

Outsourcing von Logistikdienstleistungen bei einem Finanzdienstleister Ausgangssituation

Die Steigerung der Profitabilität durch Fokussierung auf die Kerngeschäftsprozesse kennzeichnet derzeit die Finanzdienstleistungsbranche. Einer der größten deutschen Finanzdienstleister prüfte die Leistungstiefe seiner Logistik- und Versandaktivitäten von Druckwarenpublikationen. Das Unternehmen war durch eine hohe Eigenleistung am Logistikprozess und durch ein langjähriges, hohes Wachstum des Versandvolumens gekennzeichnet. Aufgrund begrenzter Lagerkapazitäten und eines veralteten Materialwirtschaftssystems war ein kritisches Volumen erreicht, das Anpassungen in die Lager- und IT-Infrastruktur notwendig machte. Die identifizierten Defizite unterstrichen den Handlungsbedarf. Mit 15 % Logistikkostenanteil bezogen auf das bewertete Versandvolumen lag das Unternehmen über dem Durchschnitt der am Markt agierenden Dienstleister. Ein Lieferservicegrad von 90 % und lange Wiederbeschaffungszeiten führten zu Beeinträchtigungen im Kundenservice. Das Ziel bestand in der Verbesserung der logistischen Leistungen bei gleichzeitiger Senkung der Logistikkosten und Vermeidung umfassender Investitionen. Insofern stellte sich die Frage nach der optimalen Leistungstiefe.

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise der Leistungstiefenbestimmung begann mit der Erarbeitung von Lösungsoptionen. Diese Phase endet mit einer Managemententscheidung über den Umfang eines (Teil-)Outsourcings oder Insourcings. Hierzu wurde der Logistikprozess getrennt nach den relevanten Teilprozessen untersucht. Basierend auf den Ergebnissen sind die zwei Varianten "Aufbau eines neuen Lagers" und "Outsourcing des Versands" erarbeitet und methodengestützt nach den Aspekten "Strategische Bedeutung", "Zukunftsfähigkeit und Risiko", "Kosten" (inkl. Investitionen) und "Leistungs niveau" bewertet worden. Die Beurteilung der Outsourcingvariante basiert auf einer umfassenden, bundesweiten Ausschreibung. Aufgrund einer Verschlankeung der Geschäftsprozesse und erheblicher Kosten- und Leistungsvorteile entschied sich das Management für ein Outsourcing der Logistikaktivitäten. In der zweiten Phase wurde der Dienstleistungspartner ausgewählt. Hierzu wurden differenzierende Kriterien zur Lieferantenbewertung definiert und in Unternehmensaudits und Einzelmeetings verhandelt und bewertet. Die Umsetzungsphase war geprägt durch die Definition der Sollprozesse und Schnittstellen sowie durch die informationstechnische Anbindung und den physischen Umzug. Die Implementierung wurde durch ein umfassendes Projektmanagement und -controlling unterstützt und sowohl in Workshops mit dem externen Partner als auch in täglicher Projektarbeit umgesetzt. Das Projekt erforderte einen Zeitumfang von 14 Monaten.

Ergebnisse

Durch das Outsourcing konnten die Logistikkosten um 15 % gesenkt werden. Investitionen in ein adäquates IT-System in Höhe von ca. 0,5 Mio. EUR wurden vermieden und die logistische Leistungsfähigkeit wurde erheblich gesteigert. Erhöhte Kostentransparenz und die Einführung einer verursachungsgerechten Kostenverrechnung führen zu weiterer Schonung der Ressourcen. Somit trägt das Outsourcing zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts und Kundenorientierung bei.