



Chancen und Risiken des Outsourcings in der internationalen Ersatzteillogistik der Investitionsgüterindustrie

Ein Leitfaden von Praktiker für Praktiker zur erfolgreichen Umsetzung von Outsourcing-Projekten

München, im September 2002



IMPULS Management Consulting

Leopoldstr. 32 80802 München

Tel: 089 - 388899-30; Fax: 089 - 388899-31

Internet: Impuls-consulting.de

E-Mail: Impuls@impuls-consulting.de

Vorwort

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellen die Maschinen- und Anlagenbauer vor große Herausforderungen. Die wachsende Wettbewerbsintensität sowie die steigende Anforderung, nachhaltig eine adäquate Verzinsung der Finanzmittel zu erzielen, bedarf einer konsequenten Ausrichtung des Unternehmens an die vorhandenen Kernkompetenzen.

An dieser Stelle greift der Service als Differenzierungsmerkmal im internationalen Wettbewerb. Er dient als Ertragsperle und Wertschöpfungsinstrument. Um einen weltweiten exzellenten Service zu gewährleisten bildet eine perfekte Ersatzteillogistik hierfür das Rückgrat. Dies ist im zunehmenden Maße notwendig, da insbesondere die Forderung der Maschinenanwender nach immer kürzeren Reaktions- und Lieferzeiten die Hersteller verstärkt unter Druck setzen, ihre Prozesse in der Ersatzteillogistik weltweit ständig zu optimieren.

Outsourcing von nicht wertschöpfenden Prozessen in der Ersatzteillogistik an externe Dienstleister bietet die Möglichkeit zur Optimierung, ist aber mit Risiken verbunden, die es zu beachten gilt. Aufgrund dessen will ein derartiges Vorhaben genauestens überlegt, geplant und geprüft werden. Der vorliegende Leitfaden zeigt Möglichkeiten und Grenzen auf und gibt anhand von praxisnahen Beispielen Hilfestellungen für eine erfolgreiche Realisierung. Er ermöglicht es dem Leser unabhängig von seiner Erfahrung und seinen Kenntnissen in diesem Bereich, eine Antwort auf die Frage zu finden: „Kommt für mein Unternehmen ein Outsourcingprojekt in Frage und was muss ich beachten, damit das Vorhaben ein Erfolg wird?“

Unser besonderer Dank gilt dem *IMPULS* Kompetenzteam, die die Verantwortung für die Konzeption und Erstellung des vorliegenden Leitfadens hatten, sowie unseren Partnern beim VDMA die uns bei der Umsetzung dieses Projektes unterstützt haben.

Matthias Mahnel
Geschäftsführender Gesellschafter
IMPULS Management Consulting

Christian Schmaus
Partner
IMPULS Management Consulting

Der Leitfaden gliedert sich in (1 von 2):

	Seite
1. Einleitung	
1.1 Zielgruppe und Zielsetzung des Leitfadens	5
1.2 Themenschwerpunkte auf die sich der Leitfaden konzentriert	8
2. Chancen und Herausforderungen für die internationale Ersatzteillogistik	
2.1 Die wirtschaftliche Bedeutung des Ersatzteilgeschäftes	10
2.2 Zukünftige Herausforderungen und Chancen	17
2.3 Welche Trends und Motive lassen sich für Outsourcing in der Investitionsgüterindustrie beobachten?	21
2.4 Welche Chancen bietet Outsourcing und welche Risiken sollte man im Auge behalten?	24
3. Notwendige Voraussetzungen für die Umsetzung von Outsourcing-Projekten	
3.1 Eindeutige und verbindliche Festlegung des Outsourcingumfangs	26
3.2 Beurteilung der Ausgangssituation sowie klar definierte Zielsetzung des Projektes	31
3.3 Eindeutige Definition von Kriterien für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	37
3.4 Detaillierte Planung mit einer strukturierten Vorgehensweise und professionellem Management	39
3.5 Zusammenfassende Checkliste für die Schaffung notwendiger Voraussetzungen	45

Der Leitfaden gliedert sich in (2 von 2):

	Seite
4. Zehn Schritte zur erfolgreichen Umsetzung von Outsourcingprojekten	
Schritt 1: Klare Festlegung und Beschreibung des Projektablaufes	47
Schritt 2: Detaillierte Darstellung der Ist-Situation und deren relevanten Bereiche	54
Schritt 3: Verbindliche Definition der Soll-Anforderungen an den Outsourcingnehmer	65
Schritt 4: Erstellung einer gut strukturierten und inhaltlich vollständigen Ausschreibung	73
Schritt 5: Auswahl der geeigneten Dienstleister für die Ausschreibung	84
Schritt 6: Überprüfung der Angebote und nachvollziehbare Bewertung der Dienstleister	93
Schritt 7: Entscheidung: Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung als Entscheidungsgrundlage	102
Schritt 8: Ausarbeitung und Unterzeichnung des Outsourcingvertrages	106
Schritt 9: Schrittweiser Roll – Out des Outsourcingprojektes	113
Schritt 10: Aufbau und Umsetzung eines zielorientierten Partnerschaftsmanagements	117
5. Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren und die wichtigsten Aspekte auf einen Blick	123
6. Übersicht potentieller Dienstleistungspartner	126