

# E-procurement vs. Negotiation

"Most B2B activity to date has centered on on-line exchanges and auctions, and most observers have assumed that these electronic marketplaces would come to dominate the B2B landscape. Once you look beyond the hype, however, you quickly see that most Internet exchanges are floundering. (...) The current B2B model has [...] fatal flaws.

First, the value proposition offered by most exchanges – competitive bidding among suppliers allows buyers to get the lowest possible prices – runs counter to the best recent thinking on buyer-supplier relations. Most companies have come to realize that getting supplies at the lowest price may not be in their best economic interest. Other factors such as quality, timing of deliveries, and customisation, are often more important than price in determining the overall value provided by a supplier. (That's particularly true for the many manufacturers that have adopted lean, low-inventory production systems that depend on reliable, precisely scheduled shipments of supplies and components.) Many companies have spent the last two decades methodically forging tighter, more strategic relationships with suppliers – many such affiliations have involved joint product-design efforts, integration of complex processes, and long-term service contracts. The online exchanges' focus on price-driven transactions flies in the face of all this hard work.

Second, the exchanges deliver little benefits to sellers. Yes, suppliers have access to more buyers with only a modest increase in marketing cost, but that benefit is overwhelmed by pricing pressures. Few suppliers want to be anonymous contestants in ruthless bidding wars, and for the highest-quality, most innovative suppliers, price battles are anathema. As a result, the buyer-biased exchanges that characterize B2B today will not be able to achieve a critical mass of participants and transactions – they will be forever starved of liquidity.

To be successful in the long run, B2B markets need to offer strong incentives to both buyers and sellers."

Source: Richard Wise and David Morrison, *Beyond the Exchange – The Future of B2B*, Harvard Business Review, November-December 2000

## Kommentar

Die in diesem Artikel geäußerte Meinung scheint mir zu extrem zu sein.

Die elektronische Erfassung von einkaufsrelevanten Daten und den darauf folgenden Aufbau von Supplier Relation Management-Systemen (SRM-Systeme) und elektronischen bzw. webbasierten Einkaufsplattformen entsprechen legitimen Bedürfnissen im Einkaufsbereich:

- **Transparenz und Konsistenz:** Früher wussten Unternehmen in der Regel nicht, was ihre verschiedenen Abteilungen, Filialen usw. von einem Lieferanten einkaufte und zu welchen Konditionen. Lieferanten konnten deshalb eine bewusste oder unbewusste Inkonsistenz in ihrer Preispolitik versteckt halten und davon profitieren;
- Reduktion der Transaktionskosten;
- Geographische Erweiterung der Lieferantensuche;
- Optimierung der Preisfindung und Ausschöpfung von Wettbewerbspotentialen;
- usw.

Was Verhandlungen zwischen Kunden und Lieferanten betrifft, sind SRM-Systeme und elektronische Einkaufsplattformen zumindest unter drei Gesichtspunkten relevant:

### Transparenz

Transparenz ist zum Modewort geworden. Wer ist schon heute gegen Transparenz? Eins verblüfft mich allerdings: Selten wird über die Bedingungen gesprochen, die erfüllt sein müssen, damit die beteiligten Akteure bereit sind, Transparenz zu praktizieren. Es scheint mir, dass eine der wesentlichsten Bedingungen mit Vertrauen zu tun hat: Nur wenn ich sehr zuversichtlich sein kann, dass mein Gegenüber meine Transparenz nicht gegen mich ausnutzen wird, bin ich zum Beispiel bereit, meine Kostenstruktur und Gewinnmarge freiwillig offenzulegen.

### Fairness

Im Sinne des sach- und menschengerechten Verhandeln sollen die beteiligten Akteure bei der Suche nach Lösungen von Interessenkonflikten auf Nachvollziehbarkeit und Fairness bedacht sein.

In solchen Situationen (Preisverhandlungen z.B.) wäre idealerweise die Offenlegung der relevanten Information (Kostenstruktur usw.) das beste Mittel, um darauf basierend nachvollziehbare Lösungen zu erarbeiten, die dadurch eine gute Chance haben, von beiden Seiten als fair betrachtet zu werden. Entlang dieser Kette (Transparenz → Nachvollziehbarkeit → Fairness) kann aber die Versuchung für den Kunden gross sein, für sich einseitige Vorteile zu ziehen. Und auch wenn niemand mit bösen Absichten operiert: Über die Frage, wie hoch eine "faire" Gewinnmarge ist, kann man sehr geteilter Meinung sein!

Die Frage der Fairness wird auch insbesondere bezüglich Einkaufsauktionen immer wieder gestellt. Auktionen an sich sind aus meiner Sicht nicht unfair – im Gegenteil: sie stellen eine neutrale Entscheidungsprozedur dar, die unter Wahrung der Chancengleichheit eine "gerechte" Auswahl des günstigsten Lieferanten sicherstellt. Auktionen scheinen mir nur dann problematisch zu sein:

- wenn die Modalitäten nicht klar genug oder diskriminierend sind;
- wenn die im Voraus festgelegten Spielregeln nicht eingehalten bzw. während dem Verlauf der Auktion geändert werden;
- wenn sie zum Einkauf von Produkten oder Dienstleistung, die sich nicht nur über den Preis unterscheiden, eingesetzt werden (wobei dies eigentlich nicht unfair sondern eher unklug ist).

### Einkaufsprozess

Elektronische Einkaufsplattformen führen zu einer starken Standardisierung der Entscheidungsfindung im Einkauf, die einseitig von den Kunden bestimmt und von den Lieferanten weitgehend nicht beeinflussbar ist.

Diese Standardisierung hängt nicht primär mit dem Aufbau von elektronischen Einkaufsplattformen zusammen sondern mit der Professionalisierung des Einkaufs (elektronische Einkaufsplattformen führen sie einfach weiter).

Hier ist man mit einem echten Dilemma konfrontiert!

Selbstverständlich gilt es für Unternehmen, zu vermeiden, dass irgendjemand irgendetwas ohne Methode und Kontrolle einkaufen kann. Dies entspricht dem völlig legitimen Interesse, unnötige Kosten zu sparen bzw. Effizienzgewinne zu erzielen – und rechtfertigt eine Standardisierung des Einkaufsprozesses, die von den Lieferanten zu respektieren ist.

Demgegenüber geht es aus meiner Sicht im Einkauf in vielen Fällen darum, (a) kreative Lösungen, die den Bedarf des Kunden exakt abdecken und die Möglichkeiten des Anbieters optimal nutzen, zu entwickeln; (b) faire, für beide Seiten akzeptable Konditionen zu vereinbaren. Solche Lösungen können nur im Rahmen von Verhandlungen erarbeitet werden. Nun: Verhandeln bedeutet meiner Meinung nach nicht, dass die Parteien sich nur über die zu lösenden Fragen unterhalten sondern auch über die Art und Weise, *wie* die Lösungsfindung zu gestalten ist. Falls der Einkauf alles bestimmt – die Fragen, die zu beantworten sind (mit Ausschluss von allen anderen); die Personen im Unternehmen, mit denen der Lieferant überhaupt sprechen darf usw. – hat das mit Verhandeln nichts mehr zu tun. Und wie immer: Eine suboptimale Entscheidungsfindung führt zu suboptimalen Entscheidungen.

Wie dieses Dilemma zu lösen ist, stellt allerdings für mich eine Frage dar, die noch offen ist.

Jérôme Racine, Partner, Sumbiosis GmbH, 19.03.2008