

Outbound-Transporte: Führen Sie regelmäßig professionelle Transportausschreibungen durch?

10 Praktiker-Tipps für Ihre nächste Transportausschreibung

Hintergrund

Transportkosten stellen in vielen Branchen einen wesentlichen Kostenbestandteil dar und können bis zu 10% oder mehr der Gesamtkosten ausmachen. Die entsprechenden Mengenströme sind dabei häufig sehr komplex und beinhalten nicht nur die Ausgangsfrachten, sondern auch Warenbewegungen zwischen Lieferanten, Produktionsstätten und Lägern. Haben Sie bei all diesen Warenbewegungen stets die volle Transparenz und können beurteilen, ob Ihre Warenbewegungen zu jedem Zeitpunkt zu marktgerechten Preisen durchgeführt werden? Diese Beurteilung ist regelmäßig eine herausfordernde Aufgabe, da Transportpreise von Speditionen von einer Vielzahl an Faktoren abhängig sind (z.B. Frachtraumkapazitäten, vorhandenen Mengenströmen im Transportnetz, Entwicklung der wesentlichen Kostentreiber wie Personal und Diesel etc.), die starken Schwankungen unterliegen. Ein marktgerechter Preis für eine bestimmte Lieferung heute kann morgen schon veraltet sein. Somit ist es zwingend erforderlich die Transportpakete eines Unternehmens regelmäßig auszuschreiben. So kann fortlaufend Transparenz geschaffen und gewährleistet werden, dass die Transportdienstleistungen stets zu Marktkonditionen durchgeführt werden. Für eine erfolgreiche und professionelle Ausschreibung Ihrer Transporte sind jedoch eine Reihe von Spezifika zu beachten.

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

1. Sorgen Sie für eine valide Baseline

Zu Beginn einer Ausschreibung gilt es eine valide Baseline zu ermitteln. Eine Baseline ist die Messlatte, gegen die Angebote und Einsparungen gemessen werden. Hierfür müssen die entstandenen Kosten für jede Lieferung bewertet werden. Nach Möglichkeit sollten nicht nur die Gesamtkosten einer Lieferung, sondern die einzelnen Kostenbestandteile wie zum Beispiel Transportkosten, Dieselposten, Palettentauschgebühren oder Zeitfensterbuchungsgebühren erhoben werden, um später bei der Angebotsauswertung gezielt Verhandlungspunkte setzen zu können. Nutzen und plausibilisieren Sie bei der Erstellung der Baseline mehrere

Veröffentlichung

Quellen. Relevante Quellen können Liefergerüste und Kostenangaben des Transportdienstleisters, Mengenströme aus dem ERP-System und Frachtmatrixen, Transportkostensätze aus Vertragsdokumenten oder Rechnungen sein. Wenn aus allen Quellen eine annähernd gleiche Baseline plausibel hergeleitet werden kann, haben Sie eine transparente und valide Datenbasis geschaffen, um Ihr Transportvolumen bewerten und ausschreiben zu können.

Ist absehbar, dass sich Mengenströme aus vergangenen Perioden signifikant ändern, bietet es sich an dies in der Ausschreibung bereits zu berücksichtigen und eine generische Baseline zu erzeugen. Hierzu können vergangene Mengenströme künstlich verschoben, gestrichen oder ergänzt und im Rahmen Ihrer vertraglich fixierten Frachtkostensätze neu bewertet werden. Der zum Teil hohe Aufwand zahlt sich spätestens in der Umsetzung aus, da die Angebote der Transportdienstleister nicht aufgrund unrealistischer Liefergerüste und Ausschreibungsangaben im Nachgang revidiert werden müssen.

2. Beziehen Sie relevante Know-How-Träger des operativen Geschäfts mit ein

Bei der Erstellung einer Transportausschreibung sollten je nach Komplexität nicht nur die Logistikabteilung, sondern eine Vielzahl an Know-How-Trägern mit Wissen über operative Abläufe und Besonderheiten einbezogen werden. Mitarbeiter aus der Produktion kennen beispielsweise besondere Anforderungen an maschinengängige Palettenqualitäten, zeitliche Restriktionen bei der Anlieferung und Abholung von Waren oder notwendiges Sonderequipment. Die Kollegen aus der Einkaufsabteilung können Angaben machen, ob einzelne Dienstleister spezielle Anforderungen stellen. Schließlich verfügt die Auftragsannahme über detaillierte Kenntnisse der Auftragsabwicklung und der Anforderungen der Kunden. Im Rahmen der Aufbereitung einer professionellen Transportausschreibung bietet es sich an, wesentliche Dokumente und Parameter der Ausschreibung in interdisziplinären Teams im Rahmen von Workshops aufzunehmen und abzustimmen.

3. Arbeiten Sie qualitative Anforderungen akribisch auf

Die Durchführung einer professionellen Transportausschreibung beinhaltet neben der Aufbereitung einer validen Baseline auch die Identifikation und Beschreibung relevanter, qualitativer Bedingungen, um sicherzustellen, dass Ausschreibungsteilnehmer Angebote unter Berücksichtigung aller wesentlichen Kostentreiber erstellen können. Hierbei gibt es mehrere Bereiche die zu beachten sind.

Im Rahmen von administrativen Angaben sollten ausreichend detaillierte Informationen zu Rechnungsstellung und Zahlungszielen, zu Vertragslaufzeiten und Kündigungsfristen, zum Haftungsregime oder zur Notwendigkeit von Lizenzen und Genehmigungen gemacht werden. Insbesondere der Bereich Haftung sollte mit Sorgfalt aufbereitet und individuell auf Ihre Bedürfnisse und Versicherungsleistungen abgestimmt werden. Hierbei werden Haftungsübergänge definiert, Haftungshöchstgrenzen festgelegt und die Abwicklung von Schadensfällen festgehalten, um im operativen Geschäft anhand klarer Vertragsstrukturen Haftungsthemen ohne Diskussionen und insbesondere ohne Einschalten von Anwälten und Gerichten abarbeiten zu können. Im Bereich der Transportanforderungen sind Angaben zur geforderten Fahrzeugausstattung, zum Palettenhandling- und -tausch, zu Vorlaufzeiten und Zeitfensterbuchungen sowie zu den Kunden Ihres Unternehmens und deren Anforderungen an die Anlieferung aufzuarbeiten. Ihr zukünftiger Dienstleister muss zur Abgabe eines validen Angebots beispielsweise exakt wissen, bis zu welcher Uhrzeit des Tages Ihre Aufträge eingehen und wann die Abholung und Auslieferung der Ware erfolgen kann. Für beschleunigte Auslieferungen außerhalb der Regellaufzeiten der Spediteure fallen in der Regel Zuschläge an, die in den Auswertungen der

Angebote zu berücksichtigen sind. Innerhalb von IT-technischen Anforderungen werden die zu erstellende Schnittstellen beschrieben, um die eigenen IT-Systeme mit den IT-Systemen der Transportdienstleister automatisiert zu verbinden. Ebenso sollten Sie an dieser Stelle Ihre Anforderungen an bereitzustellende Reports für das Logistik-Controlling definieren. Versäumen Sie darüber hinaus auf keinen Fall die Aufnahme von Service-Level-Agreements, um die Qualität Ihrer Transportdienstleister aktiv zu messen und um Abweichungen von einer vereinbarten Qualität mit Sanktionen zu belegen. Dabei kann die Definition und Ausgestaltung spezifischer Leistungserfüllungsquoten sehr unterschiedlich sein. Insgesamt hat die akribische Aufarbeitung der qualitativen Anforderungen nicht nur den Zweck, brauchbare und vergleichbare Angebote zu erhalten; ebenso wichtig ist der Aspekt, dass den Dienstleistern so signalisiert wird, dass Anbieterwechsel wirklich in Betracht gezogen werden und es sich nicht nur um eine Pro-Forma-Ausschreibung handelt und im Anschluss mit dem Bestandsdienstleister weitergefahren wird.

4. Erarbeiten Sie aussagekräftige Liefergerüste

Neben den qualitativen Anforderungen an Ihre Transportpakete sind Liefergerüste und quantitative Kostentreiber in einem sinnvollen Detailgrad aufzubereiten, um den Dienstleistern eine solide Basis für Ihre Angebotsabgabe zu geben. Inhalte dieser Liefergerüste sind beispielweise der Abgangs- und Lieferort, das Lieferdatum, das Liefergewicht und die Anzahl und Art der Liefereinheiten (z.B. Stellplätze oder Paletten). Je präziser diese Angaben sind, desto genauer können die Dienstleister Ihr Angebot kalkulieren. Auf der anderen Seite kann es notwendig sein, gewisse Informationen wie zum Beispiel Kundenstrukturen vor einer vertraglich fixierten Zusammenarbeit mit einem neuen Transportdienstleister im Rahmen einer breiten Ausschreibung nicht vollumfänglich preiszugeben. Es bietet sich in jedem Fall an vor Versand der Ausschreibungsunterlagen und der Liefergerüste eine Vertraulichkeitsvereinbarung mit den Dienstleistern zu vereinbaren.

Bei der Bewertung der Liefergerüste und der einhergehenden Abfrage von Preisangaben ist es wenig sinnvoll Frachtkostensätze nur für die gesamte Dienstleistung des Transports ohne Unterteilung in einzelne Kostenpositionen abzufragen, da dadurch Transparenz und somit auch Verhandlungsspielräume verloren gehen. Kostenbestandteile sind beispielsweise der Transportpreis, der Personalanteil, der Dieselanteil, Palettentauschgebühren inkl. Aufwertung von Paletten auf die gewünschte Palettenqualität oder Zeitfensterbuchungsgebühren. In diesem Zusammenhang muss in einer Ausschreibung ebenso festgelegt werden auf welcher Dieselpreisbasis die Abgabe der Angebote erfolgen soll. Dazu bietet es sich an, den Dieselfloater direkt in der Ausschreibungsunterlage vorzuformulieren, um eine maximale Vergleichbarkeit der Angebote herzustellen.

5. Bilden Sie sinnvolle Transportpakete mit konsistenten Anforderungen

Bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen sollten die Transporte in sinnvolle Pakete unterteilt werden. Dabei spielt die Art des Transports (z.B. Distribution Stückgut, Distribution Full Truck Load (FTL), Lagerumfuhren, Produktionsentsorgung) ebenso eine Rolle wie die geographische Verteilung der Transporte. Der eingangs beschriebene Preistreiber Frachtraum spielt hier die entscheidende Rolle. Im Rahmen Ihrer Transportausschreibung soll der eine, qualifizierte Dienstleister identifiziert werden, der auf einer bestimmten Strecke freie Frachtkapazitäten zu günstigen Konditionen anbieten kann. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn unpaarige Transporte im operativen Geschäft eines Dienstleiters zu Leerfahrten führen. So kann es z.B. sehr

Veröffentlichung

sinnvoll sein, ein großes nationales Stückgut-Paket nochmals in Regionen zu unterteilen, um auch leistungsstarken Gebietsspediteuren die Möglichkeit zu geben, ein sinnvolles Angebot abzugeben. Haben Sie Ihre Transportpakete einmal sinnvoll unterteilt, sollten zu jedem Paket konsistente Preisblätter aufbereitet werden. Je strukturierter die Preisabfrage Ihrer Ausschreibung ausgestaltet ist, desto effizienter und automatisierter kann die Auswertung der Angebote vorgenommen werden. Daher sollten in der entsprechenden Excel-Tabelle z.B. alle Felder gesperrt werden, in denen keine Eingaben durch den Dienstleister vorgesehen sind. Bei Eingabefeldern sollten Verifikationen hinterlegt werden, um zu überprüfen ob die Angaben der Dienstleister sinnvoll sind und in einer gewissen Bandbreite liegen. Generell gilt auch hier, dass sich ein erhöhter Aufwand bei der Erstellung der Preisabfragen im späteren Verlauf der Ausschreibung vielfach auszahlt.

6. Validieren Sie eingehende Angebote schon vor Vorortgesprächen

Da die Angebote im Rahmen einer breiten Ausschreibung auch bei penibel erarbeiteten Ausschreibungsunterlagen und vorgegebenen Strukturen zum Teil Unklarheiten enthalten werden und die Berücksichtigung der beschriebenen Anforderungen nicht unbedingt bei jedem Angebot nachvollzogen werden kann, empfiehlt es sich eine telefonische Validierung mit jedem Dienstleister vorzunehmen. Innerhalb der Validierung sollten die Rahmenbedingungen der Angebotserstellung und ein gemeinsames Verständnis der wesentlichen Anforderungen an die Transporte sichergestellt werden. Verstehen Sie diese wohlmöglich mühsame Aufgabe als ersten Schritt Ihrer Vorbereitung auf anstehende Verhandlungen. Einerseits hilft der Kontakt zu den Gesprächspartnern dabei eine persönliche Bindung und ebenso Wertschätzung zu erzeugen und andererseits umgehen Sie die Situation, in der Sie eine große Verhandlungsrunde einberufen, um dann festzustellen, dass das abgegebene Angebot unter fälschlichen Annahmen erstellt wurde und von vornherein überarbeitet werden muss.

7. Arbeiten Sie mit Verhandlungsdrehbüchern

Ganz nach dem Pareto-Prinzip entstehen 80% des Aufwandes einer erfolgreichen Verhandlung bei der Verhandlungsvorbereitung, nur 20% des Aufwandes fallen für den eigentlichen Verhandlungstermin und für die Verhandlungsnachbereitungen an. Erstellen Sie daher bei wichtigen und großen Transportausschreibungen ein internes Verhandlungsdrehbuch für das eigene Verhandlungsteam sowie ein externes Verhandlungsdrehbuch, das dem Verhandlungspartner der Gegenseite präsentiert wird.

Das **interne Verhandlungsdrehbuch** dient als Leitfaden, an dem sich das Verhandlungsteam orientieren kann, und enthält zunächst Informationen zur Rollenverteilung in den Verhandlungen, z.B.:

- Wer ist Verhandlungsführer?
- Wer wird als interner Spezialist für welche Fragen hinzugezogen?
- Wer führt das Protokoll?
- Wer trifft Entscheidungen?

Im Anschluss werden die eigene Verhandlungsposition dargestellt sowie die Verhandlungsziele und Verhandlungspunkte aufgelistet. Wesentlich ist dabei, die Verhandlungspunkte nach Wichtigkeit zu priorisieren und eine aufgefällte Argumentationskette für jeden Punkt aufzubauen. Bereiten Sie mögliche Gegenargumente für jede einzelne Ihrer Forderung bereits vorab auf und halten eine entsprechende Antwort im internen Verhandlungsdrehbuch fest. Die Erstellung eines ausführlichen internen Verhandlungsdrehbuches gilt als

Veröffentlichung

Mindestanforderung an eine gründliche Verhandlungsvorbereitung und sollte als Pflicht im Unternehmen etabliert werden.

Das **externe Verhandlungsdrehbuch** ist die Kür einer gründlichen Verhandlungsvorbereitung. In diesem Drehbuch, das dem Verhandlungspartner vorgestellt wird, werden nochmals das eigene Unternehmen vorgestellt und die Vorteile einer Zusammenarbeit für den Dienstleister hervorgehoben. Dabei können beispielsweise die guten Wachstumsaussichten oder die Referenzwirkung des eigenen Unternehmens für den Dienstleister herausgestellt werden. Zusätzlich können Branchenentwicklungen und Entwicklungen von Preisindizes dargestellt werden. Neben der Strukturierung der Verhandlungen hat dieses Drehbuch auch das Ziel, neuen und bestehenden Dienstleistern glaubhaft zu versichern, dass ein Dienstleisterwechsel eine reelle Option ist und Preiszugeständnisse daher auch zu anschließenden Vergaben führen können.

8. Hat der Dienstleister wirklich alles verstanden?

Nach der Vorbereitung der Verhandlungen gilt es für einen effizienten und effektiven Verhandlungsablauf zu sorgen. Eine entsprechende Agenda sollte vorab an alle Teilnehmer versandt werden. Nach einer Vorstellungsrunde und kurzen Unternehmenspräsentation sollte die Durchsprache aller wesentlichen Ausschreibungsinhalte auf der Agenda stehen. Gehen Sie alle Anforderungen und Vorgaben für jedes Transportpaket Schritt für Schritt durch, um vor Diskussion der finanziellen Parameter ein weiteres Mal sicherzustellen, dass die Preise für Ihr Geschäftsmodell und dessen Besonderheiten richtig kalkuliert wurden. Erst nachdem sichergestellt ist, dass alle Feinheiten der operativen Abwicklung Ihrer Transportdienstleistungen vom Dienstleister vollständig verstanden worden sind, kann in die Diskussion und Verhandlung der Gebote eingestiegen werden. Hierbei machen Sie sich dann Ihre Verhandlungsdrehbücher zu Nutze, um den maximalen Verhandlungserfolg zu erzielen. Stellen Sie dem Dienstleister die im externen Drehbuch aufbereiteten Verhandlungsdruckpunkte sachlich vor und verhandeln Sie jedes Transportpaket zunächst einzeln. Im nächsten Schritt kann dann – je nach Entgegenkommen – über die Bündelung von Transportpaketen und volumenabhängige Rabatten gesprochen werden.

9. Ziehen Sie bei der Vertragsausgestaltung einen Fachanwalt hinzu

In Abhängigkeit von der Komplexität, des Einkaufsvolumens und der strategischen Bedeutung der ausgeschriebenen Transportpakete sollten Sie bei den Vertragsverhandlungen einen Fachanwalt für Transportrecht hinzuziehen. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass alle rechtlichen Schlupflöcher geschlossen und die Vertragsausgestaltung hinreichend zu Ihren Interessen vorgenommen wird.

Hilfreich ist die Kompetenz eines Fachanwalts insbesondere bei Fragen der Anwendung vorformulierter allgemeiner Geschäftsbedingungen wie den Allgemeinen Deutschen Spediteurbedingungen (ADSp), bei Schadenregelungen und Haftungsfragen und bei der Definition von Pönalen. Allein die Diskussion der generellen oder teilweisen Anwendung von ADSp 2003, ADSp 2016 oder der Deutschen Transport- und Lagerbedingungen (DTLB) hat aus rechtlicher Sicht eine hohe Komplexität. Ein versierter Fachanwalt für Transportrecht kann aber zusätzlich bei der klaren Definition der operativen Abläufe eine wesentliche Hilfestellung bieten und auch hier rechtliche Risiken vor vorne herein verringern.

10. Steuern Sie die Umsetzung frühzeitig und stückweise ein

Haben Sie sich mit einem neuen Transportdienstleister geeinigt und möchten in die Umsetzung der Dienstleistung gehen bzw. den Wechsel Ihrer Transportdienstleister starten, sollte die Notwendigkeit der frühzeitigen Planung nicht unterschätzt werden. Eine gründliche Umsetzungsplanung kann – in Abhängigkeit der Größe der Ausschreibung und Komplexität der Transportpakete – bereits Monate vor dem Echtstart beginnen. Die neuen Transportdienstleister müssen Ihre Mengen in bestehende Strukturen und Netzwerke einplanen, eine zuverlässige IT-Anbindung muss frühzeitig sichergestellt und getestet und die neuen Abläufe müssen auf operativer Ebene besprochen und ggf. geschult werden. Vor Echtstart empfiehlt es sich insbesondere bei kritischen Distributionspaketen Testfahrten zu vereinbaren, um operative Probleme frühzeitig in einem funktionierenden Transportnetzwerk zu testen und bis zum Tag der Umstellung zu beseitigen. Die Einsteuerung der Umsetzung sollte bei mehreren, größeren Transportpaketen in einem Wellenplan vorgenommen werden und nicht am gleichen Tag starten. So entlasten Sie Ihre Organisation und können die vorhandenen Ressourcen schrittweise fokussieren, um einen reibungslosen Verlauf der Prozesse zu gewährleisten.

Fazit

Die Durchführung strukturierter und professioneller Ausschreibungen Ihrer Transporte in regelmäßigen Abständen sollte Teil Ihres Geschäftsalltags sein. Nur wer jederzeit die volle Transparenz über die Marktpreise seiner Mengenströme hat, kann eine kostenoptimale Beschaffung von Transportdienstleistungen garantieren und stellt sicher, dass keine Einsparpotentiale – im wahrsten Sinne des Wortes – auf der Strecke bleiben.

Zu den Autoren:

Dennis Goetjes arbeitet als Projektleiter 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.

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

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 Waregruppenspezialisten 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