

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

über See, Land oder durch die Luft – wie auch immer Ihr Transportdienstleister Produkte zum Kunden bewegt – die Logistik muss stimmen. Zielgenau, zeitnah, kostengünstig und sicher sollen die Produkte zur Verfügung stehen. Ob Ihr Logistikpartner das hinbekommt, liegt auch in Ihrer Hand. Denn Sie suchen Ihren Partner aus. Wer sich die Auswahl nicht leicht macht, wird belohnt – mit Kundenzufriedenheit. In „Gut gezielt ist halb gewonnen – Die Auswahl Ihres Transportdienstleisters“ lesen Sie die relevanten Entscheidungs- und Auswahlkriterien.

Spare Gutes und rede darüber. Wer spart und es nicht belegt, der ist vorbildlich aber träge. Wer Gespartes nicht belegen kann, hat noch was zu lernen. In beiden Fällen: „10 Tipps für die Einsparungsmessung im Einkauf“. Zur Nachahmung empfohlen.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu unserem Newsletter freuen wir uns sehr.

Mit freundlichen Grüßen



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats: 2
Gut gezielt ist halb gewonnen
– Die Auswahl Ihres Transport-
dienstleisters

Praxis-Tipp: 6
10 Tipps für die Einsparungs-
messung im Einkauf

Impressum 9

Artikel des Monats: Gut gezielt ist halb gewonnen – Die Auswahl Ihres Transportdienstleisters

Das Funktionieren Ihrer Logistik wirkt sich nicht nur auf Ihre Geschäftsabläufe aus, sondern auch auf die Ihrer Kunden und auf die der Kunden Ihrer Kunden. Deshalb unterscheidet sich die Auswahl eines geeigneten Transportdienstleisters von der Auswahl eines Lieferanten für einzelne Materialgruppen, wie für IT Hardware oder Büromaterial. Die Auswahl ist komplexer. Im Folgenden zeigen wir Ihnen die wichtigsten Ansatzpunkte - damit Sie wissen, worauf Sie unbedingt achten müssen.

Eigenen Bedarf festlegen

Zuallererst: Nichts überstürzen. Lassen Sie sich genug Zeit, um Ihren tatsächlichen Bedarf an Transportdienstleistungen zu ergründen und ge-

eignete Lieferanten zu identifizieren. Sechs Wochen sind unserer Erfahrung nach mindestens einzuplanen.

Beginnen Sie mit einer sorgfältigen Bestandsaufnahme im eigenen Haus und analysieren Sie alle transportrelevanten Aktivitäten und Sachverhalte. Sprechen Sie z.B. mit Kollegen, die Rohstoffe kaufen, lagern und versenden. Fragen Sie sie, was sie für einen optimalen Prozessverlauf benötigen und welche Probleme es mit dem Transport gibt. Unterhalten Sie sich mit der Kundenbetreuung und Kunden und bringen Sie in Erfahrung, welche Probleme aus deren Sichtweise bestehen. Welche Verbesserungen sind erwünscht und wie sind sie zu erzielen? Nach

Ihrer Befragung haben Sie einen guten Überblick über die Optimierungspotentiale der bisher eingekauften Transportdienstleistungen gewonnen, und können mit der Suche nach einem geeigneten Transportdienstleister beginnen.

Potentielle Kandidaten identifizieren

Viele Manager betrachten Transport als simple Angelegenheit, die es zum Ziel hat, Waren zum günstigsten Preis von Standort A nach Standort B zu befördern. Kosten sind dann das entscheidende Auswahlkriterium. Aber ein Lieferant, der bereit ist, Ihnen den niedrigsten Preis anzubieten, wird Ihnen nicht zwangsläufig die beste Lösung liefern.

Gut gezielt ist halb gewonnen – Die Auswahl Ihres Transportdienstleisters

Wenn der Preis nicht das entscheidende Auswahlkriterium ist, welches Kriterium ist es dann? Schauen Sie sich um. Wahrscheinlich kennen Sie bereits die Hauptakteure des Logistikmarkts. Haben Sie sich schon einmal mit anderen, auch kleineren Playern befasst? Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt darin, den potentiellen Anbieterkreis so weit wie möglich auszudehnen. Idealerweise finden Sie darin einen Dienstleister, der exakt die von Ihnen benötigten Strecken („Relationen“) bedient. In diesem Fall profitieren Sie von der Kostendegression des Dienstleisters, der die Auslastung seiner LKW durch „Rundläufe“ steigert.

Es mag den Anschein erwecken, als seien diese „idealen“ Spediteure nicht leicht zu identifizieren. Mit Fleißarbeit sind Sie es aber. Finden Sie zum Beispiel heraus, mit welchen Transportdienstlei-

stern Ihre Lieferanten und Ihre Kunden zusammenarbeiten und ob sie mit ihnen zufrieden sind. Diese Spediteure sind unter Umständen genau die, die sich auf Ihr Geschäft verstehen und die benötigten Relationen abdecken. Denken Sie auch an Spediteure aus ihrer Region, oder solche, die sich branchenweit einen „guten Namen“ gemacht haben, aber nicht zu den Marktführern zählen. Schauen Sie in Ihre Fachpresse und finden Sie heraus, welche Spediteure dort erwähnt sind. Schlagen Sie für einen tieferen Einblick in der Logistikpresse nach, zum Beispiel der DVZ, der deutschen Logistik-Zeitung. Einige Fachzeitschriften veröffentlichen hilfreiche Jahresübersichten über Anbieter unterschiedlicher Größe, und ihre Unternehmensprofile.

Kandidaten kennenlernen

Nach dem ersten erfolgreichen Screening erfolgt die Ansprache der Unternehmen. Um eine solide Faktenbasis zu erhalten, sollten Sie nicht nur eine fundierte Lieferantenselbstauskunft durchführen, sondern auch die Kapazität des Dienstleisters einer genauen Prüfung unterziehen. Laden Sie – nach Auswertung der Lieferantenauskunft – potentiell geeignete Kandidaten ein, und lernen Sie sie persönlich kennen. Beschäftigen Sie sich mit der Unternehmensentwicklung, dem gegenwärtigen Serviceangebot und Kundenstamm. Prüfen Sie, ob die Transportdienstleister über Fachwissen und Erfahrung in Ihrem Markt verfügen. Welchen Wertbeitrag kann der Spediteur für Ihr Geschäft erbringen? Welche Logistikkonzepte stellt er zur Verfügung? Ist eine Vernetzung mit anderen Kunden des Spediteurs

Gut gezielt ist halb gewonnen – Die Auswahl Ihres Transportdienstleisters

möglich und sinnvoll? Werfen Sie außerdem einen gezielten Blick hinter die Kulissen der möglichen Kandidaten und finden Sie heraus, ob er Ihr direkter Geschäftspartner sein würde, oder ob es sich um einen Broker handelt, der ausschließlich die operative Verantwortung übernimmt und den Transport outsourced. Unterschätzen Sie nicht den Eindruck, den Sie von der Unternehmenskultur des Kandidaten gewinnen. Die Chemie sollte stimmen. Eine langfristige Zusammenarbeit bedarf einer gesunden Vertrauensbasis.

Mit Erfolg ausschreiben

Erst mit einer soliden Faktenbasis an der Hand können Sie sich an die Ausschreibung begeben. Wichtig ist, dass Sie dabei so konkret wie möglich sind. Wenn Sie möchten, dass die Trans-

portdienstleister eine realistische Lösung für Sie ausarbeiten, so stellen Sie ihnen alle relevanten „Facts & Figures“ zur Verfügung:

1. Eine wohldurchdachte und präzise Darstellung Ihrer aktuellen Transportaktivitäten, die Produktionsstandorte und Destinationen („Relationen“) genauso enthält wie die Beschreibung des Transportguts – Art der Ware, Verpackung, Stückgut und Palettenanzahl, Mengen pro Tag/Woche, Anzahl der notwendigen Abholungen pro Tag/Woche, Beladungsmodalität, Zeitfenster, usw.
2. Einen Jahresüberblick über die Transportaktivitäten, der die Kalkulation von Durchschnitts- und Spitzenwerten erlaubt.
3. Einen Ausblick der das zukünftig zu erwar-

tende Transportvolumen abbildet.

4. Ein Profil Ihrer Kunden, insbesondere Ihrer Schlüsselkunden, das eine detaillierte Analyse zulässt: Standorte, Serviceerwartungen, Bewertung der aktuellen Distributionsqualität durch die Kunden, Größe der Lagereinrichtungen und Bereitschaft zur Akzeptanz von Kanban-Lieferungen¹. Das Kundenprofil sollte auch zeigen, ob Ihre Kunden strenge Zeitfenster haben oder ob die Spediteure in einem flexiblen Rahmen agieren können, und, ob die Kunden rund um die Uhr belieferbar sind.
5. Welche Dienstleistungsqualität und Kostenstruktur wollen Sie erreichen? Wenn Sie möchten, dass die Logistikdienstleister Ihre

Gut gezielt ist halb gewonnen – Die Auswahl Ihres Transportdienstleisters

Kosten reduzieren, beschreiben Sie detailliert, welche Kostenbestandteile zu optimieren sind. Wenn Sie beispielsweise den Kundenservice verbessern wollen, beschreiben Sie wie und lassen Sie den Spediteur hierzu ein Konzept/Verbesserungsvorschläge ausarbeiten.

6. Ablauf und Kontakt. Sorgen Sie für einen disziplinierten Ausschreibungsverlauf. Stellen Sie sicher, dass Sie erreichbar sind, falls die Teilnehmer während der Ausschreibung kurzfristig zusätzliche Informationen benötigen. Nutzen Sie auch solche Rückfragen als Gelegenheiten die Kandidaten besser kennen zu lernen.

Unter Berücksichtigung dieser Eckpunkte und mit dem notwendigen Biss wird es Ihnen schnell

gelingen, einen geeigneten Transportdienstleister zu identifizieren und Ihre Logistik optimal zu gestalten. Ihre Kunden werden es Ihnen danken. ■ ■ ■

¹ Das Kanban-Prinzip ermöglicht Ihren Speditoren, Lagerbestände zu überwachen und zeitnah zu liefern, wenn sich der Bestand dem Ende neigt.

Praxis-Tipp: 10 Tipps für die Einsparungsmessung im Einkauf

Kaum ein anderes Einkaufsthema wird so heiß diskutiert wie das Thema „Einsparungsmessung“: Die Fachbereiche wollen wissen, was der Einkauf eingespart hat, um ihre Budgets besser ausschöpfen zu können und der Controlling-/Finanzbereich interessiert sich für Einsparungen, um ggf. die Budgets der Fachbereiche zu kürzen. Jeder Einkäufer sollte sich Gedanken machen, wie er Einsparungserfolge messen und präsentieren kann, um eine solide Grundlage für Diskussionen zu schaffen. Wir geben Ihnen zehn Tipps für die erfolgreiche Einsparungsmessung:

¹ Die Baseline ist die Messlatte, an der die Einsparungen gemessen werden. Sie setzt sich aus einer Preis- und einer Mengenkomponeute zusammen.

1. Messen Sie Einsparungen gegen die ‚historischen‘, zuletzt gezahlten Preise (= historische Baseline¹):

Einsparungen können auf mehrere Arten gemessen werden, zum Beispiel gegen den zuletzt gezahlten Preis, gegen Budget-/Zielpreise, oder gegen Angebotspreise aus Ausschreibungen. Die Wahl des Baseline-Preises ist nicht von vornherein „festgeschrieben“. Die Verwendung von historischen Baselines empfiehlt sich für eine objektive Messung - der letzte Preis ist stets nachvollziehbar. Es gibt daher keinen Spielraum für ein „Frisieren“ der Einsparungsberechnung, wie dies zum Beispiel bei der Zugrundelegung von Budget-/Zielpreisen möglich wäre.

2. Legen Sie das Mengengerüst für die Einsparungsmessung fest:

Neben dem Preis beeinflusst auch die eingekaufte Menge die Einsparungshöhe, und es bedarf eines entsprechenden Überblicks. Wenn beispielsweise der Controlling-/Finanzbereich nach einer Ausschreibung oder Verhandlung einen Überblick über künftige Einsparungen anfordert, dann stimmen Sie mit dem Fachbereich ein Mengengerüst ab, das der Einsparungsberechnung zugrunde gelegt werden kann.

3. Messen Sie Einsparungen aus der Total Cost of Ownership Perspektive:

Nicht nur die verhandelten Preise und Mengen bestimmen die zukünftigen Materialkosten

10 Tipps für die Einsparungsmessung im Einkauf

eines Unternehmens, sondern auch sonstige mit der Investition anfallende Kosten (wie z.B. Wartungs- und Instandhaltungskosten). Eine valide Einsparungsmessung hat aus diesem Grund immer alle anfallenden Kosten im Blick.

4. Gehen Sie materialgruppenspezifisch vor:

Nicht für jede Materialgruppe können die Einsparungen exakt nach dem gleichen Schema berechnet werden (z.B. kann für eine Maschine, die alle 10 Jahre erneuert wird, nicht die exakt gleiche Messmethodik angewendet werden wie für ständig wiederkehrende Bedarfe wie z.B. Büromaterial). Es muss daher für jede Materialgruppe individuell festgelegt werden, wie die Einsparungen berechnet werden.

5. Stellen Sie sicher, dass die Einsparungen unternehmensweit einheitlich gemessen werden:

Gerade weil die Einsparungsmessung auf jede Materialgruppe angepasst werden muss, ist es erforderlich, dass an allen Standorten, eine einheitliche Messmethode pro Materialgruppe angewendet wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass in ein und derselben Materialgruppe mit zweierlei oder mehr Maß gemessen wird.

6. Prognostizieren Sie einen Zeithorizont für die Einsparungen:

Damit die Unternehmensleitung bzw. der Controlling-/Finanzbereich genau weiß, wann sich die Einkaufserfolge in der GuV niederschlagen, ist es erforderlich, den zeitlichen Verlauf des Eintref-

fens der Einsparungen zu prognostizieren. Daher kommt es z.B. im Fall eines Lieferantenwechsels und einer damit ggf. verbundenen Testphase oftmals zu Verzögerungen bei der Realisierung von Einsparungen. Für eine realitätsgetreue Einsparungsmessung muss daher festgelegt werden, wann mit einem Eintreffen der Einsparungen zu rechnen ist.

7. Begrenzen Sie den Zeitraum der Einsparungsmessung auf 12 Monate:

Um glaubwürdig zu sein, sollte der Einkauf die Einsparungserfolge nicht bis „zum Sankt Nimmerleins Tag“ für sich reklamieren. Weil Fachbereiche und der Controlling-/Finanzbereich in einem spezifischen Geschäftsjahr planen und handeln, bietet es sich an, die Einsparungs-

10 Tipps für die Einsparungsmessung im Einkauf

messung nach Vertragsabschluss auf diesen Zeitraum zu begrenzen. Danach wird die „Einsparuhr“ wieder auf Null gesetzt. Das schafft Klarheit, und setzt Anreize, denn Einsparerfolge erzielt dann nur noch, wer Jahr für Jahr bessere Konditionen aushandelt.

8. Messen Sie den Einsparerfolg auch nach Vertragsabschluss:

Weil gerade im Fall von indirektem Material nicht immer aus den vom Einkauf verhandelten Verträgen von den Fachbereichen abgerufen wird, sondern bei anderen Lieferanten bestellt wird, materialisiert sich ein großer Teil der verhandelten Einsparungen gar nicht (sogenanntes „maverick buying“). Wenn der Einkauf nicht Gefahr laufen will „Papiereinsparungen“ zu produ-

zieren, muss er seinen Erfolg auch eindeutig belegen. D.h. der Einkauf muss idealerweise auf Basis von Kreditorendaten nachweisen, dass auch bei den festgelegten Lieferanten zu den vereinbarten Konditionen bestellt wurde.

9. Beziehen Sie die Lieferanten in die Einsparungsmessung ein:

Wenn es an verlässlichen Kreditorendaten mangelt, sollten die Lieferanten in das „Tracking“ der Einsparungen mit so genannten Lieferantenreports einbezogen werden. In monatlichen Kurzberichten können Vertragslieferanten einen Überblick über die Preise und Mengen der tatsächlich bei ihnen bestellten Produkte/Dienstleistungen geben. Das entsprechende Format sollte der Einkauf vorgeben. Lieferantenreports

erleichtern dem Einkauf erheblich die Überprüfung seiner Einsparungsprognosen.

10. Etablieren Sie nach Möglichkeit ein zentrales IT-Tool zur Einsparungsmessung:

Damit nicht jeder Einkäufer seine Einsparungen in einem individuellen Excel-Sheet nachhält, und die Datenkonsolidierung aller Excel-Dateien einen enorm hohen Aufwand verursacht, sollte ein zentrales Tool im Einkauf etabliert werden. In diesem Tool müssen alle Einkäufer an allen Standorten ihre Einsparergebnisse kontinuierlich, zum Beispiel monatlich, eintragen. Auf diese Weise kann der Einkauf seine Einsparerfolge jeder Zeit und „auf Knopfdruck“ abrufen. ■■■

Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: info@nold-consulting.de
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an info@nold-consulting.de. Vielen Dank!

Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399
V.i.S.d.P.: Dirk Nold
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr
Copyright © 2007
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.