

Die Erfolgsformel für den Einkauf

Einsparpotenziale systematisch aufspüren

Mengenschraube drehen und sparen

Mit Demand Management Einsparungen realisieren

➤ Einkaufskonditionenoptimierung

Wie Sie Ihren Unternehmensgewinn signifikant steigern können

Inhalt

- 04 Die Erfolgsformel für den Einkauf**
Einsparpotenziale systematisch aufspüren
- 09 Volumenbündelung**
Bündelungspotenziale gezielt nutzen
- 13 Erweiterung Lieferantenkreis**
Wie Sie maximalen Wettbewerb in Ihrer Lieferantenbasis schaffen
- 16 Spezifikationsoptimierung**
Durch Respezifikation zusätzliche Einsparungen erzielen
- 23 Optimierung Supply Chain**
Wie Sie Einsparungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette erzielen
- 27 Mengenschraube drehen und sparen**
Mit Demand Management Einsparungen realisieren
- 30 15 Fragen an ...**
Ein Interview mit Dr. Michael Nießen, Chief Procurement Officer Deutsche Post DHL



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

vor Ihnen liegt die erste Ausgabe von Einkauf 360°.

Unsere Fachzeitschrift richtet sich an Top-Entscheider aus Einkauf und Unternehmensführung, die ihren Einkauf dauerhaft weiterentwickeln wollen. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir unseren Leserinnen und Lesern Ansätze zur Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten vorstellen. Dabei ist es uns ein großes Anliegen, Ihnen einen echten Mehrwert zu Themen der Einkaufsoptimierung zu bieten.

Einkauf 360° wird ab sofort zweimal pro Jahr erscheinen. Über Feedback zu unserer Zeitschrift unter einkauf360@hoeveler-holzmann.com freuen wir uns sehr.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine schöne Ferienzeit!

Dr. Bernhard Höveler

Florian Holzmann

Die Erfolgsformel für den Einkauf: Einsparpotenziale systematisch aufspüren

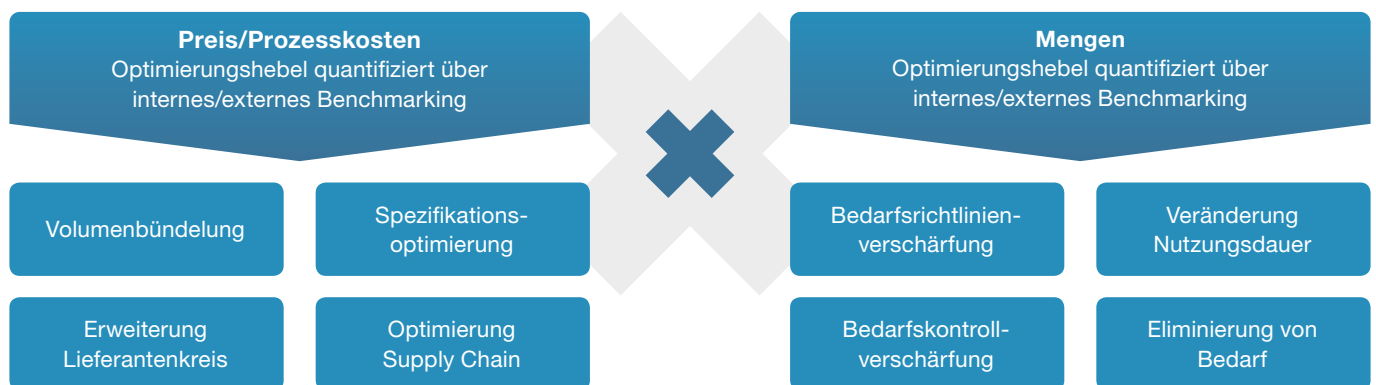
Beim Versuch, die Einkaufskosten zu minimieren, gilt ebenso wie beim Fußballspielen: Mit der „Brechstange“ allein kommt man eher selten zum Ziel. Entsprechend wichtig ist es, die verschiedenen Einsparhebel zu kennen und diese gezielt zu kombinieren und einzusetzen.

Der Einkauf ist an zahlreiche Determinanten gebunden, die sich stetig ändern, wie beispielsweise die Marktsituation oder die Marktmacht des Unternehmens. Deshalb ist das Identifizieren von Einsparpotenzialen keine einmalige Aktion: Es ist ein fortwährender Prozess. Doch wo sollen wir anfangen und wo aufhören? Das fragen sich Unternehmensführer und Einkaufsmanager immer wieder – unter anderem, weil ihnen zuweilen ein Instrument zum systematischen Identifizieren von Einsparpotenzialen fehlt. Ein solches Instrument ist die Erfolgsformel für den Einkauf. Sie zeigt die zwei verschiedenen strategischen Stoßrichtungen zum Erzielen von Einsparungen im Einkauf auf.

Eine Strategie für den Einkauf

Der Einkauf beschafft Material, Dienstleistungen und Maschinen. Dabei gilt: Die Kosten sind das Produkt aus Preis und Menge beziehungsweise Prozesskosten und Menge. Für das Optimieren der Materialkosten kann also entweder an der Preis- und Prozesskosten- oder an der Mengenschraube oder an allen drei Schrauben gedreht werden. Deshalb unterscheidet die Erfolgsformel für den Einkauf Preis- und Prozesskostenhebel von Mengenhebeln und ermöglicht damit eine ganzheitliche Betrachtung der Kosten.

HÖVELER HOLZMANN Einkaufserfolgsformel



Quantifiziert werden die Optimierungshebel durch internes oder externes Benchmarking. Internes Benchmarking erfolgt durch einen Konditionenvergleich im eigenen Unternehmen zwischen verschiedenen Abteilungen, Sparten oder auch Standorten. Zur Durchführung eines externen Benchmarkings werden hingegen Angebote alternativer Lieferanten eingeholt, um eventuelle Einsparpotenziale zu identifizieren.

1. Die Preis- und Prozesskostenhebel nutzen

Insgesamt können vier übergeordnete Preis-/Prozesskostenhebel unterschieden werden.

Hebel 1: Volumenbündelung. Hat ein Unternehmen sehr viele Lieferanten, dann ist dies oft ein Hinweis auf einen Mangel an strategischer Ausrichtung des Einkaufs. Eine Analyse der Warengruppen und des Einkaufsmarkts erlaubt in diesem Fall die notwendige Korrektur. Diese Analyse ist umso wichtiger, je mehr Sparten und Standorte ein Unternehmen hat. Denn diese tendieren dazu, selbstständig und unabhängig voneinander einzukaufen. Hier hilft nur eine übergreifende Bündelung der Einkaufsvolumina von Warengruppen, Geschäftsbereichen und Standorten. Durch eine Volumenbündelung und Reduktion der Lieferantenzahl erhöht sich auch die Verhandlungsmacht des Unternehmens. Über die geeignete Zahl von Lieferanten muss von Unternehmen zu Unternehmen individuell entschieden werden.

Hebel 2: Erweiterung des Lieferantenkreises. Der bestehende Lieferantenkreis kann durch inländische und ausländische Lieferanten verstärkt in den Wettbewerb gestellt werden. Viele Unternehmen zögern, das Angebot ausländischer Märkte durch beispielsweise Global Sourcing für ihren Einkauf zu nutzen. Damit bleiben wertvolle Einsparpotenziale ungenutzt. Bei einer Analyse der ausländischen Märkte kann man oftmals schnell Lieferanten identifizieren, die signifikante Kostenvorteile gegenüber den heimischen Lieferanten bieten. Bezüglich Produktqualität und Versorgungssicherheit ist zwar oft Vorsicht geboten, aber ein konsequenter Lieferantenaufbau minimiert das Risiko. Ist das Auslandsgeschäft etabliert, können durch das Nutzen von Währungsschwankungen weitere Einsparungen erzielt werden.

Hebel 3: Spezifikationsoptimierung. Durch ein „leichtes“ Verändern der Spezifikation eines Produkts oder einer Dienstleistung sollen günstigere Einkaufspreise erzielt werden. Dabei darf sich die Qualität des Produkts oder der Dienstleistung jedoch nur im vorgegebenen Maß ändern. Die Substitution kostenintensiver Produkt- oder Dienstleistungsbestandteile durch geeignete günstige Alternativen birgt weiteres Einsparpotenzial. Auch eine stärkere Standardisierung der Produkte ist vielversprechend. Zum Beispiel entstehen durch eine Reduktion der Variantenvielfalt größere Einkaufsvolumina, was auch die Produktionskosten lieferantenseitig senkt.



Hebel 4: Optimierung der Supply Chain. Eine kritische Betrachtung der gesamten Lieferkette offenbart oft interessante Einsparpotenziale. So lassen sich mit IT-Lösungen häufig die Prozesskosten senken, wie zum Beispiel durch den Einsatz von elektronischen Katalogen zur Optimierung von Bestellprozessen. Auch beim physischen Materialfluss und in der Logistik gibt es viele Ansatzpunkte für Einsparungen. So kann zum Beispiel durch die Optimierung von Beständen das sogenannte Working Capital gesenkt werden. Ein weiterer Ansatz ist die Restrukturierung der Beziehung zum Lieferanten. Der Einkauf sollte sich fragen, ob die Beziehung zum Lieferanten überhaupt sinnvoll ist. Eine Reflexion der Preise der Vorlieferanten und das Erwägen eines Direkteinkaufs bei ihnen sind oft aufschlussreich. Zuweilen ist es sinnvoll, bestimmte Produkte selbst herzustellen. Um dies zu ermitteln, gilt es, einen detaillierten Kostenvergleich zwischen Eigenleistung und Fremdbezug durchzuführen.

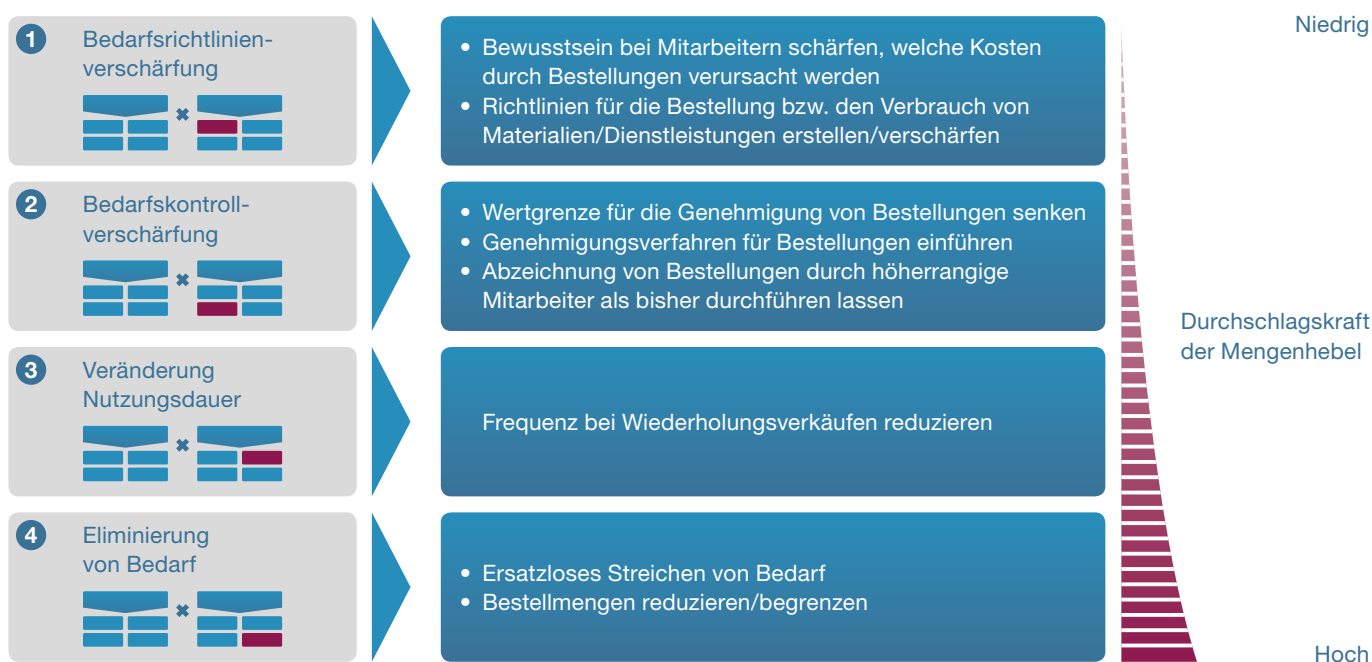
Übergeordneter Hebel: internes/externes Benchmarking. Um die vier Preis-/Prozesskostenhebel hinsichtlich ihrer Wirksamkeit einschätzen zu können, müssen die Einsparpotenziale quantifiziert werden. Wenn unternehmensintern bereits Vergleichskonditionen, zum Beispiel für Spezifikationsoptimierungen, vorliegen, dann kann hierüber ein firmeninternes Benchmarking erfolgen. Oft sind entsprechende Daten jedoch nicht vorhanden. Dann empfiehlt es sich in der Regel, ein externes Benchmarking durchzuführen. Für alternative Spezifikationsvorschläge können beispielsweise Angebote von Lieferanten eingeholt werden, um abzuschätzen, ob sich eine Spezifikationsoptimierung überhaupt lohnt.

2. Die Mengenhebel ansetzen

Die Mengenhebel lassen sich in der Regel seltener als die Preis- und Prozesskostenhebel zum Einsatz bringen. Das macht ihre Prüfung aber nicht weniger wichtig. Denn einmal zum Einsatz gebracht, lassen sich mit ihnen signifikante Einsparungen erzielen. Die radikale Ausgangsfrage der Prüfung ist, ob Warengruppen überhaupt, und

wenn ja, in welchen Mengen benötigt werden. Der Anwendungsschwerpunkt dieser Hebel liegt erfahrungsgemäß bei sogenannten indirekten Warengruppen, wie zum Beispiel IT, Marketingdienstleistungen oder MRO (Maintenance, Repair and Operations). Die Mengenhebel sind eindeutig und ihre Wirkungsweise ist in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

Mengenhebel der Einkaufserfolgsformel



Kritische Einordnung der Hebelsystematik

Der „reinen Lehre“ folgend, empfehlen sich bestimmte Hebel für bestimmte Unternehmenssituationen. Eine gängige Systematik zur Kategorisierung von Warengruppen ist die 2x2-Matrix von Kraljic. In ihr bildet eine Achse die strategische Bedeutung der Warengruppe für das Unternehmen und die andere die Komplexität des Einkaufsmarktes ab.

Aufgrund der dargestellten Systematik wird häufig empfohlen, bei einer geringen Komplexität des Einkaufsmarktes die Hebel zur aggressiven Kostenoptimierung – also Volumenbündelung und Erweiterung des Lieferantenkreises – einzusetzen. Die „smarten“ Hebel wie Spezifikationsoptimierung und die Optimierung der Supply Chain hingegen sollen, wenn überhaupt, erst später angewendet werden.

Wer solchen Hinweisen folgt, verschenkt unter Umständen enorme Einsparpotenziale. Das sei am Beispiel eines Versicherungsunternehmens und seines Printbedarfs illustriert: Allein in Deutschland kamen für das Erstellen der Printprodukte der Versicherung Hunderte von Druckereien als Lieferanten in Frage. Zudem boten zahlreiche Druckereien aus dem Ausland ihre Dienste an. Für die Versicherung hatte die Warengruppe „Print“ eine hohe strategische Bedeutung, weil ihr Geschäft weitgehend über gedruckte Versicherungsanträge, Broschüren und Flyer abgewickelt wird. Aufgrund der enorm hohen Zahl an Druckereien ist im Printbereich der Wettbewerb hoch und die Komplexität des Einkaufsmarkts daher gering. Also lag es aufgrund der oben dargelegten Systematik nahe, die Warengruppe Print ausschließlich über das Ausnutzen der Einkaufsmacht zu

optimieren, indem Volumen gebündelt und der Lieferantenkreis erweitert wurde.

Im konkreten Projekt zeigte sich aber, dass sich mit den smarten Hebeln

- Spezifikationsoptimierung (zum Beispiel Harmonisierung der Papiersorten und -formate) sowie
- Optimierung der Supply Chain (zum Beispiel Vorverhandeln der Papierpreise, Optimierung der Printlogistik und getrennter Einkauf von Druckvorstufe und Druck)

wesentlich höhere Einsparungen erzielen ließen. Bei einem schematischen Vorgehen gemäß der gängigen Systematik wären sie nicht oder erst in einem weiteren Schritt zum Einsatz gekommen.

Warengruppenmatrix von Kraljic



Erfolgsfaktoren beim Identifizieren von Einsparpotenzialen: Das Wissen um die Systematik der Erfolgsformel für den Einkauf alleine garantiert noch nicht den Erfolg. Es gibt weitere Erfolgsfaktoren.

Prozessdenken: Die Erfolgsformel für den Einkauf unterstützt Unternehmen bei der Auswahl ihrer Einkaufsstrategien für sämtliche Warengruppen im Rahmen des strategischen Einkaufsprozesses (Strategic Sourcing). Ohne Vor- und Nacharbeiten ist die Strategie aber nicht anwendbar. Erst nach einer Klärung des Bedarfs und einer Analyse des Einkaufsmarktes kann der Einkauf mit dieser Formel Einsparhebel prüfen und auswählen. Die Lieferantanalyse und -auswahl schließt sich an. Der Prozess endet mit der vertraglichen Fixierung und Implementierung.

Crossfunktionale Teams: Beim Heben der Einsparpotenziale sollte der Einkauf Hand in Hand mit dem Fachbereich und gegebenenfalls dem Controlling arbeiten, zum Beispiel bei der Messung der Einsparungen, um eine ganzheitliche Betrachtung zu erreichen.

Systematische Vorgehensweise: Um die Hebel erfolgreich zu prüfen, benötigt der Einkauf eine Vielzahl von Informationen. Baumdiagramme strukturieren Arbeitsfragen und -thesen in logischen Ketten und systematisieren potenzielle Informationsquellen.

Reporting/Erfolgsmessung: Ohne ein Reporting und eine Erfolgsmessung ist ein Quantifizieren der Einsparungen nicht möglich. Reporting und Erfolgsmessung schaffen Verbindlichkeit und einen gesunden Handlungsdruck bei den involvierten Mitarbeitern.

Moderator: Ein Moderator, der die Erfolgsformel kennt, kann als „Wadenbeißer“ agieren und das Identifizieren der Einsparpotenziale antreiben. Als neutrale Instanz sorgt der Moderator für die Prüfung aller relevanten Hebel. Damit ist ein entscheidender Beitrag zum Quantifizieren und Realisieren der Einsparpotenziale geleistet.

Hebel kombinieren und einsetzen mit der Erfolgsformel

Die besten Fußballer eines Landes spielen für dessen Nationalmannschaft. Trotzdem begeben auch sie sich vor wichtigen Spielen und Turnieren in ein Trainingslager. Denn auch sehr gute Spieler können sich stetig verbessern und müssen je nach Gegner auf unterschiedliche Spieltaktiken eingestimmt werden. Dasselbe gilt für den Einkauf. Auch er muss sich stets optimieren, damit er auf aktuelle und antizipierte Marktbedingungen, Produkt- oder Preisentwicklungen adäquat mit Einkaufshebeln reagieren kann. Die Erfolgsformel für den Einkauf weist den Beteiligten die Richtung und sorgt als Lotse dafür, dass kein Hebel außer Acht gelassen wird. Gerade Einkäufer, die überzeugt sind, alle Potenziale ausgeschöpft zu haben, sollten kritisch prüfen, ob nicht doch noch Einsparungen zu erzielen sind. Denn das Thema „die Kosten-Nutzen-Relation verbessern“ ist ein Dauerbrenner in Unternehmen.

In den folgenden Artikeln werden die Preis-/Prozesskosten- und Mengenhebel im Detail vorgestellt.

Dr. Bernhard Höveler

Checkliste: Der alte Hebel der Volumenbündelung neu entdeckt

Eine bekannte Faustregel im Einkauf lautet: Wer ein hohes Volumen bei Lieferanten anfragt, kann günstige Konditionen erzielen. Häufig wird aber unterschätzt, wie viele verschiedene Ansätze es gibt, Volumen bei Lieferanten zu bündeln. Prüfen Sie Ihr Potenzial zur Volumenbündelung anhand unserer Checkliste.

Insgesamt können bei der Volumenbündelung vier Ebenen unterschieden werden: Bündelungen auf Warengruppen-, Organisations-, Bestellungs-/Abruf- und Lieferantenebene. Dabei haben alle vier Ebenen eines gemeinsam: das Ziel, ein möglichst hohes Einkaufsvolumen zu konzentrieren, um maximale Mengenrabatte auf das gesamte Volumen zu realisieren.

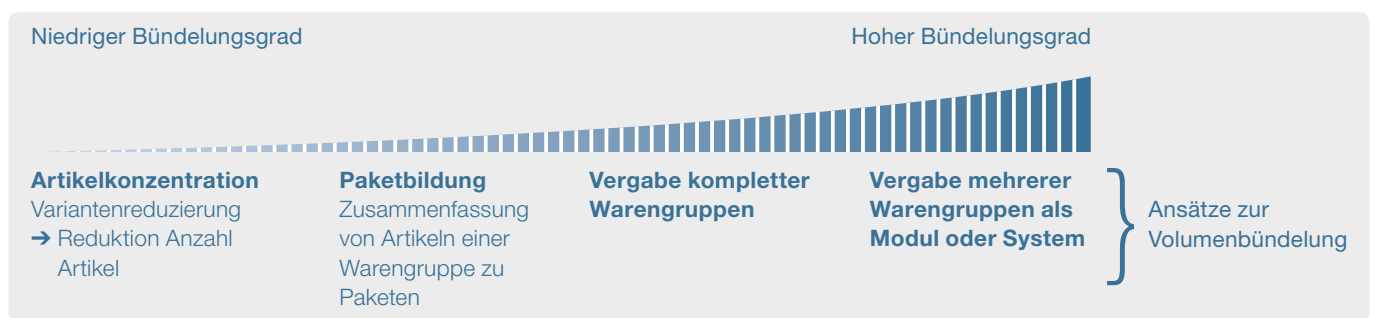
Der erste Ansatz ist die Konzentration des Volumens auf Warengruppenebene. Die Ausprägung dieses Ansatzes kann von der Bildung einzelner Pakete bis zu der Vergabe mehrerer Warengruppen als Modul reichen. Beispiele für einzelne Pakete der Vergabe sind bei der Verpackungswarengruppe Etiketten die Bildung von Druckbildfamilien und Paketen nach Formaten zur Reduzierung von Rüst- und Klischeekosten. Im Anlagenbau werden dagegen häufig mehrere Warengruppen als Modul vergeben. Bei der Volumenbündelung auf Organisationsebene wird das Volumen über einen, mehrere oder alle Standorte des eigenen Unternehmens zusammengezogen. Als stärkste Ausprägung gilt hierbei die Bildung einer Einkaufsallianz mit mehreren anderen Unternehmen. Der dritte Ansatz ist die Optimierung von Bestell-/Abruffrequenzen und auch Mengen. Die Folge einer Reduzierung der Bestellfrequenz ist – ohne Anwendung von Mengenhebeln – die Erhöhung der Bestellmenge. Wird gleichzeitig noch die Bestellfrequenz reduziert, kann der Lieferant seine Produktionsplanung weitaus langfristiger anlegen, eigene Einkaufsmengen besser bündeln und so Rabatte gewähren.



Wie bei allen Hebeln der HÖVELER HOLZMANN Einkaufserfolgformel verstärkt sich die Schlagkraft des Preishebels der Volumenbündelung durch die Kombination der einzelnen Sub-Hebel. Im Optimum können so zum Beispiel mehrere Warengruppen über alle Gesellschaften eines Unternehmens bei reduzierter Bestellfrequenz auf einen Lieferanten gebündelt werden.

Anhand unserer folgenden Checkliste können Sie Ihr Potenzial der Volumenbündelung prüfen. Wir unterscheiden hier die vier bereits genannten Ebenen, hinter denen jeweils zwischen drei und vier Ansätze als Checklistenfragen zur Volumenbündelung stehen.

Bündelungsoptionen Warengruppenebene

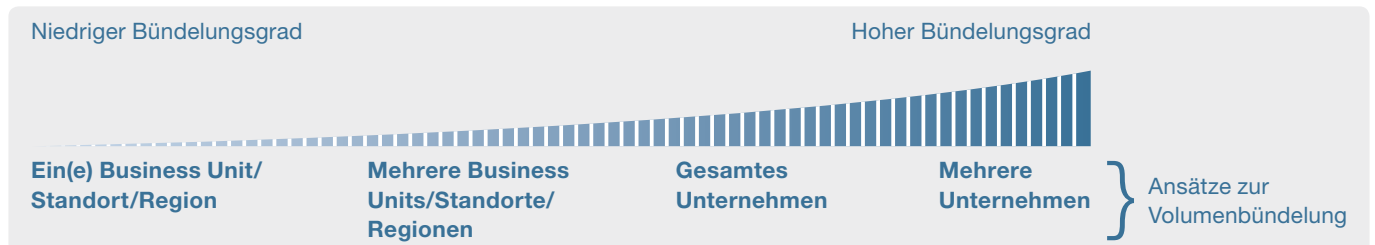


1. Warengruppenebene – Checklistenfragen

- Artikelkonzentration: Können die Varianten der bisher eingekauften Artikel reduziert werden?
- Paketbildung: Welche Artikel können sinnvoll zu Paketen gebündelt und vollständig vergeben werden, sodass Lieferanten Vorteile bei der Produktion realisieren können (zum Beispiel Rüstkosten reduzieren)?
- Vergabe kompletter Warengruppen: Welche Warengruppen können komplett an einen Lieferanten vergeben werden – unter Abwägung des Ausfallrisikos und Verkürzung des Wettbewerbs innerhalb der Warengruppe?
- Vergabe mehrerer Warengruppen: Können mehrere Warengruppen zum Beispiel als Modul oder System gebündelt eingekauft werden?



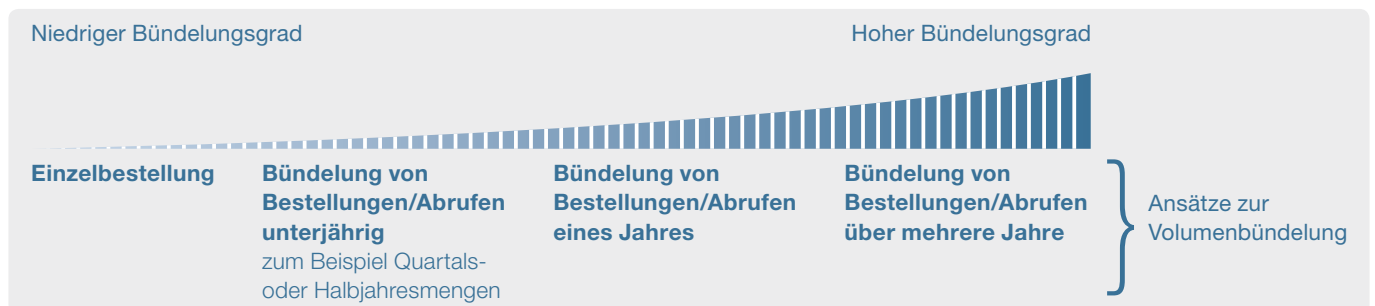
Bündelungsoptionen Organisationsebene



2. Organisationsebene – Checklistenfragen

- Eine Business Unit: Welches Volumen kann innerhalb eines Geschäftsbereichs gebündelt werden?
- Mehrere Business Units: Welches Volumen kann über mehrere Geschäftsbereiche gebündelt werden?
- Gesamtes Unternehmen: Welches Volumen kann unternehmensweit, das heißt über alle Geschäftsbereiche, gebündelt werden?
- Mehrere Unternehmen, Bildung von Einkaufsallianzen: Welches Volumen kann über mehrere Unternehmen gebündelt werden?

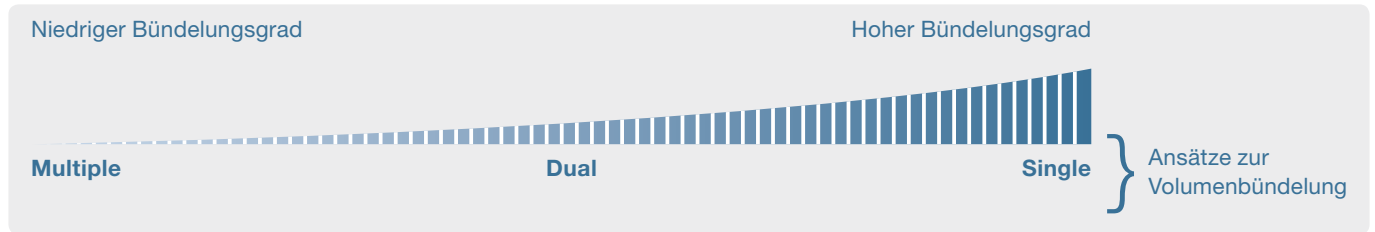
Bündelungsoptionen Bestellungs-/Abrufebene



3. Bestellungs-/Abrufebene – Checklistenfragen

- Bündelung von Bestellungen/Abrufen unterjährig: Können Bestellungen/Abrufe unterjährig, zum Beispiel quartalsweise oder halbjährlich, gebündelt werden?
- Bündelung von Bestellungen/Abrufen eines Jahres: Können Bestellungen/Abrufe auf Jahresebene gebündelt werden?
- Bündelung von Bestellungen/Abrufen über mehrere Jahre: Können Bestellungen/Abrufe mehrerer Jahre gebündelt werden?

Bündelungsoptionen Lieferantenebene



4. Lieferantenebene – Checklistenfragen

- Multiple Sourcing: Kann die Anzahl der Lieferanten reduziert werden?
- Dual Sourcing: Kann die Anzahl der Lieferanten auf zwei reduziert werden?
- Single Sourcing: Identisch mit Hebel Vergabe kompletter Warengruppe. Kann die Anzahl der Lieferanten auf einen reduziert werden?

Alle vier Ebenen können miteinander kombiniert werden, um das bestmögliche Einsparergebnis zu erzielen. Ein Beispiel: Ein Unternehmen setzt zum Einkauf von Modulen (= Bündelung auf Warengruppenebene) im Rahmen einer Einkaufsallianz (= Bündelung auf Organisationsebene) auf einen Lieferanten (= Bündelung auf Lieferantenebene) mit einem mehrjährigen Vertrag (= Bündelung auf Zeit-/Frequenzebene) zur Erreichung des höchstmöglichen Bündelungsgrads.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Erreichung eines hohen Bündelungsgrads – beispielsweise über mehrere Unternehmen – mitunter nur durch einen hohen Abstimmungs- und Zeitaufwand zu erreichen ist. Kluge Einkäufer versuchen daher, zumindest über einen angemessenen Bündelungsgrad Quick Wins zu erzielen, um ihre Einkaufskonditionen kurzfristig zu verbessern. Auf dieser Basis sollte dann der Bündelungsgrad kontinuierlich erhöht werden, um auch die letzten Einsparreserven zu heben.

Dr. Bernhard Höveler, Christopher Grüne

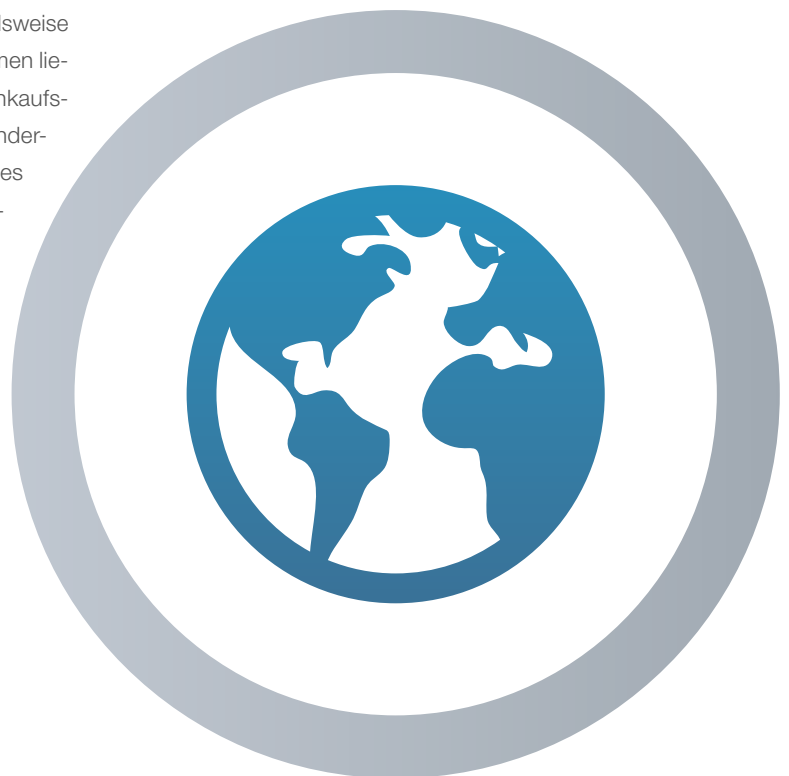
Erweiterung Lieferantenkreis: Den weltweiten Wettbewerb durch Global Sourcing erfolgreich nutzen

Bei Einkaufsinitiativen, die über die eigenen Landesgrenzen hinausgehen, ist Umsicht und Fleiß gefragt: Unsere zehn Tipps führen Sie entlang des strategischen Einkaufsprozesses von der Auswahl geeigneter Warengruppen bis zur Identifikation optimaler Lieferanten, sodass Ihre Global-Sourcing-Initiative ein voller Erfolg wird.

Das enorme Potenzial durch die Erweiterung des Lieferantenkreises zur Verbesserung der Einkaufskonditionen ist seit Jahren bekannt. Hinter diesem Preishebel der HÖVELER HOLZMANN Einkaufserfolgsformel befinden sich weitere Sub-Hebel, die sich nach dem Grad der geografischen Reichweite kategorisieren lassen. Dabei reicht die Bandbreite von Local oder auch Regional Sourcing bis zu Global Sourcing. Beispiele für den örtlichen bzw. regionalen Einkaufsmarkt oder ortsgebundene Dienstleistungen sind im Lebensmitteleinzelhandel zu finden. Stichworte sind „Milch aus der heimischen Region“ oder „Nürnberger Lebkuchen“. Den Gegenpol bildet die Einbeziehung weltweiter Einkaufsmärkte für beispielsweise Stanzteile oder Stahl aus Asien. Zwischen den beiden Extremen liegen National und International Sourcing, der landesweite Einkaufsmarkt je nach Ausgangspunkt der Lieferantensuche. Der länderübergreifende Einkaufsmarkt bezieht die Nachbarländer des eigenen Standorts mit ein. Unter allen Sub-Hebeln der geografischen Reichweite gilt die Anwendung von Global Sourcing, selbst noch nach vielen Jahren, als Königsdisziplin.

Denn eines ist genauso unbestritten wie das hohe Potenzial: Die Ausrichtung des eigenen Einkaufs auf den globalen Lieferantenmarkt ist kein Selbstläufer. Neben den großen Distanzen kommen sprachliche und teilweise kulturelle Barrieren hinzu, die oftmals nur aufwendig zu

überwinden sind. Die Einführung von Global Sourcing sollte entsprechend gut durchdacht sein. Daher kann es ratsam sein, sich erst langsam auf den globalen Einkaufsmarkt vorzuwagen. Ein erster Schritt kann da das International Sourcing sein: Die Lieferantensuche wird zunächst auf die D-A-CH-Region oder angrenzende Nachbarländer in der Nähe des eigenen Standorts ausgeweitet. So kann wertvolle Erfahrung für die weltweite Lieferantensuche gesammelt werden. Im Folgenden geben wir Ihnen zehn Tipps für eine erfolgreiche Erweiterung des Lieferantenkreises.



1. Bedarfsanalyse

1 Tipp 1: Legen Sie den Fokus auf Warengruppen mit hohem Einkaufsvolumen

Die Kosten einer Einführung internationaler Lieferanten können hoch ausfallen: Erste Lieferantenbesuche, Auditierungen, Aufbau einer Supply Chain und Anbindung an die IT-Systeme sind dabei nur einige Zeit- und Kostentreiber, die bei internationalen Lieferanten höher ausfallen können als bei inländischen. Daher sollten Sie sich zu Beginn auf Warengruppen mit einem hohen Einkaufsvolumen konzentrieren. So ist sichergestellt, dass die Anfangsinvestitionen auch bei einer Verkleinerung der Einsparpotenziale aufgrund unvorhergesehener Komplikationen schnell wieder eingespielt werden können.

2 Tipp 2: Wählen Sie unkritische Warengruppen aus

Die ersten Schritte auf dem globalen Einkaufsmarkt sind schwierig: Riskieren Sie keine Lieferengpässe durch einen Lieferantenwechsel in einer strategischen Warengruppe. Vergeben Sie daher zuerst nur zwei oder drei sinnvoll gebildete Warenuntergruppen. Prüfen Sie darüber hinaus im Rahmen der Ausschreibung ausgewählte Lieferanten im heimischen Markt, um eine Alternative in der Hinterhand zu haben.

3 Tipp 3: Priorisieren Sie Artikel mit unmissverständlichen, eindeutigen Spezifikationen

Ungenauere Spezifikationen für angefragte Artikel führen zu unnötig vielen Nachfragen durch die Lieferanten. Für die Kalkulation ihres Angebots benötigen Lieferanten die exakten Spezifikationen. Idealerweise liegen Ihnen diese in anonymisierter Form vor. Potenzielle Lieferanten sollen schließlich nicht Ihre Bestandslieferanten kennenlernen.

4 Tipp 4: Binden Sie die Fachbereiche ein

Um eine Global-Sourcing-Initiative zügig und erfolgreich durchzuführen, ist eine frühzeitige und enge Einbindung der Fachbereiche ratsam. Auf diese Weise erhalten Sie leicht wertvolle Informationen über mögliche Einkaufsmärkte, Stärken und Schwächen einzelner Regionen oder potenzieller Lieferanten.

2. Einkaufsmarktanalyse

5 Tipp 5: Wählen Sie Ihre ersten Schritte auf dem globalen Einkaufsmarkt mit Bedacht

Viele Global-Sourcing-Initiativen drohen beim ersten Mal an zu hoch gesteckten Zielen zu scheitern. Im ersten Schritt ist es nur schwer möglich, die gesamte Welt im Blick zu haben. Bleiben Sie realistisch und versuchen Sie nicht, bei Ihrem ersten Ausflug auf dem globalen Einkaufsmarkt den optimalen Lieferanten im chinesischen Hinterland zu finden. Orientieren Sie sich bei der Eingrenzung möglicher Einkaufsmärkte an den Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen: Ist es Ihnen möglich, notwendige Lieferantenbesuche in China oder Südafrika durchzuführen bzw. dauerhaft mit den Lieferanten in einer Fremdsprache – beispielsweise Englisch – zu kommunizieren? Wenn nicht, klammern Sie diese Länder direkt aus.

6

Tipp 6: Studieren Sie den eingegrenzten Einkaufsmarkt intensiv

Nur wer den eingegrenzten Einkaufsmarkt in all seinen Facetten kennt, kann erfolgreich einkaufen. Priorisieren Sie die Länder, die die Voraussetzungen – beispielsweise qualifiziertes Personal, Zugang zu benötigten Rohstoffen usw. – für eine effiziente Produktion der angefragten Artikel erfüllen. Wählen Sie hier diejenigen Lieferanten aus, die die angefragten Artikel unter Berücksichtigung der von Ihnen vorgegebenen Qualitäts- und Servicelevel produzieren können. Um im ersten Schritt interessante Lieferanten zu identifizieren, sollten Sie einen RFI (= Request for Information) durchführen, um weitergehende Lieferanteninformationen zu erheben (zum Beispiel: Umsatz, Kerngeschäft, eingesetzte Technologien, Zertifizierungen etc.).

3. Definition der Einkaufsstrategie

7

Tipp 7: Kombinieren Sie den Hebel „Global Sourcing“ mit anderen Hebeln zur Kostenoptimierung

„Global Sourcing“ ist nur einer von vielen Hebeln zur Verbesserung Ihrer Einkaufskonditionen. Klopfen Sie im Rahmen der Ausschreibung systematisch alle Hebel zur Kostenoptimierung (wie zum Beispiel Spezifikationsoptimierung) ab, um weitere Ansätze zur Kostenoptimierung zu identifizieren.

4. Lieferanteanalyse und -auswahl

8

Tipp 8: Berücksichtigen Sie sämtliche Kosten

Um den Erfolg einer Global-Sourcing-Initiative bewerten zu können, müssen Sie aus der TCO-Perspektive (= Total Cost of Ownership) alle anfallenden Kosten anfragen und bei der Auswertung berücksichtigen. Neben dem Kaufpreis eines Artikels sind beispielsweise Transport- oder Werkzeugkosten, Steuern und Zölle einzuberechnen. Sprechen Sie darüber hinaus mit Ihrer Finanzabteilung, wie Sie das Risiko durch Wechselkursschwankungen eingrenzen können.

9

Tipp 9: Stellen Sie sämtliche Unterlagen zumindest in Englisch zur Verfügung

Übersetzen Sie die kompletten Ausschreibungsunterlagen in Englisch. Lassen Sie sich bei technischen Fachbegriffen durch die Fachabteilung helfen, um Missverständnisse zu vermeiden. Bei einem langfristigen Engagement im Ausland lohnt sich die professionelle Übersetzung der Spezifikationen sowie sämtlicher Ausschreibungsunterlagen in die jeweilige Landessprache.

5. Implementierung

10

Tipp 10: Besuchen Sie die Lieferanten

Eine Zusammenarbeit über mehrere Tausend Kilometer Entfernung mit einem neuen Lieferanten erfordert Vertrauen und gegenseitiges Verständnis. Gerade bei großem Volumen sollten vor Abschluss langfristiger Verträge – nach dem obligatorischen Lieferantenaudit – Lieferantenbesuche durchgeführt werden.

Regelmäßige Lieferantenbesuche im Rahmen der Geschäftsbeziehung signalisieren darüber hinaus Interesse an einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit über Landesgrenzen hinweg. Lernen Sie hierfür die Gepflogenheiten und Kultur des Landes kennen und respektieren Sie diese.

Dr. Bernhard Höveler, Christopher Grüne

Mit Spezifikationsoptimierung verborgene Einsparpotenziale heben

Durch die steigende Markttransparenz sowie viele bereits erfolgreich abgeschlossene Optimierungsinitiativen ist es für den Einkauf in den letzten Jahren immer schwieriger geworden, weitere Einsparungen zu realisieren. Der Einkauf muss neue Wege gehen.

Bereits seit Jahrzehnten werden mit den klassischen Einsparhebeln erfolgreich Einsparungen realisiert. Dazu gehören Volumenbündelung und die Erweiterung des Lieferantenkreises, indem neue Lieferanten aus der Region bzw. dem In- und Ausland einbezogen werden. In den letzten Jahren ist es für den Einkauf allerdings immer schwieriger geworden, weitere Einsparungen mithilfe dieser Hebel zu realisieren. Daher muss sich die Einkaufsabteilung vermehrt neue Möglichkeiten erschließen, um die von der Unternehmensführung geforderten Einsparungen zu generieren. Hierfür eignet sich die Spezifikationsoptimierung als Preis-/Prozesskostenhebel sehr gut.

Das Ziel einer Spezifikationsoptimierung ist es, ein Produkt bzw. eine Dienstleistung so zu verändern, dass beispielsweise Kosten gesenkt oder die Nachhaltigkeit verbessert werden, ohne die vom Fachbereich bzw. den Kunden gestellten Anforderungen zu vernachlässigen. Mit der Spezifikationsoptimierung werden also gleichzeitig weitere Ziele erreicht.

Zur besseren Veranschaulichung des Hebels Spezifikationsoptimierung stellen wir Ihnen im Folgenden die verschiedenen Ansätze für eine erfolgreiche Spezifikationsoptimierung entlang des strategischen Einkaufsprozesses vor.

Strategischer Einkaufsprozess in fünf Schritten



Schritt 1: Bedarfsanalyse

Der erste Schritt für eine erfolgreiche Spezifikationsoptimierung ist die Abstimmung mit den Fachbereichen, welches übergeordnete Ziel erreicht werden soll. Grundsätzlich kann hier zwischen Leistungsoptimierungszielen und der Verbesserung der Einkaufskonditionen unterschieden werden. Als exemplarisches Leistungsoptimierungsziel kann die Steigerung der Nachhaltigkeit genannt werden. Ein

konkretes Beispiel hierfür ist in der Molkerei und Milch verarbeitenden Industrie zu finden. Dort kann man seit Jahren den Trend beobachten, dass Becher (beispielsweise Joghurtbecher) aus reinem Kunststoff sukzessive durch Becher aus einem Verbund von Kunststoff und einer Kartonagenmanschette ersetzt werden. Dabei wird

ein in der Grammatur auf die minimale Dicke reduzierter Kunststoffbecher mit einer Kartonagenmanschette umwickelt und dadurch stabilisiert. Der Energieaufwand für die Herstellung des Kartons ist im Vergleich zum Kunststoff deutlich geringer und die Kartonage ist gut recycelbar. Des Weiteren kann bei der Wahl der Kartonagenmanschette recyceltes statt weißes Papier ausgewählt werden. Dieses Prinzip lässt sich weiter ausbauen: Auch für den dazugehörigen Deckel kann beispielsweise ebenfalls ein Papier- und Kunststoffverbund verwendet werden.

Neben der Steigerung der Nachhaltigkeit gehören die Steigerung der Qualität, der Innovation sowie der Flexibilität und die Senkung des Risikos hinsichtlich Verfügbarkeit und Preis zu den weiteren Leistungsoptimierungszielen, die durchaus auch gemeinwohlorientierte Ziele darstellen können.

Im Anschluss an die Abstimmung des übergeordneten Ziels der Spezifikationsoptimierung gilt es, die aktuellen Spezifikationen detailliert zu erfassen. Hierfür muss zu Beginn für die zu optimierende Warengruppe ein neues Spezifikationsraster erarbeitet bzw. das bestehende überprüft werden. Beispielsweise kann danach gefragt werden, welche Eigenschaften für die einzelnen Produkte oder Dienstleistungen der zu optimierenden Warengruppe erfasst werden sollen. Das Spezifikationsraster sollte im Ergebnis alle preisrelevanten sowie alle für die Erreichung des definierten übergeordneten Ziels relevanten Eigenschaften des Produktes enthalten. Greifen Sie zur Unterstützung für die Auswahl der zu erfassenden Eigenschaften auf die Erfahrungen der Experten in den jeweiligen Fachbereichen Ihres Unternehmens zurück.

Sobald Sie das Spezifikationsraster entworfen haben, sollten Sie sich ein Bild von der aktuellen Qualität der Spezifikationen machen. Beantworten Sie zum Beispiel folgende Fragen: Sind alle Spezifikationen bereits in dem gewünschten Zustand vorhanden? Liegen die Informationen digital oder in Papierform vor? Sind die Spezifikationen eindeutig oder gibt es mehrere Quellen, die sich widersprechen?

Soweit die Spezifikationen noch nicht in dem gewünschten Detaillierungsgrad vorliegen, gilt es im nächsten Schritt, die noch fehlenden Informationen zu sammeln und in dem Spezifikationsraster zu dokumentieren.

Wichtig: Beschränken Sie sich bei der Spezifikationserfassung nicht nur auf Unterlagen aus dem Einkauf, sondern stimmen Sie sich auch mit den Fachbereichen ab. Immer wieder werden in den einzelnen Fachbereichen ohne Einbindung des Einkaufs

Spezifikationen direkt in Abstimmung mit dem Lieferanten geändert. Falls Sie also hier keine Rücksprache halten, kann es sein, dass Sie Spezifikationen verwenden, die nicht mehr aktuell sind.

Schritt 2: Einkaufsmarktanalyse

Generell wird die Analyse des Einkaufsmarktes während Optimierungsinitiativen oft vernachlässigt. Häufig werden – wenn überhaupt – lediglich bereits bekannte alternative Lieferanten in die Ausschreibung einbezogen.

Analysieren Sie den Lieferantenmarkt für eine erfolgreiche Spezifikationsoptimierung systematisch. Darunter fallen eine fundierte Analyse sowohl der Wertschöpfungs- und Lieferkette als auch der Wettbewerbsintensität wie aktuelle technologische Entwicklungen, Eintrittsbarrieren, Substitutionsprodukte etc. Dies gilt nicht nur für das gesamte Produkt, sondern auch für die einzelnen Produktbestandteile. So können Sie bereits in diesem Schritt zum Beispiel alternative Rohmaterialien oder einsetzbare Standardprodukte als Alternative zu aktuell eingesetzten Sonderanfertigungen identifizieren.



Schritt 3: Definition der Einkaufsstrategie

Überlegen Sie, wie Sie die Spezifikationsoptimierungen anfragen möchten, bevor Sie sich im Rahmen der Einkaufsstrategie für die zu optimierende Warengruppe an die verschiedenen Hebel zur Spezifikationsoptimierung machen. Grundsätzlich können zwei Wege unterschieden werden:

(1) Vorgabe exakter Spezifikationsoptimierungs-Vorschläge

Bei dieser Variante werden die Spezifikationsoptimierungen eindeutig vorgegeben. Genau wie bei der aktuellen Spezifikation werden auch bei der Spezifikationsoptimierung die Eigenschaften entsprechend dem Spezifikationsraster vollständig vorgegeben. Bei den Lieferanten wird also ein konkretes alternatives Produkt angefragt. Diese Alternative ist immer dann sinnvoll, wenn Sie genaue Vorgaben haben (zum Beispiel vom Marketing), wie das Produkt – auch nach einer Spezifikationsoptimierung – aussehen soll. Konkret könnte das beispielsweise bedeuten, dass der Wiederverschluss des Folienbeutels für Studentenfutter von einem selbstklebenden zu einem Zip-Verschluss umspezifiziert wird.

(2) Konkrete Respezifikationsvorschläge werden von Lieferanten erarbeitet

Alternativ zur Vorgabe exakter Spezifikationsoptimierungs-Vorschläge können Sie den Lieferanten auch einen eigenen Gestaltungsraum bezüglich der Spezifikationsoptimierungen anbieten. Das heißt, dass Sie im Gegensatz zur aktuellen Spezifikation im Spezifikationsraster verschiedene Eigenschaften freilassen und nur Ihre Anforderungen an das Gesamtergebnis vorgeben.

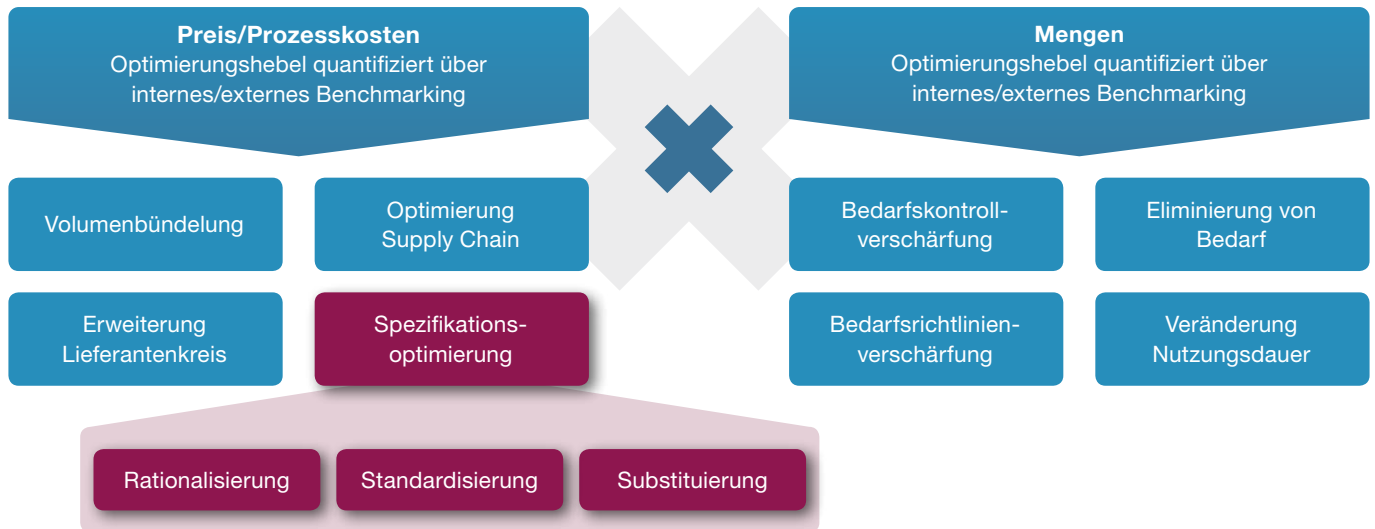
Beispielsweise geben Sie bei einem Eimer für Wandfarbe das geforderte Gesamtergebnis vor, anstatt die Materialdicke des Eimers anzugeben: „Die Dicke des Eimers wird nicht vorgegeben, wichtig ist, dass der Eimer 20 l Farbe halten kann und bei einem Sturz aus bis zu 50 cm nicht platzt.“

So lassen Sie den Lieferanten den Spielraum, bei Ihnen Neuentwicklungen zu platzieren, die Ihre Kosten senken und dabei gleichzeitig Ihre Anforderung erfüllen. Um bei dem Beispiel des Eimers für Wandfarbe zu bleiben, könnte es einen neuen Kunststoffverbund geben, der bei geringerer Dicke den gleichen Belastungen wie der aktuelle Eimer standhält.

HÖVELER HOLZMANN unterscheidet drei Varianten der Spezifikationsoptimierung: Rationalisierung, Standardisierung und Substituierung.

Sobald Sie sich für einen der beiden Wege entschieden haben, werden im nächsten Schritt die Sub-Hebel der Spezifikationsoptimierung priorisiert. Alle beschriebenen Sub-Hebel können grundsätzlich sowohl bei physischen Produkten als auch bei Dienstleistungen angewendet werden.

HÖVELER HOLZMANN Einkaufsformel



Rationalisierung von Komponenten/Leistungen: Bei der Rationalisierung von Komponenten steht die Verbesserung der Materialeffizienz im Fokus. Hier können zwei Ansätze unterschieden werden, die zu Einsparungen führen.

(1) Mengenreduzierung der verarbeiteten Vormaterialien

Ein Beispiel für die Mengenreduzierung der verarbeiteten Vormaterialien ist die Reduzierung der Grammatur bei PET-Flaschen. Die Flaschen werden dadurch dünner und leichter. Je nachdem, wie dünn die Flaschen bereits sind, ist dies ein hoch effizienter Hebel zur Erzielung von Einsparungen. Bei anderen Warengruppen, wie zum Beispiel stahlbasierten Waren, hat die Reduzierung oftmals zusätzlich den Nebeneffekt, dass sich auch die Transportkosten durch das niedrigere Gewicht maßgeblich reduzieren.

(2) Entfernen ganzer Produktbestandteile

Dieser Sub-Hebel wird sehr gut an einem konkreten Beispiel von Verpackungen deutlich. Bei Verpackungen wird zwischen Primär- und Sekundärverpackungen (fallweise auch tertiär) unterschieden. Primärverpackungen sind Verpackungen, die das Produkt direkt umschließen und schützen, wohingegen Sekundär-/Tertiärverpackungen oftmals Transportverpackungen sind. In einem konkreten Projekt sollte der Einkauf von Sekundärverpackungen – in diesem Fall Stretchfolien – optimiert werden. Die Spezifikationsanalyse ergab, dass diese Folie einen UV-Blocker enthielt, damit die Bedruckung der Primärverpackung bei der Lagerung im Freien nicht

beeinträchtigt wird. Da allerdings die Primärverpackungen – in diesem Fall bedruckte Folie – bereits einen UV-Schutz enthielten, konnte dieser bei den Stretchfolien entfernt werden. Insgesamt konnten dadurch Einsparungen in einem mittleren einstelligen Prozentbereich erzielt werden.

Bei Dienstleistungen kann ebenfalls eine Rationalisierung der (Service-)Leistung zu Einsparungen führen. HÖVELER HOLZMANN konnte beispielsweise den Einkauf von Geschäftsreisen bei einem multinationalen Unternehmen signifikant verbessern. Eine Richtlinie zum Einkauf von Geschäftsreisen in diesem Unternehmen besagte, dass eine Reiserücktrittsversicherung erforderlich ist, und dies wurde im Unternehmen auch umgesetzt. Da allerdings die Firmenkreditkarte bereits eine Reiserücktrittsversicherung beinhaltete, wurde die Versicherung doppelt bezahlt. Durch die Anpassung der Richtlinie und die klare interne Kommunikation, keine separate Versicherung mehr abzuschließen, konnte ein mittlerer sechsstelliger Betrag eingespart werden.

Standardisierung von Komponenten/Leistungen: Es existieren zwei unterschiedliche Varianten der Standardisierung bei Waren: Erstens die Vereinheitlichung von Artikeln und zweitens die Ausnutzung von Industrie- oder Lieferantenstandards.

(1) Vereinheitlichung von Artikeln

Die erste Variante erzeugt mittels einer Variantenreduzierung einen Bündelungseffekt und verringert in erster Linie die Prozesskosten beim Lieferanten. Dies kann sowohl für komplette Produkte als auch für einzelne Bestandteile durchgeführt werden. Ein konkretes Beispiel ist die Reduzierung der Etikettenvarianten bei einem Lebensmittelproduzenten. Vom Marketing wurde jedes neue Etikett eines Kunden komplett neu und ohne Berücksichtigung vorhandener Etiketten geplant.

Damit stieg die Variantenanzahl enorm an, obwohl sich die Etiketten in den Abmessungen nur im Millimeterbereich unterschieden. Durch eine strukturierte Analyse aller benötigten Etiketten konnte mehr als die Hälfte der Varianten gestrichen, das Volumen je Variante damit erhöht und der Preis pro Format aufgrund der höheren Stückzahl gesenkt werden.

(2) Ausnutzen von Industrie- und Lieferantenstandards

In der zweiten Variante wird ein Standardprodukt eines Lieferanten oder der Industrie eingekauft, anstatt ein Produkt individuell herstellen zu lassen. Dadurch werden zum einen Mengeneffekte beim Lieferanten erzielt, die Sie an Ihr Unternehmen weitergeben können, und zum anderen werden Investitionskosten wie zum Beispiel Werkzeugkosten vermieden. Behalten Sie daher den Effekt auf den Verkauf im Auge und stimmen Sie Maßnahmen mit dem Vertrieb ab.

Substituierung von Komponenten/Leistungen: Durch das Austauschen von Komponenten eines Artikels gegen günstigere Komponenten können ebenfalls signifikante Einsparpotenziale erhoben werden. Zum Beispiel lohnt sich beim Einkauf von Stanzteilen eine detailliertere Analyse der verwendeten Stahlspezifikationen – es gibt über 2.000 verschiedene Stahlsorten und jedes Jahr kommen neue dazu. So konnte HÖVELER HOLZMANN beispielsweise bei einem Industrieunternehmen für Dachbelichtungen und -entlüftungen mit einem Wechsel der Stahlsorte bei den Warengruppen Stanzteile, Coils und Bleche signifikante Einsparungen erzielen, ohne dabei Abstriche bei der Qualität hinzunehmen. Je nach Warengruppe wurden zwischen 6 und 11 Prozent Einsparungen realisiert.

Auch bei Dienstleistungen kann eine Substituierung genutzt werden. So wurden verschiedene Dienstleistungen in der Warengruppe Veranstaltungsbau für die Jahreshauptversammlung eines DAX-30-Unternehmens erfolgreich respezifiziert. Unter anderem benötigen solche Veranstaltungen ein Mischpult, um Licht und Ton zu steuern. Dieses Mischpult wird bei einem Veranstaltungstechniker gemietet. Hierbei wurde initial gemeinsam mit einem Veranstaltungstechniker ein Mischpult mit 60 Kanälen spezifiziert, mit dem 60 Audiokanäle parallel gesteuert werden können. Dies wird zwar in der Musikindustrie, nicht aber bei Hauptversammlungen benötigt, da hier in



der Regel nur eine Person spricht. Dieses 60-Kanal-Mischpult ist nicht nur sehr teuer. Hinzu kam, dass der Veranstaltungstechniker, der das Mischpult spezifiziert hatte, auch der einzige in der Region ist, der ein solches Mischpult im Repertoire hat. Bei jeder Anfrage, die das 60-Kanal-Mischpult beinhaltete, war damit nur er in der Lage, ein Angebot abzugeben. Mit einer Respezifikation auf ein Mischpult mit deutlich weniger Kanälen wurde ein doppelter Effekt erreicht: Zum einen war das Mischpult an sich günstiger und zum

anderen konnten deutlich mehr Anbieter das alternative Mischpult anbieten und der Wettbewerb führte so zusätzlich zu niedrigeren Preisen.

Die drei vorgestellten Varianten der Spezifikationsoptimierung haben jeweils einen unterschiedlich hohen Einfluss auf die verschiedenen Kostenarten, wie beispielsweise Rohmaterial-, Prozess-, Transport- und Investitionskosten.

Einfluss der Sub-Hebel der Spezifikationsoptimierung auf Kostenarten

Sub-Hebel	Rohmaterialkosten	Prozesskosten	Transportkosten	Investitionskosten
Rationalisierung				
Standardisierung				
Substituierung				

Sehr hoher Einfluss
 Hoher Einfluss
 Mittlerer Einfluss
 Niedriger Einfluss
 Kein Einfluss

Unterstützung bei diesem Schritt: Die Überprüfung der verschiedenen Ansätze zur Spezifikationsoptimierung setzt ein tief greifendes Verständnis der Warengruppe voraus. Holen Sie sich bei der Prüfung der verschiedenen Ansätze Unterstützung. Diese können Sie unternehmensintern oder -extern finden.

(1) Unternehmensintern

Beziehen Sie die relevanten Fachabteilungen ein, um sowohl die Expertise für die Spezifikationsoptimierungen zu Warengruppen oder einzelnen Artikeln als auch die Legitimität für eine solche Initiative einzuholen. Um herauszufinden, ob Artikel überspezifiziert sind bzw. ob die aktuelle Qualität notwendig ist, um die gewünschte Funktion zu erfüllen, können bei Bedarf auch Interviews oder Workshops mit den Fachbereichen durchgeführt werden, beispielsweise zum Erarbeiten einer Ist-Soll Analyse.

Bei einer Einkaufsoptimierung für die Warengruppe Stanzteile wurden durch die Involvierung der Produktentwicklung signifikante Einsparungen realisiert. Durch das umfangreiche technische Wissen konnte die Produktentwicklung die Optimierungsmöglichkeiten beim Stahl relativ schnell ausloten und den „Spezifikationskorridor“ festlegen.

(2) Unternehmensextern

Eine weitere Quelle für Ansätze zur Spezifikationsoptimierung sind bestehende oder alternative Lieferanten sowie externe Experten. Die Einbindung bestehender Lieferanten hat den Vorteil, dass Sie

die Lieferanten bereits kennen und auf eine gemeinsame Vergangenheit zurückblicken können. Dies kann insbesondere die notwendige Kommunikation im Rahmen einer Spezifikationsoptimierung erleichtern. Die Einbindung alternativer Lieferanten hat hingegen den Vorteil, dass diese in der Regel hoch motiviert sein werden, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen, um ihre Innovations- oder Produktionsfähigkeit herauszustellen. Daher ist es empfehlenswert, regelmäßig mit alternativen Lieferanten zu sprechen.

Lieferanten haben bei der Entwicklung von Spezifikationsoptimierungs-Ansätzen immer die eigenen Fähigkeiten und Stärken im Hinterkopf, daher kann es von Vorteil sein, externe Experten einzusetzen. Hier profitieren Sie von einer unabhängigen Einschätzung.

Schritt 4: Lieferantenanalyse und -auswahl

Nachdem im dritten Schritt die Sub-Hebel der Spezifikationsoptimierung priorisiert wurden, wird anschließend die Auswahl der Lieferanten über eine Ausschreibung oder eine partnerschaftliche Kostenoptimierung durchgeführt.

(1) Ausschreibung

Neben den Preisen für die aktuellen Spezifikationen, die Sie zum Vergleich immer mit anfragen sollten, werden im Rahmen einer Ausschreibung auch die Preise für die in Schritt 3 entwickelten Spezifikationsoptimierungs-Ansätze abgefragt. Dadurch kennen Sie das genaue Einsparpotenzial, bevor Sie in umfangreiche Tests gehen, und vermeiden somit vergebliche Arbeit bei zu geringen Einsparungen. Oftmals eignet sich auch die Einholung von Benchmarks für wenige repräsentative Artikel, um zügig Einsparpotenzial durch eine Optimierung der Spezifikationen zu identifizieren. Führen Sie eine Potenzialanalyse durch. So können zumindest die Spezifikationsoptimierungs-Ansätze schon einmal auf ihre Eignung geprüft werden.

(2) Partnerschaftliche Kostenoptimierung

Ziehen Sie alternativ zu einer Ausschreibung ebenso die Durchführung einer partnerschaftlichen Kostenoptimierung mit den bestehenden Lieferanten als Umsetzungsweg für eine Spezifikationsoptimierung in Betracht. Die enge Zusammenarbeit zwischen beiden Unternehmen kann ein Vorteil sein, vor allem in Einkaufsmärkten mit geringem Wettbewerb.

Schritt 5: Implementierung

Entscheidend für eine gelungene Durchführung der Spezifikationsoptimierung sind erfolgreiche Tests. Klären Sie mit der entsprechenden Abteilung vorab, welche Artikel in welchem Umfang getestet werden müssen. Stimmen Sie dafür sowohl die – möglichst objektiven – Testkriterien als auch einen Zeitplan für die Tests ab. Kriterien können zum Beispiel die Lagerhaltung oder die Ausschussrate sein.

Lassen Sie sich bei einem erfolglosen Test nicht entmutigen. Sprechen Sie mit dem involvierten Lieferanten, um die Gründe zu erörtern. Eine zweite oder gar dritte Testrunde mit einer eventuell modifizierten oder verbesserten Spezifikation kann dann zum Erfolg führen. Falls sich dadurch die Kosten beim getesteten Lieferanten verändern, sollten Sie nochmals nachverhandeln.

Spezifikationsoptimierung – ein anspruchsvoller Hebel

Die Optimierung von Spezifikationen ist sicherlich ein anspruchsvoller Hebel, der mit großem Aufwand verbunden sein kann. Die Anwendung kann allerdings die letzten verborgenen Einsparreserven hervorheben. Dafür ist eine sorgfältige Analyse in allen Phasen des strategischen Einkaufsprozesses notwendig, um alle Optimierungsansätze aufzufinden, zu verifizieren und gegebenenfalls umzusetzen. Noch mehr als bei der Umsetzung von anderen Hebeln ist in diesem Prozess die Involvierung der Fachbereiche notwendig, insbesondere während der Bedarfsanalyse und der Implementierung. Darüber hinaus gibt es kein Patentrezept für Einsparungen durch eine Spezifikationsoptimierung. Sie müssen „in jeder Ecke“ einer Warengruppe nachschauen, um die letzten Einsparreserven zu realisieren. Sie können allerdings die drei Sub-Hebel der Spezifikationsoptimierung Rationalisierung, Standardisierung und Substituierung als Checkliste verwenden und systematisch überprüfen.

Florian Holzmann, Gereon Küpper

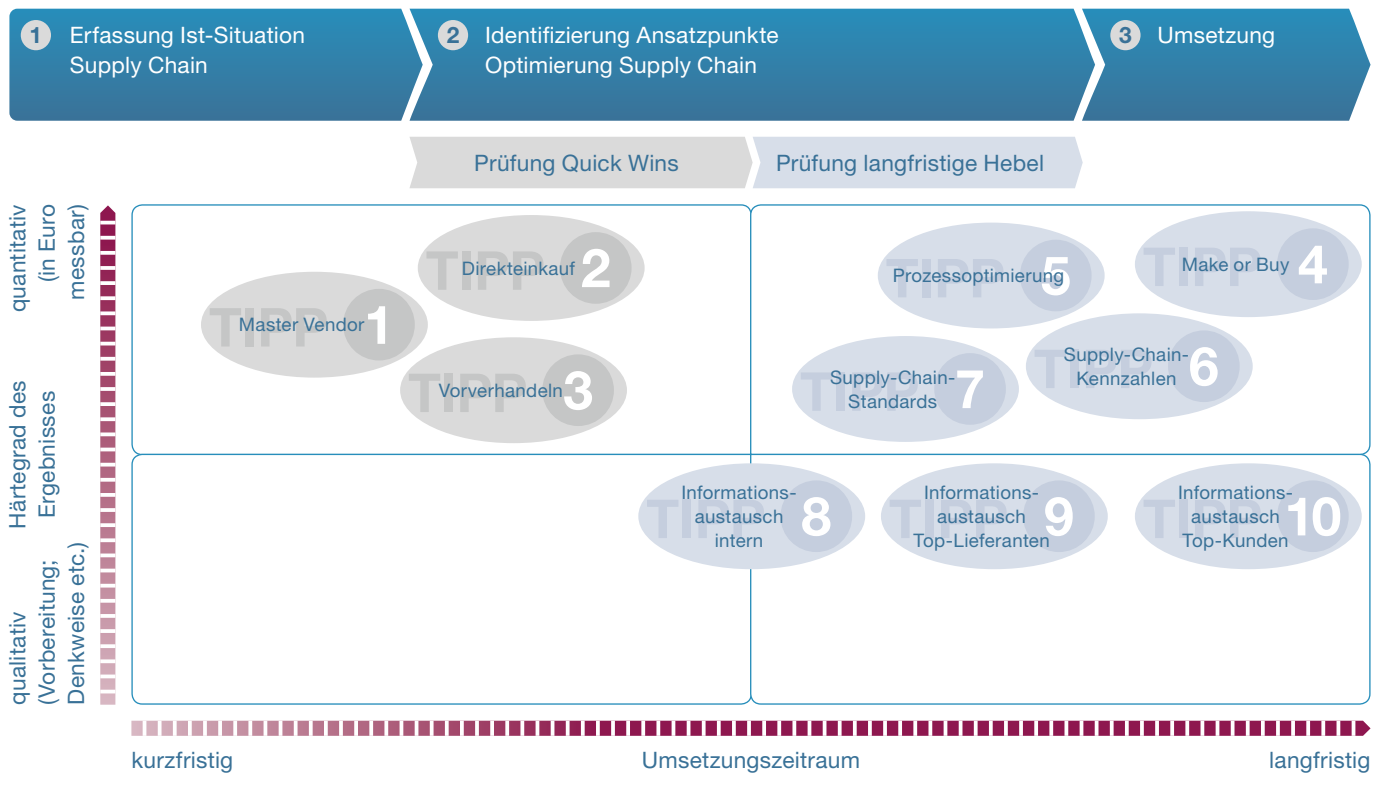
Zehn Tipps zur Optimierung Ihrer Supply Chain

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

Durch den Wegfall von Handelsbarrieren, die Öffnung neuer Märkte und den 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 Optimierungspotenzial für diesen Bereich. Unsere zehn Tipps helfen Ihnen, Hebel zu identifizieren, mit denen Sie Ihren Einkauf durch Supply-Chain-Optimierung weiter nach vorne bringen können.

Prozess zur Identifizierung von Optimierungshebeln der Supply Chain



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, sodass 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 Tipp 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 zum Beispiel 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 übertrifft.

2 Tipp 2: „Direkteinkauf“ – überspringen Sie an geeigneten Stellen Zwischenhändler im Einkauf

Prüfen Sie, für welche Artikel und Warengruppen die Möglichkeit besteht, auf Zwischenhändler zu verzichten. Durch diese Veränderungen Ihrer Supply Chain können Sie direkte Einsparungen erreichen. Die entscheidende Frage bei dem Für und Wider eines Zwischenhändlers ist, ob der Nutzen des Zwischenhändlers die damit verbundenen Kosten über- oder unterschreitet. Den Vorteilen wie dem direkten Kontakt zu den Lieferanten, der Mengenbündelung, der Übernahme administrativer Aufgaben, dem Marktwissen und logistischen Fähigkeiten stehen Nachteile wie beispielsweise ein Margenverlust im Vergleich zum Direktbezug gegenüber.

Voraussetzung für das Überspringen eines Zwischenhändlers und den damit verbundenen Direkteinkauf ist ein ausreichend hoher Bedarf und eine angemessene Expertise im Einkaufsmarkt, zum Beispiel in Bezug auf Sprachen und Logistikanforderungen.

3 Tipp 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

Tipp 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 – ein Beispiel dafür sind Logistikdienstleistungen. Gleichzeitig sollten Sie prüfen, ob Ihr Einkauf Artikel beschafft, die Sie mit Ihren Kompetenzen kostengünstiger selbst herstellen können.

5

Tipp 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 zum Beispiel die Minimierung der gesamten Transportkosten innerhalb der Supply Chain zum Ziel setzen. Eine optimale Warenlageraufteilung lässt sich beispielsweise durch Konsignationslager erreichen: Sie gewähren kurze Wege zwischen Lieferant und Kunde. 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

Tipp 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 ihre Kennzahlen in zu hohem Maße zulasten anderer Akteure in der Supply Chain optimieren. Dadurch kann langfristig die Stabilität der gesamten Supply Chain verloren gehen.

7

Tipp 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 durch Qualitätszertifikate, Normen etc. Auch in der IT verbessert Standardisierung die Effizienz, zum Beispiel durch IT-gestützte Verknüpfung zwischen verschiedenen Unternehmen sowie Datensicherheitsstandards beim Informationsaustausch. Gerade beim Thema Datentransfer und Datensicherheit sollten Sie ständig am Ball bleiben, damit sensible Informationen nur dort ankommen, wo Sie es vereinbart haben.

8

**Tipp 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 – häufig teures – Produktdesign. Das Marketing hat dabei vor allem die Kunden der Produkte im Blick. Die Produktion möchte schnell, materialsparend und kostengünstig produzieren. Sie betrachtet den gesamten Produktionsablauf. Die Logistikabteilung hat Interesse an einer effizienten, sicheren und für den Weitertransport optimierten Verpackung. Im Fokus steht hier der Transport der Waren.

Als Einkauf sollten Sie hier die Chance ergreifen und Entscheider aus allen Bereichen an einen Tisch holen, um die interne Wertschöpfung zu optimieren und so optimal für Ihr Unternehmen einzukaufen.

9

**Tipp 9: „Informationsaustausch Top-Lieferanten“ –
pflegen Sie den Informationsaustausch mit
Top-Lieferanten**

Um neue Erlösquellen und größtmögliches Einsparpotenzial zu generieren, müssen Sie mit Ihren wichtigsten Lieferanten diejenigen Herausforderungen gemeinsam lösen, die beide Parteien alleine aufgrund fehlender Daten nicht angehen können. Das Schlüsselwort ist hier der regelmäßige Informationsaustausch.

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 aufseiten des Lieferanten, von denen Sie ebenfalls profitieren können. Achten Sie daher darauf, von den Einsparungen des Lieferanten Ihren Teil durch niedrigere Preise abzubekommen.

10

**Tipp 10: „Informationsaustausch Top-Kunden“ –
erweitern Sie den Informationsaustausch
Richtung Absatzmarkt**

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

Typischerweise driften tatsächliche Nachfrage und Bestellmengen im Verlauf vom Absatz- zum Einkaufsmarkt immer weiter auseinander – der sogenannte 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. Beide Seiten können Kosten sparen. Am meisten dann, wenn die tatsächlichen Absatzmengen bereits von den ERP-Systemen Ihrer Kunden automatisch an Sie weitergeleitet werden.

Schritt 3: Die 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. Berücksichtigen Sie unsere Tipps, und Sie werden in kurzer Zeit die Erfolge der Optimierung Ihrer Supply Chain sehen können.

Florian Holzmann, Antoni Aguado

An der Mengenschraube drehen und sparen

Beim Einkauf Kosten sparen – das geht nicht nur über den Preis. Auch die Bestellmenge kann optimiert werden. Unternehmen, die ihren Bedarf und ihr Bestellverhalten genau analysieren, können so viel Geld sparen.

Welche Faktoren beeinflussen die Höhe der Kosten für direkte und indirekte Materialien, Dienstleistungen und Investitionsgüter? Spontan fällt den meisten Einkäufern als Antwort auf diese Frage der Preis ein, und vielleicht ergänzen sie noch die Folgekosten, die zum Beispiel aus dem Lagern und Warten der Beschaffungsobjekte entstehen können.

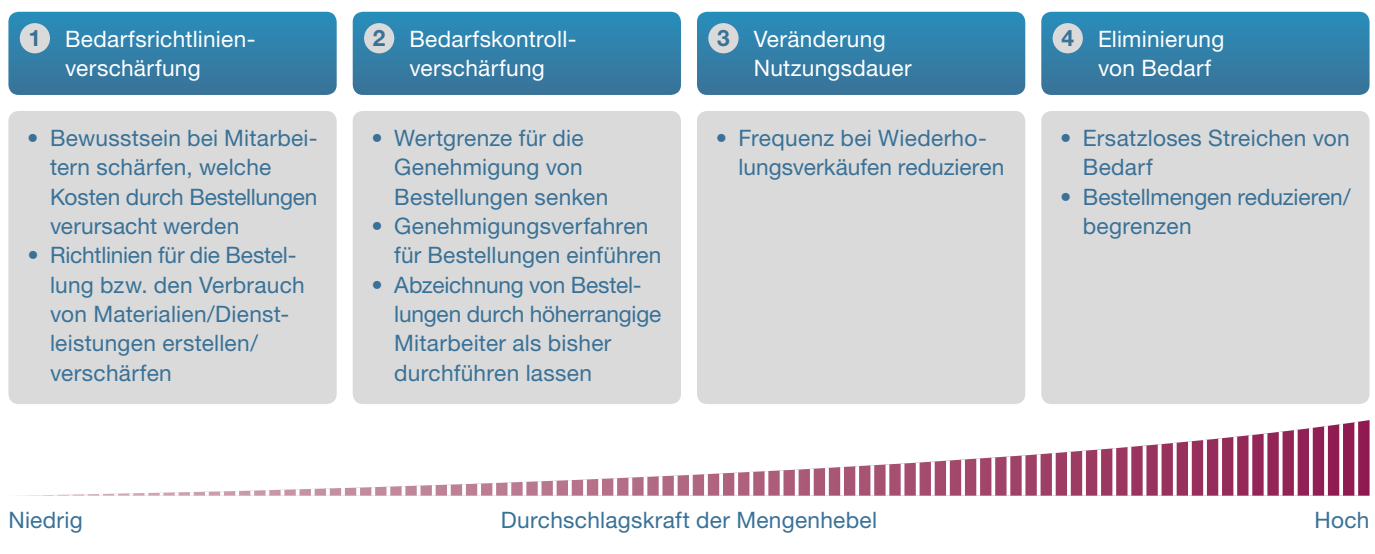
Aber nicht nur der Preis, sondern auch die Bestellmenge bestimmt die Einkaufskosten – eine Tatsache, die häufig unbeachtet bleibt. In den meisten Einkaufsabteilungen herrscht nämlich die Meinung vor, dass der Einkauf bei der Gleichung der Einkaufskosten – Preis

bzw. Prozesskosten multipliziert mit der Menge – nur die Preisseite angehen kann und die Mengenseite gar nicht zur Disposition steht. Durch die einseitige Fokussierung auf die Preisoptimierung bleiben aber erhebliche Einsparpotenziale ungenutzt. Der Einkauf kann verschiedene Hebel ansetzen, um die Einkaufskosten mit einem konsequenten Mengenmanagement zu optimieren.

Hebel zur Mengenoptimierung

Um den Verbrauch von Materialien oder Dienstleistungen zu beeinflussen, stehen dem Einkaufsmanagement mehrere Hebel mit unterschiedlicher Durchschlagskraft zur Verfügung.

Mengenhebel zur Kostenoptimierung



Am Beispiel der Warengruppe IT-Hardware lässt sich die Wirkungsweise der vier Mengenhebel leicht veranschaulichen: Ein Mittel, um die Einkaufsmenge zu reduzieren, ist das Schaffen oder Intensivieren des Kostenbewusstseins im Unternehmen. Dieser Hebel zählt zu den schwächeren, weil sein Einsatz fast ausschließlich auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter setzt. So können zum Beispiel in den einzelnen Unternehmensbereichen die Kosten für Hardware und Instandhaltung transparent gemacht und an die Mitarbeiter kommuniziert werden – in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter vorsichtiger mit neuen Bestellungen umgehen und so zur Reduktion der Einkaufsmengen beitragen.

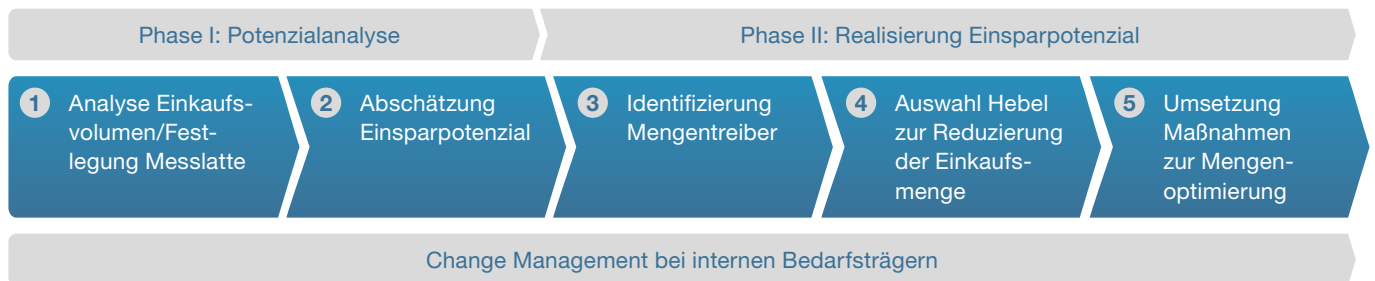
Ein stärkeres Mittel ist das Verschärfen der Bedarfskontrolle, bei der höherrangige Vorgesetzte als zuvor – zum Beispiel der Hauptabteilungsleiter statt des Abteilungsleiters – die Bestellungen für IT-Hardware genehmigen. Ebenfalls bewährt hat sich in vielen Unternehmen

das Reduzieren der Kaufhäufigkeit von IT-Hardware durch ein Verlängern der Anschaffungszyklen von zum Beispiel drei auf vier Jahre. Die Einkaufsmengen lassen sich vor allem über ein Reduzieren der eingekauften Menge bis hin zur kompletten Eliminierung von Bedarf optimieren: Wenn zum Beispiel Serverkapazitäten an verschiedenen Unternehmensstandorten getrennt voneinander genutzt werden, bleiben in der Regel Restkapazitäten ungenutzt. Eine Konsolidierung des Serverbestands schafft hier Abhilfe. Das komplette Eliminieren von Bedarf bei IT-Hardware ist zum Beispiel möglich, indem Kopiergeräte angeschafft werden, die auch Druckfunktionen erfüllen. Auf diese Weise kann der Bedarf an Druckern gegebenenfalls komplett eliminiert oder zumindest drastisch reduziert werden.

Prozess des Mengenmanagements

Um ein effektives Mengenmanagement zu etablieren, empfiehlt sich eine Vorgehensweise in zwei Phasen.

Prozess des Mengenmanagements



Phase I: Potenzialanalyse

Im ersten Schritt geht es um das Beantworten der „klassischen sieben W des Einkaufs“: WER kauft WAS bei WEM zu WELCHEM Preis in WELCHER Menge WIE häufig über WELCHEN Bestellweg ein? Ziel dieser Datenerhebung ist es, ein Verständnis dafür zu bekommen, wofür genau das Unternehmen sein Einkaufsvolumen verwendet. Es ist nicht hinreichend, bei der Datenerhebung pauschal das Einkaufsvolumen für IT-Hardware pro Lieferant zu erheben, sondern es sind konsequent alle „sieben W“ abzuarbeiten, um Anhaltspunkte für eine Mengenoptimierung zu identifizieren. Am besten gelingt dies, indem das Einkaufsvolumen in Warengruppen, Lieferanten und Unternehmenssparten (Business Units) unterteilt wird.

Dieser Ansatz ist aufwendig, aber lohnend. Denn so kann zum Beispiel ermittelt werden, dass die eine Unternehmenssparte besonders viele Laptops im Verhältnis zu Desktop-PCs einkauft, während eine andere unverhältnismäßig viele Peripheriegeräte wie zum Beispiel Drucker und Scanner anschafft. Nur mithilfe solch detaillierter Erkenntnisse lassen sich für die einzelnen Unternehmenssparten die jeweils geeigneten Hebel ermitteln, um die Einkaufsmengen zu reduzieren und die gewünschten Einsparungen zu erzielen.

Im zweiten Schritt gilt es, die durch das Mengenmanagement zu erreichenden Einsparpotenziale abzuschätzen. Dazu sind die Einkaufspraktiken, -vorschriften und Kontrollmaßnahmen im Unternehmen

durch Interviews mit internen Bedarfsträgern aus verschiedenen Hierarchieebenen und Unternehmenssparten zu recherchieren und zu vergleichen. Oft zeigen sich dabei große Unterschiede im Einkaufsverhalten zwischen den unterschiedlichen Abteilungen und Sparten: Ein Beispiel sind unterschiedliche Richtlinien für die Beschaffung von Hard- und Software. Hieraus lassen sich wiederum konkrete Anhaltspunkte für das Hebeln von Einsparpotenzialen ableiten.

Ihren Abschluss findet die Analyse des Einsparpotenzials in der Priorisierung der Warengruppen nach Höhe des möglichen Einsparvolumens und nach dem Schwierigkeitsgrad der entsprechenden Kostensenkungsinitiative.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Festlegen einer Messlatte – der Baseline, an der die Höhe der jeweiligen Einsparungen abzulesen ist. Nur auf diese Weise kann der Einkauf eindeutig nachweisen, dass durch seine Initiative tatsächlich Einkaufsmengen reduziert wurden. Bei der Überprüfung helfen Indikatoren, die konkrete Ergebnisse vorschreiben – zum Beispiel die prozentualen Anteile der Mitarbeiter, die nach der Kostensenkungsinitiative einen Desktop-PC oder einen Laptop besitzen sollten. Das Entwickeln systematischer und sinnvoller Indikatoren bedarf einiger Denkarbeit. Diese zahlt sich aber aus, weil die Ergebnisse der Kostensenkungsinitiative damit greifbar und überprüfbar gemacht werden.

Phase II: Realisierung Einsparpotenzial

Damit eine fundierte Auswahl von Hebeln für die Mengenoptimierung erfolgen kann, ist es wichtig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, was die Treiber, also die Ursachen und Gründe, für die Bestellmengen sind. Beispielsweise ist im Fall des PC-Einkaufs der Mengentreiber häufig die turnusgemäße Erneuerungsrate, die irgendwann einmal von der IT-Abteilung festgelegt und nicht mehr überprüft wurde. Zudem wird es für jede Warengruppe höchstwahrscheinlich jeweils mehrere Mengentreiber geben, die es zu verstehen gilt. Das Identifizieren der Mengentreiber erfordert deshalb viel investigative Detailarbeit.

Sind die Mengentreiber erfasst, werden im nächsten Schritt die Hebel für die Mengenreduzierung ausgewählt. Dabei ist es wichtig, dass alle vier Hebel für jede Warengruppe bzw. Untergruppe systematisch auf ihre Anwendbarkeit hin abgeklopft werden. In der Regel greift zumindest einer der vier Hebel in jeder Warengruppe. Um die

Anwendbarkeit der Hebel zu überprüfen, sollte das Unternehmen sowohl interne Benchmarks (durch einen Vergleich von Unternehmenssparten/Standorten) als auch externe Benchmarks (durch einen Vergleich mit anderen Unternehmen) heranziehen. Sie liefern wichtige Anhaltspunkte für die Auswahl der geeigneten Mengenhebel.

Sind die Mengenhebel für jede Warengruppe ausgewählt, kann die Umsetzung beginnen. Hierfür ist ein rigoroses Tracking erforderlich, das die Einhaltung (Compliance) der vereinbarten Kostensenkungen konsequent überwacht und überprüft, ob die Einkaufsbudgets auch um die erzielten Einsparungen gekürzt werden. Ohne ein solches Tracking laufen Mengenoptimierungen erfahrungsgemäß Gefahr, nach einer enthusiastischen Planungsphase in der Umsetzung sang- und klanglos im Sande zu verlaufen.

Change Management

Ein kritischer Faktor für den Erfolg der Mengenoptimierung besteht darin, die Mitarbeiter über alle Ebenen des Unternehmens hinweg ins Boot zu holen. Auch die Unterstützung des Vorstandes bzw. der Geschäftsleitung ist von großer Bedeutung. Die Unternehmensleitung sollte konsequent ihre Führungsaufgabe wahrnehmen und die Maßnahmen der Mengenoptimierung kommunizieren, regelmäßig kontrollieren und bei Nichteinhaltung der verabschiedeten Maßnahmen entsprechende Sanktionen aussprechen. Nach Möglichkeit sollten zudem alle Hierarchieebenen im Unternehmen gleichermaßen an den Einsparungsmaßnahmen teilnehmen: Wenn die „oberen Etagen“ mit gutem Beispiel vorangehen, erleichtert dies, die Akzeptanz der anderen Unternehmensebenen für die Mengenoptimierung zu gewinnen.

Vom tradierten Ansatz der Preisoptimierung lösen

Um die nötigen bzw. gewünschten Einsparungen zu erzielen, sollte sich der Einkauf von seinem tradierten Denken lösen, Kosten alleine durch Preisoptimierungen zu sparen. Das Optimieren und Reduzieren der Einkaufsmengen sind gleichberechtigte Lösungen und sollten in die Einsparungsüberlegungen einbezogen werden. Der Einkauf der Zukunft dreht nämlich nicht mehr nur an der Preis-/Prozesskostenschraube, er reduziert auch auf intelligente Art die Beschaffungsmenge.

Dr. Bernhard Höveler

15 Fragen an ...

**Ein Interview mit Dr. Michael Nießen,
Chief Procurement Officer Deutsche Post DHL**



1

Auf welche Leistung in Ihrem Einkauf sind Sie besonders stolz?

Da denke ich an drei Dinge: unsere neuen Savingsberechnungen, umgesetzte Savings und Qualität, verbesserte Profit Contribution.

2

Was ist für Sie die größte Herausforderung in Ihrem Einkauf?

Die größte Herausforderung stellt momentan der Aufbau eines neuen Toolsets dar.

3

Welche Eigenschaften schätzen Sie bei Ihren Einkäufern am meisten?

Bei meinen Einkäufern schätze ich die hohe fachliche Expertise und menschliche Integrität besonders hoch. Beides sind entscheidende Eigenschaften für diese Position.

4

Wenn Sie einen Wunsch für Ihren Einkauf frei hätten, welcher wäre das?

Ich würde mir wünschen, dass der Einkauf nicht ausschließlich an Savings gemessen wird. Andere Aspekte wie Versorgungssicherheit, Qualität oder auch Innovationskraft sollten meiner Meinung nach ebenfalls eine Rolle spielen.

5

Was war Gegenstand Ihrer ersten Verhandlung?

Kfz.

6

An welche Verhandlung erinnern Sie sich besonders gerne?

Da fällt mir als Erstes die Verhandlung mit einem Kunden- und Kreditkartenanbieter ein.

7

Bei welcher Verhandlung wird Ihnen heute noch angst und bange?

Sagen wir's so: Mit HÖVELER HOLZMANN CONSULTING möchte man nicht an der anderen Seite des Verhandlungstisches sitzen!

8

Was macht einen guten Einkaufsleiter aus?

Ein guter Einkaufsleiter besticht vor allem durch Klasse.

9

Was gefällt Ihnen an Ihrer Tätigkeit als Einkaufsleiter am meisten?

Die Arbeit mit den unterschiedlichsten Menschen in der ganzen Welt begeistert mich immer wieder und macht meinen Job so spannend und abwechslungsreich.

10

Was ist Ihre Lieblingswarengruppe?

Consulting.

11

Was kaufen Sie privat am liebsten ein?

Alltägliche Dinge, wie zum Beispiel Lebensmittel.

12

Sind Sie privat eher ein Einkaufsmuffel oder eher ein Shopaholic?

Weder noch – ich würde mich als keinen Ausreißer bezeichnen.

13

Wie sind Sie zum Einkauf gekommen?

Der Einkauf hat bereits sehr früh mein Interesse geweckt. Als ich dort einmal drin war, gab es keinen Weg zurück mehr.

14

Einkauf ist ... (Bitte vervollständigen Sie diesen Satz.)

Viel bunter, als die meisten denken.

15

Wenn Sie nicht Einkaufsleiter wären, wer würden Sie gern sein?

Verkaufsleiter.

HÖVELER HOLZMANN CONSULTING ist eine auf smarte Einkaufsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung. Wir verbinden die Professionalität und den Qualitätsanspruch einer klassischen Top-Managementberatung mit dem tiefgreifenden Wissen und der Umsetzungskompetenz einer fokussierten Einkaufsberatung. HÖVELER HOLZMANN unterstützt Unternehmen bei der Optimierung von Einkaufskonditionen sowie bei der Implementierung von effizienten Strukturen und Prozessen im Einkauf.

IMPRESSUM

HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH

Schanzenstraße 20 A
40549 Düsseldorf

Tel.: +49 (0) 211 - 563875 - 0
Fax: +49 (0) 211 - 563875 - 69
E-Mail: info@hoeveler-holzmann.com
Web: www.hoeveler-holzmann.com

Ansprechpartner

Dr. Bernhard Höveler, Geschäftsführender Gesellschafter
Telefon: +49 (0) 211 - 563875 - 10

Florian Holzmann, Geschäftsführender Gesellschafter
Telefon: +49 (0) 211 - 563875 - 20

Amtsgericht Düsseldorf
HRB 65735
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 des
Umsatzsteuergesetzes: DE277619364

Konzeption und Gestaltung

milkmonkey