

LOGISTIK- OUTSOURCING

AUSSCHREIBUNG
VERTRAG
CONTROLLING

Herausgeber:

Bernd Müller-Dauppert

2. Auflage 2009

VOGE13

VERLAG HEINRICH VOGEL

Einleitung. 11

***• 1 Potenzialanalyse Logistik-Outsourcing. 13**

1T 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 Openbook 53

2.3.7 Organisation der Ausschreibung. 54

2.4 Informationsmanagement 55

2.5 Auswertung und Normierung der Angebote. 57

2.6 Dienstleisterauswahl. 61

1" 2.7 Zeitrahmen ____ f.. . . . 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
	Aufbau eines Joint Ventures.	105
6.1	Einleitung-Definition Jointventure.	105
6.2	Gründungsmotive.	105
6.3	Vorteile von Jointventures.	105
6.4	Risiken von Joint Ventures •.	108
6.5	Vorgehensweise zur erfolgreichen Einführung von Joint Ventures.	108
6.6	Fazit.	109
	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
	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 VDI4490.	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 Dienstleistungsangebots 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