

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

E-Auktionen sind zeitgemäß – und ihr Management eine Herausforderung. In der April-Ausgabe der NC News haben wir Ihnen Auktionstypen und Vor- und Nachteile von E-Auktionen vorgestellt.

Heute skizzieren wir die Aufgaben des Auktionators bei der Durchführung: „**Die E-Auktion von Anfang bis Ende**“. Obwohl der Einkauf die hohe Schule des Sourcing beherrscht, geht es manchmal mit dem Einsparen von Kosten im Unternehmen nicht mehr voran. Dann ist Umdenken angesagt. Unsere Tipps zum partnerschaftlichen Kostenoptimierungsprogramm „**Nach knallhartem Sourcing – Sparen mit Partner**“ zeigen wie.

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



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats:  
E-Auktionen im Fokus  
Die E-Auktion von Anfang  
bis Ende 2

Praxis-Tipp:  
Nach knallhartem  
Sourcing – Sparen  
mit Partner 5

Impressum 7

## Artikel des Monats: E-Auktionen im Fokus

### Die E-Auktion von Anfang bis Ende

Heute setzen wir fort, was wir in der April-Ausgabe der NC News begonnen haben: Nach dem der erste Artikel einen Überblick über die verschiedenen Typen von E-Auktionen und ihre generellen Vor- und Nachteile gab, widmet sich der aktuelle Artikel den Aufgaben des E-Auktionators.

Eine E-Auktion wird üblicherweise als Prozess von drei charakteristischen Phasen betrachtet, in denen der Auktionator vor unterschiedlichen Aufgaben steht. Die entscheidende Phase ist die Vorbereitung der E-Auktion. Hier stellt der Auktionator die Weichen für Erfolg oder Misserfolg seiner E-Auktion, denn während der Auktion sind die Handlungsspielräume extrem eingeschränkt.

Zunächst sollte der Anbieter die Wettbewerbsintensität unter den Lieferanten analysieren. Besteht

viel Wettbewerb, so fördert das die Bietdynamik der Auktion. Die Wettbewerbssituation kann entweder ein ‚natürliches‘ Marktcharakteristikum sein, oder/ und durch die Auktion gefördert werden. Zum Beispiel durch deren Transparenzgrad. Sind die absoluten Gebote nicht sichtbar, wie in Rangauktionen, so fördert das erfahrungsgemäß die Bietdynamik. Auch das Volumen des Vergabepakets spornt Bieter an. Erfolgreiche Auktionen weisen Volumina von zwei Millionen Euro und mehr auf. Gut motiviert sind in der Regel die Lieferanten, die den Käufer für sich gewinnen oder als Kunden binden wollen – sie werden sich besonders ins Zeug werfen, um den Zuschlag zu bekommen.

Ungeachtet der Wettbewerbssituation sind manche Produkte allerdings prinzipiell nicht für den

Auktionshandel geeignet. Das sind zum einen solche, die auf anderen Plattformen wie Warenbörsen in großem Umfang gehandelt werden. Eine E-Auktion würde in diesem Fall keine zusätzliche Dynamik erzeugen. Zum anderen sind das die Produkte, die strategische Bedeutung für den Käufer haben. Hier ist der zweite und dritte Blick auf Qualität und Konditionen nötig. In diesem Fall gerät jede noch so ausgeklügelte E-Auktion an ihre Grenzen. Auf das Handeln solcher Produkte sollte der kluge EAuktionator deshalb verzichten.

Der Auktionator hat in der Vorbereitungsphase noch anderes zu tun. Eindeutige und umfassende Spezifikationen sind nötig. Die Lieferanten müssen wissen, worauf sie bieten, und die Käufer, was sie

## E-Auktionen im Fokus

bekommen. Ausgangspunkt sind Mindestniveaus, auch Satisfizierungskriterien oder Mussziele genannt. Sie sind die Eintrittshürde zur E-Auktion. Nur wer sie erfüllt, wird zur Teilnahme zugelassen. Hat der Lieferant die Hürde genommen, entscheiden nur noch der Preis, das so genannte Optimierungskriterium oder das Maximalziel (wie z.B. eine Kombination aus Preis- und Qualitätsansprüchen) über den Zuschlag. Kompensationen zwischen diesen Kriterien, beispielsweise bessere Qualität für einen höheren Preis, werden in ‚traditionellen‘ E-Auktionen bislang nicht zugelassen. E-Auktionen neuer Typs, wie multiattributive Auktionen, verfahren in dieser Hinsicht anders; sie beruhen auf der relativen Bewertung unterschiedlicher Merkmale. Der Auktionator sollte die Anzahl der Auftragspositionen in der Auktion überschaubar halten, um

die Bieter mit der Dynamik des Auktionsprozesses nicht zu überfordern. Mehr als 60 individuelle Positionen verunsichern die Teilnehmer. Wer dennoch mehr Positionen einstellen will, muss sie zu überschaubaren Warenkörben bündeln, auf die der Lieferant dann bietet.

Der Auktionator klärt darüber hinaus in der Vorbereitungsphase kommunikationsbezogene Details. Die Auktionsdetails, die Datenverwaltung, und die Hard- und Softwareausstattung der Lieferanten sind festzulegen und Auktionstrainings durchzuführen. Um allen Teilnehmern die gleichen Chancen zu bieten, empfiehlt es sich im Fall der Neueinführung von E-Auktionen vorbereitende Test-Auktionen durchzuführen. Der Platzierung von Phantomgeboten – sowohl von Käufer- als auch von Lieferantenseite – beugen technische Maßnah-

men und dokumentierte Verhaltenskodizes vor. Die Auktions-Regeln sind bei jeder Auktion aufs Neue zu bestätigen. Nur auf diese Weise lässt sich eine stabile Auktionsreputation bilden, und es wird unter Umständen sogar ein höheres Maß an Objektivität erzielt als bei traditionellen Verhandlungen.

Wichtig ist es in der Auktionsdurchführungsphase, die Verfahren und Transparenz – entsprechend dem gewählten Auktionstyp – konsequent einzuhalten. Einen Überblick über die Auktionstypen gaben Ihnen die letzten NC News. Unabhängig vom Auktionstyp ist bei der Durchführung zu gewährleisten, dass alle Teilnehmer in Echtzeit Zugang zu den Auktionsinformationen haben und selbst im Fall von technischen Problemen rechtzeitig ihre Gebote abgeben können. Kritisch ist, wie die Auktion

## E-Auktionen im Fokus

beendet wird. Als Strategie wird zunehmend das „weiche Ende“ gewählt, bei dem die Auktion sich automatisch um einen gewissen Zeitraum verlängert, wenn kurz vor Ende noch ein Gebot eingeht. Einige Anbieter limitieren inzwischen die Anzahl der Verlängerungen, um unnötigen Verzögerungen vorzubauen. Die Auktionsnachbereitung optimiert Qualität und Reputation der Auktion. Feedbacks von und an die Lieferanten sowie unternehmensinterne „Lessons Learned-Runden“ helfen, Fallstricke und Verbesserungsoptionen zu identifizieren. Auktionsergebnisse können auf Nachfrage der Lieferanten im Detail erklärt werden, um diese zur Teilnahme an weiteren Auktionen zu motivieren. Die gemachten Erfahrungen sollten dokumentiert werden und allen Beteiligten, eventuell in unterschiedlich detaillierten Fassungen, zugänglich sein.

Soweit die Dinge, die der Auktionator vor, während und nach der Auktion bedenken sollte.

Der Service-Provider, der Anbieter der E-Auktions-Software, steht gewissermaßen über dem Prozess, und kann ganz unterschiedliche Rollen einnehmen. Weit verbreitet ist die Administratorrolle, die lediglich die administrative Unterstützung der Auktion vorsieht, und die Bereitstellung von Software für die gesamte Abwicklung der Auktion beinhaltet. Darüber hinaus kann der Service-Provider beratend tätig werden, wodurch er wesentlich stärker in den Prozess, vor allem die Auktionsvorbereitung, eingebunden ist. Der Service-Provider bietet dann zum Beispiel an, die Auswahl von Lieferanten zu unterstützen. Diesen Service nehmen bislang nur wenige europäische Unternehmen in Anspruch, da er stark in den Aufgabenbereich des Einkaufs ein-

greift. An Bedeutung gewinnt die Treuhänderrolle, in der der Provider als Abwicklungsinstitution fungiert und auch für die Sicherung der Auktionsreputation zuständig ist. Das entlastet den Auktionator entscheidend, und er kann sich ganz der wichtigen Phase der Auktionsvorbereitung widmen. ■■■

## Praxis-Tipp: Nach knallhartem Sourcing – Sparen mit Partner

Uns fragen Klienten in der letzten Zeit verstärkt danach, wie sie noch mehr sparen können, nachdem sie schon mehrfach „knallharte Sourcing-Programme“ durchlaufen haben. Die Ergebnisse der bisherigen Sparmaßnahmen sind zwar nicht von der Hand zu weisen, doch nun scheint nichts mehr zu gehen. Aber es geht noch etwas: Wenn Sie mit Ihrem Partner gemeinsam auf die Suche gehen, werden Sie noch mehr Einsparpotential entdecken. Wie Sie die partnerschaftliche Kostenoptimierung (PKO) am besten angehen, zeigen wir hier.

### 1. Verpflichten Sie sich gemeinsam, Ihre Kosten zu

Dazu reicht kein Telefonat oder eine Zusage zwi-

schen Tür und Angel. Machen Sie eine offizielle schriftliche Zusage, wenn möglich in Anschluss an einen ersten Workshop, in dem Sie die Lieferanten an Bord holen.

### 2. Motivieren Sie sich und Ihren Lieferanten.

Die Aussicht, realisierte Einsparungen zu teilen, sollte sowohl Ihre Mannschaft als auch die des Lieferanten antreiben, nach Einsparmöglichkeiten zu suchen.

### 3. Arbeiten Sie interdisziplinär.

Wer schon viele Kosten eingespart hat, muss scharf nach- und querdenken, um noch mehr Einsparpotential zu finden. Am besten können das unternehmensübergreifend und cross-funk-

tional zusammengesetzte Teams. In ihnen kommen erfahrungsgemäß die unterschiedlichen Aspekte entlang der Supply Chain und auch, heiße Eisen' schneller zur Sprache.



## Nach knallhartem Sourcing – Sparen mit Partner

### 4. Halten Sie als Beschaffer das PKO-Team beisammen.

Sorgen Sie dafür, dass alle Mitglieder des Teams – seien sie nun aus F&E, Produktion oder Logistik rekrutiert – durchgängig bei der Sache bleibt. Das erlaubt Kontinuität und wirkliches Durchdenken der Einsparpotentiale.

### 5. Gewinnen Sie Sponsoren für jeden beteiligten Funktionsbereich.

Sponsoren sollten aus Vorstands- oder Bereichsebene stammen, und die PKO-Teams regelmäßig an sie berichten. Sponsoren übernehmen Schlichtungs- und Entscheidungsfunktionen.

### 6. Wählen Sie geeignete Lieferanten aus, um die PKO umzusetzen.

Sie sollten den Lieferanten den Vorzug geben, mit denen Sie zwischen 60% und 80% Ihres Beschaffungsvolumens, und besonders komplexe Materialgruppen und Dienstleistungen abwickeln. Das Einsparpotential ist dort am höchsten.

### 7. Verlassen Sie den Pfad klassischer Beschaffungsstrategien

und finden Sie gemeinsam mit Ihrem Lieferanten neue Wege. Vergessen Sie vorübergehend die kurzfristig angelegte Volumenkonzentrationen und „Bester Preis-Vergleiche“, und denken Sie mit Ihrem Lieferanten intensiv über Spezifikations- und Prozessoptimierung oder die grundlegende Restrukturierung ihrer Beziehungen nach.

### 8. Nehmen Sie das Programm-Management ernst.

Einsparideen sind rigoros zu prüfen, und die Umsetzung von Sparmaßnahmen ist in allen involvierten Abteilungen genauestens zu überwachen.

### 9. Führen Sie ein Tracking-Tool ein, mit dem Sie die unterschiedlichen Phasen der PKO dokumentieren:

Von der Ideensammlung und Priorisierung, die Konkretisierung und endgültige Auswahl, bis zur Ideenumsetzung und Erfolgskontrolle.

### 10. Gehen Sie die PKO wirklich kooperativ an.

Bei guter Abstimmung gewinnen Einkäufer und Lieferant gleichermaßen, und gemeinsam sind Einsparungen im zweistelligen Bereich auch in Zukunft zu realisieren. ■ ■ ■

## 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](mailto: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](mailto: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.