

E-sourcing und Online Auktionen

Es geht darum der beste zu sein

Die besten Einkäufer > Die beste Einkaufspraxis > Die besten Lieferanten

Die beste Kombination aus Qualität, Servicelevel und Preis innerhalb einer Supply Chain ist das Ziel jeden Einkäufers. In der heutigen komplexen globalen Wirtschaft ist es jedoch eine schwer zu bewältigende Aufgabe, aus allen Möglichkeiten die richtige

Kombination auszuwählen. Ein optimales Verfahren sowie die Anwendung der besten Techniken sind daher für ein professionelles Vorgehen erforderlich.

[siehe Hauptartikel >>](#)

In dieser Ausgabe

Artikel: Optimale Abschlüsse – ein perfekter Abschluss erfordert die Optimierung von Preis, Risiko und Investitionen. Wie oft erreichen wir das?

Case Study: Bessere Projekte – Hepworth Building Products nutzt die Methode des „best practice“ für eine große Kapitalinvestition.

Kommentar: Professor Richard Lamming – E-sourcing und Online Auktion können uns zu besseren Einkäufern machen (oder vielleicht zwingen sie uns dazu?)

News: Best Practice Forum – Best Practice Forum Vendigital führte ein „best practice forum“ für Einkaufsleiter durch. Das Ergebnis des ersten Treffens könnte überraschend sein...

Lieferantensicht:

- > **67% sagen, sie sind zufrieden** – Lieferanten schätzen die Neutralität und das Feedback einer Online Auktion mehr als Preisinformationen über einen Einkäufer.
- > **Guter Preis, Bester Preis** – Einkauf im Fernen Osten wird durch sorgfältige Marktrecherche und kompetente Preisverhandlungen verbessert.



von links nach rechts: Ian Snow, Ray Roberts, Paul McGinnes, Gary Turner, Sean Cheasley, Richard Lamming, Dominic Jephcott

BESSERE Projekte

Bei großen Bauinvestitionen werden Einkäufer häufig mit Schwierigkeiten konfrontiert – insbesondere dadurch, dass die Bauunternehmer unkompliziert Kosten reduzieren können indem sie einfach Spezifikationen ändern. Kosteneinsparungen sind relativ einfach zu realisieren. Den richtigen Preis für die erforderliche Qualität und Ausführung zu erhalten ist vergleichsweise schwieriger, weil die präzise Definition der Anforderungen sehr komplex ist. Das Ergebnis ist häufig genug eine Fülle an Details und Spezifikationen. Sicherzustellen, dass allen potentiellen Lieferanten die korrekten Informationen vorliegen und die Angebote gemäß den Anforderungen abgegeben wurden, kann sich als schwierige Aufgabe erweisen.

In diesem Quartal hat die Hepworth Drainage Division, Teil der Hepworth Building Products, eine Reihe von Aufträgen vergeben, die Teil eines mehrere Millionen Euro umfassenden Bauprojektes waren. Die Aufträge beinhalteten den Bau von Fabrikerweiterungen, das Design von großen Förderbändern und deren Installation. Vendigital unterstützte Hepworth bei der Organisation und Durchführung der wettbewerbsintensiven Ausschreibungen.

Der für dieses Projekt zuständige Projektingenieur Martyn Goodwin kommentierte: „Die Unterstützung und Beratung durch Vendigital bei der Erstellung der Verträge war uns eine große Hilfe. Die Pflichten und Aufgaben der Lieferanten wurden klar definiert. Gleichzeitig haben sie uns eine Reihe sehr kompetenter und qualifizierter Lieferanten vorgestellt.“

Die Details des Projektes bewertete der Projektmanager Ed Orme: „Die Software, die wir zur Kommunikation mit den beteiligten Unternehmen eingesetzt haben, war ausgesprochen hilfreich für uns. Bei einem Projekt dieser Größe gibt es so viele Zeichnungen, Standards und andere Details, die die Lieferanten kennen und verstehen müssen, um korrekte Preise abgeben zu können.“

Diese Dokumente werden im Laufe des Projektes ständig geändert. Da sie über die Webseite einfach herunterzuladen waren ebenso wie die wichtigen Q&As haben sich alle Lieferanten zu jeder Zeit auf dem gleichen Informationsstand befunden – damit konnten wir sicherstellen, dass alle Lieferanten homogen angeboten haben.“



„Durch diese neuen Techniken können wir jetzt sicher sein, dass wir für unsere Ansprüche in Qualität und Lieferung den optimalen Preis bezahlen.“ David Steele Operations Director, Hepworth Building Products.

Ed Orme, Project Manager and Martyn Goodwin, Project Engineer
Hepworth Building Products



E-sourcing und Online Auktionen

Es geht darum der beste

Die besten Einkäufer > Die beste Einkaufspraxis > Die besten

Optimale Verträge

Jeder Einkäufer versucht den perfekten Abschluss zu erreichen. Wir alle haben das Ziel die Rentabilität unseres Unternehmens zu steigern, indem wir uns als Architekten optimierter Supply Chain profilieren. Wie nun entstehen diese perfekten Abschlüsse eigentlich?

Ein Vorgehen könnte so aussehen: Finde einige potentielle Lieferanten mit Hilfe einer Datenbank und bitte sie anhand einer Zeichnung und des Jahresvolumens ein Angebot abzugeben. Immer häufiger wird der Ferne Osten in die Lieferantenrecherche mit einbezogen und der Renner zur Zeit ist China. Wenn alles gut geht werden eines oder mehrere der angesprochenen Unternehmen mit interessanten Angeboten antworten und wir planen anschließend „sie zu überprüfen.“ In der heutigen globalen Wirtschaft ist die Wahrscheinlichkeit auf diese Art attraktive Gebote aus China zu erhalten sehr groß. Potentielle Einsparungen in der Größenordnung

von 25-35% sind nichts ungewöhnliches. Aber handelt es sich in diesen Fällen wirklich um den optimalen Abschluss? Was ist mit Indien oder der erweiterten europäischen Union? Ein chinesisches Angebot mag auf den ersten Blick enorme Einsparungen versprechen. Wie aber verhält sich dieses Angebot im Vergleich zum Servicelevel und zu den überproportionalen Managementkosten, die mit berücksichtigt werden müssen? Die Verhandlung mit unbekanntem Lieferanten aus dem Fernen Osten trägt größere Risiken mit sich als die Etablierung vergleichbarer Partnerschaften mit europäischen oder z.B. amerikanischen Lieferanten. Der Grad der Investition in Bezug auf Cash und Aufwand wird mit Sicherheit größer sein. Deshalb: ist es das wert? In Anbetracht der vielen Variablen, die in Bezug auf die geographischen Regionen, den Servicelevel, das Risiko und der Investitionen, im globalen Zusammenhang zu berücksichtigen sind, ist die Wahrscheinlichkeit, den optimalen Abschluss erreicht zu haben, indem man ein Dutzend



zu sein

Lieferanten

Lieferanten anspricht sehr unwahrscheinlich. Auf der Jagd nach dem besten Vertrag gibt es keinen Ersatz für die aufwendige Identifikation und Bewertung von Lieferanten. Diese Aufgabe kann jedoch durch E-Sourcing einfacher gestaltet werden. Traditionelle Prozesse erreichen nicht die Effizienz moderner E-Sourcing Techniken beim kompetenten Aufbau eines homogenen Marktplatzes und der Kommunikation mit einer großen Anzahl von potentielle Lieferanten. Wenn E-Sourcing mit einer umfassenden Markt- und Lieferantenrecherche verbunden wird steigt der Wert überdurchschnittlich zu den Kosten.

Der Dienstleistungslevel eines Auftrags ist davon abhängig wieviel er kostet. Das Risiko des Lieferantenwechsels kann genauso steigen wie die Summe des Gewinns im Fall eines Erfolges. Was benötigt wird sind die besten Preise von einem großen potentiellen Lieferantenpool für eine Reihe von Serviceoptionen.

Diese Informationen zu einem Zeitpunkt verfügbar zu haben, um nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen ist sehr sehr aufwendig. Im Vergleich dazu kann mit Hilfe von Online Auktionen in kürzester Zeit und unkompliziert eine Auswahl bester Preise dargestellt und miteinander verglichen werden.

E-Sourcing und Online Auktionen beinhalten die Voraussetzungen für einen faktenbasierten Einkauf. Häufig werden mehrere Einkaufsoptionen diskutiert und das Argument: „China ist 30% billiger“ hört sich im ersten Augenblick sehr überzeugend an. Dieses Argument wird aber dann relativ, wenn eine Alternative mit einem z.B. portugiesischem Lieferanten mit 25% Einsparungen eine sehr viel risikofreiere Partnerschaft garantiert. Hinzu kommt, dass die Investitionen, die den Aufbau dieser Partnerschaft beinhalten vergleichbar günstiger sind. Die besten Verträge sind solche, die alle Variablen in Betracht ziehen und sich nicht nur auf den Preis konzentrieren.

Kommentar Richard Lamming

Es scheint so zu sein, dass uns E-sourcing und Online Auktionen zu besseren Einkäufern machen können.

Viele Einkäufer stehen dem Einsatz dieser Techniken skeptisch gegenüber u.a. aufgrund des schlechten Leumunds – aber Analysen über fehlgeschlagene Auktionen zeigen, dass der Grund überwiegend darin liegt, dass die Auktionen schlecht vorbereitet wurden, oder das Verständnis über den bearbeitenden Markt ungenügend war – oder beides. Dieses sind fundamentale Fehlschläge für jede Art des Einkaufs. Sie dürfen weder bei Online Auktionen vorkommen noch bei traditionellen Ausschreibungen. Ohne adäquate Vorbereitung wird jede Technik des Einkaufs – neu oder alt - in einem nicht befriedigenden Ergebnis resultieren. Der Unterschied liegt darin, dass der Mißerfolg im Fall einer Online Auktion durch die Transparenz und Echtzeit-Dynamik des Marktplatzes schneller und deutlicher offensichtlich wird.

Ein Grund für mangelhafte Vorbereitung und Recherche kann die mangelnde Kapazität des Einkäufers sein aufgrund des aufreibenden Tagesgeschäfts. Das Ergebnis ist, dass heutzutage noch ein Großteil des Einkaufs mit ‚Bauchgefühl‘ betrieben wird. Die erste offensichtlich brauchbare Lösung wird implementiert ohne die langfristigen Folgekosten, die eine schlechte Wahl in der Supply Chain zur Folge hat zu berücksichtigen. Dadurch wird ein Kreislauf in Gang gesetzt, der mit schlechtem Einkauf aus Zeitnot beginnt und in vermehrtem Arbeitsaufwand aufgrund von „Feuerlöscharbeiten“ resultiert.

Der potentielle Wert von Anwendungen wie E-Sourcing und Online Auktionen liegt darin, sie in einer strukturierten und umfassenden Art und Weise in das Unternehmen zu integrieren, um die Wissenschaft in den Einkaufsprozess zurückzuholen (und damit auch die Kunst). Viele Einkäufer nutzen diese Techniken als Grundlage für strategische Entscheidungen für ihre Supply Chain, basierend auf den Analysen über Wert, Kosten und Risiko. Die Auswirkungen auf die generelle Performance des Unternehmens ist eindeutig.

Da einige Unternehmen diese Techniken erfolgreich anwenden, erwarten wir, dass ihre Konkurrenten unter Kostendruck geraten werden. Ob die Einkäufer dieser Unternehmen in der Zukunft mit E-Sourcing und Online Auktionen arbeiten werden oder bei Ihrem Bauchgefühl-Einkauf bleiben, könnte ein ausschlaggebender Punkt für ihre Überlebensfähigkeit in der Zukunft.



Professor Richard Lamming ist der Direktor der *School of Management* an der *University of Southampton*



von rechts nach links: Gary Turner (PwC), Ian Snow (BAE), Ray Roberts (IMI) and Dominic Jephcott (Vendigital)

Best practice forum

Vendigital hat kürzlich einen 'Runden Tisch' etabliert, an dem Themen aus dem Bereich E-Sourcing und Online Auktionen diskutiert werden. Teilnehmer des ersten Runden Tisches waren Einkaufsmanager von IMI plc; BAE Systems; National Grid Transco und PwC, die Diskussion wurde von Professor Richard Lamming geleitet. Das diskutierte Thema lautete: „**Wird der traditionelle Einkauf durch E-Sourcing und Online Auktionen bedroht?**“

Die erste spontane Antwort war: Ja! Die Art der Veränderung ist jedoch anders als vielerorts erwartet. „**Der ursprüngliche Eindruck war, dass ‚E‘ die Qualifikation der Mitarbeiter**

mindern wird. In der Realität hat sich jedoch gezeigt, dass sich die Qualifikation steigerte und zwar durch die erhöhte Transparenz und Verantwortlichkeit, die diese Techniken zur Verfügung stellen.“ sagte ein Teilnehmer, der weiterführte: „**Wenn wir von guter Einkaufspraxis sprechen, gibt es davon wahrscheinlich weniger als wir erwarten würden und was ‚E‘ schafft ist, dass es uns zu unserer Basis zurückführt.**“ Ihr effektiver Einsatz setzt gute Einkaufsprozesse voraus. Diesem Punkt stimmte Ray Roberts, Globaler Einkaufsdirektor von IMI plc zu: „**Die Aktivitäten, die mit Online Auktionen verbunden sind, sind repräsentativ für unsere Verbesserungen im Einkaufsprozess – wir nutzen diese Techniken und die dadurch**

verbesserten Prozesse, um sie im gesamten Unternehmen einzusetzen.“

Dominic Jephcott, Geschäftsführer von Vendigital: „**Die Menschen müssen ihre Tätigkeiten offen legen und erreichen im Gegenzug, dass verbesserte Prozesse in Form von Standardisierungen und optimiertem Ausschreibungs-handling in hervorragende Auktionsergebnisse resultiert. Effektiv findet eine Auditierung des gesamten Prozesses statt.**“

Vereinbart wurden vierteljährliche Treffen, um Erfahrungen miteinander auszutauschen und ‚best practice Prozesse‘ zu identifizieren. Wenn Sie an einer Teilnahme interessiert sind, freuen wir uns auf Ihre Nachricht!

Guter Preis, bester Preis

Große Einsparungen im Fernen Osten zu realisieren, kann befriedigend sein. Es ist jedoch nicht einfach einen optimierten Preis einzuschätzen, wenn man die genauen Marktkonditionen nicht kennt. Im letzten Quartal haben wir ein Projekt über unbestückte Leiterplatten mit einem relativ kleinen Gesamtwert von EUR 265.000 ausgeschrieben.

Die Teile wurden bereits aus Taiwan und Singapur bezogen und der Schritt nach Asien war bereits im ersten Zug sehr erfolgreich. Unser Sourcing-Team hat eine ausführliche Studie über den asiatischen Leiterplattenmarkt durchgeführt und 180 potentielle Lieferanten identifiziert. Davon wurden die acht Lieferanten deren Preis-Leitungsverhältnis optimal erschien zu der Auktion eingeladen.

Das Resultat war, dass der bestehende Lieferant aus Singapur den gesamten Auftrag erhielt. Der ursprüngliche Preis konnte um 20.3% verbessert werden, zuzüglich fand eine Lieferantenkonsolidierung statt. Der Einkäufer ist sich jetzt sicher, dass seine Preise auf robust ermittelten Marktpreisen basieren und er seine Supply Chain optimieren konnte.

V LIEFERANTENSICHT A

67% sagen, dass sie zufrieden sind

Wir untersuchen regelmäßig nach jedem Projekt wie die teilnehmenden Lieferanten die Ausschreibung

beurteilen. Wir wollten herausfinden, ob die Lieferanten mit der Marktpreis-information die sie über Online Auktionen erhalten zufriedener sind. **Das Resultat war, dass 67% mit JA antworteten. Bitte geben Sie acht!**

Ihre Lieferanten finden Sie glaubwürdiger, wenn sie ihre relative Wettbewerbsfähigkeit über eine Online Auktion erfahren, als wenn sie von Ihnen informiert werden.

> LETZTE Ausgaben

- >> Qtr 1 04 – Von „außergewöhnlich“ zur „Norm“
- >> Qtr 4 03 – Es FUNKTIONIERT BEI ...
- >> Qtr 3 03 – Es geht um PROZESSE
- >> Qtr 2 03 – Es geht um ZEIT
- >> Qtr 1 03 – Es geht um KNOW HOW UND MARKTKENNTNISSE
- >> Qtr 4 02 – Es geht um ZAHLEN

Die Ausgaben von Dynamic Procurement sind weiterhin erhältlich – bitte kontaktieren Sie uns

> Mehr INFO'

Antje Knutsen: **T** +49 (0) 221 650 45 301 **E** antje.knutsen@vendigital.com

VENDIGITAL®
dynamic procurement

603 Delta Office Park, Welton Road, Swindon, SN5 7XF, UK
T +44 (0) 1793 497000 **F** +44 (0) 1793 497333

Berrenrather Straße 188b, D-50937 Köln, Germany
T +49 (0)221 65045 0 **F** +49 (0)221 65045 100