

# Strategien und Rechtsfragen bei Logistikdienstleistungen

**Make or Buy: die richtige Entscheidung treffen!**

**IMEK, München, 28.04. + 29.04.2014**

## Wem hören Sie gerade zu?

- ◆ [www.christianschober.de](http://www.christianschober.de) - Germering bei München.
- ◆ Seit 1998 mehr als 170 Logistikprojekte.
- ◆ Kernangebote Transportmanagement Beschaffung und Distribution, Lagerlogistik, Produktionslogistik.
- ◆ Lösungsansatz: Konzepte die umgesetzt werden (können) **und** wirken!
- ◆ Wir leisten Logistikberatung als Unternehmensentwickler.
- ◆ Team aus 11 Mitarbeitern.
- ◆ Inhaber Christian Schober: seit 1978 in der Verkehrswirtschaft: 20 Jahre Logistik, 16 Jahre Beratung.

» Berater versuchen schon mal, fehlende Bildung durch Fremdsprachen auszugleichen.

Claus Hipp, Babykosthersteller  
Quelle: DVZ Nr. 123 v. 26.10.2012



## Was ist Logistik (für Sie)?

Bedarfsplanung Back-up Lieferant **Bedarfsorientierung**  
Sublieferanten **Transportmanagement** ECR Liefertreue  
**Bullwhip Effekt** Flexibilität Lieferantenaudits  
Global Sourcing Durchlaufzeit **Lean** Verfügbarkeit  
**JIT, JIS Bestandsreduzierung** Performance Based Contracting  
SC Resilience **Kontraktlogistik** Real-Time-Management  
Risk Management **SCEM Outsourcing** Lieferantentwicklung  
Identifikationsysteme Kundenbedürfnisse Local content  
**Consignment Inventory** Produktlebenszyklen  
Wertschöpfungsstufen Beistellteile **Logistisches Versorgungsnetz**  
**T&T** Sustainability **Einkaufsprozesse** **Transportlaufzeit**  
Reaktionszeit **Transportkosten** Unbegrenzte Lieferfähigkeit  
**Volatilität** Supplier Lifecycle Management Komponenten  
**VMI Variabilisierung** Teilequalität **Lagerlogistik**

## Make or buy? Die Antwort liegt in der Fragestellung!

- Was ist unsere Kernkompetenz?
- Was bedeutet Internationalisierung bei/für uns?
- Wie entwickeln sich unsere Produkte – wird unsere Logistik flexibel genug sein?
- Werden sich unsere Standorte und Vertriebskanäle ändern (müssen)?
- Wo stehen wir in 5 und in 10 Jahren – mit und ohne Outsourcing?
  - Wer kümmert sich bei uns um Logistik?
- Was ist unser USP?
- Was verkaufen wir? Produkte? oder Lösungen?
- Was erwartet unser Kunde? Profitiert er von unserer Logistik?
- Sind Lager, Fuhrpark oder eigene Fahrer Teil unserer Philosophie?
- ... und unserer Marketing-Botschaft?
- Beherrschen wir die Logistik?
- Kennen wir unsere Kosten?



Stellen Sie **die richtigen Fragen!** Die Antwort wird getrieben durch Ihre Philosophie, Ihre Strategie und u. U. durch Handlungsdruck – ausgelöst durch Markttrends und den Wettbewerb!

## Make or buy? Dringend vermeiden...

- Outsourcing in Hektik, **ohne Zeit und Budget** für eine Projektstruktur.
- Outsourcing von Themen, die Ihr **Unternehmen nicht beherrscht!**
  - > Sonst wird der Dienstleister Sie beherrschen!
- Outsourcing nur **aus Kostengründen!**
  - > Outsourcing ist vielschichtiger!
- Entscheidung **ohne dokumentierte Ist-Analyse.**
  - > Ohne Ausgangssituation keine Erfolgskontrolle und keine belastbare Basis.
- Verzicht auf **Marktkennnisse.**
  - > Wissen Sie, was „State of the Art“ ist?
- Vernachlässigung **rechtlicher Aspekte** oder **übermäßiger Regulierungswunsch.**
  - > Der Ausschluss oder gar der Wunsch der Verlagerung jedweden Risikos mit Hilfe des Dienstleistungsvertrags ist nicht möglich bzw. der „Tod“ einer Partnerschaft!
- Erwartung oder Hoffnung, Outsourcing würde das **Management entlasten.**
  - > Das Logistikcontrolling und die Strategie kann Ihnen niemand abnehmen!



Die Entscheidung für ein Outsourcing muss **vom kompletten Management getragen** und unter Abwägung aller Aspekte in Ruhe gefällt werden!

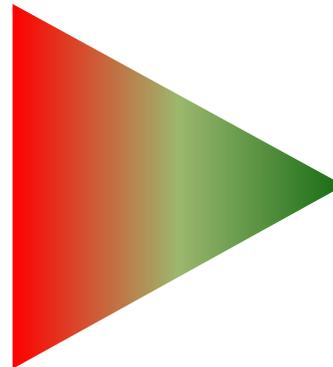
## Ist Outsourcing der Königsweg?



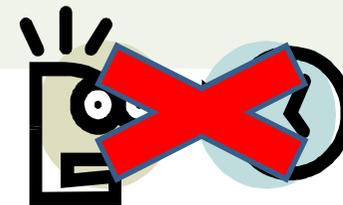
**Im Outsourcing stecken Risiken – wie in (fast) jeder anderen Managemententscheidung auch!**

## Ein klares...JEIN!

RISIKEN
Verlust von Kompetenz
Verlust von Einfluss
Teure Kontrollmechanismen
Abhängigkeit vom Partner
Abhängigkeit in der Log.-Entwicklung
Teure und langwierige Umsetzung
Leistungsumfang, Flexibilität
Imageschaden bei schlechter Qualität
Hohe Kosten bei Rückabwicklung
.....



CHANCEN
Reduzierung von Logistikkosten
Flexibilisierung der Kosten
Höhere Kostentransparenz
Besinnung auf die Kernkompetenzen
Keine Investitionen
Nutzen von Synergien des DL
Raumgewinn am Standort
Nutzen von Mehrwertdienstleistungen
Erhöhen des Servicegrades
.....



➔ Outsourcing muss optimal und **mit ausreichend Zeit vorbereitet** werden: dann können aus Risiken auch Chancen werden! Und: die Chemie muss stimmen, denn gute Geschäfte werden **zwischen Menschen** gemacht, die sich **als Partner** achten!

## Make or buy? Die versachlichtete Entscheidung!

Beispiel für eine Entscheidungsmatrix:

Thema	Anteil	Verbesserungs-projekt		Outsourcing am Ort (eigene Tochter)		Outsourcing am Ort (Fremd)		Outsourcing Region		Verlagerung ins Ausland	
		Szenario 1	Pkt.	Szenario 2 a)	Pkt.	Szenario 2 b)	Pkt.	Szenario 3	Pkt.	Szenario 4	Pkt.
1 Arbeitsplatzsicherheit	25,00%	5	1,25	5	1,25	3	0,75	1	0,25	0	0,00
2 Zukunftsfähigkeit (Wachstum)	15,00%	4	0,60	4	0,60	5	0,75	4	0,60	5	0,75
3 Logistikqualität	15,00%	3	0,45	6	0,90	3	0,45	5	0,75	3	0,45
4 Investitionsarmut - IT	12,50%	0	0,00	4	0,50	4	0,50	3	0,38	3	0,38
5 Kostensenkungspotentiale	12,50%	1	0,13	5	0,63	2	0,25	3	0,38	4	0,50
6 Notwendigkeit anderer Einmalkosten	7,50%	5	0,38	5	0,38	5	0,38	4	0,30	4	0,30
7 Bestandsimmobilie	7,50%	5	0,38	5	0,38	5	0,38	0	0,00	0	0,00
8 Nähe zur Produktion	5,00%	6	0,30	6	0,30	6	0,30	2	0,10	0	0,00
Summe	100,00%		3,48		4,93		3,75		2,75		2,38
Rang			3		1		2		4		5
* gewichtete Punkteskala: 0 (nicht erfüllt) - 6 (voll erfüllt)											

- Am Beispiel eines Automobilzulieferers in Bayern – 2012.
- Umgekehrtes Schulnotensystem.
- Umgesetzt wurde die Variante mit den meisten Punkten.



Eine Entscheidungsmatrix **kann** Ihnen helfen. Sie müssen jedoch **Ihre eigenen Kriterien** und deren Gewichtung nach Ihren Zielen **selbst bestimmen!**

## Praxis Tipp: Do's and Don'ts

### Wie gelingen Outsourcing Projekte?

#### 1. NUR mit einer positiven Sicht auf den Dienstleister!

- Der Logistikdienstleister ist nicht ein lästiger Kostenfaktor, sondern Teil der Lösung!
- Partnerschaft statt Lieferantenverhältnis!
- Mensch statt Kennzahl - persönlich vor Ort statt elektronisch.
- Arbeiten Sie mit allen Hierarchieebenen.

#### 2. Durch vertrauensschaffende Maßnahmen:

- Transparenz – offen legen aller Fakten und möglicher Szenarien.
- Einigkeit über die beiderseitigen Ziele.
- Arbeiten auf gleicher Augenhöhe und mit Wertschätzung.
- Aktuelle, belastbare, transparente Daten.
- Detaillierte, vollständige, sauber recherchierte Pflichtenhefte.
- Ehrlichkeit – auch gegenüber sich selbst!
- Offene Gespräche über die unangenehmen Themen.



In einem erfolgreichen Outsourcing –Projekt wurden die Details so offen und ausreichend diskutiert und besprochen, dass **im Vertrag keinerlei Überraschungen** mehr zu finden sind.

## Praxis Tipp: Do's and Don'ts

### Wie gelingen Outsourcing Projekte?

#### 3. Durch Konzentration und Fokussierung

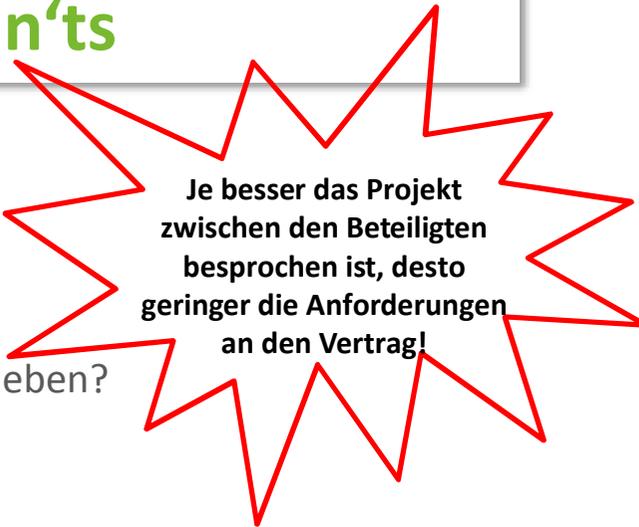
- Ein gutes Projekt braucht **Planung** und Vorlaufzeit!
- Und einen Projektleiter und ein Projektteam das **Zeit** hat!
- Wie viele Outsourcing Projekt macht man in einem Berufsleben?
- Holen Sie sich **Experten** ins Team!
- Verzichten Sie nicht auf **Rechtsberatung**.

#### 4. Durch rechtzeitige, offene interne Kommunikation

- **Betriebsrat** vom Anfang an ins Boot holen!
- GF, Controlling, Qualität etc.: **keine Geheimnisse!**
- Laufendes **Reporting** über den Status Quo.
- Und vor allem: interne **Einigkeit über das Ziel!**

#### 5. Durch realistische Erwartungen

- Die 80:20 Regel hilft!



Je besser das Projekt zwischen den Beteiligten besprochen ist, desto geringer die Anforderungen an den Vertrag!

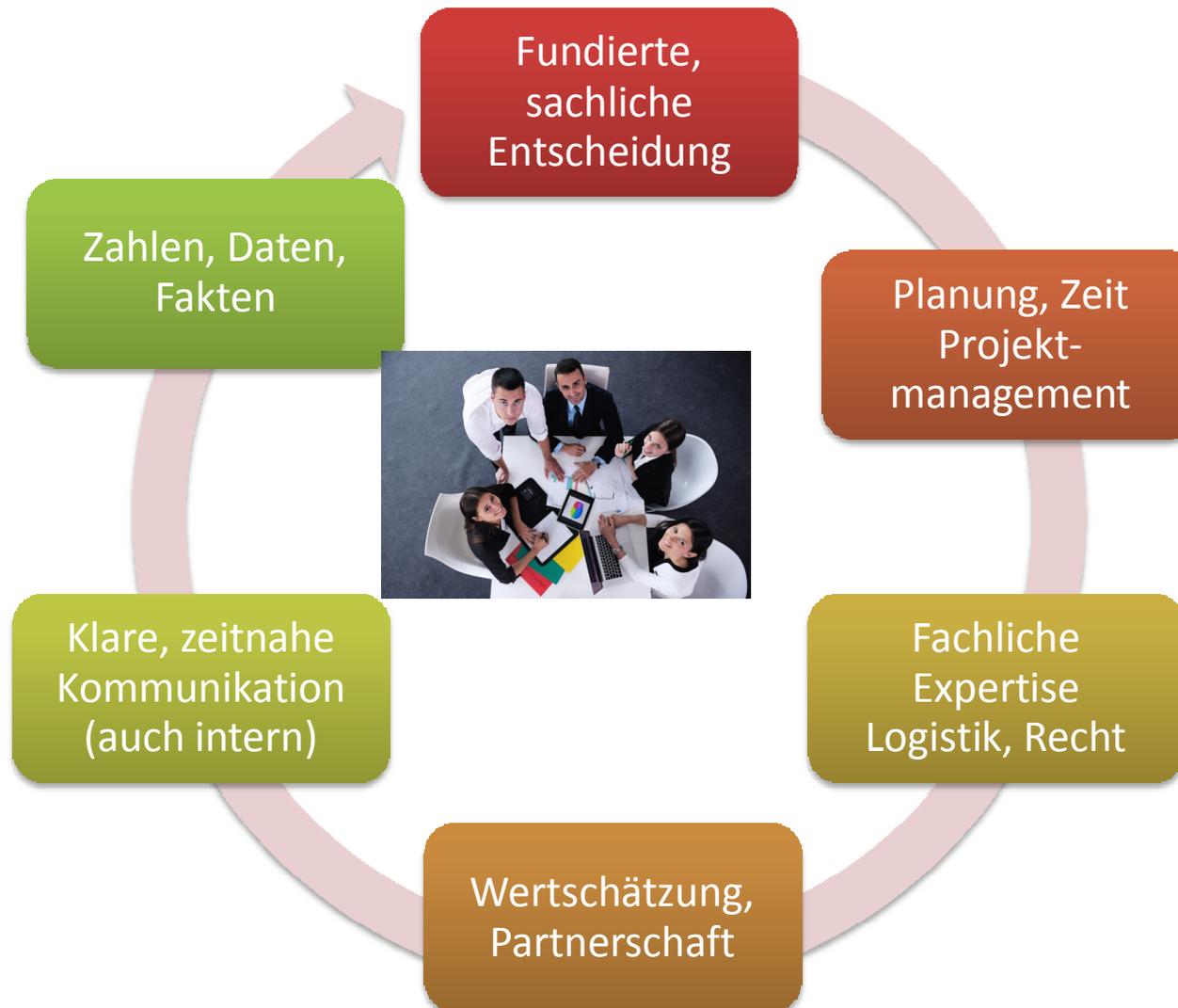


Der vom RA ausgearbeitete Vertrag ist ein Netz, in das Sie nie fallen sollten!



Gerade für den Erfolg eines Outsourcing Projektes in der Querschnittsfunktion Logistik ist es von herausragender Bedeutung, das das Projekt in wichtigen Bereichen und Hierarchien des Unternehmens gewollt ist! **Achten Sie auf den „internen Vertrieb“!**

## Ihre Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Projekt





**SCHOBER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG**

Inh. Christian Schober

Tulpenstraße 26

82110 Germering b. München

Tel.: +49 (0)89 897363-63

Fax: +49 (0)89 897363-64

Email: [office@christianschober.de](mailto:office@christianschober.de)

Web: [www.christianschober.de](http://www.christianschober.de)