

Checkliste fürs Auslagern

Kontrakte: Der Verband Deutscher Ingenieure hat sich das Ziel gesetzt, Ausschreibungen zu vereinheitlichen. Fürs Outsourcing hat das Gremium die Richtlinie 4494 geschaffen, um klare Regeln zu schaffen.

Geschichten über nicht optimal gelaufene Ausschreibungen gibt es viele. Dem Wildwuchs in der Praxis will der Verband Deutscher Ingenieure (VDI) nun einen Riegel vorschieben. Der sogenannte Fachausschuss Logistiksysteme und -management unter der Leitung von Hartmut Braun, Berater beim Softwarehersteller PSI Logistics, und Martin Sayer, Berater bei Mips Consulting, stellte nun die Richtlinie 4494 »Outsourcing am Beispiel der Kontraktlogistik« vor. Für das Regelwerk nahm der VDI alle Beteiligten mit an Bord: Vom Logistikdienstleister über den Verlager bis hin zu Juristen, IT-Spezialisten und Logistikberatern saßen alle an einem Tisch. Heraus gekommen ist nach Ansicht des VDI »eine erstmals durchgängige und ganzheitliche Beschreibung«.

Die Besonderheit liegt darin, dass in der VDI-Norm klare Handlungsempfehlungen gegeben werden. Außerdem gibt es Checklisten, die ein planvolles Vorgehen ermöglichen sollen. Das alles reicht von der Idee bis hin zum operativen Betrieb.

VDI geht über andere Normen hinaus

Die neue Richtlinie 4494 geht inhaltlich und strukturell weit über die Normen, Richtlinien und Empfehlungen anderer Verbände und Normierungsorgane hinaus«, proklamiert der VDI für sich.

Dass es Zeit für eine umfangreiche Hilfestellung in Sachen Outsourcing in der Logistik war, darin sind sich alle Beteiligten einig. So nimmt etwa die Zahl der Scheinausschreibungen zu. Dessen ist sich Thomas Schäberle, Geschäftsführer der Logistik- und Speditionunion Schäberle (LSU), sicher. Auch wenn er sich dabei eher auf sein Bauchgefühl als auf Zahlen stützen kann. »Aus Sicht der Verlager ist das auch nachvollziehbar«, sagt er. Schließlich wurden viele Verträge in der Krise abgeschlossen – mit entsprechend guten Konditionen für das produzierende Gewerbe. So mancher Konzern schreibt allerdings ein jährliches Überprüfen der Einkaufskonditionen vor.

»Die logische Folge sind Ausschreibungen, die zu keinem Ergebnis führen können«, meint Schäberle. Die Methode ist

denkbar einfach: Die Anforderungen an den Dienstleister sind möglichst allgemein gehalten. »Jeder gute Kaufmann baut bei seinem Angebot dann derart große Sicherheiten ein, dass der Preis unattraktiv wird«, erklärt der LSU-Chef.

Aber auch sonst hält nicht jede Ausschreibung, was man von ihr erwarten sollte. Eine Erfahrung, die Uwe Bairischer machte, Leiter des Deutschland-Werks von Brita, dem Wasserfilterhersteller aus Tannusstein. »Für ein erfolgreiches Outsourcing ist es entscheidend, dass die Vorbereitung stimmt«, sagt er. Nur wer seinen Ist-Zustand kennt und Ziele klar definiert, könne anschließend feststellen, ob das Unterfangen erfolgreich war.

Dazu gehöre es auch, die eigenen Prozesse zu kennen – und diese ausreichend zu beschreiben. Nur auf diese Weise könne man einer falschen Erwartungshaltung entgegenwirken. Denn wenn ein Projekt nicht funktioniert, müsse das nicht zwangsläufig am Dienstleister liegen. So habe er im Gespräch mit anderen Verlegern den Eindruck gewonnen, dass mancher seine Prozesse selbst nicht kennt.

Häufig gebe es in Unternehmen auch Sonderprozesse, die man aber in einer Ausschreibung nicht thematisiert. Die Diskussion mit dem Logistikdienstleister kommt dann später, weil der für den höheren Aufwand Geld sehen will. »Dann wird erst mal verhandelt. Das erste Jahr an Sonderkosten spart sich der Verlager dann aber«, erklärt Bairischer mit kritischem Blick auf manch anderen Verlager.

Ein anderer Stolperstein ist die IT. »Die wird immer erst zum Schluss gefragt«, sagt IT-Berater Hartmut Braun. Sicher sei es klug, erst die Geschäftsprozesse aufzusetzen. Trotzdem brauche es schon frühzeitig ein Lastenheft. »Außerdem sei es sinnvoll, den IT-Verantwortlichen schon frühzeitig einzubinden. Dieser muss dann auf Augenhöhe mit dem Prozessverantwortlichen agieren dürfen«, so Braun. Rund 10 bis 15 Prozent der Kosten gehen auf das Konto der IT. Schon daher sollte an dieser Stelle bereits



Fotos: Jüngst, LSU

Vorsicht ist angesagt: In der Kontraktlogistik müssen alle Prozesse erfasst und vertraglich fixiert werden.

früh geklärt werden, was überhaupt machbar ist. Denn wenn es zum Schluss Probleme bei der Umsetzung gibt, sei immer die Technik schuld. »Denn die steuert das Ganze und außerdem versteht man die ohnehin nicht so richtig«, erklärt Braun süffisant.

Für den Fall, dass der Dienstleister auf dem System des Verlegers arbeiten soll, dürfe man es nicht versäumen, die Zugänge entsprechend zu erlauben. Im anderen Fall gelte es festzulegen, welche Daten das Haus verlassen dürfen, welche vom Logistiker hereinkommen dürfen und welche Sicherheitsmaßnahmen zu ergreifen sind.

Um Sicherheit geht es dann auch bei der Vertragsgestaltung. Pascal Schulz, Rechtsanwalt bei der Kanzlei Wahlert, sieht gerade bei der Kontraktlogistik eine hohe wechselseitige Abhängigkeit der Vertragspartner. »Da gibt es keinen Formvertrag, den man lediglich durch ein oder zwei Klauseln anpassen kann«, sagt er. Vielmehr gelte es auch an dieser Stelle, ein Lastenheft zu haben. Dieses bildet dann die Grundlage für den Vertrag.

Denn gerade auch die einzelnen Arbeitsschritte müssten

sich in dem Kontrakt wiederfinden. Häufig sei aus juristischer Sicht auch der Betriebsübergang nach Paragraf 613a Bürgerliches Gesetzbuch eine Stolperfalle. »Übrigens selbst dann, wenn die Geschäftsführer alle der Meinung sind, dass dem nicht so ist.« Wer dies verpasst, riskiere eine nicht unerhebliche Nachforderung des Finanzamts.

Bisweilen lauert die Gefahr auch an ganz anderer Stelle. Nämlich dann, wenn in Konzernen die Einkäufer für ganz unterschiedliche Gebiete zuständig sind. »Wer vom Strom bis zur Logistikdienstleistung alles abdeckt, ist im jeweiligen Markt nur bedingt zu Hause«, meint Logistikberater Martin Sayer. Gerade für diese Personengruppe sei dann eine Checkliste hilfreich, an der man sich entlanghangeln kann.

Für den VDI steht fest, dass das Ganze normativen Charakter haben soll – und zwar irgendwann auch vor Gericht. Soll heißen, dass ein Richter im Streitfall die VDI-Checkliste zur Hand nimmt und anhand dieser den Vorfall prüft. Für den Logistiker Schäberle ist indes schon heute klar, dass eine Normierung für die Dienstleister ein

großer Vorteil wäre. Geht ein Verlager nicht auf die Spielregeln ein, müsse man »als Dienstleister auch mal die Standhaftigkeit haben, ein Geschäft nicht zu machen«, meint Schäberle.

In einem solchen Fall dürfe sich dann lieber ein anderer »eine blutige Nase holen«. Denn klar ist auch, dass die VDI-Norm an sich das Problem nicht aus der Welt schafft.

Denn rechtlich bindend ist die Richtlinie 4494 für Outsourcing-Projekte nicht. Höchstens im Nachgang, wenn sie tatsächlich von den Gerichten als Maßstab herangezogen werden sollte. Bis dahin dürfte allerdings noch etwas Zeit ins Land gehen. Nicht optimal laufende Outsourcing-Bestrebungen wird es wohl aber immer geben.

Carsten Nallinger

DIE VDI-RICHTLINIE

Die VDI-Richtlinienreihe 4494 »Outsourcing am Beispiel der Kontraktlogistik« ist in drei Blätter unterteilt:

- ◆ Outsourcing-Entscheidung
- ◆ Outsourcing-Projekt
- ◆ Outsourcing-Prozess

Im ersten Blatt geht es um das Vorprojekt. Dort erläutert der VDI, wie der Weg von der Outsourcing-Idee zur Ausschreibung verlaufen sollte. In Blatt zwei steht das Projekt an sich im Fokus. Dort finden sich in Form von Stichpunkten relevante Punkte für eine Umsetzung. Die Checkliste erleichtert es zudem, das Ganze zu kontrollieren. Im dritten Blatt wird schließlich die Verwirklichung des Projekts bis hin zum stabilen Betrieb erörtert.

Die VDI-Richtlinie 4494 ist voraussichtlich ab Herbst in deutscher und englischer Sprache verfügbar. Sie kann online unter www.vdi.de/richtlinien bestellt werden. Pro Blatt kostet das Ganze voraussichtlich zwischen 60 und 70 Euro



LSU-Chef Thomas Schäberle ist überzeugt: Beim Durchsetzen der Norm ist bisweilen auch Standhaftigkeit gefragt.

IHR EXPERTE FÜR REIFEN, RÄDER UND SERVICE DIE BESTEN TESTEN!

EUROMASTER ist darauf spezialisiert, die mobile Welt zuverlässig in Bewegung zu halten und dabei Sicherheit und Wirtschaftlichkeit zu optimieren. Besondere Bedeutung hat dabei die individuelle Kundenberatung mit einem lückenlosen Produkt- und Servicespektrum. Das flächendeckende Servicecenter-Netz wird durch mobile Pannenfahrzeuge für LKW und Spezialfahrzeuge ergänzt.

FORDERN SIE DIE EXPERTEN!

Lernen Sie den besten Service des dreifachen Award-Gewinners kennen, z.B.:

- » Reifen- und Räder Vollsortiment
- » MOBIL- und 24h-PANNENSERVICE
- » Hol- und Bringservice: für alle Räder und Reifen
- » FLEETCHECK: Fuhrparkdurchsicht/Analyse
- » FLEET CONTROL: Km-Verträge für Fuhrparks
- » FLEET AKONTO: monatliches Reifen- und Servicebudget

ZUFRIEDENE KUNDEN HABEN GEWÄHLT:

EUROMASTER ist dreifacher Gewinner der begehrten Auszeichnungen „Beste Marke“ in der Kategorie LKW-Reifendienste sowie „Beste Marke Firmenauto“ und „Autoflotte Award“ für den besten PKW-Reifenservice.

www.euromaster.de

Info-Hotline: 0180 1 734336-830 0,039 €/Min. aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.

REIFEN BRAUCHEN EXPERTEN