



Outsourcing von  
Logistik-  
dienstleistungen



	Seite
<b>1. Outsourcing von Logistikdienstleistungen-Einleitungen</b>	2
<b>2. Fallbeispiele</b>	
2.1 Outsourcing der Werkslogistik bei einem Kleinserien-Fahrzeugbauer	7
2.2 Outsourcing-Gesamtlogistik bei einem Sondermaschinenbauer	9
<b>3. Phasen, Methoden und Elemente eines erfolgreichen Outsourcings mit Unterstützung der Exxent-Consulting GmbH</b>	10
<b>4. Lessons Learned – Erfahrungen aus der Projektumsetzung</b>	13
<b>5. Exxent-Consulting</b>	15

# 1. Outsourcing von Logistikdienstleistungen - Outsourcing

1

## Ein kurzer Überblick

**Outsourcing** ist keine neue Erfindung. In einer arbeitsteiligen Wirtschaft ist es seit vielen Jahren gewohnte Praxis, Tätigkeiten an Zulieferer und Dienstleister zu vergeben, die diese weitaus professioneller und bei gleicher – zum Teil höherer – Qualität zu günstigeren Preisen anbieten.

**Outsourcing von Logistikleistungen** im Unternehmen nimmt zu. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- Erhöhter Kostendruck durch globale Wettbewerber
- Verstärkte Fokussierung des Unternehmens auf Kernkompetenzen
- Volatilität der Märkte und verstärkter Zwang zur Flexibilisierung
- Verbessertes, innovatives Leistungsangebot der Dienstleister
- On-Demand-Nachfrage bei höherer Reaktionsfähigkeit und geringer Planungssicherheit
- Aufbrechen von Tarifstrukturen durch Outsourcing

## Die Logistikdienstleistungen sind vielfältig und lassen sich nach verschiedenen Kriterien segmentieren und bündeln:

Nach Art der Materialbewegung	Aus Sicht der Wertschöpfungskette des Kunden	Nach Art der Bündelung	Art des transportierten Gutes (Güterklasse)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transport (Strasse, See, Binnenschiff, Luft, Schiene, Pipeline)</li> <li>■ Umschlag (Terminals, Cross-docking)</li> <li>■ Lagerhaltung (Warehousing, Bestandsführung, Bestands-handling)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungslogistik</li> <li>■ Produktionslogistik (Werkslogistik)</li> <li>■ Distributionslogistik</li> <li>■ Retrologistik (Vollgut, Hauptprodukte, Behälterrückführung, Abfallentsorgung, Leergut-rückführung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auftragslogistik (Sammelgut, Stückgut)</li> <li>■ Projektlogistik (Events, z.B. Weltmeisterschaft/Formel 1, Firmen-Umzüge etc.)</li> <li>■ Kontraktlogistik (Supply-Chain-Lösungen, Prozessketten, Logistik-lösungen, Logistikcenter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ KEP (Kurier/Express/Paket)</li> <li>■ Stückgut</li> <li>■ Kaufmännische Güter</li> <li>■ Schüttgut</li> <li>■ Rohmaterial</li> <li>■ Gefahrgut</li> <li>■ Sondergüter</li> </ul>

Gründe für das zunehmende Outsourcing von Logistikleistungen

Der Markt für Logistikdienstleistungen lässt sich anhand von vier Kriterien – mit jeweils branchenspezifischen Ausprägungen – segmentieren

Branchenspezifische Ausprägungen sind:

Fashion Logistics	Media Logistics	Fast-Moving Consumer Goods (FMCG)	Getränke-logistik	Maschinenbau/Sondermaschinenbau	Automotive	Furniture Logistics	Office-Logistics	Anlagenbau	Baustellen-logistik
-------------------	-----------------	-----------------------------------	-------------------	---------------------------------	------------	---------------------	------------------	------------	---------------------

- Die Logistikdienstleister entwickelten sich in den letzten 18 Jahren von Anbietern primärer Logistikleistung (LDL) wie Transport und Lagerung zu Full-Service-Providern mit hoher Leistungsintegration in die Wertschöpfungskette des Kunden hinein

1



Entwicklung der Logistikdienstleister in den letzten 10 Jahren

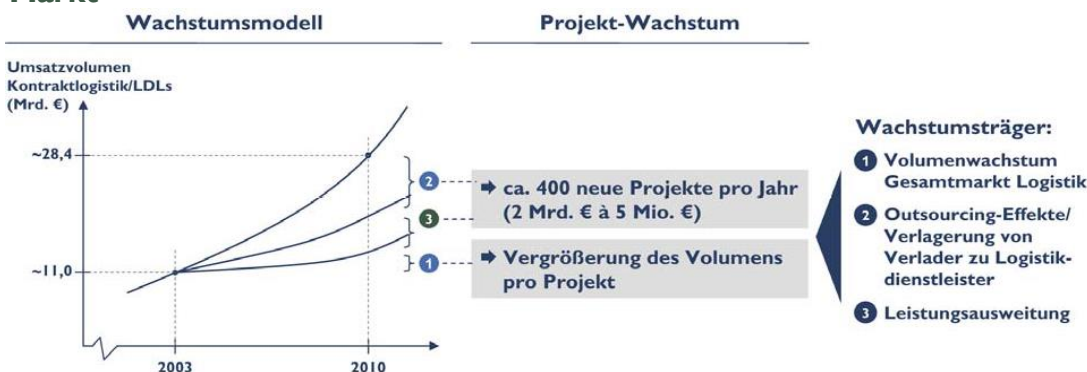
Dabei hat sich die Anbieterseite sehr stark differenziert:

- Angeborene Dienstleistungspakete der LDL gehen weit über Standard- und Primärdienstleistungen hinaus in Richtung kompletter, logistischer Prozessketten plus Informationslogistik
- Hohe Bündelungsfähigkeit der Dienstleister über volumenbasiertes Projektportfolio
- Aus den bisherigen LDLs (Spediteure, Lagerhalter) haben sich branchen- und funktionsorientierte Solution Provider mit klarem Profil und eindeutiger Professionalisierung herausgebildet

Durch die Veränderung auf der Anbieterseite – hin zu value-added Services (VAS) – hat sich ein neuer Markt für Kontraktlogistik mit einem Markt-Volumen in 2006 von ca. 65 Mrd. € herausgebildet.

Der Markt für Kontraktlogistik wird weiter wachsen und in 2010 ein geschätztes Volumen von ca. 75 Mrd. € von einem Gesamtmarkt in Höhe von 180 Mrd. € in Deutschland haben. Jährlich kommen ca. 400 neue Outsourcing-Projekte dazu.

**Wachstum der LDLs im relevanten Outsourcing-/Kontraktlogistik-Markt**



Wachstumstreiber Outsourcing und Kontraktlogistik

■ Die von der Exxent Management Team AG durchgeführte Studie zum „Logistikmarkt 2010“ zeigt folgende Outsourcingfelder in ausgewählten Branchen auf:

Outsourcing-Potenzial für Logistikdienstleister	Treiber für Outsourcing	Branche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werksversorgung und globale Supply-Chain</li> <li>• Werkslogistik/Intralogistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme nationaler und internationaler Vorleistungen (globales Sourcing)</li> <li>• Zunahme der Komplexität, des Kostendrucks und daraus der weiteren Fokussierung auf Kernkompetenzen</li> <li>• Zunahme multilokaler Wertschöpfung stellt Komplexität der Logistikdienstleistungen dar und führt zu weiterem Outsourcing</li> </ul>	<p>1</p> <p><b>Maschinenbau</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europäische Vertriebszentren</li> <li>• Direkt- und Aktionslogistik (Polarisierung Fachhandel vs. Center oder Direktlogistik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herstellung in low-cost Countries, Zusammenführung der Marken, jedoch in europäischen Distributions- Centern</li> <li>• Schneller Cross-docking-Prozess vom Herstellerland zum Point-of-Sales (POS)</li> </ul>	<p><b>Weißer und brauner Ware</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supplier-Parks bei Original Equipment Manufacturer (OEM)</li> <li>• SCM-Lösungen für Zulieferer (Werksver- sorgung kombiniert mit der Beschaffungs- kette)</li> <li>• Behälterlogistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistikdienstleister synchronisieren mehrere Kfz-Zulieferer nach Just-in-Sequence (JIS)</li> <li>• Die OEM strukturieren die globale Versorgungskette für ihre Werke nach standardisierten Systemen (Vorlauf- Hauptlauf-Nachlauf)</li> </ul>	<p><b>Automotive</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werksentsorgung beim Hersteller (Abfüller) direkt zur POS-Versorgung</li> <li>• Retrologistik (Leergut)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme Discounter und damit der Großmengen- und Aktionslogistik</li> <li>• Gesetzlicher Zwang zur Leergut-Rückführung eröffnet neuen Markt</li> </ul>	<p><b>Nahrungs- und Getränkeindustrie</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassischer Schwerpunkt ist Werksver- sorgung: die Fertigmöbellogistik für Massen- hersteller wird zu einem neuen Wachstums- feld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Anforderungen an Möbelhersteller in inter- nationaler Verteilung mit Konsequenz der Vergabe an professionelle Logistikanbieter</li> </ul>	<p><b>Möbelindustrie</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriertes „hub-and-spoke System“ für Textil-Depots und Direktlogistik aus Beschaffungsmärkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Textil-Unternehmen konzentrieren sich und nehmen die Rolle des Mode- und Marketing-Kontor ein</li> <li>• Logistikkostensatz wird zentraler Wettbewerbsfaktor</li> </ul>	<p><b>Textilindustrie</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktversorgung der unterschiedlichen Auswertungskanäle (Kino, Rental, Sale, TV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinere Auswertungsfenster</li> <li>• Konzentration auf wenige „Blockbuster“</li> <li>• Projektgeschäft mit schneller Push- Versorgung</li> </ul>	<p><b>Medienlogistik Film &amp; Audio</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distributionscenter für differenzierte Absatzkanäle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostendruck durch kleinere Auflagen und Zwang zum Outsourcing</li> <li>• Konzentration auf die Verleger-Kernkompetenzen</li> </ul>	<p><b>Medienlogistik Print, Verlags- wesen</b></p>



■ **Woran liegt es, dass dennoch die Outsourcing-Projekte oft noch nicht zum gewünschten Erfolg führen?**

Vier Gründe sind zu nennen:

- Unzureichende Marktkennntnisse vom Dienstleisterangebot sowie mangelnde Erfahrung im Umgang mit dem Auswahl- und Outsourcing-Prozess.
- Im Vorfeld der Entscheidung wird die „outzusourcende“ Leistung nicht ausreichend exakt beschrieben.
- Das Controlling über den Erfüllungsgrad des Leistungspakets wird als nicht professionell genug wahrgenommen.
- Zu geringe Anpassung der Organisation an die veränderte Situation nach dem Outsourcing.

Die mangelnde Erfüllung der mit einem Outsourcing verbundenen Erwartungen hat also im wesentlichen ihre Ursachen in mangelnder Vorbereitung und Begleitung des Projektes. Ein Dienstleister handelt ebenso wie der Auftraggeber im eigenen Interesse, das sich nicht immer mit dem des Kunden deckt. Es ist daher unbedingt notwendig, im Vorfeld und während der Laufzeit des Outsourcing-Projektes ein Projekt-Controlling zu etablieren, das in der Anbahnungsphase Probleme vermeidet, in der Aktivphase rechtzeitig auf Probleme hinweist und klare Vorgaben für die Verantwortlichkeiten und die Beseitigung der Schwierigkeiten gibt.

■ **Outsourcing ist demzufolge auch unter Risikogesichtspunkten zu sehen. Risiken können reduziert und ausgeschaltet werden, wenn die folgenden Fragen und Aufgaben umfassend beantwortet werden:**

- Was kann outgesourct werden? – Analyse der Möglichkeiten
- Was soll outgesourct werden? – Welche Möglichkeiten sind sinnvoll?
- Welche Dienstleister gibt es? – Welcher ist für mich der Richtige?
- Welche rechtlichen Dinge müssen bedacht werden?
- Beschreibung der wirtschaftlichen Inhalte
- Beschreibung der Schnittstellen zum Dienstleister
- Laufende Kontrolle des Dienstleisters – Welche Kriterien und Kennzahlen?
- Was passiert, wenn sich Dienstleister und Auftraggeber trennen?

1

Vier Gründe für nicht umfassend erfolgreiche Outsourcing-Projekte

Risikoreduzierung im Outsourcing bei Beachtung folgender Fragen und Aufgaben

Unsere Erfahrung zeigt, dass zum Beispiel bei Unternehmen der Fertigungsindustrie durch Outsourcing von Logistikdienstleistungen, die um die Fertigung herum anfallen, die Herstellkosten beachtlich gesenkt und die Flexibilität erhöht werden kann. Die Ausschöpfung der Kostenpotenziale – neben anderen Maßnahmen – kann dazu führen, dass Unternehmen ihre Fertigung oder Fertigungsfunktionen nicht verlagern und somit auch keine Risiken aus der Verlagerung eingehen. Die Devise lautet „alle Potenziale des Standorts auszuschöpfen, denn die Verlagerung ins Ausland birgt weitaus höhere Risiken als Outsourcing am Standort“.

Qualifizierte, professionelle Logistikdienstleister zeigen Kosteneinsparungspotenziale auf und realisieren diese im Sinne einer Win-Win-Situation.

## 2.1. Fallbeispiel: Outsourcing der Werkslogistik bei einem Kleinserien Fahrzeugbauer

2

### ■ Ausgangssituation des Unternehmens

Der Kleinserien-Fahrzeugbauer „**Logistik-Technik AG**“ produziert an mehreren Standorten in Europa Standardprodukte für die Intralogistik und hat sein Produktprogramm soweit nach Baureihen strukturiert, dass jeder Standort sich auf 4-6 Kleinserien mit einem Monatsausstoß von ca. 500 Geräten bzw. Systemen konzentrieren kann.

In den vergangenen Jahren erfolgte eine Neustrukturierung der Fertigung mit dem Ziel der Senkung der Fertigungskosten. Parallel dazu wurde das Global Sourcing verstärkt und die Kostenposition verbessert, jedoch nicht ausreichend genug.

Der weiterhin starke Wettbewerbsdruck warf nun die Frage nach einer Verlagerung des deutschen Fertigungsstandortes nach Osteuropa auf. Vor dieser Entscheidung sollte jedoch überprüft werden, ob entlang der Wertschöpfungskette alle Möglichkeiten der Kostensenkung ausgeschöpft waren. Der Fokus der Überprüfung sollte dabei besonders auf die Logistikkosten gelegt werden.

### ■ Die Exxent Management Team AG wurde beauftragt, eine Wertstromanalyse (Prozesskostenanalyse) mit dem Ziel der Verifizierung der Notwendigkeit zur Verlagerung durchzuführen

Dabei waren folgende konkrete Fragestellungen zu beantworten:

- Wie ist die Wertschöpfung am Standort außerhalb vom Materialeinsatz heute zusammengesetzt? Was gehört dazu?
- Wie ist die Aufteilung zwischen eigener Fertigung im engeren Sinne, verlängerter Werkbank und Logistik?
- Welche internen und externen Leistungsträger sind mit welchem Wertanteil an den Herstellkosten beteiligt?
- Wie hoch ist in der neu zu definierenden „Prozesskette der eigenen Wertschöpfung“ der reine Logistikanteil?
- Sind die Logistikkosten bekannt und transparent?
- Welche Hebel gibt es zur Kostensenkung im Logistikbereich?

Weitere Senkung der Herstellkosten durch Reduzierung der Logistikkosten

Die Wertstromanalyse liefert ein klares Bild über die Logistikkosten



## ■ Wertstromanalyse am Standort Deutschland

In der von uns durchgeführten Wertstromanalyse der Produktion und Logistik am Standort Deutschland konnten wir feststellen, dass von den 50 Mio. € Fertigungs- und Logistikkosten (100%) 14 Mio. € (28%) reine Logistikkosten (Materialhandling, Lagern etc.) waren. 14 Mio. € Logistikkosten in Relation zu 36 Mio. € Fertigungskosten (direkt und indirekt) waren Anlass und Potenzial zugleich, um über Kostenreduzierung durch Outsourcing nachzudenken. Als Ergebnis der Wertstromanalyse konnte darüber hinaus festgestellt werden:

Kostentreiber in der Produktions- und Logistikkette sind Auftragssteuerung und Materialhandling. Der Werkshof wurde zum „Güterverkehrszentrum“ zwischen den Produktionslinien. Hohe Ressourcenbindung (Personal, Fläche, Verwaltungssupport) für Transportieren, Lagern etc.

## ■ Lösung: Outsourcing der Logistikkosten

Die Lösung für Reduzierung der Ressourcenbindung bzw. Logistikkosten lag im **Outsourcing der Werkslogistik**. Während der Analysearbeit wurden bereits Gespräche mit Logistikdienstleistern geführt. Zwei Logistikdienstleister waren in einem Konzeptwettbewerb. Die Lösung bestand im so genannten „harten Outsourcing“, inkl. Betriebsübergang § 613a. Das Ergebnis bedeutet die Reduzierung der Logistikkosten von 14 auf ~10 Mio. € innerhalb von 3 Jahren

2

*Logistikkosten  
im Vergleich zu  
Fertigungskosten  
zu hoch*

## 2.2. Fallbeispiel: Outsourcing-Gesamtlogistik bei einem Sondermaschinenbauer

2

### ■ Ausgangssituation des Unternehmens

Das Unternehmen „**Bau- und Förderanlagen GmbH**“ befindet sich in der Restrukturierung. Fokussierung auf Kernkompetenzen, Reduzierung der Fertigungstiefe, Flexibilisierung und Variabilisierung der Kostenstruktur waren und sind Hebel der Zukunftssicherung und Steigerung der Ertragsfähigkeit. Die Reduzierung der Logistikkosten war neben anderen Maßnahmen eine zwangsläufige Notwendigkeit.

### ■ Die von uns durchgeführte **Wertstromanalyse** ergab folgendes Bild:

- Von 75 Mio. € Produktions- und Logistikkosten waren 32% (24 Mio. €) Logistikkosten
- Die Logistikaufgaben und -prozesse waren sehr fragmentiert; zahlreiche Funktionsträger waren in Teilaufgaben involviert
- Der eigentliche Kostentreiber mit der höchsten Ineffizienz stellte die Werkslogistik dar

*Sehr fragmentierte Logistikleistungen*

In diesem Fall bestand die **Lösung in einer Doppelstrategie: Schaffen eines Profit-Centers Logistik** und im **Outsourcing von Logistikleistungen**. Örtliche Gegebenheiten sprachen gegen eine vollständige Umsetzung des § 613a. Es wurde demzufolge folgende Aufgabenteilung gewählt:

#### **Profit-Center-Logistik in der Rolle des internen Dienstleisters für Produktion**

- Zentrale Steuerung über logistischen Leitstand
- Abstimmung mit Fertigungssteuerung
- Operative Durchführung aller Innentransporte und Lagerfunktionen

#### **LDL mit der Rolle bzw. mit den Aufgaben**

- Hausspediteur für Eingangsfrachten
- Avisierung von Lieferungen
- Terminverfolgung/Mahnliste
- Unterstützung des Versands für Ausgangsfrachten bei Standardlieferungen
- Ansteuerung von Verpackung/ Subcontractor
- Übernahme von Personal (Innentransport)
- Fuhrparkmanagement für alle Flurförderwerkzeuge sowie Regalbedientechnik

*Aufteilung der Logistik bei Aufrechterhaltung einer Logistikkompetenz im Unternehmen*

Der LDL übernimmt alle dem Zentrallager vor- und nachgeschalteten Prozesse. Durch diese Lösung können die Logistikkosten innerhalb der nächsten Jahre um 30% gesenkt werden. Dies bedeutet bei diesem Unternehmen eine Senkung der Herstellkosten um ca. 10%.

*Senkung der Herstellkosten um 10%*

### 3. Phasen, Methoden und Elemente eines erfolgreichen Outsourcings mit Unterstützung der Exxent Consulting GmbH

#### Vorgehensweise



Sieben Schritte zum erfolgreichen Outsourcing

Entscheidend dabei ist die Auswahl der richtigen Outsourcingfelder und der Konzeptwettbewerb.

#### Wertstromanalyse zur Gewinnung von Transparenz über Logistikleistungen und Logistikkosten



Wachstumsanalyse liefert Transparenz

Die Wertstromanalyse transferiert die nach Kostenstellen erfassten Kosten für Logistikdienstleistungen in Prozesskosten. Logistikleistungen werden nach Prozessen und auflaufenden Prozesskosten dargestellt.

#### Auswahl von geeigneten Dienstleistern

Basis dafür sind Kriterien wie Branchenerfahrung, Referenzen, Prozesskenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen, Kundenorientierung etc. Dieser Kriterienkatalog wird spezifisch unter Berücksichtigung der Anforderungen des Kunden erstellt.

Unternehmensspezifische Kriterien für die Auswahl des Logistikdienstleisters

- Logistikdienstleister mit branchen- und/oder funktionsspezifischer Erfahrung sind zunehmend die geeigneten Partner:

Beschaffungslogistik	Wareneingang	Lagerfunktionen	Dienstleistungen VAS	Innerbetr. Transport	Verpackung	Distributionslogistik
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transportkoordination</li> <li>Terminkoordination</li> <li>Terminüberwachung</li> <li>Durchführung</li> <li>Bestellabwicklung</li> <li>Frachtdisposition</li> <li>Mindestbestände</li> <li>Verbrauchsmaterial</li> <li>Pflege Lieferzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WE-Kontrolle</li> <li>Entladen/Einlagern</li> <li>Buchungen</li> <li>Retouren</li> <li>Direkte Bereitstellung</li> <li>Ansteuerung QM (Sperrbestand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestandsführung</li> <li>Optimierung Lagerorganisation</li> <li>Inventuren</li> <li>Umlagerungen</li> <li>Bestandsicherheit</li> <li>Optimierung Flächennutzung</li> <li>Kommissionierung</li> <li>Leergutmanagement</li> <li>Prozesskette Ersatzteile: <ul style="list-style-type: none"> <li>Auslagerung</li> <li>Endkontrolle</li> <li>Oberflächenschutz</li> <li>Verpackung</li> <li>Versand</li> <li>Transport</li> <li>etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blechbearbeitung</li> <li>Resttafelverwaltung</li> <li>Logistik „rund um die Blecharbeit“</li> <li>Schrott-/Gefahrgutabwicklung</li> <li>Schlauchfertigung</li> <li>Entgratung</li> <li>Werkzeugmanagement und -handling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitstellung Arbeitsplätze</li> <li>Entsorgung Arbeitsplätze</li> <li>Clearing/Steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übernahme der Verpackungsleistung</li> <li>Steuerung des Subcontractors</li> <li>Verantwortung Qualität und Kosteneffizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transportkoordination</li> <li>Terminkoordination</li> <li>Terminüberwachung</li> <li>Durchführung</li> <li>Rückholung Maschinen</li> <li>Logistik bis zum Aufbauraum</li> <li>Einsatz Frachtführung</li> <li>Optimierung Carrier</li> </ul>

Komplettlösungen „one-stop-shopping“ werden nachgefragt

„Wettbewerb der Konzepte“

Der wesentliche Unterschied eines „Wettbewerbs der Konzepte“ zu einer Ausschreibung ist der, dass die Ausschreibung ein bestimmtes Konzept vorschreibt und daher Kreativität anderer ausschließt. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass der Weg der offenen Konzepte der Vorteilhaftere ist, da wir hierdurch das Erfahrungspotenzial der einbezogenen Logistikdienstleister voll ausschöpfen und somit Win-Win-Situationen entstehen, die insgesamt ein wesentlich besseres Ergebnis zeigen.

Verbesserte Win-Win-Situationen

Bewertung Auswahl des Dienstleisters

Aufgrund unserer umfassenden Prozesskenntnis können auch neue Konzepte schnell bewertet und auf Praktikabilität und Durchführbarkeit geprüft werden. Als unabhängiger Dienstleister sehen wir uns dabei als Moderator der Entscheidung. Die Entscheidung wird immer vom Kunden getroffen.

Berater in der Rolle des Moderators

## ■ Vertragsabschluss

Ist der Favorit im „Wettbewerb der Konzepte“ ausgewählt, kommt der vertraglichen Ausgestaltung eine wesentliche Bedeutung zu. Logistikverträge sind spezielle Vertragswerke, die durchaus Fallstricke und Probleme enthalten können. Aus rechtlichen Gründen können wir dabei nicht den Teil der juristischen Beratung abdecken, sondern konzentrieren uns auf die Inhalte und wirtschaftliche Ausgestaltung. Besondere Bedeutung kommen hier dem Pflichtenheft, der Leistungsbeschreibung und dem Controlling der Leistung (Definition von Leistungskennziffern) zu.

## ■ Transformation

Mit Abschluss des Vertragswerkes ist die konzeptionelle Arbeit getan und es geht an die Implementierung des präferierten Konzeptes. Über die Festlegung von Milestones überwachen wir für Sie die inhaltliche Umsetzung und den damit verbundenen Erfolg.

## 4. Lesson Learned – Erfahrungen aus der Projektumsetzung

4

### ■ Identifikation des Logistikdienstleisters

Jede Phase des Outsourcing-Projektes hat seine eigenen kritischen Faktoren und Gesetzmäßigkeiten. Der wichtigste Meilenstein von allen ist sicherlich die Identifikation und Gewinnung des richtigen LDLs als Kontraktpartner für die eigene Logistik. Voraussetzungen für den erfolgreichen Abschluss des Shortlist-Auswahlprozesses sind:

- Marktkenntnisse in der Vorselektion
- Organisation des Konzeptwettbewerbs
- Intensive Arbeits- und Lösungsrunden mit den Logistikanbietern
- Nachvollziehbarkeit der Auswahlentscheidung für interne Logistikleitung und Top-Management

### ■ Der Konzeptwettbewerb ist der zentrale Prozess, in dem parallel zwei Faktoren immer deutlicher herauskommen:

- Welcher LDL arbeitet sich Schritt für Schritt in die Supply Chain und die Anforderungen des Kunden ein?
- Welches Zielkonzept ergibt sich für das individuelle Outsourcing-Modell?

### ■ Bereits in der Analyse- und Konzeptphase werden in allen Outsourcing-Projekten folgende Phänomene sichtbar:

- Das Controlling-System ist für das Thema Logistikkosten nicht ausgelegt und bietet selten „auf Knopfdruck“ eine ausreichende Kostendatenbasis
- Logistikkosten sind in der Regel in einer Vielzahl von Kostenstellen und Kostenarten enthalten:
  - Personalkosten direkt, Lager und Fertigung
  - Personalkosten indirekt
- Selbst auf der Betriebsdaten-Erfassungsebene bleibt oft unklar, ob z.B. Monteure und Schlosser gemäß Arbeitsplan Vorgänge verrichten oder Material suchen bzw. bereitstellen
- Ein großer Anteil von „Blindleistungen“ in der Fertigung hat mit Ineffizienz im Materialhandling zu tun

*Entscheidend ist die Auswahl des richtigen Logistikanbieters*

*Heutige Kostenrechnungssysteme geben keine Transparenz über die echten Logistikkosten*



■ **Bei Vertragsverhandlungen empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:**

- Trennung von betriebswirtschaftlichen und juristischen Inhalten:
- Pflichtenheft als Anlage des Logistikvertrages
- Asset Deal als separater Baustein
- Einweisung und Unterrichtung der Juristen in die Economics des Projektes

■ **In der Umsetzung entscheiden dann wieder andere Erfolgsfaktoren:**

- Abgestimmte Auswahl des Projektverantwortlichen auf Logistikdienstleister-Seite
- Reporting-System mit wöchentlichem Jour Fixe
- Risiken-Management für dieses Projekt
- Festlegung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses von Anfang an auf Basis der Key Performance Indikatoren im Pflichtenheft

## 5. Exxent-Consulting

### Exxent Beratungsansatz: Operational Excellence

Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle operativen Funktionen und Prozesse ausgerichtet und stellt die Umsetzung in den Mittelpunkt

Exxent-  
Beratungsansatz  
und Spezialität



Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle **operativen Funktionen und Prozesse** ausgerichtet und stellt die **Umsetzung in den Mittelpunkt**.



Wir **konzentrieren** uns auf die **wesentlichen Stellhebel und operativen Potenziale** unserer Kunden, um außergewöhnliche **Resultate messbar** zu erzeugen und um die operative Prozesswelt auf die Strategien hin richtig auszurichten.



Hierzu entwickeln wir **individuell zugeschnittene Lösungen** und **unterstützen intensiv die Umsetzung**, der **größte Anteil** unserer Projekte ist **Umsetzungsarbeit**.



Unsere Erfahrungen bereiten wir systematisch in **Stellhebelkonzepten, Frameworks und Maßnahmenbibliotheken** auf, so dass wir über eine **umfangreiche Toolbox** verfügen.



Für unsere **Schwerpunkt-Branchen** stellen wir **spezialisierte Teams** bereit, die mit hervorragendem **Praxis- und Methodenwissen** schnell zum Ergebnis kommen.



Unsere Kunden schätzen daher unsere Praxisnähe, die **Bereitschaft "die Ärmel hochzukrempeln"** und **dabei zu bleiben bis es läuft**.



Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen **Problem- und Aufgabenstellungen** in den Operations unserer Kunden stets die **richtige Antwort bezüglich Good Practice**, Konzeptlösungen und Methodik finden.

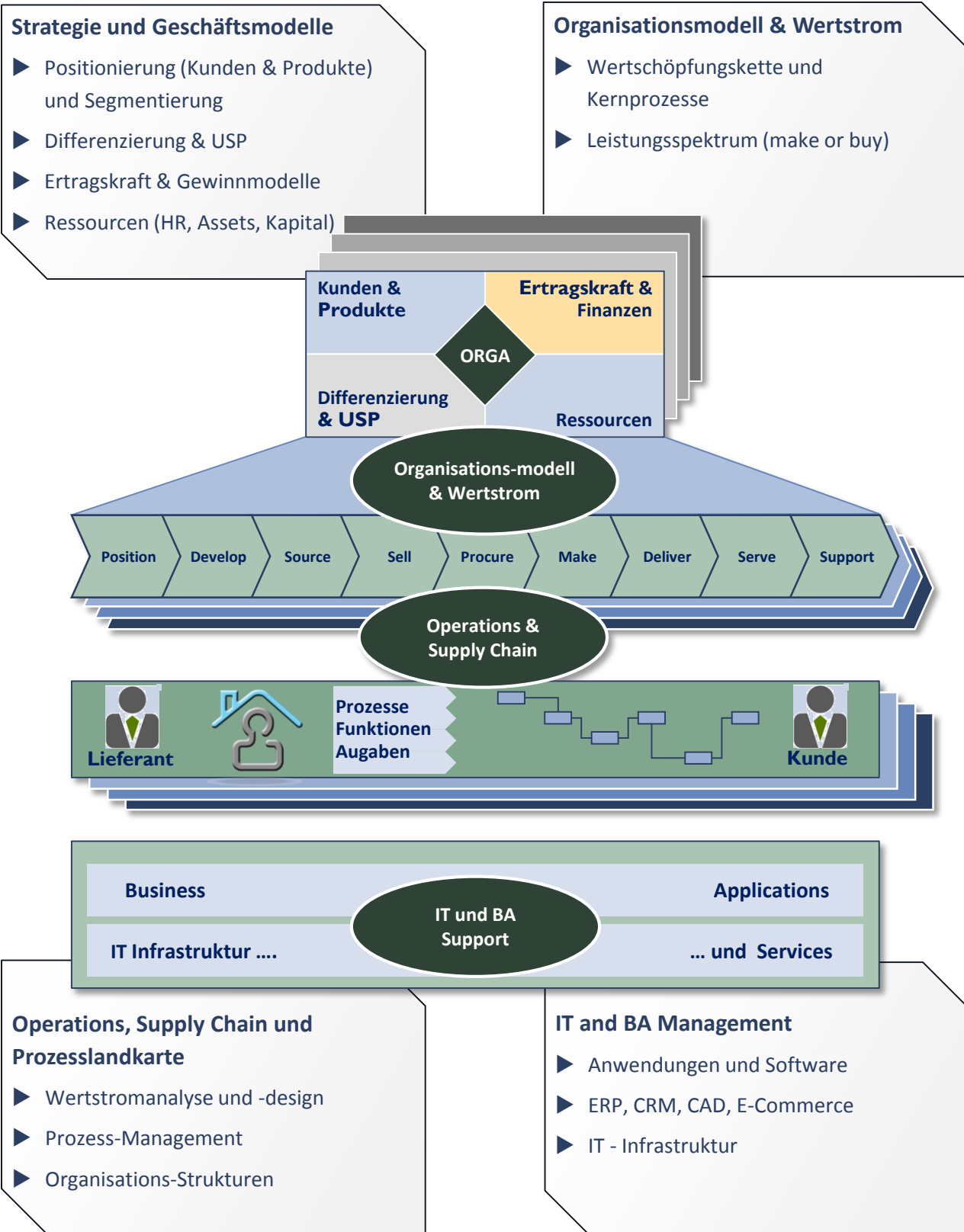


Der professionelle Einsatz unserer **Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten** sichert **messbare Umsetzungsergebnisse**, an denen wir uns gerne messen lassen.

**Exxent Leitbild**

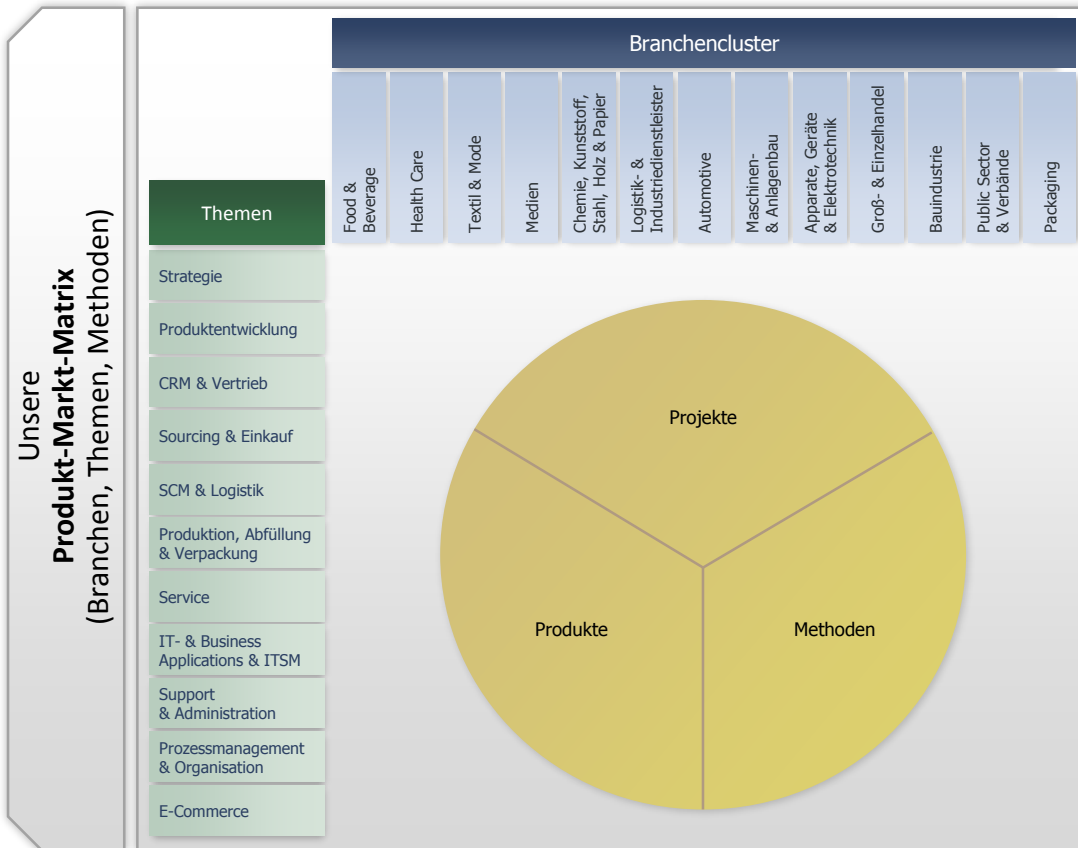
Die Brückenbauer zwischen Strategie, Prozessen und IT-Tools

Exxent Leitbild



**Exxent Branchen- und Themen-Matrix**

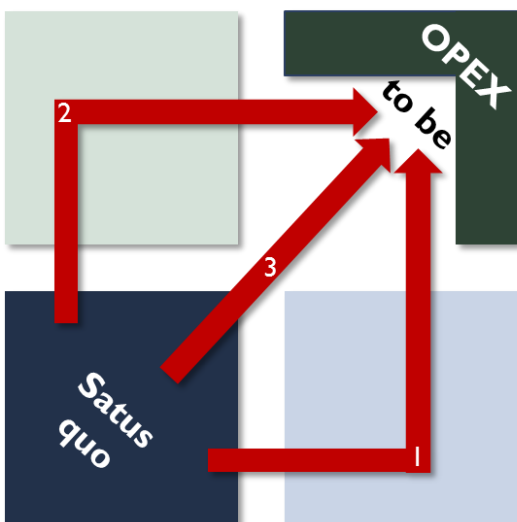
Für jede dieser **Branchen-Cluster** bieten wir rund um die Beratungsfelder **Operations, Prozesse, SCM, Logistik und IT** ein umfangreiches Set an Themen, gestützt durch einen **gut sortierten Werkzeugkasten** an:



Die umfangreichen Branchen- und Themenkenntnisse des Exxent Teams ermöglichen die branchen-übergreifende Anwendung von Good-Practices

**Exxent Umsetzungspfade**

Umsetzungspfade und Verdaulichkeit als ein Schwerpunktthema der Um-setzung



- Wir legen ein starkes Augenmerk auf den **richtigen Umsetzungspfad**, denn er alleine entscheidet über **Geschwindigkeit, Erfolg und Motivation**.
- Pfad 1 = Evolution:** Der erste scheinbar leichteste Pfad zeigt die größte Verdaulichkeit des Umsetzungs-Prozesses, aber auch das größte Speed-Risiko auf (blau - blau - grün).
- Pfad 2 = Revolution:** Der zweite Pfad nimmt die größte Veränderung vorweg, beansprucht die Organisation am Anfang stark, aber führt am Ende schneller zum Ziel (blau - grün - grün).
- Pfad 3: Der diagonale bzw. direkte Weg** trägt das größte Motivations- bzw. Verdaulichkeits-Risiko, ist aber unter extremem Handlungs-zwang und Sanierungsdruck oft erforderlich (blau - grün).

Exxent Umsetzungspfade:

Evolution, Revolution und direkt

■ Ihre Ansprechpartner



**John A. Eke**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Mob +49 (0) 172 824 88 03  
[john.eke@exxent-consulting.de](mailto:john.eke@exxent-consulting.de)



**Thomas Fiedler**  
Senior Consultant  
Mob +49 (0) 89 416 127 35  
[thomas.fiedler@exxent-consulting.de](mailto:thomas.fiedler@exxent-consulting.de)



**Marc A. Eke**  
Consultant  
Mob +49 (0) 173 721 43 41  
[marc.eke@exxent-consulting.de](mailto:marc.eke@exxent-consulting.de)



**Friederike Rüffer**  
Assistentin der Geschäftsführung  
Tel: +49 (0) 30 21801035  
[friederike.rueffer@exxent-consulting.de](mailto:friederike.rueffer@exxent-consulting.de)



**Kristine Heinecke**  
Senior Consultant  
Mob +49 (0) 170 294 91 60  
[kristine.heinecke@exxent-consulting.de](mailto:kristine.heinecke@exxent-consulting.de)



**Wolfgang Hofmann**  
Senior Consultant  
Mob +49 (0) 174 9450184  
[wolfgang.hofmann@exxent-consulting.de](mailto:wolfgang.hofmann@exxent-consulting.de)



**Ralf P. Jäschke**  
Vertrieb und Coaching  
Mob +49 (0) 172 243 91 78  
[ralf.jaeschke@exxent-consulting.de](mailto:ralf.jaeschke@exxent-consulting.de)



**Christian Gäde**  
Senior Consultant  
Mob +49 (0) 177 4660595  
[christian.gaede@exxent-consulting.de](mailto:christian.gaede@exxent-consulting.de)



Unser Team

**Herausgeber**  
Exxent Consulting  
GmbH

**Inhalt**  
John A. Eke

**Copyright**  
Exxent Consulting  
GmbH © 2015