

*Erfolgreiches Outsourcing von Logistik-
prozessen – klare Strukturen schaffen
Sicherheit*

C. Böhm - Oktober 2022

Erfolgreiches Outsourcing von Logistikprozessen – klare Strukturen schaffen Sicherheit

Beim Outsourcing werden Produktions- und/oder Dienstleistungsprozesse an externe Partner vergeben. Ziel ist immer der optimale Mix von „Make-and-Buy“ - ein zentrales Handlungs- und Entscheidungsfeld von Management und P&L Verantwortlichen. Unter-

nehmen beauftragen andere Unternehmen, weil diese Produkte oder Dienstleistungen besser und/oder kostengünstiger produzieren können. Diese Art von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung bestimmt in hohem Maß unser tägliches Wirtschaftsleben.

LOGISTIK OUTSOURCING – EIN LOGISCHER SCHRITT?

Logistische Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Unternehmen bieten ein weites Feld an Möglichkeiten für Outsourcing. Denn: häufig genug werden sie in-house bei Industrieunternehmen als Nebenprozesse stiefmütterlich behandelt. Die richtige Balance von „selbst machen“ oder „machen lassen“ ist jedoch ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor, um teils erhebliche wirtschaftliche Potentiale zu heben und sich durch wettbewerbsfähige Kostenstrukturen im Markt zu behaupten.

Klassischerweise werden in der Logistik die Hauptprozesse Lagerhaltung, Transport sowie Mehrwertdienstleistungen (z.B. Qualitätskontrol-

le) unterschieden. Der Handlungsrahmen spannt sich über sämtliche Wertschöpfungsstufen von der Beschaffungs- bis hin zur Distributionslogistik. Für zahlreiche Unternehmen ist es heute völlig normal, einzelne Logistikprozesse oder auch ein Bündel an Prozessen durch Kontraktlogistikdienstleister außerhalb des eigenen Standortes durchführen zu lassen.

Und: der Markt wächst. Prognosen zeigen für 2022 ein Wachstum des Marktes für Kontraktlogistik von 6,2% allein für den europäischen Markt, der damit ein Gesamtvolumen von > EUR 70 Mrd. erreichen wird (Quelle: DVZ 04/2022).

MOTIVE FÜR OUTSOURCING

Die Motive für Logistik Outsourcing sind vielfältig:

- wettbewerbsfähige(re) Kostenstrukturen
- Steigerung der prozessualen und strukturellen Flexibilität
- Reduzierung von Steuerungsaufwand und -komplexität
- Gewinnung von Kalkulations- und Budgetsicherheit

Mal sind es schwankende Auftragsvolumina, mal historische gewachsene jedoch überkommene (Faktor-)Kostengefüge, die zu einer Neubewer-

tung des richtigen Mix aus „Make-or-Buy“ führen. Die praktische Frage für Unternehmenslenker und Kostenstellenverantwortliche lautet stets:

- Welche Teile der Logistik eignen sich für ein Outsourcing und welches wirtschaftliche Potential kann ich heben?
- Wie schaffe ich einen sicheren Übergang von interner Leistungserbringung zu externer Leistungserbringung bei gleichzeitiger Sicherstellung der eigenen Lieferfähigkeit und Beibehaltung der Steuerungsfunktion?

Die Beantwortung beider Fragen lässt sich durch einen strukturierten Ansatz sicher und zu jeder Zeit transparent vornehmen.

STRUKTURIERTES VORGEHEN BEI LOGISTIKOUTSOURCING

ADVYCE hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Logistikoutsourcing Projekten für Industrieunternehmen begleitet und zum Erfolg gebracht. Dabei hat sich ein strukturiertes Vorgehensmodell mit den folgenden sieben Phasen bewährt (Abb. 1)

1. Potentialanalyse und Business Case
2. Ausschreibung und Dienstleistungsauswahl
3. Vertragsverhandlung & Closing
4. Prozesse & IT-Integration
5. Warenumzug & Training
6. Start & Hypercare
7. Stabilisierung & Übergabe

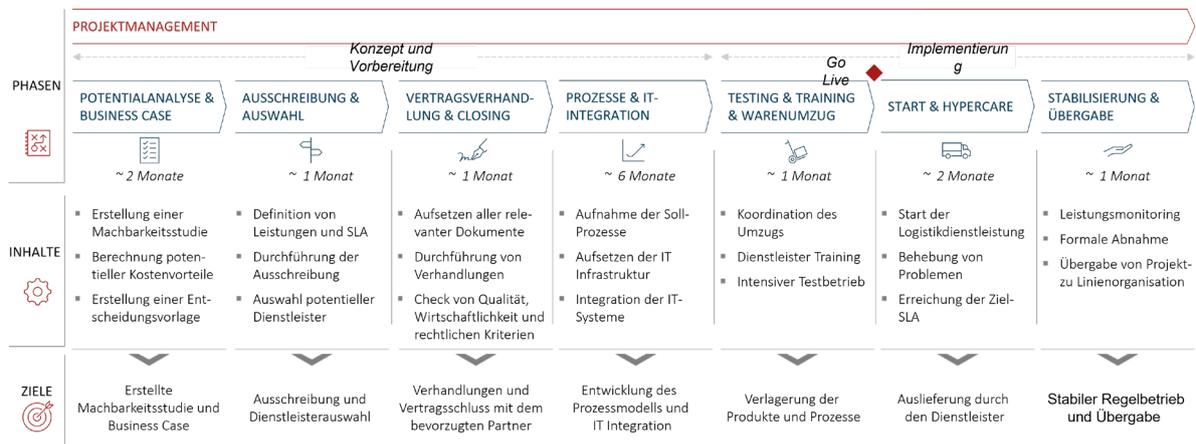


Abbildung 1: ADVYCE Projektansatz.

Die Phase 1 schafft die notwendige Zahlenbasis und ist somit die Voraussetzung für eine Entscheidungsgrundlage für Management und etwaiger Gremien, um ein Logistikoutsourcing Vorhaben zu bewerten und: ggf. dessen Umsetzung zu beschließen.

Die Phase 2 spezifiziert den gewünschten Leistungsumfang und schafft durch die Erstellung von Ausschreibungsunterlagen, dem Einholen von Angeboten mehrerer Logistikdienstleister, und deren Auswertung die Grundlage für eine Dienstleistungsauswahl.

In Phase 3 vereinbaren Auftraggeber und der ausgewählte Dienstleister konkrete Vertragsinhalte wie Preismodell, Service Level Agreement (SLA), Boni, Pönalen, Gain-share Modelle und weitere

notwendige Bestandteile.

In Phase 4 wird gemeinsam eine detaillierte Leistungsbeschreibung, ein detailliertes Soll-Prozessmodell sowie ein IT-Pflichtenheft erarbeitet auf deren Grundlage die notwendigen Vorbereitungen für Personaleinsatz, Infrastruktur und IT-Integration basieren.

In Phase 5 erfolgt intensives Testing, das Training des Personals des Dienstleisters, sowie der physische Warenumzug

In Phase 6 beginnt die Leistungserbringung durch den Dienstleister (Go Live) und die möglicherweise notwendige Behebung einzelner Anlaufschwierigkeiten, bis das Soll-SLA erreicht ist.

In Phase 7 ist ein dauerhafter stabiler Regelbetrieb erreicht und nach Abnahme erfolgt eine Übergabe

be der Verantwortung von Projektorganisation hin zur Linienorganisation.

BLOSS KEIN STÜCKWERK

Die Umsetzung von Outsourcing ist ein komplexes Vorhaben und bedarf – nach Vertragsschluss - einer gemeinsamen Projektorganisation durch Auftraggeber und Auftragnehmer, die in einem Zeitraum von 9-12 Monaten Vorbereitung und Anlauf detailliert steuert und verantwortet. Das richtige Team besteht aus funktionalen Experten (Produktion, Logistik, IT, Vertriebsplanung, etc.), die inhaltlich führen und das Management mit den notwendigen Informationen versorgen. Der professionellen Risikoabschätzung kommt erhebliche Bedeutung als Grundlage valider Entscheidungen zu.

Während Logistikdienstleister in der Regel über eigene Projekt(leitungs)ressourcen verfügen und häufig erfahrene Projektteams mit der Aufgabe betrauen können, sind Auftraggeber in den seltensten Fällen tatsächlich auf eine solche Aufgabe vorbereitet. Es gibt zwar viele Experten, jedoch kaum Ressourcen, die über konkrete Erfahrungen

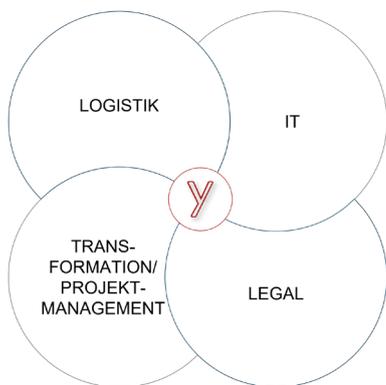
in der Steuerung des Gesamtprozesses eines Outsourcing Vorhabens verfügen und durch alle Phasen konsistent führen können. Die Gefahr: loses Stückwerk statt eines integrierten end-to-end Prozesses.

Fehlen auf Auftraggeberseite erfahrene Projekt(leitungs)ressourcen, so ist es ratsam, solche extern für einen begrenzten Zeitraum hinzuzuziehen.

ADVYCE hat bei verschiedenen Outsourcing Projekten die Erfahrung gemacht, dass es für Unternehmen bei der Umsetzung auf den konzertierten Mix aus folgenden Kompetenzen ankommt (Abb. 2):

- Transformations-/Projektmanagementkompetenz
- Logistikkompetenz
- IT-Kompetenz
- Legal-Kompetenz

RELEVANTE KOMPETENZFELDER



AUSGEWÄHLTE ASPEKTE UND METHODEN

LOGISTIK	Logistikprozesse und Warehousing	Supply Chain Planung	Verlagerungsplanung und -management
	Expertise und Partnernetzwerk	Lagerverwaltungssysteme	Value Added Services
TRANSFORMATION	Projektmanagement	Changemanagement	Prozessoptimierung
	Reporting	Koordination von Dienstleistern und Dritten	Befähigung von Mitarbeitenden
IT	Integration von Systemen	Kenntnis gängiger Logistiksysteme	Testfälle und -koordination
	Integration von Schnittstellen	Issue Management	Anforderungsmanagement
LEGAL	Vertragsbestandteile	Vertragsverhandlung	Legal Partnernetzwerk

Abbildung 2: Übersicht ADVYCE Kompetenzen.

Unternehmen, die sich bei Outsourcing Vorhaben hierbei gezielt unterstützen lassen, stellen sicher, durch ein strukturiertes Vorgehen Fallstricke zu vermeiden.

Kontraktlogistikverträge werden in der Regel für drei- nicht selten auch für fünf bis zehn Jahre – abgeschlossen. Es lohnt sich also für den Auftrag-

geber, von Beginn an die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister professionell aufzusetzen und zu steuern.

Denn bei Outsourcing gilt:

Die DURCHFÜHRUNG übernimmt zukünftig der Dienstleister, die FÜHRUNG behält der Auftraggeber!

DER AUTOR



CHRISTIAN BÖHM

Senior Manager
ADVYCE GmbH

Königsallee 60 F
40212 Düsseldorf
c.boehm@advyce.com