

AUSSCHREIBUNGEN IN DER LOGISTIK

➔ Planung

➔ Praxis

➔ Potentiale

Herausgeber:

Marc Possekel

1. Auflage 2008

Einleitung	11
➔ 1 Einführung und allgemeine Grundlagen	13
1.1 Bedeutung von Rahmenbedingungen für Ausschreibungen	13
1.1.1 Externe Rahmenbedingungen	13
1.1.2 Interne Rahmenbedingungen	14
1.2 Sinn und Zweck von Ausschreibungen	15
1.3 Erfolgsfaktoren bei Ausschreibungen	16
1.3.1 Strategie schlägt Verhandlungsgeschick	16
1.3.2 Der Mensch als Erfolgsfaktor	18
1.3.3 Vorbereitung, Marktkenntnis und Kontrolle	18
1.4 Die richtige Partnerwahl und Unterstützung bei Ausschreibungen	19
1.4.1 Die richtigen Marktteilnehmer	19
1.4.2 Unterstützung bei Ausschreibungen	23
1.5 Anhang	26
➔ 2 Rechtliche Aspekte bei Ausschreibungen	29
2.1 Einführung	29
2.2 Grundzüge des öffentlichen Vergaberechts	30
2.2.1 Prinzipien des Vergaberechts	31
2.2.2 Das Vergabeverfahren	32
2.2.3 Rechtsschutz	34
2.3 Private Vergabe von Logistikaufträgen	36
2.3.1 Leitlinien für private Ausschreibungen	36
2.3.2 Geheimhaltungserklärung	38
2.3.3 Angebote	39
2.3.4 Eignungsprüfung	40
2.3.5 Letter of Intent	40
2.3.6 Bestandteile eines Logistikvertrages	41
➔ 3 Risikomanagement bei Ausschreibungen	49
3.1 Grundlagen des Risikomanagements	49
3.2 Der Managementregelkreis des Risikomanagements	50
3.2.1 Risikoidentifikation	50
3.2.2 Risikoanalyse	51
3.2.3 Risikosteuerung	52
3.2.4 Risikoüberwachung	57
3.3 Reicht ein standardisiertes Risikomanagement bei Ausschreibungen?	58
3.3.1 Transport und transportbedingte Lagerleistungen	58
3.3.2 Komplexe logistische Dienstleistungen	59
3.4 Logistischer Wertschöpfungsprozess: Haftung und Versicherung an einem Beispiel	59
3.4.1 Angesprochene Haftungen	60
3.4.2 Mögliche Versicherungslösungen	61
3.5 Ratgeber	63
3.5.1 Rechtsanwälte	63
3.5.2 Versicherungsgesellschaften	63
3.5.3 Versicherungsagenten	63
3.5.4 Versicherungsmakler	64
3.5.5 Wirtschaftsprüfer und Steuerberater	64

↳ 4	Ziele, Planung und Durchführung von Ausschreibungen	65
4.1	Motivation von Ausschreibungen	65
4.1.2	Höher, weiter, schneller: Der Zwang zum Handeln	65
4.1.3	Mittels Ausschreibungen die besten Partner auswählen	66
4.1.4	Leistungs- und Kostentransparenz ist der Schlüssel zum Erfolg	66
4.2	Was ist wie zu tun? – Vorgehen in der Logistikausschreibung	68
4.2.1	Die Vorbereitungsphase	68
4.2.2	Durchführungsphase der Ausschreibung	71
4.2.3	Die Verhandlungsphase einer Ausschreibung	73
4.2.4	Die Implementierungsphase einer Ausschreibung	74
4.3	Organisation und Tools	74
4.3.1	Bildung von Projektteam und Lenkungsausschuss	74
4.3.2	Kostenkonflikte durch eigene Logistik-Organisationseinheiten	75
4.3.3	Ergebnisverbesserung durch den Einsatz effizienter Beschaffungstools	75
4.4	Zusammenfassung und Ausblick	76
↳ 5	Lagerausschreibungen in der Praxis	77
5.1	Allgemeine Informationen zur Lagerausschreibung	77
5.1.1	Stellenwert der Lagerlogistik/Lagerausschreibung	77
5.1.2	Die Vorgehensweise bei der Ausschreibung	77
5.1.3	Der zeitliche Rahmen einer Ausschreibung	78
5.1.4	Aufbau einer Lagerausschreibung	79
5.2	Essentielle Bestandteile einer Lagerausschreibung	79
5.2.1	Gegenstand und Ziel der Lagerausschreibung	80
5.2.2	Materialfluss und Mengengerüst	80
5.2.3	Leistungsbeschreibung und logistische Prozesse	82
5.2.4	IT-/Steuerungskonzept und Monitoring	83
5.2.5	Vertragliche Rahmenbedingungen und Preisbildung	84
5.3	Fazit	86
5.4	Literaturverzeichnis	87
↳ 6	Transportausschreibungen in der Praxis	89
6.1	Herausforderungen des Marktes	89
6.1.2	Vorgehen	90
6.2	Projektplanung	90
6.2.1	Logistikstrategie	90
6.2.2	Motive und Zielsetzung	91
6.2.3	Identifikation potentieller Partner	92
6.2.4	Methoden und Unterstützung	94
6.2.5	Zeitpunkt	97
6.3	Projektdurchführung	99
6.3.1	Erstellung der Ausschreibungsdokumente	99
6.3.2	Bieterunterstützung und Auswertung	104
6.3.3	Verhandlung	105
6.4	Projektabschluss	106
6.4.1	Vertragsgestaltung	106
6.4.2	Implementierung	107
6.4.3	Controlling	108
6.5	Zusammenfassung	110

➔ 7 Ausschreibung von internationalen Transportdienstleistungen	111
7.1 Herausforderungen im internationalen Transportmanagement	111
7.1.1 Veränderung der Märkte	111
7.1.2 Chancen und Risiken der Unternehmen im veränderten Umfeld	112
7.1.3 Anforderungen an ein modernes Transportlogistik-Management	113
7.2 Werte schaffen – Qualität steigern durch ein abgesichertes Verfahren	119
7.2.1 Vorgehensweise und Ermittlung des Status Quo	119
7.2.2 10 Phasen zum Erfolg	120
7.3 Partnerschaft mit Logistikdienstleistern als langfristige Win-Win-Situation	135
➔ 8 Elektronische Ausschreibungen im Bereich Transport und Logistik	137
8.1 Elektronische Beschaffung im Bereich Transport und Logistik	137
8.2 Voraussetzungen für einen erfolgreichen elektronischen Handel	137
8.2.1 Welcher Ansatz passt wo?	137
8.2.2 Flexibilität als A und O	138
8.2.3 Starke Unterschiede bei den Kosten	140
8.2.4 Größe und Qualität des logistischen Netzwerks als Erfolgskriterium	140
8.3 Auswirkungen des elektronischen Handels für Auftraggeber	141
8.3.1 Auswirkungen auf Sicherheit und Dienstleistungsqualität	141
8.3.2 Qualität ist oft wichtiger als der Transportpreis	141
8.3.3 Transparente Gebotsabgabe führt zu marktgerechten Frachtraten	142
8.3.4 Prozesskosten als Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit	143
8.4 Auswirkungen der elektronischen Marktplätze für Bieter	145
8.4.1 Transportmarktplätze als Vertriebs- und Marketingtool	145
8.4.2 Vorhandene Kapazitäten auslasten, das eigene Netzwerk stärken	145
8.4.3 Besserer Überblick über eigene Stärken und Schwächen	146
8.4.4 Optimierung der Prozesskosten bei der Bearbeitung der Ausschreibungen	147
8.5 Ausblick: Elektronische Marktplätze als neuer Standard des Ausschreibungsmanagements	148
➔ 9 Elektronische Ausschreibungen im Bereich Lagerlogistik	149
9.1 Ausgangssituation	149
9.2 Angebot und Nachfrage differenziert betrachtet	150
9.3 Anforderungen von Mietern und Käufern einer Logistikimmobilie	151
9.3.1 Attraktivität des Standortes	151
9.4 Online-Portale als Teillösung für mehr Markttransparenz	152
9.5 Die Idee und die Ziele von Online-Portalen für den Immobilienbereich	152
9.6 Nutzenaspekte von Online-Portalen für Lager- und Logistikimmobilien	153
9.7 Unterschiede von Online-Portalen	153
9.8 Ausschreibungen von Lagerlogistik über Online-Plattformen	155
9.9 Zukunft und Fazit	155
➔ 10 Leitfaden zur Umsetzung von Einkaufsprojekten im indirekten Bereich der Logistik	157
10.1 Einleitung	157
10.1.1 Indirekte Bedarfe – Unterschätzte Einsparpotentiale	157
10.1.2 Praxiserprobtes Vorgehen für den Indirekten Einkauf	157
10.1.3 Vermittlung von „Best Practice“-Vorgehen anhand von drei Praxisbeispielen	159

10.2	Praxisbeispiele für erfolgreiche Ausschreibungen	160
10.2.1	Ausschreibung von Standardbedarfen, hier Paletten	160
10.2.2	Praxisbeispiel 2: Ausschreibung Flurförderzeuge (FFZ)	164
10.2.3	Praxisbeispiel 3: Ausschreibung zum Einkauf von Transport-Behältern	170
10.3	Fazit	175
➔ 11	Generalunternehmer-Ausschreibung Intralogistik	177
11.1	Zielformulierung	177
11.2	Einordnung und Abgrenzung der GU-Ausschreibung für ein Intralogistikprojekt	178
11.2.1	Projektphasen eines Intralogistik-Projekts	178
11.2.2	GU-, GÜ- oder Einzelausschreibung	181
11.3	Projektphase GU-Ausschreibung Logistik	183
11.3.1	Hauptgewerke einer GU-Ausschreibung Logistik	183
11.3.2	GU-Ausschreibung Logistik: Dokumentation der Detailplanung	183
11.3.3	Hauptaktivitäten der GU-Ausschreibung Logistik	183
11.4	Inhalte der GU-Ausschreibung Logistik	184
11.4.1	Hauptabschnitte der GU-Ausschreibung	184
11.5	Hinweise zur folgenden Vergabephase	197
➔ 12	Ausschreibung Logistik-IT	199
12.1	Ablauf und Durchführung einer Ausschreibung für Logistik-IT	199
12.1.1	Abgrenzung Neubau- zu Modernisierungsprojekt	199
12.1.2	Begriffsdefinitionen	200
12.1.3	Durchführung der Ausschreibung	201
12.2	Lastenhefte für IT-Systeme für die Intralogistik	203
12.2.1	Projektziele	203
12.2.2	Gesamtkonzept IT	204
12.2.3	Abbildung des Gesamtkonzeptes im Lastenheft	205
12.2.4	Prozessanforderungen	206
12.2.5	Schnittstellen	207
12.2.6	Weitere Leistungen	207
12.2.7	Hardware und Betriebssoftware	207
12.2.8	Zukünftige Entwicklungen	208
12.2.9	Anforderungen an die Projektabwicklung	210
12.2.10	Validierung	212
12.2.11	Dokumentation und Schulung	213
12.2.12	Mitwirkungsleistungen des Auftraggebers	214
12.3	Angebotsbedingungen	215
12.3.1	Lieferumfang	215
12.3.2	Im Angebot geforderte Angaben	215
12.3.3	Vertragsbedingungen	216
12.3.4	Referenzen	216
12.4	Vergabe	216
12.4.1	Bewertung der Angebote	216
12.4.2	Entscheidung, Vergabe und Projektstart	217
12.5	Zusammenfassung	217
➔ 13	Anhang	221
13.1	Transportausschreibung	221
13.1.1	Inhaltsverzeichnis Transportausschreibung	221
13.1.2	Projektbeschreibung	221
13.1.3	Das logische Gesamtkonzept	222

13.1.4 Anforderungen an den Logistikdienstleister	225
13.1.5 Vertragliche Rahmenbedingungen und Preisverzeichnis	229
13.2 Dienstleisterausschreibung	232
13.3 Vertraulichkeitsvereinbarung	253
13.4 Speditionsrahmenvereinbarung (nationale Transporte ex Leipzig)	256
13.5 Online-Anbieter Lagerflächen	263
➔ 14 Glossar	265
➔ 15 Autorenverzeichnis	279

Einleitung

Das vorliegende Buch „Ausschreibungen in der Logistik“ ist ein praxisorientiertes Werk von Experten unterschiedlichster Branchen und Positionen für Fachleute aus der Logistik in Industrie, Handel und Dienstleistung. Motivation des Herausgebers war es, aus einer umfassenden Sichtweise Einzelaspekte von Ausschreibungen innerhalb der Logistikbranche in einem Detaillierungsgrad zu beleuchten, der einer fach- und sachkundigen Leserschaft einen Zusatznutzen stiftet. Dabei lag der Schwerpunkt auf einem breiten Spektrum sowohl an Themen als auch Autoren, jedoch ohne Anspruch auf den höchsten Detaillierungsgrad der Einzelthemen. Ziel der Autoren ist es, Fachwissen aus eigenen Erfahrungen und unterschiedlichen Perspektiven heraus zu skizzieren.

Herausgeber und Autoren sind sich der Komplexität des Themas „Ausschreibungen in der Logistik“ bewusst. Daher gliedert sich das Buch in drei wesentliche Bereiche: Der erste Teil beschäftigt sich mit grundsätzlichen Fragestellungen und übergeordneten, eher generellen Aspekten (allgemeine Grundlagen, Ziele, Planung und Durchführung sowie rechtliche Aspekte und Risikomanagement) von Ausschreibungen.

Der zweite Teil soll Ausschreibungen von logistischen Dienstleistungen in der Praxis beleuchten. Dabei werden sowohl Praxisbeispiele aus der Transport- als auch der Lagerlogistik dargestellt. Abgerundet wird das Themenfeld durch eine Einführung in die Unterstützung durch elektronische Plattformen.

Der dritte und letzte Teil des vorliegenden Buches vertieft das Thema Ausschreibung direkter und indirekter Güter beziehungsweise Dienstleistungen und somit einen Bereich, der in der Praxis einen wesentlichen Umfang und Bedeutung einnimmt und dennoch oft vernachlässigt wird. Hier werden sowohl Vorgehensweisen als auch Beispiele von Ausschreibungen für Flurförderzeuge, Paletten, Logistik-Technik und Logistik-IT erläutert und diskutiert.

Ich bedanke mich bei allen Autoren für ihr außerordentliches Engagement und ihre große Bereitschaft zur Unterstützung; allen Lesern wünsche ich viel Freude und einen großen Nutzen.

Düsseldorf im August 2008

Marc Possekel

Exkurs: Moderne Ziele eines integrierten Supply Chain Managements:

Die nachfolgende Abb. 2 zeigt das komplexe Ziele- und Verantwortungsnetzwerk des Direktors für Supply Chain Management eines großen Baustoffherstellers.

1.3 Erfolgsfaktoren bei Ausschreibungen

Der Erfolg von Ausschreibungen hängt neben den eigentlichen Zielen von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. An dieser Stelle soll nur auf einige wenige bedeutende Aspekte eingegangen werden.

1.3.1 Strategie schlägt Verhandlungsgeschick

Ein wesentlicher, vielfach bewährter Grundsatz bei Kostensenkungen durch Ausschreibungen lautet: „Strategie schlägt Verhandlungsgeschick.“ Er gilt sowohl für Dienstleistungen als auch bei Investitionsgütern und meint, dass (logistik-)abteilungsübergreifend und Vertrieb (besser: Kundenbestellverhalten) einerseits und Produktion andererseits einbeziehend, das Unternehmen vor einer Ausschreibung sämtliche Potenziale zur Kostenreduzierung oder Qualitätssteigerung **intern** ausloten sollte.

FALLBEISPIEL

Bei einem Transportausschreibungsvolumen von 1 Mio. Euro und einem durchschnittlichen Lastkilometersatz von 1,35 Euro müsste der Preis auf 1,23 in Verhandlungen fallen, um eine strategische Transportkostenvermeidung von ca. 70.000 km z. B. durch intelligente Cross-Docking- oder Lager-Strukturen zu kompensieren. Der Effekt ist natürlich umso stärker, je höher die Kosten für Diesel, Löhne und Maut ab dem Verhandlungszeitraum zu steigen drohen.

In einem konkreten Beispiel eines bedeutenden Baustoffherstellers konnten durch die Konzeption der Eröffnung eines „senkenbezogenen“ Lagers vor der Transportausschreibung (⇒ Strategiewechsel) folgende Ziele erreicht werden:

- ➔ Senkung der Transportkosten (Standardequipment) im Zielgebiet um 7,4%
- ➔ Senkung der Transportkosten (Spezialequipment) im Zielgebiet um über 50%
- ➔ Senkung der Vorlaufkosten für das Zielgebiet um über 18%
- ➔ Reduzierung der Lieferzeiten in das Zielgebiet um 60%

Derartige Erfolge wären durch reines Verhandlungsgeschick undenkbar gewesen.

Eine Prüfung, ob Cross-Docking-Konzepte, der Aufbau eines Lagers (für Teilbereiche oder das gesamte Sortiment) oder Direktverkehre das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis bieten, ist daher vor jeder Ausschreibung dringend zu empfehlen. Hierbei gilt insbesondere auch, dass Auftragsgrößen nach Anzahl und Inhalt pro Kunde öfters mit Vertrieb und Kunden diskutierbar sind, als viele glauben. So können sinnvollere logistische Einheiten gebildet werden oder Vortransporte wegfallen. Hierbei gilt es z. B. aus Stückgut/Teilladungen Ladungen aus 20-Fuß- oder 40-Fuß-Containern zu machen. Die Zusammenfassung von Sendungen und die Bildung sinnvoller, nächst größerer Logistikeinheiten ist somit eine herausragende Analyseaufgabe eines übergeordneten integrierten Logistikansatzes im Vorfeld einer Ausschreibung. Dabei spielt die Zeit als entscheidender Kostenreduzierer und als Faktor zur Qualitätssteigerung eine ebenso bedeutende Rolle wie die Standardisierung.

Gelingt es einem Unternehmen beispielsweise im Vorfeld, die Werk-Werk-Verkehre „fahrplanmäßig“ nach Menge, Zeit und Ablauf zu organisieren, können bei einer Ausschreibung Kosteneinsparungen im durchaus zweistelligen Prozentbereich realisiert werden – auch bei allgemeinen Kostensteigerungen!

In diesem Zusammenhang gilt ein weiterer Grundsatz: „Eine langfristige Strategie schlägt kurzfristige Ausschreibungserfolge“. Dieser gilt, wenn z. B. Rohstofftransporte oder Werk-Werk-Verkehre harmonisiert, standardisiert und mit entsprechenden Investitionen ein mittel- bis langfristiger Wechsel des Verkehrsträgers ins Auge gefasst werden.

FALLBEISPIEL

Ein weiteres Beispiel für den hier diskutierten Grundsatz „Strategie schlägt Verhandlungsgeschick“ ist das Thema „Flurförderfahrzeuge“. Konkret konnten bei einem Markenartikelhersteller durch prozessbedingte Reduzierung, Fokussierung auf eine Marke, ein Antriebskonzept, ein Finanzierungsmodell sowie weitere Standardisierungen von 146 Staplern 23 ganz eingespart werden. Zudem wurden die Kosten der verbleibenden Fahrzeuge um weitere 18% reduziert!

1.3.2 Der Mensch als Erfolgsfaktor

Die zwischenmenschliche Sympathie spielt auch im Zeitalter elektronischer Ausschreibungen, Videokonferenzen und globaler Einkaufs- und Logistiknetzwerke eine wesentliche Rolle. Bei Ausschreibungen und vor allem auch in der späteren Zusammenarbeit der Partner sind die Aussagen „Win-Win“ oder „beide Parteien müssen Spaß haben“ wohl zeitlos. Bei Verhandlungen sind nicht nur die Art und der Umfang der zwischenmenschlichen Interaktion, sondern auch so profane Dinge wie Freundlichkeit und Höflichkeit von Bedeutung. Das schiere Einkaufs-/Logistikvolumen ist oftmals nicht alleine entscheidend, sondern vielmehr:

- ➔ Die persönliche Sympathie zwischen den Verhandlungsparteien
- ➔ „Die Sprache des Kunden“, d. h. sowohl die „Branchensprache“ als auch die „Fachsprache“. So sind die logistischen Anforderungen z. B. zwischen den Branchen Chemie, Automobil und Einzelhandel vollkommen unterschiedlich. Darüber hinaus reden Logistiker miteinander anders als ein Logistiker mit einem Werksleiter oder mit Einkäufern.
- ➔ Serviceorientierung bei den richtigen Leuten, zur richtigen Zeit und vor allem: auf Dauer – so sollten in Verhandlungen geäußerte Serviceversprechen gehalten werden.

1.3.3 Vorbereitung, Marktkennntnis und Kontrolle

Zur professionellen Durchführung einer Ausschreibung und zur Erlangung des maximalen Erfolges ist insbesondere im Logistikbereich eine profunde Marktkennntnis vonnöten. Dies gilt sowohl für den Ausschreibenden als auch für den Anbietenden. Dabei ist es vor allem entscheidend, unterschiedliche Logistikstrategien und Logistikkonzeptionen vergleichen zu können, Key Performance Indicators im Lager- und Transportbereich zu kennen und die Vorteile und Nachteile unterschiedlicher Verkehrsträger, „Make-or-buy“-Entscheidungen, deren Voraussetzungen und Folgen abschätzen zu können.

PRAXISTIPP

Es ist sehr förderlich, wenn bei Transportausschreibungen Key Performance Indicators wie Leerkilometerquote, Dieselanteil und Personalkosten an den Gesamtkosten oder die Kosten eines Full Truck Load (FTL) in der Mittelstrecke bekannt sind. Im Lagerbereich sollten z. B. Grundkenntnisse in der Bewertung von Lagerdimensionen, Kommissionierleistungen und bezüglich der Löhne von Arbeitern (z. B. mit Staplerschein) in der Branche bekannt sein. Eine besondere Bedeutung kommt der Kontrolle von Ausschreibungsergebnissen zu. Es ist wichtig, messbare Kenngrößen zu benennen, die in sämtlichen Zielbereichen die gewünschte Aussagekraft geben.

1.4 Die richtige Partnerwahl und Unterstützung bei Ausschreibungen

Von besonderer Bedeutung für den Erfolg einer Ausschreibung ist die Bestimmung der richtigen Lieferanten bzw. Partnerunternehmen. Diese sollte nach unterschiedlichen Kriterien stattfinden. So sind die Größe, die Anzahl der Partner und deren Leistungsfähigkeit ebenso wichtig wie beispielsweise die Unternehmenskultur und die interne Akzeptanz. Das Abwägen von Abhängigkeiten und Skaleneffekten ist genauso bedeutend wie die Passgenauigkeit in puncto Größe, Kultur und Potenzial. Die nachfolgenden Punkte sollen ohne Vollständigkeitsanspruch animieren, sich im Vorfeld einer Ausschreibung Gedanken zu machen, welche Partner idealerweise gewünscht sind und zum eigenen Unternehmen und der angefragten Dienstleistung passen.

1.4.1 Die richtigen Marktteilnehmer

Die Auswahl der richtigen Marktteilnehmer ist entscheidend für den dauerhaften Umsetzungserfolg einer Ausschreibung. Selbstverständlich sind die eigene Organisation und das jeweilige Ausschreibungsvolumen, auch die Bedeutung der Güter und Dienstleistungen, von determinierender Einflussnahme. Ein mittelständischer Hersteller mit deutschem Absatzmarkt und kaum vorhandenem Einkauf sollte weder seine Rohstoffe auf dem Weltmarkt „vor Ort“ einkaufen noch sollte ein DAX-Unternehmen mit Zentralfunktion für innermalaysische Transporte einem lokalen Stückgutspediteur blind vertrauen. Da der Markt für logistische Dienstleistungen sehr intransparent ist, sollte in die Auswahl der Partner einiger Rechercheaufwand – natürlich in Abhängigkeit zum Ausschreibungsvolumen –, z. B. über spezialisierte Berater oder das Internet, investiert werden. Auch die Suche nach „neuen“, bislang nicht involvierten oder angesprochenen Unternehmen kann größere positive Überraschungen bringen (⇒ proaktive Lieferantenauswahl). Oftmals ist die Frage zu beantworten, ob eher Generalisten (auch 3PL oder 4PL) eingesetzt werden oder direkt Spezialisten angesprochen werden sollten. Damit ist die Leistungsfähigkeit, das Know-how und auch die Belastbarkeit der „eigenen“ Organisation zu beurteilen.

➔ Beurteilung nach geografischen Gesichtspunkten

Die Auswahl von Lieferanten oder Logistikpartnern nach deren regionaler Präsenz bzw. regionalen Stärken und Marktkenntnis kann gegebenenfalls von entschei-

dender Bedeutung sein. Natürlich hängen die Dienstleistungsstärke in Qualität und Preis nicht ausschließlich von der passenden geografischen Lage ab. Die Praxis zeigt aber immer wieder, dass Anforderungen an die Leistungsfähigkeit in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis von den geografischen Stärken – auch in Verbindung mit der Größe und der logistischen Leistungsfähigkeit – stehen. Einige Beispiele zur Verdeutlichung:

Geografische Anforderungen	
Gesucht	Anforderungen an den idealen Partner nach geografischen Gesichtspunkten (Auswahl)
Gebietsspediteur, z. B. für die Automobilindustrie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Starke regionale Präsenz im Quellgebiet ➤ Gute Rückladungsmöglichkeiten aus der Senke ➤ Höchster Service Level – persönliches Engagement ➤ Optimierte Kostenmanagement
Weltweite Luftfrachtabwicklung inkl. Vor- und Nachlauf in Beschaffung und Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zugang zu weltweiten Netzwerken ➤ Weltweite Präsenz ➤ Skaleneffekte im Luftfrachteinkauf ➤ Tracking-und-Tracing-Systeme
Zentrallager für Deutschland, Österreich und Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ In Abhängigkeit von den notwendigen Distributions- und Beschaffungssystemen ➤ Vorhandener, errechneter Idealstandort von entscheidender Bedeutung ➤ Anforderungen an das Lager (Bahnanschluss, Expansion/Atmung, Abmaße etc.)
Transportabwicklung Stückgut und Teilladungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ In Abhängigkeit von Menge und Zieldestinationen ➤ In Abhängigkeit von gewünschten Qualitätsstandards und Tracking-und-Tracing-Systemen ➤ Lokale Netzwerkpartner vs. Europeanetzwerke

Abb. 3: Praxisbeispiele für Anforderungen an gesuchte Dienstleister

Wesentliche Punkte sind demzufolge auch die vorhandene Markttransparenz des Ausschreibenden und natürlich der Aufwand, der betrieben werden soll, um den lokal bzw. regional besten Partner zu finden. Dies gestaltet sich aus kulturellen, sprachlichen und fachlichen Gesichtspunkten außerhalb Europas, ja schon außerhalb Deutschlands oftmals als sehr schwierig. Nicht zu vergessen sind die Folgekosten wie Transaktions- und Betreuungskosten.

➤ Nach Größen- und Volumengesichtspunkten

Hierbei handelt es sich um einen Punkt mit enger Anlehnung an die beschriebenen geografischen Gesichtspunkte. Stimmt die Aussage: „Große Lieferanten für große Unternehmen und kleine Lieferanten für den Mittelstand“? Wohl eher nicht, vielmehr sind z. B. die genauen logistischen Anforderungen und ab und an auch weitere Kriterien wie Risikominimierung, Synergieeffekte, aber auch persönliches Engagement und Betreuung, Spezialisierung oder Kreativität von Bedeutung.

den Fortgang des Vergabeverfahrens und den Zuschlag gestatten. Das Beschwerdegericht hat über einen solchen Antrag innerhalb von fünf Wochen zu entscheiden. Ein Rechtsmittel gegen diese Entscheidung ist nicht gegeben. Hält das Gericht die Beschwerde für begründet, so hebt es die Entscheidung der Vergabekammer auf.

2.3 Private Vergabe von Logistikaufträgen

Viele Unternehmen bedienen sich heute des Mittels der Ausschreibung, um klassische logistische Dienstleistungen wie den Transport, die Lagerhaltung und den Umschlag von Waren an hierauf spezialisierte Unternehmen zu vergeben. Zunehmend werden auch damit in Verbindung stehende Dienstleistungen im Bereich der IT, aber auch administrative Prozesse wie Servicecenter, Auftragsabwicklung oder Callcenter durch Ausschreibungen angeboten und an Dritte übertragen. Wie bereits in der Einführung (siehe oben 2.1) dargestellt, ist bei der privaten Vergabe von Logistikaufträgen durch Ausschreibungen ein großer Gestaltungsspielraum gegeben. Anders als bei öffentlichen Ausschreibungen ist der Auftraggeber und sind die Bieter nicht an das öffentliche Vergaberecht gebunden, sondern können privatautonom die Regeln der Ausschreibung gestalten. Um sicherzustellen, über eine Ausschreibung den richtigen Partner mit dem richtigen, zu den Leistungs- und Qualitätsanforderungen passenden Know-how und dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis zu finden, muss dieser rechtliche Gestaltungsspielraum genutzt werden. Die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten einer privaten Ausschreibung sind deshalb Chance und Risiko zugleich, insbesondere dann, wenn der Ausschreibungsprozess nicht optimal gestaltet und die Bedingungen der Ausschreibung nicht eindeutig und verbindlich festgelegt sind. Legt ein Auftraggeber ein bestimmtes Ausschreibungsverfahren fest und gibt er damit zu erkennen, dass er sich hieran gebunden sieht, kann er sich bei willkürlichen Abweichungen von seiner selbst gewählten Vergabepaxis aus dem Gesichtspunkt des so genannten Verschuldens vor oder bei Vertragsschluss (*culpa in contrahendo*) nach § 280 BGB schadensersatzpflichtig machen.

2.3.1 Leitlinien für private Ausschreibungen

Der rechtliche Kernpunkt einer Ausschreibung ist die genaue Beschreibung der zu vergebenden Leistung. So einfach diese Aussage klingt, so schwierig ist sie in der praktischen Durchführung. Es ist größte Sorgfalt und genaues Augenmerk auf die richtige Beschreibung der zur Ausschreibung anstehenden Logistikdienstleistungen zu legen. So reicht es beispielsweise nicht aus, die zur Ausschreibung stehende Logistikdienstleistung wie folgt zu beschreiben:

„Gegenstand der Ausschreibung ist die Lagerung, Kommissionierung und Versandabwicklung bis Ausgangsrampe aller unserer Vertragswaren.“

Eine solche Leistungsbeschreibung wäre viel zu ungenau. Sie lässt offen, wo und wie die Lagerung erfolgen soll, welche Produkte in welcher Form zu kommissionieren und zum Versand abzuwickeln sind.

Nur wer genau definiert, welche Leistungen er von einem Logistikdienstleister erwartet, kann auch verlangen, dass die Leistungen zur rechten Zeit am rechten Ort zu der definierten Qualität erbracht werden. In einer Ausschreibung sind

deshalb die Art der Leistung (z. B. Transportleistungen, Lagerlogistik, Kommissionierung, Value Added Services) genau und ausführlich zu definieren. Der Ort der Leistungserbringung, die Zeit oder die Zeitfenster (Express-Dienstleistungen, Same Day Services, Next Day Services usw.) sind festzulegen. Die zu erwartenden Volumina und Forecasts sind zu definieren. Nur ein Unternehmen, das seine in der Ausschreibung gestellten Parameter genau definiert, kann auch später feststellen, ob die Anforderungen durch den Logistikdienstleister erfüllt wurden oder nicht, um dann in einem zweiten Schritt die sich daraus ableitenden Rechtsfolgen, wie Nacherfüllungsansprüche, Schadenersatzansprüche oder Vertragsstrafen geltend machen zu können.

Untergliedert sich die Ausschreibung in Teilprozesse, bedarf es auch einer detaillierten Prozess- und Aufgabenbeschreibung für jeden Teilprozess. Ergeben sich Schnittstellen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer oder zu Drittunternehmen, sind diese bereits im Rahmen der Ausschreibung aus den vorstehenden Gründen genau zu benennen.

Die detaillierten und verbindlichen Angaben im Rahmen der Ausschreibung dienen nicht nur dem Auftraggeber, sondern auch dem Bieter als Kalkulationsgrundlage. Diese kann für die spätere rechtliche Beurteilung von Bedeutung sein. Stellt sich später (nachdem der Auftrag auf Grundlage der Ausschreibung vergeben wurde) heraus, dass Mengen, Fahrtstrecken, Zeiten oder andere Angaben nicht stimmen und deshalb der kalkulierte Preis nicht die Kosten deckt, kann dies zur Störung der Geschäftsgrundlage führen und eine Anpassung des Vertrages nach § 313 BGB zur Folge haben. Nur wenn der Auftraggeber dem Bieter verlässliche Daten und eine genaue Prozess- und Leistungsbeschreibung an die Hand gibt, ist er in der Lage, ein qualifiziertes Angebot zu erstellen. Dies wiederum versetzt den Auftraggeber in die Lage, Angebote des Bieters mit denen seiner Mitbewerber zu vergleichen. Hieran zeigen sich die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten von Auftraggeber und Bieter im Rahmen eines Ausschreibungsprozesses. Für die rechtliche Betrachtung ist diese Interaktion zwischen Auftraggeber und Bieter dann von Bedeutung, wenn es um die Frage geht, ob der Bieter einen Anspruch auf Erteilung des Zuschlages hat und, wenn er auf Grundlage der Ausschreibung beauftragt wird, welche Rechte und Pflichten ihm übertragen werden und ob er die Anforderungen aus der Ausschreibung erfüllt oder nicht. Die juristische Aufarbeitung von Ausschreibungen findet folglich meist erst dann statt, wenn bei der Durchführung des durch die Ausschreibung übertragenen Logistikprojektes Fehler durch eine mangelhafte oder zeitlich verzögerte Auftragsabwicklung entstehen und die Frage der Verantwortlichkeit für die Leistungsstörung zu beantworten ist.

Hat der Auftraggeber auf diese Weise die zu vergebenden Leistungen definiert, bietet sich an, den Kreis der mit der Ausschreibung anzusprechenden Logistikdienstleister zu bestimmen. Anders als bei öffentlichen Ausschreibungen sind private Auftraggeber nicht an Schwellenwerte zur Auftragsvergabe gebunden, ab denen eine Ausschreibung verbindlich ist. Sie können jede zu vergebende Leistung, unabhängig von Schwellenwerten, Auftragsvolumina oder sonstigen Parametern, ausschreiben oder nicht. Hier bestimmt das Kosten-Nutzen-Verhältnis, ob ausgeschrieben wird. Auch den Kreis der von einer Ausschreibung angesprochenen Bieter kann der private Auftraggeber selbstständig bestimmen. Im Rahmen der Privatautonomie steht es ihm frei, bestimmte Unternehmen von einer Ausschreibung

3 RISIKOMANAGEMENT BEI AUSSCHREIBUNGEN

(Dr. Stephan Zilkens)¹

3.1 Grundlagen des Risikomanagements

Unternehmen sind seit jeher einer Fülle unterschiedlicher und sich ständig wandelnder Risiken ausgesetzt. Es ist daher mittlerweile in vielen Branchen zu einer Selbstverständlichkeit geworden, über Risikomanagement zu sprechen und auch Systeme zu implantieren, die über die Entwicklung von Risiken innerhalb der Unternehmen an die Entscheider berichten.

Allerdings ist das Verständnis dessen, was ein Risiko sein kann, sehr unterschiedlich ausgeprägt. Der Gesetzgeber hat für Großunternehmen im Zusammenhang mit dem KonTraG die Einrichtung eines Risikomonitorings vorgeschrieben, aber auch hier gibt es keine einheitlichen Systeme, da die einzelnen Unternehmen in ihrer Risikoexposition zu individuell aufgestellt sind.

„Ein Risiko ist die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines negativen Ereignisses multipliziert mit dem finanziellen Ausmaß“ formuliert die Internetplattform Wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Risiko>, Stand 30. Juni 2008). Der Brockhaus fasst es etwas verständlicher: „Jede wirtschaftliche Betätigung, also auch jede betriebliche Aktivität, ist infolge unvollkommener Information über die zukünftige Entwicklung mit einem Risiko verbunden (DTV Brockhaus Lexikon, Bd. 15. München 1982, S. 195).“

Risikomanagement bedeutet den Grad der Information über potentielle Risiken möglichst nahe an 100% zu führen, damit die unternehmerischen Entscheidungen auf möglichst sicherem Terrain getroffen werden können. Verstand man früher im Wesentlichen versicherbare Gefahren und damit einhergehend vorbeugende Maßnahmen zur Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit von bekannten Risiken wie Feuer oder Transportmittelunfall, so geht man heute von einem ganzheitlichen Risikomanagementansatz aus, der die gesamte Risikosituation eines Unternehmens betrachtet.

Hierbei geht es insbesondere darum, durch das frühzeitige Erkennen von potentiell die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens gefährdenden Risiken Handlungsspielräume zu schaffen, die die langfristige Sicherung von bestehenden sowie den Aufbau von neuen Erfolgspotentialen ermöglichen und damit den Fortbestand des Unternehmens sichern.

Der entscheidende Vorteil von integriertem Risikomanagement besteht darin, dass die Wechselwirkungen zwischen Risiken und Deckungsbeiträgen aller Produkte, Geschäftsfelder und Unternehmensaktivitäten identifiziert werden können.

¹ Für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Textes danke ich Frau Rechtsanwältin Sarah Krins, Frau Brigitte Offergeld-Rehder und Herrn Arnold Schroven, die mir wertvolle Anregungen gaben.

Somit ist es möglich, Chancen und Risiken des gesamten Unternehmensportfolios effektiv bewerten und aktiv steuern zu können. Integriertes Risikomanagement erlaubt eine Ausrichtung auf die individuellen Zielsysteme und Interessengruppen eines Unternehmens (Zech 2002, S. 43).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass jedes Mal, wenn Sie sich als Logistikdienstleister mit einer Ausschreibung befassen, zukünftige Risikopotentiale Ihres Unternehmens angesprochen sind, die es zu bewerten gilt. Auch derjenige, der die Ausschreibung „macht“, sollte nicht nur kurzfristige Kostenoptimierung als Ziel definieren, sondern die langfristigen Auswirkungen einer vertraglichen Bindung an einen oder mehrere Logistikdienstleister bedenken. Risikomanagement gilt also grundsätzlich für den Auftraggeber und den Auftragnehmer.

3.2 Der Managementregelkreis des Risikomanagements

Auch die Logistikdienstleister haben sich in den letzten Jahren zunehmend mit dem Thema Risikomanagement auseinandergesetzt (vgl. Hector 2006). Ein Arbeitskreis der Bundesvereinigung Logistik (BVL) arbeitet seit 2007 an der Herausgabe eines Handbuches zum Thema „Sicherheit und Risikomanagement in der Supply Chain“ unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Christian Pfohl. Die Darstellungen einzelner Unternehmen zu Fragen des Risikomanagements machen deutlich, dass es kaum noch einen großen Logistikdienstleister in Deutschland gibt, der sich nicht mit dem Thema auseinandergesetzt hätte. (Mit einer Publikation, in der die Ergebnisse des Arbeitskreises dargestellt werden, ist im Herbst 2008 zu rechnen.) Alle Unternehmen stimmen in der Vorgehensweise überein, auch wenn einzelne Aspekte unternehmensspezifisch unterschiedlich gewichtet werden. Die einzelnen Schritte bauen folgendermaßen aufeinander auf:

3.2.1 Risikoidentifikation

In diesem Schritt müssen Sie festlegen, worin ein Risiko für Ihr Unternehmen oder für ein einzelnes Projekt liegt. Also z. B. die Feuergefährdung eines Lagers im Eigentum des Logistikdienstleisters, die Ansprüche Dritter gegen das Unternehmen aufgrund seiner Tätigkeit, Zerstörung des gewählten Transportmittels oder der Diebstahl von überantworteten Waren. Zu den Risiken zählen aber auch volkswirtschaftliche Themen wie Währungskursschwankungen, Materialbeschaffung, Energiepreise und die Nachhaltigkeit politischer Entscheidungen. Weitere Risiken (betriebsintern) sind die Bewahrung von spezifischem Know-how, die Loyalität von Schlüsselpersonen und letztlich Fragen der Stabilität des eigenen Geschäftsmodells. Daher ist auch die geschäftspolitische Ausrichtung Bestandteil der Risikoerhebung. Alle diese Risiken sind nur exemplarisch, denn für jedes Unternehmen ist individuell zu prüfen, in wie weit auch weitere Risiken für das Unternehmen bestehen. Am Ende dieses Schrittes steht ein Katalog aller erfassten Risiken Ihres Unternehmens.

4

4.2 Was ist wie zu tun? – Vorgehen in der Logistikausschreibung

Der Ablauf gliedert sich in vier Phasen, die im Folgenden ausführlich beschrieben werden (siehe hierzu auch Abbildung 1).

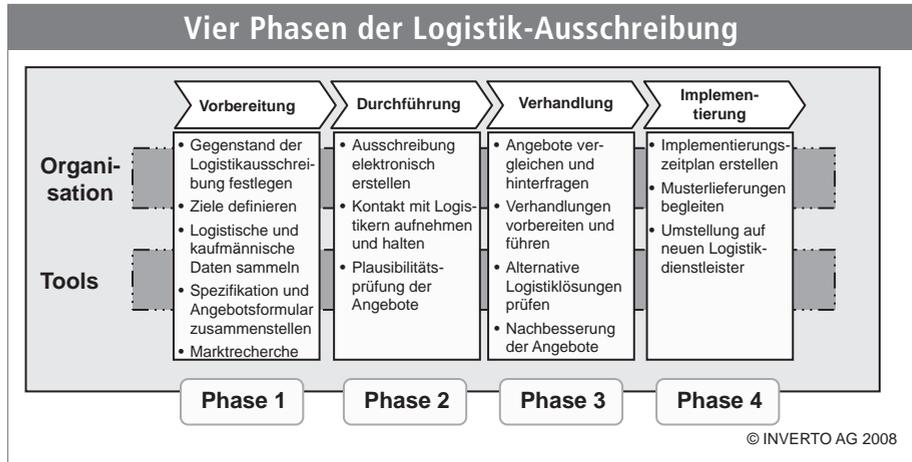


Abb. 1: Vier Phasen einer Logistik-Ausschreibung

4.2.1 Die Vorbereitungsphase

➔ Gute Vorbereitung ist oft bereits die „halbe Miete“ für den Erfolg

Je detaillierter Sie die Ausschreibung vorbereiten, umso besser sind die Ergebnisse, die Sie mit der Ausschreibung erzielen. Dies wiederum erleichtert Ihnen den späteren Vergleich zwischen den einzelnen Angeboten und somit auch die endgültige Entscheidung für einen Logistikdienstleister.

In der Vorbereitungsphase wird zunächst der Gegenstand der Ausschreibung detailliert festgelegt. Die Differenzierung erfolgt in der Regel nach den folgenden drei Dimensionen:

- ➔ **Nach Art der Logistik:** Handelt es sich bei den ausgeschriebenen Leistungen um Beschaffungslogistik (Inbound), d. h. die Warenströme laufen auf die Produktion zu, oder/und Distributionslogistik (Outbound), d. h. die Feinverteilung der Warenströme von der Produktion zu den Abnehmern hin?
- ➔ **Differenzierung nach den einzelnen Transportarten:** z. B. Straßenverkehre, Luft-, See-, Binnenfracht, KEP-Dienste etc. Diese einzelnen Transportarten werden meist von mehreren Logistikdienstleistern angeboten, d. h. es handelt sich um unterschiedliche Adressaten für die Ausschreibung. Dies ist bei der Ausschreibung zu berücksichtigen.
- ➔ Schließlich müssen Sie in der Ausschreibung danach differenzieren, **was transportiert wird:** Container, Stückgut, Gefahrgut, Schüttgut, Flüssigkeiten, Lebensmittel etc. Hierfür gelten unter Umständen spezielle Anforderungen an die Transportmittel.

➔ **Ohne Ziele – keine Herausforderung**

Zu Beginn des Projektes sollten Sie sich ehrgeizige, aber realistische Ziele setzen. Dabei sollten Sie sich neben einer Verbesserung des Servicegrades vor allem **Einsparziele** vornehmen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ziele messbar sind, ansonsten fällt der spätere Nachweis des Erfolges schwer. Auch hier gilt: „Nur was gemessen wird, wird auch getan.“ Hierzu sind bereits im Zuge der Ausschreibungsvorbereitung geeignete Messpunkte und eine Messmethodik zu definieren.

➔ **Wie groß ist der zu vergebene Kuchen? – Transparenz schaffen**

Hinsichtlich der angefragten Leistung empfiehlt es sich, nicht auf Teilleistungen (z. B. einzelne Relationen) abzuheben, sondern Jahresbedarfe möglichst umfangreicher Leistungspakete (etwa den Jahresbedarf einer Region, Europas oder Asiens) auszuschreiben. Dies ist zwar mit erheblichem Aufwand verbunden, erschließt aber ein deutlich höheres Verbesserungspotenzial, weil es den Anbietern eine deutlich verbesserte Planbarkeit und mehr Spielraum für eigene Optimierung (z. B. durch Organisation von Rückfrachten oder „Milk runs“) ermöglicht. Letztlich werden darüber „Win-Twin“-Lösungen erarbeitet.

Mit einer genauen Beschreibung des jährlichen Transportvolumens legen Sie die Basis für den Erfolg im Projekt. Je genauer Sie den potentiellen Partnern beschreiben können, welche Transporteinheiten, wie oft, von wo wohin zu transportieren sind, desto genauer können diese kalkulieren und Ihnen ein maßgeschneidertes, individualisiertes Angebot unterbreiten. Die Transporteinheiten sind detailliert hinsichtlich Dimensionen, Masse und Volumen zu beschreiben. Fachleute leiten daraus bereits ab, ob die Masse oder das Volumen der limitierende Faktor auf den Transporten ist. Ebenso sind die Anforderungen an das Handling bereits in der Ausschreibung gründlich zu beschreiben, beispielsweise ob Flurförderzeuge zur Be- und Entladung gestellt werden müssen. Um einen Vergleich der derzeitigen Ist-Kosten mit den Kosten der Ausschreibung durchführen zu können, müssen Sie zunächst ihre tatsächlich anfallenden Logistikkosten kennen. Dafür müssen für einen repräsentativen Zeitraum, beispielsweise die letzten zwölf Monate, sämtliche Transporte hinsichtlich Sender und Empfänger, Anzahl Transporteinheiten, Abladestationen und Kosten erfasst werden. Die Daten sind im Idealfall entweder elektronisch verfügbar oder sie müssen manuell aus den Rechnungen der Logistikdienstleister aufbereitet werden. Dies ist zwar aufwendig, die Mühe lohnt sich aber, da es verhindert, später „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen. Diese Ist-Kosten bilden die Ausgangsbasis für den späteren Kostenvergleich mit den Angeboten. Im nächsten Schritt sind die einzelnen Transporte nun in homogene Gruppen zu untergliedern. Dazu bieten sich die Transportrelationen an, die in der Beschaffungslogistik von einer Region in das Werk bzw. in der Distributionslogistik vom Werk aus in eine Region abgehen. Für die regionale Gliederung ist das System der Postleitzahlengebiete gängige Praxis.

Als Ergebnis erhalten Sie Bedarfstransparenz in folgender Struktur (Beispiel):

- ➔ Gegenstand der Ausschreibung: Distributionslogistik
- ➔ Transportart: Straßenfrachten Europa
- ➔ Ladungsart: Komplett- und Stückladung
- ➔ Transporte ab Werk Köln in: ■■■■■■

5 LAGERAUSSCHREIBUNGEN IN DER PRAXIS

(Ralf Jörke/Manuel Fahrenschon)

5.1 Allgemeine Informationen zur Lagerausschreibung

5.1.1 Stellenwert der Lagerlogistik/Lagerausschreibung

Die Logistik ist als ein elementarer Teil der Wertschöpfungskette ein bedeutender Erfolgsfaktor für jedes Sachwerte produzierende Unternehmen. Neben der Betrachtung der gesamten Supply Chain ist vor allem der Bereich „Lagerdienstleistung“ unter Berücksichtigung der Faktoren Kosten, Standort, Qualität und Service Levels ein wesentlicher Erfolgsbestandteil der Unternehmenslogistik. Dies hat dazu geführt, dass heute viele Produktions- und Handelsunternehmen die Lagerlogistik auf den Prüfstand stellen, um eine Entscheidung darüber zu treffen, ob der Bereich zukünftig weiter in eigener Regie realisiert werden soll oder in Form eines „Outsourcings“, also durch eine enge Zusammenarbeit mit einem qualifizierten Kontraktlogistiker.

An dieser Stelle möchten wir kurz den Begriff Kontraktlogistik definieren, da man in der Praxis immer wieder unterschiedliche Definitionen findet. Als Kontraktlogistik bezeichnet man Geschäftsverbindungen, die eine längerfristige Vertragsbeziehung von mindestens zwei Jahren haben, eine Systemlösung für komplexe und systematische logistische Funktionen qualitativ umsetzen und bei denen ein entsprechendes Geschäftsvolumen von mindestens einer Million Euro vorliegt (vgl. Tripp 2004, S. 7).

Kenntnis der eigenen Kosten- und Leistungssituation und die Berücksichtigung der mittelfristigen Unternehmensplanung sind für die Erstellung einer Lagerausschreibung und damit für ein erfolgreiches Outsourcingprojekt entscheidend. Die Ausschreibungsunterlage ist die Grundlage für alle Prozesse und Kosten bei der Projektdurchführung.

5.1.2 Die Vorgehensweise bei der Ausschreibung

Die grundsätzliche Vorgehensweise einer Lagerausschreibung sowie deren Einbindung in den Outsourcingprozess eines Unternehmens gliedern sich in die fünf Phasen Entscheidungs-, Konzeptions-, Auswahl-, Anpassungs- und Umsetzungsphase. Der Verlauf der Phasen sowie die wichtigsten Prozesse, die in den einzelnen Phasen durchgeführt werden, zeigt die Abbildung auf der folgenden Seite.

In der ersten Phase wird eine Potenzial- und Risikoanalyse durch das outsourcende Unternehmen durchgeführt, die Grundlage für die Entscheidung über das Outsourcing der Lagerdienstleistung ist. Auf Basis dieser beiden Analysen wird die Entscheidung für oder gegen das Outsourcing der Lagerdienstleistung getroffen.

Ist eine Entscheidung für das Outsourcing der Dienstleistung gefallen, folgt in Phase zwei die Analyse der Ist-Strukturen und Prozesse sowie die Definition von Soll-Strukturen und Prozessen. Die Ist-Analyse hat u. a. das Ziel, mögliche Schwach-

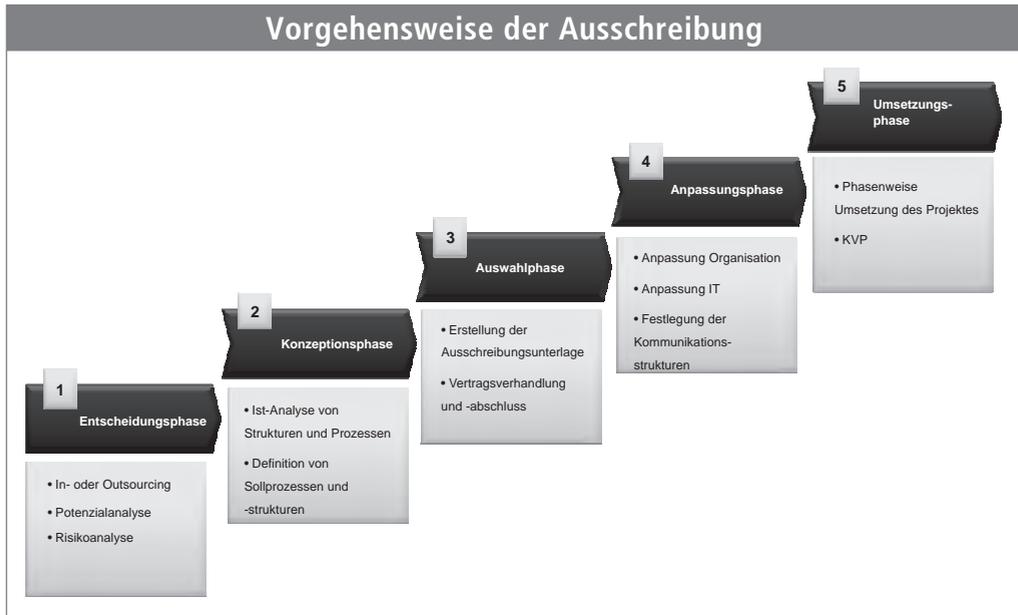


Abb. 1: Vorgehensweise der Ausschreibung (nach Müller-Dauppert 2005, S. 60)

stellen aufzudecken und diese bei der Definition des Soll-Zustandes zu beseitigen. Die Analyse und Definition von Strukturen und Prozessen ist gleichzeitig ein elementarer Bestandteil der Ausschreibungsunterlagen, deren Erstellung in Phase drei erfolgt. In dieser Phase werden Bieter ausgewählt, mit denen Vertragsverhandlungen aufgenommen werden. Bei einer Einigung über die Vertragsmodalitäten steht am Ende dieser Phase der Vertragsabschluss.

In Phase vier werden die Organisation und die IT der Unternehmen abgestimmt und die Kommunikationsstrukturen festgelegt. Grundlage hierfür sind die Ausschreibungsunterlagen bzw. der geschlossene Vertrag. Gerade zu Beginn der Zusammenarbeit ist die Definition von zentralen Ansprechpartnern von Vorteil, um Zeit- und damit Effizienzverluste zu vermeiden. Die Anpassung der IT-Systeme ist in der Regel ein längerer Prozess, der sich über den Produktivstart hinaus fortsetzen kann.

In Phase fünf erfolgt die schrittweise Umsetzung des Projektes. Mit zunehmender Projektdauer gewinnt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess der logistischen Prozesse zunehmend an Bedeutung, um Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen zu erreichen.

5.1.3 Der zeitliche Rahmen einer Ausschreibung

Die Zeitspanne zwischen der Entscheidung für eine Lagerausschreibung und der möglichen Realisierung ist abhängig von der Komplexität der Prozesse, evtl. notwendigen baulichen Maßnahmen und der benötigten Zeit zur Beschaffung von Equipment und qualifizierten Mitarbeitern. In der Regel wird von einer Zeitspanne zwischen fünf Monaten bei einer bestehenden Immobilie oder einem Inhouse-Objekt und ca. zwölf Monaten bei notwendigen baulichen Maßnahmen ausgegan-

gen. Dies sollte bei der Planung unbedingt berücksichtigt werden und setzt einen terminierten Entscheidungsprozess voraus.

PRAXISTIPP

Bitte erläutern Sie in der Ausschreibung unbedingt den von Ihnen geplanten zeitlichen Verlauf und ihre grundsätzliche Vorgehensweise. Hierbei sollten Sie berücksichtigen, dass der Zeitfaktor vor allem für eine qualifizierte Kalkulation der Dienstleister ausreißend sein sollte, um ein realisierbares und langfristig gültiges Angebot zu erhalten.

5.1.4 Aufbau einer Lagerausschreibung

Eine detaillierte Ausschreibungsunterlage bildet die Grundlage für die späteren Vertragsverhandlungen. Zudem wird auch die Vertragsgestaltung dadurch erheblich vereinfacht, da die Inhalte aus der Ausschreibungsunterlage direkt in den Vertrag übernommen werden können.

PRAXISTIPP

Bauen Sie die Lagerausschreibung derart auf, dass sich diese möglichst am späteren Vertrag orientiert.

Für den Aufbau einer Lagerausschreibung hat sich dabei folgende Gliederung bewährt, die in Abbildung 2 dargestellt ist und auf die im Folgenden näher eingegangen wird:



Abb. 2: Der Aufbau einer Lagerausschreibung (nach Müller-Dauppert 2005, S. 14)

5.2 Essentielle Bestandteile einer Lagerausschreibung

Im Folgenden sollen die fünf essentiellen Bestandteile einer jeden Lagerausschreibung definiert und näher betrachtet werden. Die Praxis zeigt, dass jeder dieser Punkte das Potential birgt, „im Eifer des Gefechts“ in seiner weitreichenden Be-

Ihnen so Stärken von Speditionen, die Ihnen nicht bekannt waren. Tendenziell ist die Qualität der Rückläufe allerdings höher, je sorgsamer Sie vorselektieren. Die daraus resultierende geringe Zahl an Rückläufen ermöglicht eine schnelle Auswertung.

PRAXISTIPP

Schreiben Sie nicht weniger als zehn Dienstleister an, um eine ausreichende Anzahl vergleichbarer Angebote und Spielmasse für die Verhandlungen zu erhalten.

Wenn Sie Baumarktkunden haben oder den Lebensmittelhandel beliefern, passiert es Ihnen allerdings immer häufiger, dass Sie bei der Auswahl des Logistikdienstleisters eingeschränkt werden. Möglicherweise wird Ihnen ein Dienstleister (oder eine Auswahl möglicher Partner) vorgegeben. In diesem Fall haben Sie die Möglichkeit, den neuen Partner für Ihr übriges Volumen zu gewinnen und von den Synergienpotentialen, die Sie dem Dienstleister damit bieten, zu profitieren. Gleichzeitig müssen Sie berücksichtigen, dass sich Ihr Ausschreibungsvolumen um die Mengen dieses Kunden reduziert und Sie so bei anderen Dienstleistern möglicherweise eine schlechtere Verhandlungsposition haben (vgl. Punkt ➔ Anzahl).

6.2.4 Methoden und Unterstützung

Bei der Überlegung, **wie** die Ausschreibung durchgeführt wird, gibt es kein „richtig“ oder „falsch“. Die Vorgehensweise ergibt sich aus den internen Rahmenbedingungen und Präferenzen des Verantwortlichen. Grundsätzlich sollten Kosten und Aufwand in sinnvoller Relation zum Nutzen stehen. Die folgende Abbildung zeigt zusammenfassend wesentliche Vorgehensweisen und Handlungsalternativen, aus denen Sie wählen können. Im Anschluss wird jedes Segment eingehend beschrieben.

Methodenauswahl	
Technisierung	
<input type="checkbox"/>	niedrig: schriftlich (Papier, Post)
<input type="checkbox"/>	mittel: elektronisch (E-Mail, Dateien)
<input type="checkbox"/>	hoch: online (Internetplattformen)
Bindung	
<input type="checkbox"/>	hoch: Vertrag mit fester Laufzeit
<input type="checkbox"/>	niedrig: kein Vertrag
<input type="checkbox"/>	hoch: elektronisch hinterlegter Kontrakt
<input type="checkbox"/>	niedrig: tägliche Anfrage per Auktion
<input type="checkbox"/>	hoch: Mischformen
Ressourcennutzung	
<input type="checkbox"/>	vollständig interne Kapazitäten
<input type="checkbox"/>	vollständig externe Kapazitäten
<input type="checkbox"/>	Mischformen

Abb. 3: Methodenauswahl

↳ **Technisierung: Art des Informationsflusses**

Weitgehend ausgedient hat heutzutage die Abwicklung einer Ausschreibung in Papierform, gängiger ist inzwischen der deutlich schnellere Weg per E-Mail und Datei. Die Ausschreibungsunterlagen (Anschreiben/Einladung, Vertraulichkeitserklärung, Ausschreibungstext, Preismatrix, Sendungsdaten etc.) werden in elektronischer Form vorbereitet und versandt. Dabei ist es hilfreich, **Textdokumente** in unveränderbare PDF-Dateien umzuwandeln. Die als **Tabelle** (z. B. Excel-Format) versendeten Preismatrizen und Sendungsdaten sollten hingegen durch den Logistikdienstleister bearbeitet werden können. Die Angebote werden von ihm in die Tabelle eingetragen, zurückgeschickt und können so mit relativ wenig Aufwand von Ihnen verglichen und ausgewertet werden (z. B. per Excel oder Access).

Die Identifizierung der richtigen Ansprechpartner und ihrer Kontaktdaten kann viel Zeit verschlingen, es sei denn, Sie führen und pflegen solche Kontaktlisten permanent. Greifen Sie auf ältere Daten (z. B. von Visitenkarten) zurück, hat die Person das Unternehmen inzwischen vielleicht verlassen; Ihre Mail läuft ins Leere und Sie müssen den neuen Ansprechpartner identifizieren. Hier zeigen sich die Vorteile des klassischen Postwegs, bei dem der Schriftverkehr nach einem Mitarbeiterwechsel in der Regel automatisch an seinen Nachfolger weitergeleitet wird.

Einen sehr hohen Technisierungsgrad weisen die am Markt etablierten Ausschreibungs- bzw. E-Sourcing-Plattformen auf, die den Einkäufern produktunabhängig standardisierte Unterstützung bieten. Daneben gibt es mittlerweile auf die Durchführung von Transportausschreibungen spezialisierte Tools wie beispielsweise *Ticontract* von Transporeon. Hiermit können Sie als Verlader die komplette Ausschreibung abwickeln. Beginnend von der Veröffentlichung, können Sie über einen Generator komplexe Transportmatrizen für den jeweiligen Verkehrsträger erstellen, Angebote mittels umfangreicher Auswertungsmöglichkeiten analysieren sowie verschiedene Szenarien einer Dienstleisterbeauftragung simulieren. Neben Ihren bisherigen Speditionen können Sie auf einen umfangreichen Pool weiterer registrierter Logistikdienstleister zugreifen. Das Ganze geschieht mit dem Ziel, langfristige Logistikkontrakte mit ausgewählten Dienstleistern abzuschließen. Diese Form der Ausschreibung geschieht ohne Medienbruch, ist komfortabel, leicht anwendbar und im Vergleich zur bisher beschriebenen Variante schneller und weniger fehleranfällig. Aufgrund der verschiedenen Sprachversionen ist das Tool international nutzbar. Die Kosten sind transparent und im Vorfeld genau bekannt, da sie sich an der Höhe des auszuschreibenden Transportvolumens orientieren.

PRAXISTIPP

Plattformen wie diese stellen inzwischen eine effiziente und zukunftsweisende Möglichkeit dar, eine Transportausschreibung durchzuführen. Für KEP-Dienstleister, Großunternehmen, Transportkooperationen und viele Mittelständler gehört die Anwendung solcher Tools seit einigen Jahren zum Tagesgeschäft. Wollen Sie mit Ihrer Ausschreibung allerdings Frachtführer ansprechen, sollten Sie sich bewusst sein, dass erst wenige mit solchen Plattformen vertraut sind oder Vorbehalte haben, auf diese Weise mit Ihren Kunden ins Geschäft zu kommen.

Vernetzung der Transportketten, vor allem auch der unterschiedlichsten Dienstleister in einem durchgängigen und abgestimmten Prozessablauf, ist wahrlich die größte Herausforderung des heutigen und auch zukünftigen Transportmanagements.

Dabei gilt es, das von den Staaten bereitgestellte Verkehrswegenetz optimal im Konsens mit eigenen Kundenanforderungen und zu den vorhandenen Rohstoffres-

Verkehrswegeplan

Nr.	Streckenverlauf	Länge (km)
I	Helsinki (Finnland) – Tallinn (Estland) – Riga (Lettland) – Kaunas (Litauen) – Klaipėda (Litauen) – Warschau (Polen) mit dem Ast A Riga – Kaliningrad (Russland) – Danzig (Polen)	550
II	Berlin (Deutschland) – Posen (Polen) – Warschau (Polen) – Brest (Weißrussland) – Minsk (Weißrussland) – Smolensk (Russland) – Moskau (Russland) – Nischni Nowgorod (Russland)	1.830
III	Dresden (Deutschland) – <u>Krzywa</u> (Polen) – Breslau (Polen) – Kattowitz (Polen) – Krakau (Polen) – Lemberg (Ukraine) – Kiew (Ukraine) mit dem Ast A Berlin – Krzywa	1.640
IV	Dresden (Deutschland) – Prag (Tschechien) – Brünn (Tschechien) – Eisenbahn: Wien (Österreich) resp. Straße: Bratislava (Slowakei) – Győr (Ungarn) – Budapest (Ungarn) – Arad (Rumänien) – Craiova (Rumänien) – Sofia (Bulgarien) – Plowdiw (Bulgarien) – <u>Omenio</u> (Bulgarien) – Istanbul (Türkei) mit den Ästen A Nürnberg (Deutschland) – Prag B Arad – Bukarest (Rumänien) – Constanța (Rumänien) C Sofia – Thessaloniki (Griechenland)	3.258
V	Venedig (Italien) – Triest (Italien) – Koper (Slowenien) – Ljubljana (Slowenien) – Maribor (Slowenien) – Budapest (Ungarn) – Uschhorod (Ukraine) – Lemberg (Ukraine) – Kiew (Ukraine) mit den Ästen A Bratislava (Slowakei) – Žilina (Slowakei) – Košice (Slowakei) – Uschhorod, B Rijeka (Kroatien) – Zagreb (Kroatien) – Bécsehely (Ungarn) und C Ploče (Kroatien) – Sarajevo (Bosnien und Herzegowina) – Osijek (Kroatien) – Budapest	1.600
VI	Danzig (Polen) – <u>Grudziądz</u> (Polen) – Toruń (Polen) – <u>Zębrzydowice</u> (Polen) – Žilina (Slowakei) mit den Ästen A Grudziądz – Posen (Polen) B Danzig – Warschau (Polen) – Zębrzydowice C Zębrzydowice – Ostrau (Tschechien)	1.800
VII	Deutschland – Österreich – Bratislava (Slowakei) – Győr (Ungarn) – Kroatien – Serbien – Russe (Bulgarien) – Lom (Bulgarien) – Constanța (Rumänien) mit dem Ast A Bukarest (Rumänien) – Moldawien – Ukraine	
VIII	Durrës (Albanien) – Tirana (Albanien) – Skopje (Mazedonien) – Bitola (Mazedonien) – Sofia (Bulgarien) – Dimitrowgrad (Bulgarien) – Burgas (Bulgarien) – Warna (Bulgarien)	1.300
IX	Helsinki (Finnland) – Wyborg (Russland) – Sankt Petersburg (Russland) – Pskow (Russland) – Kiew (Ukraine) – <u>Ljubasewka</u> (Ukraine) – Chișinău (Moldawien) – Bukarest (Rumänien) – Dimitrowgrad (Bulgarien) – <u>Alexandroupoli</u> (Griechenland) mit den Ästen A St. Petersburg – Moskau (Russland) – Kiew B Ljubasewka – Odessa (Ukraine) C Klaipėda (Litauen) – Kaunas (Litauen) – Vilnius (Litauen) – Minsk (Weißrussland) – Kiew D Kaliningrad (Russland) – Kaunas E Dimitrowgrad – <u>Omenio</u> (Bulgarien) – Alexandroupoli	6.500
X	Salzburg (Österreich) – Villach (Österreich) – Ljubljana (Slowenien) – Zagreb (Kroatien) – Belgrad (Serbien) – Niš (Serbien) – Skopje (Mazedonien) – Veles (Mazedonien) – Thessaloniki (Griechenland) mit den Ästen A Graz (Österreich) – Maribor (Slowenien) – Zagreb, B Budapest (Ungarn) – Novi Sad (Serbien) – Belgrad, C Niš – Sofia (Bulgarien) (Korr. IV – Istanbul) und D Veles (Mazedonien) – Bitola (Mazedonien) – Florina (Griechenland) – Via Egnatia	

Quelle: BR Consulting

8 ELEKTRONISCHE AUSSCHREIBUNGEN IM BEREICH TRANSPORT UND LOGISTIK

(Dr. Victor Meier)

8.1 Elektronische Beschaffung im Bereich Transport und Logistik

Der Einkauf von Waren und Rohstoffen über elektronische Plattformen setzt sich immer stärker durch und ist in vielen Branchen bereits zum standardisierten Weg der Beschaffung geworden.

Im Gegensatz zu der Beschaffung von Gütern erfolgte der Einkauf logistischer Dienstleistungen bei vielen Unternehmen bis vor kurzem noch auf konventionelle Weise; Potenziale zur Steigerung der Effizienz blieben dabei weitgehend ungenutzt. Gerade aber der Transport- und Logistikmarkt ist von hoher Intransparenz und starker Volatilität geprägt und verspricht somit besonders interessante Potenziale für den elektronischen Handel.

Mittlerweile entscheiden sich immer mehr Verlader dazu, auch ihre Transport- und Logistikverträge über elektronische Marktplätze zu handeln. Zu den Nutzern zählen meist mittlere und große Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Die gehandelten Kontraktvolumina reichen von kleineren Paketen *aus mehreren Einfahrten* bis zu mehrjährigen Verträgen mit einigen Millionen Tonnen.

Die Komplexität der ausgeschriebenen Transport- und Logistikdienstleistungen ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Mittlerweile werden immer häufiger flächendeckende Gebiets- oder Länderspediteurskonzepte unter Einbeziehung aller Verkehrsträger elektronisch ausgeschrieben. Auch Aufgabenstellungen mit besonders hohen Anforderungen an Qualität und Zuverlässigkeit der Transportpartner, wie z. B. Just-In-Time- oder Just-In-Sequence-Konzepte, finden zunehmend den Weg in die elektronischen Marktplätze.

8.2 Voraussetzungen für einen erfolgreichen elektronischen Handel

8.2.1 Welcher Ansatz passt wo?

Der Handel mit Frachten über das Internet ist nicht neu. Spediteure und Frachtführer nutzen seit geraumer Zeit die **klassischen Frachtenbörsen** zur Vergabe kurzfristiger Transportaufträge auf dem „Spotmarkt“.

Die Transporte werden über ein so genanntes „Schwarzes Brett“ ausgeschrieben, Preisfindung und Vertragsabschluss erfolgen per Telefon. Handlungsschwerpunkt sind einzelne Transportaufträge, die häufig tagesaktuell gehandelt werden.

Bei vielen klassischen Frachtenbörsen sind nur Spediteure und Frachtführer zugelassen. Unternehmen aus Industrie und Handel, die so genannten „Verlader“, haben in der Regel keinen Zutritt. Für komplexe Transportkontrakte sind die klassischen Frachtenbörsen aber ohnehin nicht ausgelegt.

Generelle Einkaufsplattformen, wie sie von Industrie und Handel zunehmend zur Beschaffung von Waren eingesetzt werden, sind für den Handel mit Transportkontrakten ebenfalls nur bedingt geeignet. Das Management der Transport- und Logistikkontrakte erfordert zusätzliche Funktionalitäten und eine Anpassung an logistische Anforderungen, wie sie selbst von leistungsfähigen Procurement-Systemen meist gar nicht oder aber nur mit relativ großem Anpassungsaufwand erbracht werden können. Hinzu kommt, dass generelle Procurement-Lösungen in aller Regel nicht mit einem direkten Zugang zu einem nennenswerten Netzwerk aus angeschlossenen Spediteuren und Frachtführern aufwarten können.

Einige Auftraggeber setzen auf Eigenentwicklungen oder unternehmensinterne Lösungen zur Ausschreibung ihrer Transport- und Logistikkontrakte. In der Praxis erweist sich auch dieser Ansatz häufig als problematisch: Die Schaffung einer eigenen Lösung zum Handling der elektronischen Ausschreibung von Frachten wird in ihrer Komplexität meist unterschätzt und ist in jedem Falle mit hohen Kosten und großem Pflegeaufwand für das System verbunden.

Elektronische Marktplätze für Transport und Logistik haben das Ziel, den Besonderheiten des Einkaufs von Transport- und Logistikdienstleistungen gerecht zu werden:

Im Gegensatz zu den klassischen Frachtenbörsen sind nicht nur Spediteure und Frachtführer, sondern auch Verlader als Benutzer zugelassen. Das Handelsspektrum beschränkt sich nicht auf die Vergabe einzelner Spotmarktaufträge, sondern bietet auch die Möglichkeit, komplexe Rahmenkontrakte auszuschreiben.

Verglichen mit den generellen Einkaufsplattformen, versuchen die auf Transport und Logistik spezialisierten Marktplätze eine bessere Ausrichtung auf die Besonderheiten der Branche zu gewährleisten und Zugang zu einem Netzwerk aus angeschlossenen Spediteuren und Frachtführern zu bieten.

8.2.2 Flexibilität als A und O

Ausschreibungen im Bereich Transport und Logistik weisen die unterschiedlichsten Anforderungen auf. In den einfachsten Fällen wird eine überschaubare Anzahl einzelner Relationen ausgeschrieben. Häufig kommen aber gewichtete Sendungsstrukturen und unterschiedliche Sendungsklassen über ganze Länder, Regionen oder PLZ-Gebiete zum Einsatz.

Für die Vorbereitung einer Ausschreibung bieten elektronische Marktplätze für Transport und Logistik dem Auftraggeber in der Regel die Möglichkeit, seine Ausschreibung selbst vorzubereiten oder durch das Support-Team des Marktplatzes auf der elektronischen Plattform einstellen zu lassen:

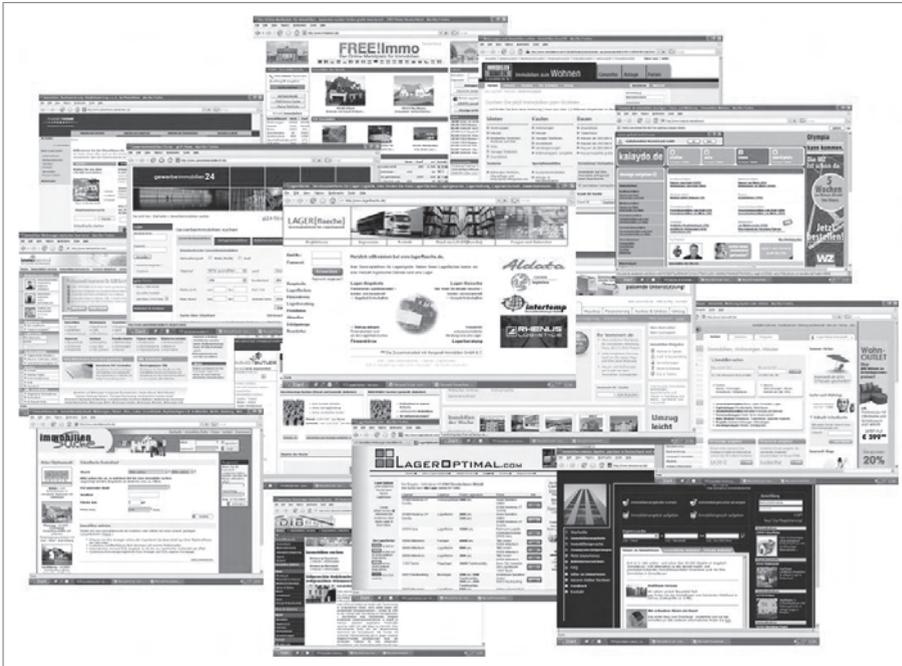
Stellt der Auftraggeber seine Ausschreibung selbst ein, helfen menügestützte Eingabemasken bei der Strukturierung des Ausschreibungsprojektes. Auch sollten Besonderheiten der einzelnen Verkehrsträger sowie Spezifika von logistischen Dienstleistungen durch die Menüführung unterstützt werden.

ohne Internet die Vermarktung von Immobilien in ihrem Geschäft mittelfristig nicht mehr erfolgreich ist.

9.6 Nutzenaspekte von Online-Portalen für Lager- und Logistikimmobilien

- ➔ optimale und effiziente Vermarktung unter geringem Kosteneinsatz
- ➔ Schnelligkeit und Transparenz
- ➔ 24-Stunden-Erreichbarkeit ohne Umwege
- ➔ grenzenlos Angebote einstellen, nicht nur überregional, sondern europaweit
- ➔ durch Vernetzung Multiplikationseffekt schaffen
- ➔ gezielte Ansprache im B2B-Bereich eines eingrenzten Nutzerkreises
- ➔ Qualität der Anfragen durch die Spezialisierung der Nischenanbieter
- ➔ funktionierender Vertriebskanal (provisionsfrei)

9.7 Unterschiede von Online-Portalen



Mittlerweile gibt es auch bei den Immobilienportalen eine große Bandbreite hinsichtlich ihrer Ausrichtung, der Qualität von Informationen (z. B. Aktualität, Richtigkeit, Vollständigkeit) und der Quantität von Objekten, die im jeweiligen Online-Portal zu finden sind. Die Schwerpunkte der Online-Portale hinsichtlich Zielgruppe, Benutzeroberfläche, Regionalität und der Objektkategorien (z. B. Gewerbe oder privat) können unterschiedlicher kaum sein. Daher ist **nicht** jedes Portal auch für das Einstellen von Angeboten und Gesuchen von Lager- und Logistikimmobilien geeignet.

10 LEITFADEN ZUR UMSETZUNG VON EINKAUFSPROJEKTEN IM INDIREKTEN BEREICH DER LOGISTIK

(Dr. Markus Bergauer/Daniel Seiler)

10.1 Einleitung

10.1.1 Indirekte Bedarfe – Unterschätzte Einsparpotentiale

„Das Geld liegt immer im Einkauf.“ Diese klassische Kaufmannsweisheit hat von ihrer Gültigkeit bis heute nichts verloren, sie ist sogar aktueller denn je. Globalisierung, steigende Rohstoffpreise und Versorgungsengpässe bewegen heute Entscheider aller Branchen und Unternehmensgrößen. Viele Unternehmen setzen daher verstärkt auf Einkaufsoptimierung, um ihre Beschaffungskosten zu senken. Allerdings liegt bei den meisten Einkaufsoptimierungsprojekten der Fokus immer noch auf der Verbesserung des direkten Einkaufs/Bedarfs, also dem Einkauf von Rohstoffen bzw. Handelswaren. Auf den indirekten Bedarfen liegt bisher in den seltensten Fällen das Hauptaugenmerk. Dennoch weisen gerade diese – trotz der häufig im Vergleich zu den direkten Bedarfen eher geringeren Volumina – aufgrund guter Bündelungsmöglichkeiten ein relativ hohes Potential für bessere Einkaufskonditionen und damit für günstigere Beschaffung auf.

Der Einkauf der indirekten Bedarfe ist meistens dezentral organisiert. Die Beschaffung liegt somit meist in der Verantwortung der jeweiligen Bedarfsträger. Deren Hauptziel liegt naturgemäß in der Bedarfsicherung, das heißt: „Die richtigen Mengen zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitzustellen“. Dem Vorteil einer optimalen Versorgung der dezentralen Einheiten mit den jeweiligen indirekten Leistungen steht aber häufig das Risiko gegenüber, Potentiale nicht voll auszuschöpfen und somit Kostenvorteile zu verschenken. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Realisierung nachhaltiger Kostenvorteile im indirekten Einkauf sind daher auch überwiegend Wettbewerb, Bündelung und Standardisierung. Die damit erzielbaren Einsparungen liegen nicht selten im zweistelligen Prozentbereich. Prozessoptimierung, Transparenz der Bedarfe und meist auch ein verbesserter Service sind weitere positive Folgen. Um diese Potentiale in einem Unternehmen auch tatsächlich zu heben, ist der Ausschreibungsprozess eine bewährte Vorgehensweise. Wie eine erfolgreiche Ausschreibung für indirekte Bedarfe zu gestalten ist und welche Kniffs und Tricks dabei zu beachten sind, werden Sie auf den folgenden Seiten näher kennen lernen.

10.1.2 Praxiserprobtes Vorgehen für den Indirekten Einkauf

Die nachfolgend dargestellte Vorgehensweise soll Ihnen helfen, strukturiert und zielorientiert Ausschreibungen durchzuführen. Diese praxiserprobte Methodik umfasst im Wesentlichen die drei folgenden Komponenten:

- ➔ den Ausschreibungsprozess
- ➔ die Organisation und
- ➔ die Kommunikation vor, während und nach der Ausschreibung

10

Der Ausschreibungsprozess und seine Hebel

Im Allgemeinen sollte sich eine Ausschreibung in die Prozessschritte Vorbereitung, Durchführung, Vergabe und Umsetzung (siehe Abbildung 1) gliedern. Wie intensiv Sie die einzelnen Prozessschritte ausgestalten müssen, hängt natürlich immer von der jeweiligen Ausgangslage in Ihrem Unternehmen ab. Grundsätzlich ist es wichtig, dass Sie sich zu Beginn eines jeden Ausschreibungsprojektes über die genauen Ziele im Klaren sind, die Sie erreichen wollen. Ihre Ziele bestimmen Ihr Vorgehen. So sind Ausschreibungen, bei denen es Ihnen im Wesentlichen darum geht, bessere Preise mit Ihrem Ist-Lieferanten auszuhandeln, anders zu gestalten und durchzuführen, als wenn Sie neue Lieferanten in so genannten Low Cost Countries (LCCs) identifizieren und aufbauen wollen.

Die möglichen Ansatzpunkte bzw. Hebel für den Erfolg einer Ausschreibung sind aber stets die gleichen, unabhängig davon, welche Ziele Sie mit der Ausschreibung verfolgen. Es ändert sich lediglich die Intensität der Ausgestaltung. Wichtig ist aber, dass Sie diese Hebel über den gesamten Ausschreibungsprozess hinweg im Auge behalten, da sich der Erfolg durch geschickten Einsatz der Hebel noch optimieren lässt.

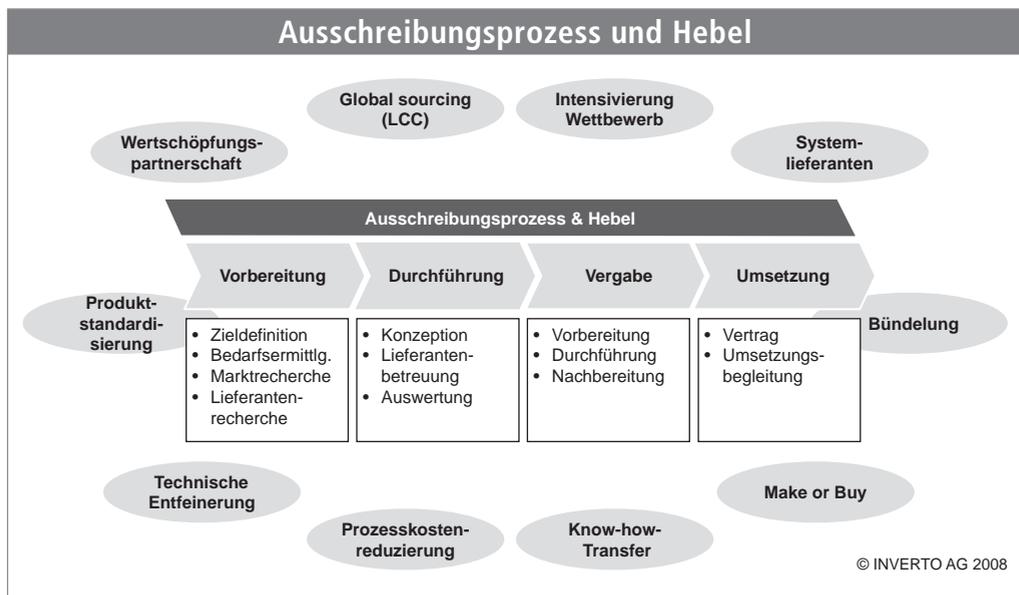


Abb. 1: Ausschreibungsprozess und Hebel

Die Organisation

Zu Beginn der Ausschreibung sollten Sie zunächst ein Projektteam etablieren, dessen Teilnehmer mit dem Prozess vertraut sind, also Bedarfs- und Wissensträger zu diesem Thema sein sollten. Stellen Sie sich bei der Auswahl der Teammitglieder immer die Frage: „Welche Abteilungen und explizit welche Mitarbeiter können relevante Informationen zur Ausschreibung liefern (z. B. QM, Buchhaltung, Vertrieb, Controlling ...)?“

11 GENERALUNTERNEHMER-AUSSCHREIBUNG INTRALOGISTIK

(Dietmar Hoffbauer)

11.1 Zielformulierung

Eine alle Bereiche eines Unternehmens umfassende sowie Lieferanten und Kunden einbeziehende Supply Chain gilt heute als wichtige Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg im globalen Wettbewerb.

Wesentlicher Bestandteil einer gut funktionierenden Supply Chain ist die Intra-logistik eines Unternehmens. Dieser vom VDMA erstmals im Jahre 2003 auf einer Pressekonferenz zur Ankündigung der CEMAT 2005 verwendete Begriff umfasst „die Organisation, Steuerung, Durchführung und Optimierung des innerbetrieblichen Materialflusses, der Informationsströme sowie des Warenumschs-lags in Industrie, Handel und öffentlichen Einrichtungen“.

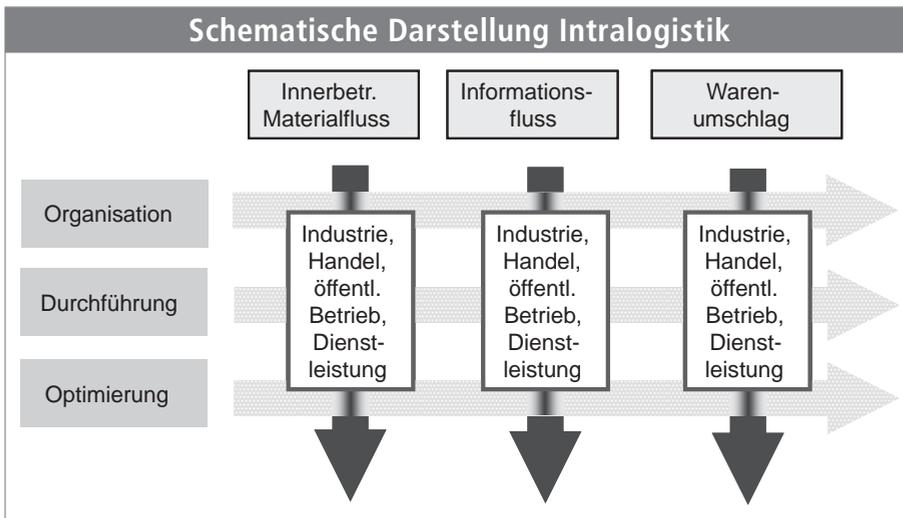


Abb. 1: Schematische Darstellung Intra-logistik

Gemeint sind vor allem die logistischen Systeme (logistiktechnische Systeme der Lager-, Förder-, Kommissionier- und Handhabungstechnik sowie logistische IT-Systeme der Lagerverwaltung und der Materialflusssteuerung), die in den unterschiedlichen Standorten eines Unternehmens (Produktionsstandorte, Distributionszentren, Servicezentren etc.) zum Einsatz kommen und – dem modernen Supply-Chain-Gedanken folgend – standortübergreifend eng aufeinander abzustimmen sind.

Für diejenigen, die in den Planungs- und Entscheidungsprozess der neuen Intra-logistik für einen Unternehmensstandort eingebunden sind, leitet sich hieraus also

ein äußerst anspruchsvoller „ideeller“ Hintergrund für in der Regel viele Millionen Euro umfassende Beschaffungen ab!

Um die hierzu erforderlichen richtigen Vergabeentscheidungen zu treffen, ist zuvor einerseits eine professionelle Logistikplanung erforderlich, andererseits aber auch eine ebenso erstellte Ausschreibung der logistischen Gewerke, die heute überwiegend als GU-Ausschreibung Logistik (GU = Generalunternehmer) abgefasst wird. Daher steht die Darstellung der Inhalte einer solchen GU-Ausschreibung Logistik im Rahmen dieses Kapitels im Vordergrund.

Die einer solchen GU-Ausschreibung vorausgehenden Planungsphasen eines Intralogistikprojekts sind dabei ebenso Gegenstand dieses Kapitels wie ergänzende Hinweise und Tipps zum Procedere des nachfolgenden Vergabeprozesses. Dieser stellt letztlich sicher, dass die konkreten und im Detail ausgearbeiteten Projektausprägungen, die zuvor durch Logistikplanung und GU-Ausschreibung dokumentiert wurden, auch tatsächlich Bestandteil des GU-Vertrages werden.

11.2 Einordnung und Abgrenzung der GU-Ausschreibung für ein Intralogistikprojekt

11.2.1 Projektphasen eines Intralogistikprojekts

Die „Durcharbeitung“ der verschiedenen Phasen eines Intralogistik-Projekts (Abbildung 2) erweist sich angesichts der Erfahrung aus einer Vielzahl von realisierten Projekten als immer wieder äußerst hilfreich, um einen nachhaltigen Projekterfolg zu erzielen.

Phasenschema Intralogistikprojekt	
■ Phase 1	Strategiefindung und Machbarkeitsprüfung Intralogistik
■ Phase 2	Systemplanung Intralogistik als Vorlage für eine Investitionsentscheidung
■ Phase 3	Detailplanung Logistiktechnik und -layout, Logistik-IT sowie Bau/TGA
■ Phase 4	Ausschreibung und Vergabe aller Gewerke an Generalunternehmer (GU-Vergaben)
■ Phase 5	Projektrealisierung
■ Phase 6	Hochlauf nach Produktivstart

Abb. 2: Phasenschema Intralogistikprojekt

Am Anfang eines jeden Projektes steht die **Phase der Strategiefindung und Machbarkeitsprüfung** eines Projekts. Auf Basis eines gegebenen Projektanlasses, häufig eine Reorganisation (d. h. Optimierung und Erweiterung bestehender Anlagen) oder ein komplettes Neubauvorhaben auf der „Grünen Wiese“, jeweils getragen vom Wunsch nach Verbesserung der Wettbewerbssituation (durch Verbesserung

12 AUSSCHREIBUNG LOGISTIK-IT

12

(Dr. Manfred Alt)

12.1 Ablauf und Durchführung einer Ausschreibung für Logistik-IT

IT-Systeme sind heute Voraussetzung zum effizienten Betrieb von Intralogistik-Systemen. Hierbei definiert die Intralogistik alle logistischen Aufgaben innerhalb des Betriebes und in den Lagern zwischen Wareneingang- und Warenausgangsrampe.

IT-Systeme bestehen aus Software, Hardware, Bedienelementen und dem Netzwerk zur Verwaltung und Steuerung aller logistischen Aufgaben und umfassen die Administration (z. B. Stammdaten, Einkauf, Produktion, Verkauf), die Verwaltung und operative Steuerung des Lagers sowie im automatischen Lager die Ansteuerung der Sensoren und Aktoren.

Wird im Gesamt-IT-System eine Komponente geändert, muss die Gesamtorganisation neu angepasst werden, um ein optimales Gesamtkonzept zu erhalten. Häufige Anlässe für ein neues Konzept sind neue Lager oder Modernisierung der IT-Systeme. In beiden Fällen entstehen neue IT-Systeme, die an die geforderte Organisation und andere IT-Systeme angepasst werden müssen. Sollten diese neuen IT-Systeme nicht selbst realisiert werden können, dienen Ausschreibungen zur Einholung von vergleichbaren Angeboten, um eine Fremdvergabe zu ermöglichen.

Voraussetzungen für vergleichbare Angebote sind, dass die geforderte Funktionalität, die geforderte Lösung, die Schnittstellen und die Randbedingungen für die Projektabwicklung eindeutig beschrieben sind.

Die Ausschreibung wird vom Lagerbetreiber, Kunden, später Auftraggeber (AG) durchgeführt. Die Anbieter erstellen dazu die Angebote. Das Projekt wird dann an einen Auftragnehmer (AN) vergeben.

12.1.1 Abgrenzung Neubau- zu Modernisierungsprojekt

Neubau-Projekte sind gekennzeichnet durch einen starken Fokus auf ein neues Lager. Das heißt, dass in der Regel Lager, Technik, Organisation und Logistik-Software komplett neu konzipiert werden. Da beim Endkunden häufig keine ausreichende Planungserfahrung für ein neues Lager vorliegt, wird die Planung und Ausschreibung neuer Lager inklusive der IT-Lösung oft von Planern unterstützt.

Hierbei bleibt der Gesamtprojekt-Fokus im Vordergrund, so dass ein Lagerneubau häufig schlüsselfertig als Gesamtprojekt an einen Generalunternehmer vergeben wird. Da bei Neubauten automatisierter Systeme in der Regel der Anteil der Technik dominierend ist, werden die Generalunternehmer meist aus diesem Umfeld gewählt. Trotzdem müssen in einem solchen Projekt die Anforderungen des Lagerbenutzers erfüllt werden: notwendige Leistung, geforderte Qualität, angepasste Ergonomie, Erfüllung der Schnittstellen zu den eigenen Systemen, langfristige stabile Betriebbarkeit.

Positiv zu vermerken ist, dass die Tests bis zu Übergabe an den Nutzer ohne Restriktionen möglich sind und die Systeme in der Regel verhältnismäßig langsam

hochgefahren werden. Dabei ist zu beachten, dass die neuen Prozesse bei neuen Logistik-Mitarbeitern besonders vermittelt werden müssen.

Modernisierungs-Projekte entstehen meist, wenn Komponenten des Logistik-Systems veraltet sind (z. B. Hardware) und erneuert werden müssen (z. B. Out of Service/Lifetime der Software) oder sich die Anforderungen wie z. B. der Geschäftszweck verändert haben. Logistik-IT-Systeme leben in der Regel 5 (ohne permanente Softwarepflege) bis 10 Jahre (bei entsprechender Pflege). Da technische Systeme meist eine viel längere Lebensdauer haben, beziehen sich Modernisierungsprojekte meist auf die Logistik-Software.

Modernisierungsprojekte entstehen in der Regel in den Logistik- oder IT-Abteilungen der Kunden. Im Idealfall sind die Projekte in einem Masterplan rechtzeitig geplant. Treiber für Modernisierungsprojekte sind z. B.

- ➔ Entwicklungssprünge wie Internet-Technologie, S5 auf S7, PickByVoice, RFID
- ➔ Veränderungen im Umfeld, wie z. B. SAP-Einführung
- ➔ End of Life der verwendeten Systeme, etwa Hardware (z. B. VAX), ORACLE-Versionen usw.
- ➔ Einstellung des Supports und der Softwareänderbarkeit, Ende der Zusammenarbeit mit den Softwarelieferanten

Durch die vorhandene Logistik-Kompetenz werden die Planung und Ausschreibung häufig vom Anwender selbst gemacht. Der Einsatz von Planern kann auch hier diese Phase einfacher und professioneller gestalten. Selten werden Modernisierungsprojekte als 1:1-Ersatz geplant. Die Chance, durch neue Systeme neue Schnittstellen und Prozesse effizient realisieren zu können, wird in der Regel zur Systemoptimierung genutzt.

Besonderer Wert ist dabei auf die Schnittstellen zu den Altsystemen und den Einführungsprozess zu legen. Als große Schwierigkeit ergibt sich der Test, der parallel zu einer betrieblich genutzten Anlage durchgeführt werden muss. Hierzu sind besondere Maßnahmen wie Test mit Emulationen, Umschaltsysteme zum Test mit der Anlage in der betriebsfreien Zeit und Zusatz-/Übergangssoftware vorzusehen. Häufig muss die neue Software mit großem Risiko in einem Schritt (Big Bang) eingeführt werden.

Da die Bedienung des Systems selbst für die erfahrenen Bediener des Systems neu und ungewohnt ist, muss mit einer Anlaufkurve gerechnet werden (max. 70% der geplanten Leistung in der ersten Betriebswoche). Dies muss im Gesamtprojekt mit berücksichtigt werden, um den geforderten Lagerbetrieb und die Lieferfähigkeit nicht zu gefährden.

12.1.2 Begriffsdefinitionen

Die Ausschreibung dient zur Einholung vergleichbarer Angebote und besteht aus

- ➔ dem Lastenheft, das nach VDI 3962 „Praxisgerechter DV-Einsatz im automatischen Lager“ den Lieferumfang aus Anwendersicht beschreibt und
- ➔ den Angebotsbedingungen, die die Randbedingungen für die Abwicklung des Projektes festlegen.

Das Lastenheft (teilweise auch Pflichtenheft oder Grobpflichtenheft genannt) ist zusammen mit den im Auftragschreiben festgelegten Punkten vertragliche Basis

für den Lieferumfang. Das nach der Auftragserteilung zu erstellende Pflichtenheft (Feinpflichtenheft) detailliert die Anforderungen des Lastenheftes und legt die Funktionen und Schnittstellen im Detail fest.

Das Projekt wird in der Regel als Werkvertrag abgewickelt, in dem das im Vertrag festgelegte Gewerk geschuldet wird.

12.1.3 Durchführung der Ausschreibung

➔ Projektdefinition

Als erster Schritt eines neuen Projektes ist der Gesamtrahmen festzulegen. Dabei müssen die Ziele, die Randbedingungen und die Restriktionen festgelegt werden. Hierbei ist der Zielhorizont (z. B. fünf Jahre) zu berücksichtigen. Die Ziele sind sowohl für den Projektablauf wie auch auf das Ergebnis (Betrieb des Systems) auszurichten.

Die Ziele sind sowohl strategisch (Übernahme aus einem Masterplan, bevorzugte Lösungen und Lieferanten) wie auch projektabhängig (Budget, Terminplan) aufzustellen. Wichtig ist die Festlegung von Leistungszahlen, die sich am Planungshorizont orientieren müssen.

Basis der Ausschreibung sollte ein an alle kommuniziertes physisches und ein logisches Layout mit Durchsatzzahlen, Art der Lagerung, Anzahl der Lagerplätze, dem Artikelspektrum, den Ladehilfsmitteln und erklärenden Fotos sein, um das Verständnis aller zu verbessern. Für die Lösung ist ein Gesamtkonzept aufzustellen. Hierbei sind alle beteiligten Gewerke zu identifizieren und die Ausschreibungen hierzu passend zu strukturieren.

Für die IT-Systeme ist im Vorfeld die Entscheidung zu treffen, ob Standardsoftware zum Einsatz kommen soll. Aus den Varianten

- ➔ Standardsoftware entsprechend des ERP-Systems (z. B. SAP)
- ➔ Standardsoftware als unabhängiges Black-Box-System oder
- ➔ Individualsoftware

sollte strategisch eine Variante ausgesucht werden. Die Entscheidung für eine Standardsoftware bedingt eine Anpassung der Prozesse und der Ausschreibung weitestgehend an die Standardsoftware, ansonsten können die Vorteile von Standardsoftware wie Preis, Qualität der Software und Schutz der Investition nicht umgesetzt werden.

Die Projektdefinition muss von allen Beteiligten, insbesondere vom Management als Entscheidungsträger, verabschiedet und getragen werden. Aus IT-Sicht muss eine Entscheidung für die Anpassung an Standardsoftware vom Management aktiv durchgesetzt werden.

Alternativen sollten wenn möglich im Vorfeld entschieden werden, um zusätzlichen Aufwand in der Ausschreibung zu vermeiden.

PRAXISTIPP

Es ist zu empfehlen, dass ein Spezialist einer im Vorfeld ausgewählten Standardsoftware bei der Lastenhefterstellung mitwirkt, um die Prozesse schon konform zur Standardsoftware zu konzipieren.