

## Fachartikel

**Name des Autors:** Herr Bernhard Rieger

**Wörter:** 2.368

**Zeilen:** 871

**Seiten:** 8

**Zeichen:** 18.426

**Kontakt:** BR Consulting  
Oberanger 13 a  
85244 Röhrmoos  
  
Tel. 08139/93546-1  
Mail [BR.consulting@freenet.de](mailto:BR.consulting@freenet.de)  
Internet [www.BRconsulting.de](http://www.BRconsulting.de)

### **Titel: Die richtige Wahl des Dienstleister**

Wer von der Verladerschaft hat sich nicht schon diese Frage gestellt und dabei feststellen müssen, dass es sehr schwer ist den Überblick über den gesamten Logistik- und Speditionsmarkt zu behalten!!! Und trotzdem muss diese Frage in einem immer wiederkehrenden Rhythmus spätestens, wenn Ausschreibungen von verschiedenen Leistungskomponenten anstehen, beantwortet werden.

Auf Grund der Tatsache, dass sich der Logistikmarkt nachhaltig verändert, entstehen für die Verladerschaft sehr häufig neue Anforderungen an die Dienstleister, die in dieser Form in der Vergangenheit nicht gefordert waren.

Trends die aus der Globalisierung der Produktion und des Wirtschaftsverkehrs entstehen wie z.B.

- Dislozierung
- wachsende Transportdistanzen
- neue Kommunikations- und Integrationsbedarfe
- gesteigerte Wettbewerbsintensität
- 

stellen den Übergang zur postindustriellen Gesellschaft mit einer höheren Individualisierung und Expansion der Service-Ökonomie bei gleichzeitiger Beschleunigung der Taktzeiten wirtschaftlicher Aktivität in der „On Demand-Welt“ dar. Diese Nachfrage gesteuerten Trends und Entwicklungen lösen in der Logistik, die als Querschnittsfunktion in den Unternehmen immer größere Bedeutung gewinnt, erheblichen Bedarf an komplexen logistischen Lösungen aus. Megatrends wie die Wiederentdeckung der Erfolgswirkungen optimierter Struktur- und Prozessorganisation (Pull orientiertes ganzheitliches Management von Supply Chain mit JIT und ECR) über Outsourcingstrategien bis hin zur Standortfrage (Ansiedlungsstrategie) sind Anwendungsgebiete die zukünftig noch stärker im Fokus der Verladerschaft stehen.

Um so mehr stellt sich die Frage, wie soll ein Unternehmen unter den 20.000 bis 25.000 Spediteuren (Branchenbericht der Sparkasse) den für die heutigen und zukünftigen Anforderungen richtigen Logistikdienstleister auswählen?

Nachfolgend möchten wir ein durch unser Unternehmen bereits mehrmals erfolgreich angewandtes Ausschreibungsverfahren für Industrie- und Handelsunternehmen, anhand eines Praxisbeispiels vorstellen. Bei dem Unternehmen handelt es sich um das weltweit größte Direktvertriebsunternehmen und Marktführer im Bereich der Montage- und Befestigungstechnik. Das Ausschreibungsvolumen beinhaltet die Distributionslogistik mit ca. 300.000 Sendungen p. a. und einer Jahrestonnage von ca. 32.500.00 KG im Bereich Stückgut (>31,5 KG bis 1000 KG).

Das Verfahren der Ausschreibung wurde eigens für diesen Kunden in einer noch detaillierten Form angewandt und stellt eine qualitative Mehrstufigkeit bei dem Auswahlverfahren dar.

Dabei wurde das Prinzip der Schrittweisen Qualifikation der Dienstleister/Bieter gewählt.

## Phase 1: Definition der Anforderungen sowie erste Auswahl der Bieter

Die Phase 1 beschäftigt sich vorrangig mit der Ist-Situation der logistischen Abläufe sowie dem Planungsszenario der zukünftigen Abwicklung. Dies ist insbesondere wichtig, da wir grundsätzlich unseren Kunden empfehlen, Ausschreibungen dazu zu benutzen, die logistischen Leistungen zu überprüfen, um diese anschließend ggf. zu erweitern und ergänzende Prozesse einzuarbeiten. Dabei sollte nicht nur der Fokus auf die externen Kosten (sichtbare Kosten) gelegt werden, sondern vor allem auch auf die internen Prozesskosten. Diese sind zwar nicht immer offenkundig, jedoch belasten sie das Gesamtergebnis nachhaltig. Des Weiteren sind vielen Unternehmen die tatsächlichen Transportaufkommensstrukturen nicht bekannt. Dies führt in der Regel zu diffusen Bewertungen und sind bei einer durchzuführenden qualifizierten Ausschreibung hinderlich.

Untersucht werden sollten vorrangig die internen und externen Prozessabläufe sowie die im laufenden Tagesgeschäft auftretenden Schwierigkeiten, Leistungsmängel bzw. Schwachstellen. Im Besonderen sollten die Synchronität der Abläufe im physischen sowie informationstechnischen Bereich beleuchtet werden, sowie die Nutzung der vorausseilenden Information bzw. die verschiedenen Medienbrüche innerhalb der Abläufe. Dies trifft vorrangig auf die internen Prozesse zu, ist aber auch für die externe Kommunikation mit dem Dienstleister zu prüfen. Weitergehend sind die Leistungsfaktoren mit dem Bestandsdienstleister sowie der Servicegrad zu bewerten.

In den meisten Fällen ergeben sich entlang dem definierten Workflow, Schwachstellen die zu Beginn eines Projektes noch nicht als solche identifiziert wurden.

Überprüfungsschwerpunkte:

- Analyse des internen Workflow in Bezug auf Schwachstellen
- Auftretende Medienbrüche in der Kommunikations- und Informationswege
- Zeitliche Inkonsistenz
- Serviceschwachstellen
- Durchgängigkeit der Informationen z.B. Einsatz von Tracking & Tracing
- Analyse des externen Workflow (Dienstleister)
- Kostenanalyse sowie Bewertung der Kosten anhand eines Benchmark
- Analyse des Transportaufkommens sowie dessen Struktur

Aus diesen einzelnen Punkten sollte sich die vorläufige Strategie zur Ausschreibung ableiten lassen. Gleichzeitig muss das zu erwartende Ziel, wirtschaftlich und operativ, festgelegt und mit einer Ausschreibungsstrategie hinterlegt werden. Darunter versteht man, z.B. die Trennung Stückgutsendungen und Paketsendungen oder Regionalaufteilungen wie z.B. Westeuropa, Osteuropa oder das Verfahren nach Trennung der FCL und LCL Transport.

Diese Vorgehensweise gewährleistet später eine fundierte und qualifizierte Auswahl der Dienstleister.

Das Ziel bei dem geschilderten Praxisfall war es, die Leitungsfähigkeit der Transportlogistik Gleichmaßen zu erhöhen (LOT= z.B. Verlängerung der Last Order Time) wie auch die wirtschaftliche Kostensituation zu verbessern. Zu Beginn der Ausschreibung wurden im Rahmen eines mehrtägigen Workshops mit den Verantwortlichen des Unternehmens die logistischen Ziele sowie Zukunftsstrategien besprochen und analysiert. Erst durch diese gemeinsamen Sitzungen wurden die Vorstellungen des Kunden an das Leistungsprofil des Dienstleistungspartners für alle Beteiligten klar herausgearbeitet und systematisch in ein vorbereitendes Ausschreibungsverfahren überführt.

Nachdem das Leistungsprofil (Abläufe und Funktionalitäten) analysiert und mit dem Kunden abgestimmt wurde, konnte die erste Bieterauswahl durchgeführt werden. Diese Bieterauswahl stützte sich auf eine detaillierte Marktanalyse des Dienstleistungsmarktes. Hierzu wurden Branchenindexzahlen, WEB-Auftritte, persönliche Kontakte sowie praxisbezogene Erfahrungen der Beteiligten Berater sowie des Kunden mit den verschiedenen DL eingebracht.

Diese bewährte Methode ermöglichte es dem Beratungshaus sowie dem Kunden, im Vorfeld den Kreis der möglichen Anbieter qualifiziert einzuschränken.

## Phase 2: Erstellung eines Vorabfragebogens sowie Endauswahl der Bieter

Nach erfolgtem Forecast der Dienstleister sowie der einvernehmlichen Entscheidung zur Festlegung des Bieterreises wurde die zweite Phase der Ausschreibung eingeläutet.

Diese beschäftigt sich mit der Qualifizierung der Dienstleister für die tatsächliche Ausschreibung. Auf Basis der in Phase 1 festgelegten Schlüsselfunktionen wird ein Vorabfragebogen erstellt und den Bietern zur Verfügung gestellt.

Dieser Vorabfragebogen beinhaltete Fragen zu wesentlichen Punkten zum Unternehmen, der Netzorganisation, den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie diversen operativen Punkten. Diesbezüglich wurden leistungsspezifische Faktoren wie HUB-Betrieb, Netzorganisation, Fahrzeug- und Abholtechnik (Doppelstockverladung), Bereitschaft zur Gestellung von Personal, Ratingwert sowie Grundinformationen zur Informationstechnologie (IT Systeme, Barcode) abgefragt. Dabei konnte den Bietern bereits Grundinformationen zum Kunden sowie Zielsetzung der späteren Ausschreibung bzw. der Logistikstrategie mitgeteilt werden.

Diese Form des Verfahrens ermöglicht es dem Kunden gleichermaßen wie den Bietern bereits weit im Vorfeld der tatsächlichen Ausschreibung, tiefgehende Informationen und Details zu Unternehmen, Strategie und Anforderungen zu erhalten.

Nach Erhalt der Antworten und einer detaillierten Auswertung in Form einer Gegenüberstellungsmatrix werden die Ergebnisse zusammengetragen und dem Kunden präsentiert. Im Rahmen der Auswertung und späteren Präsentation werden bestimmte Gewichtungsfaktoren, die zu einem späteren Zeitpunkt eine große Rolle spielen, vergeben und bereits hinterlegt.

Nach erfolgter Präsentation und anschließender Entscheidung wurden in dem geschilderten Fall acht Dienstleister zur Ausschreibung zugelassen. Die Vorselektion erwies sich in Anbetracht einer Gesamtbietnerliste von 20 Dienstleistern als absolut hilfreich, da dieses Verfahren den Auswahlprozess übersichtlicher und aufwandsarmer für den Kunden gestaltet werden konnte.

### Phase 3: Erstellung der Ausschreibung

Um eine qualifizierte Ausschreibung mit Werten und Daten mit einer hohen Aussagefähigkeit zu erhalten, müssen diese in bearbeitbarer Form aufbereitet werden. Dabei sollte mit dem Kunden gemeinsam dezidiert abgestimmt werden, welche Daten verwendet werden dürfen. Gleichzeitig ist die Quelle sowie die Bezugsmerkmale (Erhebungszeitraum, Datendetails) aufzunehmen um später die richtigen Hochrechnungen zur Erstellung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen anstellen zu können. Bei einem derartigen Volumen sollten Daten von einem kompletten Wirtschaftsjahr ausgewertet bzw. weitergegeben werden. Sollten nur sog. repräsentative Monate verwendet werden, ist darauf zu achten, dass jeweils ein starker, mittlerer und schwacher Leistungsmonat den Jahresdurchschnitt repräsentiert. Parallel dazu sollten die restlichen Monate in eine Art Saisonalisierung zugeordnet werden um später eine gute Basis zur Hochrechnung und Schätzung abgeben zu können. Zusätzlich wurden innerhalb der Wirtschaftsmonate tagbezogene Tonnagebewegungen erstellt und mit Schwankungsbandbreiten hinterlegt. Zusätzlich wurden Aussagen zur Veränderung des Nachfrageverhaltens (Basis Absatzprognose Vertrieb) für das nächste Jahr eingearbeitet.

Ergänzend zur reinen Datensystematik müssen alle Leistungsparameter und Leistungsbesonderheiten wie z. B. Anteil Hebebühnenzustellungen, Anteil Terminsendungen, Abwicklungsbesonderheiten, Verpackungsgrößen etc. aufgenommen und in ein arithmetisches Verhältnis gesetzt werden.

Nach erfolgter Vorbereitung wurden die Erhebungsdaten entsprechend den Leistungsanforderungen detailliert und aufbereitet. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Daten in einer Form erstellt wurden, die zum einen den Kunden sowie den Berater im Rahmen der Auswertungsphase in die Lage versetzen, vergleichbare Angebotswerte differenziert auszuwerten. Bei der Erstellung der Ausschreibung wurde darauf geachtet, dass alle Sekundär- und Primärleistungen explizit beschrieben wurden. Die Hauptleistungen, Nebenleistungen sowie Leistungen im Bereich Administration und IT wurden separat untergliedert und ausführlich dargelegt.

Um die Angebote in der nötigen Konsequenz und Seriosität abzubilden zu können wurden die Bieter auf die Regeln sowie auf verschiedene Hinweise wie Vertraulichkeit, Gültigkeitsrahmen sowie nachhaltige Wirkung bei den Verhandlungen hingewiesen.

Bei jeder Ausschreibung wurden die Daten und Fakten nebst Photos von dem Logistikbereich/Center des Kunden, des Versandbereiches sowie der zum Versand kommenden Packstücke auf CD gebrannt und den Ausschreibungsunterlagen beige packt.

#### Phase 4: Auswertung der Ausschreibungsergebnisse

Nach Erhalt der Angebote wurden die Einzelergebnisse gegenübergestellt und zum einem mit den alten Werten sowie mit allen Bietern verglichen. Die Auswertung befasste sich mit leistungsspezifische und auch wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

In dieser Phase der Ausschreibung wurden bereits die vorher definierten Gewichtungsmarkmale herangezogen und den Ergebnissen entsprechend bewertet. Nach erfolgter Auswertung wurden die Ergebnisse dem Auftraggeber im Rahmen einer Präsentation vorgestellt. In dieser Präsentation teilte der Kunde und der Berater die Dienstleister in drei Gruppen ein. Die eine Gruppe stellte die DL dar die im Wettbewerbsvergleich wirtschaftlich und/oder leistungstechnisch nicht in die engere Wahl kamen. Die zweite Gruppe stellte einen erweiterten Bieterkreis dar, die nochmals die Möglichkeit hatten, ihre Leistungen und ihr wirtschaftliches Angebot zu verifizieren.

Die letzte Gruppe stellte die DL dar, die im Rahmen eines mehrstündigen Workshops die Gelegenheit hatten, sich einem ausgewählten Auditorium unter der Leitung des Beraters zu präsentieren.

#### Phase 5: Workshops/Vorortbesuche

Die mit dem Kunden vereinbarten Workshops beinhalteten eine Kurzpräsentation der örtlichen Niederlassung, Darlegung des logistischen Konzeptes sowie der DV/IT Kompetenz. Im Hauptteil der Workshops standen die gezielten Fragen zu einzelnen logistischen Schlüsselfunktionen. Diese Fragen wurden anhand eines standardisierten Fragenkataloges allen Dienstleistern/Bietern gleichermaßen gestellt. Ergänzend hierzu wurden alle Bieter mit den Wettbewerbsangeboten im preislichen Bereich konfrontiert.

Die Auswertung der Workshops wurde wieder mit den einzelnen Gewichtungsfaktoren ausgewertet, so dass ein einheitliches Gesamtbild und Beurteilung möglich war.

Die Workshops sind die Gelegenheit für den Kunden, Bieter und dessen handelnde Personen näher kennen lernen zu können. Beider Zusammensetzung der Workshops ist darauf zu achten, dass Verhandlungskompetenz gleichermaßen vertreten ist wie Personen die operativ verantwortlich sind.

Im Nachgang zu den Workshops wurden die betreffenden Niederlassungen von dem Kunden besucht und die relevanten Abläufe im Echtbetrieb überprüft. Dies traf vor allem auf die Hallenabläufe sowie die Entlade- und Verladeprozesse zu.

#### Phase 6: Nachbietphase

Nach Abschluss der Workshops erhielten alle an diesem teilgenommenen Dienstleister die Möglichkeit zur Nachbesserung Ihrer Leistungsangebote. Die Nachbietphase wurde auf fünf Werktagen angesetzt.

Diese sog. Nachbietphase wurde in Anbetracht des großen Volumens und der fast ausnahmslos identischen Angebote als zusätzliche Möglichkeit gewählt, noch tiefergehende Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit der Bieter zu erhalten.

#### Phase 7: Verhandlung Einkauf

Die abschließende Verhandlung, wurde in diesem Projekt, mit dem Einkauf des Kunden durchgeführt um Themen wie Refaktie/Bonus, Gegengeschäfte, Maut und Dieselpreis Anpassungen oder auch die Preisstabilität zu thematisieren.

Phase 8: Beschlussfassung Geschäftsführung

Zum Abschluss der Ausschreibung wurde eine Nutz-/Wertanalyse inkl. einer Entscheidungsmatrix für die wichtigsten Punkte erstellt um darauf aufbauend die Gesamtanalyse durchzuführen.

Nachdem anschließend alle Werte und Leistungen vergleichbar ausgewertet wurden, konnten die Ergebnisse unter Berücksichtigung einer Handlungsempfehlung der Geschäftsführung zur Beschlussfassung vorgelegt bzw. präsentiert werden.

Die Entscheidung der Geschäftsführung wurde einvernehmlich unter Abwägung aller relevanten Punkte getroffen und konnte vor allem auf Grund des tiefgehenden Auswahlverfahrens objektiv gefällt werden.

Anlage (Entscheidungsmatrix)

Hauptbereiche	Segmente	Vertiefung	Gewichtung Einzelwert von 1 bis 10	Gewichtung Gesamtwert von 1 bis 10	DL	DL	DL
<b>Strategie</b>	<i>Stellenwert des Kunden (Zugang zu GF/Vorstand)</i>	Kontakt zur GF/Vorstand im Gesamtunternehmen	8	<b>8</b>	0	0	0
		in der NL	6		0	0	0
			10		0	0	0
			10		0	0	0
	<i>wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens (Ratingwert) für die nächsten Jahre</i>	aktueller Ratingwert	5	<b>7</b>	0	0	0
		wirtschaftliche Stabilität für die nächsten 2 Jahre	9		0	0	0
	<i>logistische Entwicklungsmöglichkeiten in Deutschland</i>	Ausdehnung der Aktivitäten auf andere Geschäftsbereiche	5	<b>6</b>	0	0	0
		Generalvereinbarung BRD	7		0	0	0
	<i>logistische Entwicklungsmöglichkeiten in Europa</i>	Einbindung der Landesniederlassungen	5	<b>5,5</b>	0	0	0
		Einheitliche Europatarife	6		0	0	0
<i>Innovationen und strategische Entwicklungsmöglichkeiten</i>	Neue Innovationen	4	<b>5</b>	0	0	0	
	Strategien der nächsten 2 Jahre	6		0	0	0	

Hauptbereiche	Segmente	Vertiefung	Gewichtung Einzelwert von 1 bis 10	Gewichtung Gesamtwert von 1 bis 10	DL	DL	DL	
<b>Logistische Kompetenz/Prozesssicherheit</b>								
	Qualität im Unternehmen	Zuverlässigkeit bei der Prozesssicherheit	6	7	0	0	0	
		Stabilität bei den Laufzeiten	8		0	0	0	
	DV/IT Kompetenz (T&T, DFÜ, MDE etc.)	Benutzerfreundliche Handhabung des T&T	6	6	0	0	0	
		Aktualisierung der Auslieferungsdaten (Echtzeit)	8		0	0	0	
		Photoscanning bei Beschädigungen	4		0	0	0	
		Abläufe/Workflow (logistisches Konzept)			7	0	0	0
	Verfügbarkeit von Ressourcen (Human Resources, Technik, Fahrzeuge - eigener Fuhrpark)	Konzeption des logistischen Konzeptes	7	4	0	0	0	
		Human Ressourcen Fahrzeugtechnik (eigener Fuhrpark)	3		0,0	0,0	0,0	
		Equipment (Doppelstock)	5		0	0	0	
	logistische Strategiemöglichkeiten (HUB)		4	6	0	0	0	
		HUB-Abwicklung	6		0	0	0	
	Umsetzung von individuellen Leistungen			6,5	0,0	0,0	0,0	
		Baustellenlogistik Gasflaschen	6		0	0	0	
			7		0	0	0	
<b>Wirtschaftlichkeit</b>					8	0	0	0
	Preise/Konditionen	Marktfähigkeit	9		0	0	0	
	Gestellung von Mitarbeitern	Anzahl/Vergütung	6		0	0	0	
	Preisstabilität	Dauer	9		0	0	0	
	Maut	Marktfähigkeit	9		0	0	0	
	Refaktie	Höhe	7		0	0	0	
	Dieselzuschlag	Marktfähigkeit	5		0	0	0	
<b>Soft Skills</b>					6	0	0	0
	KD-Betreuung durch Verkauf (Key-Account)	Betreuungsumfang/ Kompetenz	5		0	0	0	
	KD-Betreuung durch SV-Mitarbeiter (operativ)	Kontaktpflege	8		0	0	0	
	Persönliche Kontakte/Sympathie	Subjektive Beurteilung	4		0	0	0	
	Individualität der Betreuung	Eingehen auf Wünsche	9		0	0	0	
	Kundenreferenzen	Aussagefähigkeit	5		0	0	0	

Phase 9: Rahmenvereinbarung, Projektteam

Nach Verkündung des Ergebnisses der Ausschreibung wurde ein Projektteam mit dem Gewinner der Ausschreibung gebildet und die vertragliche Regelung vereinbart.

**Fazit:**

Erst durch dieses mehrstufige Ausschreibungsverfahren war es dem Kunden möglich leistungsvergleichende Faktoren ausgewogen, mit dem Anforderungsprofil abzugleichen, und eine fundierte Entscheidung zu treffen.

Dabei sollte grundsätzlich darauf geachtet werden, dass nicht nur die sog. harten Faktoren bei der Vergabe analysiert werden, sondern auch die sog. Soft-Facts für das spätere Zusammenwirken der beiden Partner unabdingbar geprüft werden muss. Dies lässt sich nur durch die Einbindung verschiedenster Personen des Kunden und Dienstleisters in den Entscheidungsprozess sicherstellen.

Nur durch die mehrstufige Vorgehensweise im Qualifizierungsprozess war es schlussendlich dem Kunden möglich eine objektive und fachlich fundierte Entscheidung der Vergabe zu treffen.