

## Fallstudie: Outsourcing des DB-Fahrradtransports

*„Heute sourcen alle alles aus, aber virtuell haben wir alles im Griff“*

Arno Rolf

„Outsourcing“ gehört zu den Schlagworten, die bis heute die Gemüter erhitzen. Für Unternehmen lange die Wunderwaffe, um Arbeitskosten zu reduzieren oder neue Märkte zu erschließen, für Arbeitnehmer dagegen mit Ängsten vor drohendem Jobverlust verbunden. Manche Auslagerungen, sei es als einzelner Freelancer in die Selbstständigkeit oder ganzer Unternehmensteile in ferne Billiglohnländer (offshoring), haben die damit verbundenen Erwartungen erfüllt. Andere sind gescheitert, das Management hat die Entscheidung reumütig, weil teuer bezahlt, revidiert.

Schlagworte suggerieren etwas, ohne etwas sichtbar zu machen. Sie verzichten auf Erzählungen. So mangelt es an Erzählungen, die das Phänomen Outsourcing in seinen Voraussetzungen und Folgen beschreiben können, z.B. dass der Kreis der davon Betroffenen in der Regel erheblich umfangreicher ist. Schlagworte brennen eine interessengeleitete Deutung ein, die oft der Praxis nicht standhält. Praxisprobleme sind komplexer, ungewisser und von unterschiedlichen Wertorientierungen bestimmt. Erzählungen dagegen beschreiben einen bestimmten Kontext. Verändert sich die Anordnung, so können die Folgen andere sein.

Die folgende Erzählung beschreibt den an sich banalen Wunsch einer kleinen Radwandergruppe, ihre Räder am Ende einer Tour unkompliziert mit der Deutschen Bahn zurück an den Heimatort expedieren zu lassen. Die Geschichte hat sich so, wie hier berichtet, abgespielt:

*Am Bahnhof Aschaffenburg endete unsere Mainradtour. Meine beiden Mitfahrer und ich wollten mit der Deutschen Bundesbahn nach Hamburg zurück, in der Hoffnung, dass unsere Räder mitgenommen werden. Ende September, so unsere Erwartung, ist ja keine Hochsaison.*

*In den Zügen, die am Samstag und nachfolgenden Sonntag in Frage kommen, sind die Fahrradplätze ausgebucht. Daraus ergibt sich folgender Dialog mit dem Schalterbeschäftigten der Deutschen Bahn:*

*„Können wir denn die Räder aufgeben?“*

*„Natürlich bietet die Bahn diesen Service an. Wir haben diese Dienstleistung allerdings outgesourct. Der Transport wird von unserem Partner, der Humus Logistics, durchgeführt. Sagen Sie mir Ihre Adresse hier am Ort, wo Sie ihre Räder deponieren, damit ein Fahrer sie abholen kann.“*

*„Wir haben keine Adresse hier und wollen doch heute nach Hamburg zurück.“*

*„Ja, aber Humus Logistics muss die Räder doch irgendwo abholen können.“*

*„Na, hier am Bahnhof, Sie haben doch ein Lager.“*

*„Die Zeiten sind leider vorbei, wo Sie am Bahnhof Räder deponieren konnten. Bleiben Sie über Nacht, genießen Sie unsere schöne Stadt und lassen Sie die Räder im Hotel.“*

*„Wir möchten aber heute fahren.“*

„Fragen Sie doch im Hotel Adler dort drüben; die nehmen die Räder vielleicht auch so.“

Wir gehen rüber zum Hotel Adler. Tatsächlich, gegen ein Trinkgeld ist die Dienst habende Rezeptionsdame bereit, die Räder für zwei Tage zu deponieren bis sie von der Humus Logistics abgeholt werden. Ich kehre mit den beiden Begleitern mit unserem schweren Radgepäck in der Hand zum Bahnhof zurück. Der Bahnangestellte tippt die notwendigen Informationen in seinen Computer ein, dabei erhält er gleichzeitig einige Abwicklungsinformationen aus dem Rechner.

„Am Montag werden die Räder abgeholt und am Mittwoch bei ihnen Zuhause in Hamburg abgeliefert; das ist unser Service. Pro Rad kostet das 20 Euro.“

„Um zu welcher Uhrzeit am Mittwoch bitte?“

„Das kann ich Ihnen nicht genau sagen, so zwischen 10 und 18 Uhr. Humus Logistics übergibt die Räder einem lokalen Spediteur, der die Route nach seinen Aufträgen festlegt; das werden Sie verstehen.“

„Dann muss ich ja einen ganzen Tag Urlaub nehmen.“

„Das tut mir leid. Vielleicht ist ja ihr Nachbar da?“

– Als am Mittwoch um 6 Uhr abends die Räder nicht in Hamburg angekommen sind, rufe ich wütend bei Humus Logistics an. Schnell stellt sich heraus, dass ich in einem Callcenter gelandet bin.

„Da schau ich mal gleich in meine Datenbank“, sagt eine freundliche Frauenstimme. Tut mir leid. Die Räder sind noch in Aschaffenburg; der Fahrer war zweimal im Hotel Adler und keiner wusste Bescheid.“

„Das kann nicht wahr sein. Dann soll er gleich noch einmal fahren.“

„Das geht leider nicht. Nach zwei Fehlversuchen wird ein Auftrag storniert.“

„Aber ich habe doch bezahlt.“

„Nun rufen Sie erstmal im Hotel an und stellen Sie sicher, dass die Rezeptionskraft da ist. Dann wollen wir sehen, was sich machen lässt.“

Ich frage die Dame im Callcenter sicherheitshalber nach ihrem Namen – Frau Klein - und rufe im Hotel Adler an, informiere die Rezeption über das Gespräch mit Frau Klein, mache eine Zeit aus und rufe wieder bei Humus Logistics an und lande wieder im Callcenter. Es meldet sich eine Männerstimme.

„Geben Sie mir bitte Frau Klein, ich habe gerade mit ihr gesprochen. Sie weiß über den Vorgang Bescheid.“

„Frau Klein? Wir sitzen hier mit 200 Leuten im Callcenter! Ich kenne keine Frau Klein.“

Nach langem Hin und her erklärt sich der Mitarbeiter bereit, auf die Suche nach Frau Klein zu gehen.

„Ich renn mal durch den Saal und rufe ihren Namen, vielleicht haben Sie ja Glück und Frau Klein ist nicht gerade zu Tisch. Sie sind sich aber wohl im Klaren, dass Sie meine Jobrate für heute ruinieren.“

Ich warte, denke an meine Handyrechnung und habe nach etwa zehn Minuten die freundliche Frau Klein am Telefon.

„Ja, ich erinnere mich. Dann nehme ich den Vorgang neu auf. Aus Kulanzgründen müssen Sie nicht neu bezahlen. Die Fahrräder kommen am Freitag, ganz bestimmt.“

*Sie kommen wirklich. Als ich den Mann mit dem Kleintransporter nach dem Spediteur frage, sagt er: „Ich arbeite für einen, von Humus Logistics beauftragten Kleinspediteur, bin aber selber selbständig. Heute sourcen doch alle alles aus. Da muss der Kunde doch Verständnis haben, wenn nicht alles sofort klappt. Aber der Computer hat doch alles im Griff.“*

Die Erzählung lässt Zweifel aufkommen, ob sich das Anliegen der DB, durch Outsourcing Kosten zu sparen, tatsächlich rechnet. Das Management der DB wird ihr Outsourcing-Modell erst dann überdenken, wenn solche „Querrulanten“ wie in Aschaffenburg häufig auftreten und auch Humus Logistics, Kleinspediteure und Callcenter deutlich machen, dass sich die Abwicklung für sie zu den ausgehandelten Konditionen nicht lohnt.

Weshalb ist die Abwicklung der DB-Fahrradbeförderung derart unflexibel? Mit der Zielsetzung, durch Outsourcing Kosten zu sparen, wird der Aufbau eines softwaregestützten Netzwerkes mit Anbindung aller beteiligten Akteure notwendig. Die Software formalisiert den vom DB-Management gewünschten Ablauf des Geschäftsprozesses. So wird ihre Sicht der Dinge in Software „gegossen“ für alle bindend. Abweichungen davon sind offensichtlich nicht erwünscht, weil sie einen zusätzlichen Aufwand für die DB verursachen könnten. Tatsächlich aber überwälzt sie damit alle Störungen auf das Netzwerk der beteiligten Akteure, insbesondere auf ihre Kunden. Abweichungen erschüttern wie ein kleines Beben alle Netzwerkteilnehmer.

Die Erzählung weist über den Fall DB-Fahrradbeförderung hinaus. Der Alltag ist vor allem durch den Einbau der Informationstechnik in alle Arbeits- und Lebensbereiche voll mit formalisierten Mustern, die uns zu bestimmten Handlungen zwingen. Individuelle Abweichungen von diesen Mustern werden dann zu Störungen, die oft Nebenwirkungen bei den Netzwerkteilnehmern zur Folge haben und für sie aufwändig sein können.

Ist es ein Anliegen von Informatik, Wirtschaftsinformatik oder die Ökonomie, die die Konzepte für solche Strukturen entwickeln, uns auf diese Nebenfolgen aufmerksam zu machen? Sie haben sich über die Jahre in klaren Strukturen der Abgrenzung eingerichtet. Für Gestaltung und Konstruktion fühlen sie sich zuständig, weil sie sich ausschließlich an der Management- bzw. an einer technischen Perspektive orientieren. Für negative Gestaltungsfolgen haben wir Sozial- und Arbeitswissenschaftler sowie Psychologen. Bei ihnen verbleibt sozusagen die Aufarbeitung des entstandenen „Restmülls“, zumeist in Form mehr oder minder umfangreicher empirischer Studien. Sie müssen mit ihren Ergebnissen zwangsläufig hinterher hinken. Ein Wettlauf wie beim Hase und Igel.

Diese Arbeitsteilung ist unbefriedigend. Die Probleme in der Praxis sind, wie im DB-Fall deutlich geworden, komplexer, ungewisser, dynamischer als es die Lehrbücher aufschreiben. Die Resultate z.B. der Betriebswirtschaftslehre, so der Linzer Wissenschaftsforscher Arno Bammé, werden in der Praxis überlagert und modifiziert von einer Vielzahl legitimer Sichtweisen beteiligter Akteure, in denen sich Interessen, Normen vielleicht auch nur falsche Deutungen ausdrücken. Das Lehrbuchwissen ist nur eine und zudem standardisierte Version der Welt. Nicht zuletzt deshalb erleben Studierende, die voller Lehrbuchwissen sind, oft den Praxisschock.

Was könnte die Schlussfolgerung sein? Die Gestaltungsdisziplinen müssen deshalb nicht ihre Modelle und Theorien über Bord werfen. Sie sollten sie aber um Kontexte und Erzählungen ergänzen, die feinkörnig und multiperspektisch sind und das Unsichtbare sichtbar machen. Erzählungen können Schlagworte wie das Outsourcing zerlegen und so Orientierung geben. Im besten Fall regen sie zu Skepsis und Neugierde an und stärken die Wahrnehmungsfähigkeit. Das ist das, was wir eigentlich von einem Universitätsstudium erwarten sollten.