

# 1 Einleitung

Ein funktionierender Wettbewerb zeichnet sich durch stetig wachsenden Wohlstand auf der einen und stetig steigenden Konkurrenzdruck auf der anderen Seite aus. Dem wachsenden Konkurrenzdruck kann wirksam mit erhöhter Kundenorientierung begegnet werden, indem Alleinstellungsmerkmale in der Kundenwahrnehmung geschaffen werden. Wettbewerbsvorteile durch Alleinstellungsmerkmale wurden in der Vergangenheit vornehmlich bei den direkten Produkteigenschaften (Qualität und Preis) erzielt. Dies führt wiederum dazu, dass etablierte Produkte, angeboten von verschiedenen Anbietern, vergleichbarer in Bezug auf ihre direkten Eigenschaften werden. Insofern erhalten Serviceleistungen (wie z. B. Lieferzeit und Liefertreue) zunehmende Bedeutung im Kampf um Alleinstellungsmerkmale.

Unternehmen, die sich dieser Herausforderung erfolgreich stellen, definieren die Logistik als koordinierende Querschnittsfunktion innerhalb und zwischen den Teilnehmern der Wertschöpfungskette und somit als einen Schlüsselfaktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Frage, wie die logistische Leistung verbessert werden kann, wirft bei diesen Unternehmen prinzipiell eine der ältesten betriebswirtschaftlichen Fragestellungen (→ Transaktionskostentheorie) überhaupt auf, nämlich die Frage nach dem Eigen- oder Fremdbezug. Diese Fragestellung wird heute „make-or-buy“-Frage genannt und der Fremdbezug von zuvor intern erbrachten Leistungen wird mit dem Begriff des *Outsourcings* beschrieben. Die Fokussierung der Partner eines Outsourcingvorhabens auf die jeweils eigenen Kernkompetenzen führt somit zu Effizienzsprüngen, die im aktuellen Marktumfeld Wettbewerbsvorteile generieren können. Gleichwohl erfordert das zunehmend kollaborative Arbeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette die unternehmensübergreifende Koordination von komplexen Netzwerkstrukturen.

## 1.1 Sensibilisierung

Outsourcing ist mittlerweile ein verbreitetes Instrument des Managements, nicht nur im Bereich der Logistik, sondern in vielen typischen indirekten Leistungsbereichen eines Unternehmens, wie z. B. der IT oder des Facility Managements. In der wissenschaftlichen Literatur ist die Thematik des Outsourcings im Allgemeinen aber auch im Speziellen Logistikbereich auf breiter Basis beleuchtet worden. Jedoch fokussierten die Arbeiten vorwiegend Aspekte der Unternehmensorganisation, also des Kooperationsmanagements. Des Weiteren finden sich viele Ausarbeitungen zu Fragen wie z. B. eine make-or-buy-Entscheidung richtig getroffen wird, was eine Win-Win-Situation auszeichnet und wie Ausschreibungen und Lastenhefte zu erstellen sind. Diese und andere Arbeiten setzen dabei den Schwerpunkt auf Seiten des ausschreibenden Unternehmens.

In dieser Arbeit soll aus nachfolgend skizzierten Gründen die Seite des Logistikdienstleisters in den Mittelpunkt der Bearbeitung rücken. Hierbei wird dessen „alltägliche“ Aufgabe der Angebotserstellung analysiert und ein Ansatz entwickelt, wie eine solche Aufgabe methodisch unterstützt werden kann, um die richtigen Partner auf

beiden Seiten zusammenzuführen. Eine wissenschaftliche Bearbeitung dieser Fragestellung ist bis dato noch nicht verfasst worden.

Zunächst sei festgestellt, dass Angebote über die Erbringung von logistischen Dienstleistungen sehr aufwendig zu erstellende Dokumente sind.<sup>1</sup> Die Aufwandstreiber sind hier insbesondere der abstrakte Angebotsgegenstand (Dienstleistung) aber auch seine Komplexität. Die Komplexität hat sich in der Vergangenheit dadurch erhöht, dass die Logistik deutlich an Aufgaben hinzugewonnen hat. Neben den klassisch operativen Aufgaben wurden der Logistik zahlreiche administrativ steuernde Tätigkeiten zugeordnet (Querschnittfunktion) und darüber hinaus zunehmend produktiv-wertschöpfende, wie z. B. Konfektionierungstätigkeiten.

Des Weiteren ist aufgrund der gestiegenen Konkurrenz im Logistik-Dienstleistungsbereich die Erwartungshaltung auf Seiten der Auftraggeber in Bezug auf Detaillierung und Individualisierung der angebotenen Lösung zunehmend gestiegen. Somit sind Angebote über logistische Dienstleistungen kundenindividuelle Dokumente, deren Planungsbedarfe zur Erarbeitung der Inhalte stetig gestiegen sind.

Das Angebot, das dem Kunden die höchste Kompetenz zur Leistungserbringung vermittelt, ist in der Regel dasjenige, das die individuellen Probleme des Kunden aufgreift und gleichzeitig Lösungen für diesen bereithält. In der hochsensiblen Phase der Geschäftsanbahnung entscheiden wenige Punkte über Erfolg und Misserfolg einer Akquisition.

Gleichzeitig ist ein Angebot ein Dokument von erheblicher juristischer Bedeutung, da es Leistungen, Preise und Bedingungen vereinbart und in der Regel Bestandteil eines Vertragsabschlusses wird. Somit sorgt ein gutes Angebot nicht nur für eine Beauftragung, sondern definiert die Inhalte so klar, dass sich die Erwartungshaltungen beider Vertragspartner hinsichtlich entscheidender Leistungseigenschaften überdecken.

Das Logistik-Outsourcing ist heute bereits etabliert. Trenduntersuchungen deuten jedoch darauf hin, dass sowohl der Logistikoutsourcingmarkt als auch die Komplexität der Dienstleistungen weiterhin ansteigen werden. Diese und weitere Aspekte bezüglich der vertraglichen Risiken, der Komplexität und der Kostenrelevanz eines Angebotes werden im weiteren Verlauf der Arbeit detailliert beleuchtet. Die Ausführungen im Rahmen dieser Einleitung zeigen jedoch bereits, dass ein Logistikdienstleister dem Angebotsmanagementprozess zunehmend erhöhte Aufmerksamkeit schenken sollte.

Der sich andeutende Handlungsbedarf ist vor dem Hintergrund der Projekterfahrungen des Fraunhofer IML noch deutlicher zu unterstreichen. Hier wurden Logistik-Outsourcingvorhaben auf beiden Seiten der Vertragspartner begleitet. Es zeigte sich, dass viele insbesondere mittelständige Logistikdienstleister, einen unzureichenden Reifegrad des Angebotsmanagementprozesses aufwiesen. Neben den begleitenden Tätigkeiten wird das Fraunhofer IML vermehrt damit beauftragt, bei der Nachbereitung von nicht zufriedenstellend durchgeführten Outsourcingprojekten moderierend tätig zu werden. Die rückblickend analysierten Defizite der dazu untersuchten

---

<sup>1</sup> In Abhängigkeit von Projektgröße und Inhalt kann die Erstellung eines logistischen Angebotes wenige Personentage erfordern, jedoch auch viele Wochen und Monate mehrere Mitarbeiter binden.

Geschäftsanbahnungen sind nicht zuletzt im Bereich der Angebotserstellung identifiziert worden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Angebotsmanagement vieler Logistikdienstleister bereits heute den gegebenen Anforderungen nicht gewachsen ist. Es ist abzusehen, dass identifizierte Defizite vor dem Hintergrund der zukünftigen Entwicklungen des Logistik-Outsourcing den Logistikdienstleistern zunehmend Effizienz- und Effektivitätsprobleme bereiten werden.

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Zielsetzung der Arbeit ist, einen auf die Anforderungen von Logistikdienstleistern zugeschnittenen Managementprozess, bestehend aus Methoden, Vorgehensweisen und Instrumenten für die Angebotserstellung zu entwickeln.

Dafür ist es notwendig, einen breiten Analysehintergrund zu schaffen. Dieser wird erzeugt, indem das Angebot in Kapitel zwei zunächst begrifflich in seinen unterschiedlichen Anwendungen definiert wird und prinzipielle Formen von Angeboten unterschieden werden.

Den zweiten Teil des Analysehintergrundes stellt Kapitel drei dar, das die Angebotserstellung von Logistikdienstleistern im Gesamtkontext darstellt. Hierzu wird generisch vorgegangen, indem die Themenkomplexe Logistik und Outsourcing zunächst getrennt beleuchtet werden, um anschließend die wesentlichen Aspekte des Logistik-Outsourcings aufzubereiten. Zur Darstellung des Gesamtkontextes ist es ebenfalls erforderlich, den Prozess des Logistik-Outsourcings grundsätzlich darzustellen. Dieser wird in sechs Phasen unterteilt und in jeder Phase einzeln mit den dazugehörigen Dokumenten (wie z. B. dem Angebot) vorgestellt.

Der in Kapitel zwei und drei erarbeitete Analysehintergrund wird in Kapitel vier dazu verwendet, die wesentlichen Herausforderungen des Angebotsmanagements für Logistikdienstleister zu extrahieren. Diese werden durch identifizierte Entwicklungstendenzen des Logistik-Outsourcings untermauert. Die identifizierten Herausforderungen werden im Anschluss in Anforderungen an das Angebotsmanagement überführt. Zur Ableitung der Handlungsfelder für diese Arbeit wird ein Zielsystem für das Angebotsmanagement entwickelt, das die Bildung der Handlungsfelder maßgeblich beeinflusst. Kapitel vier schließt mit der Definition der vier in dieser Arbeit betrachteten Handlungsfelder und grenzt diese von nicht betrachteten Aspekten ab.

Bevor in Kapitel sechs die Lösungen für die definierten Handlungsfelder erarbeitet werden, wird in Kapitel fünf eines der Handlungsfelder genauer diskutiert. Gegenstand dieses Handlungsfeldes ist, zu Beginn der Angebotserstellung die Ausgangssituation richtig zu bewerten, um den nachfolgenden Angebotserstellungsprozess anforderungsoptimal auszurichten. Kapitel fünf identifiziert für diese Phase ein Dilemma für den Logistikdienstleister. Unter Abwägung der dargestellten Bewertungskomplexität und Informationsverfügbarkeit auf der einen und dem Bewertungsaufwand sowie der Praxistauglichkeit auf der anderen Seite wird deutlich, dass eine Aufspaltung des Handlungsfeldes zielführender ist. Die Aufspaltung sieht vor, die nicht immer detailliert

durchführbare Bewertung und Ausrichtung zu Beginn der Angebotserstellung durch ein Monitoring während der Angebotserstellung zu ergänzen, um Auswege aus diesem Dilemma aufzeigen zu können.

In Kapitel sechs werden für die erarbeiteten Handlungsfelder die richtigen Methoden und Vorgehensweisen identifiziert und durch einen Angebotsmanagementprozess miteinander vernetzt. Kapitel sieben verdeutlicht anhand eines Beipiels die Praxistauglichkeit des entwickelten Angebotsmanagements, unterstützt durch die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Instrumente. Die Arbeit schließt in Kapitel acht mit einem Fazit zur Bewertung der Arbeitsinhalte und einem Ausblick im Themenbereich des Angebotsmanagements der Logistikdienstleister.

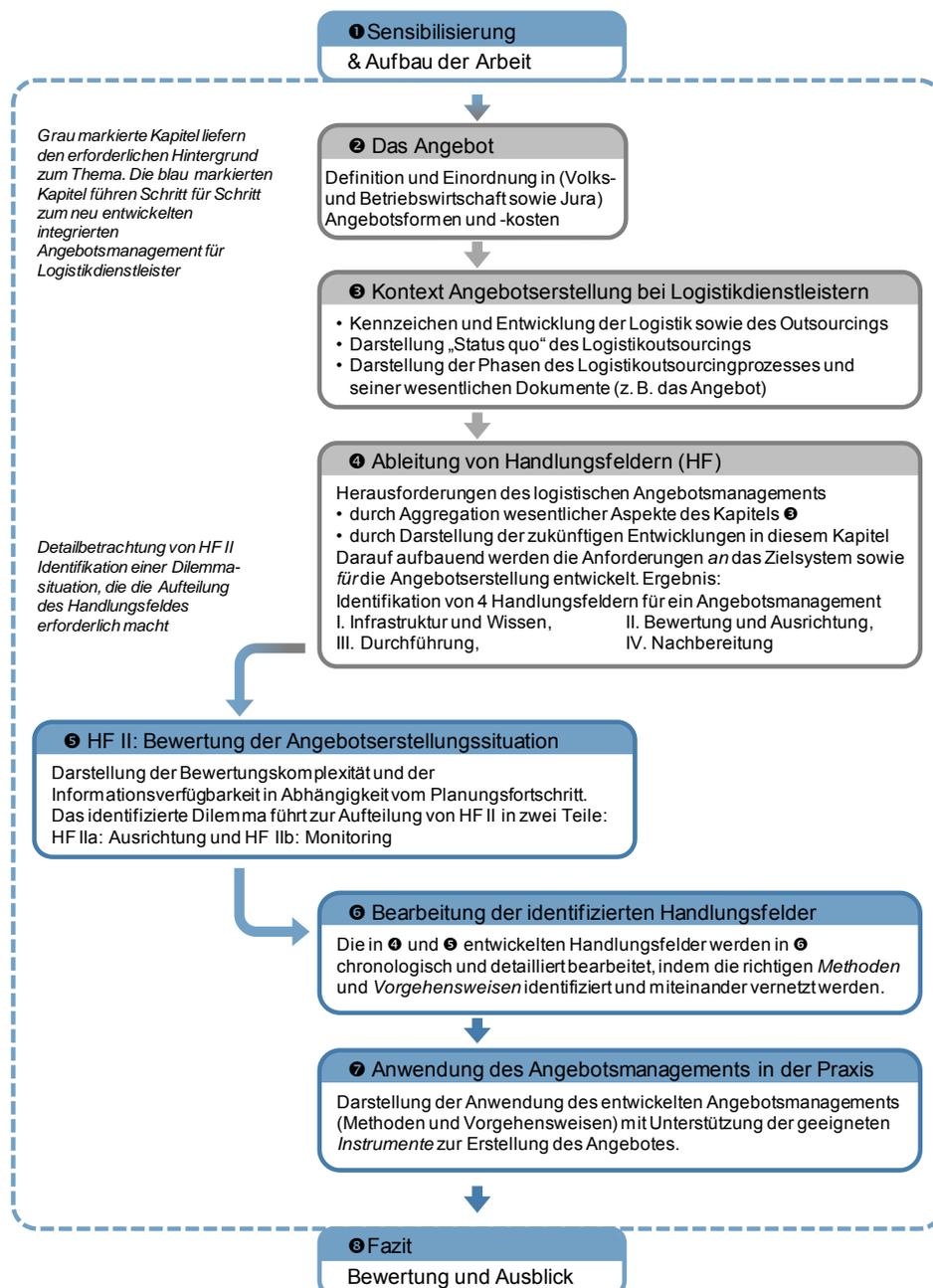


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit