

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Lesevergnügen wünschen wir Ihnen natürlich auch mit der April-Ausgabe der NC News, die sich wie immer zweier Themen annehmen:

- E-Auktionen sind ein relativ junges Beschaffungsinstrument. Ihr technisches Potential werden Beschaffer und Lieferanten erst in der Zukunft voll ausschöpfen. Im ersten Artikel der Reihe E-Auktionen im Fokus entschlüsseln wir für Sie die aktuellen Formen von E-Auktionen und analysieren die Vor- und Nachteile dieses Beschaffungsinstruments.
- Der Artikel Wie Sie als Einkäufer Gipfel erklimmen können enthält Tipps und Gedankenanstöße zum Querdenken - für Einkäufer, die an ihrer Karriere arbeiten.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu unserem Newsletter freuen wir uns sehr.



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats:
E-Auktionen im Fokus

2

Praxis-Tipp:
Wie Sie als Einkäufer
Gipfel erklimmen können

6

Impressum

9

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8
50670 Köln
Telefon: +49 (0)221/554 05- 399

Artikel des Monats: E-Auktionen im Fokus

Seit mindestens einem Jahrzehnt ist die E-Auktion als Form der Online-Verhandlung dem privaten Publikum bekannt. Begeisterte Ebay-Nutzer überbieten sich, um einen neuen MP3-Player oder ein gebrauchtes Auto günstig zu ergattern. Den Businessbranchen wie Automotive, Handel und Luftfahrt sind E-Auktionen noch länger bekannt und es gibt auch dort viele überzeugte Nutzer. Nold Consulting widmet dem Thema zwei Artikel. In diesen NC News stellen wir verschiedene E-Auktionsarten vor und weisen auf die Vor- und Nachteile der Internet-Auktionen hin. Im Folgeartikel werden wir die einzelnen Phasen der E-Auktionen und die daraus erwachsenden Aufgaben genauer unter die Lupe nehmen.

Wie sieht die bisherige Entwicklung aus?

Auktionen wurden im Internet erstmals 1993 über textbasierte Newsgroups durchgeführt. Seitdem erfreuen sie sich wachsender Beliebtheit. Die Ergebnisse aktueller Studien zeigen, dass zwischen 30% und 50% der größeren deutschen Unternehmen mit einem Beschaffungsvolumen von über 100 Millionen Euro im Jahr E-Auktionen nutzen. Dabei werden durchschnittlich circa 15% des Beschaffungsvolumens über E-Auktionen abgewickelt. Der Trend ist steigend. Einige Unternehmen schreiben heute schon bis zu 25% ihres kompletten Beschaffungsvolumens über Auktionen aus, und die Anzahl der Auktionen steigt jährlich um 10% bis 15%. Dominierende Nutzer sind Automobilindustrie und Handel. Allerdings sei erwähnt, dass der Beschaf-

fungsprozess als reine Auktion ohne Interaktion mit den Lieferanten heute erst selten vorkommt. Realitätskonformer ist deshalb von einem auktionintegrierten Beschaffungsprozess zu sprechen, da in den meisten Fällen ausschließlich der Objektpreis in der Auktion bestimmt wird.

Welche Formen von Auktionen gibt es?

Bei der englischen Auktion (auch mündliche, offene oder „Descending-bid-Auktion“) werden die Gebote der Lieferanten von einem relativ hohen Startpreis ausgehend sukzessiv gesenkt, bis nur noch das Gebot eines Lieferanten übrig bleibt. Dieser erhält den Zuschlag mit einem Preis in der Höhe seines letzten Gebots. Die englische Auktion ist sehr transparent, da jeder Lieferant zu jeder Zeit die Ge-

E-Auktionen im Fokus

bote der Wettbewerber kennt und sein Gebot entsprechend anpassen kann.

Die holländische Auktion (auch „Ascending-bid-Auktion“) beginnt mit einem sehr niedrigen Startpreis und der Auktionator erhöht den Preis sukzessiv, bis ein Lieferant das Angebot akzeptiert, und den Zuschlag mit einem Preis in der Höhe seines Gebots erhält.

Eine Abwandlung der englischen und holländischen Auktion sind so genannte „Descending Clock“- oder „Ascending Clock“-Auktionen. Das Prinzip ist ähnlich wie das der englischen und holländischen Auktion, allerdings wird der Preis in bestimmten Zeiteinheiten um eine bestimmte Summe geändert. Der Auktionator gibt den Startpreis bekannt, den die Lieferanten entweder akzeptieren

- oder ablehnen und folglich aus der Auktion ausscheiden. Bei der „Descending Clock“-Auktion wird der Preis in kleinen Schritten verringert, bei der „Ascending Clock“-Auktion erhöht. Sobald kein Gebot mehr eingeht, wird der Zuschlag vergeben.

Darüber hinaus gibt es die verdeckte Erstpreisauktion (auch „first-price sealed-bid auction“). Für sie wird einmalig ein verdecktes Angebot abgegeben und der Lieferant mit dem niedrigsten Gebot erhält den Zuschlag. Die Angebote der Wettbewerber sind dabei nicht bekannt. Eine Spielart dieser Auktion ist die verdeckte Zweitpreisauktion (auch „second-price sealed-bid auction“), die nach dem gleichen Schema wie die Erstpreisauktion verfährt. Der Lieferant, der den Zuschlag erhält, erhält jedoch einen Preis in Höhe des zweitniedrigsten Gebots. Dieser Me-

chanismus ist im Vorfeld bekannt. Entwickelt wurde diese Auktionsform von William Vickrey, 1996 Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, und wird deshalb auch „Vickrey-Auktion“ genannt.

Neuerdings gewinnen gewichtete oder multiattributive Auktionen an Bedeutung. Dabei werden nichtpreisliche Faktoren wie Betriebsfähigkeit und Qualität mit einer Punktzahl bewertet. Diese Punktzahl wird vom Gebotspreis des Lieferanten abgezogen, um einen Vergleichswert zu erzeugen. So errechnet der Auktionator den relativen Wert jedes einzelnen Gebots unter Berücksichtigung des Preises und der nichtpreislichen Faktoren. Während einer gewichteten Auktion dürfen Bieter die nichtpreislichen Elemente ihres Angebots nicht verändern, wohingegen sie bei einer multiattributiven

E-Auktionen im Fokus

Auktion diese Elemente bei Bedarf anpassen können - beispielsweise durch eine Verkürzung der Lieferzeit - um ihre Gesamtbewertung zu verbessern.

Welche Vor- und Nachteile gibt es?

E-Auktionen eröffnen eine ganze Reihe von Vorteilen. Aufgrund des starken Konkurrenz- und Preisdrucks sind über E-Auktionen hohe Kosteneinsparungen beim Einkauf von Materialien und Dienstleistungen zu erzielen. Darüber hinaus kann die Produktivität des Einkaufs gesteigert werden, da mehr Aufträge intensiv verhandelt werden können. Ausgereifte Spezifikationen sind für die erfolgreiche Teilnahme an E-Auktionen ausschlaggebend und erfordern eine entsprechend gute Strukturierung der Beschaffungsprozesse. Die qualitativ und zeitlich op-

timierten Prozesse senken wiederum die indirekten Beschaffungskosten (Prozesskosten).

Ein weiterer Vorteil der E-Auktionen im Vergleich zu klassischen Verhandlungen ist ihre Transparenz. Die Wettbewerbssituation ist glaubhaft und realitätsnah abgebildet und zahlreiche Lieferanten nehmen am Onlineverfahren teil. Die traditionellen Vertrauensbeziehungen werden in E-Auktionen durch faktenbasierte Beziehungen ersetzt. In traditionellen Beschaffungsprozessen mussten beide Seiten bis zu einem gewissen Grad schlicht auf die Richtigkeit der Aussagen des Geschäftspartners vertrauen. Die E-Auktion erlaubt nun beiden Seiten gleichermaßen Einblicke in die Marktsituation und trägt zur Dynamisierung von Verhandlungen sowie einem intensiven Preiswettbewerb bei.

Über Online-Auktionen werden außerdem Preisverhandlungen entpersonalisiert. Das erleichtert auch internationale Verhandlungen, da kulturelle Unterschiede nicht mehr signifikant zum Tragen kommen. Der Automatismus von E-Auktionen ist effektiv, denn allein über die automatisierten Prozesse werden in der Mehrzahl der Vertragsabschlüsse die Konditionen erreicht, die ein guter Einkäufer auf traditionellem Weg bei weit höherem Aufwand erzielt.

Den zahlreichen Vorteilen von E-Auktionen stehen Nachteile gegenüber, die der Nutzer zumindest in Erwägung zu ziehen hat. Den bereits erwähnten Kosteneinsparungen stehen beispielsweise zusätzliche Kosten, etwa für Lizenz- oder Providerentgelte, gegenüber. Die Entwicklung der Spezifikationen, vor allem der nichtpreislichen Anforderungen, be-

E-Auktionen im Fokus

darf erhöhter Konzentration und Aufmerksamkeit, denn nur detailgenaue, konkrete und vergleichbare Angaben gewährleisten die gemeinsame Bezugsbasis für die Lieferanten. E-Auktionen lassen keine Zeit für technische oder kaufmännische Berechnungen, und Anpassungen nach der Angebotsabgabe sind in der Regel nicht möglich (außer in der multiattributiven Auktion), weshalb im Vorfeld die Bedingungen und Konditionen festzulegen und zu kommunizieren sind. Die Befürchtung, dass die Teilnahme an E-Auktionen strategische Lieferantenbeziehungen schädigen, ist zu vernachlässigen, da sie selten über E-Auktionen abgewickelt werden. Materialien und Dienstleistungen, die Gegenstand strategischer Partnerschaften sind, bedürfen nach wie vor der persönlichen und kreativen Zusam-

menarbeit der Geschäftspartner, um eine Win-Win Situation für beide Parteien zu erreichen.

Fortsetzung folgt ■ ■ ■

Praxis-Tipp: Wie Sie als Einkäufer Gipfel erklimmen können

■ Sammeln Sie Erfahrungen mit indirekten Beschaffungsgruppen.

Die direkte Beschaffung beruht überwiegend auf ausgereiften Strukturen, während in der indirekten Beschaffung häufig noch viel Optimierungspotential besteht. Dort finden Sie mehr Möglichkeiten, Ihr Können unter Beweis zu stellen und setzen damit die richtigen Zeichen für Ihre Beförderung.

■ Seien Sie bestimmt, und bleiben Sie diplomatisch.

Um zu reüssieren, benötigen Sie ein ausgefeiltes Repertoire von Soft Skills. Wenn Sie zum Beispiel die Beschaffungsgruppe „Marketing-Dienstleistungen“ aufgrund ihres enormen Einsparpotenzials optimieren wollen, so müssen Sie vorsichtig

und taktisch klug auf diesem potenziellen Minenfeld der Interessenkonflikte zwischen Einkauf und Marketing agieren. Ansonsten könnte schnell Ihre Karriere im Unternehmen beendet sein. Auch als leitender Angestellter im Einkauf können Sie sich keineswegs auf ausgewiesenen Einkaufsfähigkeiten ausruhen. Am Ende des Tages wiegen die anderen Qualitäten genauso schwer: Führungsstärke, strategische Weitsicht, effiziente Kommunikation. Soft Skills sind entscheidend, und das in besonderem Maße, wenn die Interessen der Einkaufsabteilung mit übergreifenden Unternehmensinteressen in Einklang zu bringen sind.

■ Begeistern Sie Ihre Kollegen.

Kollegen ins Boot holen und für sich zu gewin-



nen ist eine andere zentrale Führungsfähigkeit, die der Einkäufer bei seinem Aufstieg an die Unternehmensspitze beherrschen muss. Es geht darum, in der richtigen Intensität Einfluss und Überzeugungskraft auf andere auszuüben und genau vor Augen zu haben, wie das gewünsch-

Wie Sie als Einkäufer Gipfel erklimmen können

te Ziel zu erreichen ist. Da viele Einkaufsabteilungen personell unterbesetzt und auf die aktive Mitarbeit anderer Fachbereiche angewiesen sind, stellt das Management cross-funktionaler Teams eine große Herausforderung dar. Wer als Einkäufer Erfolg haben will, muss nicht nur ergebnisorientiert arbeiten, sondern auch wissen mit welchen Anreizen er die anderen Fachbereiche für sich gewinnen kann.

■ Bleiben Sie auf dem Boden.

Die Bedeutung von Soft Skills sollte jedoch nicht überstrapaziert werden. Es ist genauso wichtig, pragmatische und vernünftige Optimierungsansätze zu entwickeln. Entwickeln Sie ruhig den „Top-Notch-Ansatz“, aber behalten Sie dabei die

Umsetzbarkeit Ihres Lösungsansatzes, und den Sinn und Zweck des Ganzen kritisch im Blick. Fällten Sie möglichst objektive und rationale Urteile, wobei Sie neben der Perspektive Ihres Funktionsbereiches stets auch die des Gesamtunternehmens einnehmen sollten. Das ist Karriere fördernd.

Fazit

Führungsqualitäten sind wichtig für das Besteigen der Karriereleiter. Nicht jeder besitzt sie. Aber, so die tröstliche Expertenmeinung: Diese Fähigkeiten sind erlernbar. Sie sind außerdem nicht das einzige Erfolgskriterium, das Ihnen den Weg an die Spitze ebnet. Ein breites Spektrum an Einkaufserfahrungen, Praxiserfahrungen in

anderen Bereichen und eine Portion Glück benötigen Sie genauso. Lernen Sie außerdem, mit unvollkommenen Informationen zu arbeiten, sich selbst zu vertrauen, positiv zu denken, und Vertrauen aufzubauen, und Sie sind große Schritte weiter.

Marschallstab im Tornister oder nicht, nehmen Sie Ihre Karriereplanung aktiv in die Hand und entwickeln Sie Ihre Fähigkeiten und Ihr Know-how. ■ ■ ■

Wie Sie als Einkäufer Gipfel erklimmen können

Praxis-Tipps im Überblick

- Trainieren Sie Ihre Soft Skills. Diese sind ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs wie wir gezeigt haben. Verpassen Sie niemals eine gute Gelegenheit, sich diese zum Beispiel in einem Kurs anzueignen oder zu vertiefen.
- MBA oder Promotion sind hilfreich. Sie sind nicht – wie viele meinen – nur ein Blatt Papier, sondern es steckt harte Arbeit dahinter und dokumentiert, dass eine Person bereit ist, die „Extrameile“ zu gehen.
- Mit der vorangeschrittenen Globalisierung ist eine international geprägte Sichtweise wichtig. Auf dem Senior-Level sollte ein leitender Einkäufer, wenn nicht schon zwei, so doch mindestens eine Fremdsprache beherrschen.
- Networking mit Gleichgesinnten. Viele Berufschancen werden niemals ausgeschrieben, sondern durch

Headhunter, Empfehlungen oder Talententdeckungen besetzt. Die Teilnahme an Veranstaltungen und Konferenzen erhöht die Chancen, mit Ansprechpartnern in Kontakt zu treten, die in der Position sind, Ihnen weitere Berufschancen zu eröffnen.

Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: info@nold-consulting.de
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an info@nold-consulting.de. Vielen Dank!

Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399
V.i.S.d.P.: Dirk Nold
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr
Copyright © 2009
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.