



**SAP White Paper
mySAP SRM**



ELEKTRONISCHE AUSSCHREIBUNGEN UND AUKTIONEN ERFOLGREICH EINSETZEN

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



© Copyright 2006 SAP AG. Alle Rechte vorbehalten.

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch SAP AG nicht gestattet. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Die von SAP AG oder deren Vertriebsfirmen angebotenen Softwareprodukte können Softwarekomponenten auch anderer Softwarehersteller enthalten.

Microsoft, Windows, Excel, Outlook und PowerPoint sind eingetragene Marken der Microsoft Corporation.

IBM, DB2, DB2 Universal Database, OS/2, Parallel Sysplex, MVS/ESA, AIX, S/390, AS/400, OS/390, OS/400, iSeries, pSeries, xSeries, zSeries, System i, System i5, System p, System p5, System x, System z, System z9, z/OS, AFP, Intelligent Miner, WebSphere, Netfinity, Tivoli, Informix, i5/OS, POWER, POWER5, POWER5+, OpenPower und PowerPC sind Marken oder eingetragene Marken der IBM Corporation.

Adobe, das Adobe Logo, Acrobat, PostScript und Reader sind Marken oder eingetragene Marken von Adobe Systems Inc. in den USA und/oder anderen Ländern.

Oracle ist eine eingetragene Marke der Oracle Corporation. UNIX, X/Open, OSF/1, und Motif sind eingetragene Marken der Open Group.

Citrix, ICA, Program Neighborhood, MetaFrame, WinFrame, VideoFrame, und MultiWin sind Marken oder eingetragene Marken von Citrix Systems, Inc.

HTML, XML, XHTML und W3C sind Marken oder eingetragene Marken des W3C®, World Wide Web Consortium, Massachusetts Institute of Technology.

Java ist eine eingetragene Marke von Sun Microsystems, Inc. JavaScript ist eine eingetragene Marke der Sun Microsystems, Inc., verwendet unter der Lizenz der von Netscape entwickelten und implementierten Technologie.

MaxDB ist eine Marke von MySQL AB, Schweden.

SAP, R/3, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaver, und weitere im Text erwähnte SAP-Produkte und -Dienstleistungen sowie die entsprechenden Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die vorliegenden Angaben werden von SAP AG und ihren Konzernunternehmen („SAP-Konzern“) bereitgestellt und dienen ausschließlich Informationszwecken. Der SAP-Konzern übernimmt keinerlei Haftung oder Garantie für Fehler oder Unvollständigkeiten in dieser Publikation. Der SAP-Konzern steht lediglich für Produkte und Dienstleistungen nach der Maßgabe ein, die in der Vereinbarung über die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich geregelt ist. Aus den in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergibt sich keine weiterführende Haftung.

INHALT

Überblick	4
Strategische Beschaffung und Einkaufsauktionen	4
Werkzeuge für die Lieferantenauswahl und ihre Vorteile	5
Wann sind Einkaufsauktionen sinnvoll?	6
Vorteile von Einkaufsauktionen für Ihr Unternehmen	7
Für das Auktionskonzept im eigenen Einkauf werben	7
Vorteile von Einkaufsauktionen für Ihre Lieferanten	7
Auch Ihre Lieferanten profitieren	7
Geeignete Auktionsparameter auswählen	8
Die Auktion durchführen	10
Zusammenfassung	11
SAP®-Lösungen für den strategischen Einkauf	11

ÜBERBLICK

Viele Einkaufsabteilungen arbeiten seit einigen Jahren mit elektronischen Ausschreibungen und Auktionen – die Potenziale dieser Maßnahmen sind allerdings noch längst nicht voll erschlossen. Einige Organisationen haben die Vorteile von Auktionen noch gar nicht kennen gelernt, andere sind gerade dabei, sie auf ihr gesamtes Waren- und Dienstleistungsangebot auszudehnen, um ihre Einkaufsprozesse effizienter zu gestalten.

Vereinfacht gesagt läuft der Prozess folgendermaßen ab: Das einkaufende Unternehmen erstellt die elektronische Ausschreibung oder die Auktion und zwei oder mehr Lieferanten bieten gegeneinander, um den Auftrag zu erhalten. Unternehmen setzen Einkaufsauktionen vor allem als taktisches Mittel ein, um ihre Beschaffungsziele zu erreichen.

Häufig werden Einwände geäußert wie z. B.: „Auktionen entsprechen nicht unserer Beschaffungspraxis“, „unsere Lieferanten würden niemals teilnehmen“ oder „unsere Firma macht auf diesem Weg keine Geschäfte“. Ernstzunehmende Bedenken. Wenn Sie aber auf einen fairen und offenen Wettbewerb unter Ihren Lieferanten Wert legen, können Sie Ausschreibungen und Einkaufsauktionen als effektives Werkzeug nutzen, um mehr Transparenz in Ihre Beschaffungsprozesse zu bringen.

Informieren Sie sich in dieser Broschüre, wie Ihr Unternehmen elektronische Ausschreibungen und Auktionen wirkungsvoll einsetzen kann, um Ihren Beschaffungszielen ein großes Stück näher zu kommen.

STRATEGISCHE BESCHAFFUNG UND EINKAUFSAUKTIONEN

Die strategische Beschaffung ist ein systematischer Prozess für die Auswahl eines oder mehrerer Lieferanten, die Produkte oder Dienstleistungen liefern sollen. Unternehmen entwickeln in der Regel eine Beschaffungsstrategie, die klare Vorgaben enthält. Eine Vorgabe könnte beispielsweise lauten: „Die Anzahl der Lieferanten soll von 1000 auf 500 reduziert werden.“

Ziele wie dieses kann man mit Hilfe verschiedener Prozesse erreichen: Unternehmen können eine elektronische Ausschreibung, den so genannten RFP-Prozess (Request for Proposal), oder eine Einkaufsauktion aufsetzen, um ihre Lieferantenauswahl zu optimieren.

Im RFP-Prozess ist vorgesehen, dass der Einkäufer eines oder mehrere der folgenden Dokumente anlegt, versendet, sammelt und analysiert:

- die Informationsanfrage (Request for Information – RFI)
- die Angebotsanfrage (Request for Quote – RFQ)
- die Ausschreibung (Request for Proposal – RFP)

Einkaufsauktionen gehen dabei noch einen Schritt weiter: Durch die Auktion kann der Einkäufer Preise und Gebote von zwei oder mehr Lieferanten in einer offenen Auktionsumgebung in Echtzeit verfolgen und vergleichen.

Die strategischen Beschaffungsprozesse werden durch elektronische Werkzeuge (E-Sourcing-Werkzeuge) für RFx und Auktionen unterstützt. Unter der Bezeichnung RFx werden die Informationsanfrage (RFI), die Angebotsanfrage (RFQ) und die Ausschreibung (RFP) zusammengefasst. Werkzeuge für elektronische Ausschreibungen zur Unterstützung automatisierter Preisverhandlungen gelten als wichtige Instrumente für einen optimalen strategischen Prozess. Sie stellen aber selbst keine Strategie dar, sondern sind nur eine taktische Methode zur Erreichung von Beschaffungszielen.

Werkzeuge für die Lieferantenauswahl und ihre Vorteile

Die Werkzeuge für elektronische Ausschreibungen und Auktionen bieten zahlreiche Vorteile und finden immer stärkere Akzeptanz bei Einkaufsorganisationen. Bei ihrem Einsatz werden die jeweiligen Werkzeuge und Prozesse miteinander verknüpft, um die Lieferantenauswahl zu vereinfachen und zu verbessern.

Ein E-Sourcing-Werkzeug ist eine webbasierte Anwendung, die Sie dabei unterstützt, die Lieferantenauswahlkriterien zu definieren, Informationen und Angebote von Lieferanten anhand dieser Kriterien anzufordern und Lieferantenangebote zu analysieren. So gewährleisten Sie, dass das beste Angebot den Zuschlag bekommt. Diese Beschaffungsinstrumente weisen gegenüber herkömmlicher Software wie E-Mail, Microsoft Word, Microsoft Excel usw. erhebliche Vorzüge auf. Dazu gehören insbesondere die

- konsistente und optimierte Nutzung von RFPs, besonders in stark fragmentierten Organisationen,
- Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen im Lieferantenauswahlprozess, vor allem bei Organisationen, die an die Einhaltung bestimmter gesetzlicher Bestimmungen gebunden sind,
- kürzeren RFP-Zyklen durch Automatisierung und Vereinfachung des Sammelns und Auswertens der Angebote,
- Kostensenkung durch papierlose Prozesse.

Bei der Einkaufsauktion nehmen die Lieferanten in einer webbasierten Anwendung an einem offenen Gebotswettbewerb in Echtzeit teil, das heißt, sie können möglicherweise die Gebote der anderen Lieferanten einsehen. Dazu erhalten sie ihre Anmelde-daten und rufen die Anwendung über einen Webbrowser auf. Nach der Anmeldung bietet die Software die folgenden Werkzeuge zur Unterstützung bei der Gebotsabgabe:

- Eingabefeld für die Gebotsabgabe
- Informationen zum Status der Auktion, Details zum Markt-umfeld und zur Wettbewerbsposition des Lieferanten
- Frage-Antwort-Funktionen, wie z. B. Chat
- Online-Hilfe

Auktionen finden in der Regel in einem definierten Zeitraum zwischen 20 Minuten und einigen Stunden statt. Es ist vorgesehen, dass der Auktionsveranstalter eine Telefon-Hotline zur Verfügung stellt, um eventuelle Fragen der Bieter im Verlauf der Live-Auktion zu beantworten. Als Alternative zu Direktverhandlungen mit einzelnen Lieferanten lassen sich mit Auktionen die besten finalen Angebote qualifizierter Bieter ermitteln. Auktionen können allerdings keinesfalls effiziente Beschaffungsprozesse ersetzen.

Richtig eingesetzt unterstützen Einkaufsauktionen die Ziele des strategischen Einkaufs, da sie kosteneffizient zur gewünschten Qualität und Serviceleistung führen. Einkaufsorganisationen profitieren außerdem von folgenden Vorteilen:

- Sie erhalten einen tieferen Einblick in die aktuelle Preisgestaltung auf dem Markt.
- Die Wettbewerbsdynamik führt zu erheblichen Einsparungen.
- Der Zeitaufwand für die Aushandlung des besten Preises wird reduziert.

Es gibt praktisch keine Einschränkungen in Bezug auf die Güter, die mit Hilfe von Auktionen beschafft werden können:

- Rohstoffe (Eisenerz, Rohöl, Erdgas)
- Materialien (Stahl, Chemikalien und Kunststoffe)
- Dienstleistungen (Reisen, Buchhaltung, Druck, juristische Dienstleistungen)
- Komponenten und Zwischenbaugruppen (gegossene und bearbeitete Teile, elektronische Bauteile und Fertigerzeugnisse)
- Einmalige Anschaffungen (Batterieanlagen, Laborausüstung wie Kühlgeräte und Zentrifugen)

WANN SIND EINKAUFSAUKTIONEN SINNVOLL?

Spezifische Richtlinien nach den jeweiligen Eigenschaften der Warengruppe können Ihnen dabei helfen zu ermitteln, welches Werkzeug für Ihre elektronische Beschaffungsstrategie am besten geeignet ist: der RFP-Prozess allein, der RFP-Prozess in Verbindung mit der Auktion oder die Einkaufsauktion (siehe Abbildung 1). Auktionen werden z. B. nicht für Waren mit besonderen Spezifikationen empfohlen, bei denen nur eine kleine Zahl von Lieferanten über die geeigneten Fertigungsmöglichkeiten verfügt. Bei Standardprodukten und handelsüblichen Waren, die eine Teilenummer des Herstellers aufweisen, können Sie eine Auktion direkt durchführen, indem Sie Händler gezielt dazu einladen.

Für Unternehmen, die bislang noch keine Einkaufsauktion durchgeführt haben, eignet sich am besten ein Ausschreibungsprozess (Request for Proposal) in Verbindung mit einer Auktion. Der Einkäufer setzt dabei den RFP-Prozess ein, um eine Erstbewertung der Lieferanten durchzuführen und bereits erste Angebote einzuholen, bevor die Auktion startet. Anhand der eingehenden Angebote verschafft sich der Einkäufer einen guten Einblick in die Marktpreislage und kann so die Auktionsparameter definieren. Damit wird das Risiko verringert und der Auktionserfolg maximiert.

	Elektronische Beschaffungsstrategie		
	Nur RFP-Prozess	RFP-Prozess in Verbindung mit Einkaufsauktion	Nur Einkaufsauktion
Warengruppe	komplex	kundenspezifisch	allgemein
Spezifikationen	vom Lieferanten und Einkäufer gemeinsam entwickelt (kann patentiert werden)	vom Einkäufer entwickelt (kann patentiert werden)	Industrienorm
Markttreiber	nur Wert	Wert und Preis	meist Preis/Volumen
Wettbewerbs-situation in der Branche	wenig Wettbewerb (Monopol/Oligopol)	Wettbewerb	starker Wettbewerb (Standardprodukt)
Lieferanten-verfügbarkeit	einer oder wenige	viele	sehr viele (großer Pool)
Risiko bei Liefere- rantenwechsel	sehr hoch	mittel	gering
Lieferanten- beziehung	strategisch	begrenzt	transaktional
Kosten bei einem Wechsel	sehr hoch	mittel/gering	gering
Detailgrad der Lieferanten- qualifizierung	hoch	mittel	gering
Lieferzeit	lang	mittel	kurz/sofort
Beispiele	patentierter Kohlen- stofffilter, paten- tirtes Arzneimittel- liefersystem	Kunststoffge- häuse, Schalt- kreise, maschinell bearbeitete Teile	Standardverpackun- gen, Massenchemi- kalien, Laboraus- rüstung

Abb. 1: Ermittlung der geeigneten elektronischen Beschaffungsstrategie

VORTEILE VON EINKAUFS- AUKTIONEN FÜR IHR UNTERNEHMEN

Für das Auktionskonzept im eigenen Einkauf werben

Insgesamt betrachtet nimmt der Trend zu Einkaufsauktionen stetig zu. Das Unternehmen AMR Research geht im Bereich von Sourcing-Anwendungen wie z. B. Einkaufsanalysen, Werkzeugen für elektronische Ausschreibungen, Einkaufsauktionen und Vertragsmanagement von einer jährlichen Wachstumsrate von 12 % bis zum Jahr 2010 aus¹. Für viele Unternehmen ist jedoch die Durchführung von Auktionen neu und ungewohnt. Daher spielt die Werbung für das innovative Einkaufskonzept innerhalb der eigenen Beschaffungsabteilungen eine große Rolle.

Ziele und Strategien definieren

Was will das Unternehmen mit der Durchführung von Einkaufsauktionen erreichen? Um die Zielvorgaben eines Auktionsprogramms zu erfüllen, müssen zunächst das Beschaffungsvolumen, die Anzahl der Auktionen sowie dafür geeignete Warengruppen definiert werden. Sobald Auktionsziel und -strategie festgelegt sind, sollten diese nach bestimmten Vorgaben auf spezifische Geschäftsbereiche und Personen abgestimmt werden. So könnte Ihre Einkaufsorganisation z. B. Einkäufer haben, die in den ersten 90 Tagen eines Auktionsprogramms zwei Auktionen und im Folgejahr drei Auktionen durchführen müssen. Auf diesem Weg sollen Kriterien zur Identifikation von Warengruppen ermittelt werden, bei denen sich durch eine Auktion Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich erzielen lassen. Überzeugen Sie Ihre Einkäufer mit den folgenden Argumenten von der Wirksamkeit von Auktionen:

- **Zeitsparend** – Auktionen erfordern nur einen Bruchteil des Zeitaufwands von Direktverhandlungen.
- **Dynamisch** – Durch ihre Dynamik führen Auktionen zu Preisniveaus, die sich in Direktverhandlungen nicht erzielen lassen.
- **Objektiv und transparent** – Auktionen bieten im Lieferantenauswahlverfahren gleiche Chancen für alle Teilnehmer.
- **Effizient** – Die durch Auktionen eingesparte Zeit kann für strategisch wichtigere Initiativen verwendet werden.
- **Kooperationsfördernd** – Auktionen ersetzen nicht Beziehungen, sondern tragen dazu bei, Beziehungen zu vertiefen.

VORTEILE VON EINKAUFS- AUKTIONEN FÜR IHRE LIEFERANTEN

Auch Ihre Lieferanten profitieren

Um erfolgreiche Einkaufsauktionen durchzuführen, muss der Einkäufer auch bei seinen Lieferanten die Vorteile dieses Konzeptes herausstellen. Hier finden Sie einige Argumente, mit denen Sie Ihre Lieferanten überzeugen können:

- **Kürzere Verkaufszykluszeiten** – Die Zuschläge können sehr schnell nach Abschluss der Angebotsabgabe erfolgen.
- **Transparente Abläufe** – Es herrschen gleiche Bedingungen für alle, da sämtliche Lieferanten an dieselben Teilnahmeregel gebunden sind.
- **Neue Geschäftschancen** – Die Teilnahme an einer Auktion eines Unternehmens kann Verkaufsmöglichkeiten in anderen Sparten oder Einheiten des Unternehmens eröffnen.
- **Differenzierte Bewertung** – Die Zuschläge werden nicht nur nach dem Preis erteilt, sondern beziehen auch Faktoren wie Qualität und Service mit ein.
- **Fairer Wettbewerb** – Auktionen fördern einen fairen, von der Marktdynamik getragenen Wettbewerb.

¹ Mickey North Rizza, AMR Research, „The Procurement and Sourcing Applications Report, 2005–2010“, 27. Juli 2006

GEEIGNETE AUKTIONSPARAMETER AUSWÄHLEN

Eine Auktion ist dann erfolgreich, wenn sie durch einen fairen Wettbewerb zu größtmöglichen Preissenkungen beiträgt. Dies wird durch verschiedene Auktionsparameter beeinflusst, die wir Ihnen hier vorstellen möchten.

■ Sichtbarkeit von Informationen

Der Grad der Sichtbarkeit bezieht sich darauf, wie viele Informationen Sie den Bietern offen legen. In Abbildung 2 finden Sie die gängigsten Regeln und ihre Anwendungsbereiche.

Regel	Definition	Anwendungsbereich
Nur führendes Gebot	Bietern sehen nur das eigene sowie das führende Gebot.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Am effektivsten bei Auktionen, die vom Preis/Marktanteil getrieben werden; ■ bei Standardprodukten, die von vielen Lieferanten geliefert werden können; ■ Preis entscheidet maßgeblich über den Zuschlag; ■ kann auch bei Auktionen angewendet werden, bei denen nur zwei Bieter teilnehmen.
Nur Rang	Bietern sehen nur ihr eigenes Gebot und ihren Rang. Das führende Gebot wird nicht angezeigt.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Am besten geeignet bei stark unterschiedlichen Gebotswerten; ■ Preise sollen verdeckt bleiben; ■ Preis ist nur einer der Faktoren bei der Vergabeentscheidung; ■ für eine erfolgreiche Auktion werden mindestens sechs bis acht Lieferanten benötigt.
Führendes Gebot und Rang	Bietern sehen das führende Gebot und den eigenen Rang.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Für Auktionen mit einer großen Bieterzahl (mehr als 30) und mit Losen; ■ Grundlage für die Erstellung einer Liste der bevorzugten Lieferanten für Folgeauktionen.

Sollen Bieter nur das führende Gebot sehen oder das führende Gebot und den eigenen Rang? Oder möchten Sie die Gebote nicht anzeigen und den Bieter nur Einblick in den eigenen Rang gewähren? Jede dieser Sichtbarkeitsregeln hat Einfluss auf die Anzahl der Gebote und den Wettbewerb unter den Lieferanten. Im Fall von Massenwaren (z. B. standardisiertes Verpackungs- oder Kopierpapier), bei denen die Märkte vom Volumen/Marktanteil getrieben werden, sorgt zumeist die Option „Nur führendes Gebot“ für den maximalen Preisdruck. Im Fall von z. B. juristischen Dienstleistungen, wo die Stundensätze stark variieren können, führt die Auktion zum größten Erfolg, bei der nur der eigene Rang sichtbar ist.

■ Gebote auf Einzelpositionen gegenüber Geboten auf Lose

Auktionen können so eingerichtet werden, dass Bieter sowohl um Preise für Einzelpositionen als auch um Preise für eine Gruppe von Einzelpositionen – die so genannten Lose – in Wettbewerb treten (siehe Abbildung 3). Bei Auktionen auf Lose müssen Lieferanten auf alle Einzelpositionen eines Loses bieten. Daher sollten Positionen entsprechend der Kapazität eines Lieferanten zu Losen gebündelt werden. Bei einer Auktion für Etiketten zum Beispiel können Sie zwei Lose anlegen: eines mit Positionen für Kunststoff-Etiketten und ein zweites mit Positionen für Aluminium-Etiketten. Wenn Sie sich über die Marktkapazitäten eines Lieferanten im Unklaren sind, sollten Lose vermieden und stattdessen die Einzelpositionen gelistet werden. Organisationen richten Auktionen in der Regel abhängig von Lieferort, Rohstoff, Fertigungsprozess und Zuschlagsstrategie aus.

Abb. 2: Sichtbarkeitsregeln und Richtlinien

Positionstyp	Definition	Anwendungsbereich
Einzelposition	Eine Einzelposition ist ein einzelner Posten, auf den Lieferanten bieten können. Bieter geben den Preis pro Einzelposition an.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Einkäufer kann frei aus den Einzelpositionen die jeweils günstigsten Artikel auswählen, der Lieferant jedoch kann ebenfalls wählen, auf welchen Posten er bieten möchte; ▪ bietet größere Preistransparenz; ▪ wird verwendet, wenn der Einkäufer das Anforderungsvolumen nicht kennt.
Los	Ein Los ist eine Gruppe von Einzelpositionen auf Basis von Lieferort, Rohstoff, Fertigungsprozess oder Zuschlagsstrategie (z. B. Los A oder B oder „Winner takes all“). Die Bieter geben den Preis pro Einzelposition für jeden Posten im Los ein. Die Anwendung kalkuliert den gesamten Wert (Preis mal Menge) und verwendet ihn für die Erstellung von Sichtbarkeits- und Preisreduzierungsregeln.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkäufer erhalten Gebote auf Posten mit niedriger Marge oder von geringem Volumen, auf die Lieferanten nicht bieten würden, wenn die Posten einzeln gelistet wären; ▪ der Einkäufer kann die Lieferbasis konsolidieren; ▪ wird nur dann verwendet, wenn die für die Gebotsabgabe angegebenen Mengen auf tatsächlichen Werten und nicht auf Schätzungen beruhen, die in Zuschlagsvolumen übertragen werden.

Abb. 3: Richtlinien für Gebote auf Einzelpositionen und Lose

Wenn sich das Gesamtvolumen aus einer großen Anzahl von Einzelpositionen zusammensetzt, können Sie Produktgruppen anlegen. Bei diesem Verfahren wählen Sie einen Querschnitt der Einzelpositionen auf Grundlage von Lieferort, Rohstoff, Fertigungsprozess usw. Anschließend entscheiden Sie, ob Sie mit Einzelpositionen oder Losen arbeiten möchten. Das Ziel von Auktionen auf der Basis von Produktgruppen besteht darin, Vertragsmöglichkeiten mit einer Gruppe von bevorzugten Lieferanten zu identifizieren und Verträge abzuschließen. Jede Sparte oder Tochtergesellschaft des beschaffenden Unternehmens führt anschließend unabhängige Auktionen mit dieser Lieferantengruppe durch, um schließlich den Zuschlag zu geben.

■ Preisreduzierung

Eine Preisreduzierung kann auf der Grundlage von zwei Parametern festgelegt werden: Prozentsatz oder Geldbetrag (z. B. in Euro oder Dollar). Dabei spielt der Parameter eine Schlüsselrolle: Wird der Wert der Preisreduzierung zu hoch angesetzt, nehmen unter Umständen viele Unternehmen nicht an der Auktion teil, was den Wettbewerb mindert. Wenn die Preise für die Einzelposten stark voneinander abweichen, sollten Sie anstelle des Betrags einen Prozentsatz verwenden.

■ Das führende oder das eigene Gebot unterbieten

Das Unterbieten des führenden Gebots ist bei Verkaufsauktionen, bei denen Lieferanten Käufer suchen, erfolgreicher als bei Einkaufsauktionen. Bei Einkaufsauktionen sollten Lieferanten die Möglichkeit haben, ihr eigenes Gebot zu unterbieten. So können sie den besten Preis auf Basis ihrer Kosten und Prozesse ermitteln. Bei strategischen Einkaufsprozessen bestimmt nicht der Preis allein über die Lieferantenauswahl. So kann es der Fall sein, dass der Bieter mit dem niedrigsten Gebot Ihren Qualitäts- und Serviceanforderungen nicht gerecht wird. In diesem Fall wählen Sie unter Umständen den Bieter mit dem zweitniedrigsten Gebot. Hier sollten Sie sicherstellen, dass Ihnen der Bieter mit dem zweitniedrigsten Gebot seinen bestmöglichen Preis genannt hat.

■ Dauer der Auktion und Verlängerung

Die Dauer einer Auktion hängt von der Anzahl der Einzelposten und der Anzahl der teilnehmenden Lieferanten ab. Bei Auktionen mit 15 bis 20 Einzelposten (bei vier bis acht Lieferanten) wird eine Mindestdauer von 20 Minuten empfohlen. Bieter geben ihre Gebote allerdings in der Regel erst wenige Minuten vor Auktionschluss ab. Um gleiche Bedingungen für alle zu schaffen, sollten Sie Auktionsverlängerungen einplanen, die nur dann greifen, wenn Gebote in den letzten Minuten abgegeben werden und die Dauer der Auktion um einige Minuten verlängern. Die Anzahl der Verlängerungen hängt größtenteils von der Anzahl der Einzelpositionen und der Bieter ab.

Bei Auktionen mit mehr als 20 Einzelposten sollten Sie Eröffnung und Abschluss nacheinander abfolgen lassen (kaskadieren). So können sich Bieter auf die aktuell offenen Einzelposten konzentrieren und werden nicht mit einer zu großen Anzahl an Gebotsvorgängen konfrontiert.

DIE AUKTION DURCHFÜHREN

Die ungefähre Zeitspanne für eine Einkaufsauktion – vom Ermitteln der Warengruppe bis zur Analyse der Einsparungen – beträgt vier bis sechs Wochen. Das kann allerdings je nach Art der Warengruppe und je nachdem, ob bereits eine Auktion für eine Warengruppe durchgeführt wurde, stark variieren. So führt z. B. ein erfahrener Einkäufer eine Auktion für Standardprodukte und -dienstleistungen möglicherweise in nur einer Woche durch. Handelt es sich aber um einen großen Bedarf in einer neuen Kategorie, bei der der Prozess von einer Informationsanfrage über eine Ausschreibung bis hin zur Auktion reicht, kann der gesamte Vorgang durchaus zwei bis sechs Monate oder mehr in Anspruch nehmen.

Wir empfehlen bei der Durchführung der Auktion folgende Vorgehensweise:

1. Ermittlung von Warengruppen und Spezifikationen

Der erste und wichtigste Schritt in jedem Sourcing-Prozess besteht darin, exakte und umfassende Daten in Bezug auf Warengruppe und Spezifikationen einzuholen. Diese Daten umfassen die folgenden Punkte: historisches, jährliches und erwartetes Beschaffungsvolumen, Details zu Einzelpositionen (letzter Preis des Artikels oder durchschnittlicher Preis im vergangenen Jahr), jährliche Verbrauchsmengen, Preistrends, Marktanalysen (z. B. Anzahl der Lieferanten in einem Marktsegment) sowie aktuelle Spezifikationen oder Zeichnungen und Handelsbedingungen (z. B. Zahlungs- oder Versandbedingungen).

2. Ermittlung von Lieferanten und Einholung von Erstgeboten

Ermitteln Sie die Lieferanten, die Sie zu einer Auktion einladen möchten, darunter auch alle bereits in Ihrem Lieferantensystem etablierten Unternehmen. Neue Lieferanten sollten den Informationsanfrageprozess (RFI) durchlaufen. So wird sichergestellt, dass sie über die grundlegenden Qualifikationen für eine Auktionsteilnahme verfügen.

Wenn Auktionen für Ihr Unternehmen neu sind oder eine neue Kategorie ins Spiel kommt, empfiehlt es sich, Erstgebote über einen RFP-Prozess einzuholen, um ein ausreichendes Lieferanteninteresse sicherzustellen. Ihre Einkäufer sollten mit den Informationen und Parametern versorgt werden, die sie zur Unterstützung der Auktionsstrategie benötigen.

3. Festlegung von Auktionsstrategie und -regeln und Anlegen der Auktion

Sobald die Lieferanten feststehen und der Einkäufer ggf. die Erstgebote über einen RFP-Prozess eingeholt hat, muss er die Gebote analysieren, um die wirkungsvollste Strategie und die besten Parameter für die Auktion festzulegen. Anschließend setzt der Einkäufer die Auktion auf.

4. Schulung der Lieferanten

Sobald die Auktion steht, sollte der Einkäufer eine webbasierte Schulung abhalten, um den Lieferanten zu zeigen, wie sie in der Oberfläche navigieren und ihre Gebote abgeben können. Hier können auch alle Fragen zur Auktion beantwortet werden.

5. Durchführung der Live-Auktion

Die Lieferanten melden sich auf der Webseite für die Live-Auktion an und geben ihre Gebote ab. Stellen Sie sicher, dass die Lieferanten die Hotline des Einkäufers erreichen können, um Probleme, die während der Auktion entstehen, besprechen zu können.

6. Zuschlag für ein Gebot

Führen Sie Analysen durch, um die Gebote zu bewerten, den besten Anbieter zu ermitteln, einen Rahmenvertrag abzuschließen oder eine Bestellung aufzugeben. Der Einkäufer sollte die Entscheidung innerhalb von 30 Tagen nach der Live-Auktion an die Lieferanten weitergeben.

7. Dokumentation der Einsparungen

Mit einer Dokumentation der Einsparungen kann der Einkäufer die Ergebnisse an andere Einkäufer der Organisation weitergeben und die nächste Auktion planen.

ZUSAMMENFASSUNG

Beschaffungsorganisationen setzen immer häufiger elektronische Ausschreibungen und Auktionen ein, die in Verbindung mit klar strukturierten Einkaufsprozessen ein äußerst erfolgreiches Beschaffungsinstrument darstellen. Eine Auktion erfordert eine sorgfältige Planung, wenn Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich erzielt werden sollen. Schaffen Sie die notwendigen Voraussetzungen für erfolgreiche Einkaufsauktionen durch

- einen eindeutig definierten Auftrag zur Durchführung von Auktionen,
- klar umrissene Prozesse zur Nutzung von Auktionen,
- eine zentrale Ansprechstelle, die durch den Einsatz von Best Practices die Akzeptanz erhöht und Schwachstellen reduziert.

SAP®-Lösungen für den strategischen Einkauf

SAP-Lösungen für den strategischen Einkauf (Supplier Relationship Management) sind webbasierte Lösungen, mit deren Unterstützung sich schnell und flexibel individuelle Beschaffungsprozesse realisieren und maximale Einsparungen erzielen lassen.

Die Software bietet zahlreiche Funktionen, Integrationsmöglichkeiten und Support Services, mit denen Sie die Lieferantenbeziehungen in Ihrer gesamten Beschaffungsorganisation verbessern können und auch für zukünftige Anforderungen bestens gewappnet sind.

Mit SAP-Lösungen für den strategischen Einkauf können Sie deutliche Einsparungen erzielen und die Zeit bis zur Wertschöpfung verkürzen: Sie profitieren von geringeren Kosten sowie der stärkeren Akzeptanz durch die Benutzer und sichern Ihre bestehenden Investitionen.

Weitere Informationen

Unter www.sap.de/srm erfahren Sie mehr über die Vorteile, die SAP-Lösungen für Ihre Beschaffungsorganisation bereithalten.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



**SAP Deutschland
AG & Co. KG**

Neurottstraße 15a

69190 Walldorf

T 08 00/5 34 34 24*

F 08 00/5 34 34 20*

* gebührenfrei in Deutschland

T +49/18 05/34 34 24**

F +49/18 05/34 34 20**

** gebührenpflichtig

E info.germany@sap.com

www.sap.de

Kostenloser Online Newsletter

www.sap.de/sapimfokus