

1

AUSZUG
VOLLSTÄNDIGE
VERSION
JETZT
BESTELLEN

1.5.8 Aufwand zur Kontrolle und Koordination des Dienstleisters

Alle bisher genannten Risiken machen deutlich, dass Outsourcing weder automatisch zum Erfolg führt, noch über die gesamte Vertragsdauer konstant erfolgreich sein muss. Möglich sind Probleme im Anlauf genauso wie im weiteren Verlauf des Outsourcings. Aus diesem Grund ist es wichtig, mit dem Dienstleister eng, kooperativ und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Doch wie sagt schon das Sprichwort: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Um auf der einen Seite möglicherweise den Dienstleister gezielt mit wichtigen Informationen wie z. B. Strukturveränderungen in den Auftragsdaten zu versorgen, auf der anderen Seite auch gezielt Probleme sowohl auf Dienstleisterseite als auch an den Schnittstellen zum Dienstleister erkennen zu können, sind ein geeignetes Controlling aufzubauen und eigene Ressourcen für den Aufbau des Controlling-Systems und das laufende Controlling vorzusehen.

PRAXISBEISPIEL:

Die Firma VIKING – eine Tochter der weltweit tätigen STIHL Gruppe – benötigt ca. einen kompletten Mitarbeiter für das operative Controlling des Logistikdienstleisters. Hiermit angesprochen sind Logistikkostenauswertungen, Produktivitätsanalysen und die Analyse der Abweichungen bei der Lagerleistung im Zentrallager VIKING (Betreiber: Wincanton mit in der Spitze 25 operativen und 6 administrativen Mitarbeitern) und der Transportleistung im Rahmen der Direktbelieferung in die Kernmärkte Europas. Dazu kommen monatliche Qualitätssitzungen, quartalsweise Prozessmeetings und das jährliche Planungs- und Preisgespräch. (Prozessanalyse von Dr. Georg Miebler, Hauptabteilungsleiter Vertriebslogistik Andreas Stihl AG & Co. KG)

1.6 Vorgehensweise Potenzialanalyse

Die genannten und vielleicht im individuellen Fall auch noch weitere Chancen und Risiken, gilt es im Rahmen der Potenzialanalyse gegeneinander abzuwägen. Insbesondere die möglichen Chancen müssen intensiv auf die Möglichkeit, diese Potenziale auch im eigenen Unternehmen zu realisieren, überprüft werden. Der erste Schritt vor dem Outsourcing sollte also immer eine Aufnahme und Optimierung der eigenen Prozesse sein. Nur so kann das genaue Outsourcing-Potenzial ermittelt werden, die Begründung für das Outsourcing schlüssig erfolgen und auch dokumentiert werden.

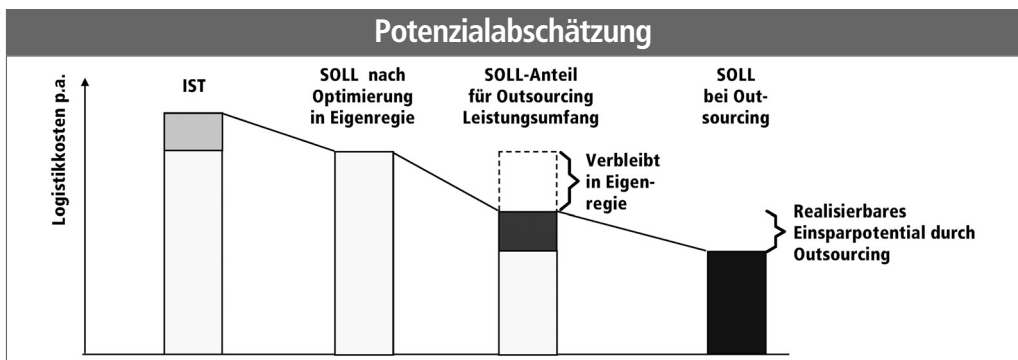


Abb. 4: Potenzialabschätzung

Nicht zuletzt die eigenen Mitarbeiter, vertreten durch den Betriebsrat, werden eine genaue Prüfung aller möglichen Alternativen fordern. Insofern ist es sinnvoll, bei der Potenzialanalyse sehr strukturiert vorzugehen und die Mitarbeiter bzw. den Betriebsrat bereits in die Phase der Prozessoptimierung mit einzubeziehen. Ohnehin ist es gesetzlich gefordert, den Betriebsrat über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder die betroffenen Arbeitsplätze rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten (vgl. § 90 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz). Hilfreich für die oft sehr aufwändige Prozessanalyse sind ebenfalls professionelle Berater, die mit entsprechender Erfahrung und dem Einsatz von visualisierenden Tools schneller und effizienter die Prozesse dokumentieren können und auch bei der Optimierung durch Best Practices wichtige Anregungen geben. Zudem werden viele der hier ermittelten Informationen (z. B. Abläufe und Mengengerüst) im Falle eines späteren Outsourcings für die Ausschreibung benötigt, so dass dieser Arbeitsschritt in jedem Fall erforderlich ist. Möglich ist aber auch, dass die festgestellten Optimierungsmöglichkeiten schon so groß sind, dass die weiteren Outsourcingüberlegungen eingestellt werden.

Für jeden einzelnen Prozess sollten dabei folgende Fragen gestellt und beantwortet werden:

Fragenkatalog Prozessanalyse

- ➔ Stellt der Prozess für das Unternehmen eine Kernkompetenz dar (siehe Abschnitt 1.2)?
- ➔ Muss mit dem Freisetzen der eigenen Mitarbeiter oder durch das Outsourcing damit gerechnet werden, dass Kernkompetenzen verloren gehen oder sogar dem Wettbewerb zur Verfügung stehen?
- ➔ Wie sieht der Prozess nach einer eigenen Optimierung aus (Kosten, Leistung, Qualität)?
- ➔ Welche Investitionen und eigenen Ressourcen sind für die Prozessoptimierung und welcher Zeitbedarf ist für die eigene Optimierung erforderlich?
- ➔ Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der eigenen Optimierung?
- ➔ Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem Outsourcing?

Dabei sollten sehr intensiv und kreativ alle Möglichkeiten der eigenen Optimierung geprüft werden:

Fragenkatalog eigene Optimierung

- ➔ Welche Produktivität ist auch in eigener Regie erreichbar?
- ➔ Können die Personalkosten durch eine andere Tarifstruktur reduziert werden?
- ➔ Können die Personalnebenkosten durch eine andere Vertragsstruktur reduziert werden?
- ➔ Sind Synergien mit Kunden oder Lieferanten denkbar?
- ➔ Können steuerliche Vorteile im Ausland (unabhängig vom Outsourcing) genutzt werden?
- ➔ Sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Ausland (unabhängig vom Outsourcing) vorteilhaft?
- ➔ Kann die Kostenstruktur verbessert werden?
 - durch den Einsatz von Zeitarbeitsmitarbeitern, die die eigenen Spitzen so abdecken, dass die eigene Mitarbeiteranzahl nur für die Grundlast, die permanent abgedeckt werden muss, ausgelegt ist;

2

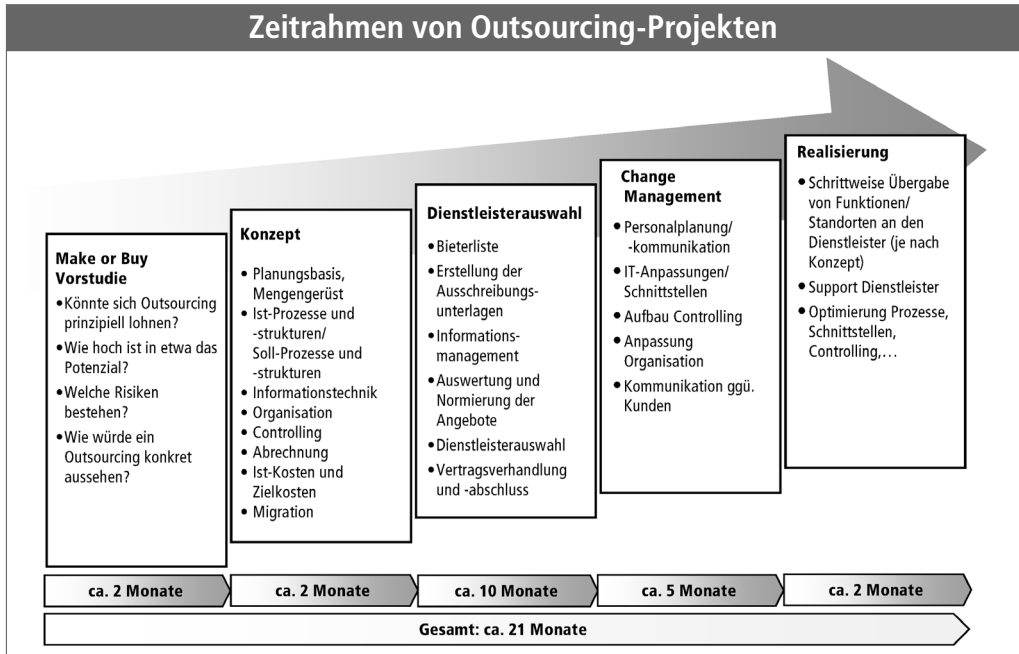


Abb. 11: Beispiel Outsourcing-Zeiträumen

2.8 Fazit

Ziel der Ausschreibung ist es, die Information für den Dienstleister bereitzustellen, damit dieser ein optimales Angebot für die geforderte Leistung erstellen kann.

Um den Ausschreibungsprozess zu straffen, erhalten nach dem Erstellen der Bieterliste alle ausgewählten Dienstleister eine Vorabinformation, in der das grundsätzliche Interesse, die Verfügbarkeit der Planungskapazität und die Qualifikation des Dienstleisters abgefragt wird.

Während dieser Zeit kann die Ausschreibungsunterlage erstellt bzw. detailliert werden. Sie sollte folgende Punkte beinhalten:

1. Ziel und Gegenstand der Ausschreibung
2. Materialfluss und Mengengerüst
3. Leistungsbeschreibung und Sollprozesse
4. DV- und Steuerungskonzept
5. Vertragliche Rahmenbedingungen
6. Kalkulationsschema/Preisblätter
7. Organisation der Ausschreibung

Die Ausschreibungsunterlage muss mit weiteren Informationsmöglichkeiten für den Dienstleister wie Hotline, Ansprechpartner für unterschiedliche Themenbereiche, Bieterinformationstag, Frequently Asked Questions begleitet werden, damit genügend Informationen für die Erstellung eines qualifizierten Angebotes bereitstehen.

Einen Überblick über die Prozesskostenrechnung gibt Abb. 5 (Schlichtherle 2002, S. 12).

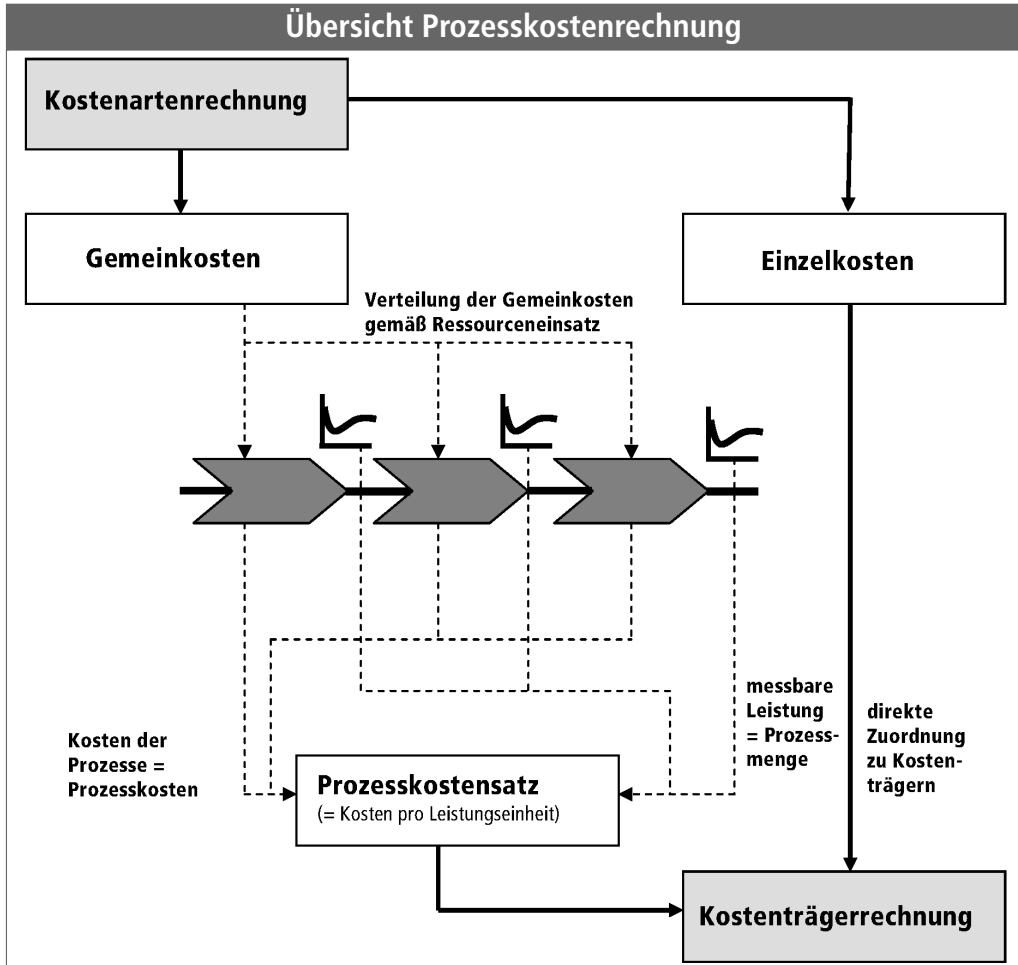


Abb. 5: Übersicht Prozesskostenrechnung

Die Prozesskostenrechnung vollzieht sich analog der traditionellen Kostenrechnung in den folgenden Schritten (siehe auch vereinfachtes Beispiel in Abb. 6):

1. Schritt: Prozessanalyse und -strukturierung

Die Prozessanalyse ist die Basis für die gesamte Prozesskostenrechnung. Die in den einzelnen Kostenstellen durchgeführten Aktivitäten werden erhoben, zu Teilprozessen und anschließend zu abteilungsübergreifenden Hauptprozessen zusammengefasst. Als Ergebnis entsteht eine Prozessübersicht.

2. Schritt: Festlegung der Kostentreiber

Im nächsten Schritt sind für die unterschiedlichen Prozesse die Kostenverursacher (= Kostentreiber) zu ermitteln. Für den Prozess Wareneingang z. B. sind dies i. d. R. die

„Anzahl vereinnahmter Paletten/Behälter“ oder „Anzahl vereinnahmter Kartons“. Für überwiegend dispositive Prozesse (leistungsmengenneutral) können keine solchen Maßgrößen gefunden werden.

3. Schritt: Bestimmung der Prozessmengen und -kosten

Allen leistungsmengeninduzierten Prozessen, für die Kostentreiber ermittelt werden konnten, sind nun Leistungsmengen (z. B. Anzahl zu kommissionierende Positionen) und die damit verbundenen Kosten (Personal und Sachkosten) zuzuordnen.

4. Schritt: Ermittlung der Prozesskostensätze

Im letzten Schritt werden nun die jeweiligen Prozesskostensätze mit Hilfe einer Division der ermittelten Prozesskosten durch die zugehörigen Prozessmengen ermittelt. Diese fließen dann in die produkt-, auftrags- oder kundenbezogene Kalkulation sowie in ein Activity Based Budgeting ein.

| Praxisbeispiel Prozesskostenrechnung | | | | | | | |
|--|-------------------------|--------------------------------|----------------|-------------------|--------------|----------------------|--------------|
| Hauptprozess Wareneingang Zentrallager | | | | Datum: | | | |
| | | | | Kostenstelle: | | | |
| Teilprozess | Kostentreiber | Prozessmengen | Prozesskosten | Prozesskostensatz | Menge pro WE | Prozesskosten pro WE | |
| 01 | LKW entladen | Anzahl zu entladender Paletten | 250.000 | 160.000 | 0,64 | 33 | 21,12 |
| 02 | Wareneingang prüfen | Anzahl Wareneingänge | 7.500 | 35.000 | 4,67 | 1 | 4,67 |
| 03 | Wareneingang verbuchen | Anzahl Wareneingänge | 7.500 | 130.000 | 17,33 | 1 | 17,33 |
| 04 | Palettenlabel anbringen | Anzahl Palettenlabel anbringen | 250.000 | 60.000 | 0,24 | 33 | 7,92 |
| 05 | Paletten einlagern | Anzahl einzulagernder Paletten | 250.000 | 350.000 | 1,40 | 33 | 46,20 |
| Gesamt | | | 735.000 | | | | 97,24 |

Abb. 6: Praxisbeispiel Prozesskostenrechnung

In der betrieblichen Praxis hat sich gezeigt, dass die Prozesskostenrechnung nicht nur einen erheblichen Aufwand bei der erstmaligen Implementierung verursacht. Gerade die permanente Aktualisierung der Daten ist sehr aufwendig. Um diesen Aufwand zu reduzieren, wurden verschiedene Verfahren zur Vereinfachung entwickelt. Zwei seien im Folgenden vorgestellt:

wird sich herausstellen, wie gut das Verhältnis zu Ihrem Dienstleister wirklich ist. Lassen Sie Mauern erst gar nicht entstehen und reißen sie diese immer wieder ein, sobald jemand eine aufbauen will. Hier ist vor allem das Management bei Ihnen und bei Ihrem Dienstleister gefordert!

Es kommt Ihrer Zusammenarbeit sehr entgegen, wenn die Geschäftsgrundsätze Ihrer beiden Firmen ähnlich sind, vor allem was den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten anbelangt.

9.4 Die tägliche Zusammenarbeit

9.4.1 Nehmen Sie auch weiterhin Einfluss auf „Ihre“ Logistik

Dinge, um die Sie sich bisher intensiv gekümmert haben, werden jetzt von Ihrem Dienstleister bearbeitet. Wie bereits beschrieben sollte Ihre Firma aber je nach Grad der Komplexität Ihrer Logistik weiterhin eine eigene Abteilung mit dem Logistics Process Engineering und dem Dienstleister-Management betrauen. Anforderungen Ihrer internen und externen Kunden können so zuerst in Ihrer Firma geprüft und bearbeitet werden. Neue Prozesse können optimal designed werden, um Ihre Anforderungen abzudecken. Ferner wollen Ihre Kunden auch zuerst mit Ihnen sprechen, vor allem bei Beschwerden.

Ihr Dienstleister wird nicht unbedingt das treibende Organ sein, wenn es um Verbesserungen im Bereich Vereinfachung, Qualität und Kosten geht. Seien Sie die treibende Kraft! Vereinbaren Sie Projekte und Ziele, an denen Sie gemeinsam arbeiten müssen. Es sind Ihre Kunden, für die Ihr Dienstleister arbeitet.

9.4.2 Wer ist der Kunde Ihres Dienstleisters?

PRAXISTIPP:

Gehen Sie einmal ins Logistik-Center Ihres Dienstleisters und fragen Sie einen beliebigen Mitarbeiter, zum Beispiel in der Verpackung: „Wer ist Ihr Kunde?“.

Sehr oft werden Sie hören: „Ich arbeite und verpacke Waren für Sie, also sind Sie mein Kunde“.

Einem Mitarbeiter Ihres Dienstleisters wird es schwer fallen, „Ihren Kunden als seinen Kunden“ zu erkennen. Hier steckt aber ein Kern-Motivations-Problem des Logistik-Outsourcings: Mit welcher Motivation arbeitet Ihr Dienstleister? Ihre Mitarbeiter hatten Ihre direkten Kunden als Motivation.

Nun müssen Sie es schaffen, die Mitarbeiter Ihres Dienstleisters für Ihre Kunden, Ihre Produkte und „Ihre Sache“ zu begeistern und zu motivieren.

Intensive Zusammenarbeit, Produkt-Demo's und Gespräche, auch mit den Dienstleister-Mitarbeitern an der „Scholle“, tragen dazu bei, dass sich Ihr Dienstleister mit allen seinen Mitarbeitern für Ihre Produkte und Kunden begeistern und verantwortlich fühlen wird.

9

Wie bereits erörtert wird Ihr Dienstleister emotionsloser als Sie selbst mit Ihrer Ware und Ihren Kunden umgehen. Um langfristig Erfolg zu haben, müssen Sie „den Funken“ überspringen lassen. Sie werden sich damit in einer Single-Customer-Umgebung sehr viel leichter tun.

PRAXISTIPP:

Solange noch ein Mitarbeiter Ihres Dienstleisters Sie als seinen Kunden nennt, müssen Sie noch weiter an dessen Einstellung arbeiten.

9.4.3 Die Mitarbeiter Ihres Dienstleisters

Sie fordern von Ihrem Dienstleister Volumen-Flexibilität nach oben und nach unten. Da in der Logistik immer noch sehr viele Menschen arbeiten, wird diese Flexibilität durch den Auf- und Abbau von Mitarbeitern gestaltet.

Ihr Dienstleister wird sich einen festen und einen flexiblen Mitarbeiterstamm zulegen. Flexible Ressourcen kommen dabei hauptsächlich von Personaldienstleistern.

Sie werden sehr schnell feststellen, dass Personal vom Personaldienstleister oft wechselt. Wissensverlust ist immer wieder die Folge. Sie werden sich fragen, warum immer wieder die gleichen Fehler passieren? Schauen Sie sich einmal die Personalstruktur bei Ihrem Dienstleister an. Hier kann ein Grund dafür liegen.

Ihr Dienstleister wird auch versuchen, seine Kosten für seine Mitarbeiter immer weiter zu optimieren. Er wird versuchen, Mitarbeiter so billig wie möglich einzukaufen. Die billigsten Mitarbeiter müssen nicht zwangsläufig die schlechtesten sein, aber die Gefahr, unmotiviert und schlechte Mitarbeiter mit Ihren Prozessen betraut zu haben, ist groß.

Machen Sie sich das Problem der Mitarbeiter-Qualität in Verbindung mit dem dauernden Wechsel der Mitarbeiter bei Ihrem Dienstleister bewusst. Da Ihre Logistik immer noch von Menschen maßgeblich bedient und beeinflusst wird, ist dieser Faktor enorm wichtig. Ein ständiger Mitarbeiterwechsel und nicht qualifizierte Mitarbeiter wirken sich immer negativ aus.

Sprechen Sie mit Ihrem Dienstleister über folgende Dinge:

- Vereinbaren Sie ein klares Anforderungs- und Ausbildungsprofil für die Mitarbeiter bei Ihrem Dienstleister. Gut ausgebildete Mitarbeiter werden ihren Preis haben. Fragen Sie sich aber, was Ihnen wichtiger ist: So billig wie möglich oder so gut wie möglich zu einem vertretbaren Preis.
- Geben Sie Ihrem Dienstleister die Sicherheit, die er braucht, um langfristig gute Mitarbeiter einzustellen und an sich zu binden. Wenn Sie nur Einjahresverträge mit ihm abschließen, so wird er sich keine Mitarbeiter fest „ans Bein binden“. Wenn Sie langfristige Verträge machen können, wird auch Ihr Dienstleister eine langfristige Personalplanung auf Qualität und Stabilität aufbauen können.
- Wenn sie feststellen, dass Ihr Dienstleister gute Mitarbeiter temporär für zwei Jahre beschäftigt hat und diese nach zwei Jahren „gehen lassen muss“, dann bitten Sie ihn, diese