

eAuctions zur Optimierung von Verhandlungsstrategien im Beschaffungsmanagement

Thomas Andreßen

K+S Aktiengesellschaft
Head of Systems, Global Standards and Controlling
Procurement and Materials Management Department
Bertha-von-Suttner-Straße 7
34131 Kassel
thomas.andressen@k-plus-s.com

Abstract: Der Beitrag schildert, wie eine eAuction in einen klassischen Beschaffungsprozess zur Preisfindung eingesetzt werden kann. Über den Wettbewerbsdruck sind hierdurch deutliche Erfolge realisierbar. Verdeutlicht wird die eAuction an den beiden gängigsten Auktionstypen der Englischen und der Holländischen eAuction. Als Ergebnis werden die Erfolgsfaktoren bei dem Einsatz von eAuctions genannt.

Welchen Beitrag können eAuctions zum Beschaffungsmanagement leisten? Die Befragung von Unternehmen führt hierbei zu ganz unterschiedlichen Einschätzungen. Beispielsweise werden eAuctions in einer BME-Studie von über der Hälfte (56,7%) der befragten Unternehmen als relevantes Beschaffungsinstrument eingeschätzt. Geteilt sind die Einschätzungen nach der Größe des Unternehmens: 72,3% der Großunternehmen/Konzerne (GU) aber lediglich 45,5% der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ordnen eAuctions eine hohe Relevanz zu. Zu beobachten ist weiterhin, dass lediglich 23,4% der GU und 8,2% der KMU eine mehr als 3 jährige Erfahrung mit eAuctions haben. Somit lässt sich grundsätzlich eine relativ geringe Verbreitung dieses strategischen Beschaffungsinstrumentes feststellen [BM10]. Der Salz- und Düngemittelhersteller K+S AG (Kassel) setzt eAuctions seit dem Jahr 2000 erfolgreich bei einfachen Lieferungen und komplexen Leistungen ein.

Der idealtypische Fall einer Beschaffungsverhandlung beginnt mit der Bedarfspezifikation (Lastenheft) eines Anforderers. Die anschließende Ausschreibung adressiert einen offenen (unbegrenzten) oder geschlossenen (z. B. prequalifizierten) Lieferantenkreis. Auf die ersten Angebotsvergleiche folgen technische Durchsprachen, in denen Lieferanten und beschaffendes Unternehmen Konkretisierungen im Lastenheft vornehmen, wobei zumeist deutlich wird, dass die Lieferanten das Lastenheft mit unterschiedlichen technischen/prozessualen Lösungen erfüllen können. In den technischen Durchsprachen können sich sowohl das Lastenheft als auch die angebotenen Leistungen der Lieferanten verändern. Dieser Konsensprozess umfasst zumeist auch eine Veränderung des Angebotspreises beim Lieferanten. Im abschließenden Angebotsvergleich werden die finalen

Angebote für die Zuschlagsentscheidung herangezogen. Hierbei sollte ein Vergleich auf den Total Cost of Ownership bzw. dem Total Value of Ownership beruhen.

Im klassischen Verhandlungsprozess werden die Lieferanten aufgefordert, ihre „letzten“ Angebote abzugeben. Da jeder Lieferant aber nur seine eigene Perspektive kennt, ist ihm zumeist unklar, wie weit sein eigenes Angebot von den Angeboten seiner Konkurrenz entfernt ist. Als Folge dieser Intransparenz ist es sehr wahrscheinlich, dass die Lieferanten nicht an die eigene Preisuntergrenze herangehen.

Im Verhandlungsprozess mit eAuctions wird bereits in der Ausschreibung (Phase I in Abb. 1) auf die Möglichkeit einer Vergabe über eine eAuction (im Internet) hingewiesen. In der Technischen Durchsprache (Phase II) werden die Angebote auf die Anfrage ausgerichtet. Hier spiegelt sich der deutlichste Unterschied zur Verkaufsauction wider. In einer Verkaufsauction bieten Käufer auf ein (identisches) Gut. Hingegen bieten in einer Einkaufsauction verschiedene Lieferanten leicht unterschiedliche Leistungen für einen Beschaffungsbedarf, welche im Rahmen der technischen Durchsprache geklärt werden. Im Nachgang folgt in der Verhandlung (Phase III) eine Fokussierung auf die kaufmännischen Konditionen, wobei in dieser Phase natürlich auch Anpassungen im angebotenen Leistungspaket der Lieferanten möglich sind. Die besten Lieferanten qualifizieren sich für die eAuction (Internet). Hierbei gibt es bereits jetzt einen Preis, zu dem der Abnehmer den Bedarf decken kann: Es handelt sich um das bis dato beste Angebot. Dieses Angebot stellt den Reservationspreis [BE07] des Abnehmers dar, bis zu dem er maximal bereit ist, ein Angebot anzunehmen. Der Reservationspreis stellt somit die maximale Zahlungsbereitschaft des Abnehmers dar, der auch in der eAuction nicht verschlechtert werden darf. In der eAuction (Phase IV) bieten die Lieferanten je nach Auktionsdesign. Der Gewinner erhält die Bestellung.

Es wird deutlich, dass die Vorbereitung einer eAuction ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den anschließenden Vergabeprozess darstellt. Hierbei lässt sich festhalten: a) Eine eAuction benötigt Wettbewerb. Hierfür sind bereits in der Ausschreibung hinreichend viele Lieferanten anzufragen. b) Bereits in der Ausschreibung ist den Lieferanten mitzuteilen, dass eine eAuction für die Vergabe geplant ist. c) Die Bedingungen der eAuction werden im Auktionsvertrag mit den Lieferanten festgehalten. d) Im weiteren Vergabeprozess kann die Anzahl der Lieferanten reduziert werden, um einen Anreiz für die Qualifikation zur nachfolgenden eAuction zu setzen.

Zum Vergleich ganz unterschiedlicher Angebote sind insbesondere messbare Unterschiede im Angebotsvergleich durch Boni/Mali monetär „vergleichbar“ zu machen. Beispielsweise konkurrieren ein lokaler Anbieter in Deutschland und ein Anbieter aus Spanien um einen Reparaturauftrag. Die Entfernung des spanischen Anbieters führt aufgrund der längeren Anfahrt zu erhöhten Reparaturzeiten, was zu höheren Stillstandzeiten bei der Maschine führen würde. Dieser Vorteil des lokalen Anbieters kann zum Vergleich in das Angebot eingepreist werden. Der Bonus/Malus wird in der Phase III im Auktionsvertrag fixiert und ist nur dem jeweiligen Lieferanten bekannt. Wenn der bonus-/malusbelegte Lieferant das beste Angebot gibt, erhält er im Anschluss einen um den Bonus/Malus erhöhten/verringerten Betrag.

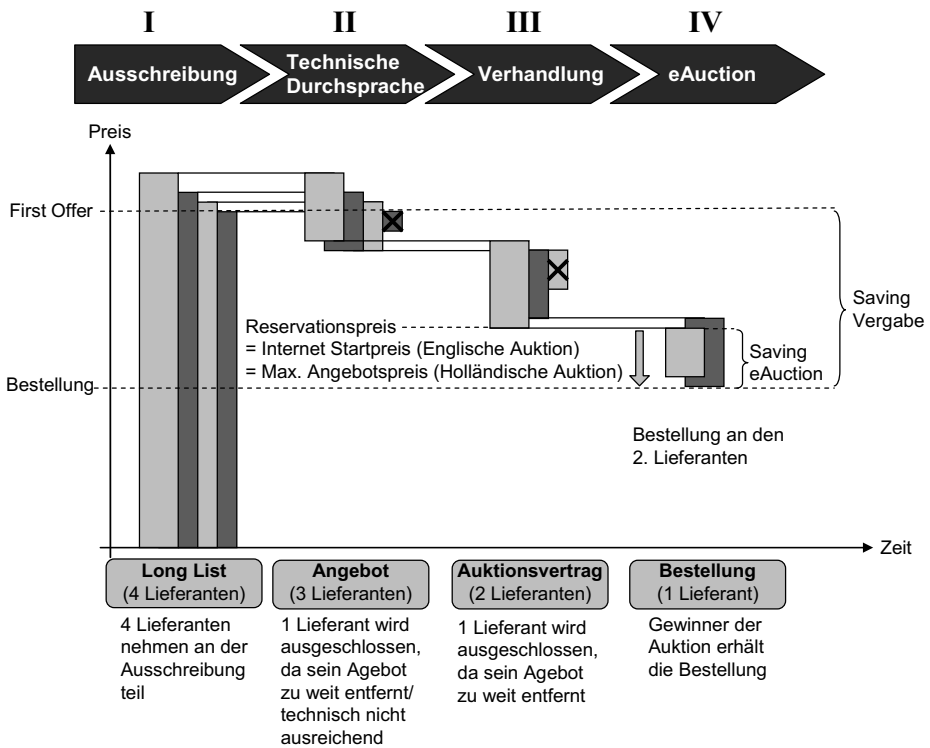


Abbildung 1: Phasen einer Verhandlungsstrategie mit eAuction

Im Beispiel in Abbildung 2 wurden zwei Lieferanten (L1 und L2) gegenübergestellt. L2 gewinnt die eAuction vor L1. Aufgrund des Malus an L2 sinkt der Vergabepreis – wie im Beispiel – weiter unter das beste Gebot. Dies kann aufgrund von Leistungsmerkmalen des Angebotes von L2 sinnvoll sein. Die K+S AG setzt in der Vergabe über eAuctions eine Malusregelung zum Angebotsvergleich ein.

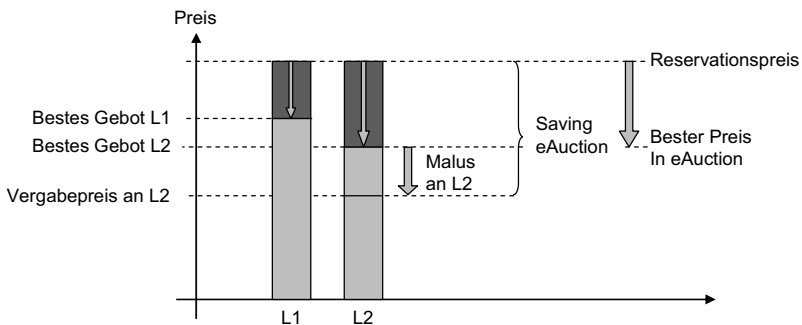


Abbildung 2: Preisfindung mit Malus in einer eAuction

Die Festlegung des Bonus/Malus ist eine große Herausforderung für das einkaufende Unternehmen. Ohne diese Festlegung ist es jedoch schwierig, bei einem differenzierten Leistungsangebot mehrerer Lieferanten den Auftrag rein über den Beschaffungspreis in einer eAuction zu vergeben.

Die Englische eAuction ist die bekannteste Auktionsform: Innerhalb einer Zeitfrist, beginnend mit einem Internet Startpreis (zugleich Reservationspreis), bieten Lieferanten (L) dem Abnehmer (A) abnehmende Beträge (Rabatte). D.h. sie verringern das geforderte Entgelt für eine fixierte Leistung. Somit sind Gebotsverbesserungen möglich. In der Holländischen eAuction bietet hingegen der Abnehmer den Lieferanten ansteigende Preise an, bis der erste Lieferant einen Preis akzeptiert. Der maximale Angebotspreis ist hierbei der Reservationspreis (siehe zur Bildung des Reservationspreises Abbildung 1). Einen Überblick über die Merkmale beider Auktionstypen gibt Abbildung 3.

	Englische eAuction	Holländische eAuction
Gebotsrichtung	L reduzieren den Preis	A bieten steigenden Preis an
Last-minute-bids	Verlängerung Zeitrahmen	Nicht relevant
Reservationspreis	Startpreis	Maximaler Angebotspreis
Gebotshöhe	Mindestgebote	Feste Gebotsschritte
Zuschlag	Last Bid = Order	First Bid = Order
Gebotsverbesserung	möglich	Nicht möglich

Abbildung 3: Kennzeichen von eAuctions

Zusammenfassend können sieben Erfolgsfaktoren für die Optimierung von Verhandlungsstrategie durch eAuctions genannt werden: 1. Wettbewerb: hinreichend viele Lieferanten anfragen, im Vergabeprozess kann sich die Anzahl an Lieferanten reduzieren, 2. Transparenz & Commitment: Information aller Teilnehmer über die Auktionsregeln und Fixierung im Auktionsvertrag; 3. Manipulationsfreiheit: Sicher stellen, dass seitens des einkaufenden Unternehmens keine Manipulation möglich ist (z. B. über neutralen Dienstleister), 4. Bonus/Malus-Regel zur Bewertung von unterschiedlichen Lösungen, 5. Parameter: Optimierung der Parameter, wie Gebotshöhe, Dauer der eAuction etc. Darüber hinaus existieren zwei bisher nicht genannte Erfolgsfaktoren: 6. Integration: Vernetzung der eAuction-Software mit dem ERP-System [AN10], um effiziente Gesamtprozesse sicherzustellen, 7. Bedienbarkeit, Dokumentation & Support [SU05]: Die Bedienbarkeit umfasst das User Interface und die Stabilität der Software. Die Dokumentation sollte sowohl das Auktionsdesign als auch die vertraglichen Konsequenzen der eAuction umfassen. Der Support sollte über einen neutralen Dienstleister erfolgen.

Literaturverzeichnis

- [AN10] Andreßen, T.: Erfolgreiches Strategisches Management des E-Procurement, in Supply Management Research, Hrsg. von Bogaschewsky, R./Eßig, M./ Lasch, R./ Stölzle, W., Wiesbaden 2010, S. 291-312.
- [BE07] Berz, G.: Spieltheoretische Verhandlungs- und Auktionsstrategien, Stuttgart 2007
- [BM10] Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.: Stimmungsbarometer elektronische Beschaffung, Frankfurt 2010.
- [SU05] Sundermann, F.: Die 7 Todsünden im eSourcing, in ERP Management, 2005, S. 41-42.