

dealing GLOBALLY...



Lieferanten – „Headhunting“; Marktpreise; Makler Expertise – globale Lösungen

Chinas Druck in Bezug auf Kosten für viele Produktbereiche ist enorm gestiegen. Kein Produktsektor, egal wo er sich geografisch befindet, kann sich komplett vom chinesischen Einfluss lösen. Unternehmen benötigen dringend eine Strategie, wie sie dieser aktuellen Herausforderung begegnen. Im Jahr 2004 wurden mehrere Strategien angewendet, um das Phänomen China entweder zu entschärfen oder davon

zu profitieren. Die Herausforderung wird in der nächsten Zukunft nicht verschwinden und deshalb ist es notwendig zu analysieren, inwieweit sich unsere angewendeten Strategien bewährt haben. Gibt es vielleicht weitere Strategien und Alternativen zu unserem bisherigen Vorgehen?

[Siehe Hauptartikel >>](#)

In dieser Ausgabe

Artikel: Lehren der Vergangenheit – Das Jahr 2004 ist vorbei und die Herausforderungen des neuen Jahres bieten interessante Chancen für Unternehmen mit den richtigen Beschaffungsstrategien.

Case Study: Bonar – Preise gegen den Strom. Beim derzeitigen Markt für Aluminium-Extrusionen waren Preisnachlässe das letzte, was erwartet wurde.

Kommentar: Prof. Richard Lamming – Mit ungünstigen Bedingungen spielen. Wenn Produktkosten steigen, ist es wichtiger denn je, die richtigen Anrufe zu tätigen.

Neuigkeiten: Neil Robinson von Offshore Systemes Ltd. denkt über das Ergebnis des kürzlich durchgeführten Projektes "Supply Management" nach.

Lieferanten: Das Lieferanten-feedback über die Vorteile von Online- Ausschreibungen stimmt mit dem der Einkäufer überein.



„Das Angebot von identifizierten Lieferoptionen, die wir durch Anwendung dieser Techniken erhalten haben, war viel größer, als wir es auf dem traditionellen Weg je hätten erreichen können.“
Neil Robinson, Vecto Gray

GEGEN den Strom

Der steigende Preis für Aluminium hatte für Bonar Floors in den letzten Monaten die Auswirkung, dass die Kosten für eines ihrer wichtigsten Produkte – Aluminium Extrusionen – deutlich nach oben gingen. Ergebnis hiervon war die Fragestellung: ist dieser Preisanstieg unvermeidlich?

Wenn alle Lieferanten gleich ausgelastet wären und nach denselben Kostenstrukturen arbeiten würden, hieße die Antwort: Ja. Wir wissen jedoch, dass Märkte nicht so perfekt arbeiten. Die Kosten der Unternehmen und ihre Auslastung variieren stark. Der einzige Weg hiervon zu profitieren ist, den Lieferanten zu identifizieren, der zu geringeren Kosten arbeitet und über freie Kapazitäten verfügt. Diese Nachforschung kann man jedoch häufig mit der Suche nach der berühmten Nadel im Heuhaufen vergleichen – aber für die Verhandlung von 13 Aluminium-Extrusionsteilen mit einem Wert von mehr als 750.000 Euro hat Bonar Floor die Firma Vendigital genau dafür engagiert.


Vendigital's Projektmanager kontaktierten 352 potentielle Lieferanten, die nach verschiedenen Kriterien gefiltert wurden. Fünf Lieferanten qualifizierten sich für die Teilnahme an der Online-Verhandlung. War das Resultat diesen Aufwand wert? Auf jeden Fall: Das gesamte Volumen wurde an einen neuen Lieferanten vergeben mit einer Preisreduzierung von nahezu 10%!

Der Einkaufsmanager von Bonar Floor, Bob Morrow, kommentierte das Ergebnis wie folgt: „Einige Mitarbeiter waren durchaus besorgt – der bestehende Lieferant war zuverlässig und die Qualität in Ordnung. Sie hatten Bedenken, dass ein guter Lieferant durch einen billigen ersetzt werden würde. Vendigital's Vorgehensweise garantierte, dass dies nicht der Fall war. Das Resultat dieser Online-Ausschreibung ist, dass wir trotz steigender Marktpreise eine überdurchschnittliche Preisreduzierung durchsetzen werden, und das mit einem Lieferanten, der sich seitdem besser bewährt als der alte.“

Andy Hall, Produktionsleiter von Bonar Floor: „Das Konzept des marktpreisorientierten Einkaufs ist sehr spannend. Wir können dies aufgrund limitierter Kapazitäten und Erfahrung nicht bewältigen und verlassen uns gerne auf die Kompetenz und Techniken von Vendigital. Selbstverständlich sind Preisreduzierungen extrem wichtig. Aber wir schätzen genauso die zusätzlichen Informationen, die uns zur Verfügung gestellt werden und nur dann wirklich wertvoll sind, wenn man mit kompletten Märkten und nicht nur einzelnen Lieferanten verhandelt.“



BONAR FLOORS



„Das Resultat dieser Online-Ausschreibung ist, dass wir trotz steigender Marktpreise eine überdurchschnittliche Preisreduzierung durchsetzen werden und das mit einem Lieferanten, der sich seitdem besser bewährt als der alte.“

Bob Morrow,
Einkaufsleiter
Bonar Floors

dealing GLOBALLY...



Lieferanten – „Headhunting“; Marktpreise; Makler Expertise –

Lehren der Vergangenheit

Wir schauen voller Erwartung auf das Jahr 2005 und haben den festen Vorsatz, positive Veränderungen in unseren Unternehmen durchzusetzen. Dabei sollten wir uns an die Dinge erinnern, die uns im vergangenen Jahr beschäftigt haben. Mit vielen Herausforderungen des neuen Jahres hatten wir auch im alten Jahr zu tun. Das wichtigste Thema für die meisten produzierenden Unternehmen war eindeutig: China. Egal welche Unternehmensgröße, alle haben den Einfluss dieser blühenden Wirtschaft und die Konsequenz ihres Hungers nach Rohstoffen zu spüren bekommen. Es ist überlebenswichtig darüber nachzudenken, wie gut wir mit dieser Situation umgegangen sind, denn sie ist noch lange nicht beendet.

Eine gebräuchliche Lösung war, die steigenden Materialkosten auszugleichen, indem direkt in China Vorprodukte eingekauft wurden, um so von den geringeren Arbeitslöhnen zu profitieren. Das funktioniert zwar im Prinzip, jedoch werden häufig zwei Dinge übersehen. Als erstes die Kompliziertheit von Geschäftsbeziehungen in China. Die Sprache und die Kultur können

unüberwindbare Hindernisse darstellen. Zweitens darf der logistische Aspekt nicht übersehen werden. Ex-works Preise sind auf den ersten Blick extrem attraktiv, berücksichtigen aber nicht die überdurchschnittlichen Logistik-Kosten nach Europa oder in die USA. Das Risiko von Preissteigerungen ist ungleich höher, zumal die Transportnachfrage in den letzten Monaten die Kapazitäten übersteigt – und das in einer Periode steigender Ölpreise. Noch kritischer ist die Frage der Bevorratung in einer langen Supply Chain zu bewerten. Das Risiko von Qualitätsproblemen und infolgedessen die notwendige Abschreibung von kompletten Lagerbeständen ist die größte Unsicherheit bei den Kostenabweichungen. Selbstverständlich können diese Risiken entschärft werden, dennoch werden die damit verbundenen Kosten häufig unterschätzt.

Wenn wir einen Blick in die Vergangenheit werfen, sollten wir uns die Frage stellen, was wir in Bezug auf unsere Lieferantenbeziehungen in China besser hätten machen können: „Als wir die Entscheidung für China gefällt haben, weil die Einsparungen zu gut aussahen, um sie



globale Lösungen

ignorieren zu können, haben wir einen realistischen Kostenvergleich mit anderen Ländern vorgenommen – z.B. Portugal, Mexiko, Tschechien?“ Wenn die Antwort hierauf lautet: „weiß ich nicht“, war die Entscheidung für China vielleicht eine schlechte. Selbstverständlich sind chinesische Preise mit heimischen nicht vergleichbar. Unsere heutige Wirtschaft ist jedoch zu komplex, als dass eine simple „entweder-oder“-Lösung funktionieren könnte, d.h. entweder für den erprobten heimischen Lieferanten oder für den chinesischen Billiglieferten. Deshalb sollte alle Entscheidungsträger nicht ausschließlich die ‚China-Frage‘ beschäftigen. Sie müssen sicherstellen, dass in der Zeit einer weiter fortschreitenden Globalisierung alle möglichen Variablen Bestandteil einer optimierten Supply Chain werden.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten die wichtigsten Einkaufsbereiche Ihres Unternehmens einem großen Marktplatz vorstellen. Und Teil dieses Marktplatzes sind nur Lieferanten, für die ein weltweites ‚Headhunting‘ durchgeführt wurde, um ihre spezifischen Anforderungen zu erfüllen. Nun verhandeln diese Lieferanten nach Mechanismen, wie sie an der Börse entwickelt wurden und als Endergebnis

erhalten Sie einen vollkommenen Überblick über die Kostenstrukturen in jeder der recherchierten Regionen. Stellen Sie die Kostenersparnis den Risiken und dem Aufwand gegenüber und als Ergebnis haben Sie die Möglichkeit, aufgrund von komplexen Fakten und nicht nur von Insellösungen strategische Entscheidungen zu treffen.

Diese Möglichkeit ist bereits Realität, wir nennen sie ‚Market Purchasing‘. Vendigital hat sich auf diese Vorgehensweise spezialisiert und erwirtschaftet so für seine Kunden durchschnittliche Ersparnisse in Höhe von 23%. Anwendbar sind diese Verhandlungen für die Einkaufsbereiche, die potentiell weltweit eingekauft werden können und das sind ca. 40-60%.

Die Zukunft von gestern hat bereits begonnen. Welche Schlüsse werden Sie in zwölf Monaten über das Jahr 2005 ziehen? Wir wünschen Ihnen, dass es nicht nur ein Jahr der zögerlichen Veränderungen wird, sondern ein erfolgreiches Geschäftsjahr, in dem ein signifikanter Fortschritt bei der Optimierung Ihrer Entscheidungsfindung bezüglich Ihrer Supply Chain realisiert werden konnte.

Kommentar Richard Lamming

Ein Fußballspiel auf abschüssigem Gelände verlangt eine andere Taktik als das übliche Spiel auf ebenem Feld. Das ist in im Einkauf nicht anders. Seit mehreren Jahren hat sich das ‚Gelände‘ zum großen Teil positiv für den Käufer entwickelt, der seine Preise kontinuierlich reduzieren wollte. Seit letztem Jahr hat sich das Gleichgewicht verändert und Preisverhandlungen sind sehr viel anspruchsvoller geworden, seitdem viele Rohstoffpreise erhöht wurden.

Wenn die Belieferung von strategischem Material störungsfrei aufrechterhalten und die Lieferantenbeziehung beibehalten werden muss, kann es sein, dass Preiserhöhungen unvermeidlich sind. Diese Preiserhöhungen müssen durch Preissenkungen anderer Einkaufsbereiche ausgeglichen werden. In diesem Fall macht eine Ausschreibung mit den ‚üblichen Verdächtigen‘ keinen Sinn. Ebenso wenig macht es Sinn, eine willkürliche Auswahl asiatischer Lieferanten zu kontaktieren und eine wichtige Vergabeentscheidung auf Grundlage dieser limitierten und ungeprüften Auswahl zu treffen.

Einkaufsentscheidungen müssen auf Grundlage gut recherchierter Fakten basieren, die globale Lösungen mit einbeziehen. Einfach aufgrund der Tatsache, dass Supply-Chain-Fehler finanziell nicht wieder gutzumachen sind. Hier entstehen unnötige Kosten, weil die optimale Supply Chain nicht identifiziert wurde. Und Unternehmen können sich diese Fehler nicht mehr erlauben – insbesondere dann nicht, wenn sie sowie so schon Preiserhöhungen ausgesetzt sind.

Wird nicht abschüssig sondern bergauf gespielt, haben unproduktive Anstrengungen zur Folge, dass die Spieler erschöpft sind und keine Energie für weitere Initiativen haben. Vergleichbar damit lassen steigende Marktpreise keinen Spielraum für Fehler zu. Im derzeitigen Wirtschaftsklima müssen Einkäufer den besten globalen Vertrag identifizieren – und das beim ersten Mal. Deshalb ist es sinnvoll, dass Einkäufer die Unterstützung eines Brokers in Anspruch nehmen, um im Vorfeld einer kritischen Unternehmensentscheidung die Marktrecherche und die Lieferantenbewertung zu optimieren.



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

> Ein GRANDIOSE VERTRAG



Der Return on Investment, der durch E-Sourcing und Online-Verhandlungen realisiert wird, ist und bleibt auffallend. Ein Teil des ROI wird durch Projekte geschaffen. Auch im aktuell harten ökonomischen Umfeld, in dem die Kosten typischerweise steigen, betragen die durchschnittlichen Einsparungen, die Vendigital für Komponenten und Materialien realisiert, mehr als 20%. Der Rest stammt aus den Effizienzverbesserungen der Einkaufsprozesse.

Das bedeutet, dass alle fortschrittlichen Unternehmungen das Ziel verfolgen sollten, eine Menge dieser modernen Verhandlungstechniken in ihr Unternehmen einzubinden. Das Problem hierbei ist, das niemand über unendliche Ressourcen verfügt. Um deshalb unsere Kunden in der Umsetzung ihres Ziels zu unterstützen – ohne das sie ihren Mitarbeiterstab verdoppeln müssen –, haben wir ein kompetentes Team aus Projektmanagern, Verhandlungsspezialisten und Projektkoordinatoren aufgebaut. Sie unterstützen unsere Kunden bei:

- der Entwicklung strategischer Ziele
- dem Aufbau von Produktionseinheiten in Billiglohnländern
- der Durchführung von strukturierten Change-Management-Programmen, um Best Practice in ihrer Organisation einzuführen
- der Identifikation von Kostensparungsprojekten, die die besten Ergebnisse realisieren werden (siehe: "Savings Optimiser" – Dynamic Procurement Ausgabe 6)
- dem Erstellen von Anfragen – "Requests for Quotations"
- dem Headhunting potentieller Lieferanten weltweit
- dem Management von potentiellen Lieferanten während einer Ausschreibung
- der Analyse der Resultate und Vorschlägen für die weitere Vorgehensweise
- der Implementierung eines neuen Lieferanten

**Der Vorteil für unsere Kunden?
Sie können einen großartigen Vertrag abschließen, mit geringst möglicher Anstrengung.**

> LIEFERANTENSICHT

In der letzten Ausgabe des Newsletter haben wir hervorgehoben, was unser Kunde Brian Cattmull von Linx Printing Technologies zu Andrew Ward von der Zeitschrift "Manufacturing Computer Solutions" über die Vorteile von Vendigital Vorgehensweise gesagt hat. Es ist deshalb nur fair, wenn wir an dieser Stelle einen unserer Lieferanten zu Wort kommen lassen, der an einer der letzten Ausschreibungen

teilgenommen hat: „Alles wurde von den Vendigital- Projektmanagern sowohl sehr detailliert als auch deutlich erklärt. Wir haben uns sehr sorgfältig vorbereitet und sind mit dem Ergebnis dieses aufregenden Projektes sehr zufrieden.“
Jeremy Way
Innotec Manufacturing Ltd.

Es sind also nicht nur die Einkäufer, die von den Vorteilen überzeugt sind!

> NEUESTE Nachrichten



Neil Robinson, VP von Supply Chain Management

In diesem Quartal freuen wir uns, dass einer unserer Kunden, Offshore Systems (früher Teil der ABB, jetzt Teil der Vecto Gray Inc.) über seine Erfahrungen mit ersten E-Sourcing und Online-Verhandlungen in der Zeitschrift "Supply Management" berichtet hat. Neil Robinson, VP von Supply Chain, nannte drei Vorteile dieser Projektdurchführung im Vergleich zum traditionellen Ausschreibungsvorgehen:

Extensive Marktrecherche – „die Anzahl potentieller Lieferanten in dieser Ausschreibung war viel größer als die Firma ohne Unterstützung kontaktiert hätte. Dadurch wurde die Wahrscheinlichkeit, den optimalen Lieferanten zu finden, enorm erhöht.“

Effiziente Ausschreibungssoftware – „in Anbetracht der komplizierten Vertragsgestaltung wurden die Vorteile der Software deutlich. Der Einsatz dieser Ausschreibungssoftware bedeutete, dass wir – und die involvierten Lieferanten – jederzeit darauf vertrauen konnten, dass die Information korrekt war und allen gleichzeitig zur Verfügung stand.“

Effektive Verhandlungsmechanismen – Trotz steigender Serviceanforderungen an den Lieferanten betragen die identifizierten Einsparungen zwischen 13% und 27%. Diese Lieferanten wurden einem rigorosen Lieferanten-Assessment unterzogen... die Belieferung mit Maschinenkomponenten hat bereits begonnen.

Und das Ergebnis?
Noch einmal Neil Robinson: „Das Angebot von identifizierten Lieferoptionen, die wir durch Anwendung dieser Techniken erhalten haben, war viel größer, als wir es auf dem traditionellen Weg je hätten erreichen können.“

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

Berrenrather Straße 188b, D-50937 Köln, Germany
T +49 (0)221 65045301 F +49 (0)221 77109341

www.vendigital.com

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