

Heike Raubenheimer

# **Kostenmanagement im Outsourcing von Logistikleistungen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Fandel



**RESEARCH**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen des Outsourcings von Logistikleistungen .....</b>	<b>7</b>
2.1 Definitionen und Formen des Logistik-Outsourcings .....	7
2.2 Die Outsourcing-Entscheidung – Abgrenzungen .....	12
2.3 Motive und Risiken des Outsourcings von (Dienst-)Leistungen.....	15
2.3.1 Motive des Outsourcings.....	16
2.3.2 Risiken des Outsourcings .....	19
2.3.3 Das Kostenargument aus Sicht der Praxis.....	21
2.4 Outsourcing von Logistikleistungen.....	23
2.4.1 Gestiegene Bedeutung der Logistik .....	24
2.4.2 Kostenaspekte als Hauptmotiv für das Logistik-Outsourcing.....	24
2.4.3 Systematik der angebotenen Dienstleistungen.....	28
2.4.3.1 Allgemeine Darstellung .....	28
2.4.3.2 Praxisbeispiele .....	31
2.4.4 Systematik der Logistikanbieter .....	36
2.4.5 Kooperationen in der Logistik.....	42
2.5 Die Outsourcing-Entscheidung in der Logistik .....	46
<b>3 Die Outsourcing-Entscheidung aus strategischer und operativer Sicht .....</b>	<b>51</b>
3.1 Der Outsourcing-Prozess .....	51
3.2 Strategische Sichtweise.....	56
3.2.1 Marktorientierter Ansatz .....	57
3.2.2 Ressourcenorientierter Ansatz.....	64
3.2.3 Transaktionskostentheorie.....	71
3.2.4 Beitrag der strategischen Sicht.....	79
3.3 Operative Sichtweise - Kostenwirkungen .....	81
3.3.1 Allgemeine Kostenwirkungen durch den Fremdbezug einer Leistung.....	82
3.3.1.1 Wettbewerbseffekte.....	82
3.3.1.2 Lohnkosteneffekte.....	82

3.3.1.3	Transaktionskosteneffekte .....	83
3.3.2	Kostenwirkungen durch Leistungswegfall beim auslagernden Unternehmen .....	85
3.3.2.1	Kosten der Umstrukturierung .....	85
3.3.2.2	Koordinations- und Kontrollkosten .....	86
3.3.2.3	Opportunitätskosten .....	87
3.3.2.4	Kostenreagibilität .....	87
3.3.2.5	Kostentransparenz.....	89
3.3.3	Kostenwirkungen durch Auftragsbündelung durch einen Dienstleister ...	89
3.3.3.1	Investitionskosten .....	89
3.3.3.2	Koordinationskosten (interne Transaktionskosten) .....	90
3.3.3.3	Volumenabhängige Kostendegression.....	90
3.3.3.4	Spezialisierungsabhängige Kostendegression .....	91
3.3.3.5	Synergieeffektbedingte Kostendegression.....	91
3.3.3.6	Auslastungsabhängige Kostendegression .....	92
3.3.4	Verfahrenswahldarstellung zwischen Eigenerstellung und Fremderstellung der logistischen Leistungen .....	93
<b>4</b>	<b>Anforderungen an ein Kostenmanagement beim Outsourcing von Logistikleistungen.....</b>	<b>97</b>
4.1	Anforderungen an eine Kostenrechnung zur Unterstützung der Outsourcing-Entscheidung.....	97
4.1.1	Kosteninformationen zum Treffen einer Outsourcing-Entscheidung .....	97
4.1.1.1	Definition der Leistungen .....	97
4.1.1.2	Kostendaten für eine Kostenvergleichsrechnung .....	99
4.1.1.2.1	Relevanz und Variabilität der Kostengrößen .....	100
4.1.1.2.2	Eigenerstellungskosten .....	102
4.1.1.2.3	Fremdbezugskosten .....	105
4.1.1.2.4	Umstellungskosten .....	107
4.1.2	Entscheidungssituationen einer kostenbasierten Entscheidung zum Logistik-Outsourcing.....	108
4.1.2.1	Kurzfristiger Übergang von Eigenerstellung zu Fremdbezug .....	108
4.1.2.1.1	Planungssituation bei Unterbeschäftigung .....	109
4.1.2.1.2	Planungssituation bei Vollbeschäftigung .....	110
4.1.2.2	Langfristiger Übergang von Eigenerstellung zu Fremdbezug .....	112

4.1.2.2.1	Besonderheiten der langfristigen Entscheidung .....	113
4.1.2.2.2	Planungssituation bei Unterbeschäftigung .....	114
4.1.2.2.3	Planungssituation bei Vollbeschäftigung .....	116
4.1.2.3	Kritische Würdigung der kostenbasierten Entscheidungen zum Logistik-Outsourcing .....	117
4.1.3	Zusammenfassung der benötigten Kostendaten als Anforderungen an die Kostenrechnungsinstrumente .....	120
4.2	Anforderungen an ein Kostenmanagement zur Unterstützung einer erfolgreichen Outsourcing-Beziehung .....	122
4.2.1	Allgemeine Anforderungen an ein modernes Kostenmanagement .....	123
4.2.1.1	Veränderung der Rahmenbedingungen der Unternehmen .....	123
4.2.1.2	Veränderungen der Kostenstrukturen .....	126
4.2.1.3	Veränderungen des Aufgabenspektrums .....	133
4.2.1.4	Ableitung von Anforderungen .....	137
4.2.2	Unternehmensübergreifende Anforderungen an ein Kosten- management .....	140
4.2.2.1	Besonderheiten in Abnehmer-Dienstleister-Beziehungen .....	141
4.2.2.2	Anreize als wichtige Gestaltungsparameter .....	145
4.2.2.3	Gestaltung der Dienstleister-Abnehmer-Schnittstelle .....	151
<b>5</b>	<b>Instrumente für ein Kostenmanagement im Logistik-Outsourcing .....</b>	<b>155</b>
5.1	Instrumente für die Logistik-Outsourcing-Entscheidung .....	155
5.1.1	Darstellung ausgewählter Instrumente .....	155
5.1.1.1	Kosten- und Leistungsrechnung für die Logistik .....	155
5.1.1.2	Teilkostenrechnung als Weiterentwicklung der Vollkosten- rechnung .....	160
5.1.1.3	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung .....	164
5.1.1.4	Prozesskostenrechnung .....	167
5.1.2	Beurteilung der Eignung der Instrumente .....	169
5.1.2.1	Kriterien zur Überprüfung .....	170
5.1.2.2	Logistikkosten- und Leistungsrechnung auf Basis der traditionellen Ansätze .....	171
5.1.2.3	Prozessorientierte Logistikkosten- und Leistungsrechnung .....	178
5.1.2.4	Übersicht über Eignung und Zusammenspiel der Instrumente .....	184

5.2 Instrumente für die Gestaltung der Logistik-Outsourcing-Beziehung .....	187
5.2.1 Darstellung ausgewählter Instrumente .....	187
5.2.1.1 Kostenmanagement für die Logistik-Outsourcing-Beziehung .....	188
5.2.1.2 Target Costing.....	193
5.2.1.3 Produktlebenszykluskostenrechnung.....	198
5.2.1.4 Prozesskostenmanagement .....	202
5.2.2 Beurteilung der Eignung der Instrumente .....	204
5.2.2.1 Kriterien zur Überprüfung .....	205
5.2.2.2 Target Costing in der Logistik-Outsourcing-Beziehung .....	206
5.2.2.3 Produktlebenszykluskostenrechnung in der Logistik- Outsourcing-Beziehung .....	209
5.2.2.4 Prozesskostenmanagement in der Logistik-Outsourcing- Beziehung.....	211
5.2.2.5 Übersicht über Eignung und Zusammenspiel der Instrumente.....	213
<b>6 Fazit .....</b>	<b>223</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>227</b>