

Fusion ja – aber wie? Post Merger Integration von Einkauf und SCM

Der Deal steht: Zwei Firmen entschließen sich, zu fusionieren. Die Synergiemöglichkeiten erscheinen riesig. Doch was muss nun konkret geschehen, um die Potentiale voll auszuschöpfen? Ein Schlüssel hierzu liegt in der Zusammenführung von Abteilungen – sowohl im Einkauf als auch im Supply Chain Management (SCM).

Viele Unternehmen suchen nach Wachstumsmöglichkeiten – zum Beispiel durch Firmenkauf oder dem Zusammenschluss von Firmen. Der Fokus liegt dabei auf werttreibenden Faktoren, wie dem Erschließen neuer Märkte und Kundengruppen. Mögliche Synergieeffekte, beispielsweise in den Bereichen Produktion oder Forschung & Entwicklung, werden zuweilen als zentrales Fusionsmotiv angesehen. Insbesondere die Synergieeffekte, die durch Zusammenführen der Bereiche Einkauf und Supply Chain Management erzielt werden könnten, spielen hingegen vielfach eine sekundäre Rolle. Dabei können gerade Unternehmen mit hohem Materialkostenanteil ihren Einkauf und ihr SCM optimieren: Einsparungen können zum einen durch das gestiegene Einkaufsvolumen und der damit verbundenen Marktmacht, zum anderen z.B. durch Zusammenlegung von Produktionsstätten erzielt werden.

Allerdings befinden sich Unternehmen oft in der Situation, dass sie plötzlich zwei Einkaufs- bzw. SCM-Abteilungen haben. Diese müssen im Prozess der Post Merger Integration zusammen geführt werden. Das beinhaltet die Chance, die bisherigen Einkaufs- und SCM-Prozesse zu prüfen und neu auszurichten.

Post Merger Integration

Ziel der Post Merger Integration (PMI) ist es, mehrere Abteilungen in einer neuen Funktion zu vereinigen, ohne zusätzliche Kosten zu erzeugen. Damit dabei alle Synergiepotentiale gehoben werden, bietet es sich an, alle bisherigen Einkaufs- und SCM-Prozesse zu prüfen und an der Unternehmensstrategie neu auszurichten. Um die hierfür erforderlichen, richtungsweisenden Entscheidungen zu treffen, muss zunächst eine verlässliche Datenbasis vorliegen.

Ein Risiko im Prozess der PMI ist die Ausrichtung am (meist größeren) Partner. Das verspielt möglicherweise Vorteile des kleineren Partners, . Es gilt also, in der ohnehin angespannten Situation der PMI einen kühlen Kopf zu bewahren und den optimalen Weg zur Restrukturierung zu finden. Auch die bestehenden IT-Systeme sollten gründlich bezüglich ihrer Eignung für den Einsatz bei den Fusionspartnern geprüft werden. Denn sonst müssen sich die beteiligten Unternehmen oft jahrelang mit parallel laufenden Systemen abfinden. Die folgenden fünf Schritte sind essenzielle Bestandteile einer erfolgreichen Integration des Einkaufs und des Supply Chain Managements.



Abbildung 1: Prozess Post Merger Integration Einkaufs- und SCM-Abteilungen

1. Schritt: Abstimmung Projektteam, -organisation und -ziele

Für die PMI sind klar definierte, einvernehmliche Ziele, eine gemeinsame Terminologie und fortwährende Kommunikation erfolgskritisch. In gemischten Teams lässt sich dieser Anspruch am besten realisieren. Das (Integrations-)Team sollte daher aus Vertretern des Einkaufs, SCM und Fachbereichsvertretern beider Unternehmen bestehen. So erkennen und vermeiden die Teams Probleme, die durch nicht kommunizierte Anforderungen hervorgerufen werden. Zur erfolgreichen Durchführung der PMI ist außerdem ein strikter Zeitplan festzulegen.

2. Schritt: Analyse der Ist-Situation beider Einkaufs- und SCM-Abteilungen

Sind die Kompetenzteams gebildet, sollte im zweiten Schritt die Grundlage für die Analyse der Optimierungspotentiale geschaffen werden. Es muss also die aktuelle Performance der beteiligten Einkaufs- und SCM-Abteilungen ermittelt werden. Hierfür müssen zunächst alle relevanten Daten für eine Einordnung der Einspar- und Optimierungspotentiale erfasst werden.

Darauf basierend werden zur Leistungserfassung der Einkaufsorganisation acht Schlüsseldimensionen bewertet: Einkaufsziele, Einkaufsstrategien & Warengruppenmanagement, strategischer Einkaufsprozess, taktischer/operativer Einkauf, Lieferanten-/Risikomanagement, Einkaufscontrolling, Methodenentwicklung und IT-Support (vgl. Abbildung).

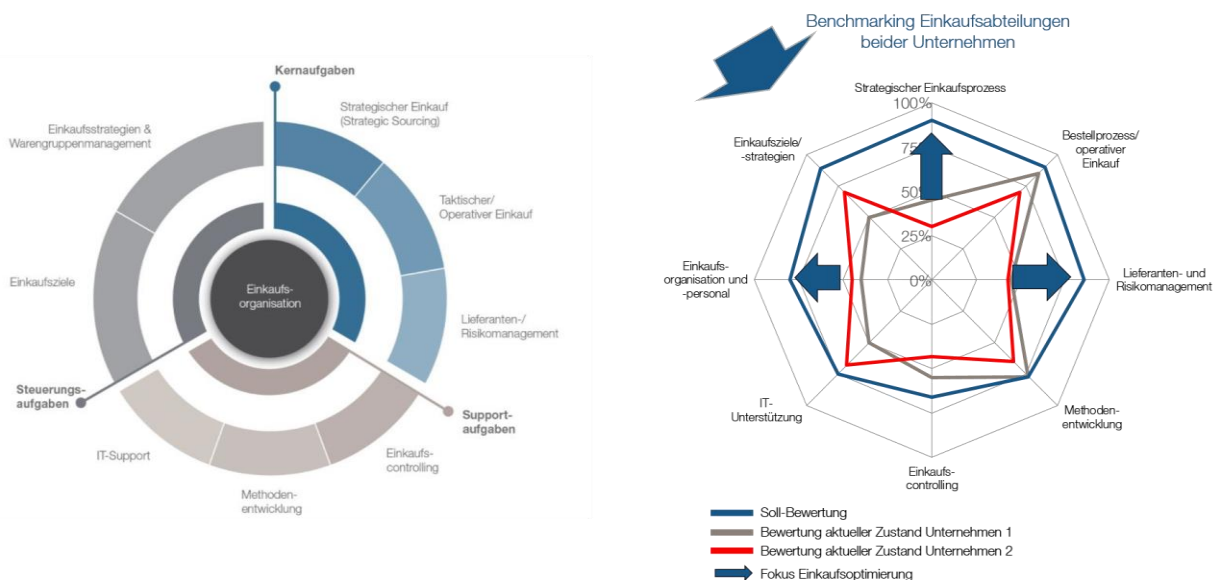


Abbildung 2: Schlüsseldimensionen des Einkaufs

Parallel zur Erfassung der Performance in den acht Schlüsseldimensionen muss die Grundlage für ein Abschätzen der Einsparpotentiale geschaffen werden. Dafür müssen alle Warengruppen nach ihrer strategischen Bedeutung für den langfristigen Erfolg des fusionierten Unternehmens klassifiziert werden. Die Einordnung kann

dabei sowohl anhand des Einkaufsvolumens als auch anhand von weichen Faktoren vorgenommen werden, wie beispielsweise der kurzfristigen Verfügbarkeit bestimmter Materialien.

Weiterhin sind die bestehenden Konditionen beider Unternehmen präzise aufzunehmen. Dazu gehört, den künftigen Bedarfs für alle Warengruppen zu quantifizieren, sowie die vorliegenden Spezifikationen, Preise und Leistungen zu erfassen. Da verlässliche Datenquellen oft fehlen, sind für die Analyse im Voraus verbindliche Parameter wie Preise pro Mengeneinheiten, Laufzeit oder Abnahmeverpflichtungen festzulegen. Sie erlauben den Vergleich der Konditionen über die bisherigen Unternehmensgrenzen hinweg.

Der aktuelle Leistungsstand im SCM wird anhand des Supply Chain Management Integration Framework (SCMIF, siehe Abbildung) ermittelt, anhand dessen alle SCM-Dimensionen bewertet werden können. Über vier Ebenen sind die einzelnen Bausteine des Supply Chain Management angeordnet. Auf der strategischen Ebene wird die Konfiguration und Organisation der Supply Chain hinterfragt, z.B. ob Produkte an den passenden Standorten gefertigt werden und ob die SCM-Organisation optimal aufgestellt ist. Die taktische Ebene thematisiert die Absatz-, mittelfristige Produktions-, und Bestandsplanung. Besonders im Fokus stehen hierbei Prognoseprozesse sowie die Verteilung der Bestände entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Auf der operativen Ebene wird der eigentliche Leistungserstellungsprozess in den Fokus genommen, während auf der Befähigungsebene die unterstützenden Prozesse wie das Supply Chain Controlling und die IT analysiert werden. Letztendlich spielen über alle vier Ebenen hinweg die Integration der Kunden und der Lieferanten eine wesentliche Rolle.

Der Leistungsstand beider Unternehmen in den einzelnen Dimensionen kann nun über ein qualitatives (z.B. Vergleich mit Best Practices anderer Unternehmen) und in einigen Dimensionen zusätzlich über ein quantitatives Benchmarking (z.B. Analyse der Prognosegüte) erhoben werden.

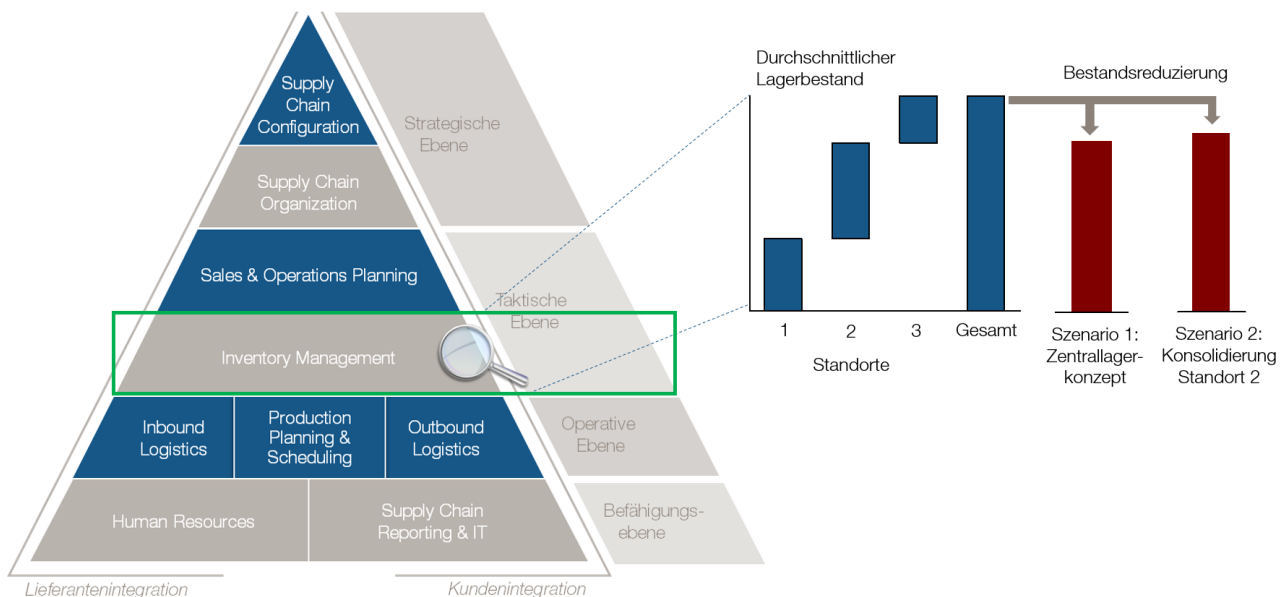


Abbildung 3: Supply Chain Management Integration Framework

3. Schritt: Identifizierung Einspar-/Optimierungspotential

Die dritte Phase der PMI schließt an die Bestandsaufnahme an und dient dem Aufdecken und Quantifizieren der möglichen Einspar- und Optimierungspotentiale im Einkauf und SCM. Dabei ist besonders darauf zu achten, in welchen Bereichen Synergien genutzt werden können, um Kosten-, Prozess- und Strukturoptimierungspotentiale auszuschöpfen.

Veröffentlichung

Im Bereich SCM werden für jede Dimension entlang des SCMIF Optimierungspotentiale anhand verschiedener Szenarien auf Basis von Best Practices identifiziert und quantifiziert (vgl. Abbildung). Bspw. könnte überprüft werden, wie sich die Errichtung eines Zentrallagers (Szenario 1) gegenüber einer Bestandskonsolidierung an einem bestehenden Standort (Szenario 2) auf den Lagerbestand auswirkt. Dabei sind ggf. anfallende Zusatzkosten, z.B. erhöhte Transportvolumina, unbedingt zu berücksichtigen. So wird sichergestellt, dass die ökonomisch richtigen Entscheidungen getroffen werden. Pro SCMIF-Dimension wird anschließend eine Maßnahmen Long-List und ein Umsetzungsplan erstellt.

Als ein effektives Werkzeug für ein erstes Abschätzen der Einsparpotentiale im Einkauf hat sich eine Matrix erwiesen (vgl. Abbildung). Sie dient dazu, die Warengruppen mit den größten Einsparpotentialen zu identifizieren und systematisch einzuordnen. Hierzu werden Warengruppen hinsichtlich der vorliegenden Spezifikationen und der demgegenüber stehenden Anzahl von Lieferanten in vier Feldern klassifiziert.

Wenn bei den verschmolzenen Unternehmen in etwa gleiche Warengruppen mit ähnlichen Spezifikationen anzutreffen sind, die bei den gleichen Lieferanten beschafft werden, lassen sich Einsparpotentiale am einfachsten heben (Feld 1). In diesem Fall können Einkäufer bspw. die günstigeren Konditionen für den gesamten Bedarf fordern. Etwas umständlicher ist das Optimieren bei identischen Warengruppen, die von vielen unterschiedlichen Anbietern geliefert werden (Feld 2). In diesem Fall sind die optimalen Lieferanten zu identifizieren und auszuwählen - möglichst über ein objektives Bewertungsmodell. Werden von den Unternehmen bei denselben Lieferanten gleichartige Materialien beschafft, die sich nur in geringem Maße in ihren Spezifikationen unterscheiden, können meist wesentliche Einsparungen durch Respezifikationen erzielt werden. (Feld 3). Der letzte Quadrant stellt die schwierigste Situation dar. Hier werden viele unterschiedliche Varianten von Materialien eingekauft und das bei vielen unterschiedlichen Lieferanten (Feld 4). Dennoch sollten diese Warengruppen bei der Analyse nicht außer Acht gelassen werden, sofern Sie ein ausreichend hohes Einkaufsvolumen aufweisen.

Materialgruppen /Spezifikationen	Unterschiedlich	3. Hohes Potential durch Respezifikation	4. Optimierung nur schwer/kaum möglich
	Identisch	1. Optimierung der Konditionen durch Nutzung des Wettbewerbs	2. Volumenbündelung durch Lieferantenreduzierung
		Identisch	Unterschiedlich
		Lieferanten	

Abbildung 4: PMI-Matrix

4. Schritt: Ausdetaillierung priorisierte Optimierungsmaßnahmen

Aus der Ist-Analyse (Schritt 2) und den identifizierten Einspar- und Optimierungsmaßnahmen (Schritt 3) leiten die Teams jeweils ein detailliertes Modell für die Gestaltung der künftigen Einkaufs- und SCM-Organisationen ab. Diese umfassen die übergeordnete Einkaufs- bzw. SCM-strategie, die Organisationsstruktur, zielgerichtetes Controlling, Motivationsmaßnahmen für Mitarbeiter sowie die Definition der Einkaufs- bzw. SCM-Kernprozesse und deren IT-Unterstützung. Aus diesen Modellen werden konkrete Job-Profile und der Schulungsbedarf der Mitarbeiter in den Einkaufs- bzw. SCM-Kernprozessen abgeleitet.

Wurden die Strukturen des zukünftigen Einkaufs und SCM definiert, sollte ein Zeitplan zur Durchführung von Optimierungsmaßnahmen und Realisierung der Einsparungen aufgestellt werden. So wird sichergestellt, dass alle Entscheidungsträger einheitliche Vorgaben zum Umsetzen der erarbeiteten Strategien haben.

5. Schritt: Umsetzung

Ziel des letzten Schrittes ist es, die Einspar- und Optimierungspotentiale im Einkauf und SCM zu realisieren. Hierfür werden die ausdetaillierten Maßnahmen gemäß des festgelegten Zeitplans umgesetzt (vgl. Schritt 4). Um Transparenz über den aktuellen Status zu schaffen, wird die Umsetzung von einem regelmäßigen Projektcontrolling begleitet. Dieses gliedert sich in die zwei Bereiche Maßnahmen- und Effektcontrolling. Ersteres stellt sicher, dass Aktivitäten wie geplant durchgeführt werden. Effektcontrolling hingegen sorgt dafür, dass monetäre Ergebniseffekte wie geplant realisiert werden. Hierzu werden Einsparungen im Projektverlauf nach verschiedenen Härtegraden bewertet - von Zielwert bis Cash-Wirkshamkeit (vgl. Abbildung).

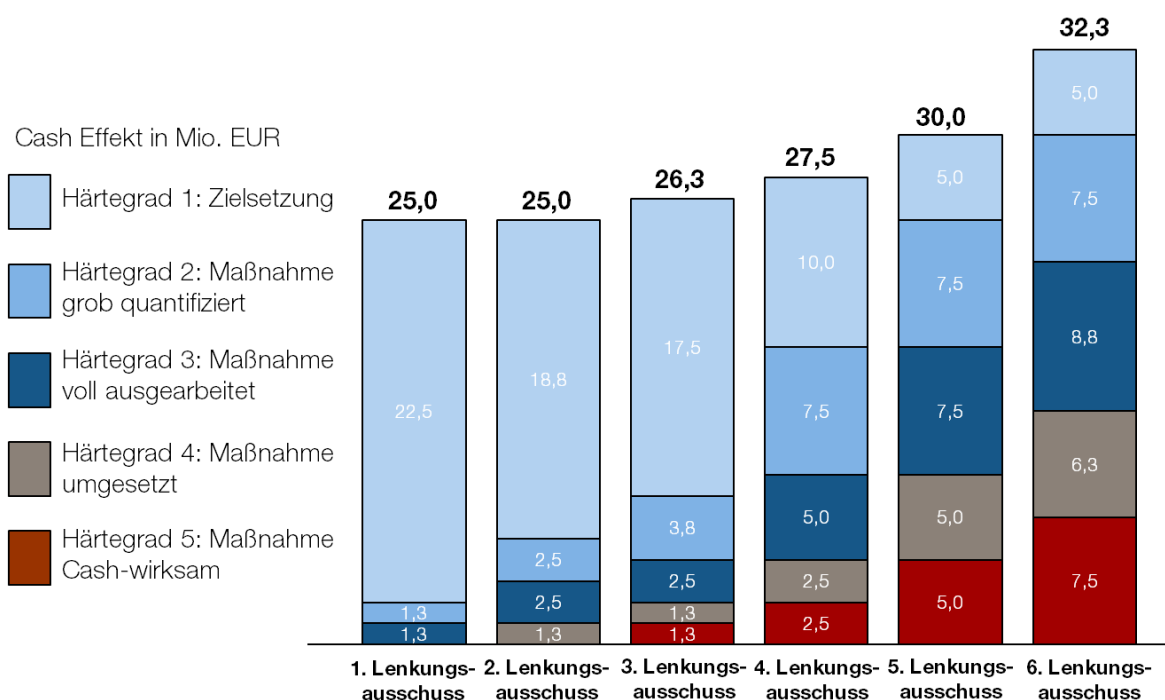


Abbildung 5: Effektcontrolling über Härtegrade

6. Schritt: Change Management

Während der gesamten PMI muss aktives Change Management betrieben werden, um das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Unternehmenskulturen beider Parteien sicherzustellen. Hierzu wird das PMI-Projekt frühzeitig im Top-Management verankert, um die Unterstützung durch die Geschäftsführung zu unterstreichen. Anschließend werden Key-Stakeholder im Einkauf und SCM beider Parteien identifiziert. Diese sollten möglichst aktiv in den Restrukturierungsprozess mit eingebunden werden, bspw. bei der Definition von Optimierungsmaßnahmen oder der Festlegung des Umsetzungszeitplanes. So wird sichergestellt, dass sie eine Bindung zum neu formierten Unternehmen entwickeln und zu einer tragenden Stütze der Restrukturierung werden.

Fazit

Allen Beteiligten sollte bewusst sein: Eine erfolgreiche PMI zweier Einkaufs- und SCM-Abteilungen erfordert eine erhebliche Lernfähigkeit und -bereitschaft. Zentrale Erfolgsfaktoren sind Einkaufsmitarbeiter und Vertreter des Top-Managements, die bereit sind, gängige Annahmen zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. Von besonderer Bedeutung ist es, die Mitarbeiter zur Umsetzung aller aufgedeckten Potentiale zu bewegen und es nicht nur bei theoretischen Synergieeffekten zu belassen. Einkauf und SCM sollten sich dabei proaktiv in die Restrukturierung einbringen und zu einer treibenden Kraft der PMI werden. Die Mühe lohnt sich.

Veröffentlichung

Zu den Autoren:

Dr. Bernhard Höveler ist geschäftsführender Gesellschafter der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (www.hoeveler-holzmann.com). Diese auf das Einkaufs- und Supply Chain Management spezialisierte Unternehmensberatung unterstützt Unternehmen bei der Optimierung des Einkaufs sowie bei der Implementierung von Strukturen und Prozessen für ein effizientes Einkaufs- und Supply Chain Management. (Tel.: +49 211 - 56 38 75-10, Email: bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com).

Robin Schäfer arbeitet als Consultant für die HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (www.hoeveler-holzmann.com, Tel.: +49 211 - 56 38 75-17, E-Mail: robin.schaefer@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 Einkaufs- und Supply-Chain-Beratung.

Seit unserer Gründung haben wir uns als Unternehmensberatung mit Fokus auf smarte Optimierung mit Methode erfolgreich am Markt für Einkaufs- und Supply-Chain-Beratungen positioniert. Wir wachsen stetig und dies stets unter strikten Qualitätsaspekten. Unsere Klienten haben hohe Ansprüche: Ehrgeizige Zielsetzungen, komplexe Projekte, tiefgehende Spezialthemen und schwierige Beziehungsgeflechte. Um diesen Ansprüchen an eine erfolgreiche Einkaufs- und Supply-Chain-Beratung gerecht zu werden, braucht es mehr als eine ‚Beratung nach Lehrbuch‘. Vielmehr sind Berater gefragt, die wissen, was sie tun und dabei das Gespür für effiziente, offene Kommunikation und effektives Miteinander behalten.

Unser Team umfasst zur Sicherstellung einer erfolgreichen Einkaufs- und Supply-Chain-Beratung Experten aus allen relevanten Wissensbereichen – Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsinformatiker und Ingenieure. Bei Bedarf ergänzen wir unser Team um Warengruppenspezialisten wie z.B. Werkstoffexperten zur Spezifikationsoptimierung von Industriemetallen 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