

Zehn Erfolgsfaktoren für eine Transportausschreibung



Tobias Liebscher, Partner und Solution Lead Supply Chain Transformation, und **Urbano Recio**, Senior Consultant, Supply Chain Transformation, beide BearingPoint Management & Technology Consultants, Düsseldorf



Gemäß einer aktuellen Umfrage von BearingPoint im März 2010, an der sich 32 Unternehmen beteiligt haben, schreiben derzeit eine große Anzahl von Industrie- und Handelsunternehmen ihre Transporte neu aus. Doch womit müssen Logistikdienstleister heute besonders rechnen? Ein Blick hinter die Kulissen der Verlagerer hilft den Logistikdienstleistern, ein besseres Verständnis zu gewinnen, um so eine zielgerichtete Ausschreibung lancieren zu können.

Folgende Regeln haben sich aus Sicht der Verlager in der Praxis bewährt:

1. Strategieorientiert auswählen

Im ersten Schritt werden die entsprechend der Ausschreibungsstrategie besonders relevanten Auswahlkriterien festgelegt. Die Identifikation geeigneter Dienstleister erfolgt konsequent auf Basis dieser Kriterien durch eine Marktrecherche. Fehlende Informationen werden durch direkte Befragung der Dienstleister ergänzt. Diese Vorselektion vermeidet bewusst Ausschreibungen nach dem Gießkannenprinzip und fokussiert die Kraft aller Beteiligten auf erfolgversprechende Angebote. Bei Ausschreibungsplattformen ist ein Hinweis auf diese Kriterien hilfreich.

2. Klaren Vergabewillen demonstrieren

Vor dem Hintergrund einer steigenden Zahl von Scheinausschreibungen ist es wichtig, den echten Willen zur Vergabe unmissverständlich zu kommunizieren, um von den potenziellen Dienstleistern seriöse und qualitativ hochwertige Angebote zu erhalten. Ein reines Benchmarking der aktuell vereinbarten Transportpreise kann auch auf anderen Wegen erfolgen.

3. „Leistungspaket“ schnüren

Im Vorfeld werden Gespräche mit allen eigenen Transportabteilungen und Standorten geführt. Hierdurch können mögliche verkehrsträger- und standortübergreifende Synergie- und Bündelungseffekte identifiziert werden. Rundlaufverkehre, Milk Runs oder Transporte mit Rückladungsmöglichkeiten sind für Dienstleister besonders attraktiv und führen in der Regel zur Verbesserung der Ausschreibungsergebnisse.

4. Alternativen zulassen

Durch die Abfrage möglicher Alternativszenarien werden die Logistikdienstleister zu einem Ideenwettbewerb motiviert. Diese Alternativangebote decken oftmals zusätzliche Potenziale auf, an die anfangs niemand auf Seiten des Auftraggebers gedacht hätte. Die Vergleichbarkeit der Alternativangebote sollte am Ende der Verhandlungen jedoch durch geeignete Normierungs- und Bewertungsmethoden sichergestellt werden.

5. Leistungsgegenstand definieren und abstimmen

Eine detaillierte Beschreibung der Haupt- und Nebenleistungen sollte immer mit allen Prozessbeteiligten abgestimmt werden, insbesondere mit den Abteilungen des operativen und strategischen Transporteinkaufs, mit dem Versand sowie mit den Finanz-, Controlling- und Rechtsabteilungen. Wichtig ist ebenfalls die Einbindung der Warenversender bzw. -empfänger. Nur so werden weitere transportrelevante Anforderungen an die Abholung/Zustellung zum Zwecke eines reibungslosen Ablaufs berücksichtigt und schnittstellenbedingte Chancen erschlossen. Geschäftsunübliche Prozesse und Risiken sind dabei offen anzusprechen.

6. Service Level definieren

Von hoher Bedeutung ist die Definition eindeutiger und messbarer Service Level. Die Messung der Lieferzeit kann beispielsweise über die Scannung des Transportgutes bei Abholung an der Rampe und Anlieferung beim Warenempfänger definiert werden. Für den Dienstleister stellen die geforderten Service Level eine wichtige Kalkulationsgrundlage dar. So führen in der Praxis überzogene Service Level zu hohen Kosten.

Sinnvollerweise werden daher für Standardsendungen niedrigere Erfüllungsquoten als für Termin- oder Eilsendungen angesetzt. Sind Servicelevel Vertragsgrundlage zwischen Versender und Empfänger, sollte der Dienstleister diese im Detail kennen, um im operativen Geschäft bei Problemen die richtigen Prioritäten zu setzen.

7. Angebotspreisabgabe transparent gestalten

Eine vorgegebene Preisstruktur mit nachvollziehbarer Darstellung der preisbildenden Annahmen ist die Basis für die Vergleichbarkeit und Benchmarkfähigkeit der Dienstleisterpreise. Dies versetzt den Auftraggeber in die Lage, schnell Unplausibilitäten in der Kalkulation des Anbieters zu erkennen und diese gezielt in den Verhandlungsgesprächen anzusprechen.

8. Risikomanagement etablieren

Vor dem Hintergrund des aktuell unsicheren Transportmarktes spielen Aspekte des Risikomanagements derzeit eine besondere Rolle. Mögliche Gefahren bei der Partnerschaft sind zu identifizieren und praktikable Gegenstrategien zu entwickeln. Neben der Berücksichtigung klassischer Haftungs- und Vertragsrisiken gilt es heute auch, Alternativen für den Fall einer Leistungsunterbrechung vorzudefinieren. Ein effektives Risikomanagement kann ein nicht unerheblicher Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sein, wenn es beispielsweise um die Reaktionsschnelligkeit bei unvorhersehbaren Ereignissen geht.

9. Faires Bonus-Malus-System anbieten

In einigen Fällen kann ein Bonus-Malus-System als Motivationsinstrument hilfreich sein. Der Nutzen sollte dabei in angemessenem Verhältnis zum administrativen Aufwand stehen. Rahmenbedingungen eines Bonus-Malus-Systems werden gemeinsam mit den relevanten Prozessbeteiligten festgelegt. Aus Gründen der Vergleichbarkeit sollte der Auftraggeber jedoch am Ende der Verhandlungsrunden für alle Dienstleister die gleichen Bonus- und Maluswerte zur Abgabe eines Angebotspreises vorgeben.

10. Vertrauen entwickeln

Im Laufe des Ausschreibungsprozesses sollte der Auftraggeber Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des favorisierten Dienstleisters aufbauen können, zum Beispiel durch direkten Kontakt zu den vorgesehenen operativen Ansprechpartnern und Prüfung der zugehörigen Referenzen. ■