

Externe Lager: Führen Sie regelmäßig professionelle Ausschreibungen durch?

10 Praktiker-Tipps für Ihre nächste Lagerausschreibung

Hintergrund

In einem Geschäftsumfeld, in dem sich immer mehr Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, werden nicht nur die Transporte, sondern auch die Lagerhaltung zunehmend von externen Dienstleistern übernommen. Gerade im Bereich der Lagerung von Fertigwaren sind diese Dienstleister eng mit den operativen Abläufen des Unternehmens verknüpft, da die passgenaue Belieferung der Kunden erheblich von der Leistungsfähigkeit eines Lagerdienstleisters abhängt. Darüber hinaus handelt es sich bei Lagerleistungen in vielen Unternehmen um eine erhebliche Kostenposition, so dass es unabdingbar ist, kostenmäßig „auf dem Punkt zu sein. Gleichzeitig ist eine Immobilienverfügbarkeit auf dem Markt nicht immer für alle Anforderungen gegeben, so dass Dienstleister, die Immobilien im Zugriff haben, mit der entsprechenden Sorgfalt behandelt werden müssen.

Wir haben 10 Praktiker-Tipps für Sie zusammengestellt, um Lagerausschreibungen professionell und erfolgreich durchzuführen:

1. Benchmarken Sie zu Beginn Ihre aktuellen Preise

Anders als im Transportbereich sind viele Kostensätze eines Lagerbetriebs gut vergleichbar, insbesondere wenn es sich um den sehr häufig vorkommenden Fall der Lagerung von Europaletten handelt. Hier sind die Kosten für den Wareneingang, die Lagerung einer Palette pro Tag oder Monat und die Kosten der Auslagerung Benchmarking-fähig. Gleiches gilt für die Stundensätze für Regiearbeiten. Im Vergleich dazu sind Kostensätze für das Kommissionieren deutlich weniger einfach zu vergleichen, da diese in viel stärkerem Ausmaß von Gebindegrößen und Auftragsstrukturen abhängig sind. Als Benchmarking-Partner bieten sich Unternehmen aus Kooperationen innerhalb der gleichen Branche oder aber Unternehmen aus anderen Branchen an, da es sich im Rahmen von Lagerdienstleistungen um branchenübergreifende Prozesse handelt. Schließlich bieten auch Verbände oder Universitäten entsprechende Studien an. Auf Basis des Benchmarks wird relativ schnell ersichtlich, ob Sie heute schon über best-in-industry Preise verfügen und eine Ausschreibung möglicherweise sogar zu Kostensteigerungen führen würde, oder ob ein strukturierter Ausschreibungsprozess der Lagerdienstleistungen ein entsprechendes Potential bietet.

2. Prüfen Sie alle Optionen

Die Neuausschreibung der Lagerdienstleistungen ist immer eine gute Gelegenheit, auch alternative Strukturen vor oder im Rahmen der Ausschreibung zu prüfen. Insbesondere in engen Immobilienmärkten mit exklusiven Dienstleisterzugriffen auf die interessantesten Objekte ist es sinnvoll, frühzeitig Alternativen aufzubauen, um in den Verhandlungen mit dem oder den Bestandsdienstleistern über echte Optionen zu verfügen. Bei der strukturierten Erarbeitung von Alternativen sind die folgenden drei Dimensionen zu adressieren, wobei grundsätzlich viele Kombinationen denkbar sind:

- Zugriff auf Immobilie: Neubau, Kauf oder Anmietung durch das eigene Unternehmen
- Finanzierung der Immobilie: Durch eigene Mittel oder durch externen Investor
- Betrieb der Immobilie: in Eigenbetrieb oder durch einen Dienstleister

Da ein möglicher Neubau einer Immobilie lange Vorlaufzeiten erfordert, ist es sinnvoll, Ausschreibungsprozesse früh zu starten, um diese Option bei Bedarf auch realisieren zu können.

3. Bündeln Sie Lager und Transporte

Im Regelfall können die Anbieter von Lagerdienstleistungen auch Transporte anbieten. Daher kann es sinnvoll sein, die Ausschreibung der Lagerdienstleistungen mit der Ausschreibung von Transportdienstleistungen zu verknüpfen. Auf diese Weise erhöht sich nicht nur das Ausschreibungsvolumen deutlich, wodurch höhere Rabatte erzielt werden können. Eine gemeinsame Vergabe von Lager- und Transportdienstleistungen an einen Dienstleister hätte auch den Vorteil, dass die operativen Abläufe bei der Auftragssteuerung und beim Ent- und Beladen aus einer Hand realisiert werden, so dass Schnittstellen reduziert und Prozesse effizienter gestaltet werden können. Ebenso sind im Schadenfall die Verantwortlichkeiten klar, gegenseitige Schuldzuweisungen zwischen Lager- und Transportdienstleister entfallen. Aufgrund der hohen Wechselkosten im Lagerbereich sind die Vertragslaufzeiten hier meistens wesentlich länger als im Transportbereich, in dem es darüber hinaus erforderlich ist, auch kurzfristig auf Marktänderungen zu reagieren. Bei einer gemeinsamen Vergabe von Lager- und Transportdienstleistungen kann dies z.B. über einen länger laufenden Lagervertrag und einen kürzer laufenden Transportvertrag dargestellt werden, für den dann aber eine Verlängerungsoption für das vergebende Unternehmen besteht, so dass erst bei Auslaufen des Lagerpakets auch die Transportverträge enden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass bei der nächsten Ausschreibung wieder das gesamte Volumen zur Verfügung steht.

4. Erstellen Sie eine detaillierte Baseline

Zur Bewertung der Angebote der Dienstleister ist eine Vergleichsgrundlage (die sogenannte Baseline) unabdingbar. Hierzu werden typischerweise die letzten 12 Monate vor Beginn der Ausschreibung herangezogen. Für diesen Zeitraum sind dann die Mengengerüste und die entstandenen Kosten aufzubereiten. Da die Daten in der erforderlichen Form im Controlling häufig nicht vorliegen, ist es in einigen Fällen erforderlich, den Bestandsdienstleister um eine elektronische Auswertung aller abgerechneten Leistungen zu bitten. Diese Daten sollten im Anschluss mit den tatsächlichen Rechnungsdaten abgeglichen werden. Achten Sie darauf, dass alle vom Dienstleister erbrachten Leistungen in der Baseline enthalten sind, also neben den reinen Lagerdienstleistungen wie Ein-/Auslagern, Lagern oder Picken auch Value Added Services wie Displaybau oder Regiarbeiten wie Umpalettieren, Retourenaufarbeitung oder Verpacken. So stellen Sie sicher, dass alle von

einem Dienstleister zu erbringenden Leistungen auch Teil der Ausschreibung werden. Durch den Einbezug von Value Added Services oder Regiearbeiten erhöht sich auch das Ausschreibungsvolumen teilweise erheblich, so dass die ausgeschriebenen Pakete für alternative Lagerdienstleister interessanter werden.

5. Arbeiten Sie Ihre Anforderungen akribisch auf

Damit ein alternativer Dienstleister ein glaubwürdiges Angebot abgeben kann, ist es erforderlich, ihn auf den gleichen Informationsstand wie den Bestandsdienstleister zu bringen. Daher sind neben dem quantitativen Mengengerüst auch die qualitativen Anforderungen an die Lagerabläufe akribisch zu beschreiben. Durch diese umfangreiche Beschreibung, die bei der ersten Erstellung einiges an Aufwand erfordert, wird alternativen Dienstleistern signalisiert, dass die Ausschreibung ernst gemeint ist und nicht nur pro Forma erfolgt. Den Bestandsdienstleistern wird verdeutlicht, dass mit ernst zu nehmendem Wettbewerb zu rechnen ist. Beispielfhaft sind folgende Punkte zu beschreiben:

- Detaillierte Beschreibung der einzelnen Prozessschritte (Wareneingang, Lagerung, Kommissionierung, Warenausgang etc.), inkl. anzuwendender Formulare
- Anforderungen an die Lager-IT, inkl. Statusmeldungen, Reports und bereitzustellender Schnittstellen
- Prozess der Palettentauschvorgänge
- Gemeinsame Lagerung mit anderen Produkten inkl. Temperatur- und Luftfeuchtigkeitsvorgaben
- Rückverfolgungsthemen und Steuerung von Haltbarkeiten
- Einzuhaltende Verbrauchsfolgeverfahren (z.B. FIFO – First-In-First-Out)
- Geschäftszeiten und Deadlines für Auftragsbearbeitungen
- u.v.m.

Mit dieser akribischen Aufarbeitung haben Sie schon den Grundstein für den abzuschließenden Lagerdienstleistungsvertrag gelegt. Zudem kann bei zukünftigen Ausschreibungen auf diese Grundlage zurückgegriffen werden.

6. Versetzen Sie sich in die Lage des Dienstleisters

Nehmen Sie bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlage und der Preisblätter auch einmal die Perspektive eines Dienstleisters ein. Ein Dienstleister wird grundsätzlich versuchen, auf ihn zukommende Risiken zu begrenzen oder preisseitig zu berücksichtigen. Je mehr Risiken ihm genommen werden, desto besser kann seine Preisgestaltung sein. Risiken können sich zum einem aus unpräzisen oder unvollständigen Ablaufbeschreibungen ergeben, die für den Dienstleister einen zusätzlichen Aufwand erfordern. Zum anderen können sich aber auch Mengen- und Strukturdaten so ändern, dass für den Dienstleister Nachteile entstehen. Diesem kann über eine entsprechende Preisstruktur entgegengewirkt werden. So kann z.B. in der Ausschreibung ein pauschaler Satz für einen Pick abgefragt werden, was bei sich ändernden Mengenstrukturen (z.B. Picks pro Austragsposition oder pro Auftrag) zu einem Nachteil führen kann. Bei einer Dekomposition des Preises pro Pick in einen Preis pro zu pickendem Auftrag, einem Preis pro Austragsposition und einem Preis pro Mengeneinheit wird dieses Risiko für den Dienstleister deutlich reduziert, so dass insgesamt eine bessere Preisstellung möglich wird.

7. Validieren Sie die Angebote im Detail

Auch wenn die eingegangenen Angebote vordergründig leicht zu vergleichen sind, steckt doch der Teufel im Detail. Prüfen Sie zunächst telefonisch und dann auch im Rahmen der Verhandlungen, ob alle Prozessbeschreibungen von den Dienstleistern vollständig verstanden wurden und alle erforderlichen Leistungen in den abgegebenen Preisen enthalten sind. Rekonstruieren Sie auch in der Vergangenheit aufgetretene Spezialfälle und fragen Sie den Dienstleister, wie diese abgerechnet werden würden. Diese Übung verhindert Zusatzkosten, die erst nach Abschluss von Verträgen auffallen und in die Abrechnungen integriert werden.

8. Durchdenken Sie den Vertrag vom Ende her

Da sowohl in der Ausschreibungsphase viel Vorlaufzeit benötigt wird, um wie oben beschrieben einerseits alle Immobilienoptionen prüfen zu können und andererseits ein eventueller Dienstleisterwechsel viel Zeit in Anspruch nimmt, sollte sich dieser Zeitbedarf in entsprechend längeren Kündigungsfristen widerspiegeln. Sie sollten immer damit rechnen, dass auch ein Bestandsdienstleister eine Kündigung aussprechen kann, so dass Sie bei längeren Kündigungsfristen noch ausreichend Handlungsspielraum für alle möglichen Optionen zur Verfügung haben.

9. Lassen Sie sich von einem Fachanwalt helfen

Ein mehrjähriger Lagerdienstleistungsvertrag, der ein erhebliches Kostenvolumen umfasst und von dem die Auslieferung der Produkte abhängt, sollte immer unter Einbindung eines Fachanwalts für logistische Rechtsfragen verhandelt werden. Da die Ihnen als Verhandlungspartner gegenüberstehenden Lagerdienstleister mit den zu verhandelnden Themen bestens vertraut sind, Sie aber möglicherweise nur einmal in mehreren Jahren diese Verträge verhandeln, sollten Sie sich zum Sicherstellen der „Waffengleichheit“ professionell unterstützen lassen. Speziell Haftungsfragen wie der Umgang mit Verzögerungsschäden, Warenschäden, Vermögensschäden etc. oder Versicherungsfragen werden schnell komplex und für Laien nur noch schwerlich vollständig durchschaubar.

10. Planen Sie die Umstellung mit langen Vorlaufzeiten

Im Regelfall ist mit der Aufschaltung des neuen Lagerdienstleisters ein Umzug des Lagers verbunden, da die meisten Dienstleister in eigenen Immobilien operieren. Für diesen Umzug sind längere Vorlaufzeiten einzuplanen, die bis zu sechs Monate umfassen können, und zwar aus mehreren Gründen:

- Um den Lagerbetrieb am neuen Standort operativ starten zu können, ist die Inbetriebnahme von IT-Schnittstellen erforderlich, um z.B. Avis- und Auftragsdaten an den Dienstleister zu überspielen und um die ausgelieferten Mengen oder die Lagerbestände an den Auftraggeber zurückzumelden. Für die Erstellung und Abstimmung sowie das umfassende Testen dieser Schnittstellen ist ausreichend Zeit vorzusehen, da bei einem Nichtfunktionieren der Schnittstellen die Auslieferung und somit die Faktura des Auftraggebers gefährdet sind. Zusätzlich sind im IT-System des Dienstleisters die Stammdaten ihrer Artikel anzulegen.
- Des Weiteren ist es sinnvoll, schon vor dem Echtstart des Lagerbetriebs einen Warenvorrat im neuen Lager aufzubauen und das alte Lager nur noch reduziert mit Fertigwaren aus der Produktion zu

Veröffentlichung

versorgen. Auf diese Weise wird das Volumen reduziert, das physisch am Umzugstag vom alten zum neuen Standort transportiert werden muss.

- Letztendlich ist es für Sie als Auftraggeber essentiell, dass das neue Lager von Tag 1 an vollumfänglich die für Sie erforderlichen Prozesse erbringt und mit ihren Fertigwaren adäquat umgeht. Dazu müssen die Lagermitarbeiter am neuen Standort mit dem Umgang ihrer Produkte vertraut gemacht und sensibilisiert werden.

Fazit

Durch einen strukturierten Ausschreibungsprozess Ihrer externen Lagerdienstleistungen stellen Sie sicher, dass eine häufig signifikante Kostenposition im Unternehmen zu marktgerechten Preisen durchgeführt wird. In diesem Prozess sind qualitative Anforderungen umfassend zu beschreiben und bei alternativen Dienstleistern abzu prüfen, da ein Dienstleisterwechsel insbesondere bei Fertigwaren eine „Operation am offenen Herzen“ ist, die die Auslieferung Ihrer Produkte gefährden kann. Zur Aufrechterhaltung aller Optionen und zur Sicherstellung eines reibungslosen Dienstleisterwechsels sind lange Vorlaufzeiten einzuplanen, um den Erfolg Ihrer Lagerausschreibung zu gewährleisten.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup verantwortet als Partner der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (Tel.: +49 211 - 56 38 75-0, Email: matthias.luetkeentrup@hoeveler-holzmann.com) den Bereich Supply Chain Management und ist Professor für Operations Management an der International School of Management in Dortmund.

Dennis Goetjes arbeitet als Principal für die HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (www.hoeveler-holzmann.com, Tel.: +49 211 - 56 38 75-50, Email: dennis.goetjes@hoeveler-holzmann.com) und ist spezialisiert auf gesamthafte Optimierungen im Supply Chain Management.

Bleiben Sie mit uns in Kontakt



HÖVELER HOLZMANN CONSULTING verbindet die Professionalität und den Qualitätsanspruch einer klassischen Top-Unternehmensberatung mit dem tiefgreifenden Wissen und der Umsetzungskompetenz einer fokussierten Einkaufs- und Supply Chain Beratung.

Seit unserer Gründung haben wir uns als Unternehmensberatung mit Fokus auf smarte Optimierung mit Methode erfolgreich am Markt für Einkaufs- und Supply Chain Beratungen positioniert. Wir wachsen stetig und dies stets unter strikten Qualitätsaspekten. Unsere Klienten haben hohe Ansprüche: ehrgeizige Zielsetzungen, komplexe Projekte, tiefgehende Spezialthemen und schwierige Beziehungsgeflechte. Um diesen Ansprüchen an eine erfolgreiche Einkaufs- und Supply Chain Beratung gerecht zu werden, braucht es mehr als eine "Beratung nach Lehrbuch". Vielmehr sind Berater gefragt, die wissen, was sie tun und dabei das Gespür für effiziente, offene Kommunikation und effektives Miteinander behalten.

Unser Team umfasst Experten aus allen relevanten Wissensbereichen: Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsinformatiker, Ingenieure. Bei Bedarf ergänzen wir unser Team um Warengruppenspezialisten wie z.B. einen Werkstoffexperten zur Spezifikationsoptimierung von Industriemetallen oder einen ehemaligen Head of TV einer renommierten Werbeagentur zur Optimierung der Produktionskosten von Werbespots. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite: <http://www.hoeveler-holzmann.com>

Amtsgericht Düsseldorf HRB 65735
Geschäftsführende Gesellschafter: Dr. Bernhard Höveler, Florian Holzmann