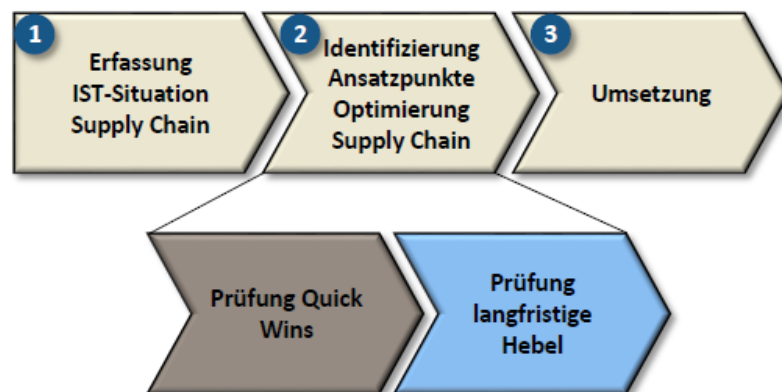


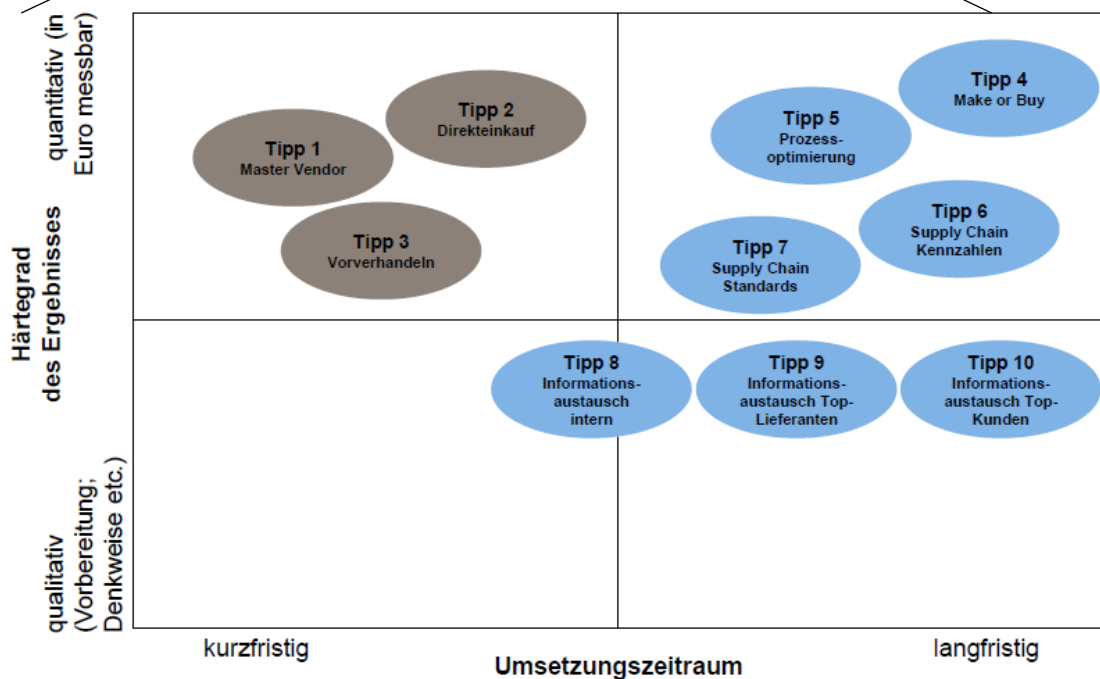
# 10 Tipps zur Optimierung Ihrer Supply Chain

Seit mittlerweile drei Jahrzehnten kursiert der Begriff der Supply Chain Optimierung in den Unternehmenszentralen und Wirtschaftsuniversitäten dieser Welt.

Durch den Wegfall von Handelsbarrieren, der Öffnung neuer Märkte und dem technologischen Fortschritt der letzten Jahrzehnte, kommt heute kein international tätiges Unternehmen mehr um eine intensive Befassung mit der Thematik Supply Chain Optimierung herum. Innerhalb eines Unternehmens schlummert gerade im Einkauf ein enormes Optimierungspotential für diesen Bereich. Unsere 10 Tipps helfen Ihnen, Hebel zu identifizieren, mit denen Sie Ihren Einkauf durch Supply Chain Optimierung weiter nach vorne bringen können.

Um relevante Optimierungshebel in Ihrer Supply Chain zu identifizieren, empfiehlt es sich, einem drei-stufigen Prozess zu folgen:





## Schritt 1: Erfassung der IST-Situation Ihrer Supply Chain

Erledigen Sie - soweit noch nicht geschehen - zunächst die Hausaufgaben und strukturieren Sie die Abläufe in Ihrer Supply Chain genau. Brechen Sie hierfür die gesamte Wertschöpfungskette auf und betrachten Sie alle Prozesse, Strukturen und Methoden, so dass Sie ein klares Verständnis Ihrer Supply Chain haben. Prozesse und Strukturen umfassen beispielsweise den Materialfluss, den Logistikfluss, die Anzahl der Supply-Chain-Akteure und so weiter. Zu den Methoden zählen der Grad bzw. die Art des Informationsaustauschs, Kennzahlen, Standards etc.

## Schritt 2: Identifizierung von Ansatzpunkten zur Optimierung Ihrer Supply Chain

Prüfen Sie auf Basis des in Schritt 1 definierten IST-Zustands systematisch, welche Quick-Wins und langfristige Hebel für Ihre Supply Chain Optimierungspotenzial bieten. Gehen Sie dabei so vor, dass Sie klar erkennen, bei welchen Hebeln Ihr IST-Zustand optimierungsfähig ist.

Mit unseren ersten drei Tipps können Sie Quick-Wins prüfen:

### **1. „Master Vendor“ - Prüfen Sie Master Vendor Lösungen für komplexe Dienstleistungen**

Während für viele Warengruppen auf zwischengeschaltete Akteure verzichtet werden kann, sollten Sie für komplexere Dienstleistungen wie z.B. Zeitarbeits-Dienstleistungen die Möglichkeiten eines Master Vendors (auch Third Party Management genannt) prüfen. Dieser ist dann ratsam, wenn der Wegfall von administrativen Kosten für den Einkauf die Mehrkosten für den Master Vendor übertreffen.

### **2. „Direkteinkauf“ - Überspringen Sie an geeigneten Stellen Zwischenhändler im Einkauf**

Um durch Veränderungen Ihrer Supply Chain direkte Einsparungen zu erreichen, empfehlen wir zu prüfen, für welche Artikel und Warengruppen die Möglichkeit besteht, auf Zwischenhändler zu verzichten. Die entscheidende Frage bei dem Für und Wider eines Zwischenhändlers ist, ob der Nutzen des Zwischenhändlers (direkter Kontakt zu den Lieferanten, Mengenbündelung, Übernahme administrativer Aufgaben, Marktwissen und logistische Fähigkeiten) die Kosten des Zwischenhändlers (Margenverlust im Vergleich zum Direktbezug) über- oder untertreffen. Voraussetzung für das Überspringen eines Zwischenhändlers und den damit verbundenen Direkteinkauf ist ein ausreichend hoher Bedarf und eine angemessene Expertise (z.B. in Bezug auf Sprachen und Logistikanforderungen) im Einkaufsmarkt.

### **3. „Vorverhandeln“ - Verhandeln Sie Materialien und Dienstleistungen vor**

Durch geschicktes Vorverhandeln können Sie Ihre Einkaufskonditionen weiter verbessern. Konzentrieren Sie sich daher nicht nur auf Verhandlungen mit Ihren direkten Lieferanten, sondern beziehen Sie für wichtige Warengruppen auch Ihre Vorlieferanten mit ein. Je besser auch die Vorlieferanten über Ihre Spezifikationsanforderungen informiert sind, desto eher lässt sich beispielsweise die Reklamationsquote senken und Ihre Supply Chain weiter optimieren.

Mit unseren weiteren Tipps lassen sich langfristige Hebel prüfen:

### **4. „Make or Buy“ - Prüfen Sie Ihre Make or Buy Aufteilung**

Ihre Supply Chain ist dann optimal gestaltet, wenn die einzelnen Schritte der Wertschöpfung dort durchgeführt werden, wo die meiste Kompetenz für diesen Schritt vorhanden ist.

Konkret gilt es daher zu prüfen, ob Sie aktuell Tätigkeiten ausführen, die ein anderer Akteur innerhalb der Supply Chain besser ausführen könnte (z.B. Logistkdienstleistungen). Gleichzeitig sollten Sie prüfen, ob Ihr Einkauf Artikel beschafft, die Sie mit Ihren Kompetenzen selbst kostengünstiger herstellen können.

### **5. „Prozessoptimierung“ - Optimieren Sie ausgewählte Material- und Logistikprozesse**

Durch Prozessoptimierung machen Sie Ihre Supply Chain wettbewerbsfähiger. Arbeiten Sie an Supply Chain übergreifenden IT-Lösungen und integrativen Logistikkonzepten. Konkret können Sie sich z.B. die Minimierung der gesamten Transportkosten innerhalb der Supply Chain zum Ziel setzen. Eine optimale Warenlageraufteilung

lässt sich z.B. durch Konsignationslager, die kurze Wege zwischen Lieferant und Kunde gewährleisten, erreichen. Ebenfalls relevant ist die Durchlaufzeit pro Bestellung bis zum Endkunden: Analysieren Sie an welchen Stellen Zeit vergeht, ohne dass Wertschöpfung oder Transport stattfindet. Erarbeiten Sie anschließend gemeinsam mit ihren Partnern Maßnahmen, diese verlorene Zeit zu minimieren.

### **6. „Supply Chain Kennzahlen“ - Verwenden Sie Supply Chain weite Kennzahlen**

Anschließend können Sie durch die Verwendung von Kennzahlen den Einkaufsprozess Ihrer gesamten Supply Chain direkt messen und so den Erfolg verschiedener Optimierungen prüfen. Jeder kennt Kennzahlen als entscheidendes Werkzeug zur Steuerung von Abteilungen und Unternehmen. Das Problem von unternehmensinternen Kennzahlen ist jedoch, dass einzelne Unternehmen Ihrer Kennzahlen in zu hohem Maße zu Lasten anderer Akteure in der Supply Chain optimieren. Dadurch kann langfristig die Stabilität der gesamten Supply Chain abhandenkommen.

### **7. „Supply Chain Standards“ - Etablieren Sie Standards entlang der Supply Chain**

Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied - Denken Sie daher daran, dass selbst Fehler, die in vorgelagerten Stufen Ihrer Supply Chain geschehen, auf Sie zurückfallen können. Setzen Sie daher vermehrt auf Standards im Bereich Qualität (Qualitätszertifikate; Normen etc.) und IT (IT-Verknüpfung zwischen verschiedenen Unternehmen sowie Datensicherheitsstandards beim Informationsaustausch). Gerade beim Thema Datentransfer und Datensicherheit sollten Sie ständig am Ball bleiben, damit sensible Informationen auch nur dort ankommen, wo Sie es vereinbart haben.

### **8. „Informationsaustausch intern“ - Etablieren Sie einen intensiven Informationsaustausch unternehmensintern**

Um langfristig von Supply Chain Optimierung zu profitieren, ist in vielen Einkaufsabteilungen ein Umdenken notwendig. Von einer ausführenden Rolle des Einkaufs sollte der Anspruch in Richtung einer gestaltenden Funktion gehen, die Eigeninteressen einzelner Abteilungen gegeneinander abwägt. Nehmen Sie den Verpackungsprozess Ihrer Produkte als Beispiel: Die Marketingabteilung pocht auf hochwertiges (und teures) Produktdesign. Im Fokus des Marketings liegen die Kunden der Produkte. Die Produktion möchte schnell, materialsparend und kostengünstig produzieren. Im Blick ist hier der gesamte Produktionsablauf. Die Logistikabteilung hat Interesse an einer effizienten, sicheren und für den Weitertransport optimierten Verpackung. Im Blick ist hier der Transport der Waren. Als Einkauf sollten Sie hier eine Chance ergreifen und Entscheider aus allen Bereichen an einen Tisch holen, um die interne Wertschöpfung zu optimieren und so unternehmensoptimal einzukaufen.

## **9. „Informationsaustausch Top-Lieferanten“ - Pflegen Sie den Informationsaustausch mit Top-Lieferanten**

Um neue Erlösquellen und größtmögliches Einsparpotential zu generieren, müssen Sie mit Ihren wichtigsten Lieferanten diejenigen Herausforderungen gemeinsam lösen, die beide Parteien alleine auf Grund fehlender Daten nicht angehen können. Das Schlüsselwort ist Informationsaustausch, der regelmäßig erfolgen sollte. Betrachten Sie beispielsweise Ihre Absatzzahlen für ein bestimmtes Produkt, das einen direkten Einfluss auf Ihr Einkaufsvolumen hat. Nehmen Sie an, Ihr Top Lieferant erhält diese Absatzzahlen von Ihnen mit der Information, dass Sie für kommendes Jahr von einem leichten Absatzplus ausgehen. Jetzt muss Ihr Lieferant nicht mehr auf Grundlage eigener Schätzungen und Ihres vergangenen Bestellverhaltens planen und kann so die eigene Produktion optimieren. Die Beseitigung dieser Informationsasymmetrie führt zu möglichen Einsparungen auf Seiten des Lieferanten, die zwischen Kunde und Lieferant aufzuteilen sind. Achten Sie daher darauf, von den Einsparungen des Lieferanten Ihren Teil durch niedrigere Preise abzubekommen.

## **10. „Informationsaustausch Top-Kunden“ - Erweitern Sie den Informationsaustausch Richtung Absatzmarkt**

Genau wie Ihre Lieferanten davon profitieren, wenn er Informationen von Ihnen erhält, so können auch Sie von Informationen Ihrer Kunden profitieren, um besser einzukaufen.

Typischerweise driften tatsächliche Nachfrage und Bestellmengen im Verlauf vom Absatz- zum Beschaffungsmarkt immer weiter auseinander (sog. Bullwhip Effekt). Die Folge sind unnötig hohe Lagerbestände, die wiederum zu vermeidbaren Kosten führen.

Überzeugen Sie daher Ihre Partner am Absatzmarkt (Handel, Zwischenhändler etc.) von den Vorteilen eines Informationsaustausches mit dem Argument, dass beide Seiten Kosten sparen können. Am meisten dann, wenn die tatsächlichen Absatzmengen bereits von den ERP-Systemen Ihrer Kunden automatisch an Sie weitergeleitet werden.

### **Schritt 3: Umsetzung**

Legen Sie zuletzt für die identifizierten Hebel Maßnahmen fest und bewerten Sie diese nach Umsetzungszeitraum und Härtegrad. Anschließend können Sie die Hebel priorisieren und mit der Umsetzung beginnen. Bei Berücksichtigung dieser Tipps werden Sie in kurzer Zeit Erfolg bei der Optimierung Ihrer Supply Chain sehen können.

Zu den Autoren:

Dr. Bernhard Höveler ist geschäftsführender Gesellschafter der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf ([www.hoeveler-holzmann.com](http://www.hoeveler-holzmann.com)). Diese auf Supply Chain Management und Einkaufsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung unterstützt Unternehmen beim Identifizieren und Realisieren von Einsparpotenzialen (Tel.: +49 (0) 211 - 56 38 75-10, Email: [bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com](mailto:bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com)).

Antoni Aguado arbeitet als Einkaufsmanagement-Berater für die HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH (Tel.: +49 (0) 211 - 56 38 75-47, Email: [antoni.aguado@hoeveler-holzmann.com](mailto:antoni.aguado@hoeveler-holzmann.com))

---

Bleiben Sie mit uns in Kontakt



---

Höveler Holzmann Consulting verbindet die Professionalität und den Qualitätsanspruch einer klassischen Top-Unternehmensberatung mit dem tiefgreifenden Wissen und der Umsetzungskompetenz einer fokussierten Einkaufsberatung.

Seit unserer Gründung haben wir uns als Unternehmensberatung mit Fokus auf smarte Einkaufs-optimierung erfolgreich am Markt positioniert. Wir wachsen stetig und dies stets unter strikten Qualitäts-aspekten. Unsere Klienten haben hohe Ansprüche: ehrgeizige Zielsetzungen, komplexe Projekte, tief-gehende Spezialthemen und schwierige Beziehungsgeflechte. Um diese Ansprüche zu erfüllen, braucht es mehr als Einkaufsberatung nach Lehrbuch. Vielmehr sind smarte Berater gefragt, die wissen, was sie tun und dabei das Gespür für effiziente, offene Kommunikation und effektives Miteinander behalten.

Unser Team umfasst Experten aus allen relevanten Wissensbereichen: Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsinformatiker, Ingenieure. Bei Bedarf ergänzen wir unser Team um Warengruppenspezialisten wie z.B. einen Werkstoffexperten zur Spezifikationsoptimierung von Stahl oder einen ehemaligen Head of TV einer renommierten Werbeagentur zur Optimierung der Produktionskosten von Werbespots.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite: <http://www.hoeveler-holzmann.com>

Amtsgericht Düsseldorf HRB 65735

Geschäftsführende Gesellschafter: Dr. Bernhard Höveler, Florian Holzmann