

Verfahrensbeschreibung von Outsourcing-Projekten mit Supply Chain Collaboration

Die Fa. Neuhaus begleitet ihre Kunden bei wichtigen **Outsourcing-Projekten**. Die wegweisenden Entscheidungen und damit verbunden die Basis für Outsourcing-Projekte werden bereits vor Projektstart getroffen. Outsourcing-Projekte haben langfristigen Entscheidungscharakter. Ziel muss es sein, die Kernkompetenz des Unternehmens langfristig zu stärken. Wie bei jedem Projekt sind mit solchen Maßnahmen erhebliche Risiken und Chancen verbunden. Um eine geeignete strategische Entscheidung treffen zu können, ist es wichtig die Risiken transparent und kalkulierbar zu machen.

Risiken

- Abhängigkeit vom Externen
- Verlust von eigener Kompetenz und Know how
- Verlust von Wettbewerbsvorteilen
- Eingeschränkte Entscheidungsfreiheit

Den Risiken sind die wichtigsten **Chancen** gegenüberzustellen. Beispielhaft sind folgende **Chancen** zu nennen:

- Stärkung der Kernkompetenz
- Fixkosten und damit verbunden die Risiken des Unternehmens sinken
- Kostenvorteile durch Skaleneffekte bei Dritten
- Qualitätsverbesserung
- Variabilisierung der Fixkosten
- Nutzung externen Know hows
- Lohnkostenvorteile des externen Anbieters nutzen

Die Chancen und Risiken sind unternehmensindividuell und branchenspezifisch unterschiedlich ausgeprägt.



Projektplanung

Um das Outsourcing-Projekte erfolgreich umsetzen zu können, ist eine detaillierte **Projektplanung** unerlässlich. Frühzeitig müssen die wichtigsten Ansprechpartner benannt werden und damit verbunden auch die Ressourcen der betroffenen Mitarbeiter freigegeben werden. Damit eine dazugehörige Entscheidungskompetenz im Projektablauf zu gewährleistet ist, muss ein Lenkungsausschuss gebildet werden. Die Vorgehensweise wird in neun Phasen gegliedert:

- 1. Kernkompetenz festlegen**
- 2. Analyse der Produkte / Dienstleistungen**
- 3. Marktanalyse / Businessplan**
- 4. Ausschreibungsvorbereitung**
- 5. Bietervorauswahl**
- 6. Erstellung der Ausschreibungsunterlagen**
- 7. Angebotsauswertung**
- 8. Bieterverhandlung**
- 9. Realisierung**

Wichtig für das Unternehmen, welches ein erfolgreiches Outsourcing betreiben will, ist eine genaue Definition der Ziele und eine klare Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern.

Projektplanung in neun Teilphasen

..... Alles, was wir tun hat eine Folge. Aber das Kluge und Rechte bringt nicht immer etwas Günstiges und das Verkehrte nicht immer etwas Ungünstiges hervor.....

Kernkompetenz festlegen

Die primäre Zielsetzung von Outsourcing-Projekten ist es die eigene Kernkompetenz zu stärken. Dabei ist es wichtig die Randaktivitäten von der Kernkompetenz klar abzugrenzen und diese entsprechend auszugliedern.

Besondere Beachtung benötigen die zukünftigen Schnittstellen. Ein hilfreiches Instrument ist hierbei das **Supply Chain Collaboration (SCC)**. SCC Lösungen tragen dazu bei, die durch Outsourcing entstandenen Defizite an Transparenz und Abstimmung im Prozessablauf zu kompensieren und damit die Integration und Synchronisierung der Prozesse zu verbessern.



Analyse der Produkte / Dienstleistungen

Sobald die Randaktivitäten definiert worden sind, werden sie einer genaueren Analyse unterzogen. Hierbei müssen sog. Produkte oder Dienstleistungen definiert werden. Wichtig, da diese später die Basis für Mengengerüste und in der Ausschreibung ein wichtiger Bestandteil sein werden. In der Regel wird hier auf vorhandene Daten aus der Organisation, Kostenrechnung (vs. Profit-Center-Rechnung) oder Stellenbeschreibungen zurückgegriffen.

Die Produkte und Dienstleistungen umfassen auch die Schnittstellen zu anderen (Fach)Bereichen oder anderen Unternehmen. Mit Abschluss dieser ersten Phase wird die Grundlage für die Vergütungssystematik festgelegt.



Marktanalyse / Businessplan

Das Ergebnis der Teilphasen Produkte und Dienstleistungen bildet die Grundlage für den Businessplan und die Marktanalyse. Diese Phase zeigt in einem frühen Stadium der Umsetzung eventuelle Schwächen und Stärken des Outsourcing-Projektes. Mit einer Marktanalyse werden potentielle Dienstleister lokalisiert. Eventuell kann auch die Vergabe von Teildienstleistungen an verschiedene Anbieter diskutiert werden. Ein Vorteil wäre eine geringere Abhängigkeit von einem einzelnen Anbieter. Die Aufteilung auf mehrere Dienstleister sollte organisatorisch trennbar sein und spezifisch anhand der Leistungen oder standortspezifisch erfolgen. Synergieeffekte können jedoch durch diese Vorgehensweise verloren gehen.

Ausschreibungsvorbereitung

Anhand eines Lastenheftes sind die Ausschreibungen zu erstellen. Auf der Basis von Planungsunterlagen und detaillierten Leistungsbeschreibungen werden die zukünftigen Anforderungen an den externen Dienstleister definiert. Grundlage sind hierbei die Ist-Mengenströme und sich noch ergebende Leistungsänderungen. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist hierbei der juristische Aspekt und die Vergütung der zukünftigen Leistungen. Nachhaltige Flexibilitäts- und Kostenverbesserungen sind nur bei frühzeitiger Entwicklung einer intelligenten Vergütungssystematik zu erreichen. Wird diese versäumt, so verlangt man auf beiden Seiten in der Regel eine Vergütung mit möglichst hoher Abdeckung. Da auf beiden Seiten eine WIN-WIN Situation erreicht werden muss, ist die Vergütung in einen fixen und variablen Bestandteil zu gliedern. Zusätzlich spielt die rechtliche Komponente eine große Rolle. Durch die Vertragsgestaltung können das Risiko und die damit verbundenen wirtschaftlichen Spätfolgen extrem beeinflusst werden.

Bietervorauswahl

Die Auswahl eines Dienstleisters steht in dieser Phase im Fokus. Die Grundlagen hierzu wurden bereits in der Phase Marktanalyse/Businessplan gelegt. In dieser Phase werden detailliert die Auswahlkriterien definiert und niedergeschrieben. Mit der erstellten Marktanalyse lassen sich schnell und transparent die potentiellen Anbieter finden. Bei der Auswahl sind zwei unterschiedliche Verfahren anzusetzen.

- 1) Auswahlkriterien anhand des Pflichtenheftes (Matrixverfahren)
- 2) Stärken und Schwächenanalyse der ausgewählten Anbieter

Erstellung der Ausschreibungsunterlagen

Der Umfang der Ausschreibungsunterlagen hängt von der Größe des Projektes ab. Neben den allgemeinen Rahmenbedingungen umfasst es das Lastenheft, den Organisationsablauf der Ausschreibung, betriebswirtschaftliche Parameter, vertragliche Rahmenbedingungen und die Anerkennungserklärung des Dienstleisters. Dem Dienstleister müssen erkenntlich und in detaillierter Form die zu erbringenden Dienstleistungen bzw. die Produkte beschrieben werden. Bei fehlender Beschreibung werden Dienstleistungen oder Produkte angeboten, die aber seitens des Auftraggebers nicht in dieser Form erwünscht werden. Gespräche mit dem Dienstleister im Vorfeld können ein wirksames Instrumentarium sein.

Wichtige Anforderung ist eine offene Kalkulation – also die Darstellung des Angebots. Neben der offenen Kalkulation, sind die zugrunde liegenden Prämissen, die Offenlegung von Implementierungskosten, der separate Ausweis von Zuschlägen wie Gemeinkosten – Overhead und Margen weitere wichtige Merkmale. Gerade in der Automobilindustrie werden aufgrund der starken Mengenschwankungen Preise in einer definierten Spannweite in Abhängigkeit der bewegten Menge (Ladungsträger) abgefragt. Bei der Gestaltung der Preisblankette sollten natürlich die Überlegungen zum bereits erwähnten Vergütungssystem einfließen.

Vertragslaufzeiten, Kündigungsfristen, Haftungsfragen und Zahlungsmodalitäten gehören zum Thema „Vertragliche Rahmenbedingung“.

Des Weiteren ist entscheidend, welche Unterlagen der Anbieter noch zu liefern hat.

....Allgemeine Begriffe und großer Dünkel sind immer auf dem Wege, entsetzliches Unheil anzurichten.

von Johann Wolfgang von Goethe



Um sich ein **Gesamtbild** von den Anbietern machen zu können, sollten folgende Unterlagen Bestandteil der Ausschreibungsunterlagen sein:

- Unternehmenspräsentation
- Kundenreferenzen mit Bezug auf die anzubietenden Dienstleistungen/ Produkte
- Nachweis über vorhandene Zertifizierungen
- Beschreibung des Konzeptes
- Beschreibung der eingesetzten Techniken, Know how
- Implementierungsplan
- Preisblankette und Kalkulation
- Versicherungskonzept
- Unterzeichnete Anerkennungserklärung
-

Angebotsauswertung

Nach Erhalt der Unterlagen erfolgt die Auswertung. Entscheidungsgrundlage sind die vorhandenen Strukturen und Prozesse. Wichtig ist es, die betroffenen Verantwortlichen oder auch Mitarbeiter in den Prozess zu integrieren. Hier können wichtige operative Informationen mit einfließen.

Je nach Größe und Umfang des Projektes sollten die Anbieter eine Präsentation ihres Konzeptes ermöglichen. Hier haben beide Seiten die Möglichkeit alle wichtigen Fragen zu stellen.

Bieterverhandlung

Bieterverhandlung

Anhand der Auswertung der Angebote werden die Anbieter mit der geringsten Qualifizierung ausselektiert. Mit den restlichen Anbietern werden weitere Gesprächs- und detaillierte Präsentationsrunden vereinbart. Die Präsentationen haben in dieser Phase eher Tagungscharakter, wobei detailliert die wichtigsten Fragen und Begriffsdefinitionen geklärt werden müssen. Zusätzlich müssen den Anbietern auch die Projektziele präsentiert werden.

Die **Gesprächsrunden** werden in der Regel 2- bis 4-mal wiederholt. Mit jeder zusätzlichen Runde reduziert sich die Anzahl der Anbieter. In diesen Bieterunden werden Notfallkonzepte überprüft, Schwachstellen diskutiert und Prozessverständnis geklärt. Erfüllt ein Dienstleister die qualitativen und quantitativen Auswahlkriterien und werden die Zielkosten der internen- oder einer Benchmark-Kalkulation erreicht oder sogar unterschritten, so kann – mit Zustimmung des Lenkungsausschusses, Geschäftsführung sowie des Betriebsrates – ein Letter of Intent (Absichtserklärung) unterzeichnet werden.

Realisierung

Mit Abschluß des Bieterverfahrens und damit verbunden der Wahl des Anbieters sind die internen und externen Prozesse – welche sich mit der Realisierung beschäftigen – voranzutreiben. Wichtig ist es, die Vorgaben aus dem Supply Chain Collaboration einfließen zu lassen. D.h., der gewählte Partner ist in einem frühen Stadium des Workflowprozesses mit einzubeziehen. Dies bedeutet für allen Beteiligten und eine bessere Visualisierung der Abläufe und eine verbesserte Ressourcenauslastung seitens des Anbieters.

Ansprechpartner:

Dipl. Kfm. Jörg Neuhaus
02064/720- 29
neuhaus@controlling-dinslaken.de

Fa. Jörg Neuhaus
Postfach 10 07 30
46527 Dinslaken

