



BERND MÜLLER-DAUPPERT (Hrsg.)

Logistik- Outsourcing

- ➔ Ausschreibung
- ➔ Vergabe
- ➔ Controlling

Praxisbuch



VOGEL 
VERLAG HEINRICH VOGEL

LOGISTIK- OUTSOURCING

- ➔ AUSSCHREIBUNG
- ➔ VERTRAG
- ➔ CONTROLLING

Herausgeber:

Bernd Müller-Dauppert

2. Auflage 2009

© 2005 Verlag Heinrich Vogel, in der Springer Transport Media GmbH
Neumarkter Straße 18 · 81673 München

Die Springer Transport Media GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science + Business Media.

2. Auflage
Stand Februar 2009

Umschlaggestaltung: Bernd Walser, Silvia Hollerbach
Lektorat: Ulf Sundermann
Herstellung: Markus Tröger
Satz: fidus Publikations-Service GmbH, Nördlingen
Druck: Kessler Druck + Medien, Michael-Schäffer-Str. 1, 86399 Bobingen

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

ISBN 978-3-574-26090-2

Einleitung	11
➔ 1 Potenzialanalyse Logistik-Outsourcing	13
1.1 Einleitung – Definition Outsourcing	13
1.2 Kernkompetenzen definieren	13
1.3 Leistungsangebote der Dienstleister	15
1.4 Chancen des Outsourcings	16
1.4.1 Reduzierung der Logistikkosten	17
1.4.2 Variabilisierung der Fixkosten	17
1.4.3 Reduzierung der Kapitalbindung und Vermeidung von Investitionen ...	18
1.4.4 Erhöhung der Flexibilität	18
1.4.5 Serviceverbesserung und Spezialkompetenzen	19
1.4.6 Konzentration auf das Kerngeschäft	20
1.5 Risiken des Outsourcings	20
1.5.1 Betriebsübergang und Sozialplan	20
1.5.2 Schlecht- und Nichtleistung	23
1.5.3 Anlaufprobleme	23
1.5.4 Motivationsverlust	23
1.5.5 Standortkosten	24
1.5.6 Remanenzkosten	25
1.5.7 Veränderung des Leistungsumfanges	25
1.5.8 Aufwand zur Kontrolle und Koordination des Dienstleisters	26
1.6 Vorgehensweise Potenzialanalyse	26
1.6.1 Outsourcing-Alternativen	28
1.6.2 Bewertung der Alternativen	29
1.7 Outsourcing-Konzept	32
1.8 Fazit	33
➔ 2 Ausschreibung und Vergabe von Logistikleistungen	35
2.1 Einleitung – Ziel der Ausschreibung	35
2.2 Vorauswahl – Erstellen der Bieterliste	36
2.3 Erstellen der Ausschreibungsunterlage	37
2.3.1 Ziel und Gegenstand der Ausschreibung	39
2.3.2 Materialfluss und Mengengerüst	40
2.3.3 Leistungsbeschreibung und Sollprozesse	41
2.3.4 DV- und Steuerungskonzept	45
2.3.5 Vertragliche Rahmenbedingungen	46
2.3.6 Kalkulationsschema/Preisblätter	48
2.3.6.1 Leistungspreise fix und variabel	52
2.3.6.2 Leistungspreise komplett	53
2.3.6.3 Open book	53
2.3.7 Organisation der Ausschreibung	54
2.4 Informationsmanagement	55
2.5 Auswertung und Normierung der Angebote	57
2.6 Dienstleisterauswahl	61
2.7 Zeitrahmen	61
2.8 Fazit	62

➔ 3	Vergabeverhandlungen für logistische Dienstleistungen	65
3.1	Klassische Transportleistung	65
3.2	Logistische Prozesse in der C-Teile Bereitstellung	69
3.3	Fazit	70
➔ 4	Vertragsgestaltung und Recht	71
4.1	Einleitung	71
4.2	Grundtypen des Outsourcing-Vertrages	71
4.2.1	Grundtypen im Zwei-Parteien-Verhältnis	72
4.2.2	Gesellschaftsrechtliche Verknüpfung der Parteien	73
4.2.3	Einbeziehung Dritter, insbesondere zu Finanzierungszwecken	74
4.3	Modularer Vertragsaufbau	75
4.3.1	Der Rahmenvertrag und sein Verhältnis zu den Einzelverträgen	75
4.3.2	Einzelverträge	75
4.4	Brennpunkte der Vertragsgestaltung	76
4.4.1	Leistungsinhalte	76
4.4.2	Haftungsbeschränkungsklauseln	78
4.4.3	Laufzeit und Vertragsbeendigung	79
4.5	Outsourcing und Arbeitsrecht	81
4.5.1	Individualarbeitsrechtliche Aspekte	81
4.5.2	Kollektivrechtliche Aspekte	84
➔ 5	Anlaufmanagement	85
5.1	Projektmanagement	85
5.2	Phasenmodell von der Entwicklung bis zum Regelbetrieb	86
5.2.1	Phase 1: Entwicklung	87
5.2.1.1	Teilphasen und Aufgaben	88
5.2.1.2	Tools	88
5.2.1.3	Meilensteine	88
5.2.2	Phase 2: Realisierung	89
5.2.2.1	Teilphasen und Aufgaben	90
5.2.2.2	Tools	90
5.2.2.3	Meilensteine	90
5.2.3	Phase 3: Inbetriebnahme und Anlauf	91
5.2.3.1	Teilphasen und Aufgaben	92
5.2.3.2	Tools	92
5.2.3.3	Meilensteine	92
5.2.4	Phase 4: Überführung in den Regelbetrieb	92
5.2.4.1	Teilphasen und Aufgaben	93
5.2.4.2	Tools	93
5.3	Projekt- bzw. Anlaufzeitenplan	94
5.4	Umzugsplanung	95
5.4.1	Umzugsplanung von Logistikzentren	96
5.4.2	Umzugsstrategien	96
5.4.3	Umzugscheckliste	97
5.5	Change Management	98
5.6	IT-Schnittstellen	99
5.6.1	Kommunikationssystem EDI-Center	100
5.6.2	Tracking & Tracing	101

5.7	Kommunikation	101
5.8	Notfallstrategie	102
5.9	Checkliste für die Anlaufphase	103
5.10	Fazit	103
➔ 6	Aufbau eines Joint Ventures	105
6.1	Einleitung – Definition Joint Venture	105
6.2	Gründungsmotive	105
6.3	Vorteile von Joint Ventures	105
6.4	Risiken von Joint Ventures	108
6.5	Vorgehensweise zur erfolgreichen Einführung von Joint Ventures	108
6.6	Fazit	109
➔ 7	Best Practice: Ausgliederung der Logistik – Etablierung als Logistikdienstleister	111
7.1	Von der Zentralorganisation zu Sparten- und Dienstleistungsgesellschaften	111
7.2	Ausgründung versus Schließung	111
7.3	Der Outsourcing-Prozess	112
7.3.1	Die Ausgründungsphase	113
7.3.2	Die Optimierungsphase	114
7.4	Das Outsourcing-Review	117
7.5	Strategischer Wettbewerbsfaktor Logistik	118
7.6	Fazit und Ausblick	120
➔ 8	Dienstleistercontrolling	121
8.1	Prozess der Dienstleisterbewertung	122
8.2	Prozessanalyse und -gestaltung	122
8.2.1	Supply Chain Operations Reference Model (SCOR)	124
8.2.2	Supply Chain Management Process Standards	126
8.3	Prozesskostenrechnung	128
8.3.1	Stufenkonzept der unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung	131
8.3.2	Zeitgesteuerte Prozesskostenrechnung (Time-Driven-Activity-Based Costing)	132
8.4	Budgetierung	132
8.5	Balanced Scorecard	134
8.5.1	Grundmodell der BSC	135
8.5.2	Ursache-Wirkungs-Beziehungen	136
8.5.3	Die Dienstleister-Balanced-Scorecard	136
8.5.4	Visualisierung der Monatsergebnisse	138
8.5.5	Implementierung der Balanced Scorecard	138
8.5.6	Vor- und Nachteile des BSC-Konzepts	139
8.6	Kennzahlen	140
8.6.1	Kennzahlen-Grundlagen	140
8.6.2	Logistik-Kennzahlensystem VDI 4490	143
8.6.3	Konzept der selektiven Kennzahlen	144
8.7	Berichtswesen	145
8.8	Outsourcing-Audit	147
8.9	Systemintegration/-unterstützung	148
8.10	Die 8 Erfolgsfaktoren der Dienstleisterbewertung	149
8.11	Fazit	150

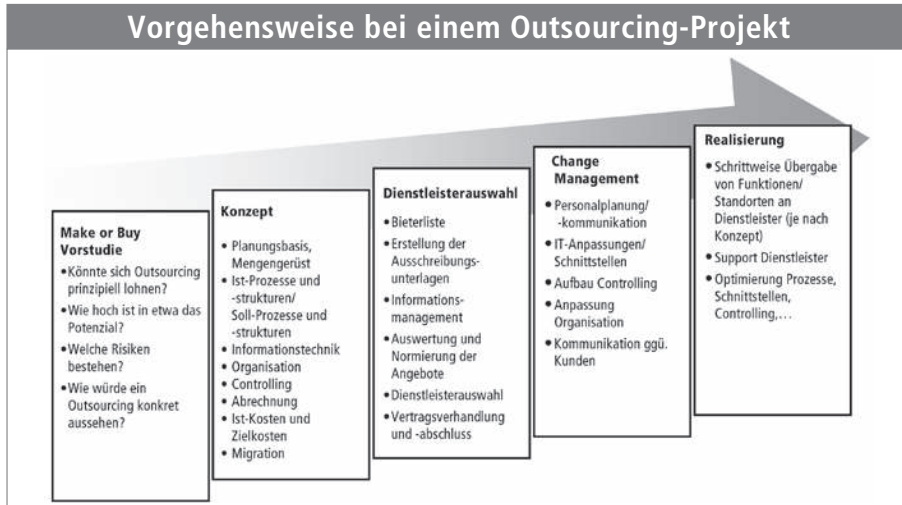
➔ 9	Dienstleistermanagement im laufenden Betrieb	153
9.1	Einleitung – Sie sind eine Ehe eingegangen ... mit allen Konsequenzen!	153
9.2	Die Bedeutung des Logistik Outsourcings für den täglichen Betrieb	153
9.3	Modelle der Zusammenarbeit	155
9.3.1	Zusammenarbeit in einer Multi-Customer-Umgebung	156
9.3.2	Zusammenarbeit als Single Customer	157
9.3.3	Der Einfluss der Abrechnungsform auf die Zusammenarbeit	158
9.3.4	Der Einfluss des IT-Systems	159
9.3.5	Nur zusammen erreichen Sie Höchstleistung und Top-Performance	160
9.4	Die tägliche Zusammenarbeit	161
9.4.1	Nehmen Sie auch weiterhin Einfluss auf „Ihre“ Logistik	161
9.4.2	Wer ist der Kunde Ihres Dienstleisters?	161
9.4.3	Die Mitarbeiter Ihres Dienstleisters	162
9.4.4	Der Umgang mit Qualitätskennzahlen	163
9.4.5	Inventur-Differenzen	163
9.4.6	Produktivität und kontinuierliche Verbesserungen	164
9.4.7	Der Umgang mit Schlechtleistung und mit Top-Performance	165
9.4.8	Meetings	166
9.4.9	Die weichen Faktoren	166
➔ 10	Ausschreibungen aus Sicht der Dienstleister – ein Weg zu profitabilem Wachstum	167
10.1	Ausschreibungen aus der Sicht des Logistikdienstleisters	167
10.2	Aktuelle Entwicklungen bei Ausschreibungen	168
10.3	Ausschreibungen – Herausforderungen für den Vertrieb	169
10.4	Bewertung einer Ausschreibung	170
10.5	Bewertung von Ausschreibungen – Checkliste für den Dienstleister	171
10.6	Ausschreibungsbearbeitung	172
10.7	Verhandlung und Nachbereitung	174
10.8	Fazit	175
10.9	Praxisbeispiele	175
➔ 11	Ausblick auf Outsourcing-Angebote und Dienstleister-Strategien	179
11.1	Der Dienstleistermarkt in Deutschland	179
11.2	Entwicklung des Dienstleistungsangebotes in Deutschland	180
11.3	Innovative Logistik – Dienstleistungsangebote	182
11.4	Strategische Entwicklungsdimensionen der Logistik-Dienstleistungsbranche in Deutschland	182
11.4.1	Anhaltende Tendenz zur Konzentration der Unternehmen	182
11.4.2	Professionalisierung der Positionierung und Wettbewerb der Dienstleistungsmarken	184
11.4.3	Pro-aktive Beratung anstelle der passiven Ausschreibungsbearbeitung	186
11.4.4	Weitere Zunahme der Bedeutung von IT-Kompetenz zur Optimierung von Inbound-Supply Chains	187
11.4.5	(Wieder-)Entdeckung des Faktors Mensch in der Logistik	188
11.5	Fazit	189

➔ 12 Dienstleisterwechsel und Insourcing	193
12.1 Einleitung – Wann ist ein Outsourcing-Projekt gescheitert?	193
12.2 Dienstleisterwechsel	193
12.3 Betreibermodelle	195
12.4 Insourcing	196
12.5 Ausgründung der Logistik	196
12.6 Fazit	197
➔ 13 Glossar	199
➔ 14 Autorenverzeichnis	203
➔ 15 Abbildungsverzeichnis	207

Einleitung

Das Thema Outsourcing von Dienstleistungen steht seit langem im Fokus von Theorie und Praxis der Logistiker. Zahlreiche empirische Studien, Praxisberichte in Zeitschriften, Seminare und Vorträge befassen sich mit einzelnen Aspekten des Outsourcings. Bisher jedoch gibt es keine umfassende Darstellung aller wichtigen Outsourcing-Aspekte von der Potenzialermittlung bis zum laufenden Controlling.

Dieses Buch soll diese Lücke schließen und als „Handbuch“ den gesamten Outsourcing-Prozess unter Berücksichtigung aller Teilaspekte darstellen.



Außerdem soll auch ein Stückweit die Diskussion um das Modethema Outsourcing angereichert und versachlicht werden. Outsourcing ist nicht automatisch die Lösung aller Logistik- oder Unternehmensprobleme und birgt neben den Vorteilen auch jede Menge Risiken, die man kennen sollte, bevor man sich auf das Wagnis einlässt.

Der Aufbau des Buches ist angelehnt an die reale Vorgehensweise bei einem Outsourcing-Projekt.

Daher werden in diesem Buch folgende Themen in dieser Reihenfolge vertieft:

- ➔ **Potenzialermittlung:** Ziel dieses einleitenden Kapitels ist es aufzuzeigen, welche Prozesse in einem Unternehmen mit welchen Chancen und Risiken outsourct werden können und wie ein vollständiges Outsourcingkonzept als Basis für die Outsourcingentscheidung und Vergabe erstellt werden kann.
- ➔ **Ausschreibung und Vergabe:** Wie der richtige Dienstleister ausgewählt und durch die Ausschreibungsunterlage und Ausschreibungsdurchführung optimal informiert wird.
- ➔ **Vergabeverhandlungen:** Wie das Ergebnis von Vergabeverhandlungen durch eine gründliche und professionelle Vorbereitung der Verhandlungen verbessert wird.
- ➔ **Vertragsgestaltung und Recht:** Die Brennpunkte der Vertragsgestaltung und welche rechtlichen Modelle und Gestaltungsmöglichkeiten beim Logistik-Outsourcing bestehen.

- **Anlaufmanagement:** Wie das für die Umsetzung eines Outsourcing-Vorhabens erforderliche Projektmanagement durchgeführt werden soll.
- **Best Practice – Aufbau eines Joint Ventures:** Welche Vorteile mit dem Aufbau eines Joint Ventures verbunden sind, wie die Vorgehensweise Erfolge sichert und Risiken minimiert.
- **Best Practice – Ausgliederung der Logistik:** Warum die Ausgründung in konzerneigene Serviceunternehmen gewählt wurde, um Prozesse zwischen Sparten-gesellschaft und Servicebereichen zu entflechten und Transparenz zu schaffen.
- **Dienstleistercontrolling:** Identifikation der Erfolge und Probleme der Outsour-cing-Partnerschaft sowie die Bereitstellung der notwendigen Informationen zur Steuerung.
- **Dienstleistermanagement im laufenden Betrieb:** Wie können der Knowledge-Transfer in der Start-up-Phase und eine intensive und vertrauensvolle Zusammen-arbeit erreicht werden.
- **Ausschreibungen aus Sicht der Dienstleister:** Aktuelle Rahmenbedingungen und Trends bei Logistikausschreibungen und Hinweise zur Bewertung und Bear-beitung von Ausschreibungen sowie zur Verhandlungsführung.
- **Ausblick auf Outsourcing-Angebote und Dienstleister-Strategien:** Wie sich langfristig erfolgreiche Logistikunternehmen vom Lieferanten einfacher Dienst-leistungen zu Problemlösern für den Kunden entwickeln müssen.
- **Gestaltung des Dienstleisterwechsels und Insourcing:** Was bei einem Dienst-leisterwechsel oder Insourcing zu beachten ist und welche Betreibermodelle sonst noch sinnvoll sind.

Das Buch richtet sich an Geschäftsführer, Logistikverantwortliche, Einkäufer, Controller, Personalleiter sowohl von Industrie- und Handelsunternehmen, als auch von Dienstleistern. Darüber hinaus ist dieses Buch hilfreich für Berater, die Outsour-cingprozesse ihrer Kunden unterstützen möchten.

Obwohl dieses Buch von Praktikern für Praktiker geschrieben wurde, dürfte es auch für Dozenten und Studierende mit den Schwerpunkten Logistik und Supply Chain Management wertvolle Einblicke bieten.

Gedankt sei an dieser Stelle allen Personen, die mich bei der Herausgabe dieses Buches unterstützt haben. Ein besonderes Dankeschön richtet sich an alle Autoren. Ohne ihr großes Engagement trotz hoher beruflicher Belastung und die kompetenten Einblicke in ihre berufliche Erfahrung wäre keine so umfangreiche Darstellung des Logistikoutsourcings zustande gekommen.

Mein besonderer Dank gilt ferner Herrn Ralf Vennefrohne vom Verlag Heinrich Vogel, der dieses Buch angeregt und mit konstruktiven Hinweisen von Anfang an begleitet hat. Ohne seine Unterstützung wäre dieses Werk in der vorliegenden Form nicht möglich gewesen.

Es würde mich freuen, wenn dieses Buch für Sie wertvolle Informationen bereit-hält und Ihnen hilft, Fehler zu vermeiden oder Sie bestätigt in der Vergangenheit (fast) alles richtig gemacht zu haben. Jede Form von Kritik, Fragen, Anregungen und Lob – gerne auch per E-Mail an mueller-dauppert@miebach.com – ist herzlich will-kommen.

Bad Homburg, im Oktober 2008

Bernd Müller-Dauppert

1 POTENZIALANALYSE LOGISTIK-OUTSOURCING

(Bernd Müller-Dauppert)

1.1 Einleitung – Definition Outsourcing

Prinzipiell spricht man von Outsourcing sobald physische oder administrative Logistik-Aktivitäten, die von einem Unternehmen in der Regel nicht als Prozesse mit Kernkompetenz gesehen werden, an einen entsprechend spezialisierten Dienstleister übertragen und im weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung von diesem gegen entsprechende Vergütung erbracht werden.

Ziel dieses einleitenden Kapitels ist es aufzuzeigen, welche Prozesse in einem Unternehmen mit welchen Chancen und Risiken outgesourct werden können und wie ein vollständiges Outsourcingkonzept als Basis für die Outsourcingentscheidung und Vergabe erstellt werden kann.

Bereits Adam Smith unterstrich in seinem Werk „Der Wohlstand der Nationen“ die Effizienzvorteile, die daraus entstehen, nicht alle Arbeiten selbst durchzuführen. „Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern. Das gleiche gilt wohl für die Geschicklichkeit, Sachkenntnis und Erfahrung, mit der sie überall eingesetzt und verrichtet wird.“ (zitiert nach Recktenwald 1978, S. 9)

Porter dagegen warnt die Unternehmen davor, dass die Erhöhung der betrieblichen Effizienz alleine keine Garantie für dauerhafte Wettbewerbsvorteile und damit für den betriebswirtschaftlichen Erfolg ist. Denn die Unternehmen übernehmen durch Benchmarking die Verbesserungen der Rivalen und werden dadurch einander ähnlicher. „Je intensiver sie Outsourcing betreiben [...] desto undifferenzierter werden diese Aktivitäten.“ (Porter 1999, S. 50–51)

Aus diesem Grund ist es für den dauerhaften Unternehmenserfolg sinnvoll, Prozesse mit Kernkompetenz, aus denen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzeugt werden können, möglichst im Unternehmen zu bewahren und vor der Kopie durch andere Unternehmen zu schützen.

1.2 Kernkompetenzen definieren

Prahalad und Hamel schlagen drei Tests vor, um eine mögliche Kernkompetenz festzustellen:

Frage	Antwort	
	ja	nein
➔ 1. Zugangsmöglichkeit zu vielen Märkten		
➔ 2. Wesentliche Wahrnehmung durch den Kunden		
➔ 3. Schwere Kopierbarkeit durch den Wettbewerber (Hamel/Prahalad 1997)		

1.4.6 Konzentration auf das Kerngeschäft

Nicht in jedem Unternehmen wird die Logistik als Kernkompetenz angesehen. Möglicherweise wird auch nur die Steuerung der Logistik als wesentlich definiert und alle ausführenden Funktionen werden als unbedeutend für die Differenzierung vom Wettbewerb eingestuft.

Durch Outsourcing von Logistikleistungen können Management-Kapazitäten auf das für den Unternehmenserfolg Wesentliche fokussiert werden.

1.5 Risiken des Outsourcings

Nach der Feststellung und Beschreibung der Vorteile gilt es nun die Risiken aufzuzeigen, die mit dem Outsourcing verbunden sind. Nur wenn die Chancen die Risiken unter Berücksichtigung der eigenen Optimierungsmöglichkeiten überwiegen, ist ein Outsourcing vorteilhaft. Selbstverständlich muss hier jedes Unternehmen für sich eine Bewertung und Quantifizierung der Chancen und Risiken vornehmen. Fallweise können noch weitere spezielle Motive hinzukommen und Risiken entstehen. Abb. 3 zeigt die am häufigsten anzutreffenden Risiken, die nachfolgend näher erläutert werden.



Abb. 3: Risiken des Outsourcings

1.5.1 Betriebsübergang und Sozialplan

Das größte Risiko neben der Schlecht- und Nichtleistung durch den Dienstleister ist der Betriebsübergang nach § 613a BGB bzw. die Sozialplankosten durch Freisetzung nicht mehr benötigter Mitarbeiter.

1.5.2 Schlecht- und Nichtleistung

Zweifelloos ist mit Outsourcing auch der Verlust an Kontrolle und Einfluss auf die Leistungserbringung verbunden. In der eigenen Organisation können direkte, organisatorische oder disziplinarische Maßnahmen ergriffen werden, wenn die gewünschte Leistung nicht erbracht wird. In der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister ist der Einfluss auf das reduziert, was vertraglich vereinbart wurde oder auf das, was der Dienstleister zu leisten bereit ist oder aufgrund seiner Fähigkeit zu leisten vermag.

Durch eine qualifizierte Vorauswahl der Dienstleister, eine vollständige, richtige und verständliche Ausschreibung und eine professionelle Anlaufphase kann das Risiko der Schlecht- und Nichtleistung deutlich reduziert werden. Eine zusätzliche Absicherung ist ein zielgerichteter Vertrag mit präziser und messbarer Festlegung der Anforderungen und der Sonderkündigungsrechte. Trotz aller Vorsorge bleibt ein gewisses Risiko: Organisationen verändern sich, Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten wechseln, möglicherweise steigen auch die Anforderungen des Auftraggebers, so dass das, was gestern gut war, morgen nicht mehr ausreicht.

Aus diesem Grund ist es bei allem Bestreben nach Wirtschaftlichkeit und Kostenreduktion wichtig, dass der Dienstleister auch eine auskömmliche Rendite mit der Abwicklung erzielt. Nur dann wird er motiviert sein, die gewünschte Leistung (und noch mehr) zu erbringen, um den Kunden dauerhaft zu halten.

1.5.3 Anlaufprobleme

Die häufigsten Anlaufprobleme sind IT-Probleme (z. B. Auftragsdaten müssen manuell übernommen werden), Prozesse werden vom Dienstleister nicht richtig verstanden und umgesetzt (Komplexität höher als erwartet) oder der Zeitplan ist zu ehrgeizig (qualifizierte Dienstleister zeichnen sich hier durch ihre realistische Einschätzung und eine entsprechende Informationen an den Kunden aus) und/oder Ressourcen stehen nicht ausreichend zur Verfügung. Häufig werden die Anlaufphase und die möglichen Anlaufprobleme bei der Potenzialanalyse und bei der Planung des Outsourcings unterschätzt.

PRAXISTIPP:

Da Anlaufprobleme die Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister so belasten können, dass die Liebe verbraucht ist, bevor die Ehe so richtig begonnen hat, sollte darauf geachtet werden, dass auf beiden Seiten erfahrene Projektmanager eingesetzt werden. Auf Auftraggeberseite ist es äußerst sinnvoll Interimsmanager oder Berater für diese Phase einzusetzen. Die Linienmanager treten dann unbelastet in einen funktionierenden Prozess ein.

1.5.4 Motivationsverlust

Restrukturierungsmaßnahmen in Verbindung mit Personalfreisetzung führen immer zu erheblicher Demotivation, sowohl bei den Mitarbeitern, die freigesetzt werden, als auch bei fast allen anderen Mitarbeitern im Unternehmen.

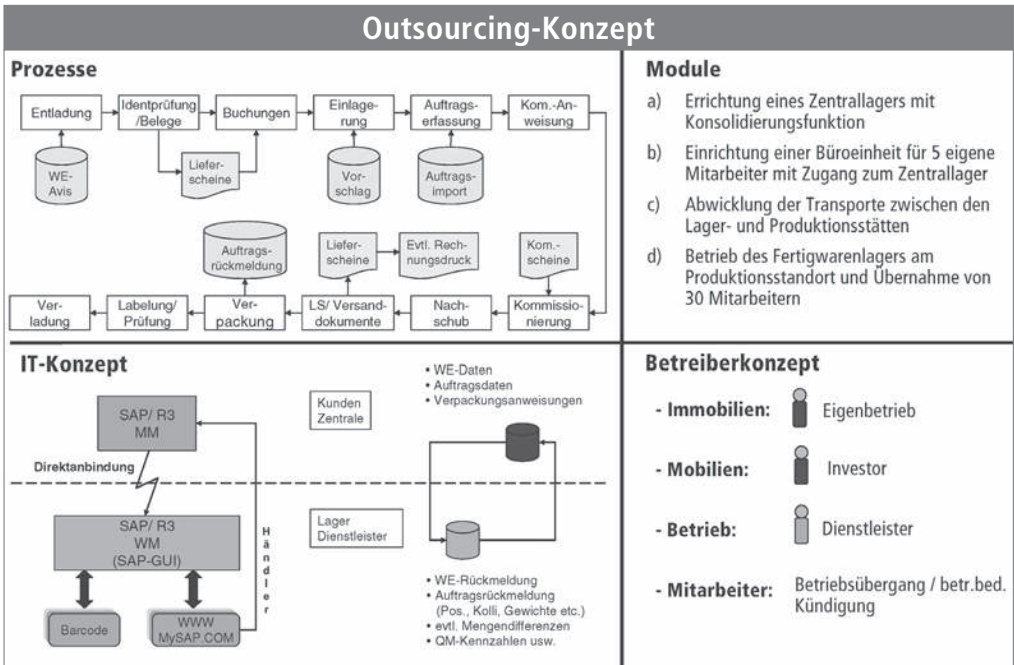


Abb. 9: Outsourcing-Konzept

PRAXISTIPP:

Viele der mit dem Outsourcing betrauten Logistiker entscheiden sich für die direkte Ausschreibung ohne konzeptionelle Vertiefung. Die so erstellten Ausschreibungsunterlagen weisen dann in der Regel so viele Lücken auf, dass entweder während der Ausschreibung aufgrund der Fragen der Dienstleister die Informationen erarbeitet werden müssen oder die Dienstleister auf Basis unvollständiger Informationen unvollständige Angebote abgeben. Ein Konzept sollte dabei so detailliert sein, dass auf dieser Basis die Entscheidung zur Ausschreibung getroffen werden kann, andererseits der Dienstleister aber auch noch die Möglichkeit zur eigenen Vertiefung und Optimierung erhält.

1.8 Fazit

Die Potenzialanalyse hat die Aufgabe, den Entscheider darüber zu informieren, welche Prozesse outsourcet werden können und sollen sowie welche Chancen und Risiken ihn dabei erwarten.

In einem ersten Schritt werden die Prozesse auf ihre grundsätzliche Eignung hin untersucht. Dabei sollten die Prozesse identifiziert werden, die keine Kernkompetenz für das Unternehmen darstellen, die eine hohe Logistikattraktivität (Kostenreduzierung und Leistungssteigerung) und eine geringe eigene Logistikkompetenz aufweisen.

Für diese Prozesse sind in einem zweiten Schritt die Chancen und Risiken mit Hilfe einer Nutzwert-Risikoanalyse zu bewerten.

2.2 Vorauswahl – Erstellen der Bieterliste

Wer soll überhaupt die Ausschreibung erhalten, damit auf der einen Seite möglichst alle qualifizierten Anbieter auf dem Markt einbezogen werden, auf der anderen Seite aber nicht zu viele Dienstleister angesprochen werden müssen?

Jede Anfrage ist mit Aufwand in Form von Rückfragen verbunden. Jedes Angebot muss in irgendeiner Form bearbeitet werden, vom Aufwand für den Dienstleister selbst einmal ganz abgesehen.

Damit die Suche nach dem richtigen Dienstleister nicht zur Suche nach der Nadel im Heuhaufen wird, kann man mit folgenden Tipps sehr schnell und einfach die Spreu vom Weizen trennen:

Fragenkatalog und Quellen zur Dienstleistervorauswahl

- Mit welchem Dienstleister arbeite ich aktuell oder habe ich in der Vergangenheit erfolgreich zusammengearbeitet?
- Haben Freunde und Bekannte Erfahrungen und Empfehlungen?
- Fragen Sie ihren Einkauf nach bereits qualifizierten Dienstleister mit denen aktuell oder in der Vergangenheit zusammengearbeitet wurde? Vorsicht: Teilweise decken die über diesen Weg empfohlenen Dienstleister die konkreten Anforderungen nicht ab, deshalb bitte die genauen Angebote der Dienstleister anhand des Internetauftritts, direkter Anfragen oder anderer Quellen überprüfen.

Eine weitere Quelle bei der Recherche potenzieller Anbieter stellt das Internet dar. Unter folgenden Links gibt es eine Übersicht:

- | | |
|---|--|
| ➤ www.mylogistics.net/de | ➤ www.transpodata.de |
| ➤ www.logistik-inside.de unter „who is who“ | ➤ www.transportbranche.de |
| ➤ www.dvz.de unter Internet-Links | ➤ www.logistik-top100.de |
| ➤ www.speditionsadressen.de | |
| ➤ www.transportadressen.de | |

Auch Verbände, die Logistikunternehmen repräsentieren, stellen Mitgliederverzeichnisse mit hilfreichen Informationen zur Verfügung:

- Bundesvereinigung Logistik e. V. (BVL), www.bvl.de
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME), www.bme.de
- Bundesverband der Transportunternehmen e. V. (BVT): www.bvtev.de
- Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung e. V. (BGL), www.bgl-ev.de
- Deutschen Speditions- und Logistikverband e. V. (DSLVL), www.spediteure.de
- Industrie und Handelskammern: www.ihk.de

Zusätzlich haben einige auf Logistik fokussierte Unternehmensberater Dienstleisterdatenbanken oder Dienstleisterinformationen, da sie häufig Ausschreibungen im Auftrag ihrer Kunden durchführen:

2

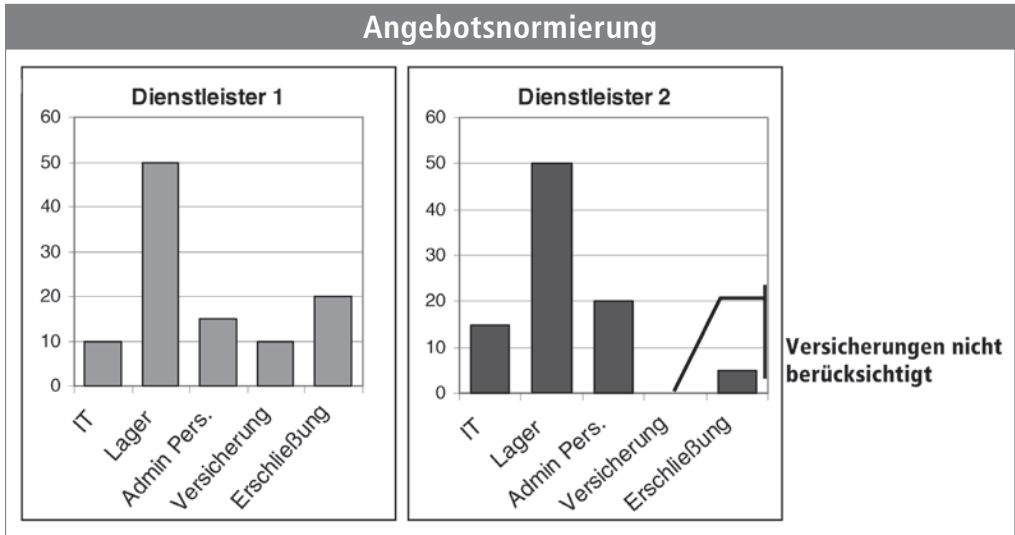


Abb. 9: Normierung von Angeboten

Aus diesen Gründen kann es sinnvoller sein, vor der Preisanalyse zunächst die qualitativen Aspekte der Angebote zu bewerten:

Qualitative Aspekte

- Kompetenz
- Erfahrungen
- Größe
- One Stop Shopping (Anzahl der angebotenen Module)
- Internationale Präsenz
- Räumliche Nähe
- Branchen- und Produktkenntnis
- Persönlicher Eindruck von den Mitarbeitern
- Erfahrung mit ähnlichen Projekten
- Reputation und Referenzen
- Preis-/Vergütungsmodell
- Preise gemäß Preistabellen
- Prämissen bei der Preisermittlung; Preisindex
- Offenlegung der kompletten Kalkulation
- Alternative Vertragslaufzeiten und Mengen
- Standortbezogene Informationen
- Ressourcenbedarf gemäß Aufstellung
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- Eingesetzte Lagertechnik
- Notkonzept
- Anlaufszenario
- Basisdaten des Unternehmens
- Nachweis der geforderten Versicherungen
- Nachweis der geforderten Zertifikate

3

ursprünglich benötigten Schritte eliminiert. Die Lieferanten haben durch den Wegfall einzelner Prozesse ihre Preise nochmals um 2% gesenkt, insgesamt betrug die Gesamtkosteneinsparung durch Wegfall vieler Schritte im eigenen Betrieb über 35%.

Abbildung 3 veranschaulicht, welche Prozesse nunmehr entfallen sind.



Abb. 3: Reduzierung der Prozesskette durch Kanban

Abbildung 4 zeigt die bereinigte und optimierte Prozesskette:

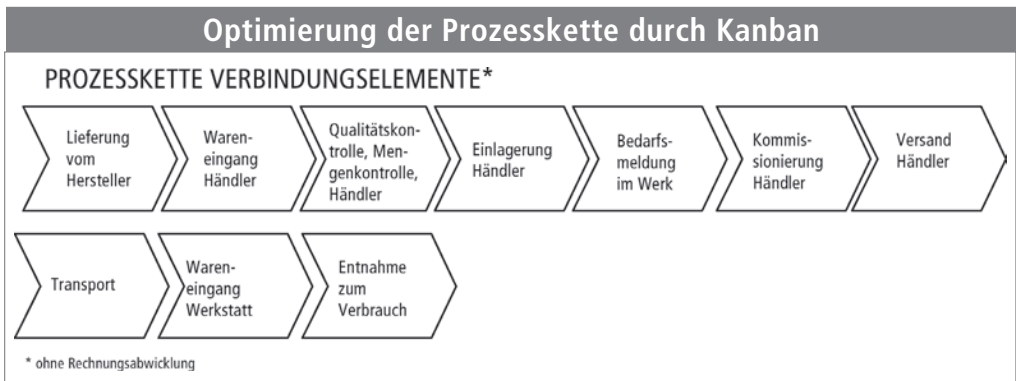


Abb. 4: Optimierung der Prozesskette durch Kanban

3.3 Fazit

In beiden Fällen erreichte der Einkäufer nur ein optimales Ziel, in dem er sich mit Produkt, Prozess und den Marktanbietern auseinandersetzte und auskannte. Reines Verhandeln ohne diesen Hintergrund bleibt immer nur ein Kratzen an der Oberfläche. Die richtigen Einsparungen bekommt der Einkauf nur, wenn er auch in der Tiefe gräbt!

5 ANLAUFMANAGEMENT

5

(Volker Rädle)

Dem Anlaufmanagement von Outsourcing-Projekten bei Logistikdienstleistungen kommt eine besondere Bedeutung zu. Wenn nach erfolgreicher Ausschreibung und Vergabe an einen Logistikdienstleister beim Anlauf von neuen logistischen Dienstleistungen (z. B. Kommissionierung, Displaybau, Verpackung, Versand) zum Projektstart nicht die gewünschte Qualität oder der erforderliche Service erbracht werden kann, entsteht zumeist ein großer Imageschaden für den Logistikdienstleister, der nur schwierig und langwierig im Laufe eines Outsourcing-Projektes wieder beseitigt werden kann.

Daher ist es gerade für einen Logistikdienstleister im Anlauf eines neuen Projektes wichtig, alle möglichen Eventualitäten schon im Vorfeld zu erkennen, mit seinem neuen Kunden zu besprechen, gemeinsam die Prozesse zu definieren und diese entsprechend mit den eigenen Mitarbeitern umzusetzen. Die Praxis zeigt, dass in den meisten Projekten in der Anlaufphase neue Facetten bekannter Standards erstmalig auftreten, für die dann schon sehr kurzfristig eine zufriedenstellende Lösung zwischen Kunde und Logistikdienstleister gefunden werden muss. Gefragt sind in diesen Situationen erfahrene und kreative Entscheider auf beiden Seiten, die kurzfristig gemeinsam veranlassen können, dass beispielsweise dann bei der kundeneigenen Auftragsannahme zusätzliche Texte erfasst werden müssen, die bei der Kommissionierung im Logistikzentrum durch den Logistikdienstleister entsprechend beachtet und umgesetzt werden müssen. Dies können temporäre Entscheidungen sein bis die Abwicklungssysteme entsprechend angepasst wurden oder weiterreichende Entscheidungen, die dauerhafte Auswirkungen haben werden.

Für die Planung und Umsetzung eines Outsourcing-Projektes sollten sich Kunde und Logistikdienstleister frühzeitig im Detail abstimmen und gemeinsam ein Projekt- und Anlaufmanagement entwickeln, das sich über alle Phasen des Projektes von der Entwicklung bis hin zum Regelbetrieb erstreckt.

5.1 Projektmanagement

„Projekte werden mehr und mehr zum alltäglichen Bestandteil unseres Lebens, vor allem dort, wo Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden“ (Baguley 1999, S. 13).

Um ein komplexes Projekt erfolgreich umsetzen zu können, müssen von Anfang an die Projektziele richtig und eindeutig definiert sein. Die Ziele sollten auch erreichbar und zudem mit allen Beteiligten abgestimmt sein. Die Projektziele bestimmen die Basis für alle weiteren Aktivitäten.

Im Rahmen des Projektmanagements wird der Projektablauf im Detail geplant. Es gilt dabei den technisch und wirtschaftlich geeigneten Projektablauf zu definieren und eindeutige Zwischenergebnisse (Milestones) zu bestimmen.

Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die Projektsteuerung. Nur durch die laufende Überwachung aller Aktivitäten und rechtzeitige Steuerung der Abweichungen bei

Umzugstrategien im Vergleich – Pro und Contra			
„Big Bang“		„Ramp Up“	
pro	contra	pro	contra
<ul style="list-style-type: none"> keine doppelten Bestände Spezialabläufen während der Umzugsphase keine doppelte Belastung über längeren Zeitraum kein paralleler Betrieb der Standorte 	<ul style="list-style-type: none"> hohes Risiko bezüglich der Lieferfähigkeit detailliertere Umzugsplanung notwendig wegen fehlender Korrekturmöglichkeit höhere Fehlerwahrscheinlichkeit mögliche WE-Kapazitätsprobleme Stress-Situation für Mitarbeiter schwierige Rückfalloption (Notkonzept erforderlich) hundertprozentige Anlagenverfügbarkeit zum Tag X notwendig Übernahme Lagerbestände durch LDL neu (IT-technische Lösung, Inventur bei LDL neu) 	<ul style="list-style-type: none"> teilweise doppelte Bestände Kundenbelieferung jederzeit gesichert geringes Risiko eines Totalausfalles mehr Zeit für die Einarbeitung der Mitarbeiter keine WE-Kapazitätsprobleme einfache Rückfalloption mehr Zeit für eventuelle Fehlerbehebung IT und Fördertechnik kein Umzug von Beständen notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiten mit IT-Provisorien über einen längeren Zeitraum zusätzliches Personal über einen längeren Zeitraum paralleler Betrieb der verschiedenen Standorte höhere Kosten höherer Zeitbedarf, evtl. früherer Anfangstermin getrennte Versorgungs-verkehere Restmenge beim „Aushungern“ im alten Lager schwierig für Disponenten (mehrere Standorte)

Abb. 4: Umzugsstrategien im Vergleich – Pro und Contra (Miebach Consulting Deutschland GmbH)

Die gewählte Umzugsstrategie hat auch wesentlichen Einfluss auf Fragen der Bestands- und Auftragsabwicklung.

Werden beispielsweise zur Sicherung der Lieferfähigkeit die Bestände eines Artikels auf die verschiedenen Logistikzentren verteilt, so kann zu jedem Zeitpunkt des Umzuges der einzelne Kundenauftrag erfüllt und termingerecht geliefert werden. Der Nachteil hierbei ist allerdings, dass beispielsweise die Wareneingänge eines Artikels auf zwei oder mehrere Logistikzentren verteilt werden. Außerdem entstehen durch diese Strategie mehr Anbruchbestände, da an mehreren Standorten gleichzeitig kommissioniert wird.

Konzentriert man dagegen die Bestände eines Artikels an einem Standort und teilt verschiedene Artikel auf verschiedene Logistikzentren auf, so müssen Kundenaufträge, die entsprechende Artikel beinhalten, auf die verschiedenen Standorte aufgeteilt werden. Es entsteht somit ein „Order Split“. Durch den Order Split entstehen in der Regel höhere Versandkosten, während auf der anderen Seite eine Trennung des Wareneingangs eines Artikels nicht notwendig ist.

5.4.3 Umzugscheckliste

Die folgende Umzugscheckliste soll allen Praktikern eine Unterstützung sein, eigene komplexe Umzugsprojekte erfolgreich zu lösen:

- Information an alle Mitarbeiter und den Betriebsrat gemeinsam mit der Personalabteilung
- Entscheidung über Umzugstermin
- Teambildung
- Aufgabenfestlegung und Detaillierung des Zeitplans
- Detaillierung des Mengengerüsts

6

Daraus ergeben sich für den Logistikprozess wesentliche Vorteile: Da es sich nun weiterhin um eigene Mitarbeiter und Kollegen handelt, ist die Akzeptanz des Outsourcings höher. Es entsteht bei den Mitarbeitern der Eindruck, dass nicht nur Kostenaspekte eine Rolle spielen und damit steigt das Vertrauen aller Mitarbeiter. Auch im laufenden Betrieb ist es für das Joint Venture oft leichter, an wichtige Informationen zu kommen, da ein besserer Zugang zu Fachabteilungen und Entscheidungsträgern besteht. Gegenüber dem Outsourcing besteht ein geringeres Risiko des Know-how Verlusts, da sichergestellt werden kann, dass die wichtigen Mitarbeiter erhalten bleiben und gezielt mit Know-how des Joint Venture Partners angereichert werden können.

Joint Ventures bieten den Vorteil, auch speziell auf den Kunden abgestimmte logistische Lösungen realisieren zu können, auf die sich ein Dienstleister im Rahmen eines klassischen Outsourcings nicht einlassen würde, da die Investitionen zu hoch sind und eine Übertragung auf andere Kunden nicht möglich ist.

Auch das generelle Geschäftsrisiko wird auf die Partner aufgeteilt, für den Dienstleister ebenfalls eine interessante Perspektive. Auf der anderen Seite hat der Industrie- oder Handelspartner des Joint Ventures den Vorteil, das operative Geschäft stärker beeinflussen zu können und auch in den geschäftsbestimmenden Aufsichtsgremien Beirat, Geschäftsführung etc. vertreten zu sein.

Dass nach wie vor neue Schnittstellen geschaffen werden, unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen, wird mit Sicherheit für Spannungen sorgen. Im Joint Venture werden die Unterschiede jedoch sofort offenbar. Es ist vorteilhaft, solche Kulturdifferenzen sofort auszutragen und anzugleichen, wenn die Kulturen grundsätzlich zueinander passen. Aus diesem Grund sind die meisten Joint Ventures entweder erfolgreich oder sie scheitern bereits in der Anfangsphase.

PRAXISBEISPIELE FÜR JOINT VENTURES:

Die Kooperation der Tchibo Frisch Röst Kaffee mit Kühne und Nagel: TKN Logistik, verantwortlich sowohl für das hochautomatische Zentrallager in Gallin mit Hochregallager und Retourenbearbeitung. (Logistik Heute 1996) Vermutlich wäre es für einen Dienstleister wenig attraktiv gewesen in eine vollautomatische Kaffee-Kommissionierung und ein speziell auf die Artikelvielfalt und das wöchentlich wechselnde Non-Food Sortiment abgestimmtes Kommissioniersystem ca. 100 Mio. Euro zu investieren. Der Rückkauf und die Umwandlung in die Tchibo Logistik GmbH zeigen auch, dass ein Joint Venture reversibel ist. Ein Ausstieg kann möglicherweise sogar schneller erfolgen als bei einer langfristigen Bindung über einen Outsourcing-Vertrag. proLog professional logistics, das Joint Venture zwischen Vorwerk und Fiege mit knapp 200 Mitarbeitern übernimmt nicht nur Aufgaben in der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik, sondern ist sogar verantwortlich für die Entwicklung der Produktverpackung und bringt damit die besondere Expertise von Fiege Engineering mit in die Partnerschaft ein. Die vorher nicht als Kernkompetenz bewertete Logistik von Vorwerk wurde hier mit einem kompetenten Partner zu einer integrierten Logistik ausgebaut, Bündelungseffekte im Frachteneinkauf und Lagerstrukturen im Ausland genutzt. Über die kostengünstigen Tarifstrukturen hinaus sind damit eine Reduzierung der Logistikkosten und eine Erhöhung der Qualität möglich. Die sukzessive Übernahme neuer Aufgaben seit der Gründung 1996 zeigt deutlich den Erfolg dieser Kooperation. (Hügelmeier)

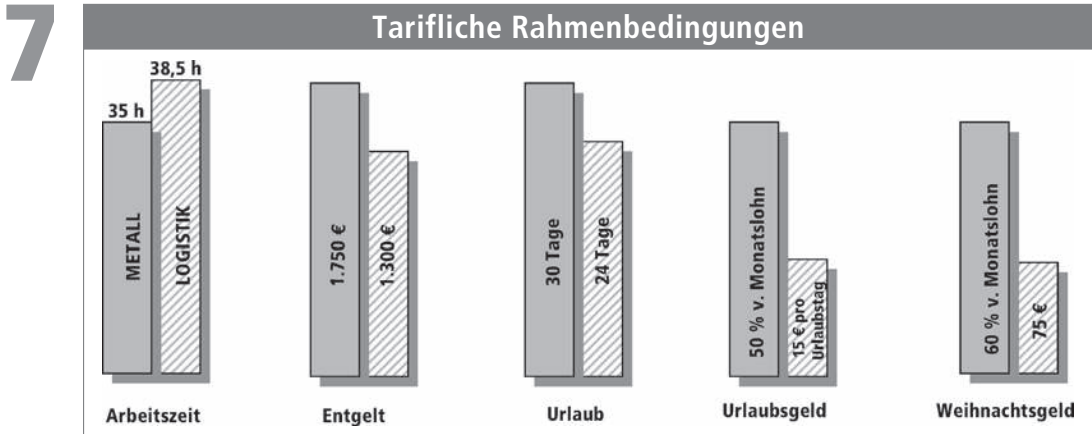


Abb. 2: Tarifliche Rahmenbedingungen

Für den Abbau des Metalltarifes wurde eine zweijährige Übergangsregelung gewählt:

- Einfrieren der bisherigen Verdienste und Eingruppierung in den neuen Verkehrstarif
- Neue Arbeitszeit 38,5 Stunden pro Woche sofort
- Im ersten Jahr Reduzierung des Urlaubsgeldes auf Verkehrstarif
- Im zweiten Jahr Reduzierung des Weihnachtsgeldes auf Verkehrstarif
- Alle Mitarbeiter erhielten eine einmalige Ausgleichzahlung von 2.000 €
- Neue Mitarbeiter ab sofort in neue Tarifstrukturen gruppiert

7.3.2 Die Optimierungsphase

Die Phase der Optimierung wird u. a. durch folgende Bedingungen getragen:

- Zügige, kontinuierliche Kosten- und Prozessoptimierung zum Wettbewerbs- und Marktniveau
- Kontinuierliche Durchführung von Optimierungsprojekten mit den Spartengesellschaften zu beiderseitigem Nutzen
- Permanente Schulung der Mitarbeiter in punkto Kundenzufriedenheit
 - Verbesserung der Beziehungs- und Problemlösungskompetenz gegenüber den Kunden
 - Gemeinsame Erfolge der Gesellschaft auch an die Mitarbeiter weitergeben
- Bereitschaft und Fähigkeit des Logistikproviders
 - Für Wachstum durch weitere Übernahme nicht kernkompetenter Kundentätigkeiten
 - Für Akquisitionen von Drittkunden

bung dieser Instrumente. Anhand von Praxisbeispielen, Checklisten, Formularen, Ablaufdiagrammen, Übersichten, Implementierungshinweisen etc. erhalten Sie einen Überblick über die einzelnen Werkzeuge. Wählen Sie das für Ihre Erfordernisse geeignete Instrument aus!

8.1 Prozess der Dienstleisterbewertung

Das Dienstleistercontrolling ist nicht isoliert zu betrachten, sondern ist stets im Gesamtkontext des Logistik-Outsourcings zu sehen. Beginnen Sie mit dem Controlling nicht erst, wenn der Vertrag bereits abgeschlossen wurde. Spezifizieren Sie bereits vor der Ausschreibung die Leistungen, definieren Sie die Service Levels und beschreiben Sie die Reporting-Anforderungen. Die Preis- und Nutzwertanalyse, Zielvereinbarungen, KPI-(Key Performance Indicator-)Definitionen, KPI- und Service-Level-Vereinbarungen sowie deren vertragliche Fixierung sind *Controlling-Aufgaben während der Angebots- und Verhandlungsphase*. Nachdem der Dienstleister die Aufgaben übernommen hat, beginnt das Controlling des Tagesgeschäfts als **zyklischer Regelkreis**. Den Prozess des Dienstleistercontrollings im Überblick zeigt Abb. 2.

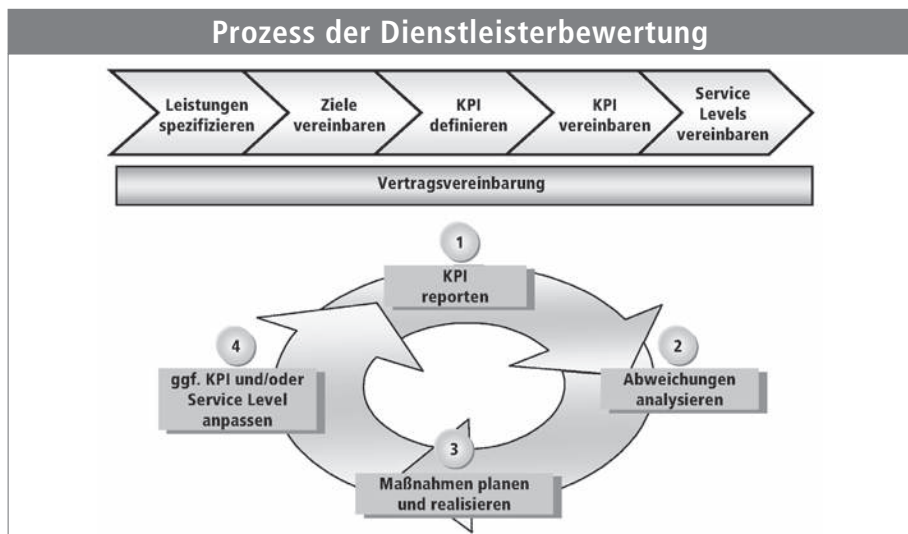


Abb. 2: Prozess der Dienstleisterbewertung

Mit der einmaligen Implementierung ist die Arbeit aber nicht getan. Dienstleistercontrolling ist etwas dynamisches, das permanent aktualisiert werden muss. Auslöser können u. a. sein: veränderte Strategien, Ziele, Aufgabenstellungen, Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Kundenwünsche, Engpasssituationen etc.

8.2 Prozessanalyse und -gestaltung

Ausgangspunkt für das Dienstleistercontrolling ist die gemeinsame Prozessanalyse. Sie wird nicht nur für die Beurteilung des Dienstleisters selbst benötigt, sondern ist auch

9

Prozessen. Gerade die schwierigen und komplexen Logistik- und Distributionsprozesse sind es aber, die Ihr Unternehmen von den Mitbewerbern unterscheidet. In diese Prozesse haben Sie in der Vergangenheit viel Zeit investiert. Es ist unwahrscheinlich, dass Ihr Dienstleister auf allen Gebieten ausreichend Erfahrung hat. Es kann aber im Zuge des Logistik-Outsourcings Sinn machen und erforderlich sein, auch diese Prozesse an ihn zu übergeben.

PRAXISTIPP:

Nur wenn Ihre Prozesse einwandfrei, sicher und reproduzierbar funktionieren, können Sie diese an einen Dienstleister übergeben. Versuchen Sie daher vor der Übergabe Komplexität und Unsicherheiten herauszunehmen.

Die gewissenhafte und vollständige Übergabe komplexer Prozesse an einen Dienstleister, der bisher noch keine oder eingeschränkte Erfahrung auf diesen Gebieten hat, ist einer der wichtigen Erfolgsfaktoren beim Logistik-Outsourcing.

Planen Sie ausreichend Zeit für die Übergabe und Einarbeitung ein.

PRAXISTIPP:

Außerdem sollte ihr Dienstleister zusätzliche Mitarbeiter rechtzeitig einstellen und sie einige Wochen bei Ihnen mitarbeiten lassen. Achten Sie dabei darauf, dass dies nicht nur spätere Vorgesetzte oder Prozessverantwortliche sind, sondern vor allem auch Mitarbeiter, die diese Prozesse später bearbeiten werden. Lassen Sie anfangs auch Ihre Mitarbeiter beim Dienstleister mitarbeiten.

Schaffen Sie gleich von Beginn an eine Atmosphäre des Vertrauens. Nur so können sie sicherstellen, das Ihre Mitarbeiter Wissen abgeben und die Mitarbeiter Ihres Dienstleisters dieses Wissen annehmen. Hier spielt sich sehr viel auf der Ebene der Mitarbeiter ab, unabhängig von Vertragsvorgaben und Konventionalstrafen.

PRAXISTIPP:

Zeigen Sie den Mitarbeitern Ihres Dienstleisters auch, für welche Kunden von Ihnen sie arbeiten, was in den „Kisten“ drin ist und was man mit den Produkten machen kann. Je mehr die Mitarbeiter Ihres Dienstleisters von Ihnen und Ihren Produkten wissen, umso einfacher können sie Ihre Prozesse verstehen und Fehler erkennen. Führen Sie Workshops dafür durch und machen Sie eine Produkt-Demo. Machen Sie das weiterhin einmal jährlich.

9.3.1 Zusammenarbeit in einer Multi-Customer-Umgebung

Sind sie nicht der einzige Kunde ihres Dienstleisters in seinem Logistik-Center, so hat dies Vor- und Nachteile. Vorteile sind vor allem im Bereich der Kosten bei gemeinsamer Nutzung der Anlagen und Mitarbeiter zu finden. Machen Sie sich aber auch einen Nachteil bewusst: Sie sind Einer unter Vielen bei Ihrem Dienstleister. Das wirkt sich vor allem auf die Zusammenarbeit aus.

nicht realisiert werden kann. Hier bewahren stringente Vorgaben den Bewerber vor Fehleinschätzungen. Die von Beratern erarbeiteten Vorgaben können aber auch ein enges Korsett schaffen, in dem für die (aus der Dienstleistersicht) optimale Lösung kaum Raum bleibt. Erfahrungsgemäß neigen Berater dazu, das von ihnen entwickelte Konzept auch im Verlauf der Ausschreibung zu favorisieren und alternative Vorschläge mit Skepsis zu betrachten.

In einigen Fällen bedeutet der Einsatz von Beratern aber auch eine unnötige Erhöhung des Arbeitsaufwandes bei der Bearbeitung der Ausschreibung. Viele Details sind direkt von Beginn an zu beachten, obwohl sie für das Ergebnis der ersten Stufe nicht relevant sind.

Damit sind einige der wichtigsten Risikofaktoren angesprochen: Die Erfolgsaussichten sinken, wenn der Bewerber nicht über einen belastbaren Kontakt zu den Entscheidern des Zielkunden verfügt und die Strukturen des Kunden nicht im Detail kennt.

Bei der Abschätzung, ob eine Ausschreibung attraktiv ist, sind noch weitere Risiken zu beachten: Welche Summen sind speziell für diesen Zielkunden in Gebäude und Mobilien zu investieren und wie sind diese Risiken abgesichert? Wie groß ist das Auslastungsrisiko? In welchem Marktumfeld agiert der Kunde und wie sind die zukünftigen Entwicklungen einzuschätzen? Die folgende Checkliste stellt die wichtigsten Fragen, die beantwortet werden müssen, zusammen.

Die Erfahrung zeigt, dass ein Angebot und Konzept exakt auf den Kunden zugeschnitten sein muss, um Aussicht auf Erfolg zu haben. Daher sollte der Dienstleister sich fragen, ob die Ziele des Kunden zur eigenen Strategie passen. Ein gewisses Maß an Übereinstimmung ist hier unabdingbar, wenn der Kunde sich im Angebot des Dienstleisters wiederfinden soll. Der Bewerber sollte eines immer vor Augen haben: Ein Unternehmen, das die Logistik an einen Externen vergibt, geht u. U. ein hohes Risiko ein. Versagt die Logistik, ist die Lieferfähigkeit – und damit möglicherweise die Existenz – des Kunden akut bedroht. Unternehmen, die zum ersten Mal Teile ihrer Logistik outsourcen, bedürfen noch einer zusätzlichen Betreuung und Überzeugung, da keine Erfahrungswerte aus einer Zusammenarbeit mit einem Dienstleister vorhanden sind. Logistik ist häufig das entscheidende Element am Ende der Produktionskette – sie muss nicht nur reibungslos funktionieren, sondern auch die Probleme glätten, die vorher aufgetreten sind.

10.5 Bewertung von Ausschreibungen – Checkliste für den Dienstleister

- Handelt es sich um ein renommiertes Unternehmen, das wir unbedingt als Kunden gewinnen wollen?
- Arbeitet das Unternehmen in einem expandierenden Marktsegment, in dem sich etwas nach vorne entwickelt?
- Ist der Kunde ausreichend solvent?
- Sind wir sicher, dass der Kunde tatsächlich einen (neuen) Dienstleister sucht? Dient die Ausschreibung lediglich als Benchmark?
- Arbeiten wir schon erfolgreich für Unternehmen mit einer ähnlichen Aufgabenstellung, so dass wir eine gute Referenz vorzeigen können?

Interessant erscheint jedoch die Aussage, dass die Verlager zukünftig verstärkt Aktivitäten im Bereich Konfektionierung/Produktion, aber auch die Bestandsverwaltung und -disposition und teilweise Fakturierung auslagern wollen.

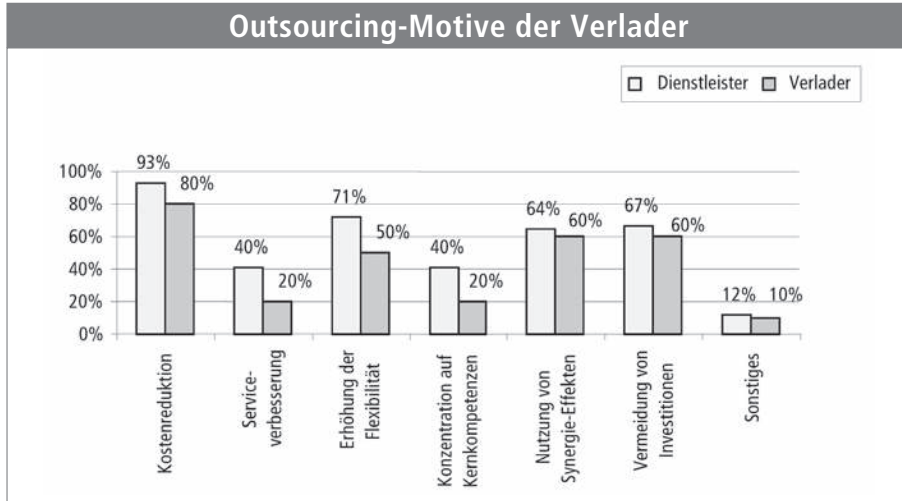


Abbildung 2: Outsourcing-Motive der Verlager
Quelle: Miebach Consulting Studie: Outsourcing 2004

Schaut man sich die Outsourcing-Motive an, so kann festgestellt werden, dass 2004 die gleichen Gründe dominierten wie in den vorangegangenen Untersuchungen in 1999 und 2002. Unangefochten auf Rang 1 in der Bedeutung sowohl aus Sicht der Verlager als auch der Dienstleister findet sich die Kostenreduktion (vgl. Abbildung 2).

Besonders auffällig ist, dass die Bedeutung der Kostenreduktion weiter zugenommen hat und sich auch der Abstand zu den folgenden Kriterien gegenüber der Untersuchung aus 2002 vergrößerte. Ebenso ist zu beobachten, dass die Vermeidung von Investitionen, sowohl absolut als auch in der Rangfolge verstärkt Motiv für das Outsourcing ist. Daneben sind die Erhöhung der Flexibilität sowie die Nutzung von Synergien von größerer Bedeutung; zwei Aspekte, die sich letztlich auch in günstigeren Kosten niederschlagen sollten.

Es kann allerdings festgestellt werden, dass der Outsourcing-Grad (und die damit verbundenen Motive) von Branche zu Branche sehr stark schwanken können. In der High-Tech-Industrie etwa übernehmen Logistikdienstleister vielfach Produktionsaufgaben, montieren Computer und nehmen diese in Betrieb, steuern das gesamte Bestandsmanagement und die Auftragsabwicklung. Auch im Spezialversandhandel ist der Outsourcing-Grad sehr viel stärker als im Gesamtdurchschnitt ausgeprägt. Order Fulfilment, Debitoren-Buchhaltung, Kreditwürdigkeitsprüfung & Inkasso sowie Internet-Shop-Gestaltung sind nur einige „logistikfremde“ Aktivitäten, die heute von Logistikern übernommen werden.

Auf der anderen Seite der Outsourcing-Skala steht etwa die deutsche Pharma-Industrie. Mit Ausnahme des Transportes ist hier Outsourcing noch weitestgehend ein Fremdwort, obwohl sich manch ein Hersteller im Ausland eines Dienstleisters bedient. Diese Ergebnisse sind auch heute, 2009, weiterhin weitestgehend gültig.

12 DIENSTLEISTERWECHSEL UND INSOURCING

(Bernd Müller-Dauppert)

12.1 Einleitung – Wann ist ein Outsourcing-Projekt gescheitert?

„Erstens kommt es anders, und zweitens als man denkt.“ Was kann ich tun, wenn beim Outsourcing die erwarteten Einsparungen, Leistungs- und Serviceverbesserungen oder die geforderte Transparenz und Synergien ausbleiben? Liegen die Ursachen in der Auswahl des falschen Dienstleisters, im unzureichenden Vorgehen bei der Ausschreibung bzw. Anlauf oder ist die geforderte Leistung doch am besten im eigenen Unternehmen untergebracht? Diese Fragen sind genau zu analysieren, um nicht den gleichen Fehler bei einem erneuten Outsourcing zu begehen.

Außerdem ist intensiv zu prüfen, ob es nicht doch eine Rettung der bestehenden Outsourcing-Beziehung gibt, denn mit zunehmendem Fortschritt des Anlaufprojektes bzw. Dauer der gesamten Vertragsbeziehung wird ein Dienstleisterwechsel immer schwieriger. Andere Dienstleister sind möglicherweise vom Scheitern des Wettbewerbers abgeschreckt oder bezweifeln nach einer langjährigen Outsourcing-Beziehung die Ernsthaftigkeit des Wechselwillens. Dazu kommen bei bereits lange andauernden Outsourcing-Beziehungen und bei komplexen Dienstleistungen noch Know-how-Defizite beim Auftraggeber. Schließlich ist die Dienstleistung in der Ausschreibung nicht nur so darzustellen, dass der Dienstleister sich daraus ein Bild von den Anforderungen machen kann, auch der Anlauf beim Dienstleister erfordert Betreuungskapazität und Know-how.

12.2 Dienstleisterwechsel

Trotz Outsourcing ist also auf jeden Fall so viel Know-how im Unternehmen vorzuhalten, das eine Neuausschreibung und ein Dienstleisterwechsel durchgeführt werden kann. Know-how und Betreuungskapazität alleine reichen jedoch nicht für einen erfolgreichen Dienstleisterwechsel aus. Die besondere Herausforderung in dieser Wechselphase ist es, den bestehenden Dienstleister zu motivieren auch das Auslaufen der Geschäfts zu unterstützen: Ein nicht aufzulösender Widerspruch?

Manchmal ist der Dienstleister zwar froh, ein unprofitables und unerfreuliches Geschäft zu beenden und manchmal passt ein Geschäft oder eine Niederlassung nicht mehr in das gewünschte Portfolio des Dienstleisters. Diese Situation ist jedoch selten. Meistens besteht ein Interesse des Dienstleisters, das Geschäft nicht zu verlieren, wenn es unprofitabel ist, es profitabel zu machen und wenn es unerfreulich ist, die Kundenbeziehung zu verbessern. Ist dieses Interesse des Dienstleisters vorhanden, sollte ihm auf jeden Fall auch die Chance gegeben werden, das Geschäft weiter zu betreiben, d. h. an der Neuausschreibung teilzunehmen und gegebenenfalls sogar