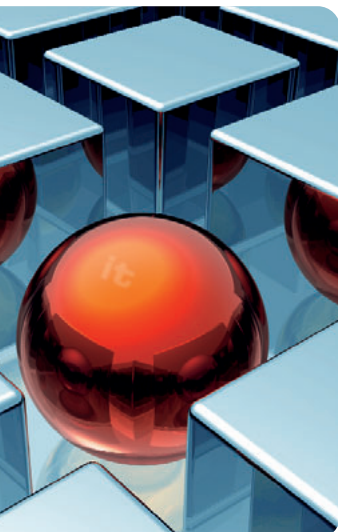


Auktionen und Ausschreibungen durch Sourcing mit SAP Supplier Relationship Management

Ein Praxisleitfaden für das erfolgreiche Umsetzen von Ausschreibungen und Auktionen mit SAP SRM.

Es gibt Geschäftsprozesse, die in besonderer Weise verdeutlichen, dass ein optimales Zusammenspiel aus geeigneter Softwarekomponente und gewissenhaftem Prozessvorgehen über Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens entscheidet. Gerade im Bereich Auktionen und Ausschreibungen im Einkauf wird dieser Sachverhalt nach Ausschreibungsende unmittelbar für alle Beteiligten monetär sicht- und messbar.



Aus meinen Erfahrungen zeichnet sich im Dialog mit einigen Anwendern zunächst kein klares Bild hinsichtlich einer Erfolgsbewertung des Sourcing-Prozesses ab. Das ist eigentlich nicht verwunderlich, denn im Ausschreibungsprozess, egal welche Form Sie wählen, können als belanglos eingeschätzte Schritte im Vorgehen bereits eine durchschlagende öffentliche Auswirkung entfalten - sowohl im Positiven wie im Negativen. Ich möchte Sie deshalb im Rahmen dieses Expertpapers mit einigen wertvollen Erfahrungen aus der Praxis mit Kundenprojekten bei der Umsetzung Ihres Sourcing-Projektes unterstützen, verbunden mit dem Wunsch, diesen Geschäftsprozess im Einkauf stärker zu verankern.

Was kann eine Software leisten und was nicht?

Wenn ich die Erwartungshaltung betrachte, von der man ausgehen sollte, so kann dem Gedanken einer Prozessautomation im Supplier Relationship Management (SRM) Sourcing nur bedingt Rechnung getragen werden. Der Software im Ausschreibungsprozess kommt die Bedeutung zu, den Einkäufer bei seinen Aktivitäten zu leiten, bestimmte Prozessschritte zu vereinheitlichen und damit vergleichbarer zu machen, so dass die entstehenden Daten strukturiert, transparent und damit nachvollziehbar im System bereitgestellt und abgelegt werden.

Die konzeptionelle Vorbereitung der Ausschreibung, die sich aus den Erfahrungen des Einkäufers ableitet, ist vom Automatisierungsgedanken zu einem Großteil ausgenommen. Daher ist ein Realisierungsprojekt einer Sourcing-Lösung immer auch ein Beratungsprojekt hinsichtlich der Gestaltung der Vorgehensweise im Ausschreibungsprozess in Kombination mit der Software. Die Antwort auf die Frage, welche Materialien besser durch eine Ausschreibung als durch eine Auktion eingekauft werden können, lässt sich in der Regel nur durch die Detailkenntnisse des Einkäufers beantworten, die im Bedarfsfall durch ein aussagekräftiges Reporting gestützt werden können.



Im Implementierungsprojekt ist es daher von zentraler Bedeutung, die Softwarefunktionalität mit dem Prozessvorgehen, Erfahrungen des Einkaufs und der vorhandenen technischen Basis in Einklang zu bringen, denn eine unzureichend vorbereitete, bereits veröffentlichte Ausschreibung oder Auktion nachzubessern kann, unabhängig von der eingesetzten Software, zu einer unangenehmen Aufgabe werden.

Rücken wir ein wenig weiter ab von einer softwaregeprägten Sichtweise, so erlangt das Vorgehensmodell bei der Erstellung von Auktionen und Ausschreibungen einen besonderen Stellenwert. Die Basis unserer Tätigkeit, die sich in der Praxis bewährt hat, orientiert sich dabei an den folgenden 5 Phasen, die ich kurz skizzieren möchte:

I. Identifizierung geeigneter Güter und Umsetzungsplanung

Welche Güter oder Leistungen eignen sich für eine elektronische Ausschreibung/Auktion?

Nicht jedes Gut oder jede Dienstleistung eignet sich gleichermaßen für eine elektronische Ausschreibung oder Auktion. Aus dem Gesamtspektrum der zu beschaffenden Güter und Leistungen muss geprüft werden, welche sich für die Beschaffung über ein elektronisches Medium eignen. Aus der Vielzahl an Möglichkeiten wird durch ein Bewertungsverfahren der Umsetzungsschwerpunkt festgelegt.

Eine Potentialabschätzung erleichtert die Priorisierung der Umsetzungsschwerpunkte

In einem zweiten Schritt wird dann die Frage beantwortet, auf welchem Weg diese beschafft werden sollen: Ausschreibung, Auktion oder eine Kombination aus beiden? Entscheidungskriterien, die diese Ergebnisfindung unterstützen sind dabei der Grad der Normierbarkeit des Gutes oder der Leistung, die Wettbewerbsintensität auf dem Markt, die Intensität der Lieferantenbindung und die Risikoabwägung bei einem Lieferantenwechsel. Auch die Laufzeit hat Einfluss auf das gewählte Verfahren. Tendenziell bietet der Ausschreibungsprozess mehr Varianz hinsichtlich der geforderten Rahmenbedingungen. In einer Auktion stehen diese Daten fest. Es wird lediglich der wahre Preis des Gutes oder der Dienstleistung ermittelt, alle anderen Größen werden in der Auktion nicht verhandelt.

II. Bedarfsspezifikation und Lieferantenauswahl

Der Bedarf wird detailliert spezifiziert und durch aussagekräftige Ausschreibungsunterlagen abgerundet

Insbesondere die Erstellung von aussagekräftigen Ausschreibungsunterlagen und die Auswahl potentieller Lieferanten erfordert eine sorgfältige Vorgehensweise. Dabei müssen die angefragten Güter oder Leistungen zweifelsfrei und detailliert spezifiziert werden, um eine Vergleichbarkeit der eingehenden Angebote zu gewährleisten. Besondere Gebindegrößen oder von Normen abweichende technische Spezifikationen von Materialien stellen oft vergessene Details dar. Ebenso sind die Liefer- und Zahlungsbedingungen genau zu spezifizieren.

Eine Auswahl potentieller Lieferanten erfolgt als Lieferantenliste, Daten der Lieferantenbeurteilung fließen ein

Die Auswahl geeigneter Lieferanten kann dabei, ausgehend von den gesetzten Lieferanten, auf zusätzliche, neue Lieferanten, z.B. aus der SRM Lieferantenselbstregistrierung, erweitert werden. Phase I und Phase II bilden die Grundlage für einen erfolgreichen Ausschreibungsprozess und sind maßgeblich vom Know-how des Einkäufers und auswertbaren Datenbeständen abhängig.

III. Vorbereitung der Ausschreibung/Auktion

Die Phase III ist insbesondere geprägt durch den systemgestützten inhaltlichen Aufbau der Ausschreibung. Dabei finden vor allem die gewonnenen Ergebnisse aus den Phasen I und II Eingang in die Ausprägung der Anwendung. Die Systemfunktionalitäten rücken in diesem Schritt erfahrungsgemäß zunehmend in den Vordergrund.

Festlegung der Auktionsstrategie
und -regeln/Gestaltung des Inhalts

Im Rahmen der Definition genereller Parameter hat vor allem die Entscheidung zur offenen oder geschlossenen Ausschreibungsform strategische Bedeutung. Bei der geschlossenen Ausschreibungsvariante werden beispielsweise gezielt Lieferanten mit der Ausschreibung verknüpft und direkt aus dem SRM automatisiert per E-Mail zur Teilnahme eingeladen. Diese Form eignet sich daher in erster Linie für spezialisierte Güter oder Leistungen, für die nur eine begrenzte Anzahl potentieller Lieferanten in Frage kommt. Eine offene Ausschreibung bietet sich eher für weniger spezialisierte Güter oder Dienstleistungen an, bei der ein Lieferantenwechsel ein geringes Risiko darstellt. Die Ausschreibung wird bei der offenen Ausschreibung auf der Unternehmenshomepage veröffentlicht, gegebenenfalls sind dabei begleitende Maßnahmen zur Erhöhung der Reichweite erforderlich.

Vertragliche Fixierung der
Ausschreibung/Auktion

Festlegung von
Bewertungskriterien

Auf die Verknüpfung der Materialien oder Dienstleistungen in die Ausschreibung und Sicherstellung der genauen Spezifikation folgt die Festlegung geeigneter Bewertungskriterien. Diese werden ebenfalls im System verankert und sorgen für eine unmittelbare und objektive Vergleichbarkeit der eingehenden Angebote per Knopfdruck durch den Einkäufer. In die Bewertungskriterien können dabei auch automatisiert, je nach Lieferant, kalkulatorische Wettbewerbsvorteile oder Nachteile eingerechnet werden. Dieses Verfahren wird als Factored-Cost Bidding bezeichnet.

Gute Erfahrungen haben wir gemacht durch das Veröffentlichen einer fiktiven Ausschreibung oder Auktion, die als Testfall für alle Lieferanten zur Verfügung gestellt wird. Diese kann, versehen mit einer hinreichend großen Laufzeit dazu dienen, um im Dialog mit dem Lieferanten Vertrauen für das Verfahren zu schaffen und Hürden aus dem Weg zu räumen.

Lieferantenanfragen/
Lieferantengespräche

Einen fachlichen Ansprechpartner und einen Ansprechpartner für den Systemzugriff zu nennen, der auch telefonisch kontaktiert werden kann, ist gerade bei den ersten Ausschreibungen und Auktionen zu empfehlen.

Organisatorisches: Hotline-Service,
Lieferantenschulung/Testen und
Herstellung Systemzugriff

Der Test der Systemumgebung vor der Veröffentlichung der Ausschreibung oder Auktion ist ein absolutes Muss und darf auf keinen Fall unterschätzt werden. Ein Zugriffstest aus dem Firmennetzwerk auf die Ausschreibung oder Auktion ist dabei nicht unbedingt aussagekräftig und stets durch einen externen Systemzugriff unter verschiedenen Konstellationen im Vorfeld zu testen.

IV. Durchführung der Ausschreibung/Auktion

Auktionseröffnung
Lieferantenangebote
Hotline-Service/Chat

In Phase IV muss sichergestellt sein, dass alle relevanten Daten im System hinterlegt worden sind und die Lieferanten ohne technische Herausforderungen darauf zugreifen können. Da auch während der Durchführung einer Ausschreibung oder Auktion Fragen eines Lieferanten auftauchen können, ist es hilfreich die Kontaktaufnahme so einfach wie möglich zu gestalten. Dazu ist eine Chatfunktion, insbesondere bei einer Auktion, eine sinnvolle Ergänzung um schnell auf Fragen der Lieferanten reagieren zu können.

Auswertungen zum Auktionsverlauf
Auktionsende/Lieferantenzuschlag

Auswertungen zum Auktionsverlauf sollten aufgezeichnet werden, so dass diese zu einem späteren Zeitpunkt oder aber auch während der Laufzeit zur Analyse des Ablaufs herangezogen werden können. Mit dem Lieferantenzuschlag wird in der Regel sofort sichtbar ob der Einkauf in Verbindung mit dem System Einsparungen erzielen konnte, und welchen Einfluss die Vorgehensweise auf das endgültige Resultat hatte.

V. Analyse und Nachbereitung

Dokumentation der
Ergebnisse/Einsparungen

Die Phase V fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Gewünschte und erzielte Einsparungen sollten in einem Review bewertet werden und davon abgeleitete Handlungsempfehlungen für zukünftige Auktionen enthalten, um den Prozess dauerhaft zu verfeinern. Auch die Auswirkungen einer bereits gelaufenen Ausschreibung oder Auktion auf die leer ausgegangenen Lieferanten ist dabei nicht zu unterschätzen und kann durchaus einen positiven Einfluss auf zukünftige Ausschreibungen und Auktionen haben.

Weitergabe der Ergebnisse
im Review

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir mit dem vorgestellten systematischen Vorgehen in Kombination mit dem SAP SRM-System kritische Situationen im Gesamtprozess minimieren und sehr gute Erfahrungen im Praxiseinsatz bei der Durchführung von erfolgreichen Ausschreibungen und Auktionen sammeln konnten.

Handlungsempfehlung
für nächste Auktionen

Ein letzter Tipp: Generell ist es ratsam nach dem Motto „think big – start small“ zu handeln, also nicht mit dem komplexesten Fall einer Ausschreibung oder Auktion zu beginnen, sondern langsam die Komplexität und den Umfang zu steigern. Nur so erlangen Sie ein Gefühl für diesen neuartigen Geschäftsprozess im Einkauf, so dass in Ihrem Unternehmen erfolgreiche Ausschreibungen und Auktionen gezielt durchgeführt werden.

Beweggründe für die Nutzung von elektronischen Ausschreibungen:

Die Beweggründe unserer Kunden für die Nutzung von elektronischen Ausschreibungen und Auktionen durch ein SAP SRM-System liegen häufig in den folgenden Aspekten, doch nur die Kombination aus geeigneter Software und gewissenhaftem Prozessvorgehen tragen zur Zielerreichung bei.

- Kritische Überprüfung der Beschaffungssituation und der Lieferantenstruktur
- Erhöhung der Beschaffungsmarkttransparenz (Preis, Produkt, Lieferanten)
- Standardisierung des Beschaffungsprozesses
- Schnelle und einfache Vergleichsmöglichkeit der vorliegenden Angebote
- Direkte Integration zwischen SAP SRM-System und SAP Backend
- Reduzierung des Aufwands für Preisverhandlungen im Beschaffungsprozess
- Größere Reichweite bei Preisverhandlungen mit geringerem Zeitaufwand
- Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den möglichen Lieferanten
- Realisierung eines niedrigeren Einkaufspreises

Autor: Carsten Hochmuth



Kurzvita

Name: **Diplom-Kaufmann Carsten Hochmuth**
Experte für SRM, E-Mail: carsten.hochmuth@itelligence.de

Seit: 2006 als Berater bei der itelligence AG in Bielefeld tätig

Beratungsschwerpunkte: SRM-Prozesse im Einkauf, Lieferantenintegration, Portalanwendungen

Branchenfokus: Fertigungsindustrie, Dienstleistungen, Hightech-Industrie