

# — Erfolg im Frachtein Kauf

4 + 1 Werkzeuge, um sich optimal auf Verhandlungen mit Transportdienstleistern vorzubereiten.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>Ausgangssituation: Zu hohe Preise, zu wenig Transparenz</b>	<b>4</b>
<b>Vier Werkzeuge für erfolgreiche Verhandlungen</b>	<b>5</b>
1. Transparente Offertenverwaltung als Voraussetzung	5
2. Auswertungen und Kennzahlen	5
3. Simulationen: Was wäre, wenn...	7
4. Ausschreibungen und Benchmarks	8
<b>Der Plus-Punkt. Oder: Wie Software helfen kann</b>	<b>10</b>
<b>Fazit: Langfristige Kooperation gewinnt</b>	<b>11</b>
<b>Rahmenbedingungen und Motivation</b>	<b>12</b>
<b>Definition Whitepaper</b>	<b>13</b>
<b>Impressum</b>	<b>13</b>

## **Whitepaper-Serie: Kosten senken und Effizienz steigern durch intelligentes Frachtmanagement**

Das vorliegende Dokument ist das dritte einer mehrteiligen Whitepaper-Serie zum Thema „Kosten senken und Effizienz steigern durch intelligentes Frachtmanagement“, für die Sie sich kostenlos und unverbindlich unter [www.aeb-schweiz.ch/fracht](http://www.aeb-schweiz.ch/fracht) registrieren können. Sie erhalten dann auch die anderen Whitepaper automatisch zugesandt. Die einzelnen Whitepaper bauen nicht aufeinander auf. Verweise auf andere Teile der Serie sind jedoch möglich.

## — Executive Summary

**Der eigene Fuhrpark ist Geschichte: Laut Studien haben knapp 90 Prozent der europäischen Unternehmen ihre nationalen und internationalen Transporte an externe Transportdienstleister ausgelagert. Damit sind die Frachtraten, die mit den Carriern ausgehandelt werden, ein entscheidender Kostenfaktor in nahezu jeder Supply Chain. Und die von den Transportpartnern erbrachte Lieferqualität hat entscheidenden Einfluss auf den Servicegrad sowie auf die weiteren internen Prozesskosten der Unternehmen.**

Für die verladenden Unternehmen bedeutet dies: Ein erfolgreicher Frachteinkauf ist der Schlüssel sowohl zu signifikanten Kosteneinsparungen als auch zu höheren Servicegraden in der Logistik. Doch nur wer gut vorbereitet in die Verhandlungen mit den Dienstleistern geht, kann nachhaltig erfolgreich sein.

Eine wichtige Voraussetzung, um in den Verhandlungen optimale Ergebnisse zu erzielen, ist Transparenz: Einerseits über die am Markt herrschenden Konditionen, andererseits

über die eigenen Frachtkosten sowie die Struktur und Details des Sendungsaufkommens.

Mit den in diesem Whitepaper vorgestellten vier Werkzeugen

- transparente Offertenverwaltung,
- Auswertungen und Kennzahlen,
- Simulationen sowie
- Ausschreibungen und Benchmarks

können Logistikverantwortliche die Basis für erfolgreiche Verhandlungen schaffen. Bei den Gesprächen mit den Carriern sollten nicht nur kurzfristige Einsparungen, sondern vor allem eine langfristige, erfolgreiche Zusammenarbeit das Ziel sein. Nur so lassen sich Reibungsverluste durch ständig wechselnde Dienstleister vermeiden. Und nur so sind die beauftragten Transporteure in der Lage, ihre Abläufe und Kosten im Laufe der Kooperation zu optimieren – was letztendlich auch dem Verlader zugutekommt.

# — Ausgangssituation: Zu hohe Preise, zu wenig Transparenz

**Die Transportlogistik ist einer der am häufigsten ausgelagerten Logistikprozesse. Studien gehen davon aus, dass bis zu 90 Prozent der europäischen Unternehmen ihre nationalen und internationalen Transporte fremdvergeben haben. Doch viele Unternehmen bezahlen zu viel für ihre Transporte.**

Ziel des Outsourcings der Transportlogistik ist es in der Regel, die Kosten zu senken und gleichzeitig die Servicequalität beizubehalten oder zu steigern. Doch in der Praxis werden diese Ziele nicht immer erreicht: So gaben etwa in einer Untersuchung von Capgemini Consulting im Jahr 2009 36 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie keine Einsparungen mit der Auslagerung realisiert hatten.

Ein ausschlaggebender Punkt für diesen Umstand: Viele Unternehmen bezahlen zu viel für ihre Transporte. Laut dem Deutschen Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) differieren die Preise für vergleichbare Produkte im Bereich Luft- und Seefrachten um bis zu 100 Prozent. Im Bereich nationaler und internationaler Strassengüterverkehr sehen die BME-Experten Preisunterschiede von bis zu 50 Prozent.

Ursache für diese Preisunterschiede: Der Spediteursmarkt ist ein klassisches Polypol, d.h. selbst die grossen Akteure sind gemessen an ihrem Marktanteil relativ klein. Jeder Anbieter hat auf anderen Relationen seine Stärke. Hier als

Verlader den richtigen Partner je Relation zu finden und die richtigen Konditionen zu verhandeln, ist eine grosse Herausforderung. Experten gehen davon aus, dass durch Frachtverhandlungen mit den bestehenden Partnern oder durch einen Wechsel des Transportdienstleisters im Schnitt rund zehn Prozent eingespart werden können.

## **Service-Level-Zusagen werden nicht eingehalten**

Auch bei der Qualität gibt es in vielen Outsourcing-Projekten im Transportbereich noch Optimierungspotenzial. In eingangs erwähneter Capgemini-Studie gaben 46 Prozent der befragten verladenden Unternehmen an, dass die Service-Level-Zusagen des Dienstleisters nicht eingehalten wurden.

Wenn in vielen Outsourcing-Projekten die Kosten nicht sinken und die Service-Zusagen nur bei der Hälfte erreicht werden, ist dann das gesamte Konzept infrage zu stellen? Manche Unternehmen tun dies und kehren zurück zum eigenen Fuhrpark. Die Mehrzahl jedoch sucht nach Verbesserungsmöglichkeiten, vor allem durch (Nach)Verhandlungen mit den Transportdienstleistern. Hier ist eine wichtige Voraussetzung für Erfolg eine höhere Transparenz – über den Markt und die eigene Logistik. Genau hier setzt dieses Whitepaper an.

# — Vier Werkzeuge für erfolgreiche Verhandlungen

## 1. Transparente Offertenverwaltung als Voraussetzung

**Die Angebote und Konditionen der Transportdienstleister sind so etwas wie die Handytarife der Supply-Chain-Manager. Unterschiedliche Berechnungsmodelle mit zahlreichen verschiedenen Kostenfaktoren und Servicearten sorgen für einen nahezu undurchdringbaren Tarifdschungel. Wie können sich die Unternehmen hier Klarheit über die tatsächlichen Kosten eines Angebotes verschaffen?**

Wie also lassen sich die Transportkosten effizient ermitteln? Und wie die unterschiedlichen Offerten verwalten und

vergleichen? Und was sind die tatsächlichen Kosten für einen Transportpartner? Hier sind unter Umständen zusätzliche Gebühren und Zuschläge zu berücksichtigen, die regional unterschiedlich sein können. Nicht immer ist der Dienstleister mit dem niedrigsten Basistarif auch wirklich der günstigste.

Wie Unternehmen Transparenz und Effizienz in ihre Offertenverwaltung und Frachtkostenberechnung bringen, erläutert der zweite Teil dieser Whitepaper-Serie, der unter [www.aeb-schweiz.ch/fracht](http://www.aeb-schweiz.ch/fracht) angefordert werden kann.

## 2. Auswertungen und Kennzahlen

**Nur wer den Überblick über die eigene Transportlogistik hat, kann in Verhandlungen mit seinen Transportpartnern die gewünschten Ergebnisse erzielen. Kennzahlen und Auswertungen schaffen die notwendige Transparenz.**

Die im Frachtmanagement entstandenen Daten über Frachtkosten, Relationen und versendete Waren sind eine mächtige Datenbasis für die strategische und taktische Transportplanung sowie das Kostenmanagement. Für die Unternehmen stellen diese Daten einen grossen Mehrwert dar, wenn die Informationen in strukturierter Form für Auswertungen zur Verfügung stehen. Wichtig ist vor allem, die Daten nach allen für das Unternehmen relevanten Kriterien aggregieren zu können. Präzise aufbereitete Informationen sind auch die Basis, um Ausschreibungen durchzuführen und Angebote einzuholen (siehe auch Kapitel 3.4).

Ein wesentlicher Punkt ist es, die Kostentreiber in der eigenen Supply Chain zu kennen, also Antworten auf folgende Fragen parat zu haben:

- Welches Produkt verursacht welche Frachtkosten?
- Wie hoch sind die Transportkosten für die Belieferung meiner Key Accounts?
- Und welche Relation ist der grösste Kostenblock?

Von Bedeutung ist auch die Entwicklung im zeitlichen Verlauf: Hat sich beispielsweise die Sendungsanzahl auf einer Relation erhöht, lässt sich unter Umständen aufgrund des höheren Volumens ein besserer Preis erzielen.

Wer die richtigen Informationen parat hat, kann seine Transportlogistik entsprechend planen und verhandeln. Wird bei Gesprächen mit KEP-Dienstleistern etwa genau die regionale Verteilung des zu verhandelnden Sendungsaufkommens angegeben, können Ballungsraum-Abschläge ausgehandelt werden, wenn ein Grossteil der Transporte in Grosstädte geliefert wird.

Kennzahlen	Berechnung
durchschnittliche Transportkosten pro Transportauftrag	Transportkosten insgesamt / Anzahl durchzuführender Transportaufträge
durchschnittliche Transportzeit pro Transportauftrag je Relation	Transportzeit insgesamt / Anzahl Transportaufträge
Auslastungsgrad von Transportmitteln	Ist-Nutzung pro Zeiteinheit / Soll-Nutzung pro Zeiteinheit
Lieferbereitschaftsgrad	Anzahl service- und termingerecht ausgeführter Transportaufträge / Anzahl durchzuführender Transportaufträge
Schadensquote	Anzahl Transportaufträge mit Beschädigungen / Anzahl durchzuführender Transportaufträge
Schwundquote	Anzahl Transportaufträge mit Schwund / Anzahl durchzuführender Transportaufträge
Frachtkostensatz	gesamte Frachtkosten / Gesamtumsatz
Transportvolumenanalysen	Tonnage / Umsatz, Frachtkosten / Tonnage

Abbildung 1: Beispiele für Kennzahlen im Fracht- und Transportmanagement

### Lieferqualität nicht vergessen

Neben reinen Kosten- und Mengenkennzahlen müssen die Verlager prozessorientierte, qualitative Messgrößen im Auge behalten, die Auskunft über die Erfolgsfaktoren Zeit und Lieferqualität geben. Pünktlichkeit ist hier das oberste Gebot – nicht nur bei der An- und Auslieferung, sondern zum Beispiel auch im Rampenverkehr. Abbildung 1 zeigt eine Auswahl an sowohl qualitativen als auch kosten-spezifischen Kennzahlen

Ob Sendungen pünktlich angekommen sind und Service-Level-Vereinbarungen eingehalten wurden – bei der Beantwortung derartiger Fragen unterstützen SCM-Lösungen mit Tracking- & Tracing-Funktionalität – in

Ergänzung zu den unter 4. beschriebenen Transport-Management-Systemen. Mit SCM-Software können Key Performance Indicators definiert und überwacht werden. Zur Schwachstellenanalyse können bis ins feinste Detail aussagekräftige Statistiken erstellt und verteilt werden.

In Verhandlungen mit Carriern und anderen Partnern sind solche Aufstellungen sehr hilfreich, denn sie dokumentieren den tatsächlichen Stand der Leistungserfüllung. Sie helfen dabei, die Verhandlungsposition zu stärken, wenn es um faire und angemessene Konditionen geht. Auf einfache Weise lassen sich die besonders zuverlässigen und leistungsfähigen Partner identifizieren – und diese bevorzugt auswählen, um die weitere strategische Optimierung der Logistik voranzutreiben.

#### Extra-Vorteil: Operativ auf Kurs mit Transportkosten-Cockpit

Ein willkommener Nebeneffekt: Kennzahlen und Auswertungen liefern auch einen wertvollen Beitrag für die laufende Kontrolle und Steuerung der Frachtkosten, etwa in Art eines „Transportkosten-Cockpit“. Dieses informiert über die aktuellen Frachtausgaben zum Beispiel nach Relationen, Frachtführer, Kunde und Produkt. Die Logistikverantwortlichen können dadurch die Transportkosten kontinuierlich überprüfen und bei Problemen sofort gegensteuern – und nicht erst am Ende des Monats, wenn die Rechnungen der Spediteure eingehen. Ein Beispiel ist ein unplanmäßiger Anstieg der Luftfrachtkosten: Warum muss plötzlich diese schnellere (und teurere) Transportart gewählt werden? Gibt es Probleme im Versand? Oder Verzögerungen bei der Produktion oder einem Zulieferer?

### 3. Simulationen: Was wäre, wenn...

**Mit Simulationen lassen sich unterschiedliche Szenarien und Handlungsalternativen im Vorfeld von Verhandlungen durchspielen und analysieren. Zudem können die Unternehmen die Angebote der Carrier auf ihre monetären Auswirkungen überprüfen.**

Was wäre, wenn für Sendungen nach Spanien Spediteur S eingesetzt wird und nicht der Hausspediteur H? Was wäre, wenn für Pakete in die USA grundsätzlich die Serviceart FlexiSaver beauftragt wird? Wie entwickeln sich die Frachtkosten, wenn die Versandstelle von Mannheim nach Frankfurt verlagert wird?

Mit Simulationen können Unternehmen anhand von Vergangenheitsdaten – oder auch anhand von Prognosedaten – unterschiedliche Szenarien bei der Vergabe ihrer Transportlogistik untersuchen. Diese können vom einfachen Vergleich einzelner Relationen bis hin zu komplexen Fragestellungen reichen. Typische Einsatzgebiete von Simulationen im Transportkostenmanagement sind etwa:

- **Vergleich von mehreren Offerten**  
Bisher wurden alle Transporte des Spediteurs A mit der gleichen Serviceart durchgeführt: Wie hoch wären die Frachtkosten gewesen, wenn stattdessen eine andere Serviceart eingesetzt worden wäre? Und welche Auswirkungen hat das neue Angebot auf die Gesamtfachtkosten
- **Vergleich zweier Spediteure**  
Spediteur A hat alle Transporte einer bestimmten Relation durchgeführt. Wie hoch wären die Frachtkosten, wenn zukünftig Spediteur B eingesetzt wird?
- **Veränderung der Relation**  
Wie hoch wären die Frachtkosten, wenn alle Transporte der Versandstelle A künftig von der Versandstelle B verschickt werden?

- **Nicht berechnete Transporte**  
Was wäre, wenn sich die Lieferbedingungen ändern würden? Aus EXW (ab Werk) wird CFR (Kosten und Fracht) und somit soll für diese Sendungen eine Frachtkostenberechnung erfolgen. An welchen Spediteur sollte diese Relation in Zukunft vergeben werden?
- **Verhandlungsergebnisse überprüfen**  
Simulationen sind auch ein probates Mittel, um Zwischenergebnisse der Verhandlungen auf deren tatsächlichen monetären Auswirkungen zu überprüfen. Dazu werden die bisherigen Kosten den hypothetischen neuen Kosten gegenübergestellt. Zudem lassen sich für unterschiedliche Angebote verschiedene Szenarien durchspielen – beispielsweise, wie sich die Kosten bei Mengenänderungen entwickeln.

#### **Übernahme der zulaufenden Transporte**

Ein interessantes Szenario, das sich ebenfalls durch Simulationen analysieren lässt: Wie sind die Auswirkungen, wenn ein Unternehmen seine Inbound-Verkehre selber verantwortet? Wenn es also mit seinen Lieferanten vereinbart, die entsprechenden Transportkosten ab Werk selber zu übernehmen? In einer derartigen Vereinbarung kann grosses Potenzial liegen: Beispielsweise durch bessere Konditionen bei den Transportpartnern aufgrund höherer Volumina. Oder aufgrund eines geschickt kombinierten Zu- und Ablaufs, wenn ein Spediteur bei Anlieferung einer Sendung auch wieder Ware abtransportiert. Auf diese Weise lassen sich Leerfahrten vermeiden, bessere Auslastungen erzielen und somit auch CO<sub>2</sub>-Emissionen einsparen.

## 4. Ausschreibungen und Benchmarks

Bei Frachtraten handelt es sich um einen sehr volatilen Markt. Preise sind oftmals bereits nach wenigen Wochen überholt. Nur wer die aktuellen Konditionen kennt, kann in den Verhandlungen auch die aktuellen Preise durchsetzen – oder gegebenenfalls in einer Hochpreisphase die Neuvergabe noch etwas hinauszögern. Ausschreibungen und Benchmarks geben hier wertvolle Informationen.

Schwankungen gehören seit jeher zum Alltag der Unternehmen. Der Wechsel von Auf- und Abschwung sorgt für Dynamik in der Wirtschaft. Und die Volatilität nimmt zu. Beispielsweise kletterte der Ölpreis in schöner Regelmässigkeit auf Rekordstände, nur um ebenso drastisch einzubrechen und dann erneut massiv anzusteigen. Oder: Produkte aus der Schweiz, etwa der Metallindustrie, waren bis zur Lehman-Pleite sehr gefragt, als die Aufträge um teilweise 50 Prozent zurückgingen. Nach einer kurzen Schwächephase nahm der Order-Eingang wieder rasant zu.

Diese Entwicklungen beeinflussen auch die Transportpreise: Durch schwankende Nachfrage nach Laderaum sowie durch schwankende Dieselpreise. Auch hier gilt: Immer schwieriger werden Prognosen, immer kurzfristiger und extremer die Ausschläge.

**Ausschreibungen: Je präziser, desto besser**

Eine Möglichkeit, um bei Verhandlungen und der Vergabe von Transportkontrakten eine Marktpreiseinschätzung zu erreichen, ist die Durchführung von Ausschreibungen. Unternehmen können diese beispielsweise nutzen, um ...

- konkrete Angebote bei der Neuvergabe von Transporten einzuholen und entsprechende Verträge abzuschliessen,
- konkrete Angebote bei der Verlängerung von bestehenden Verträgen einzuholen und entsprechende Verträge abzuschliessen,
- die Kosten auf einzelnen Relationen zu optimieren.

Der Umfang der ausgeschriebenen Leistungen kann variieren und von einzelnen Relationen bis hin zu Grossregionen reichen. Bei grösseren Ausschreibungspaketen sinkt zwar der relative Aufwand und der Transportdienstleister hat mehr Spielraum für eigene Optimierungen – beispielsweise durch die Organisation von Milk Runs. Bei reiner Betrachtung der Preise ist diese Konstellation allerdings in den seltensten Fällen das optimale Setup, denn das ausgeschriebene Paket wird Relationen enthalten, für die es günstigere Anbieter gibt.



Abbildung 2: Ausschreibung im Frachteinkauf: Beispielprozess von der Vorbereitung bis zur Umsetzung.



Je detaillierter eine Ausschreibung vorbereitet ist, umso präziser und besser fallen in der Regel die Ergebnisse aus. Nur wenn die Dienstleister die genauen Rahmenbedingungen kennen, können sie adäquate Preise und entsprechende Qualitätsniveaus anbieten. Und nur so kann der Verlager Transportpartner und Services finden, die zu ihm passen.

Eine detaillierte Vorbereitung erleichtert auch den späteren Vergleich zwischen den einzelnen Angeboten und somit die endgültige Entscheidung für einen Logistikdienstleister. Bei der Vorbereitung sind auch die unter 3.2 vorgestellten Auswertungen wichtig. Einerseits ermöglichen diese bei umfangreicheren Ausschreibungen, die zu vergebenden Transporte genau zu definieren. Andererseits können für die Ausschreibung einzelner Relationen genau diejenigen identifiziert werden, in denen grosses Potenzial liegt.

Ebenso wichtig wie die Vorbereitung ist die Nachbereitung der Ausschreibung – und hier vor allem die Aufbereitung und der Vergleich der eingegangenen Angebote. Zudem sollten gerade bei der Ausschreibung von Kontrakten für einen längeren Zeitraum und mit grossem Volumen die unterschiedlichen Angebote auch auf deren Flexibilität hin überprüft werden. Wie entwickeln sich die Kosten bei den unterschiedlichen Angeboten, wenn sich Mengenaufkommen und Sendungsstruktur verändern? Derartige Fragen

lassen sich mit Simulationen – wie unter 3.3 beschrieben – durchspielen. Weitere wichtige Faktoren für erfolgreiche Ausschreibungen fasst Abbildung 3 zusammen.

### Sind die Frachtraten wettbewerbstauglich?

Bei Ausschreibungen für längerfristige Verträge mit grossen Volumina kann sich auch ein zusätzliches Benchmarking der Frachtraten lohnen – ebenso wie bei Ausschreibungen für einzelne Relationen. Denn wie im Ausgangskapitel beschrieben: Aufgrund der Anbietervielfalt auf dem Markt variieren die Angebote teilweise massiv. Mehrere Dienstleister und Beratungshäuser bieten entsprechende Services, bei denen die eigenen Konditionen mit denen anderer, in der Regel ähnlicher Unternehmen verglichen werden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die in der Ausschreibung eingeholten Angebote auch wirklich dem Marktniveau entsprechen. Zudem erhalten die Verlager Hinweise, wo Potenzial bei den finalen Verhandlungen besteht.

Frachtraten-Benchmarking lässt sich zudem als Kontrollinstrument der eigenen Transportkosten implementieren, um beispielsweise regelmässig die Kosten der wichtigsten Relationen und Transportaufträge zu überwachen.

Erfolgsfaktoren	Beschreibung
Präzise Datenbasis	Am besten: Sendungs-Echtdaten der letzten Jahre, ggf. um geschätzte Mengenänderungen korrigiert. Aber auch: Liefervorgaben (Laufzeiten, Zeitfenster der Anlieferung und Abholung).
Klare Offertenstruktur	z.B. genaue Definition der Nebenkosten.
Verarbeitung der Angebote	Hilfreich ist es, wenn die Angebote auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. je Serviceart, Region, Relation, Global usw.) aggregiert werden können.
Ausschreibungsumfang	Lohnt es sich wirklich, Grossregionen auszuschreiben? Hier ist der geringere Ausschreibungs- und Verwaltungsaufwand gegenüber niedrigeren Preisen auf einigen Relationen abzuwägen.
Vorbereitungsaufwand	Sollte im Verhältnis zum Ausschreibungsvolumen stehen (s.o.). Sonst lohnt sich für die Spediteure eine Bearbeitung nicht und es werden keine seriösen Angebote abgegeben.
Durchführungsintervall	In der Regel einmal pro Jahr, daher sollte Durchführung möglichst einfach sein (s.o.).
Weitere Logistikkosten	Sollten berücksichtigt werden (z.B. Handling im Umschlaglager, Scangebühren, Kommissionierung, Zwischenlagerung). Hier lauern oft versteckte Kosten im Prozess.
Präzise Definition der Prozesse	z.B. Gefahrenübergang, Versicherungen, wer lädt / entlädt, Einhaltung der Sozialvorschriften (z.B. zur Plausibilitätsprüfung von Laufzeitvorgaben).
Einsatz von IT-Ausschreibungsplattformen	Eine gängige Form für Transportausschreibungen. Wichtig: Wie lassen sich spezifische Anforderungen wie Lieferzeitfenster oder Value Added Services berücksichtigen?

Abbildung 3: Faktoren für erfolgreiche Ausschreibungen

## — Der Plus-Punkt. Oder: Wie Software helfen kann

Erst mit spezieller IT-Unterstützung kommt der volle Nutzen der oben genannten Werkzeuge zum Tragen. Denn in der Regel sind die Anforderungen in der Transportlogistik selbst bei kleinen und mittelständischen Unternehmen so komplex, dass etwa Simulationen, Offertenverwaltung und Auswertungen auf Excel-Basis zum zeitaufwendigen und fehleranfälligen Unterfangen werden.

Dieser Aufwand lässt sich durch den Einsatz spezialisierter Transport- und Frachtmanagement-Software deutlich

reduzieren. Derartige Transport-Management-Lösungen unterstützen den gesamten Frachtprozess und verfügen über spezielle Auswertungsmöglichkeiten und Simulationsfunktionen. Oftmals sind in den Systemen auch bereits die Informationen aus der Transportabwicklung vorhanden, die sich zielführend strukturieren und aufbereiten lassen. Über individuelle Schnittstellen können zudem alle notwendigen Daten in das ERP-System übermittelt und so auch die Informationsbedürfnisse der Controlling-Abteilungen zufriedengestellt werden.

## **Fazit: Langfristige Kooperation gewinnt**

**Wenn Verlader in die Preisverhandlungen mit ihren Transportpartnern gehen, sollten sie nicht nur den Preis, sondern auch immer die Lieferqualität im Hinterkopf behalten. Denn wie so oft gilt auch in der Logistik: Billig ist nicht immer das Beste.**

Ziel der Verhandlungen sollte nicht die Kosteneinsparung um jeden Preis sein, bei der auch noch der letzte Cent aus dem Kontrakt mit dem Carrier herausgeholt wird. Schliesslich geht es nicht darum, möglichst billige Transportdienstleister einzusetzen, sondern mit leistungsstarken und zuverlässigen Partnern längerfristig zusammenzuarbeiten – auf einer für beide Seiten zufriedenstellenden Kostenbasis. Denn stellt ein Transportdienstleister unzuverlässig zu und kann dadurch der Verlader die Liefertermine gegenüber seinen Kunden nicht halten, so wird dies nicht dem Transporteur, sondern dem Unternehmen selbst angekreidet. Ein vermeintlich günstiger Dienstleister kann so schnell zu einem teuren Problemfall werden.

Wichtig ist daher auch, dass die Verlader im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit nicht nur ihre Frachtkosten monitoren und auswerten, sondern auch die Service Level der Transporteure überwachen. Der ermittelte Serviceerfüllungsgrad ist auch bei Neuverhandlungen ein wichtiges Argument.

Nicht zuletzt sollte eine längerfristige Partnerschaft angestrebt werden, um Reibungsverluste durch ständig wechselnde Dienstleister zu vermeiden. Denn der Aufwand für einen Wechsel des Transportpartners ist beachtlich. Einerseits im administrativen Bereich – also von der Auswahl über die Verhandlungen bis zum Vertragswesen. Andererseits in der operativen Transportabwicklung, wo beispielsweise Prozesse aufgesetzt und IT-technische Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Zudem ermöglicht dem Dienstleister erst eine längerfristige Kooperation, die eigenen Abläufe und Kosten zu optimieren.

## — Rahmenbedingungen und Motivation

Die Bedeutung der Logistik für die Unternehmen wächst. Bei sich immer ähnlicher werdenden Produkten wird die Logistik einerseits immer mehr zum Differenzierungsmerkmal, andererseits auch zum grossen Kostenfaktor. Laut der Studie „Trends und Strategien der Logistik“ der TU Berlin aus dem Jahr 2008 gaben Industrieunternehmen bereits sieben Prozent ihres Jahresumsatzes für ihre Logistik aus. Im Handel liegt der Anteil an den Gesamtkosten bei knapp 16 Prozent und die Tendenz ist steigend.

Bei den Gesamtkosten in der Logistik nehmen wiederum die Transportkosten den grössten Part ein. Längere Lieferwege durch zunehmend internationale Beschaffung und Distribution sowie hohe Transportfrequenzen durch immer niedrigere Bestände und Belieferungskonzepte wie Just-in-time liessen den Anteil in den letzten Jahren immer weiter klettern – auf bis zu 75 Prozent der Logistikkosten. Und die Transportkosten werden weiter steigen: Energie- und Dieselpreise, Personalausgaben, Nebenkosten wie Maut sowie Umweltzertifikate sind hier wesentliche Treiber.

Die Transportkosten stehen daher seit längerem im Fokus der Verantwortlichen, wenn es darum geht, Kosten zu senken und die Effizienz zu erhöhen. Der Schwerpunkt entsprechender Massnahmen liegt aber vor allem auf den

operativen Prozessen. So haben die Unternehmen beispielsweise ihre Supply-Chain-Netzwerke reorganisiert, die Auslastung des Laderaums optimiert und ihre Lieferstrategien angepasst – mit zum Teil beachtlichem Erfolg.

Neben den operativen sind auch die administrativen Prozesse mit hohem Aufwand verbunden und gewichtige Kostentreiber. Bei Industrie- und Handelsunternehmen sind dies in der Regel alle Abläufe, die mit der Auswahl, Beauftragung, Abrechnung und Kontrolle der Transportdienstleister zu tun haben. Doch diese Aufgaben waren oftmals noch nicht oder zumindest nicht ausreichend auf dem Radar der Verlager, so dass in diesen Prozessen noch grosses Optimierungspotenzial schlummert. In einer Studie der Aberdeen Group rechnen die Befragten damit, durch entsprechende Massnahmen bis zu 8,8 Prozent ihrer Frachtausgaben einsparen zu können. Wie die Projekterfahrung zeigt, sind in der Praxis aber auch Einsparungen bis zu 35 Prozent realistisch.

Ein interessanter Aspekt: Die Optimierung der administrativen Prozesse und damit Kosteneinsparungen auf diesem Gebiet haben keinen Einfluss auf die Qualität der Transportdienstleistungen wie beispielsweise den Lieferservice oder Value Added Services. Anders als im operativen Bereich besteht damit kein Trade-off zwischen der Transportqualität und den administrativen Kosten.

## — Definition Whitepaper

Unter einem Whitepaper versteht die AEB ein Vorab-Informationendokument, welches den Funktionsumfang nach aktueller Definition beschreibt.

Die AEB weist explizit darauf hin, dass sich Prozesse, grafische Oberflächen und Benutzerverhalten im Laufe der Entwicklung verändern können.

## — Impressum

AEB Schweiz AG  
Leutschenbachstrasse 95  
8050 Zürich

Telefon: +41-44-308-3774  
Telefax: +41-44-308-3500

E-Mail: [info@ueb-schweiz.ch](mailto:info@ueb-schweiz.ch)  
Web: [www.ueb-schweiz.ch](http://www.ueb-schweiz.ch)