



Es wird digital:  
Beim Ausschreibungsmanagement greifen immer mehr Unternehmen auf Plattformen zurück.

## Digitale Ausschreibungen brauchen Vorbereitung

Beim Outsourcing von Logistik-Diensten ist der Weg zum vollautomatischen Prozess noch weit – Von S. Niepel und W. Stölzle

Frankfurt. Digitalisiertes Ausschreibungsmanagement bietet zwar Potenziale für Unternehmen, allerdings sind die Vielzahl an Plattformen und die ungenauen Matching-Prozesse dort noch eine Herausforderung.

Das Outsourcing von Logistikleistungen liegt nach wie vor im Trend – doch das Ausschreiben von Verträgen braucht Zeit und bindet beim Einkauf von Industrie und Handel beträchtliche Ressourcen. Dies gilt besonders für die FMCG-Industrie, die bei Ausschreibungen immer mehr Anforderungen an die Logistikdienstleister zu berücksichtigen hat. Beispielsweise genant sein Zertifizierungen im Lebensmittelbereich, lückenlose Rückverfolgbarkeit oder die Einhaltung von kurzen Lieferzeiten gekopp-

pelt mit eng getakteten Zeitfenstern an den Rampen des Handels. Dies deutet auf eine beachtliche Komplexität im Ausschreibungsmanagement hin, das aufgrund oftmals schnelllebiger Veränderungen der Anforderungen zudem einer hohen Dynamik unterlegen ist. Eine weitgehend manuelle Bearbeitung von Ausschreibungen ist deshalb kaum mehr vorzufinden. Verlagerer sehen sich gezwungen, Ausschreibungen von Logistikleistungen immer stärker zu automatisieren.

Als weit verbreitete Praxis gelten Excel-basierte Ausschreibungen, die via E-Mail an einen geschlossenen Kreis von Logistikdienstleistern versendet werden. Dieses Vorgehen gilt aber als anfällig: Gerade die jahrelang individuell gestalteten Excel-Templates von Verlegern binden bei Logistikdienstleistern im Zuge der Angebotsabgabe viele personelle Ressourcen.

Zudem ist der Tausch der Dateien bei multiplen Ausschreibungsrunden fehleranfällig mit der Folge, dass die Angebote oft mehrfach geprüft werden.

Der aktuelle Trend geht daher in Richtung digitaler Plattformen, die auf den ersten Blick viele neue Optionen bieten. Doch was gilt es bei der Transformation des Ausschreibungsmanagements auf solche digitalen Plattformen zu beachten? Denn zur Hebung von Effizienz ist nicht nur der Ausschreibungsprozess umzustellen. Vielmehr sind auch die Ausschreibungsstrategie, die eigene Organisation und die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen mit den Logistikdienstleistern anzupassen. Eine aktuelle Konsortialstudie des Spin-offs des Instituts für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen hat diese Fragen zusammen mit neun Akteuren aus der Praxis (Verlagerer und Logistikdienstleister) aufgegriffen. Methodisch wurde dabei neben der Einbeziehung des State-of-the-Art aus der Fachliteratur mehrstufig empirisch gearbeitet: Mit Verlegern, Logistikdienstleistern und Plattform-Betreibern wurden zu den Kernfragen Experteninterviews geführt sowie Case Studies erhoben. Die Erkenntnisse durchliefen abschließend mehrere Validierungsstufen innerhalb und außerhalb des Konsortiums.

Ausgangspunkt der Studie waren die auf der Hand liegenden Vorteile für Verlagerer, Ausschreibungen auf digitale Plattformen zu schieben. Zum einen bieten digitale Plattformen eine große Breite an registrierten Logistikdienstleistern, welche mit ihrem Profil auf spezifische logistische Anforderungen eingehen. Zum anderen versprechen Plattformen Automatismen, welche sowohl die Phase bis zum Go-live als auch den Matching-Prozess effizient abwickeln. Fragen kommen spätestens bei der Auswahl einer geeigneten Plattform auf, denn aktuell gibt es weit über 1000 Plattformen mit unterschiedlichen Ausprägungen, etwa hinsichtlich geografischer Verbreitung und Funktionsumfang.

Ein erster Schritt in Richtung transformiertem Kontraktgeschäft ist daher, digitale und interdisziplinäre Kompetenzen in den Ausschreibungsteams der Verlagerer zu verankern und über Schulungen die Veränderungen beim Ausschreibungsprozess zu vermitteln. Dazu gehört etwa ein aktives Screening des unübersichtlichen Plattformmarktes, um gemessen am eigenen Ausschreibungsdesign geeignete Plattformen zu identifizieren.

Aus der Befragung der Plattformbetreiber bezüglich der Entwicklung allgemeiner Standards wurde ersichtlich, dass sie diese bewusst nicht etablieren. Dies liegt daran, dass sich

Plattformen in der Regel als neutrale Vermittler sehen und sich bewusst sind, dass vorgegebene Standards einer individualisierten Positionierung der Ausschreibungen von Verlegern entgegenstehen. Die Plattformbetreiber fordern die Akteure deshalb auf, eigene Standards zu definieren, um damit ein Höchstmaß an Effizienz mit Individualisierung zu verbinden.

Ist eine Logistik-Ausschreibung auf einer Plattform hochgeladen, sorgt der Matching-Prozess mit Logistikdienstleistern für das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Hier wurde im Rahmen der Studie noch viel Verbesserungspotenzial festgestellt. Offenbar gelingt ein befriedigender, automatisierter Mat-

### 1000

Plattformen machen die Auswahl schwer

ching-Prozess bislang nur bei wenig bis mäßig komplexen Ausschreibungen – gemessen an den Ergebnissen von manuellen Ausschreibungen.

Eine Zukunftsvision der Studie zeichnet das digitale Ausschreibungsmanagement deshalb als vollautomatisierten und maximal integrierten Prozess. Dieser wird neben der Anbindung von Objekten an Plattformen (Einsatz von Hardware-Lösungen mit Internet-of-Things-Anbindung) und der damit verbundenen Abbildung der Realität (Digital Twins), vor allem durch die Einspeisung von großen Datenmengen getrieben. Auf dieser Basis könnten kleinste Prozessschritte, gekennzeichnet durch hohe Frequenz und Granularität, in Echtzeit erfasst, ausgeschrieben und beantwortet werden (Micro-Verträge). Dies weist den Weg zu einem perfekten Matching zwischen Verlagerer und Logistikdienstleistern. Der Bearbeitungsaufwand wäre gemessen an heutigen Praktiken minimal.

Generelle Aussagen zum Migrationsprozess in Richtung dieser Zukunftsvision sind dabei nicht möglich, denn jeder Verlagerer bewegt sich mit seinen etablierten Praktiken auf einem eigenen Niveau. Wer also die Vision eines digitalen Ausschreibungsmanagements via Plattformen ernst nimmt, kommt um eine individuell gestaltete Roadmap zur digitalen Transformation des Ausschreibungsmanagements nicht umhin. 1z 09-20

Sebastian Niepel ist Consultant bei Logistics Advisory Experts, einem Spin-off der Universität St. Gallen. Prof. Dr. Wolfgang Stölzle ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Supply Chain Management an der Uni St. Gallen und Geschäftsführer der Logistics Advisory Experts.