



Die bereits erschienenen Artikel der Serie (siehe unten) finden Sie unter [www.dvz.de/profitabel](http://www.dvz.de/profitabel)

DVZ • NR. 78 • FREITAG, 27. SEPTEMBER 2013

## DVZ-Telefonaktion

### Haftung bei Frachtenbörsen

Wer haftet, wenn nach einer Vermittlung durch eine Frachtenbörse die Ladung verschwindet? Wie muss sich der Verloader gegen Scheinunternehmen schützen? Welche Auswahlpflichten hat der vermittelnde Spediteur? Muss das LKW-Unternehmen vor Auftragsvergabe überprüft werden? Antworten auf diese und andere Fragen gibt am 16. Oktober Rechtsanwältin Jenny Wieske in der DVZ-Telefonaktion. Wieske ist Fachanwältin für Transport- und Speditionsrecht. Die Tipps sind kostenlos. Namen werden in der Berichterstattung nicht genannt. Wer schon im Vorwege Fragen stellen möchte, kann sie an [hector@dvz.de](mailto:hector@dvz.de) mailen. Die Fragen werden im Rahmen der DVZ-Telefonaktion beantwortet.



Rechtsanwältin  
Jenny Wieske,  
Hamburg

Mittwoch, 16.10.2013, von 11 bis 13 Uhr  
Tel.: 040/349 603-30

## Produktion der UIC/EUR-Palette gestartet

**PALETTENPOOL** Die Produktion der EUR-Ladungsträger mit einheitlicher Kennzeichnung „UIC/EUR“ ist auch in Deutschland angelaufen. Das teilte die internationale Prüfungsgesellschaft SGS Germany GmbH mit. „Damit nimmt das länderübergreifende Projekt ‚Zukunft der Europalette‘ konkrete Formen an“, heißt es in der Pressemitteilung. „Ab sofort wird der bewährte Tauschpool von EUR-Paletten mit den derzeit rund 500 Mio. im Umlauf befindlichen Ladungsträgern schrittweise um die neuen Onebrand-UIC/EUR-Paletten erweitert“, betont SGS.

Das Onebrand-Konzept, die einheitliche Kennzeichnung von EUR-Ladungsträgern mit UIC/EUR, wurde von den UIC-Mitgliedern bereits vor Jahren beschlossen. Verzögerungen mit der Umsetzung kamen zustande, weil die Deutsche Bahn später mit dem Konzept nicht mehr einverstanden war und keine UIC-Lizenzen für Produktion und Reparatur vergab. Deshalb erteilt jetzt die österreichische Rail Cargo Austria (RCA) auch die deutschen Lizenzen hierfür. Die SGS übernimmt die Qualitätsprüfung der Palettenproduktion.

Die EUR-Holzflachpalette trägt jetzt auf dem linken Eckklotz das Zeichen des UIC. Auf dem rechten Klotz ist die geschützte Marke EUR im Oval eingegraben. Diese neuen UIC/EUR-Paletten sind mit den im Umlauf befindlichen EUR-Paletten tauschbar.

„Für die UIC-Lizenzen beobachten wir ein großes Interesse, weil damit schlanke Logistikprozesse gesichert sind“, erklärt Stephan Preilowski, Projektmanager Ladungsträger bei der SGS-Gruppe. Einzelheiten dazu und zum Streit um Reparaturlizenzen mit der Epal wird Thomas Metlich, Vorsitzender der UIC-Arbeitsgruppe „Fragen der Palettierung“, auf dem DVZ-Symposium am 9. Oktober in Hamburg darlegen. (hec)

[www.dvz.de/paletten13](http://www.dvz.de/paletten13)

Von Prof. Stefan Iskan  
und Joris D'Inca

Das Herz eines produzierenden Unternehmens ist neben Forschung und Entwicklung die Produktionsplanung. Bei den Logistikdienstleistern ist es das Tender Management (Ausschreibungsmanagement). Doch in der Praxis liegt dieser strategisch bedeutsame Bereich häufig brach. Dienstleister erleiden regelmäßig schwere „Projektfarkte“. Die Folgen: „Feuerwehreinsätze“, negative Projektmargen, Reputationsverlust und Frustration.

Als vor knapp zehn Jahren erstmals ein Industrieunternehmen in einer Transportlogistik-Ausschreibung Frachttarife nach Zonen für Vollgut und Leergut seinen Dienstleistern mitgegeben hat, dürften viele gedacht haben, dass es sich um einen Irrtum handelt. Vermutlich hat der Kunde einfach nur die Preise vom Wettbewerber nicht aus der Preismatrix gelöscht, dürfte bei vielen Verantwortlichen der Gedanke gewesen sein. Denn bisher bekamen sie immer leere Tabellen, in die sie ihre Sätze einzutragen hatten.

In die Matrizen mit Preisangaben trugen die Spediteure nun in Prozent ein, um wie viel ihr Preisangebot drüber oder drunter liegt. Die meisten reduzierten die Sätze und bekamen die Aufträge, oft für mehrere Gebiete. Doch die Freude währte nur kurz, denn die Angebote waren oft nicht kostendeckend. Um die Aufträge zu bekommen, hatten die Spediteure zu hohe Abschläge eingetragen. Dabei bestand durchaus die Möglichkeit, auch mit Aufschlägen die Ausschreibung zu gewinnen, denn es waren ja nicht die Preisangaben des Konkurrenten. Reihenweise gaben die Spediteure nach einiger Zeit die Aufträge wegen Minusgeschäft zurück.

Was damals für viele in der Branche neu war, ist heute in vielen Transportlogistik-Ausschreibungen zum Standard geworden. Immer häufiger ist diese Art von Ausschreibung anzutreffen. Sehr groß ist die Transparenz über Kostenstrukturen, Preise und Leistungsvermögen der einzelnen Dienstleister bei den Verladern. Diese arbeiten mit Beratern und IT-Tools und sind den Dienstleistern oft voraus.

### So können Sie gegensteuern

Doch wie können Logistikdienstleister gegensteuern? Die Probleme sind in vielen Fällen hausgemacht. Ein Vergleich zwischen der Industrie und dem Logistikdienstleistungssektor zeigt: CEO in der Autoindustrie kommen meist aus der Produktionsplanung und kennen ihre Kosten. Entsprechend hoch ist der Stellenwert dieses Fachbereichs in der Organisation sowie die Qualifikation. Dagegen haben viele Logistikdienstleister selbst auf Ebene der Geschäftsstellenleiter und Disponenten keine Transparenz über ihre Selbstkosten in der Leistungserstellung.

Und wo ist das Tender Management bei den Dienstleistern verankert? Häufig ist es als kleines Team einem Fachbereich zugeordnet und meist mit Nachwuchs-Excel-„Cracks“ besetzt, die das Schicksal haben, zur gleichen Zeit mehrere Ausschreibungen bearbeiten zu müssen. Überstunden, überhöhter Kaffeeconsum und Fehler in der Excel-Kalkulation sind programmiert. Wenn dann noch Schlüsselleute krankheitsbedingt ausfallen, stehen selbst große Logistikdienstleister vor der Frage, wie sie die Ausschreibung überhaupt noch stemmen sollen.

Wer die Erfolgsquote bei Ausschreibungen erhöhen will, kann auf folgenden Ideen aufsetzen:



Ausschreibungen sollten nach klaren Kriterien gesichtet werden, um keine Zeit mit uninteressanten Angeboten zu vergeuden.

- Tender Management als strategische Funktion beim Vorstand anbinden.
- Prozessorganisation nach Branchen einführen.
- Key-Account-, Tender-, Implementierungsmanagement zusammenlegen.
- Karriere- und Entwicklungsprogramme für Tender Manager entwickeln.
- Ausschreibungswissen und IT-Tools der „Industrieberater“ weiterentwickeln.
- Transparenz über Selbstkosten herstellen und mit IT-Tools Benchmarks erstellen.

- Nur Ausschreibungen bearbeiten, die zur Unternehmensstrategie passen.

Branchen- und Kundenlösungen verlangen den Logistikdienstleistern heute einiges ab. Ähnlich wie beim Engineering werden im Tender Management und damit zu Beginn der Ausschreibung Kosten und Profitabilität festgelegt. Ein Streifzug durch die Praxis zeigt, dass Einheiten, die Key Account Management, Tender- und Implementierungsmanagement aus einer Hand anbieten, höhere Erfolgsquoten in der Bearbeitung, aber auch in der Profitmarge erzielen. Hier werden das Erfahrungslernen von Ausschreibung zu Ausschreibung ermöglicht sowie Lernwerte aus der Implementierung in die nächste Ausschreibungsbearbeitung übertragen.

Standardisierte, auf den Kunden zugeschnittene Kalkulationsmodelle sind hier unerlässlich, will man nicht jedes Mal bei „Adam und Eva“ anfangen und keine Zeit in der Bearbeitung paneuropäischer Ausschreibungen verlieren. Dienstleister, die über entsprechende IT-Tools und Videokonferenzsysteme verfügen, sind klar im Vorteil. Das Gleiche gilt für Unternehmen, die sich nach jeder

Ausschreibung Zeit für Feedback nehmen. Das „Pro-forma-Ausfüllen“ von Tender-Listen ohne eine entsprechende Kultur dahinter bringt das Unternehmen nicht weiter.

Die drei Funktionseinheiten Key Account Management, Tender Management und Implementierungsmanagement sollten unter einem Dach gebündelt werden, und zwar nach Branchen ausgerichtet: etwa Automotive, Elektronik oder Konsumgüter. Heute sind diese drei Funktionseinheiten in den meisten Fällen nicht nur separiert geführte Bereiche, sondern auch den einzelnen „Silo“-Produktbereichen zugeordnet: Landverkehr, Schiene, Kontraktlogistik, Luft- und Seefracht. In vielen Fällen holt der Key Account Manager die Kundenausschreibung rein und übergibt sie im schlechtesten Fall einfach nur dem Tender Manager. Dieser kalkuliert die Ausschreibung, stellt Fragen und stellt dann das Angebot dem Key Account Manager zur Weiterleitung an den Kunden zur Verfügung. Die spätere Implementierung mit all ihren Zusatzfolgen wird in vielen Fällen wiederum der Niederlassung überlassen.

### Neuausrichtung vornehmen

Mit der Neuausrichtung wird anstelle der Produktausrichtung die Branchenbedienung betont. Unter der jeweiligen Branche finden sich jetzt die einzelnen Produkte wieder. Dies gilt insbesondere für LKW-Verkehr, Schiene und Kontraktlogistik, die sich jetzt Key Account Management, Tender Management und Implementierungsmanagement teilen. Anders ausgedrückt: Hier steckt jetzt Branchenkompetenz mit spezialisiertem Verkehrsträger-Know-How.

Warum findet sich hier die Luft- und Seefracht nicht? Weil genau in den vorher genannten drei Produkten die größten Schnittmengen bestehen, was Lösungsentwicklung und Ansprechpartner auf Kundenseite anbelangt. Die Luft- und Seefracht kann als ein branchenunabhängiges Standardprodukt betrachtet werden.

Die Neuordnung sorgt zudem im Tender Management für große Lerneffekte und ermöglicht effiziente Jobrotation. Tender Manager, die jahrelange Erfahrung in der Ausschreibungsbearbeitung im Automotive-Landverkehr gewonnen haben, erhalten die Möglichkeit, sich jetzt auch Know-how in der Kontraktlogistikbearbeitung anzueignen und umgekehrt. Viele Kundenanforderungen, die eine stärkere Integration von Kontraktlogistik und Transportlösungen verlangen, machen eine solche Aufstellung bereits heute notwendig. Als Beispiel ist hier die Forderung nach werksnahen Cross-Docking-Lösungen mit integrierter, zeitfenstergenaue Transportsteuerung zu nennen. Also eine Entwicklung hin zu transportnaher Kontraktlogistik und damit eine noch engere Verzahnung der Straßen- und Schienenlogistik mit stationären Lagerlösungen.

Was die Mitarbeiter im Tender Management anbelangt, müssen Organisationen umdenken. Sie dürfen nicht länger als Ausschreibungsbearbeiter oder Sündenböcke betrachtet werden, wenn die Ausschreibung schiefgelaufen ist. Vielmehr müssen sie eine höhere Bedeutung und spezielle Fördermöglichkeiten erhalten. Tender Manager sind heute von dem Weiterbildungsprogramm so gut wie ausgeschlossen. Und das, obwohl sie für das Geschäft richtungweisend sind.

Prof. Stefan Iskan Hochschule Ludwigs-  
hafen am Rhein  
Joris D'Inca Beratungsunternehmen  
Oliver Wyman, Zürich  
[hector@dvz.de](mailto:hector@dvz.de)

## SERIE Profitabler werden

- 7. Juni: So wird Logistik profitabler
- 2. Juli: Managementfehler reduzieren
- 30. Juli: Organisation verschlanken
- 23. August: Produktion industrialisieren
- 27. September: Tender Management
- Geplant: Aufträge strikt implementieren, IT-Fähigkeiten verbessern, Wissen für Wachstumsmärkte