

In der ZUKUNFT verhandeln...



Märkte; e-RFI; e-RFP; e-RFQ; Online Verhandlungen – Werte vermitteln

Vorhersagen sind immer schwierig zu treffen insbesondere im Geschäftsleben. Vergleiche jedoch mit ähnlichen Unternehmungen und der Beweis von Vorteilen durch "Pilotprojekte" können dazu beitragen, die Glaubwürdigkeit von Vorhersagen zu unterstützen. In der Automobilindustrie hat der Erfolg von innovativen Prototypen häufig zu der Entwicklung eines

'Serienfahrzeugs' beigetragen. In diesem Newsletter werden wir versuchen Vorhersagen über die Veränderungen, die der Einkauf in naher Zukunft erfahren wird darzustellen und einige 'Prototypen' vorstellen, um unseren Standpunkt zu unterstreichen. Wie immer freuen wir uns über Ihre Rückmeldung.

[siehe Hauptartikel >>](#)

In dieser Ausgabe

Artikel: Kaffeehaus oder Aktienmarkt – Wird sich die Art und Weise wie Waren eingekauft werden am Finanzmarkt orientieren - vom Kaffeehaus zum Aktienmarkt?

Case Study: Globale Märkte – IDEX Corporation in den USA erfährt die Realität des Konzeptes von globalen Märkten.

Kommentar: Prof Richard Lamming – Einkäufer der Zukunft entscheiden, was sie einkaufen. Wo und zu welchem Preis wird die Domäne von Brokern.

Neuigkeiten: Brian Cattmull, Linx Printing Technologies vor kurzem in der Zeitschrift "Manufacturing Computer Solutions", wo er seinen Standpunkt zum Wert von globalen Märkten, E-Sourcing und Online Verhandlungen darstellte.

Lieferanten: Faire Wettbewerbsbedingungen
64% aller Lieferanten bewerten die Präsenz eines unabhängigen Brokers aufgrund fairer Wettbewerbsbedingungen in Ausschreibungen sehr positiv.



Die Online Auktion beendete ein Projekt, in dem Stahldrehteile mit einem Volumen von mehr als \$ 1,5 Mio. verhandelt wurden, das neun Wochen dauerte ...

GLOBALE Märkte

Für unseren Kunden IDEX Corporation in den USA war es bereits spät am Nachmittag. Für die Lieferanten, die an der Online Verhandlung teilnahmen und die sich u.a. in Mexiko, USA, Türkei, China, Singapur; Taiwan und England befanden, war es entweder spät in der Nacht oder früh am nächsten Morgen. Wir befanden uns um 2:00 Uhr früh in Deutschland, unterhielten uns mit den IDEX-Teams in den USA via Konferenztelefonaten, betreuten Lieferanten weltweit und befanden uns mitten in der Realität von globalen Märkten.

Diese Online Auktion beendete ein Projekt, in dem Stahldrehteile mit einem Volumen von mehr als \$1.5 Mio. verhandelt wurden, das insgesamt neun Wochen dauerte und 521 potentielle Lieferanten weltweit involvierte. Die e-RFx- Anwendung wurde effizient und effektiv zur Kommunikation mit den Lieferanten eingesetzt und qualifizierte Lieferanten wurden zur Online Auktion eingeladen. Während der 1,5 stündigen Verhandlung wurden mehr als 200 Gebote abgegeben und am Ende näherten sich die besten Lieferanten dem globalen Marktpreis für diese spezielle Drehteile an.

„Wir waren immer davon überzeugt, dass wir bereits eine Menge weltweiter Lieferanten kennen würden“ kommentierte Kelly Sloan, Produktionsleiter bei Micropump, Teil der IDEX-Gruppe, „aber dieser Level der Marktrecherche war viel weitreichender und gründlicher als alles, was wir hätten unternehmen können. Während der Online Verhandlung wurden Wirksamkeit und Vorteile dieses gründlichen Vorgehens für alle deutlich. Jetzt befinden wir uns im Prozess der Evaluierung der im Projekt identifizierten Lieferanten.“ Mit einem Blick in die Zukunft fügt er hinzu: „Durch den Einsatz von Vendigital wissen wir, dass wir mehr Lieferantenoptionen aufgezeigt bekommen, und dass wir einen abschließenden Marktpreis für bestimmte Produkte unseres Einkaufsportfolios erhalten. Zusätzlich schätzen wir sehr, dass uns dieser Ansatz einen minimalen Input unserer Einkaufsressourcen kostet – dadurch haben wir schlicht mehr Zeit für die Lieferantenentwicklung und unsere strategischen Lieferanten, was wiederum zu Vorteilen führt.“



„Durch den Einsatz von Vendigital wissen wir, dass wir mehr Lieferantenoptionen aufgezeigt bekommen,...“

Kelly Sloan
VP of manufacturing
Micropump



In der ZUKUNFT verhandeln...

Märkte; e-RFI; e-RFP; e-RFQ; Online Verhandlungen – Werte

Kaffeehaus oder Aktienmarkt?

Haben wir den Vertrag zu den besten Bedingungen abgeschlossen?

Diese Frage müssen sich alle Einkaufsteams von ihren Geschäftsführern oder Finanzchefs gefallen lassen. Die Antwort darauf ist häufig: „Wir haben unsere Lieferanten einem Benchmark unterzogen und festgestellt, dass sie wettbewerbsfähig sind.“ Ist das die definitive Antwort zu dieser Frage? Handelt es sich um eine Handelsware und der Einkäufer kennt den Marktpreis, dann ist die Antwort in der Tat definitiv. Der Großteil des Einkaufsbedarfs ist jedoch für jedes Unternehmen einzigartig: Komponenten, Rohstoffe, Dienstleistungen usw. Es gibt keinen definitiven Marktpreis, der zitiert werden kann, auch wenn weltweit mehr als hundert Unternehmen dieses Produkt herstellen können. Ein traditionelles Benchmark für diese Produkte wird nicht darlegen, ob der abgeschlossene Vertrag die besten Bedingungen enthält. Wir haben dargelegt, das Unternehmen, die traditionelle Benchmarks durchführen 23% mehr für ihre spezifischen Bedarfe ausgeben, als sie müssten.

Dafür gibt es viele Gründe, hier stellen wir zwei davon vor: Einige wenige

Unternehmen werden vorselektiert und um ein Angebot gebeten – häufig mit nur Minimaldaten, mit vagen Volumenangaben und kaum einer Zeichnung. Diese Lieferanten wissen genau, dass sie einer Übung zur Preiseinschätzung unterzogen werden und das die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Auftrag erhalten minimal ist. Konsequenterweise investieren sie nicht viel Zeit in die Kalkulation und Bearbeitung. Ohne detaillierte Kosten- und Risikoanalyse wird entweder ein zu hoher Preis abgegeben mit der Aussage: „Wir können es sicherlich zu diesen Bedingungen tun“ oder ein lächerlich geringer Preis mit dem Ziel den Rest der Anbieter zu verunsichern. Wie auch immer kann der Einkäufer die Angebote so auslegen, dass weiterhin der bestehende Preis ein guter Preis ist. Zudem kommen unzuverlässige Benchmarking-Ergebnisse auch deshalb zustande, weil die Anzahl der angefragten Unternehmen typischerweise viel zu klein ist.

Hier können wir eine Parallele zu den Finanzmärkten ziehen. Um ca. 1700 war es üblich, dass jemand der im Besitz einer Schiffsladung war in ein Londoner Kaffeehaus kam und versuchte seine Ladung an den Mann zu bringen. Wer



vermitteln

zufällig gerade vor Ort und interessiert war bekam den Zuschlag. Daraus entwickelten sich im Jahr 1773 die sog. Jonathans, d.h. Händler, die als Begründer des Londoner Stock Exchange gelten. Dort waren viel mehr Kunden an den Waren interessiert und der potentielle Markt wurde enorm erweitert. Der Erfolg dieses ‚Finanzmarkts‘ hat dazu geführt, dass eine riesige Anzahl von Produkten auf die gleiche Art verhandelt wurden.

Kommen wir zurück zu den Bedarfen eines Unternehmens: wir stellen fest, dass die Technologien und Anwendungen, die notwendig sind, um mit einer größeren Anzahl von Lieferanten in globalen Märkten zu kommunizieren und zu verhandeln, bereits erhältlich sind. Eine ganze Menge Unternehmen haben inzwischen spezifische Projekte durchgeführt, in denen die Resultate von E-Sourcing und Online Verhandlungen überdurchschnittlich waren. Dabei sollte betont werden, dass die Vorteile nicht nur in der reinen Bezugskostenreduzierung liegen. Häufig ist das Ziel Lieferanten zu finden, die einen höheren Servicelevel oder bessere Qualität liefern können. Der Grund für überdurchschnittliche Resultate ist, dass diese Techniken direkt die erwähnten Fehler des traditionellen Benchmarks vermeiden. Die Anzahl teilnehmender

Lieferanten ist viel größer und aufgrund des strikten Vorgehens während der Ausschreibung erkennen die Lieferanten die Ernsthaftigkeit des Vergabewunsches an den Bestplatzierten und erhöhen dementsprechend ihren Aufwand, mit dem sie die Anfragen bearbeiten.

Die gelegentliche Anwendung dieser Techniken realisiert bereits interessante und kostenreduzierende Resultate, signifikante Vorteile können aber nur realisiert werden, wenn sie integraler Bestand der Organisation sind. Das Ausmaß der Integration in das Tagesgeschäft muss selbstverständlich diskutiert werden. Unsere Sicht ist, dass alle Ausschreibungen über e-RFX- Plattformen durchgeführt werden sollten. Zusätzlich werden die Qualitäts-, Service- und Kostenvorteile eines marktfokussierten Einkaufs sicherstellen, dass diese Anwendungen Routine werden - wie wir es auf den Finanzmärkten bereits erfahren haben. Wenn e-RFX- Techniken vollständig auf ihre e-RFX fähigen Bedarfe angewendet werden bedeutet dies, dass die dadurch erwirtschafteten Kostenvorteile Unternehmen in die Lage versetzen, erhebliche Anstrengungen unternehmen zu können, um ihr Ziel zu erreichen.

Kommentar Richard Lamming

Die These des neben stehenden Artikels über Waren, die vergleichbar mit Pseudo-Waren auf Finanzmärkten gehandelt werden, wird auf reinem Verständnisoniveau einen großen Einfluss auf das Geschäft haben. Software-Anwendungen wie e-RFX und Online Auktionen, die dieses Konzept ermöglichen, sind bereits erhältlich und werden von fortschrittlichen Unternehmen eingesetzt. Es stellt sich zur Zeit so dar, dass viele Unternehmen einige der Vorteile in Hinsicht auf verbesserte Effizienz realisieren konnten, die wenigsten jedoch diese Anwendungen genutzt haben, um sich intensiv mit den Potentialen ihrer Märkte auseinander zu setzen – und dies ist aber der Grund, warum diese Anwendungen überhaupt entwickelt wurden.

Die wahrscheinliche Ursache dafür ist die Tatsache, dass es außer für Handelswaren keinen einfachen Weg gibt globale Märkte zu finden – und hier kommt der Aktienmarkt dazu.

Man benötigt sowohl viel Zeit als auch Ressourcen, internationale Kontakte, Datenbanken, Marktwissen und robuste Methoden, um mit einem globalen Marktplatz zu verhandeln, der ggf. mehr als hundert potentielle Lieferanten umfasst.

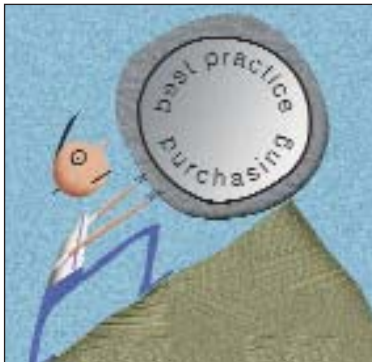
Dies ist nicht nur anstrengend sondern auch sinnlos. Warum sollte ein Unternehmen, das z.B. Rollen oder Maschinenkomponenten einkauft, sich das Wissen über den globalen Marktplatz für diese Produktgruppe aneignen? Und warum sollte ein Einkäufer, der sich ab und an auf diesen Märkten bewegt der Meinung sein, sein Wissen sei wertvoller als das eines Projektmanagers, der wöchentlich auf diesen Märkten verhandelt? Diese Anstrengung sollten Unternehmen effektiver nutzen – durch Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen, dem Versuch besser zu sein andere und indem man Kundenanforderungen befriedigt. Es ist effektiver und effizienter Verträge durch Broker zu verhandeln, weil sie einfach viel mehr Zeit in den relevanten Märkten verbringen, sie besser kennen und ihr Wissen weitergeben.

Die Einkaufsentscheidung der Zukunft wird sein was eingekauft wird, Komponenten, komplette oder vorgefertigte Produkte? Diese strategischen Einkaufsentscheidungen bleiben in der Verantwortung des Einkaufs. Die Entscheidung wo sie gekauft werden und zu welchem Preis sind taktische Entscheidungen. Nach dem ‚Best-Practice-Prinzip‘ werden sie Brokern wie z.B. Vendigital anvertraut, die über die komplettesten und jüngsten Marktkenntnisse verfügen.



Prof. Richard Lamming ist der Direktor der *School of Management* an der Universität von Southampton.

V DYNAMISCHE Befähigung A



Um die Vorteile der aufgezeigten Techniken nutzen zu können, müssen innerhalb einer Einkaufsabteilung signifikante Änderungen vorgenommen werden. Der Einsatz von e-RFx Systemen, mit dem ALLE Ausschreibungen unternehmensweit durchgeführt werden, benötigt ein umfangreiches Set-Up. Darin beinhaltet ist die Konfiguration der Software, die Hinterlegung detaillierter Lieferantendaten und nicht zuletzt müssen alle Einkäufer ein entsprechendes Anwendertraining durchlaufen. RFX Templates sollten

für alle wichtigen Produktgruppen aufgesetzt werden und dabei Rücksicht auf vorhandene Strukturen nehmen. Die Akzeptanzschwelle ist dann eindeutig geringer.

Der vollständige Einsatz von e-RFx beinhaltet detaillierte globale Recherchen, um marktbasiertere Preise für die wichtigsten Produktkategorien darstellen zu können. Die Beschaffungsstrategien des Unternehmens müssen diesem neuen Ansatz angepasst werden. Offensichtliche Konflikte wie der Wunsch nach Lieferantenrationalisierung kontra Ausweitung der Warenmärkte und Vertiefung der Lieferantenbeziehung kontra Verpflichtung der Lieferanten zu Online Auktionen müssen vorher in den Abteilungen diskutiert und entschieden werden, sonst wird der Einsatz ein Misserfolg.

Dies alles verlangt Investment sowohl von Zeit als auch Geld. Die Rendite für dieses Investment ist jedoch unvergleichlich hoch und wird schnell realisiert. Vendigital hat sich auf

Change-Management-Programme spezialisiert, die für eine erfolgreiche Installation Voraussetzung sind und dauerhaft genutzt werden. Wir glauben, dass sich die Veränderung am besten durchsetzen lässt, wenn eine Reihe von „Live“-Projekten durchgeführt werden, um die Einkäufer zu trainieren und die Prozesse zu etablieren.

Dazu analysieren wir die Unternehmensausgaben und identifizieren optimale Projekte für das entsprechende Training und die Realisierung der ersten finanziellen Erfolge. Anschließend arbeiten wir in den entsprechenden Einkaufsteams gemeinsam an Projekten während gleichzeitig die angepasste Software installiert wird, das Training der Teilnehmer stattfindet, die Recherchen der Pseudo-Märkte durchgeführt und RFX Templates erstellt werden. Das Beste daran? Unsere Bezahlung ist abhängig davon, inwieweit das Programm einen positiven Impact auf Ihr Ergebnis innerhalb von 18-24 Monaten hat!

V NEUESTE Nachrichten A

Ein Unternehmen, das den Wert eines „Brokers“ schätzen gelernt hat ist die Firma Linx Printing Technologies. Kürzlich wurde Brian Cattmull, Linx's Einkaufsleiter von Andrew Ward für das Magazin „Manufacturing Computer Solutions“ interviewt. In dem Artikel hebt Brian den Wert der Kontakttierung und der Kommunikation mit über 300 potentiellen Lieferanten hervor. Der Prozess des Filterns von den ersten 300 zu den letzten 5 bedeutet für Linx: „das diese Lieferanten automatisch für den Job qualifiziert wurden.“

Er betonte außerdem die Vorteile der Preisverhandlung durch Vendigital. Nicht nur den Einfluss auf den aktuellen Preis sondern auch den positiven Einfluss auf die neue Lieferantenbeziehung. „Ein herausragender Vorteil ist, dass uns die Preisverhandlung abgenommen wurde. Es gab keine Preisspielchen oder aggressive Verhandlungen – wir konnten uns auf Dinge wie Qualität, Logistik und Lieferantenbeurteilung konzentrieren. Damit wird der Preis nur einer von vielen Parametern, über die wir entscheiden müssen.“



V LIEFERANTENSICHT A

Faire Wettbewerbsbedingungen

Der Sinn eines „Brokers“ wie Vendigital in Preis- und Vertragsverhandlungen wird auch von der Mehrzahl von Lieferanten unterstützt. Im Anschluss an jedes Projekt befragen wir die Teilnehmer.

Kürzlich haben wir folgende Frage gestellt:

Hat Ihnen die Tatsache, dass Vendigital in den Ausschreibungsprozess bereits vor der Auktion involviert war, das Gefühl gegeben, dass dieser Prozess

weniger voreingenommen war als wenn Sie direkt mit dem Kunden verhandelt hätten?

Das Resultat zeigte, dass 64% aller Lieferanten dieses bestätigten.

LETZTE Ausgaben: Die letzten Ausgaben von Dynamic Procurement sind erhältlich über unsere Webseite

Mehr INFO': Antje Knutsen
antje.knutsen@vendigital.com
+49 (0) 160 94631771

VENDIGITAL®
dynamic procurement

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

www.vendigital.com

© Vendigital. All rights reserved
Unsubscribe: Wenn Sie vom Verteiler dieses Newsletter gestrichen werden wollen, nutzen Sie bitte die Kontaktadressen.