

Logistik-Outsourcing

Entscheidungsgrundlage und Hilfestellung für eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen Auftraggeber und Dienstleister



Übersicht

Informationen zum Dokument	
Titel	Logistik-Outsourcing
Version	8.5
Stand	Endfassung
Letzte Änderung	3. Juni 2017

Verfasser und Mitverfasser

Name	Organisation
Peter Ballmer	Galliker Transport AG
Maximilien Gilliot	L'Oréal Suisse SA
Paul Igel	L'Oréal Suisse SA
Thierry Kensicher	Migros-Genossenschaft Genf
Yvan Liard	Vifor Pharma
Gilbert Schmutz	Gétaz Miauton SA
Stéphane Stegmüller	STELOG SA
Mario Ziliotto	Planzer Transport AG
Alain Jouffrey	GS1 Schweiz
Valentin K. Wepfer	GS1 Schweiz

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
1. Die Motivationen	6
1.1 Warum Motivationen analysieren?	6
1.2 Die Motivationen des Dienstleisters	6
1.3 Eine mehrdimensionale Entscheidung	7
1.4 Die introspektive Analyse für den Auftraggeber	8
1.5 Ergebnis der Phase 1	9
2. Die Bedarfsdefinition	10
2.1 Definition des Umfangs des Outsourcings	10
2.2 Erstellen einer Liste mit den auszulagernden Prozessen	10
2.3 Auswahl der Messwerkzeuge	12
3. Die Auswahl der Lösung	13
3.1 Die Suche nach Partnern	13
3.2 Die Erhebung quantitativer Daten	19
3.3 Die Abrechnungsmethoden	19
3.4 Der Konsultations-/Auswahlprozess	20
3.5 Die Bewertungsmethode	21
3.6 Die Vertragsgestaltung	22
3.7 Vertraulichkeit des Projekts	25
4. Die Umsetzung	26
4.1 Die Startvorbereitung	26
4.2 Der Vertragsbeginn (Ramp-up)	26
4.3 Die Überwachung	26
5. Die Umwandlung des Vertrags	29
5.1 Der Ablauf des Vertrags und seine Erneuerung	29
5.2 Erweiterung der Leistung	29
5.3 Vertragsende oder Vertragsänderung	29
5.4 Schlussfolgerung	30
Anhänge	31
Anhang 1: Beispiele für Vorprojektüberlegungen	31
Anhang 2: Analysetool für den Auftraggeber	31
Anhang 3: Informationsfragebogen für den Dienstleister	32
Anhang 4: Die Segmentierung der Dienstleister gemäss der Logistikmarktstudie Schweiz 2016	36
Glossar	37

Einleitung

Das Prinzip des Outsourcings eines Geschäftsbereichs, der nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens gehört, wird heute weithin akzeptiert oder sogar als Grundprinzip solider Unternehmensführung angesehen.

Es gibt heutzutage viele Unternehmen, auch Business Services genannt, die in der Lage sind, die erwarteten Dienstleistungen zu erbringen. Das Konzept Business Services umfasst die Tätigkeiten von Fachleuten im Bereich der Unternehmensdienstleistungen IT, Logistik, Sicherheit, Instandhaltung von Gebäuden, Gastronomie, Buchhaltung, Beratung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung über das Personalwesen bis hin zu Forschung und Entwicklung, Marketing und Kommunikation usw. Die Liste wird jedes Jahr länger, sowohl in Bezug auf die Art der Geschäftstätigkeit als auch die Art und Weise, wie Dienstleistungen¹ erbracht werden, wobei anzumerken ist, dass man in der Logistik häufig von 3PL (Third Party Logistics)² spricht.

Während sich die Idee des Outsourcings auf verschiedenen Ebenen oder bei verschiedenen Gelegenheiten entwickeln kann, ist die Entscheidung, sich näher mit dem Outsourcing zu befassen, der Anfang eines Prozesses, der, noch bevor er sich konkretisiert, stoppen oder aber auch in eine Jahrzehnte dauernde, für beide Partner fruchtbare Beziehung münden kann.

Viele Unternehmen wissen angesichts dieser Entscheidung nicht, wo sie anfangen sollen: Es wurde bis anhin relativ wenig darüber geschrieben, und falls, dann handelt die Literatur vor allem von den Methoden, wie ein Auftraggeber seine Auslagerungskosten am besten optimiert.

Mit der Bildung einer Arbeitsgruppe aus Dienstleistern, Unternehmern und Händlern wollte GS1 Schweiz eine Studie durchführen, die sich stark auf die strategischen Dimensionen und diejenigen der Zusammenarbeit bei einem Outsourcing konzentriert. Der Aspekt des «Datenaustauschs», der ein wesentliches Bindeglied für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist, wird jedoch nur als ein Bestandteil der Leistungen betrachtet, da der Informationsfluss in einem anderen GS1-Leitfaden behandelt wird.³

Dieser Leitfaden wurde mit dem Ziel verfasst, jeder Partei die Unterstützung zu gewähren, die sie für den Aufbau einer harmonischen Beziehung benötigt. Er hilft den Dienstleistern, sich in die Lage von KMU-Verantwortlichen zu versetzen, die sich mit der Frage des Outsourcings beschäftigen, um ihnen vom ersten Kontakt an ein besseres Verständnis für ihre Bedürfnisse zu ermöglichen und sie bei deren Formulierung zu unterstützen. Die Auftraggeber ihrerseits werden in der Lage sein, diejenigen Schritte vorzubereiten, die für die Dienstleister zur Erbringung einer hochwertigen Leistung unerlässlich sind.

Bei diesem Ansatz kann eine qualitativ hochwertige Ausbildung innerhalb der Logistik von Vorteil sein⁴, wobei man aber auch, insbesondere bei Verhandlungen, einen Berater hinzuziehen kann.

Das Vorprojekt

Das Vorprojekt ermöglicht dem Verantwortlichen, neue Kenntnisse zu erlangen, eine Vision zu entwickeln und qualitative Zielsetzungen zu formulieren, während er gleichzeitig etwas für sich selbst lernt.

Es besteht darin, kurz die Aktivitäten, die er im Zusammenhang mit Produkten und der Logistik auslagern möchte, sowie den erwarteten Nutzen zu definieren. Einige Beispiele für diese vorgängigen unverzichtbaren Überlegungen sind in Anhang 1 aufgeführt.

¹ Die IT-Branche beispielsweise verwendet dafür viele verschiedene Formen, so wie: Managed Services, TMA, Hosting, Saas, Cloud, on demand usw.

² Nach einer Klassifizierung vom Typ nPL (1PL = First Party Logistics, 2PL = Second Party Logistics usw.). Die Klassifizierung von 1PL bis 4PL wird in Kapitel 3.1 «Die Suche nach Partnern» erläutert.

³ Informationsfluss für Logistikdienstleister (in klassischen B2B-Supply-Chain-Prozessen), verfügbar unter www.gs1.ch

⁴ Wie das 10-tägige Seminar «Manager in Logistics Systems», das sich mit den Konzepten dieses Leitfadens beschäftigt.

Die fünf Phasen eines Outsourcing-Projekts

Der Outsourcing-Lebenszyklus, von der Idee bis zum Ende der Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister, lässt sich wie nachfolgend dargestellt in fünf Phasen unterteilen (siehe auch Abb. 1):

- Die Motivationsanalyse ist eine wesentliche Voraussetzung für die Vorbereitung des Austausches zwischen Auftraggeber und Dienstleister und legt gleichzeitig die Zielsetzungen des Vorgehens fest.
- Die Bedarfsdefinition legt den Umfang der auszulagernden Produkte und Prozesse sowie die Kennzahlen zur Leistungsmessung fest.
- Der Vorschlag und die Bewertung von Lösungen, die hochgradig standardisiert oder massgeschneidert sein können und die mit der Vertragsunterzeichnung enden.
- Die Umsetzung umfasst die Anlaufphase (Ramp-up) mit der möglichen Übertragung von Personal und Vermögen, die Einrichtung von Kommunikationsschnittstellen und vor allem einer Beziehung auf menschlicher und partnerschaftlicher Ebene.
- Bei Vertragsende kann die letzte Phase entweder das Ende der Beziehung (Nichtverlängerung) oder die Umwandlung dieser Beziehung bedeuten, egal ob sie sich auf anderen Ebenen fortsetzt oder sich einfach nur verlängert.

Wie soll man diesen Leitfaden lesen?

Jedes Kapitel entspricht einer Phase des Projekts und kann für sich allein gelesen werden. Für Einsteigerinnen und Einsteiger empfehlen wir jedoch eine Lektüre am Stück, weil die einzelnen Phasen miteinander verkettet sind.

Am Ende eines jeden Kapitels finden Sie eine kurze Zusammenfassung.

Ein Glossar mit den Begriffen und Abkürzungen befindet sich am Ende dieses Leitfadens.

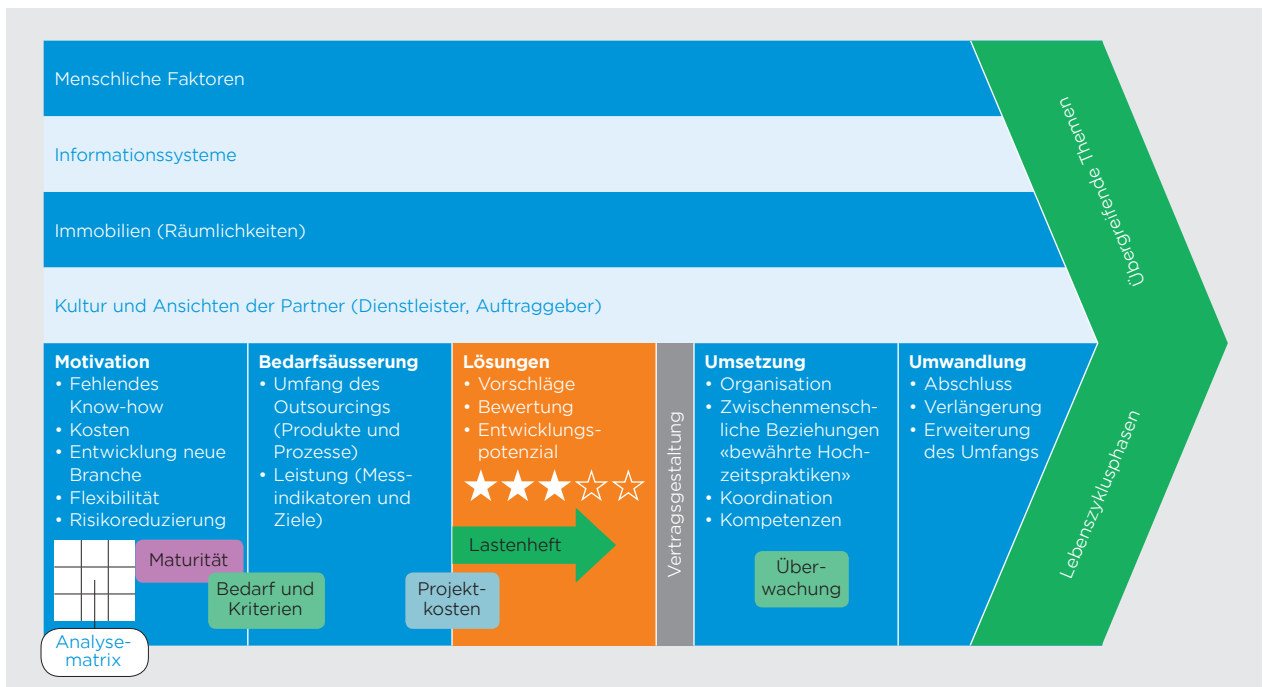


Abbildung 1: Die fünf Phasen eines Outsourcing-Projekts

1. Die Motivationen



1.1 Warum Motivationen analysieren?

Beim Auftraggeber

«Da haben wir's, das ist die Lösung, wir müssen auslagern! Man muss sich nur mal die Konkurrenz anschauen, fast alle tun es, also müssen sie gute Gründe dafür haben! Aber ist das wirklich die richtige Entscheidung? Werden wir das Projekt nicht bei der ersten Hürde fallen lassen und zur jetzigen Organisation zurückkehren?»

Beim Dienstleister

Sie erreichen Ihre Wachstums- oder Rentabilitätsziele, indem Sie neue Kunden gewinnen. Daher ist jedes neue Unternehmen im Portfolio willkommen, besonders wenn Sie es schaffen, auch die schwierigsten Kunden rentabel zu machen! Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Verträge mit bestimmten Kunden kostspielig und rufschädigend sein können.

Da Sie Ihre Erwartungen jetzt kennen, wird die Motivationsanalyse Ihnen dabei helfen, problemlos in die nächste Phase zu kommen.

1.2 Die Motivationen des Dienstleisters

Im Rahmen eines Konsultations-/Ausschreibungsprozesses für das Logistik-Outsourcing hat der Dienstleister die wichtige Aufgabe einer internen Analyse. Tätigkeiten übernehmen zu wollen und damit den Umsatz zu steigern ist verlockend, doch kann sich die Herausforderung besonders bei neuen Geschäftstätigkeiten als höchst anspruchsvoll erweisen.

Die Herausforderung für den Dienstleister besteht darin, mit seiner Kompetenz eine innovative und bedarfsgerechte Lösung zu präsentieren und dabei gleichzeitig die Betriebsabläufe sicherzustellen.

Die Anforderungen an das Know-how (im Bereich des Auftraggebers) dürfen niemals unterschätzt werden. Der Dienstleister muss sich daher auch die Frage nach dem Mehrwert stellen, den er dem Kunden bringen kann:

- Ist diese Anforderung mit seiner Unternehmensstrategie vereinbar?
- Gibt es Synergien?
- Hat er das nötige Know-how?
- Kann er eine spezialisierte und massgeschneiderte Infrastruktur (Immobilien, IT usw.) anbieten?

Ein seriöser und erfahrener Dienstleister kann auf Grundlage der in der Outsourcing-Anfrage erhaltenen detaillierten Informationen und der Darlegung der Beweggründe des Auftraggebers für Letzteren einen möglichen Zeitverlust vermeiden, indem er eine eventuelle Absage begründet oder im Gegenteil eine ganz gezielte Antwort gibt. Ist das Motiv zum Beispiel rein finanzieller Natur, kann der Dienstleister:

- ein Angebot für die Kombination einer saisonalen Aktivität oder Ergänzung der noch verfügbaren Kapazität machen,
- Investitionen tätigen, wenn eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt wird,
- usw.

Das Ergebnis einer Untervergabe ist eine Partnerschaft zwischen einem Auftraggeber und einem Dienstleister unter Wahrung ihrer jeweiligen Selbstständigkeit. Mit vereinten Kräften erreichen sie für ein klar definiertes Problem oder Bedürfnis ein gemeinsames Ziel, an dem beide im Rahmen ihres jeweiligen Auftrags ein gut motiviertes, verantwortungsvolles Interesse haben.

Die Entscheidung für eine Untervergabe kann mit der Anstellung einer Führungskraft, in der Absicht, jemandem eine wichtige Tätigkeit anzuvertrauen, verglichen werden. Für ein erfolgreiches Unterfangen müssen daher beide Seiten über ihre Erwartungen, Beweggründe und die Bedürfnisse des jeweils anderen im Klaren sein.

1.3 Eine mehrdimensionale Entscheidung

Beispiel

Ein Unternehmen A vertreibt professionelles Equipment (B2B), das es importiert und per Post oder mit eigenen Fahrzeugen ausliefert. Im Austausch mit einem Unternehmen mit vergleichbaren Geschäftstätigkeiten stellt der Geschäftsführer fest, dass seine Logistikkosten deutlich höher sind als diejenigen des Unternehmens B, das seine Logistikaktivitäten ausgelagert hat. Seine Beweggründe sind also finanzieller Art. Dies allein bringt ihn allerdings kaum weiter. Was es jetzt braucht, ist eine genauere Analyse.

Bei der Entscheidung für das Outsourcing gilt es mehrere Dimensionen zu berücksichtigen:

1. Die Ebene: taktisch oder strategisch?
 - Die strategischen Motivationen werden zur Suche nach längerfristigen Lösungen mit einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen dem Dienstleister und dem Kunden führen.
 - Ungefähr 75% der Outsourcings sind strategisch.

2. Die Art des Drucks: intern oder extern?
 - Die externen Faktoren hängen mit den Kunden (z. B. neue Dienstleistungen, die das Unternehmen nicht erbringen kann) oder der Umwelt zusammen (z. B. neue Gesetzgebung).
 - Die internen Faktoren entsprechen der Unternehmenspolitik (z. B. Konzentration auf das Kerngeschäft).
3. Ihre Auswirkungen auf die Informationssysteme
 - Diese sind von immer grösserer Bedeutung und ihre Einbeziehung ist für den Erfolg des Geschäfts unerlässlich.
4. Ihren Umfang: Begnügt man sich mit nur einigen wenigen Funktionen, wie zum Beispiel dem Transport oder der Lagerung, oder lagert man weitere Verantwortungsbereiche und Initiativen aus, weil man der Meinung ist, dass der Fachmann besser geeignet ist dafür?

Abbildung 2 stellt die Motivationen gemäss den Kriterien 1 und 2 dar, wobei Kriterium 4 eher bei der Entwicklung von Lösungen ins Spiel kommt (siehe § 2.2).

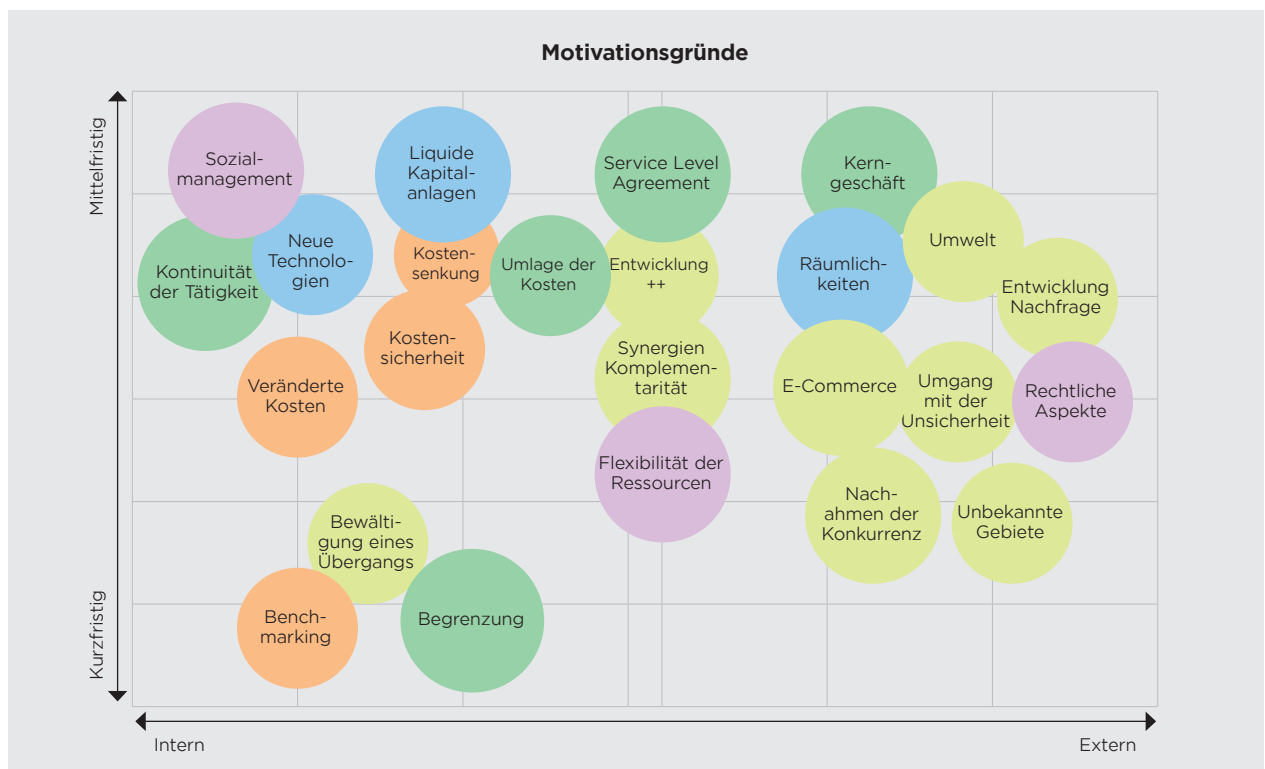


Abbildung 2: Motivationsgrafik

1.4 Die introspektive Analyse für den Auftraggeber

Eine Motivationsanalyse hilft Ihnen bei der Vorbereitung der Suche nach dem Dienstleister und des Erstgesprächs

mit ihm. Tabelle 1 listet die Fragen eines Auftraggebers auf. Eine automatisierte Excel-Tabelle ermöglicht es Ihnen, Ihre Beweggründe nach Wichtigkeit zu klassifizieren, und zeigt Ihnen an, ob für Sie ein kurzfristiges oder ein langfristiges Outsourcing das Richtige ist.

Art	Motivation	Fragen
Veränderungsmanagement	Bewältigung eines Übergangs	Steht bei Ihnen innerhalb von zwei Jahren ein Übergang mit grossen Veränderungen in Ihrem Logistiksystem an?
Veränderungsmanagement	Entwicklungsdynamik	Stehen Sie innerhalb der Logistikprozesse regelmässig vor Veränderungen? (Materialfluss, IT, Technologie usw.)
Veränderungsmanagement	Technologische Synergie/ Komplementarität der Mittel	Denken Sie, dass es Dienstleister gibt, die die Logistik Ihrer Branche besser kennen und technologische Synergien schaffen können?
Veränderungsmanagement	Entwicklung der Kundenanforderungen	Entspricht Ihr Unternehmen den logistischen Anforderungen Ihrer Kunden?
Veränderungsmanagement	Nachfrageentwicklung	Können Sie die Anforderungen Ihrer Kunden erfüllen, die grössere IT-Upgrades erfordern (Sonderkennzeichnung, EDI, SSCC, Track and Trace usw.)?
Veränderungsmanagement	Die Konkurrenz macht dasselbe	Ist Outsourcing ein allgemeiner Trend in Ihrer Branche?
Veränderungsmanagement	Umgang mit der Unsicherheit	Sind Sie mit Unsicherheiten konfrontiert, die eine logistische Planung erschweren?
Veränderungsmanagement	E-Commerce	Planen Sie eine völlig neue E-Commerce-Aktivität für Ihr Unternehmen?
Veränderungsmanagement	Unbekannte Gebiete	Haben Sie eine Geschäftstätigkeit im Sinn, die sich auf bisher unbekannte Gebiete erstreckt?
Veränderungsmanagement	Umwelt	Sind Sie neuen (internen oder behördlichen) Umweltschutzbestimmungen unterworfen, die Ihr Unternehmen nicht erfüllen kann?
Kosten	Benchmarking-Kriterium	Wie wichtig sind für mich beim Outsourcen eines Teils meines Geschäftsbereichs die Kostenkriterien und die Logistikpraktiken?
Kosten	Kostenvariabilität	Nimmt die Variabilität der Logistikkosten einen grossen Stellenwert ein?
Kosten	Kostensenkung	Sollen die Logistikkosten gesenkt werden?
Kosten	Kostensicherheit	Ist es derzeit möglich, die Logistikkosten nach Volumen zu variieren und möglichst wenige Fixkosten zu haben?
Investition	Erwerb neuer Technologien	Ist der Erwerb neuer Technologien intern kompliziert und/oder teuer?
Investition	Liquide Kapitalanlagen	Birgt die Investition in die Infrastruktur oder in den Aufbau einer Logistikorganisation interne Schwierigkeiten?
Investition	Räumlichkeiten	Wie wichtig ist es, dass die Qualität unserer Räumlichkeiten (nicht mehr standardgemäss/zu klein/zu teuer/geografische Lage) an die aktuelle und zukünftige Tätigkeit angepasst wird?
Betrieb	Kerngeschäft	Inwiefern wird die Logistik zu den Kerngeschäftsfeldern gezählt?
Betrieb	Umlage der Kosten zwischen Hersteller und Händler	Wie wichtig ist die Umlage der Kosten zwischen Produktions-/Vertriebsintegration?
Betrieb	Service Level Agreement	Bekommen wir leicht eine interne Servicegarantie?
Betrieb	Begrenzung (Volumen/ Diversität)	Haben wir die Mittel, um Peaks aufzufangen oder Produkte gesondert zu behandeln, ohne in diese speziellen Fälle zu investieren?
Betrieb	Kontinuität der Tätigkeit	Wäre bei einem Ernstfall (Feuer, Naturkatastrophe usw.) die Kontinuität unserer Aktivitäten mit internen Ressourcen gewährleistet?
Personalwesen	Sozialmanagement	Wird uns das Sozialmanagement des Logistikpersonals (Überstunden, Nachtstunden, Boni usw.) zu komplex?
Personalwesen	Flexibilität im Personalwesen	Sind wir in Bezug auf unsere internen Personalressourcen flexibel genug, um Peaks aufzufangen und Geringbeschäftigung zu vermeiden?
Personalwesen	Rechtliche Aspekte	Wie schwierig ist es, sich mit den Sicherheitsnormen und der Sozialgesetzgebung auszukennen bzw. sie einzuhalten?

Tabelle 1: Selbstanalyse der möglichen Motivationsfaktoren

1.5 Ergebnis der Phase 1

Das Excel-Tool, das Sie zusammen mit diesem Leitfaden herunterladen, enthält zwei Profile:

- Zeitprofil: Wie dringend ist es, den Prozess einzuleiten bzw. wie ist der Zeitrahmen (kurz oder langfristig)?
- Was sind die Motivationsfaktoren?

Das erste Profil (siehe Abb. 3) ermöglicht es Ihnen:

- dem Projekt Priorität einzuräumen,
- festzulegen, ob Sie sich eher kurzfristig (betriebliche Motivation) oder mittelfristig (strategische Motivation) engagieren wollen.

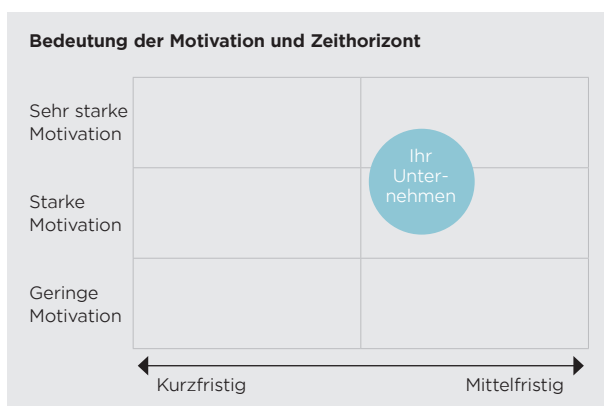


Abbildung 3: Erstes Profil

Das zweite Profil (siehe Abb. 4) beschreibt Ihre Motivationsfaktoren: IT, Personal, Investitionsfähigkeit, externer Druck.

Im Beispiel aus der Praxis betrachtet ein Unternehmen die Logistik als nicht zum Kerngeschäft gehörend und will auch nicht darin investieren (die Investitionen konzentrieren sich auf Marketing und Vertrieb), zumal die Umwandlung schnell und unter dem Druck der Kunden erfolgen muss. Das Unternehmen vergibt Werte von 70/100 für die IT, 55/100 für das Personalwesen, 72/100 für die Investitionen und 65/100 für den externen Druck. Die Rautenfläche zeigt, dass es in der Tat etwas auszulagern gibt.

Zu beachten ist, dass ein einzelner – kritischer – Motivationsfaktor ein ausreichender Grund für ein Outsourcing sein kann: Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Sie die IT nicht mehr zur Zufriedenheit des Kunden beherrschen, was bei einem IT-Wert von 70/100 der Fall ist. Obschon es dem Unternehmen keine besonderen Schwierigkeiten bereitet, sein Logistikpersonal zu führen und insbesondere eine saisonale Flexibilität (55/100) zu erreichen, kann es also ein Interesse daran haben, die Logistik auszulagern.

Somit können Sie Ihre Ziele erst einmal präzisieren, bevor Sie sie in der nächsten Phase in einen «Bedarf» umwandeln.

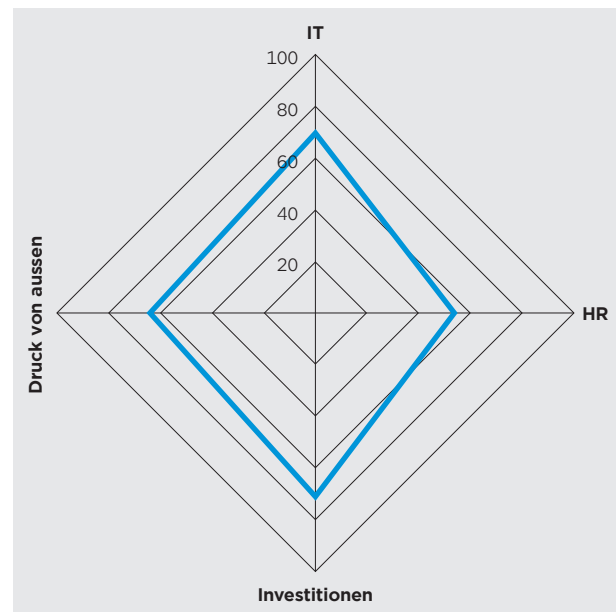


Abbildung 4: Zweites Profil

Zusammenfassung

Die Motivationsanalyse geht sowohl den Dienstleister als auch den Auftraggeber etwas an. Letzterer wird überprüfen, ob ein kurz- oder mittelfristiger Bedarf besteht und in welchen Bereichen sich das Outsourcing als sinnvoller erweist als die interne Lösung.

Der Fragebogen im Excel-Format ermöglicht Ihnen, die Bedeutung dieser Motivationsquellen für die folgenden Themenbereiche zu veranschaulichen: Veränderungsmanagement (Change Management), Kosten, Finanzstrategie, betriebliche Merkmale und Personalwesen.

Je nach Ergebnis entscheidet der Auftraggeber, ob er in die zweite Phase des Prozesses übergeht und wie viele Ressourcen er gegebenenfalls dafür aufwendet.

Der Dienstleister stellt sicher, dass er die Bedürfnisse des Kunden richtig verstanden hat und über das Know-how und die Infrastruktur verfügt, um den Herausforderungen dieser Annäherungsphase gerecht zu werden.

2. Die Bedarfsdefinition



Sind Sie immer noch motiviert, ermöglicht diese zweite Phase Ihnen:

- den Umfang zu definieren,
- die Prozesse einzurichten,
- die Messwerkzeuge auszuwählen.

2.1 Definition des Umfangs des Outsourcings

Um eine Ausschreibung zu erstellen und insbesondere einen Teil der Supply Chain zu vergeben, muss der Logistikverantwortliche Folgendes eindeutig präzisieren:

- Den Umfang in Bezug auf die Produkte:
 - die damit verbundenen gesetzlichen Vorschriften und Sicherheitsanforderungen,
 - den Grad der Produktkennzeichnung (Etikette, Identifikation, Dokumente usw.),
 - die Eigenschaften der Logistikeinheiten (Abmessungen, Gewicht, Stapelbarkeit usw.),
 - die Frage des Warenumschlags.
- Den Umfang als Fluss: vom Lieferanten zum Kunden, Förder- und Lagertechnik, Rückwärtslogistik usw.
- Den Umfang hinsichtlich der Logistikprozesse (Ausführung, Planung usw.) und/oder der administrativen Prozesse (Versorgung, Betreuung interner oder externer Kunden, Rechnungsstellung usw.):
 - den menschlichen Faktor (Schlüsselressourcen, Risiken und Kosten usw.), Sozialplan oder Personaltransfer,
 - die geforderten Stufen der Rückverfolgbarkeit,
 - die Richtlinien des Lager- und Bestandsmanagements,
 - die Produktversicherung,
 - die Hygiene-, Sicherheits- und Qualitätsvorschriften.

Der Logistikverantwortliche wird anschliessend die Auswirkungen der Wachstumspläne seines Unternehmens auf die ausgelagerte Tätigkeit feststellen:

- Wachstum der Geschäftstätigkeit,
- Entwicklung neuer Kundendienstleistungen,
- geografische Ausdehnung,
- Änderung des Sourcing usw.

Ebenso unabdingbar ist eine ziemlich genaue Vorstellung von den eigenen Möglichkeiten und dem Bedarf des Dienstleisters in Bezug auf den Informationsaustausch (IT-Schnittstellen), der für die Planung und Durchführung der Arbeiten durch den Logistikdienstleister notwendig ist.

Mit einer ersten Studie erstellt der Logistikverantwortliche die Schnittstellenspezifikation zwischen den IT-Systemen seines Unternehmens und denjenigen des Dienstleisters.

2.2 Erstellen einer Liste mit den auszulagernden Prozessen

Tabelle 2 veranschaulicht dem Dienstleister auf einfache Weise die Sichtweise des Kunden und kann als Diskussionsgrundlage für die Findung einer Win-win-Lösung dienen.

Diese Tabelle kann mit weiteren Tätigkeiten vervollständigt werden, da es aufgrund ständiger Innovationen nicht möglich ist, ein erschöpfendes Raster zu erstellen. Ihr Dienstleister wird Ihnen mit Ideen und Vorschlägen zur Seite stehen!

Suche nach Lösungen	Intern	Extern	Mit meinem Personal	Mit dem Personal des Dienstleisters	Mit meiner IT	Mit der IT des Dienstleisters	Bei uns	Beim Dienstleister	Mit meiner Ausrüstung	Mit der Ausrüstung des Dienstleisters	Langfristig (über fünf Jahre)	Kurzfristig (unter zwei Jahren)	Mittelfristig (zwei bis fünf Jahre)	Mit meinen Prozessen/Verfahren	Mit den Prozessen des Dienstleisters
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Transport															
• Von A nach B															
• Sonstiges															
Logistik															
• Pufferlager (Peak/Begrenzung)															
• Lagerung + Vorbereitung															
• Cross Docking/Ausgliederung/Gruppierung															
• Sortierte Lagerung (Produktart)															
• Bestandsaufnahmen															
• Wareneingang/Logistiksteuerung															
• Verwaltung eines Pools von Tauschgeräten															
Mehrwertdienste															
• Etikettierung/Kennzeichnung															
• Co-Packing															
• Hinzufügen von Dokumenten															
• Stammdaten pflegen															
• Qualitätskontrolle/Stichproben															
• Zusammenbau/Montage															
• Merchandising/Rackjobbing															
• Aufbau/Montage/Installation/Service beim Kunden															
• Track and Trace/Rückverfolgbarkeit															
- Versand															
- Chargen/Seriennummern															
- Frachtstücke															
- Temperatur															
- Rückrufaktionen															
• Retourenmanagement															
• Recycling von Produkten/Verpackungen															
• Order to cash (der Dienstleister übernimmt die Fakturierung und die Einziehung)															
• Abrufsystem															
• Instandhaltung des Fuhrparks mit Logistikfahrzeugen															

Tabelle 2: Raster zur Lösungsfindung

2.3 Auswahl der Messwerkzeuge

Wie lässt sich Unternehmensperformance heute messen? Der Auftraggeber sollte dem Dienstleistungserbringer den Gradmesser kommunizieren, anhand dessen er die Qualität der erbrachten Dienstleistung messen wird. Auf diese Weise können sich beide Parteien über die Zielsetzungen einig werden, die vertraglich geregelt werden sollen.

Eine Leistungskennzahl (Key Performance Indicator, KPI) ist eine messbare Grösse zur Entscheidungsunterstützung. Sie ermöglicht die Messung der Leistung eines Geschäftsbereichs und deren Abweichung gegenüber dem Soll-Wert (= Ziel).

Die zwischen den beiden Parteien aufzuteilenden KPIs und die jeweils zu erreichenden Ziele **müssen in den Lastenheften genau definiert werden.**

Manchmal gibt es zwischen Auftraggeber und Dienstleister Unterschiede in der Wahrnehmung. Fehlt zum Beispiel bei durchschnittlich 200 Positionen pro Auftrag in einer von zehn Lieferungen eine Position:

- wird der Auftraggeber es dahingehend interpretieren, dass das Service-Level bei 90% liegt,
- wohingegen dasselbe Service-Level in den Augen des Dienstleisters bei 99,95% läge.

Das Ergebnis sollte einer regelmässigen gemeinsamen Analyse unterzogen werden, damit ein Aktionsplan zur Steigerung des Werts dieses Indikators ausgearbeitet werden kann.

Die Erreichung bzw. Nichterreichung eines Ziels könnte mit einem vertraglich vereinbarten Bonus oder einer Vertragsstrafe (Bonus-Malus-Regelung) belegt werden.

Mit Hilfe von KPIs lassen sich verschiedene Leistungen messen, beispielsweise:

- Die Produktivität des Dienstleisters
 - Anzahl Picks/Stunde: Gibt die Anzahl der von einem Mitarbeiter pro Stunde geleisteten Picks pro Stunde an.
 - Auslastungsgrad der Palettenstellplätze: Misst den Nutzungsgrad der Bereiche mit Palettenstellplätzen.
- Der Qualitätsstandard
 - Perfekte Auftragsabwicklung: Misst den Anteil der ohne Zwischenfälle an Kunden gelieferten Aufträge.
 - OTIF = On Time In Full: Misst den Anteil der in der richtigen Menge und zum richtigen Zeitpunkt erfolgten Lieferungen.
 - Bestandsqualitätsrate: Misst die Differenz zwischen dem logischen und dem physischen Bestand.
 - Schwundquote: Beinhaltet verlorene, gestohlene, beschädigte und sonstige Produkte ohne Lagerbewegung. Ab einem bestimmten Schwellenwert kann der Vertrag eine Erstattung der Produkte durch den Dienstleister vorsehen.

- Der Grad der Rückverfolgbarkeit
 - Rückverfolgbarkeitsrate: Misst die Anzahl der erfassten Rückverfolgbarkeitsdaten im Verhältnis zu der Anzahl Daten, die theoretisch hätten erfasst werden müssen.
- Die Sicherheit
 - Quote der Unfälle/Beinahe-Unfälle
 - Anzahl der Arbeitsausfalltage: Misst die Anzahl der ausgefallenen Arbeitstage im Verhältnis zur Gesamtzahl der geleisteten Arbeitstage.
- Die Umweltauswirkungen
 - CO₂-Ausstoss: kg CO₂/transportierte kg/zurückgelegte km
 - Wasserverbrauch pro produzierte Einheit

Zusammenfassung

Ein Auftraggeber wird seinen Ansatz methodisch verfolgen, wenn er von dessen Wichtigkeit überzeugt ist. Zuerst gilt es, den Umfang zu definieren und dann die Prozesse auszuwählen, die ausgelagert werden sollen.

Es ist wichtig, die Messwerkzeuge festzulegen, mit denen die Qualität der Dienstleistung gemessen werden soll. Die Definition der Leistungskennzahlen (KPIs) ist für beide Parteien eine gute Vorbereitung, um sich auf eindeutige Ziele zu einigen, die in den Vertrag aufgenommen werden sollen.

3. Die Auswahl der Lösung



Nach der Definition des Umfangs beginnt der folgende Prozess:

- die Suche nach Partnern, die fähig sind, die Leistungen zu erbringen,
- die Sammlung quantitativer Daten,
- die Erstellung von Angeboten durch die Partner,
- die Verhandlung und Auswahl eines Partners,
- die Unterzeichnung des Vertrags.

3.1 Die Suche nach Partnern

Zu diesem Zweck gibt es eine theoretische Klassifizierung der Logistikdienstleister (Logistics Providers). Diese werden wir kurz anschauen, bevor wir die praktische Suche nach Dienstleistern angehen.

3.1.1 Die Klassifizierung der Logistikdienstleister: von 1PL bis 5PL

PL bedeutet Party Logistics und ändert seine Bedeutung entsprechend der vorangestellten Zahl⁵.

1PL

1PL (First Party Logistics) bezeichnet in erster Linie den Auftraggeber: Verlader, Unternehmer, Händler usw. und seine interne Logistik⁶.

2PL

Die First Party Logistics kann das Routing bestimmter Vorgänge (Transport und einfache Zwischenlager- oder Umschlagsoperationen) an einen 2PL (Transporteur oder Dienstleister) auslagern, was dem ältesten Modell des Logistik-Outsourcings entspricht.

Die KEPs (Kurier-, Express- und Paketdienste) fallen in die Kategorie 2PL, da ihre Integration mit dem Auftraggeber schwach ist: Meist besteht eine Schnittstelle zur Generierung von Abholaufträgen und Beschriftungen für die Frachtstücke sowie Track- und Trace-Informationen.

Die KEPs tauschen jedoch keine Aktivitätsprognosen aus, da der Verlader oft Schnittstellen zu mehreren KEPs und manchmal auch zu einer TMS⁷ hat, die unverzüglich den Dienstleister mit dem günstigsten Tarif zum Bestimmungsort auswählt.

3PL

Üblicherweise treten anschliessend die sogenannten 3PL-Dienstleister auf den Plan, die das gesamte Management der physischen Abläufe eines Unternehmens übernehmen.

Manchmal handelt es sich bei diesen 3PL auch um 2PL, was zeigt, dass es bei der Klassifizierung «nPL» ziemlich grosse Abweichungen gibt, weshalb wir sie fortan nicht mehr verwenden werden. Tatsächlich suchen die Leser dieses Leitfadens nach einer personalisierten Leistungsformel: Es erscheint sinnvoller, den Umfang eines Outsourcings zu definieren, anstatt nur zu sagen, man suche einen 3PL.

2PL und 3PL verfügen zur Gewährleistung der Logistik immer über eine bestimmte Anzahl physischer Mittel, seien diese nun im Eigenbesitz oder nur gemietet, sie können die Erbringung bestimmter Dienstleistungen aber auch an bestimmte Partner delegieren. Sie unterscheiden sich vielmehr durch ihren Integrationsgrad mit dem Kunden.

Besitzen sie keine eigene Infrastruktur, werden sie LLP (Lead Logistics Provider) genannt.

4PL

4PL-Dienstleister (in Englisch Fourth Party Logistics Provider) sind Akteure, die vorwiegend Koordinierungstätigkeiten zwischen dem Verlader (1PL), dem Endkunden und den Logistikdienstleistern (2PL und 3PL) ausüben. Die Entstehung des 4PL-Angebots ist eine direkte Folge der zunehmenden Komplexität, die durch die Verlängerung der Logistikketten im Kontext der Globalisierung verursacht wird.⁸

⁵ Die nachfolgenden Definitionen sind eine Zusammenstellung aus verschiedenen und zum Teil divergierenden Quellen.

⁶ Einige Autoren zählen auch lokale und spezialisierte Marktteilnehmer wie zum Beispiel Transport- oder Lagerunternehmen sowie Hafentreiber zu den 1PL.

⁷ Transport Management System

⁸ Die 1996 von der Kanzlei Arthur Andersen (heute Accenture) vorgeschlagene Definition lautet wie folgt: «Der 4PL ist ein Integrator, der seine eigenen Mittel, Kapazitäten und Technologien mit denen anderer Dienstleister kombiniert, um komplexe Supply Chains zu konzipieren und zu steuern.»

Im Gegensatz zu den 3PL verfügen die 4PL selten über eigene logistische oder IT-Infrastrukturen, sondern arbeiten mit den besten Dienstleistern zusammen, um Lagerung, Umschlag, Transport und Distribution miteinander zu koordinieren und zu managen. Sie optimieren die Abläufe, indem sie heterogene Informationssysteme miteinander verknüpfen und sie in ihrer Gesamtheit steuern, um die Risiken zu kontrollieren und die Rückverfolgbarkeit von Waren zu gewährleisten. Da 4PL vor allem für

globale Kunden interessant sind, die mit Produkten zu tun haben, die eine komplexe und kostenintensive Logistik erfordern, fallen sie nicht in den Anwendungsbereich des vorliegenden Leitfadens.

5PL

Und was ist mit dem 5PL? Es gibt noch keine anerkannte Definition für diese Dienstleistungskategorie, weshalb wir diesen Begriff hier nicht verwenden.

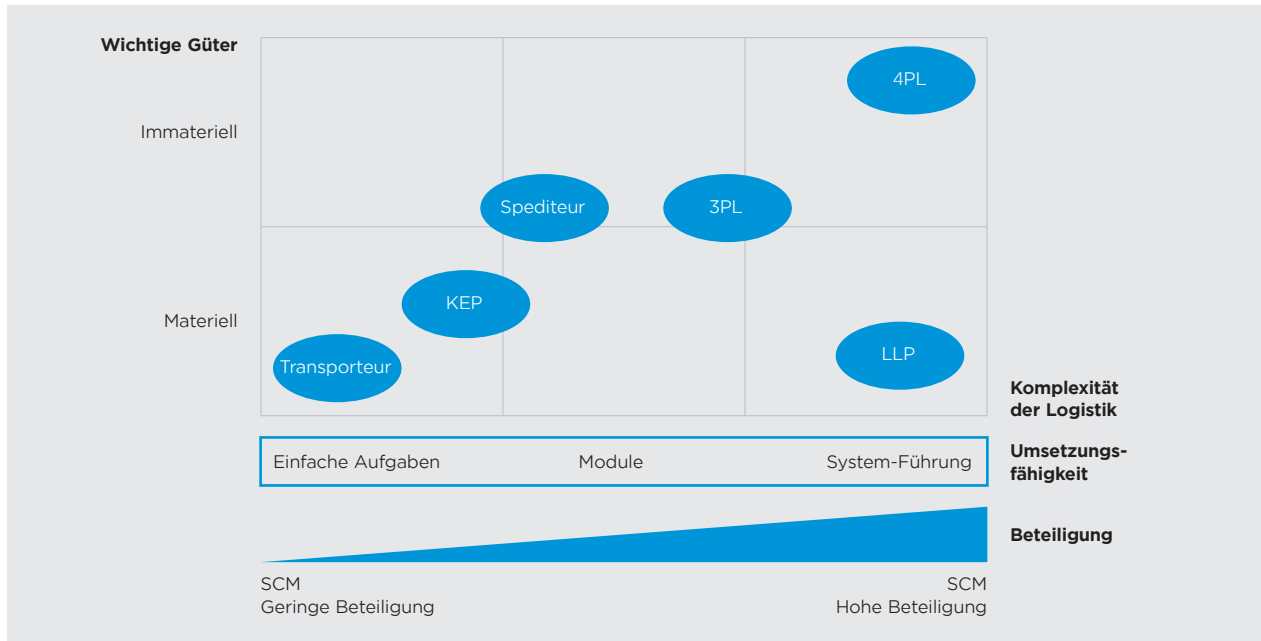


Abbildung 5: Vorzüge und Leistungskapazitäten der Logistikdienstleister

Die Veränderung von Schlüsselattributen während der Migration von 3PL-Dienstleistungsangeboten			
Verhältnis und Preismodelle	Dienstleistungsangebote	Logistik-Outsourcing-Modelle	Schlüsselattribute
<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung • Wertbasierend 	Erweiterte Dienstleistungen	Viert-Partei Logistikdienstleister (4PL)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Beziehung • Umfassendes Supply-Chain-Know-how • Wissens- und informationsbasiert • Geteiltes Risiko und geteilter Gewinn • Fortschrittliche Technologiefähigkeit • Adaptiv, flexibel und gemeinschaftlich
<ul style="list-style-type: none"> • Vertraglich • Risikoteilung 	Führende Logistik	Führender Logistikdienstleister (LLP)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement / Vertragsmanagement • Zentrale Anlaufstelle • 3PL Technologieintegration
<ul style="list-style-type: none"> • Vertraglich • Fest und variabel 	Wertschöpfend	Dritt-Partei Logistikdienstleister (3PL)	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Fähigkeiten • Umfassendere Dienstleistungsangebote
<ul style="list-style-type: none"> • Ware • Transaktion 	Grunddienstleistungen	Logistikdienstleister (LSP)	<ul style="list-style-type: none"> • Gebündelte Kostenreduzierung • Nischendienstleistungen

Abbildung 6: Veränderungen der Schlüsselattribute von 3PL-Dienstleistern (in Anlehnung an die Quelle von Cap Gemini)

3.1.2 Die Markttrends

Im Jahr 2016 präsentieren sich die globalen Trends wie folgt:

- Nach einem zweistelligen Wachstum im Jahr 2014 bleibt das Wachstum der Branche stark.
- Es gibt zahlreiche Fusionen und Übernahmen, was für multinationale Kunden manchmal zu verwirrenden Konglomeraten führt (insbesondere wenn die Praktiken und die IT in den verschiedenen Tochtergesellschaften vereinheitlicht wurden).
- Die Gartner Group klassifiziert die 3PL seit einigen Jahren in ihrem «magischen Quadranten», aber dies betrifft nur die weltweit vorhandenen Schwergewichte⁹ mit jeweils mindestens 20 Milliarden \$!
- Für die Hauptakteure bestehen die Auswahlkriterien darin, ihr Portfolio an Dienstleistern zu konsolidieren (verringern), sich jedoch bei gleichzeitig hohem Kostenbewusstsein stärker auf das Fehlen von Unterbrechungen in der Supply Chain als auf das gesamte Dienstleistungsangebot zu konzentrieren.
- Die Auftraggeber achten zunehmend darauf, dass der Dienstleister ihr Geschäft kennt.

3.1.3 SCM 4.0

Der Bezeichnung Supply Chain 4.0 leitet sich vom Begriff Industrie 4.0 ab, der sich auf die vierte industrielle Revolution bezieht¹⁰. Diese wandelt die Wertschöpfungskette in ein Wertschöpfungsnetzwerk um, das mehr Flexibilität und dezentralisierbare Entscheidungen ermöglicht, die an Maschinen delegiert werden können. Das Internet sorgt für eine reibungslose Kommunikation zwischen Maschinen, Produkten und Dienstleistungen unter Steuerung von menschlichen Verantwortlichen. Um menschl-

che Eingriffe auf einem Minimum zu halten, werden bewährte und erprobte Technologien¹¹ eingesetzt, die durch digitale Vernetzung miteinander kombiniert werden, um eine automatisierte Produktion und Logistik von Gütern und Dienstleistungen zu ermöglichen. Die Supply Chain 4.0 ist daher darauf ausgelegt, den Informationsfluss, die Produkt- und die Dienstleistungen zwischen den Netzwerken von Lieferanten, Fabriken, Lagerhäusern und Kunden bis hin zur Lieferung und zum Recycling weitgehend ohne menschliches Eingreifen zu steuern.

Was sind die Besonderheiten eines Logistikdienstleisters der Supply Chain 4.0?

Der 3PL-Dienstleister bietet eine Reihe von Dienstleistungen an, die er schrittweise ausbaut, sei es qualitativ (z.B. durch Hinzufügen von Track and Trace) oder quantitativ durch progressives Erfassen weiterer Glieder der Wertschöpfungskette (z.B. Verpackungen, Zusatztransporte).

In einer Supply Chain 4.0 muss sich das Angebot des Dienstleisters nicht mehr an eine lineare, sondern an eine vernetzte Wertschöpfung anpassen. Die Vertragsgestaltung entwickelt sich von der herkömmlichen Grundlage, also hauptsächlich in Bezug auf Preis und Qualität, hin zu einer Lösung, die die Lieferung des Endprodukts an den Kunden über variable Kanäle garantiert, über die er aber die Entscheidungsgewalt hat.

Denkbarer wäre ein Lead Logistics Provider (LLP), der in der Lage ist, eine globale IT-Infrastruktur mit einer Schnittstelle zum Kunden bereitzustellen, oder der dem Kunden Zugriff auf seine Anwendungen für die Echtzeitüberwachung gewährt. Der Kunde soll dabei nicht mehr



Abbildung 7: Die Verwaltung der Ereignisse des SCM 4.0 erlaubt Auftraggebern und Dienstleistern, die Flüsse nachzuverfolgen und Entscheidungen in Echtzeit zu treffen (in Anlehnung an eine Quelle von Dachser)

⁹ von denen einige keine Infrastruktur in der Schweiz haben

¹⁰ nach Dampfmaschine, Elektrizität und Computerisierung

¹¹ hauptsächlich Robotik und cyber-physikalische Systeme, Selbstidentifikation, Cloud und Big Data

in das Logistiknetzwerk eingebunden werden. Dieses wird von seinem Dienstleister optimiert, der dazu seine eigenen Lager- und Transportmittel nutzt oder aber auch Subunternehmer hinzuzieht.

Der LLP der SCM 4.0 implementiert eine IT-Architektur, die in die Informationssysteme seiner Kunden und Subunternehmer integriert werden kann, sodass diese die vom Dienstleister bereitgestellten Anwendungen ebenfalls nutzen können. Auf betrieblicher Ebene erfolgt der wesentliche Teil der Kommunikation mit dem Kunden über EDI «machine to machine», was zu einer Verbesserung der Genauigkeit und der Produktivität der Akteure führt.

Die Zwischenspeicherung aller Daten ermöglicht auch deskriptive und prädiktive Analysen, die für den LLP und den Kunden zugänglich sind und womit Optimierungspotenziale ausgeschöpft werden können.

Wer praktiziert die Supply Chain 4.0?

Zum Zeitpunkt der Abfassung des vorliegenden Dokuments ist der Arbeitsgruppe noch kein Business Case bekannt, der dieses Konzept voll ausschöpfen würde.

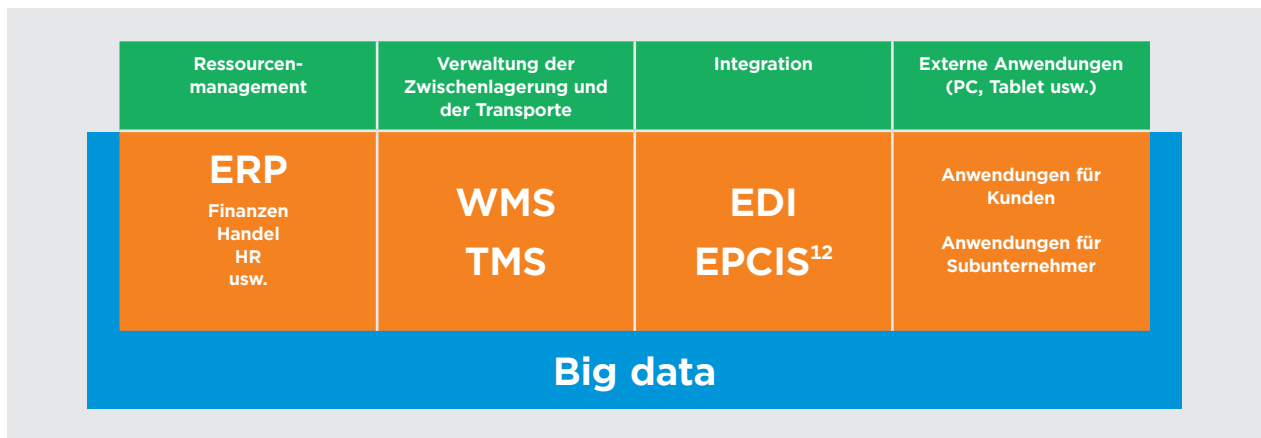


Abbildung 8: Die Integration der Informationssysteme in die SCM 4.0

¹² EPCIS: Electronic Product Code Information Services (mehr Informationen unter www.gs1.org/EPCIS)

3.1.4 Wie sieht die Schweizer Landschaft des Logistik-Outsourcings aus?

Diese Landschaft wird durch GS1 Schweiz in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen qualitativ und quantitativ in der LMS 2016¹³ (Logistikmarktstudie) untersucht, die hier auszugsweise angeführt wird.

Der Logistikgesamtmarkt der Schweiz weist im Jahr 2014 ein **wertmässiges Volumen von rund 39 Mrd. CHF** auf, was einem **Wachstum von 0,1%** im Vergleich zum Vorjahr entspricht.

Der Logistikmarkt repräsentiert im Jahr 2014 einen Anteil von **6,1% gemessen am Schweizer Bruttoinlandprodukt (642,3 Mrd. CHF)**.

Der Teilmarkt **Tank- und Silodienste** weist ein Volumen von **4,3 Mrd. CHF** auf. Das entsprechende Güteraufkommen beläuft sich auf **40,6 Mio. t**.

Die **Massengutlogistik** macht als Teilmarkt zwar nur einen Anteil von 7,4% (**2,9 Mrd. CHF**) des wertbezogenen Gesamtmarktes aus, mit **201,4 Mio. t** stellt sie jedoch das Segment mit dem grössten Güteraufkommen dar.

Schwergutlogistik und Krandienste sind mit einem Volumen von **1,3 Mrd. CHF** und einem jährlichen Aufkommen von **12,7 Mio. t** für relativ geringe 3,3% des wertbezogenen bzw. 2,7% des mengenmässigen Gesamtmarktvolumens verantwortlich.

Die **Komplettladungslogistik** umfasst 20,1% (**7,8 Mrd. CHF**) des Gesamtmarktvolumens und 30,3% (**142,9 Mio. t**) des Aufkommens am Logistikgesamtmarkt.

Die **Stückgutlogistik** bildet mit **15,3 Mrd. CHF** und einem Anteil von 39,3% am Gesamtmarkt den grössten Teilmarkt. Das jährlich per Stückgut transportierte Aufkommen beträgt hingegen nur **72,2 Mio. t** und damit 15,3% des Gesamtgüteraufkommens.

KEP-Dienste und kleinteilige Logistik (Sendungen mit einem Gewicht von 2 kg bis 31,5 kg) machen mit einem Umsatz von **3,9 Mrd. CHF** einen Anteil von 10,0% am Gesamtmarkt aus.

Mit rund **1,4 Mio. t** beträgt das Güteraufkommen lediglich 0,3% des Gesamtaufkommens. Dabei umfasst dieser Teilmarkt nicht nur KEP-Dienste im engeren Sinne (Vorholung, Sortierung und Zustellung), sondern auch die damit zusammenhängenden administrativen Prozesse (insbesondere Kommissionierung, Verpacken und Retourenabwicklung) sowie «Gelegenheitsverkehr» (z. B. Ersatzteillieferungen von Handwerkern).

Post- und Briefdienste weisen einen Umsatz von **3,5 Mrd. CHF** (9,0% des Gesamtmarktes) auf. Das Aufkommen beträgt rund **0,5 Mio. t**.

Der Querschnittsmarkt **Kontraktlogistik** besitzt ein wertbezogenes Volumen von **6,9 Mrd. CHF**, was 37,7% aller fremdvergebenen Logistikleistungen entspricht.

Mit einem Umsatz von **1,7 Mrd. CHF** weisen **Terminaldienste und Warehousing** als Querschnittsmarkt einen Anteil von 9,3% an den gesamten fremdvergebenen Logistikleistungen auf.

Der Schweizer Querschnittsmarkt für **temperaturgeführte Logistik** (Tiefkühl-, Kühl- und Wärme-logistik) hat ein wertmässiges Volumen von rund **5,1 Mrd. CHF**.

¹³ Die Logistikmarktstudie Schweiz 2016 in deutscher Sprache finden Sie unter <http://www.logistikmarkt.ch/de/logistikmarktstudie/logistikmarktstudie>

Fokus auf die Dienstleister

Einzelheiten zur Segmentierung der LMS sind in Anhang 4 aufgeführt.

Die Studie umfasst auch die Liste der wichtigsten Dienstleister nach Segmenten und die Top-100-Dienstleister in der Schweiz.¹⁴

In der Schweiz ist die Anzahl bedeutender Dienstleister aus folgenden Gründen begrenzt:

- Der Grosshandelsvertrieb liegt in den Händen einer Handvoll Akteure, die sehr wenig auslagern (unterschiedliche kulturelle Aspekte der Nachbarländer).

- Grössere Immobilienprojekte werden sehr stark durch das Gesetz reguliert (RPG).
- Ausländische Lieferanten gehören daher zu den grossen Kunden, die dem Aufbau einer eigenen Logistikstruktur aus Kostengründen oft die Belieferung aus benachbarten Regionen vorziehen.

Die 100 wichtigsten Logistikdienstleister in der Schweiz

- Das oberste Ziel dieser Untersuchung besteht in der Schaffung von Transparenz über die Dienstleister auf dem Schweizer Logistikmarkt. Dieses Kapitel verschafft Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Logistikdienstleister in der Schweiz (Top 100).
- Die untersuchten Unternehmen wurden nach Umsatz sowie nach der Anzahl ihrer Angestellten eingestuft. Um die grössten Schweizer Logistikunternehmen zu ermitteln, haben wir zudem zwischen nationalen und internationalen Dienstleistern unterschieden.
- Die Unterschiede an der Spitze sind deutlich. Nur PostMail AG und PostLogistics AG erwirtschaften in der Schweiz Umsätze in Milliardenhöhe.
- Dasselbe gilt für die Anzahl der Beschäftigten in der Schweiz. Der Grossteil der Unternehmen zählt Angestellte im dreistelligen Bereich; lediglich einige der grossen Akteure haben über 1000 Angestellte (etwa 10%). Aus der vollständigen Untersuchung der Top-100 geht hervor, dass ein Drittel der Unternehmen mindestens 100 Angestellte hat.
- Mittels einer ABC-Analyse konnte die Verteilung des Logistikmarktolumens auf die Top-100-Logistikdienstleister in der Schweiz genau ermittelt werden (vgl. Grafik unten). Die ABC-Analyse zeigt, dass die zehn grössten Unternehmen einen Umsatz von 9,3 Milliarden CHF erwirtschaften.
- Die 13 grössten Unternehmen erzeugen etwa 60% des Gesamtumsatzes auf dem Schweizer Logistikmarkt (Zone A).
- Die 32 ersten Logistikdienstleister der Top-100-Dienstleister erwirtschaften 80% des Umsatzes (Zonen A+B). Somit erwirtschaften die restlichen 70 Logistikunternehmen lediglich 20% des kumulierten Umsatzes der Top-100-Dienstleister (Zone C).
- Anhand dieser Analyse konnte gezeigt werden, dass lediglich ein paar Logistikunternehmen den Schweizer Markt dominieren.

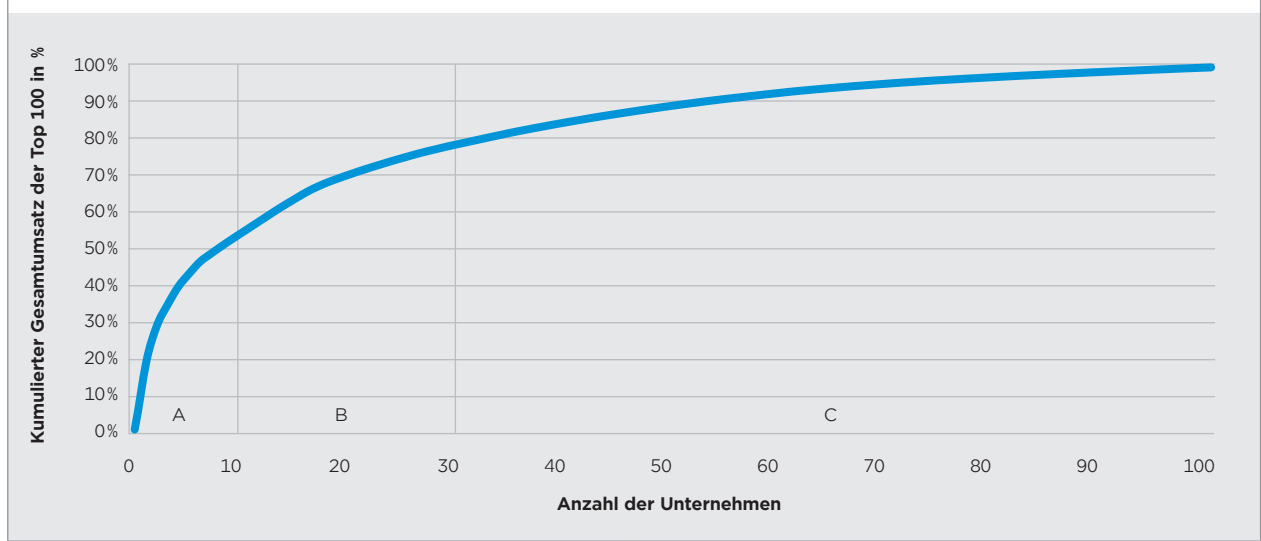


Tabelle 3: ABC-Analyse der Top-100-Logistikdienstleister der Schweiz

¹⁴ LMS: Logistikmarktstudie. Diese jährlich in Zusammenarbeit mit der Universität St.Gallen durchgeführte Studie des Schweizer Logistikmarktes kann bei GS1 Switzerland bestellt werden.

3.1.5 Die praktische Suche nach dem idealen Dienstleister

Das Profil eines Dienstleisters lässt sich über eine Bedarfsdefinition ermitteln, anhand derer eine Vorauswahl der möglichen Partner getroffen werden kann. Das Profil muss demnach in folgenden Punkten absolut klar sein:

- Welche Fähigkeiten müssen vorhanden sein?
- Wie gross sind die Kapazitäten (voraussichtliche Mengen und Leistungen, insbesondere nach Standort)?

Einige Beispiele:

- *Ich suche einen Nahrungsmittelspezialisten in der Nähe der Autobahn (Broye oder Gros de Vaud).*
- *Ich suche einen Dienstleister, der in der ganzen Schweiz innerhalb von 24 Stunden liefern kann.*
- *Meine Pakete müssen mit einer IATA-Zulassung und flugfertig bereitstehen.*

3.2 Die Erhebung quantitativer Daten

Dieser Schritt ist mühsam, aber als Basis für den Konsultationsprozess unerlässlich. Gleichzeitig ist er ein Test für die Motivation des Auftraggebers, der eine grosse Menge an Daten sammeln muss. Das meiste davon findet er in seinem Informationssystem, aber es gibt immer Daten, die noch nicht gemessen worden sind. Erfasst Ihr System beispielsweise die Anzahl der Liefereingänge, wissen Sie höchstwahrscheinlich dennoch nicht, wie viele Lastwagen entladen werden (weil 1 Lastwagen = 1 oder mehr Lieferungen), es sei denn, Sie hätten einen entsprechenden Eintrag in einem Sicherheitssystem oder einem «Yard-Management».

Der Fragebogen in Anhang 3 ist repräsentativ für die qualitativen und quantitativen Daten, die von einem Dienstleister in der Regel angefordert werden.

Für den Dienstleister dient die Datenerhebung als Grundlage für:

- die Dimensionierung der Strukturen (Infrastrukturen, Personal),
- die Festlegung der Leistungen (Leistungsumfang und Service-Level) und
- die Festlegung der Preise.

3.3 Die Abrechnungsmethoden

Es gibt zwei Hauptabrechnungsmethoden:

- **Offenes Buch oder Open-Book:** Der Dienstleister fakturiert die tatsächlichen Kosten zuzüglich einer Verwaltungsgebühr («Overheads»).
- **Preisliste oder Closed-Book:** Der Dienstleister fakturiert jede Leistung nach einem bei der Vertragsverhandlung festgelegten Einheitstarif.

Vor- und Nachteile der Abrechnungsmethoden

In Tabelle 4 können Sie die für Ihr Unternehmen am besten geeignete Abrechnungsmethode auswählen.

Die Grenzen des Vergleichs zwischen Abrechnungsmethoden

Wenn die Bereitstellung der Lösung erhebliche Investitionen erfordert (Baulichkeiten, IT-Schnittstellen), ist Open-Book nicht die geeignete Methode. Das Gleiche gilt, wenn sich zu viele Kunden auf derselben Plattform befinden, da die Fixkosten (Miete, Personal) dann nur schwer in Rechnung zu stellen sind.

Wenn der Kunde jedoch besonders schnell starten möchte, wird manchmal die Angebotsphase übersprungen und der Start mit Open-Book und gegebenenfalls einer vereinbarten Frist für den Übergang des Vertrags in das Closed-Book-System vollzogen.

Methode	Vorteile	Nachteile
Open-Book	<ul style="list-style-type: none"> • Begünstigt die «kollaborative» Methode zur Weiterentwicklung. • Transparente Kommunikation und Abrechnung (der Kunde kann die Kosten im Detail überprüfen). • Birgt die Möglichkeit, Gewinne und zusätzliche Kosten zu teilen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Fixpreise, Ungewissheit über den tatsächlich in Rechnung gestellten Betrag und damit die endgültigen Stückkosten. • Spannungen zwischen den Parteien, wenn der Auftraggeber jede einzelne Kostenposition bei jeder Rechnung ausführlich erörtert. • Komplexität bei der Erarbeitung des Business Case Outsourcing.
Closed-Book	<ul style="list-style-type: none"> • Ein im Voraus bekannter Preis lässt eine einfache Kalkulation eines Business Case zu. • Die Abrechnung pro Arbeitseinheit ermöglicht eine «Variabilisierung» der Kosten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine/wenig Möglichkeit zur Rückerstattung von Gewinnen (für den Kunden) oder zur Teilung zusätzlicher Kosten (für den Dienstleister), wenn die ausgelagerte Tätigkeit zum Zeitpunkt der Angebotsabgabe nicht den vorgesehenen Ertrag liefert.

Tabelle 4: Vor- und Nachteile der Abrechnungsmethoden

3.4 Der Konsultations-/Auswahlprozess

Zur Durchführung der folgenden drei Schritte (Angebotserstellung durch die Dienstleister, Verhandlung und Auswahl eines Partners, Vertragsabschluss) werden in der Regel zwei Arten von Prozessen angewandt:

- «Partnerschaftlicher» Prozess



- Prozess «rationaler Käufer»



3.4.1 Der partnerschaftliche Prozess

Auswahl von Partnern Je nach Bedarf wählt der Auftraggeber ein oder zwei Dienstleister aus und sucht in einem offenen Verfahren nach Lösungen. Der Dienstleister sammelt die für die Angebotserstellung notwendigen Daten über einen eigenen Fragebogen.

Geschäftsgespräche Nach einer Prüfung der übermittelten Daten findet in der Regel ein Treffen zwischen Dienstleister und Auftraggeber statt, anhand dessen unklare Punkte geklärt werden können und ein erstes Angebot erläutert wird. Dieses Treffen dient auch einem ersten Kennenlernen des Dienstleisters, um einen persönlichen Eindruck von ihm zu gewinnen. Es empfiehlt sich, sich für einen echten Informationsaustausch, der in eine konkrete Partnerschaft münden kann, persönlich zu treffen; ein einfaches Telefongespräch genügt diesem Zweck oft nicht. Um möglichst schnell loslegen zu können und keine wertvolle Zeit zu verlieren, müssen beide Parteien gut vorbereitet sein. Die Qualitätsbedürfnisse und -anforderungen des Auftraggebers sollten klar sein (und wenn möglich je einzeln in [Prozent]Zahlen ausgedrückt werden). Ebenso klar und möglichst detailliert sollten die Erwartungen an die Art der zu erbringenden Hauptleistungen beschrieben werden.

Die beiden Parteien müssen daraufhin eine dauerhafte und langfristig ausgerichtete Beziehung aufbauen. Die Kommunikation zwischen den einzelnen Personen sollte so einfach und präzise wie möglich sein, um Missverständnissen vorzubeugen. Daher ist es ratsam, sich gegenseitig kennenzulernen und unterschiedliche Fragestellungen, Erwartungen und Bedürfnisse miteinander zu klären. Je erfolgreicher diese Phase abgeschlossen wird, desto höher stehen die Chancen für eine erfolgreiche Partnerschaft.

Der Auftraggeber sollte nicht zögern, den Dienstleister um Rat oder mögliche Verbesserungen der Leistungen zu bitten, da seine Haltung gegenüber Veränderungen ein mögliches Indiz für seine Flexibilität ist.

Angebot Die Auswahlkriterien für einen Dienstleister sollten sich daher nicht nur auf seinen Preis beschränken, sondern auch seine Bonität, seine Firmenstruktur, den Ort, an dem die Tätigkeiten durchgeführt werden, das ihm zur Verfügung stehende Netz und seine Fähigkeiten und Referenzen berücksichtigen. Dieser Prozess lässt sich mit der Anstellung einer Führungskraft für Ihr Team vergleichen – nebst dem geforderten Gehalt machen die besonderen Fähigkeiten, das Zwischenmenschliche und zusätzliche Trümpfe den Unterschied. Den richtigen Dienstleister zu finden erfordert viel Arbeit und Engagement. Die Auswahl des Richtigen wird sich aber in Form einer angenehmen und für beide Seiten fruchtbaren Beziehung auszahlen. Sich der Herausforderung zu stellen sowie Zeit und Energie zu investieren, ist dabei der richtige Weg.

Vertrag Nach dem Aufbau einer erfolgreichen Partnerschaft muss diese gepflegt werden. Es ist daher wichtig, regelmäßige (und je nach Bedarf) Standortbestimmungen durchzuführen und die positiven Aspekte bzw. die zu verbessernden Punkte vorzubringen. Diese Beziehung, die wiederum mit der Führung eines wichtigen Mitarbeiters vergleichbar ist, kann sich auch weiterentwickeln (Karriereplanung, gemeinsame Investitionen usw.).

Ein Beispiel für das Outsourcing der Lieferung von Maschinenersatzteilen: Ein weltweit branchenführender Hersteller von Ausrüstungsgütern beschliesst, die Lieferung von Ersatzteilen in 110 Länder auszulagern, und wählt nach den Kriterien Reputation und Lagerkapazität einen Dienstleister in der Nähe eines Flughafens aus (um bei kritischen Fällen eine Lieferung innerhalb von wenigen Stunden sicherzustellen). Der Hersteller hat sein Lager verkauft, weshalb das neue Logistikzentrum innerhalb von drei Monaten betriebsbereit sein muss. Der Dienstleister prüft die erforderlichen Prozesse und den Platzbedarf, baut die spezifischen Lagerungseinrichtungen in seinem Lager auf und errichtet die IT-Infrastruktur. Der Vertrag wird nur drei Monate nach Projektbeginn auf Basis der tatsächlich gemessenen Kosten unterzeichnet.

3.4.2 Der Prozess «rationaler Käufer»

Hierbei handelt es sich um einen stark strukturierten Prozess, der insbesondere hinsichtlich der zu bearbeitenden Mengen (Aufträge, Positionen, Teile, Paletten usw.) einen gut beherrschten und dokumentierten Prozess impliziert.

Die Mengen werden über ein Lastenheft, das die qualitativen und quantitativen Aspekte der Geschäftstätigkeit beschreibt, an die in die engere Wahl gezogenen Unternehmen kommuniziert (Shortlist). Die Vorbereitungszeit für die Lastenhefte kann sich in die Länge ziehen, da in Informationssystemen selten alle umgeschlagenen oder gelagerten Einheiten gespeichert sind¹⁵.

Achtung, ein rationaler Käufer ist kein «Killer». Stellt er den Subunternehmer unter die Gewinnschwelle, gefährdet er potenziell denjenigen Bereich seines Unternehmens, der über den Dienstleister geht.

3.4.3 Vergleich der Auswahlverfahren

In allen Fällen ist es wichtig:

- dass bei einem Prozess ab einem bestimmten Umfang für jede Etappe Fristen gesetzt werden (die Gesamtfrist beträgt vom Entwurf des Lastenhefts bis zur Auswahl des Dienstleisters sicher mehrere Monate),
- dass sich ein Dienstleister jederzeit aus dem Prozess zurückziehen kann, wenn er das Gefühl hat, dass er keine Chance hat.

Verfahren	Vorteile	Nachteile
Rationaler Käufer	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt eine Datenstrukturierungsqualität vor (weniger spätere Überraschungen). • Dank RFI wird möglicherweise Kenntnis von verfügbaren Flächen in einer bestimmten Region erlangt. • Gibt einen Zeitplan vor. • Objektiver Vergleich der Kosten der Dienstleister. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwand für die Abfassung von Dokumenten (Lastenheft, RFI, RFP). • Erfordert, dass bei der Erstellung des RFP eine Fakturierungsmethode gewählt wird. • Fördert nicht unbedingt die Entstehung von Lösungsalternativen.
Partnerschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit innovativer Lösungen. • Die auf Grundlage des Fragebogens des Dienstleisters erfolgte Datenerhebung erleichtert den Kalkulationsprozess. • Die Art der Rechnungsstellung kann am Ende der Verhandlung entschieden werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzögerungspotenzial, wenn der Zeitplan nicht von vornherein gesetzt ist.

Tabelle 5: Vergleich der Auswahlverfahren

3.5 Die Bewertungsmethode

Bei einem partnerschaftlichen Ansatz wird der gesamte Mehrwert (und nicht nur die einfachen Bruttokosten) zwischen den einzelnen Lösungen verglichen. Andere Kriterien sind das Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern und das Gefühl, gemeinsam etwas erreichen zu können.

Im Rahmen eines rationalen Prozesses wird dem Bruttopreis und den gegebenen Zusicherungen der Vorzug gegeben. Normalerweise wird eine Entscheidungsmatrix mit gewichteten Hauptrubriken und Kriterien je Rubrik erstellt. Die empfohlenen Rubriken sind die Leistung, der Preis und die Reputation. Jede Rubrik enthält verschiedene Kriterien, die sich pro Bereich anpassen lassen:

- Leistung
 - Logistikleistungen: Die in Tabelle 2 «Raster zur Lösungsfindung» im Kapitel 2 angeführten Leistungen werden wiederverwendet.
 - Supportleistungen: IT, Arbeitsberichte, Management (insbesondere partnerschaftliche Überwachungssysteme) usw.
- Preis
 - Sicherstellung vergleichbarer Preise (Ramp-up-Kosten usw.),
 - Miteinbezug der Änderungskosten, auch wenn sie schwer einschätzbar sind,
 - Unterscheidung zwischen Investitions- und Betriebskosten (CAPEX/OPEX),
 - Berücksichtigung der gemeinsam getragenen Kosten für IT-Schnittstellen (mit EDI: mindestens 2000 bis 3000 CHF/Anbindung),
- Reputation
 - Referenzen,
 - Personalübernahme,
 - Umweltschutz,
 - Vertrauen (Zertifizierungen, IT-Kenntnisse, Erscheinungsbild der Räumlichkeiten, des Fuhrparks usw.),
 - usw.

Im Rahmen der LMS 2016 wurde bei den Entscheidungsträgern eine Umfrage durchgeführt, um zu eruieren, wie wichtig die verschiedenen Kriterien sind. In Abbildung 9 sind die Ergebnisse dargestellt.

Gleichzeitig mit diesem Leitfaden steht **ein Tool für den Vergleich von Dienstleistern zum Download bereit**¹⁶. Es enthält ein absichtlich in einem anderen Bereich gewähltes Beispiel¹⁷, um die Auswahl Ihrer Kriterien nicht zu verfälschen. Letztlich wird sich der rationale Prozess – bei der je nachdem auch rein intuitiven Entscheidungsfindung – an den partnerschaftlichen Prozesses annähern.

¹⁵ Arbeiten Sie zum Beispiel nicht mit einem Yard-Management, können Sie nicht wissen, wie viele Lastwagen angekommen sind. Je nach Lagerverwaltungssystem, das Sie benützen (oder auch nicht), kennen Sie nur die Zahl der Abnahmen, Paletten, Frachtstücke oder Werkstücke. In diesem Fall müssen über manuelle Dokumente wie Lieferscheine, Checklisten usw. viele Informationen gesammelt werden.

¹⁶ www.gs1.ch/empfehlung-outsourcing

¹⁷ Beispiel: Wahl eines Fahrzeugs

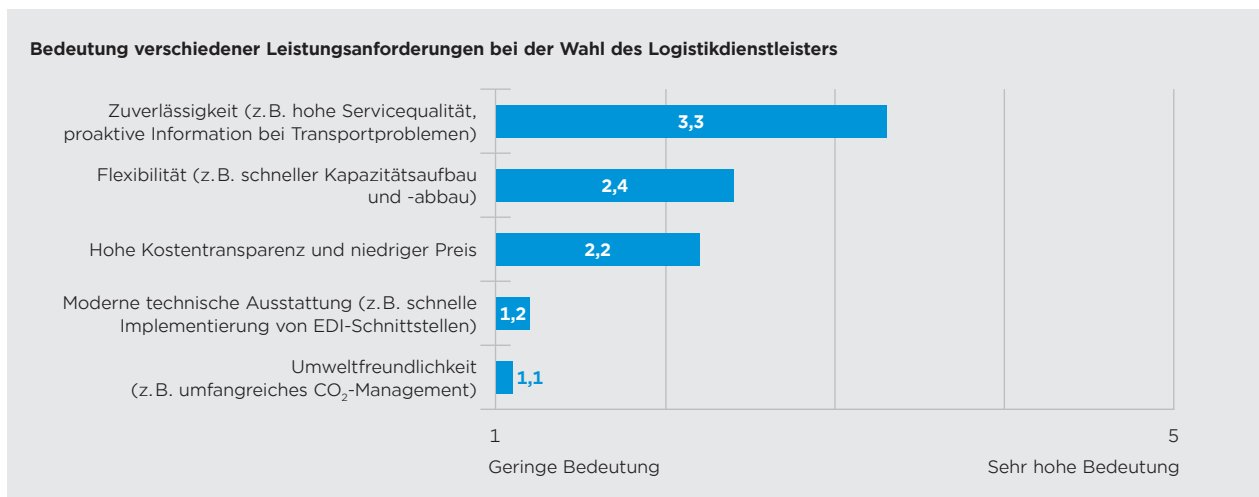


Abbildung 9: Bedeutung verschiedener Supply-Chain-Leistungsanforderungen bei der Wahl des Logistikdienstleisters (Quelle LMS 2016)

3.6 Die Vertragsgestaltung

Diese Empfehlung sieht keine Standardverträge vor, da ausser in ganz einfachen Fällen eine massgeschneiderte Vereinbarung notwendig ist. Vor Beginn der Tätigkeit ist ein Vertrag zu unterzeichnen, der die Beschreibung der Tätigkeit mit Fokus auf das Risikomanagement und die Kontrollen enthalten muss.

Je nach Umfang des Auftrags gibt es drei mögliche Szenarien:

- Kurz- oder Kleinmengenauftrag
 - Das gegengezeichnete Angebot des Dienstleisters ist ein Vertrag.
 - Allgemeine Geschäftsbedingungen¹⁸ Spedlog und/oder Astag.
- Mittलगrosser Auftrag
 - Grundlage des Vertrags ist ein Dokument, das die Absichten der Parteien und insbesondere den Geschäftsbereich (Dokumente, die zur Bedarfsdefinition erstellt wurden) beschreibt. Die erwarteten Leistungen und Ergebnisse sowie die Preise werden im Anhang des Vertrags aufgeführt, da es sich um veränderliche Elemente handelt.
- Grossauftrag
 - Der Vertrag wird in der Regel von Juristen verfasst, enthält aber dieselben Dokumente wie sie beim mittलगrossen Auftrag üblich sind.

Eine Verhandlung ist erfolgreich, wenn:

- sie durch Verantwortliche geführt wird: Projektträger auf Kundenseite, Account-Manager aufseiten des Dienstleisters,

- die Juristen nur begrenzt Raum einnehmen: Identifizierung der Hauptrisiken und juristischen Gegenmassnahmen, Erarbeitung knapper Stellungnahmen zu bestimmten Punkten und Fristen für den Abschluss des Gesprächs. Da nun aber der Teufel im Detail sitzt, werden die Klauseln anzahl- und mengenmässig uneingeschränkt zunehmen, das Vertrauen zwischen den Partnern wird abnehmen, der Starttermin verschoben und die Honorare der Juristen steigen.

3.6.1 Wichtige Vertragsklauseln

Manchmal benötigt man bei der Vertragsgestaltung die Hilfe eines Juristen.

QA (Quality Agreement) und SLA (Service Level Agreement)

Ein QA oder ein SLA kann genauso wichtig sein wie der Vertrag selbst.

Vertragliche Fristen und andere Leistungskriterien

Es wird empfohlen, sich auf eine begrenzte Anzahl von KPI zu einigen, die intern besprochen werden, um dadurch unternehmensinterne Polemiken bei der Vertragsdurchführung zu vermeiden (der Dienstleister kann bei Problemen zum Sündenbock werden, insbesondere wenn die Informationen bezüglich Auftragsausführung qualitativ schlecht sind). Dies gilt vor allem für die Verkaufsabteilung.

¹⁸ Im Allgemeinen handelt es sich hierbei um die «Allgemeinen Verkaufsbedingungen», die im Angebot erwähnt und diesem beigefügt sind.

Vertragsmanagement

Die Struktur und die Funktionsweise der Steuerung sind für jede Partei festzulegen: Verantwortliche, Häufigkeit der Folgebesprechungen, verwendete Indikatoren, Streitbeilegungsverfahren.

Vorzeitige Ausstiegsklauseln bei Qualitätsproblemen

Diese Klausel ist vorzusehen, jedoch prinzipiell nur als Folgerung eines Prozesses, während dessen die Streitigkeiten zwischen Kunde und Dienstleister nicht beigelegt werden konnten.

Periodizität und Kriterien für die Preisanpassung

Die Auftragskosten basieren in der Regel auf:

- Mieten (pro m²),
- Arbeitskosten in Abhängigkeit der Produktivität,
- Abschreibungen (Ausrüstungen und IT),
- Verwaltungskosten.

Da sich die Preise zwangsläufig mehr oder weniger schnell ändern, muss unbedingt zwischen dem Zeitpunkt und der Häufigkeit von Preisänderungen unterschieden werden.

Das Vorgehen und die Grundlagen für Preisanpassungen sind in der Regel im Vertrag enthalten: so zum Beispiel der hypothekarische Referenzzinssatz für die Miete oder der Verbraucherpreisindex (VPI), während die Referenzindizes in die Anhänge aufgenommen wurden.

Da die Produktivität gesteigert werden soll, ist es zugunsten einer Win-win-Beziehung wichtig, dass die Gewinne geteilt werden, da der Dienstleister ansonsten keinen Anreiz zur Verbesserung sieht.

Produktivität des Dienstleisters im Falle von Open-Book

Einer der Hauptnachteile des Open-Book ist, dass es nicht automatisch gerecht ist, indem der Dienstleister bei sich verringern den Gewinnspannen seine Leistung steigert!

Nicht selten finden sich Produktivitätsunterschiede zwischen der Antwort auf die Ausschreibung und dem tatsächlichen Beginn, was für den Auftraggeber in der Regel ungünstig ist. Daher ist eine Klausel für diese Eventualität und deren Folgen (Teilung der Mehrkosten, Ursachenermittlung und Verbesserungsplan) vorzusehen.

Sicherheit - Vertraulichkeit

Die Anforderungen müssen klar formuliert und verhältnismässig sein (da sie sich sonst in den Kosten niederschlagen). Wenn Sie zum Beispiel in Ihrer eigenen Logistik keinen Strafregisterauszug verlangen, weshalb sollten Sie das denn für jeden Mitarbeiter Ihres Dienstleisters tun?

Beachtung der Stammdaten

Die Bearbeitung von Aufträgen oder Eingängen erfordert eine strikte Pflege der Stammdaten, was dasselbe bedeutet wie ein Verfahren zur Aktualisierung derselben durch den Auftraggeber.

Zahlungsfristen

Der Auftraggeber kann den Dienstleister nur zur Entlastung seines Cashflows nutzen, ohne ihn dabei in Schwierigkeiten zu bringen, wenn er einen erheblichen Anteil an seinem Umsatz hat. Die Fristen müssen vernünftig ausgehandelt und strikt eingehalten werden, andernfalls besteht die Gefahr, dass der Kunde Nachteile daraus zieht (lose-lose).

Beschädigung, Bruch, Diebstahl

Grundsätzlich sind Verlustraten zulässig. Diese sind nach den Standards des Berufsstandes und/oder je nach den eigenen Logistikleistungen zu Beginn festzulegen. Diese Klausel steht in engem Zusammenhang mit den Inventarregeln.

Versicherung

Das Outsourcing bedeutet in der Regel nicht die Übertragung des Eigentums an den vertriebenen Waren an den Dienstleister. Die Versicherung der Ware ist daher stets Sache des Auftraggebers, in dem Bewusstsein, dass der Dienstleister Ergänzungen zu versichern hat. Ein Rechtsbeistand wird empfohlen.

Prüfungsmöglichkeiten

Verfügt der Dienstleister über ein eigenes Qualitätssystem (ISO 9001, 14001, 22000, GDP, GMP usw.), gilt es über die Notwendigkeit nachzudenken, eigene Audits durchzuführen. Der Dienstleister kann eine Vergütung für den Zeitaufwand verlangen, da er bereits die Kosten für seine internen Audits und Zertifizierungen trägt.

Eigentum an den Waren

Die Waren bleiben grundsätzlich im Eigentum des Auftraggebers. Wird das Eigentum an den Dienstleister übertragen, handelt es sich vielmehr um einen Distributionsvertrag, da dieser das Produkt mit einer Marge verkauft.

Mediationsklausel

Die Mediation (nicht zu verwechseln mit dem Schiedsverfahren) ist eine effektive Methode zur Beilegung von Streitigkeiten, aber mit deutlich geringeren Kosten und einer ausgezeichneten Erfolgsquote. Sie zeigt auch die Bereitschaft der Parteien, im Streitfall a priori eine gemeinsame Basis zu finden. Die empfohlene Methode ist die der schweizerischen Mediationsordnung für Wirtschaftskonflikte der schweizerischen Handelskammern¹⁹.

¹⁹ www.swisschambermediation.ch

Alle Streitigkeiten, Meinungsverschiedenheiten oder Ansprüche aus oder im Zusammenhang mit diesem Vertrag, einschliesslich dessen Gültigkeit, Ungültigkeit, Verletzung oder Auflösung, sind durch ein Mediationsverfahren gemäss der Schweizerischen Mediationsordnung für Wirtschaftskonflikte der Swiss Chambers' Arbitration Institution zu regeln. Es gilt die zur Zeit der Zustellung des Schlichtungsantrags in Kraft stehende Fassung der Mediationsordnung.

Der Sitz des Mediationsverfahrens ist ... [Name eines Ortes in der Schweiz, ausser die Parteien einigen sich auf einen Sitz in einem anderen Land]; Sitzungen können auch in ... [Ort einfügen] abgehalten werden.

Die Sprache des Mediationsverfahrens ist ... [gewünschte Sprache einfügen].

Gerichtsstand

Es wird dringend davon abgeraten, einen ausländischen Gerichtsstand (insbesondere in den USA) zu bestimmen. Am besten lokalisieren Sie ihn in Ihrem Kanton. Befinden sich die Parteien in unterschiedlichen Kantonen, muss das zuständige Gericht in derjenigen Sprachregion ansässig sein, in der die Vertragssprache gesprochen wird.

3.6.2 Ausarbeitung der Anhänge zum Vertrag

Handelt es sich um einen wichtigen Vertrag, wird empfohlen, sich von der Rechtsabteilung über den Inhalt der Anhänge beraten zu lassen. Ihre Ausarbeitung aber ist Sache der Logistiker. Während der Hauptteil des Vertrags normalerweise während seiner Laufzeit nicht geändert wird, werden die Anhänge regelmässig geändert, um Entwicklungen Rechnung zu tragen.

Im Allgemeinen werden die folgenden Dokumente angehängt:

- Unterlagen für die Preisfestsetzung (Lastenheft bei der Konsultation, Antwort auf die Ausschreibung),
- die Preisliste und die Preisanpassungs-Indizes,
- die zu befolgenden Verfahren,
- der Startzeitplan (Ramp-up-Phase).

3.6.3 Personalübernahme

In der Schweiz besteht keine gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme des Personals des Auftraggebers²⁰. Es ist jedoch üblich, dass der Dienstleister den Mitarbeitern eine Übernahme anbietet. Handelt es sich um ein öffentliches Projekt und wird der künftige Status dreiseitig verhandelt, kann sich dies auf die Preise auswirken (das «historische» Personal hat manchmal einen besseren Status als das Personal des Dienstleisters und will einen Teil der erworbenen Vorteile behalten). Die Erfahrung zeigt allerdings, dass die Abwanderungsrate «histori-

scher» Mitarbeiter hoch ist (häufig 50% nach einem Jahr), wobei als Hauptgründe Anpassungsschwierigkeiten genannt werden (neue Verfahren, höheres Arbeitstempo, mehr Fern-/Heimarbeit, weniger vorteilhafte GAV, andere Unternehmenskultur usw.).

3.6.4 Übernahme der Infrastrukturen

Im Falle einer Übernahme von Ausrüstungen wird eine Amortisationstabelle mit den Modalitäten der Eigentumsübertragung erstellt.

3.6.5 Übernahme von Mietverträgen

Wenn der Dienstleister die Tätigkeit in Räumlichkeiten fortsetzt, die vom Kunden gemietet werden, sollte der Mietvertrag auf den Dienstleister übertragen werden, auch wenn diese Entscheidung nicht mehr rückgängig gemacht werden kann. Bleibt die Logistikplattform beim Dienstleister, wird dafür gesorgt, dass die Vertragsdaten und die Kündigungsfristen angeglichen werden.

3.6.6 Bau eines neuen Gebäudes

Für den Fall, dass der Dienstleister ein neues Gebäude errichten muss, stehen viele rechtliche Schwierigkeiten im Wege. Das Raumplanungsgesetz (RPG) ist sehr restriktiv und verfügt über mehrere Regress-Stufen. Es ist unbedingt zu prüfen, ob der Dienstleister bereits im Besitz einer Baubewilligung ist, da er andernfalls wegen ungenügendem Schutz vor zahlreichen Regressforderungen die jeweiligen Fristen nicht garantieren kann. Wichtig ist auch, dass der Dienstleister beim Bau des Gebäudes die Sozial- und Umweltpolitik des Unternehmens beachtet (Bahnverbindungen, Plusenergiegebäude usw.).

3.6.7 Betriebsaufnahme

Es kommt vor, dass der Kunde zwischen Vertragsunterzeichnung und -beginn eine Tätigkeit wieder zurücknimmt.

3.6.8 Historische Risiken

Bei einem Outsourcing-Projekt mit einem Dienstleister ist es wichtig, dass keine unklaren Situationen aus der Vergangenheit stehen bleiben.

Daher müssen die folgenden Probleme offen angesprochen werden:

- grössere Probleme im Zusammenhang mit Lieferanten und/oder Kunden,
- wiederkehrende technische oder organisatorische Probleme im IT-Bereich,
- frühere negative Outsourcing-Erfahrungen,
- interne Probleme (nicht ausreichend qualifiziertes Personal, sehr hohe Personalfuktuation).

²⁰ Die Einstellung logistischer Tätigkeiten führt dabei häufig zu Entlassungen, die je nach Umfang als Massenentlassungen bezeichnet werden können. Die Übernahme der Mitarbeiter durch den Dienstleister wird während der weiteren Verhandlungen dann oft zu einem der Hauptthemen.

Der Dienstleister kann solche Szenarien, die – falls unerkannt – eine fruchtbare Zusammenarbeit erschweren oder gar verunmöglichen können, nicht an Stelle des Unternehmens lösen.

3.6.9 Informatik

Das Outsourcing zieht oft die Entwicklung von Schnittstellen zwischen Informationssystemen oder EDI-Nachrichten²¹ und somit ein IT-Projekt von einem gewissen Umfang nach sich. Ein Vertrag regelt die Verantwortlichkeiten für angewandte Entwicklungen und Standards. Die Verwendung von Standards²² sorgt für mehr Flexibilität, sei es beim Einsatz eines EDI-Dienstleisters oder bei einem späteren Wechsel des Logistikdienstleisters.

Wenn dieses Projekt gelingen soll, ist die Definition von Stammdaten (Master Data) unerlässlich: Die Definition von Konsumenten-, Verkaufs- und Logistikeinheiten mittels entsprechender SKUs und GTINs stellt Unternehmen, die mit diesem Verfahren beginnen, häufig vor Probleme. Dasselbe gilt für Kunden-, Lieferanten- und sonstige Dateien, die keinen ungefähren Charakter mehr haben dürfen.

3.7 Vertraulichkeit des Projekts

In diesem Punkt koexistieren zwei Ansätze:

- Beim einen sind das Projekt und die Verhandlungen streng vertraulich, und das Outsourcing wird erst nach Vertragsunterzeichnung und relativ kurz vor der Übergabe der Geschäftstätigkeit angekündigt.
- Beim anderen ist das Vorhaben öffentlich bekannt. In diesem Fall übernimmt der Dienstleister in der Regel das gesamte oder einen Teil des Personals.

Zusammenfassung

Diese Phase ist bei weitem die längste, da sie die Auswahl des Dienstleisters, aber auch den Austausch zwischen potenziellen Partnern umfasst. Dies führt umfangreiche Dokumentationsarbeiten und die Bereitstellung von Daten mit sich, die als Berechnungsgrundlage für das Angebot dienen.

Der Verhandlungsprozess bis zum Vertragsabschluss kann sehr prozedural (Ausschreibung und Mehrkriterienanalyse) oder partnerschaftlicher, mit Mitgestaltungsmöglichkeit der zu implementierenden Lösungen, durchgeführt werden.

In jedem Fall findet die Übereinkunft zunächst auf Tarifebene (Open-Book oder Closed-Book) statt und wird danach auf Grundlage aller Leistungsaspekte unter besonderer Berücksichtigung der Informationssysteme und der Einrichtung des Datenaustauschs zwischen den Parteien vertraglich geregelt.

Die Kommunikation rund um das Projekt wird angepasst, um den Übergang auf HR-Ebene zu meistern, insbesondere wenn ein Personalübergang stattfindet.

²¹ EDI: Electronic Data Interchange oder elektronischer Datenaustausch

²² Siehe GS1-Leitfaden «Informationsflüsse mit Logistikdienstleistern» (in typischen B2B-Supply-Chain-Prozessen), verfügbar unter www.gs1.ch

4. Die Umsetzung



4.1 Die Startvorbereitung

Der Vertrag wurde unterzeichnet, und es verbleiben noch einige Monate oder Wochen bis zum Startschuss. Vergleicht man die Vertragsunterzeichnung mit der Verlobung eines Paares, entspricht die Startphase der Vorbereitung für das gemeinsame Leben! Es ist also wichtig, dass der Umzug in das neue Zuhause sorgfältig geplant wird und dass die Kommunikation sichergestellt ist.

Während dieser Phase geschieht:

- die Übermittlung von detaillierten Daten an den Dienstleister (insbesondere Produkt- oder Kundendateien),
- die Einrichtung der elektronischen Kommunikation: Schnittstellen oder EDI-Nachrichten (Papierbeleg + Datenaustausch),
- die Erstellung von Ramp-up-Planungen (z. B. schrittweise Verlagerung der Produkte zum Dienstleister),
- die Zusammenstellung der Koordinierungsgremien (beide Parteien müssen lernen, zusammenzuarbeiten),
- die GO-/NO-GO-Entscheidung (in der Praxis kann sich der Start durch kleinere Rückschritte verzögern).

Es empfiehlt sich, ein geordnetes Projektmanagement zu installieren (Aufgaben- und Ressourcenplanung).

Anmerkung: In einigen Fällen sieht der Vertrag (in der Regel Open-Book) vor, dass der Kunde sich veranlasst sieht, das Konzept und die Vorgehensweise des Dienstleisters zu überprüfen.

4.2 Der Vertragsbeginn (Ramp-up)

Hierbei handelt es sich um die Einführungsphase, während der der Dienstleister das Geschäft und die Abläufe des Kunden sowie die Schnittstellen beherrschen lernen muss. Daher sind für einen festgelegten Zeitraum, der in der Regel drei Monate nicht übersteigt, Qualitäts- und Produktivitätsniveaus unter dem geforderten Standard zulässig. Überschreitet die Frist drei Monate, müssen vorab Zwischenziele festgelegt werden.

Eine der Hauptschwierigkeiten für den Projektinitiator liegt im emotionalen Aspekt: Bei Fehlern und vor allem bei Kundenreklamationen wird der Fehler automatisch dem Dienstleister zugeschrieben, auch wenn die Ursache eigentlich beim Auftraggeber liegt.

Outsourcing ist ein Geschäftsprojekt, an dem die gesamte Geschäftsleitung und die betroffenen Abteilungen (insbesondere der Einkauf und der Vertrieb) beteiligt sind, die über Änderungen und Instrumente zur Lösungsfindung informiert werden müssen. Andernfalls wird der Dienstleister schnell einmal zum Sündenbock.

Zu den Präventivmassnahmen zählen:

- eine verstärkte Koordination zwischen den beiden Parteien, unter massgeblicher Beteiligung der Kostenträger,
- ein Programm für den Know-how-Transfer, das entweder durch Personaltransfer oder durch Schulungen vor Ort durchgeführt wird (bis das neue Team das Know-how vollumfänglich beherrscht)²³,
- die Begleitung des Dienstleisters²⁴,
- die Überwachung der KPIs: der Partner wird bei Nichterreichen der Ziele mit seinen Problemen nicht allein gelassen.

4.3 Die Überwachung

Zusammengefasst sollte der Auftraggeber den Dienstleister wie ein Mitglied seines eigenen Personals führen und

- ihm realistische und messbare Ziele zur Verbesserung setzen,
- ihm zu der Qualität seiner Arbeit gratulieren,
- die Beziehung sichern, indem er ihn wie einen Angestellten pünktlich entlohnt,
- ihn motivieren (z. B. durch Ermutigungen, durch eine Einladung zu einem Abendessen am Jahresende),
- dafür sorgen, dass er von seinen Lieferanten respektiert wird,
- ihn dazu auffordern, sich an die sich ändernden Kundenanforderungen anzupassen,
- usw.

²³ In einem Kundenretouren-Management-Prozess beispielsweise ist eine gewisse Expertise erforderlich, damit die richtige Wahl zwischen der Wiedereingliederung in den Bestand oder der Entsorgung getroffen werden kann.

²⁴ Ein Mitarbeiter des Auftraggebers unterstützt zum Beispiel die Mitarbeiter des Dienstleisters eine Woche lang bei der Identifizierung von Produkten. Hierzu benutzt er einen PC, der eine Datenbank und Fotos enthält. Ein anderer Mitarbeiter hilft, das Material richtig auf die Paletten anzupassen usw.

Risiken/Schwachstellen	Beispiel/Auswirkungen	Präventivmassnahme	Korrekturmassnahme
Falsch bemessene Ziele oder Volumen	Der Auftraggeber verfügt bei der Konsultation nicht über die Mengen (z. B. rudimentäre IT-Ausrüstung)	Es wäre zu überlegen, die Preisfestsetzung während der Startphase zunächst im Open-Book- und nach der Stabilisierung im Closed-Book-Verfahren abzuwickeln	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Outsourcing-Projekts und dem Key Account Manager
Ziele nicht erreicht	Kundenreklamationen	Verlängern Sie die Betreuungsstruktur nach der Phase so lange wie nötig	Schriftlich festhalten
Personelle Veränderungen	Verschlechterung der partnerschaftlichen Beziehung	Das gleiche Team im ersten Jahr behalten und erst danach neue Leute einführen	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Outsourcing-Projekts und dem Key Account Manager
Nicht genau zuordenbare IT-Störungen	Fehlerhafte Auftragserfassung	Prozessprüfung vor Start	Taskforce zur Analyse und Korrektur
Qualität der Stammdaten	Fehler in den Prozessen	Prozessmodellierung und Teamarbeit	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Outsourcing-Projekts und dem Key Account Manager
Der Kunde zahlt nicht oder erst verspätet	Gefährdung des Dienstleisters	Besprechungen vor Vertragsunterzeichnung, Kontrolle des Zahlungskreislaufs	Verhandlung
Aus Optimierungsgründen hält sich der Dienstleister nicht an bestimmte Praktiken	Um Geld zu sparen, setzt der Dienstleister auf Ebene der Logistikeinheiten FEFO ein, ausser bei der Bestellung von Ganzpaletten ²⁵	Schwankungsbreite im Vertrag (z. B. +/-10%) vorsehen, darüber hinaus werden die Preise neu verhandelt	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Outsourcing-Projekts und dem Key Account Manager
Kommunikationsprobleme	Änderungen bei den Leistungen werden falsch interpretiert	Regelmässige und protokollierte Besprechungen	Gemeinsame Planung und gegenseitige Information
Veränderte Prozesse oder Kundenanforderungen	Angekündigt 1 Bestellung = 3 Pickings, tatsächlich 1 Bestellung = 10 Pickings	Schwankungsbreite im Vertrag (z. B. +/-10%) vorsehen, darüber hinaus werden die Preise neu verhandelt	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Outsourcing-Projekts und dem Key Account Manager
Lieferverzögerungen des Lieferanten	Die Lieferanten liefern verspätet und der Kunde verlangt vom Dienstleister, dass er die Verspätung aufholt	Implementierung von Anforderungen und Lieferanten-KPI Herausforderung der Lieferanten durch den Auftraggeber	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Auslagerungsprojekts und dem Key Account Manager
Übermässige Reduzierung der Mittel	Der Dienstleister verkleinert aus Kostenspargründen seine Teams, stellt die Leistungsqualität aber nicht mehr sicher	Bei Nichteinhaltung des SLA Strafen vorsehen	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Outsourcing-Projekts und dem Key Account Manager
Berechnungsfehler des Dienstleisters und daraus folgende Gefährdung von dessen Geschäftsbereich	Der Dienstleister fordert dringend eine Erhöhung der Stückpreise	Vergewissern Sie sich während der Konsultation, dass der Dienstleister keine Dumpingpreis-Politik betreibt mit anschliessenden Neuverhandlungen von laufenden Verträgen	Vollständige Übersicht über die Konten anfordern und Preis neu verhandeln Prüfen Sie eine etwaige Ersetzbarkeit des Dienstleisters
Von der Ankündigung abweichende Volumina	Kleinere Bestellungen/ Markt hat sich verändert	Schwankungsbreite im Vertrag (z. B. +/-10%) vorsehen, darüber hinaus werden die Preise neu verhandelt	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Outsourcing-Projekts und dem Key Account Manager

²⁵ FEFO: First Expired First Out. Um Kosten für die Folienentfernung/Folienumwicklung zu vermeiden, versendet der Dienstleister die gesamte Palette, die dem Mindesthaltbarkeits- bzw. Verfallsdatum am nächsten liegt, anstatt eine neue Palette mit Logistikeinheiten/Kartons mit dem nächsten Ablaufdatum zusammenzustellen

Risiken/Schwachstellen	Beispiel/Auswirkungen	Präventivmassnahme	Korrekturmassnahme
Von der Ankündigung abweichende Verteilung	Lieferung an 20 Bestimmungs-orte, Durchschnittspreise auf Basis von 3 Bestimmungs-orten im Tessin: tatsächlich nur 10 Bestimmungsorte im Tessin	Schwankungsbreite im Vertrag (z.B. +/-10%) vorsehen, darüber hinaus werden die Preise neu verhandelt	Gespräch/Verhandlung zwischen dem Kostenträger des Outsourcing-Projekts und dem Key Account Manager
Qualitätsprobleme	Der Dienstleister erreicht bei bestimmten Vorgängen das geforderte Qualitätsniveau nicht	Kein Outsourcing von Tätigkeiten, die Know-how erfordern, das zu weit weg von der Logistik ist, oder strikten Know-how-Transfer fordern Klauseln vorsehen, damit der Dienstleister innerhalb der gesetzten Fristen (z.B. 30 Tage) das vereinbarte Niveau erreicht	Zurückholen der betroffenen Geschäftstätigkeit Nehmen Sie die betroffene Aktivität wieder in Ihr Unternehmen zurück oder richten Sie zur Durchführung der betreffenden Vorgänge eine Zelle mit Ihrem eigenen Personal ein Beendigung des Vertrags im Einklang mit den dafür vorgesehenen Klauseln

Tabelle 6: Management der Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister

Zusammenfassung

Die Anlaufphase erfordert zunächst bei der Vorbereitung (Organisation des Projektmanagements) und dann bei der Durchführung (Beziehungsmanagement) besondere Aufmerksamkeit.

Zur Sicherung eines reibungslosen Starts müssen die Layouts validiert, zukünftige Prozesse formalisiert und der Datenaustausch überprüft worden sein.

Dieser strikte Ansatz wird durch die Bildung von gemischten Teams verstärkt, die zu Koordinationszwecken Auftraggeber und Dienstleister miteinander verbinden. Die Projektträger müssen anwesend sein, um für anfängliche Probleme schnelle Lösungen bereitzuhalten und um keine Verschlechterung der Beziehung zu riskieren.

5. Die Umwandlung des Vertrags



Die Vertragsumwandlung kann mehrere Formen annehmen:

- Erneuerung, im Prinzip bei Beendigung der Laufzeit, mit geringfügigen oder vereinbarten Änderungen.
- Erweiterung, weil beide Parteien neue Zusammenarbeitsbereiche finden.
- Beendigung des Vertragsverhältnisses aus verschiedenen Gründen, von denen einige nachfolgend erläutert werden.

5.1 Der Ablauf des Vertrags und seine Erneuerung

Verträge haben grundsätzlich eine Mindestlaufzeit und Verlängerungsfristen.

Die Mindestlaufzeit entspricht oft einer Investitionslaufzeit. Ein Beispiel:

- Baut oder kauft der Dienstleister eine Lagerhalle, wird er kaum einen Auftrag mit einer Laufzeit von unter fünf Jahren annehmen. Bevor er sich für die bauliche Bedingung verpflichtet, verlangt er eine Mindestvertragslaufzeit von acht bis zehn Jahren.
- Installiert er Palettenregale, die sich über einen Zeitraum von fünf Jahren amortisieren, schlägt er einen Fünf-Jahres-Vertrag vor. Je nachdem akzeptiert er aber auch kürzere Laufzeiten, falls die Möglichkeit einer vorzeitigen Kündigung besteht und eine Entschädigung für nicht amortisierte Investitionen vorgesehen ist.

Die Verlängerungsfristen sind oft pro Jahr und an Preis- anpassungsklauseln gebunden. Diese sind in der Regel mit Verteuerungen und Indizes verbunden, doch sind für bestimmte Vorgänge auch Klauseln für die Neubewertung der Kosten, nach oben und nach unten, möglich.

Um bei der Suche nach Verbesserungen Stillstand zu vermeiden, werden häufig Klauseln für die Aufteilung von Gewinnen (und Verlusten) im Verhältnis 50/50 vereinbart.

5.2 Erweiterung der Leistung

Verläuft eine Zusammenarbeit harmonisch, geschieht es häufig, dass ein Auftraggeber seine Organisation neu überdenkt und vorschlägt, auch ausserhalb seines Kerngeschäfts angesiedelte Tätigkeiten auszulagern. Eine weitere Möglichkeit ist, dass der Dienstleister zusätzliche Leistungen anbietet, die er dank neuer Technologien oft effizienter liefern kann, als wenn sie beim Auftraggeber bleiben würden.

So nimmt zum Beispiel eine Logistikabteilung bei der Lieferung von Geräten an Kunden gebrauchtes Material zurück. Anschliessend sammelt sie defekte Geräte und beginnt schliesslich mit dem Kundenservice im Namen des Auftraggebers²⁶. Ein weiteres Beispiel ist die Montage von Möbeln.

Es wird empfohlen, den Hauptvertrag durch Nachträge zu ergänzen, wodurch, falls sich die Parteien gegenseitig vertrauen, die Inanspruchnahme von juristischen Leistungen vermieden und eine zügige Umsetzung ermöglicht werden kann.

5.3 Vertragsende oder Vertragsänderung

5.3.1 Die Ursachen

Die Hauptursachen sind:

- Die Entscheidung des Auftraggebers für eine Reintegration: Dieses Muster findet man insbesondere bei Fällen, bei denen ein multinationales Unternehmen in mehreren Ländern Vertriebszentren unterhält und sich dann entscheidet, alles von einem regionalen Vertriebszentrum aus zu nutzen, oder wenn es sein Personal in Zeiten einer Geschäftsflaute beschäftigen muss.
- Eine Niederlage beim Auswahlverfahren: Ein Wettbewerber legt bei einer neuen Ausschreibung ein günstigeres Angebot vor (Vorsicht, da er die Tätigkeit nicht so genau kennt wie der aktuelle Dienstleister. So kann sich der Neubewerber zum Beispiel bei der Kalkulation irren).

²⁶ In diesem Fall können oft 48 Stunden für den Transport/Rücktransport und mehrere Dutzend Franken Verwaltungskosten eingespart werden, indem der Transfer zu einem externen Ort nicht mehr nötig ist.

- Eine Unfähigkeit des Dienstleisters, die Beziehung aufrechtzuerhalten (finanzielle Schwierigkeiten, Verlust der für den Vertrag genutzten Räumlichkeiten, kritische Nichteinhaltungen bei Audits usw.).
- Eine Verlegung der Märkte, die den Dienstleister geografisch ausgrenzt.
- Eine Verschlechterung der Beziehung:
 - in der Regel aufgrund ungenügender Leistungen des Dienstleisters, die Letzterer nicht innerhalb der im Vertrag vorgegebenen Fristen zu korrigieren vermag;
 - aber manchmal auch aufgrund persönlicher Missverständnisse, die der Key Account Manager vor dem Zerbrechen der Beziehung aufgrund von Meinungsverschiedenheiten zwischen den Verantwortlichen erkennen sollte, da er ja weiss, dass dieses Szenario nach einem Personalwechsel gelegentlich auftritt.

5.3.2 Die Art der Vertragsbeendigung

Die Vertragsbeziehung muss ordentlich beendet werden, auch wenn vorher alles drunter und drüber gegangen ist. Keine der beiden Parteien hat ein Interesse daran, dass die Situation eskaliert, sei es aus Gründen des Kundendienstes oder der Reputation. Ausserdem kann ein Streit schnell zeit- und kostenaufwendig werden! Nachstehend einige Empfehlungen.

Schwachstellen	Empfehlung
Fristen	Die Wartezeiten für die Verlagerung eines Geschäftsbereichs können lange dauern. Manchmal dauert es ein bis zwei Jahre, bis geeignete Flächen gefunden werden (oder sogar länger, wenn die Standortbeschränkungen zum Bauen zwingen), sodass mit den Überlegungen lange vor den Kündigungsfristen begonnen werden muss (die bei Verträgen von weniger als fünf Jahren häufig sechs Monate betragen).
Umzug von A nach B	Der Dienstleister sollte wenn immer möglich den Transport zum Lager des übernehmenden Konkurrenten anbieten. Zusätzlich zu den realisierten Umsätzen hinterlässt er bei seinem Kunden ein gutes Image, der wahrscheinlich zurückkehrt, sofern die Trennung friedlich abgelaufen ist und sich der Gewinner als enttäuschend herausstellen sollte.
Know-how-Transfer	In manchen Fällen können Sie dafür Ihre Mitarbeiter nutzen, aber manchmal verlieren Sie das Know-how auch. Am besten ist, wenn die bei Vertragsende vom Dienstleister entlassenen Mitarbeiter beim neuen Begünstigten eingegliedert werden können.

Tabelle 7: Empfehlungen bei Vertragsbeendigung

5.4 Schlussfolgerung

Wie jedes Produkt oder jede Dienstleistung hat auch das Outsourcing seinen Lebenszyklus. Dieser wurde Ihnen im vorliegenden Dokument von Spezialisten beschrieben, sodass auch Ihr Abenteuer von Erfolg gekrönt werden möge. Statistisch gesehen übersteigt die Zahl der erfolgreichen Erfahrungen und verlängerten Projekte bei weitem die Zahl derjenigen, die beendet werden. Die Lektüre und Anwendung dieses Leitfadens soll Ihnen bei der Entscheidung pro oder contra Outsourcing helfen und zugleich Ihre Erfolgchancen erhöhen, falls Sie sich dazu entschliessen, sich der Familie der mit ihrem gemeinsamen Leben zufriedenen Partner anzuschliessen!

Zusammenfassung

Jeder Vertrag sollte regelmässig überprüft werden, da verschiedene Ursachen zu einer Vertragsbeendigung führen können (z.B. eine Reintegration, ein Ende des Bedarfs, eine Niederlage bei einer neuen Ausschreibung, aber auch eine Verschlechterung der Beziehung zwischen involvierten Personen). Aus welchem Grund auch immer diese Trennung vollzogen wird, haben beide Parteien ein Interesse daran, die Beziehung ordentlich zu beenden.

Ermutigt durch den ursprünglichen Vertrag, kann dieser jedoch auch durch neue Leistungen ergänzt werden.

Anhänge

Anhang 1: Beispiele für Vorprojekt-überlegungen

Anmerkung: Der Begriff «Logistik» umfasst in diesem Dokument:

- die Zwischenlagerung,
- das Bestandsmanagement,
- die Etikettierung,
- die Verpackung,
- den Transport,
- usw.

Beispiel 1

Wir führen oft Aktionen mit Chargen von zwei oder drei Produkten durch, die zusammen folienverpackt werden. Dafür haben wir im Werk einen kleinen Raum hinter der Verpackungslinie reserviert. Dieser ist nun aber nur während einer von vier Wochen durch diese Geschäftstätigkeit belegt, und wir würden den Platz eigentlich für unser Entwicklungslabor benötigen. Durch ein Outsourcing würden wir diesen Raum zurückgewinnen. Zugleich müssten wir kein Heer an Temporärarbeitern mehr verwalten und würden erst noch regelmässige Verspätungen vermeiden.

Beispiel 2

Mit Sitz in Italien erweitern wir unsere Geschäftstätigkeit auf die Schweiz und benötigen ein Distributionszentrum vor Ort, um unseren Service «vor 15:00 Uhr bestellt, am nächsten Morgen geliefert» gewährleisten zu können. Nun verfügt unser Unternehmen weder über die Struktur für dieses Logistikprojekt noch beherrscht es die jeweiligen Landessprachen. Wir sind aber überzeugt, dass das Projekt mit dem richtigen Partner erfolgreich sein wird.

Beispiel 3

Wir sind ein Start-up-Unternehmen mit einer E-Commerce-Website und haben so gut begonnen, dass wir das Volumen alle sechs Monate verdoppeln können. Leider sind unsere provisorischen Räumlichkeiten bereits zu klein und wir haben nicht die Mittel, um in Anlagen zu investieren. Daher sind wir auf der Suche nach einem Partner, der flexibel genug ist, um uns in unserem Wachstum zu unterstützen.

Anhang 2: Analysetool für den Auftraggeber

Das Motivationsanalyse-Raster basiert auf den 25 Fragen, die in Kapitel 1 dieses Leitfadens behandelt werden. Beantworten Sie die Fragen im Excel-Tool und erhalten Sie sofort einen Überblick über Ihre Motivationen. Unter www.gs1.ch/empfehlung-outsourcing kann die Excel-Arbeitsmappe heruntergeladen werden.

Anhang 3: Informationsfragebogen für den Dienstleister



Informationen für Ihren Outsourcing-Dienstleister		
Berufliche Informationen und Kontaktangaben		
Name des Unternehmens:		
Kontakt:		
Telefon:	Fax:	E-Mail:
Strasse:	PLZ:	Ort:
Beschreiben Sie hier kurz Ihre Motivationen, Ihren Bedarf und Ihre Ziele (siehe Checkliste zum GS1-Leitfaden):		
Sortiment		
Produkte:		
Anzahl Lieferanten:		
Anzahl Artikel, einschliesslich Varianten:		
Bedarf betreffend Klimatisierung/Temperatur:		
Saisonabhängigkeit:		
Bestandswert (Versicherung, Sonderkonditionen):		
Gefährliche Stoffe:		
Lieferung an das Logistikzentrum		
Beförderungsmittel (Lastwagen, Bahn, Paketdienst, Container, Sonstiges):		
Anzahl Paletten pro Eingang		
<ul style="list-style-type: none"> • Pro Tag: • Pro Woche: • Pro Saison: 		
Anteil Europaletten / verlorene Paletten:		

Gewicht pro Palette (min./max.):
Höhe pro Palette (min./max.):
Monoreferenz-Lieferung (in %):
Multireferenz-Lieferung (in %):
Durchschnittliche Anzahl Artikel pro Palette:
Qualitätskontrolle bei Eingang (bitte angeben): <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Probenahme: <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Lagerung
Anzahl der eingelagerten Paletten (min./max.):
Zusammensetzung des Palettenbestands 120×80 cm (Höhe angeben):
Zusammensetzung des Palettenbestands >120×80 cm (Höhe angeben):
Durchschnittliche Anzahl anderer Einheiten (z. B. Pakete, Container usw.):
FIFO-/FEFO-Management <ul style="list-style-type: none"> • Anweisungen Temperatur (min./max.) / Luftfeuchtigkeit: • ADR-Lagerung: • Sonstiges:
Stapelbare Paletten <ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittliche Höhe: • Maximale Höhe: • Gewicht (min./max.):
Flächenbedarf <ul style="list-style-type: none"> • In m²: • In Paletten (80×120 cm): • Im Transit (Umschlag):
Verpackung
Durchschnittliche Anzahl Aufträge (Lieferscheine) pro Tag:
Durchschnittliche Anzahl Auftragszeilen pro Lieferschein:

Durchschnittliche Anzahl Kartons pro Auftragszeile:
<ul style="list-style-type: none"> • Anteil reiner Artikel auf Originalpaletten: • Paletten: • In %:
Jahreszeitliche Schwankung (in %):
Besondere Anweisungen für Versand/Verpackung:
Warenausgangsfluss
<ul style="list-style-type: none"> • In Paletten (in %): • In Kartons (in %): • Sonstiges (in %):
Zahl der Abholungen bei Lieferanten
<ul style="list-style-type: none"> • Pro Jahr: • Pro Monat: • Pro Woche:
Durchschnittliche Anzahl der vom Dienstleister gelieferten Sendungen
<ul style="list-style-type: none"> • Pro Jahr: • Pro Monat: • Pro Woche:
Durchschnittliches Gewicht pro Sendung
<ul style="list-style-type: none"> • <30 kg (in %): • 30 – 500 kg (in %): • >500 kg (in %):
Regionale Aufteilung der Lieferungen
<ul style="list-style-type: none"> • Westschweiz (in %): • Zentralschweiz (in %): • Graubünden (in %):
Anweisungen Lieferfrist
<ul style="list-style-type: none"> • Standard 24 h (in %): • Länger (in %): • Kürzer (in %):
Besondere Lieferanweisungen (bitte angeben):
<input type="checkbox"/> Palettenwechsel <input type="checkbox"/> Per Nachnahme <input type="checkbox"/> Temperaturen <input type="checkbox"/> ADR/SDR-Produkt <input type="checkbox"/> Sonstiges
Internationale Transporte:

Mehrwertdienste

An welchen der unten aufgeführten Leistungen sind Sie interessiert?
(Beispiel: Preisauszeichnung, Konfektionierung, Bestücken von Displays, Co-Packing, Etikettierung usw.)

Retouren

Anzahl Retouren

- Pro Jahr:
- Pro Monat:
- Pro Tag:

Anteil der Retouren in % der Aufträge:

Anteil der retournierten Waren in % der Sendungen:

Anweisungen zur Bearbeitung einer Retoure:

Datenübertragung (EDI)

Datenaustausch (bitte ankreuzen): Ja Nein

Wenn ja, welche Lösung schlagen Sie vor (bitte ankreuzen)? Internet EDI Sonstige

Welche Informationen müssen ausgetauscht werden (Nachrichten, Schnittstellen usw.)?

Sonstige Anforderungen

Müssen die Qualitätsstandards (z. B. ISO 9001) eingehalten werden?

Sonstige Anforderungen?

Sonstiges

- Gewünschte Sprachen:
- Gewünschter Beginn der Tätigkeit:
- Voraussichtliche Vertragslaufzeit:

Haben Sie Bedarf an zusätzlichen Leistungen angemeldet, wenn ja, an welchen (bitte ausfüllen)?

Anmerkungen:

Anhang 4: Die Segmentierung der Dienstleister gemäss der Logistikmarktstudie Schweiz 2016

Der globale Logistikmarkt kann in insgesamt sieben Marktsegmente unterteilt werden.

Diese hängen von der Qualität der Logistikobjekte (Art und Grösse) ab, wie zum Beispiel die Stückgutlogistik. Parallel dazu gibt es auch Querschnittsmärkte. Letztere sind branchenübergreifend und unterscheiden sich vor allem in der Breite und Tiefe ihres Dienstleistungsangebots (siehe Abbildung 10).

Folgende Marktsegmente wurden untersucht

- Die Tank- und Silodienste umfassen Lastentransporte für flüssige, gas- und staubförmige Güter.
- Die Logistik von Massengütern umfasst vor allem die Logistikleistungen, die im Zusammenhang mit Gütern der Grundstoffindustrien und der Entsorgungswirtschaft erbracht werden.
- Die Schwergutlogistik und die Krandienste richten sich an Schwer- und Langgüter ab einem Gewicht von 25 t.
- Die Komplettladungslogistik umfasst Logistikprozesse, bei denen eine Ladung ohne Bündelungs- oder Aufladungsprozesse vom Versender an den Empfänger befördert wird.

- Die Stückgutlogistik betrifft generell individuell etikettierte Trocken- und Stapelgüter mit einem Sendungsgewicht zwischen 31,5 kg und 3 t.
- Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP) beziehen sich auf kleinteilige Sendungen mit einem Gewicht von 2 bis 31,5 kg.
- Post- und Briefdienste ähneln den KEP-Diensten. Auffälligstes Unterscheidungskriterium ist das Sendungsgewicht, das in diesem Segment bis 2 kg beträgt.

Folgende Querschnittsmärkte wurden untersucht

- Die Kontraktlogistik umfasst Leistungsbündel, die verschiedene, in ihrem Umfang wesentliche Logistikleistungen enthalten und (kunden)spezifisch gestaltet für einen Dritten (Verlader), wiederholt und über einen längeren Zeitraum, auf Vertragsbasis erbracht werden.
- Der Querschnittsmarkt Terminaldienste und Warehousing bezieht sich ausschliesslich auf Umschlags- und Lagerleistungen, die fremdvergeben werden.
- Der branchenspezifische Querschnittsmarkt für die temperaturgeführte Logistik umfasst alle Logistikleistungen, die in einem aktiv oder passiv gekühlten, tiefgekühlten oder beheizten Umfeld erbracht werden.

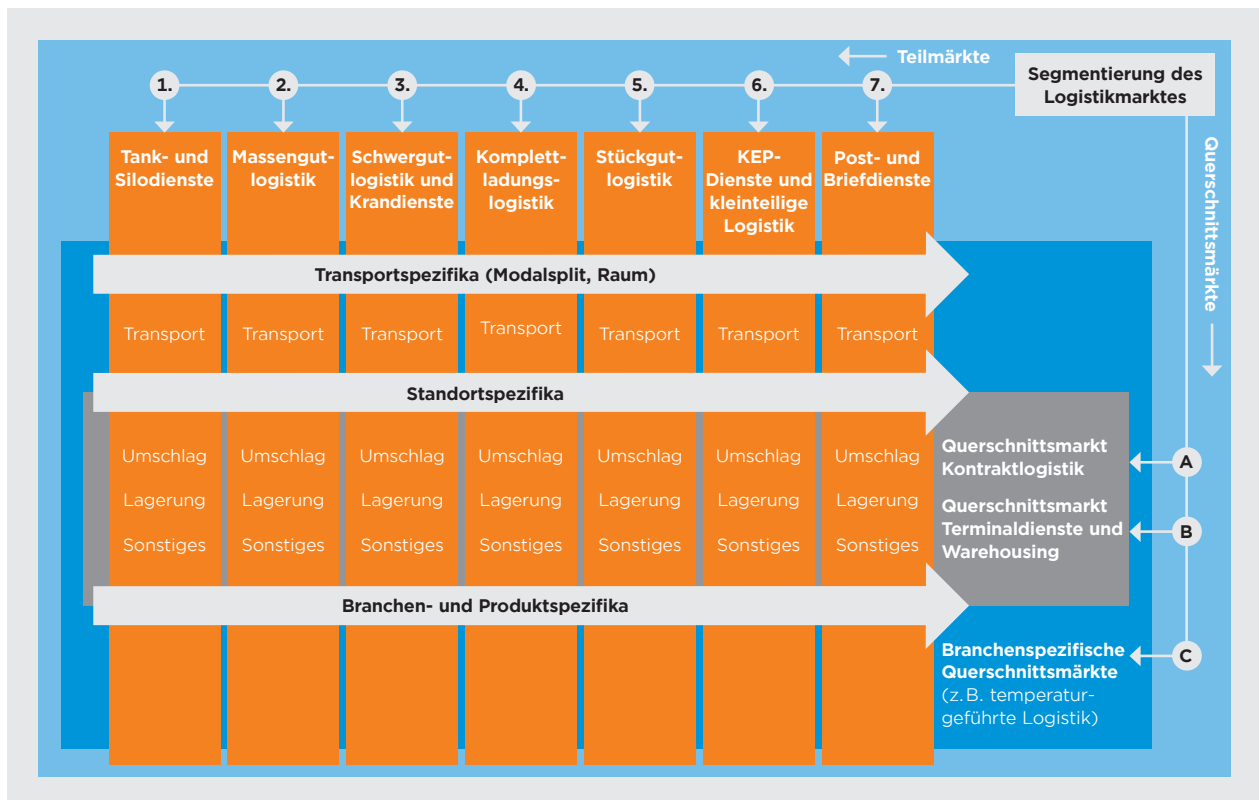


Abbildung 10: Segmentierung des Schweizer Logistikmarktes (Quelle LMS 2016)

Glossar

Begriff	Definition
1PL, 2PL, 3PL, 4PL	Siehe Kapitel 3.1.1 Klassifizierung der Logistikdienstleister
ASTAG	Schweizerischer Nutzfahrzeugverband www.astag.ch
Auftraggeber	Rechtlich: «Person, die einem anderen ein Mandat erteilt, etwas in seinem Namen zu tun». In der Praxis ist es der Kunde eines Logistikdienstleistungsvertrags.
Call-off	Eine Leistung, bei welcher der Bestand auf Basis von Umsatzprognosen durch den Dienstleister verwaltet wird. Der Dienstleister sichert den Bestand mit dem entsprechenden Nachschub in Abhängigkeit seiner Lieferungen.
CAPEX	Capital Expenditures: Investitionsausgaben
Carrier	Transporteur (auf Englisch)
CASH-IN	Cash aus dem Verkauf von Gebäuden oder Infrastrukturen, die durch das Outsourcing von Geschäftsbereichen frei werden. Diese Art des Desinvestments kann eine Motivation für das Outsourcing sein.
Closed-Book	Der Dienstleister fakturiert Arbeitseinheiten, wie zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der eingegangenen Einheiten, • Anzahl der gelieferten Einheiten, • Anzahl der eingegangenen Aufträge. Auf Basis eines vorberechneten Tarifs, der regelmässig überprüft wird.
Cross Docking	Wörtlich «Bahnübergang»: Umschlag ohne logistische Abwicklung der Warenaufbereitung. Es wird nur der Behälter und nicht der Inhalt verwaltet. Anmerkung: Später wurden Cross Docking-Konzepte auf zwei Ebenen eingeführt, die man besser als «Flow-through» bezeichnet (siehe unten).
EDI	Electronic Data Interchange – elektronischer Datenaustausch Bezeichnung für den automatisierten Datenaustausch zwischen Kunde und Lieferant und Dienstleister (machine to machine)
ERP	Enterprise Resource Planning Integrierte Anwendungssoftware mit Auftrags- und Produktionsmanagement sowie Management von Einkauf und Bestand, Gehaltsabrechnungen, Buchhaltung, Finanzen usw.
Flow-through	Auch «zweistufiges Cross Docking» genannt Die Waren werden mit wertschöpfenden Vorgängen (Kontrolle, Sortierung, Umverpackung, Etikettierung, Zuordnung nach Zielort usw.), aber ohne Einlagerung der Waren zwischengelagert (Verwaltung und Kommissionierung fallen weg). Die Zwischenlagerung dauert im Prinzip weniger als 48 Stunden. Wir verweisen hier auf den GS1-ECR-Leitfaden «Warenflussmodelle – eine Anleitung für Praktiker», der unter www.gs1.ch verfügbar ist.
Forwarder	Spediteur: Ein Spediteur ist eine Person oder ein Unternehmen, die/das vom Absender oder Empfänger einer Ware beauftragt wird, die mehrere aufeinanderfolgende Beförderungen durchlaufen muss. Er/es stellt die Verbindung zwischen den verschiedenen Transporteuren her und sichert die Kontinuität des Transports sowie alle damit zusammenhängenden administrativen Aufgaben, die Einhaltung der Zollvorschriften, die administrative und finanzielle Verwaltung, die Personalführung, die kaufmännischen Angelegenheiten, das Versicherungs-, Beschwerde- und das Steuermanagement. (Wikipedia)
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
GTIN	Global Trade Identification Number Eindeutige Identifikationsnummer, die durch ein GS1-Mitglied zur Durchführung eines effizienten Handels vergeben wird. Diese Nummer wird in der Regel als Barcode EAN-13 dargestellt.
GXP	Akronym für GDP (Good Distribution Practices) bzw. GMP (Good Manufacturing Practices): Diese Richtlinien beschreiben die gute Herstellungs- oder Vertriebspraxis für die Pharmaindustrie/den Arzneimittelvertrieb.
KPI	Key Performance Indicator oder Leistungskennzahl
Kunde	Siehe «Auftraggeber»
LLP	Lead Logistics Provider: Dienstleister für das Chain-Management entlang der gesamten Supply Chain eines Kunden. Im Allgemeinen verfügt ein LLP über keine Lager- oder Transportinfrastrukturen.
LOI	Letter of Intent – Absichtserklärung Auch wenn dieser Erklärung häufig eine Leistungsbeschreibung und eine Übersicht über die Preisgestaltung beiliegen, handelt es sich meist um ein unverbindliches Angebot (non-binding offer): Kommt es bis zu der genannten Frist nicht zu einem Vertragsabschluss, kann jede Partei ohne Vertragsstrafe von den Vertragsverhandlungen zurücktreten.

Begriff	Definition
Merchandising	Anpassung des Sortiments an die Bedürfnisse des Markts in Bezug auf die Zusammensetzung (Produkt-paletten) und die Präsentation (Warenregale, Wühlkörbe, Verkaufständer), beeinflusst durch den Produktlebenszyklus und die Werbeaktionen
NDA	Non Disclosure Agreement - Vertraulichkeitsvereinbarung
Open-Book	Der Dienstleister berechnet seine Kosten zuzüglich einer im Vorfeld definierten Marge
OPEX	Operational Expenditures: Betriebskosten
Order to cash	Der Dienstleister übernimmt die Fakturierung und Einziehung im Auftrag des Unternehmens
OTIF	On Time In Full: vollständige und rechtzeitige Lieferung
Prozess	Gesamtheit von Aktivitäten, für die Inputs benötigt werden und die einen Output erzeugen. Beispiel: Der Prozess «Ausführung der Bestellungen» wird durch einen Auftrag des Kunden angestossen und endet mit der Lieferung. Dabei umfasst er die Validierung, die Kommissionierung, die Verpackung und den Versand.
Quality Agreement	Vertragsdokument zur Formalisierung der Qualitätsstandards, die bei der Leistung eingehalten werden müssen, das in der Regel für den verantwortlichen Dienstleister bestimmt ist. Die Einhaltung des Quality Agreement wird regelmässig durch Audits überprüft.
Rack-Jobbing	Befüllung der Supermarkt-Regale durch Dritte (Jobber). Der Rack-Jobber bemisst den Bedarf an Nachschub, erteilt die Bestellung, kümmert sich um das Merchandising der Abteilung und füllt die Regale regelmässig wieder auf (in der Regel ein bis zwei Mal pro Woche nach Eintreffen der Ware).
Ramp-up	Bezeichnet die Anlaufphase des Vertrags.
RFI	Die RFI (Request for Information) oder Leistungsanfrage ist ein standardisierter Prozess, der darauf abzielt, schriftliche Informationen über verschiedene Lieferanten zu sammeln. Meist steht den Lieferanten ein standardisiertes Antwortformat zur Verfügung, das dem Auftraggeber einen einfachen Vergleich der Informationen ermöglichen soll. Dieser Schritt bildet die Vorauswahl für den nächsten, der die Auswahl bereits einschränkt und weniger breit gestreut wird: die RFP (Request for Proposal) oder die RFQ (Request for Quotation).
RFP	Bei der RFP (Request for Proposal) oder Aufforderung zur Angebotsabgabe handelt es sich um eine mehr oder weniger stark strukturierte Aufforderung als Teil eines Ausschreibungsverfahrens. Durch die Aufforderung sieht sich der Dienstleister veranlasst, vor dem Hintergrund der verlangten Anforderungen die von ihm angebotenen Dienstleistungen so gut wie möglich darzustellen. Das Antwortformat besteht oft in Form von Dateien, bei denen der Dienstleister einige freie Bereiche für seine Antworten zur Verfügung hat, um dem Auftraggeber den Vergleich zu erleichtern. Bezieht sich die Anfrage lediglich auf die Preise, handelt es sich um eine RFQ (siehe unten).
RFQ	Die RFQ (Request for Quotation) oder Preis-anfrage besteht in der Anforderung der Preise für die Produkte/Dienstleistungen, die einem Lastenheft entsprechen. Das Antwortformat ist in der Regel sehr starr, wobei Produkte/Dienstleistungen als vergleichbar angesehen werden und der Preis zwar nicht das einzige, so doch zumindest das vorherrschende Auswahlkriterium darstellt.
Service Level Agreement (SLA)	Vertraglich festgelegtes Service-Level, das sich auf mehrere Indikatoren beziehen kann, wie zum Beispiel: Einhaltung der Fristen: Anzahl der pünktlich gelieferten Aufträge / Anzahl der Aufträge Service-Level (eines Lagers): Anzahl der bedienten Zeilen / Anzahl der vorzubereitenden Zeilen
SKU	Stock-keeping Unit: Artikelnummer
Spedlogswiss	Verband Schweizerischer Speditions- und Logistikunternehmen http://spedlogswiss.com
TMS	Transport Management Software: Software zur Optimierung des Transports. Es gibt mehrere Arten von TMS, einige davon richten sich spezifisch an Transporteure (Fuhrparkverwaltung, Touren usw.) und andere an Verlader (Auswahl des günstigsten Transporteurs, Übermittlung von Aufträgen, Track and Trace, Yard-Management usw.).
Verlader	Jede natürliche oder juristische Person, die eine Ware zur Beförderung durch einen Transporteur im Auftrag Dritter übergibt. Synonym: Kunde.
WMS	Warehouse Management System: Software für die Steuerung der inneren Lagerverwaltung. Sie verwaltet den Warenfluss und die Lagerung und bildet die Schnittstelle zum ERP-System zur Vorbereitung der Aufträge und Erfassung von Lagereingängen mit den Lagereinrichtungen (Barcode-leser, Sortiersysteme, Regalbediengeräte usw.).
Yard-Management	Wörtlich «Hofverwaltung» An grossen Standorten Verfolgung von Fracht vom Moment der Einfahrt des Lieferwagens, Zuweisung an eine Laderampe in Abhängigkeit der Ware sowie Überwachung der Entladezeiten. Dieses Management kann durch eine TMS oder ein WMS mit den entsprechenden Funktionen sichergestellt werden.

GS1 Schweiz – Zusammen Werte schaffen

GS1 Schweiz ist die Kompetenzplattform für nachhaltige Wertschöpfung auf der Basis optimierter Waren- und Informationsflüsse. Als Fachverband mit rund 5500 Mitgliedsunternehmen vernetzt GS1 Schweiz Beteiligte, fördert die Kollaboration und vermittelt Kompetenz in Wertschöpfungsnetzwerken. Globale GS1 Standards und Prozessmodelle ermöglichen die Gestaltung effizienter Wertschöpfungsketten.

GS1 Switzerland

Monbijoustrasse 68
CH-3007 Bern
T +41 58 800 70 00
www.gs1.ch

