

# Werttreiber Einkauf und Supply Chain Management

Bei einer Restrukturierung können Supply Chain Management und Einkauf wichtige Werttreiber für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens darstellen. Wer Optimierungspotenziale hebt, kann sich nachhaltig vom Wettbewerb absetzen. VON **DR. BERNHARD HÖVELER** UND **DAVID RIEDL**

Im Wesentlichen gibt es zwei Gründe für eine Restrukturierung: Ein Unternehmen möchte sich für die Zukunft neu aufstellen oder befindet sich in einer Schieflage, die akute Maßnahmen erfordert. In beiden Fällen wird im gesamten Unternehmen nach Quellen gesucht, um die Profitabilität deutlich zu erhöhen.

Insbesondere im Supply Chain Management (SCM) und Einkauf liegen häufig signifikante Potenziale, die bei einer Neuausrichtung wesentlich dazu beitragen können, das Unternehmen nachhaltig zukunftsfähig zu machen. Wie eine Restrukturierung für diese Bereiche optimal umgesetzt werden kann, zeigen folgende Schritte.

## Erster Schritt: Abstimmung des Projektteams

Für die Restrukturierung 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 bestehen.

## Zweiter Schritt: Analyse der Ist-Situation

Sind die Kompetenzteams gebildet, sollte im zweiten Schritt die Grundlage für die Analyse der Optimierungspotenziale 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 Optimierungspotenziale erfasst werden.

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

Parallel zur Erfassung der Performance in den acht Schlüsseldimensionen muss die Grundlage für ein Identifizieren der Einsparpotenziale geschaffen werden. Dafür müssen alle Warengruppen nach ihrer strategischen Bedeutung klassifiziert werden. Die Einordnung kann dabei sowohl anhand des Einkaufsvolumens als auch anhand von weiteren Faktoren vorgenommen werden, wie beispielsweise der kurzfristigen Verfügbarkeit bestimmter Materialien.

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.

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

## Dritter Schritt: Identifizierung des Optimierungspotenzials

Die dritte Phase der Restrukturierung schließt an die Bestandsaufnahme an und dient dem Aufdecken und Quantifizieren der möglichen Einspar- und Optimierungspotenziale.

Im Bereich SCM werden für jede Dimension entlang des SCMIF Optimierungspotenziale anhand verschiedener Szenarien auf Basis von Best Practices identifiziert und quantifiziert (vergleiche Abbildung). Zum Beispiel 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 anfallende Zusatzkosten, zum Beispiel erhöhte Transportvolumina, unbedingt zu berücksichtigen. So wird sichergestellt, dass die ökonomisch richtigen Entscheidungen getroffen werden. Pro SCMIF-Dimension werden anschließend eine Maßnahmen-Long-List und ein Umsetzungsplan erstellt.

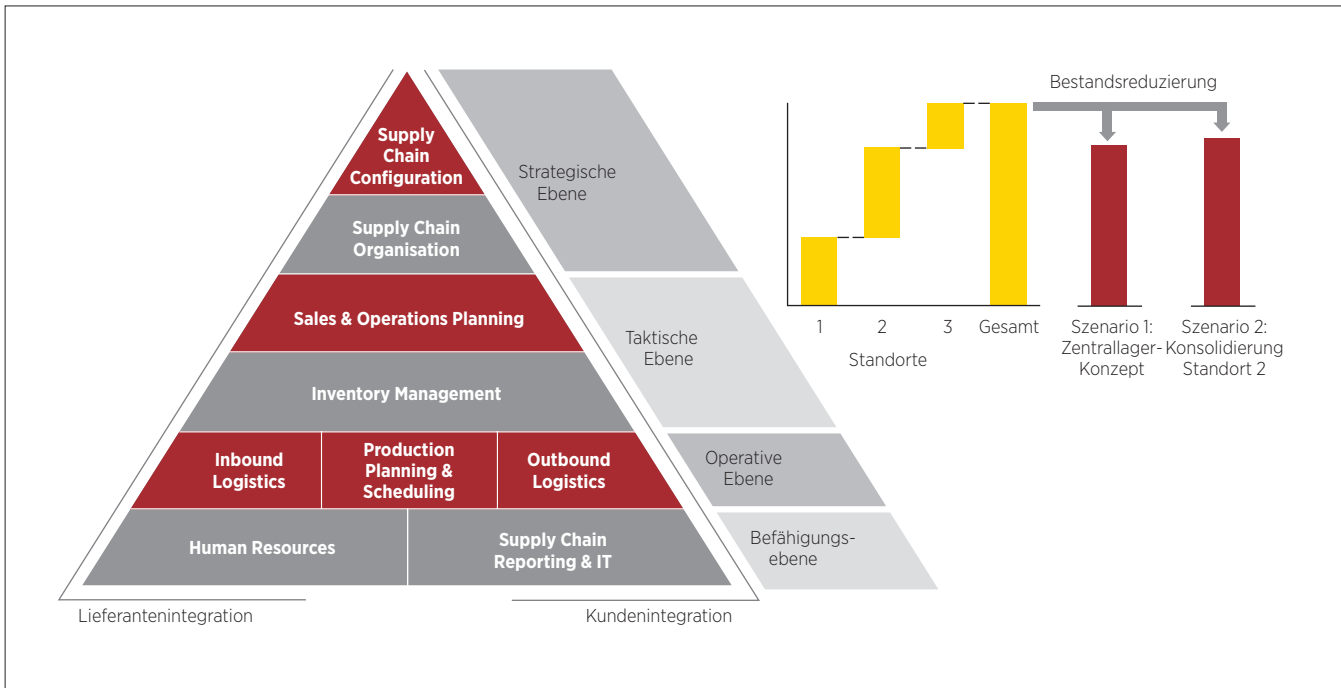
Die Identifizierung der Optimierungspotenziale im Einkauf kann aus zwei Perspektiven erfolgen. Eine



### ZU DEN PERSONEN

**Dr. Bernhard Höveler** (li.) ist Geschäftsführender Gesellschafter, **David Riedl** ist Leiter Unternehmensentwicklung der auf Supply Chain Management und Einkauf spezialisierten Unternehmensberatung Höveler Holzmann Consulting GmbH. [www.hoeveler-holzmann.com](http://www.hoeveler-holzmann.com)

## Supply Chain Management Integration Framework (SCMIF)



Quelle: Höveler Holzmann Consulting

Potenzialanalyse ermöglicht eine Quantifizierung möglicher Einsparungen im Bereich der Einkaufskonditionen. Die Potenzialanalyse beruht auf der Erfassung des Einkaufsvolumens durch Indikatoren wie „Höhe der Ausgaben“, „Anzahl der Artikel“, „Anzahl der Lieferanten“ sowie auf Interviews mit den Einkäufern über mögliche Einsparhebel. Im Anschluss tragen die mit den Warengruppen arbeitenden Mitarbeiter aus dem Fachbereich, Forschung und Entwicklung, Produktion und Einkauf et cetera in einem bereichsübergreifenden Team ihr weiteres Wissen über die Warengruppe zusammen. Zu den dann relevanten Fakten zählen die bisherigen Einkaufspraktiken und zum Beispiel die Spezifikationen von Artikeln in technischen Datenblättern, Zeichnungen und bereitgestellte Muster sowie die zukünftig erwartete Entwicklung der Warengruppe.

Für die Einkaufsorganisation verschafft ein Benchmarking Überblick über die bisher nicht genutzten Chancen zur Leistungssteigerung. Dabei wird der Ist-Zustand der aktuellen Organisationsstruktur mit Best Practices der Branche verglichen. Infolge der erfolgreichen Restrukturierung der acht

Schlüsseldimensionen (vergleiche Schritt zwei) können so durch optimale Strukturen und Prozesse Kosten eingespart und die Leistung gesteigert werden.

#### Vierter Schritt: Ausdetaillierung der priorisierten Optimierungsmaßnahmen

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

#### Fünfter Schritt: Umsetzung

Ziel des vorletzten Schrittes ist es, die Einspar- und Optimierungspotenziale im Einkauf und SCM zu realisieren. Hierfür werden die ausdetaillierten

Maßnahmen gemäß dem festgelegten Zeitplan umgesetzt. Um Transparenz über den aktuellen Status zu schaffen, wird die Umsetzung von einem regelmäßigen Projektcontrolling begleitet.

#### Sechster Schritt: Changemanagement

Während der gesamten Restrukturierung muss ein aktives Changemanagement betrieben werden, um das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur sicherzustellen. Hierzu wird das Projekt frühzeitig im Top-Management verankert, um die Unterstützung durch die Geschäftsführung zu unterstreichen. Anschließend werden Key-Stakeholder aktiv in den Restrukturierungsprozess mit eingebunden.

#### FAZIT

Allen Beteiligten sollte bewusst sein: Eine erfolgreiche Restrukturierung des Supply Chain Managements und Einkaufs erfordert eine erhebliche Lernfähigkeit und -bereitschaft. Zentrale Erfolgsfaktoren sind Mitarbeiter und Vertreter des Top-Managements, die bereit sein müssen, gängige Annahmen und Strukturen zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. ■