

fokus Einkaufsstrategien

Herausforderungen für Top-Manager

Der traditionelle, auf Preisverhandlungen fixierte Einkauf hat ausgedient. Gefragt sind Manager, die neue Modelle entlang der Wertschöpfungskette entwickeln und damit grössere Einsparungen erzielen. Wie man aktuelle Herausforderungen im Einkauf angeht, ist unser heutiges Schwerpunktthema.

Noch bis vor wenigen Jahren führte der Einkauf in den meisten Unternehmen eher ein Schattendasein im Management. In der Geschäftsführung war er kaum vertreten, dem Führungsnachwuchs galt er als karrierehemmend, Einkaufsmanager wurden unterdurchschnittlich bezahlt.

Mittlerweile stehen Einkaufsaktivitäten immer öfter ganz oben auf der Agenda von Vorständen und Geschäftsführungen. Vorbild ist die Automobilindustrie, die als erste Branche neue Einkaufsstrategien entwickelte, um Kosten zu sparen. Die wesentlichen Motive für den Wandel in allen Branchen sind offensichtlich:

■ **Grösster Kostenblock:** Bei grossen deutschen Unternehmen machen die Kosten für Material und Fremdleistungen im Durchschnitt rund 60 Prozent aus (siehe Abb. 1, Seite 2)

■ **Weiterer Anstieg:** In den vergangenen Jahren sind die Kosten der produktionsbezogenen Waren und Dienstleistungen, insbesondere auch durch Outsourcing, kontinuierlich gestiegen

■ **Grosse Hebelwirkung:** Spart der Einkauf nur ein Prozent, verbessert sich die EBIT-Marge, also das Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern, um durchschnittlich knapp 20 Prozent (siehe Abb. 1, Seite 2). Der traditionelle Einkauf wird dieser neuen Welt häufig nicht gerecht: „Er ist nur auf den niedrigsten Stückpreis fixiert“, erklärt Dr. Ru-

dolf Pritzl, Purchasing-Experte und Partner von Bain & Company in München, „der moderne Einkäufer sollte sich vom ‚Price Buyer‘ zum ‚Cost Manager‘ entwickeln.“ In der Automobilindustrie muss der Einkauf daher zum Beispiel bereits während der Produktentwicklung eng mit den Lieferanten kooperieren – und zugleich die eigenen Entwicklungs-, Produktions-, Logistik- und Vertriebsabteilungen umfassend in die Kosten-Nutzen-Analysen einbeziehen.

Kooperation über alle Grenzen hinweg

Denn beim strategischen Einkauf geht es darum, Verbesserungspotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren und auszuschöpfen. Ein Kernstück ist die sogenannte Value Managed Relationship (VMR). Dabei gehen Kunden und Lieferanten eine langfristige Partnerschaft ein: Zusammen entwickeln sie Komponenten und Teile und gestalten die Prozesse so, dass Qualität, Kosten und Liefertermintreue gesichert sind. „Entscheidend sind für beide Seiten die Systemkosten über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg“, so Dr. Rudolf Pritzl. Dieser Ansatz eignet sich nicht nur für komplexe Materialgruppen. Nach einer Studie von Bain & Company können Firmen mit dem VMR-Ansatz zum Beispiel auch bei Verpackungen bis zu 33 Prozent, bei Büromaterial bis zu 27 Prozent und Frachten bis zu 19 Prozent der Einkaufskosten sparen.

INHALT

fokus 1

Einkaufsstrategien und Herausforderungen für Top-Manager

- Management der Zusammenarbeit mit Lieferanten – Beispiel Handel
- Management der Total Cost of Ownership – Beispiel Automobilindustrie
- Management von Risiken – Beispiel chemische Industrie
- Konzern-Synergien – Beispiel Bauindustrie
- Merger-Synergien – Beispiel Luft- und Raumfahrtindustrie

interview 6

E-Procurement

Wulf Weller über elektronische Beschaffung



„Der moderne Einkäufer sollte sich vom ‚Price Buyer‘ zum ‚Cost Manager‘ entwickeln.“

Dr. Rudolf Pritzl
Vice President
von Bain & Company
in München

Die Bedeutung der engen Kooperation gilt auch innerhalb der Unternehmen. Funktionsübergreifende Teams sollten mit Verantwortlichen aus Einkauf, Entwicklung, Produktion, Marketing, Logistik und Kundendienst besetzt sein. Gemeinsam arbeiten diese Teams z. B. an folgenden Themen:

■ **Einkaufsstrategie:** Wie entwickeln sich die Volumina? Gibt es Make-or-Buy-Entscheidungen? Was sind die Einsparziele? Mit wie vielen Lieferanten will man arbeiten?

■ **Analyse der Zulieferindustrien:** Wie entwickelt sich die Branche? Was sind die wesentlichen wirtschaftlichen und technischen Trends? Wer sind die stärksten / relevanten Lieferanten?

■ **Analyse der relevanten Lieferanten:** Was sind Stärken und Schwächen? Wie ist die Kostenposition? Welchen Einfluss hat unser Einkaufsvolumen auf den jeweiligen Lieferanten? Mit welchen Lieferanten sollen wir arbeiten? Wer soll „Preferred Supplier“ werden?

■ **Umsetzung:** Wie kann die Einkaufsstrategie gemeinsam mit den Lieferanten in einer „Win-Win“ Situation umgesetzt werden? Welche Instrumente / Tools sollen eingesetzt werden?

Die Höhe der erzielten Einsparungen hängt dabei von der Einkaufsstrategie und der Komplexität der zu beschaffenden Produkte ab. Erfahrungsgemäss können durch sorgfältig vorbereitete Preisverhandlungen drei bis fünf Prozent an Einsparung erreicht werden. Eine Untersuchung der Materialspezifi-

kationen sowie Veränderungen am Produkt- oder Verpackungsdesign in technisch anspruchsvollen Materialgruppen können zu Kostensenkungen von sieben bis 15 Prozent führen. Die grösste Erfolgswahrscheinlichkeit hat jedoch die komplette Analyse der Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zum Ersatzteilgeschäft von rund 30 bis zu 50 Prozent weniger Materialkosten in einigen Branchen.

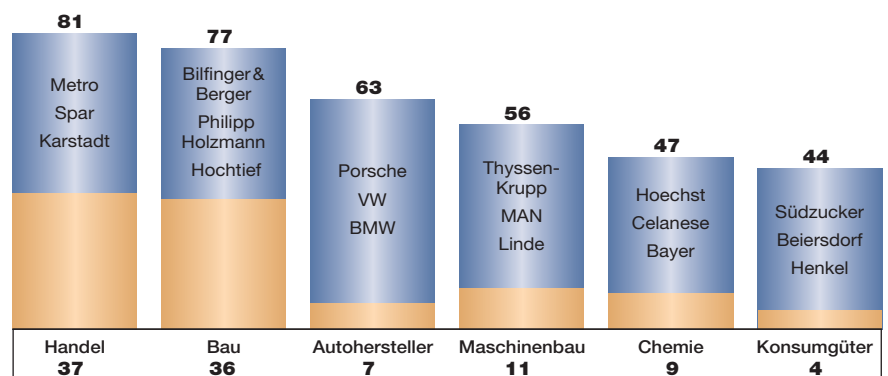
Neue Köpfe gesucht

Um die immer komplexeren Zulieferbeziehungen zu meistern, muss der Einkauf im Management einen höheren Stellenwert einnehmen: Meint es ein Unternehmen mit dem strategischen Purchasing ernst, positioniert es einen Einkaufsmanager auf Vorstandsebene oder direkt darunter – etwa als Chief Purchasing Officer (CPO). Er stellt strategische Weichen und sorgt dafür, dass vorhandene Potenziale ausgeschöpft werden. Das hat Konsequenzen für die Rekrutierung und die Entwicklung von Einkaufsmanagern: Neben Verhandlungsgeschick sind strategisches und analytisches Denken, Kommunikations- und Teamstärke gefragt. Nur so können sie ihrer neuen Rolle als Architekten des Lieferantennetzwerkes gerecht werden, die verantwortlich für Auswahl, Qualifizierung, Erfolgsmessung und die Wettbewerbsfähigkeit der Zuliefererbasis sind. So können sie durch optimales Management des grössten Kostenblocks einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

Kosten und Gewinnpotenziale im Einkauf

Abb. 1

Materialkosten in Prozent der Gesamtkosten* (Durchschnitt 61 Prozent)



EBIT-Steigerung in Prozent bei einem Prozentpunkt Einsparung im Einkauf** (Durchschnitt 18 Prozent)

* Branchendurchschnitt 2000/2001: die jeweils drei grössten börsennotierten Unternehmen mit Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB; Materialkosten inklusive bezogene Fremdleistungen
**EBIT: Earnings before interest and taxes (Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern)

Aktuelle Herausforderungen

Die Herausforderungen, denen sich der Einkaufsmanager stellen muss, sind häufig branchenspezifisch. Während zum Beispiel in der Automobilindustrie die frühzeitige Zusammenarbeit in Entwicklung / Design und die Betrachtung entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Vordergrund steht, denkt man im Handel vor allem über Verbesserung der Planung und Bestandsführung nach. Im folgenden haben wir fünf aktuelle Herausforderungen beleuchtet:

■ Management der Zusammenarbeit mit Lieferanten:

Wie können durch gemeinsame Planung und Prognosen die Kosten minimiert werden?

■ Management der Total Cost of Ownership:

Wie können die Systemkosten über den Lebenszyklus eines Produktes und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg optimiert werden?

■ **Management von Risiken:** Wie können Preisschwankungen bei volatilen Materialgruppen ausgeglichen werden?

■ **Konzern-Synergien:** Wie können Potenziale durch konzernweite Koordination gehoben werden?

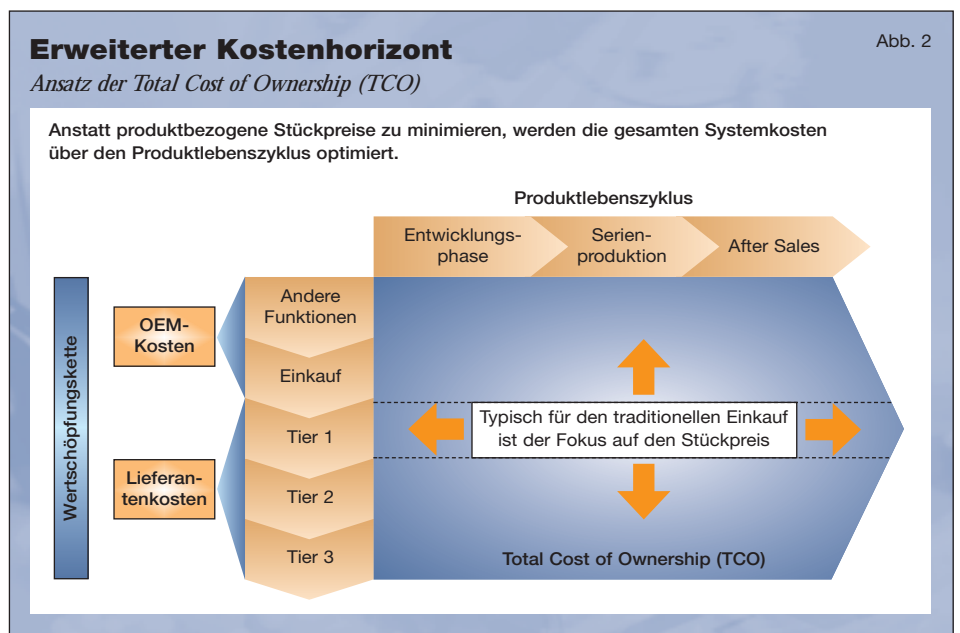
■ **Merger-Synergien:** Wie können Potenziale nach einem Unternehmenszusammenschluss ausgeschöpft werden?

Management der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Wie man durch gemeinsame Planung und Prognosen die Kosten minimiert

Der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten ist mit 81 Prozent im Handel (siehe Abb. 1) am höchsten. Somit ist das Potenzial für EBIT-Verbesserungen im Vergleich zu anderen Branchen auch am grössten. Bain & Company stellte fest, dass eine Reduktion der Einkaufskosten um ein Prozent zu einem Plus von durchschnittlich 37 Prozent beim Ergebnis führen kann. „Doch mit den gängigen Methoden lässt sich dieses Potenzial nicht mehr realisieren“, meint Dr. Rudolf Pritzl, verantwortlich für Konsumgüter und Handel im Münchner Bain-Büro: „Die Margen sind durch hoch professionelle und effiziente Einkaufsprozesse weitgehend ausgeschöpft.“

Hersteller und Handel haben in vielen Produktkategorien die traditionellen Einkaufstechniken ausgereizt. Sie versuchen daher in der Regel nicht mehr, sich in Preisver-



handlungsrunden aufzureiben oder Verteilungskämpfe auszufechten.

Der neue Ansatz heisst Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR – Kooperative Planung, Prognose und Bestandsführung): Händler und Hersteller nehmen dabei gegenseitig Einsicht in die für sie relevanten Umsatzdaten und kooperieren entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ihr Ziel: die Lagerbestände reduzieren, zugleich Präsenzlücken im Regal vermeiden und so eine optimale Warenverfügbarkeit erreichen. Zusätzlich können auch die Stückkosten und Investitionen gesenkt werden. Das führt zu niedrigeren Kosten und höheren Umsätzen.

In Deutschland gibt es seit zwei Jahren einige erfolgreiche Beispiele für solche Kooperationen: Metro und Procter & Gamble konzentrieren sich im ersten Schritt auf Promotion-Aktionen und Events. Bei den Konsumgüterherstellern ist Henkel einer der Vorreiter und arbeitete bereits in fünf CPFR-Projekten mit Carrefour (Frankreich), Condis und Eroski (Spanien) sowie dm und Metro (Deutschland) zusammen: In dem Projekt mit Eroski, das seit September 1999 läuft, stieg die Prognosegenauigkeit der Umsätze von 50 auf 80 Prozent.

In einem internationalen Projekt von P&G und Dansk Supermarked senkten beide Firmen ihre Lagerhaltung um zwölf Prozent. Zudem konnten sie die teuren Eillieferungen, mit denen sie Präsenzlücken verhindern, um 20 Prozent verringern.

Management der Total Cost of Ownership

Wie man die Systemkosten über den Lebenszyklus eines Produktes und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg optimiert

Die Automobilindustrie ist einer der Pioniere innovativer Einkaufsstrategien. In den neunziger Jahren versuchten die Hersteller, den „Profit Pool“, also die möglichen Gewinnzuwächse durch Einsparungen beim Materialeinkauf, zu ihren Gunsten umzuverteilen. Die Verlierer dieser „Win-Lose“-Politik waren die Zulieferer.

Doch seit einigen Jahren ändern die OEMs ihre Strategie. Nicht mehr der auf Preise bezogene Einkauf steht für sie im Vordergrund: Sie betrachten das Kostenmanagement in seiner Gesamtheit und optimieren deshalb die Zulieferkette ganzheitlich. „Die Vorteile dieses Ansatzes liegen klar auf der Hand“, meint Wulf Weller, Vice President von Bain & Company in München: „Die Konzerne können so alle relevanten Kostenelemente identifizieren, die entscheidenden Kostentreiber quantitativ erfassen und dadurch die effizientesten Strategien für die Kostensenkung festlegen.“

Die einzelnen Bereiche Einkauf, Entwicklung, Logistik und Produktion arbeiten bei diesem Ansatz zusammen. Sie haben deshalb auch nicht mehr die produktbezogenen Stückpreise im Visier, sondern erfassen die so genannten Systemkosten über den Lebenszyklus des jeweiligen Produktes (siehe

Abb. 2). Die Kooperation setzt schon bei der Produktentwicklung an, geht über die Serienherstellung und reicht bis zum Ersatzteilgeschäft. Das Kostenmanagement, Total Cost of Ownership (TCO) genannt, erstreckt sich über die gesamte Wertschöpfungskette, angefangen beim ersten Vorlieferanten bis hin zum Direktzulieferer der ersten Ebene.

Die Kosten eines Produkts sind so nicht nur durchgerechnet, sondern auch transparent und zeigen deshalb die Hebel, die der OEM ansetzen kann, um die Ausgaben zu senken (siehe Abb. 3). Dieser Ansatz schafft eine Situation, bei der beide Seiten - Automobilhersteller und Zulieferer - gewinnen: So können letztere sich beispielsweise besser in die Logistikprozesse integrieren oder erhalten höhere Stückpreise für höherwertige Teile, die niedrigere Gewährleistungskosten ermöglichen. Der Stuttgarter Weltkonzern DaimlerChrysler wendet diese TCO-Strategie seit vier Jahren verstärkt an, entwickelt und setzt sie gemeinsam mit seinen Zulieferern für eine wachsende Anzahl von Komponenten und Systemen um.

Management von Risiken

Wie man Preisschwankungen bei volatilen Materialgruppen ausgleicht

Die optimierte Beschaffung von Materialien, deren Preise ständigen Schwankungen unterworfen sind, erfordert einen ganzheitlichen Ansatz - sowohl, was die Absicherung der damit verbundenen finanziellen Risiken betrifft, als auch im Bezug auf die organisatorische Umsetzung eines adäquaten Risikomanagements. Solche volatilen „Commodities“ sind viele Grundstoffe der chemischen Industrie, aber auch Edelmetalle und in zunehmendem Masse Energie.

Die Entwicklung einer spezifisch auf ein Unternehmen zugeschnittenen Risikomanagement-Strategie ist der richtige Ansatz, diese Problematik in den Griff zu bekommen. Ein solcher Strategiefindungsprozess besteht in der Regel aus folgenden Bausteinen:

- Eingrenzung der Risiken, denen das Unternehmen z.B. durch den Einkauf von Commodities ausgesetzt ist
- Definition der Ziele des Risikomanagements - z.B. Einhaltung des Einkaufsbudgets, Stabilisierung von Cash Flows - sowie finanzieller Limits für die Risiken („Pain Threshold“)
- Entwicklung von Strategien und Selektion

der relevanten Instrumente - z. B. Anteil von Spot-Transaktionen, Terminkontrakte, Vertragsgestaltung/ Preisgleitklauseln

- Ableitung von operativen Regeln - z. B. Hedging von individuellen Transaktionen vs. Saldierung der Risiken, Festlegung einer Hedge Ratio oder eines Cash-Flow-at-Risk-Limits

- Identifikation der angemessenen Organisationsform - z.B. zentral vs. dezentral, Kombination oder Trennung von Einkauf und Risikomanagement, Schaffung spezifischer Positionen - wie die eines „General Commodity Managers“ oder eines „Risk Management Committees“

- Konzeptumsetzung, inklusive Training und Einrichtung verschiedener Kontrollmechanismen.

Die Zahl der Unternehmen mit proaktiven Risikomanagement-Strategien z.B. Chemie wächst zusehends. Mittlerweile sichern 32 Prozent der Chemie-Unternehmen in den USA aktiv ihre Risiken durch Termingeschäfte ab, so eine Umfrage von Shell Chemical Risk Management.

Die Aromatics Business Unit von BP setzt auf eine grosse Bandbreite von Risikomanagement-Tools: Sie sichert den Preis für die Rohstoffe genauso ab wie den Verkaufspreis ihrer Produkte und veräussert Bestände an Terminbörsen, um ökonomische Zyklen auszugleichen. So schafft sie es, budgetierte Kosten einzuhalten, indem sie günstige Marktsituationen wie den niedrigen Rohölpreis Ende 2001 zu ihrem Vorteil ausnutzt.

Dieses Beispiel unterstreicht auch, dass man die Preisvolatilität nicht alleine vom Einkäuferstandpunkt aus betrachten sollte: „Nur ein Unternehmen, das es schafft, sowohl die Kosten für Rohmaterialien als auch für die fertigen Produkte zu kontrollieren,

kann sein Risiko wirklich minimieren“, meint Dr. Norbert Hültenschmidt, Vice President bei Bain & Company im Münchner Büro.

Konzern-Synergien

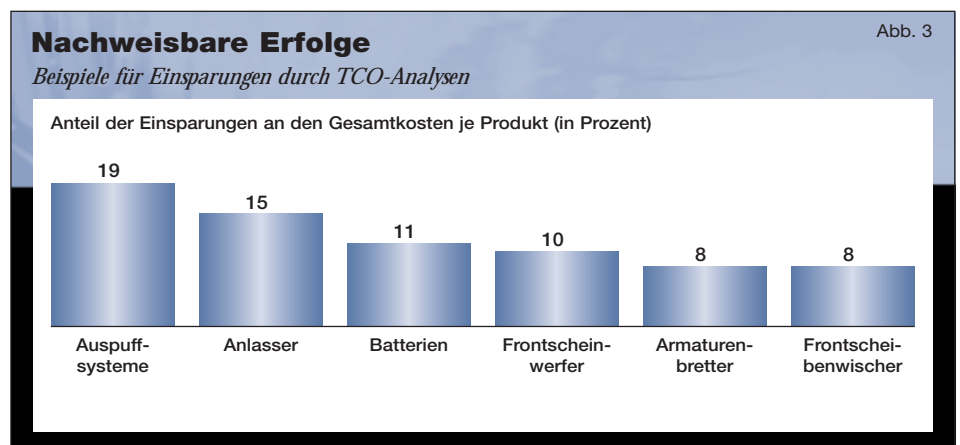
Wie Potenziale durch konzernweite Koordination gehoben werden

Kein ungewohntes Bild: Tochtergesellschaften oder Geschäftsbereiche eines Konzerns treten am Markt als Wettbewerber auf, sollen aber gleichzeitig auf der Kostenseite Synergien nutzen - eine Gratwanderung zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung des Einkaufs.

Je weiter die Konzentration in gereiften Industrien fortgeschritten ist - wie etwa in der Automobil- oder Bauindustrie -, umso öfter treten verschiedene Geschäftseinheiten eines Unternehmens am Markt als Wettbewerber auf. Andererseits sollen sie auf Konzernebene Synergien nutzen, um gerade im Einkauf Kosten einzusparen.

Die Produkte der konkurrierenden Einheiten müssen sich voneinander unterscheiden, die für ihre Herstellung verwendeten Komponenten jedoch möglichst gleich sein, um Einkaufsvolumen überhaupt bündeln zu können. Spannungen zwischen den verschiedenen Konzernteilen sind vorprogrammiert. Wie lässt sich die Einkaufsmacht organisieren? So steht z.B. der Generalunternehmer Walter Bau mit seinem verbundenen Unternehmen Züblin am Markt im direkten Wettbewerb um Aufträge. Da im Bau 70 bis 90 Prozent der Wertschöpfung von Nachunternehmern geleistet werden, wird die Organisation des Nachunternehmereinkaufs zum kritischen Erfolgsfaktor.

Die Lösungsansätze reichen von einem zentralisierten Einkauf, der Autorität über die diversen Geschäftseinheiten besitzt, bis zu ei-





„Die elektronische Beschaffung ist nicht die Revolution des Einkaufs, doch eine moderne Einkaufsorganisation kommt ohne E-Procurement nicht aus.“

Wulf Weller
Vice President
von Bain & Company
in München

ner dezentralisierten Einkaufsfunktion ohne jegliche Kommunikation zwischen den einzelnen Bereichen. „Viele Versuche, einen konzernweiten Zentraleinkauf durchzusetzen, sind an ihrer Loslösung vom operativen Geschäft gescheitert“, weiss Wulf Weller. „Sie haben dem Zentraleinkauf einen schlechten Ruf in den operativen Einheiten beschert.“

Andererseits lässt ein dezentraler Einkauf, ohne jegliche Kommunikation und Kooperation zwischen den verschiedenen Einheiten, mögliche Synergien brach liegen. Das Fazit von Bain & Company: „Nur die Konzernführung kann dafür sorgen, dass auch konzernweit Potenziale erschlossen werden“, meint Weller.

„Die Verantwortlichen der jeweiligen Profitcenter wollen die eigene Wertschöpfung soweit wie möglich kontrollieren.“ Allerdings rät er davon ab, bei der Zentralisierung des Einkaufs über die Köpfe der einzelnen Profitcenter- und Bereichsleiter hinweg zu entscheiden: „Die Konzernführung muss die beteiligten Geschäftseinheiten in diesen Prozess einbinden und ihre Zustimmung einholen.“

Dieser zentrale Einkauf kann Aufgaben für alle betroffenen Einheiten übernehmen – oder Entscheidungen über definierte dezentrale Lead-Buyer koordinieren. Möglich sind auch Arbeits- oder Projektgruppen, die für einen gemeinsamen Einkauf die Verantwortung übernehmen. Für welche Variante sich ein Unternehmen entscheidet, hängt im wesentlichen von seiner Struktur ab – und von den Produktgruppen, die es einkaufen muss. „Ein Mix aus zentralen und dezentralen Elementen ist für die meisten Konzerne die effektivste Lösung“, resümiert Wulf Weller.

So hat die Siemens AG auf Konzernebene das „Global Procurement Board“ geschaffen: Es setzt in einigen Einkaufsbereichen sogenannte „Purchasing Councils“ ein, in denen sich die Vertreter aus verschiedenen Bereichen oder Regionen abstimmen. Für andere Materialgruppen hingegen sind „Lead-Buyer“ definiert, die auch für Schwesterorganisationen verbindliche Verträge abschliessen. Für Materialien und Dienstleistungen, die nicht zu den Kernaufgaben der Geschäftseinheiten gehören, wie zum Beispiel Büromaterial oder Reisen, bieten die „Siemens Procurement and Logistics Services“ als Profitcenter den Bereichen zentrale Einkaufsleistungen an.

Merger-Synergien

Wie Potenziale nach einem Unternehmenszusammenschluss ausgeschöpft werden

Nach einer Fusion steigert die Bündelung des Einkaufsvolumens den Wert des Unternehmens mehr als Personalabbau und Massnahmen zur Umsatzverbesserung. Doch wie lassen sich die Synergiepotenziale identifizieren, entwickeln und ausnutzen? Einkaufspreise und Konditionen vergleichen, weniger Lieferanten und höhere Teilvervolumen durch Standardisierung sind die grössten Synergiepotenziale einer Fusion. „Tatsächlich realisiert werden die identifizierten Möglichkeiten meist nur zu einem Teil“, weiss Josef Ming, Bain-Direktor im Zürcher Büro. „Die Ursachen dafür sind häufig unrealistische Einschätzungen, denn diese Potenziale kann das Management meist nur in sehr positiven Umsetzungsszenarien erreichen.“ Entscheidend sind die verfügbaren Mitarbeiter, die Unterstützung über die verschiedenen Funktionen hinweg und die Intensität, mit der sich Top-Management und Berater dieser Aufgabe widmen. „Sie unterschätzen meist, dass einem gemeinsamen Einkauf komplexe kulturelle Veränderungen im Unternehmen vorausgehen müssen“, kritisiert Josef Ming. „Andererseits überschätzen sie die Potenziale, die der Einkauf alleine realisieren kann.“

Gute Fortschritte macht hier die EADS (European Aeronautic Defense and Space Company) bei der Aufgabe, Unternehmen aus drei Herkunftsländern in 50 nicht nur europäischen Standorte zu integrieren. Nach dem Merger der deutschen DASA, der französischen Aeorspatiale und der spanischen CASA im Jahr 2000 wurden in 2001 € 100 Mio. an Merger-Synergien auch im Einkauf erzielt. Diese sollen in 2002 auf € 300 Mio. und dann bis auf € 600 Mio. in 2004 anwachsen.

„Der Grossteil der Lieferanten sieht sich zu Beginn durch die Möglichkeit einer Konsolidierung bedroht“, erläutert Josef Ming die Anfangserfolge. Ihre Bereitschaft, „Hochzeitsgeschenke“ zu machen und mögliche aufgedeckte Preisunterschiede innerhalb des neu entstandenen Unternehmens auszugleichen, ist hoch. Diese Ergebnisse kann der Einkauf auch meist alleine erzielen. Bereits hier muss das Unternehmen erste interne Hürden überwinden: Denn

Preisvergleiche machen womöglich deutlich, dass die eigenen Einkäufer die Waren in der Vergangenheit zu teuer beschafft haben. Eine viel grössere Herausforderung ist die tatsächliche Konsolidierung der Lieferantenbasis: Führt das Unternehmen das Einkaufsvolumen zusammen, dann müssen Produktion und Logistik ein erprobtes Produkt und eingespielte Prozesse aufgeben.

Diesen Bereichen bringt das keine Vorteile, sondern nur Umstellungsrisiken - deshalb unterstützen sie diesen Prozess häufig nur sehr zögerlich. Standardisierte Komponenten und Baugruppen bieten zwar grosse Synergiepotenziale für die Einkaufskosten - die treibende Kraft ist hier jedoch die Technik: Modellwechsel ermöglichen Standardisierungen, sie lassen sich aber nicht von

Heute auf Morgen realisieren. Ausserdem stösst dieser Weg, Synergien zu nutzen, bei den Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen auf Skepsis, weil für sie die Produkt- und Markendifferenzierung im Vordergrund steht. Für die Einbindung dieser Abteilungen in die Erschliessung von Einkaufssynergien muss das Management oft einen weitreichenden kulturellen Wandel initiieren.

interview

E-Procurement ist ein wichtiges Werkzeug

E-Procurement galt in den vergangenen drei Jahren als Allheilmittel für Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerungen. Mit dem Niedergang der New Economy wurde auch sie skeptisch beäugt. Doch können Unternehmen wirklich auf die elektronische Beschaffung verzichten? Wulf Weller, Purchasing-Experte und Partner bei Bain & Company in München, gibt darauf klare Antworten.

Wie beurteilen Sie E-Procurement Lösungen?

Weller: Die elektronische Beschaffung ist sicherlich nicht die Revolution des Einkaufs, die in den letzten Jahren propagiert wurde. Doch eine moderne Einkaufsorganisation kommt ohne E-Procurement nicht aus. Dabei müssen Einkäufer sorgfältig unterscheiden zwischen reinen Preisfindungstools wie Auktionen und der katalogbasierten Bestellabwicklung.

Sind Auktionen die grossen Erfolgsbringer?

Weller: Nein, diese neue Form der Preisfindung ist heute nur in sehr wenigen Bereichen sinnvoll, z. B. bei spezifizierten Materialien, Teilen oder Gebrauchsgütern, für die es eine grössere Zahl von Lieferanten gibt. Denn dann kommen durch den direkten Bieterwettbewerb niedrigere Preise zustande. In der Industrie gibt es allerdings für viele wichtige Beschaffungsprodukte nur wenige Lieferanten. Deshalb bietet hier eine Auktion kaum nachhaltigen Mehrwert gegenüber einer Ausschreibung. Und es ist zudem oft schwierig, alle Faktoren, die für die Wahl des richtigen Lieferanten ausschlaggebend sind, zu berücksichtigen. Der grösste Vorteil einer Auktion ist, dass der Einkauf gezwungen ist, die Verhandlungen sehr sorgfältig vorzubereiten: So muss er die Lieferanten herausfiltern, die überhaupt für eine Teilnahme qualifiziert

sind, sowie die Bedingungen und Kriterien genau festlegen. Diese Vorbereitung ist sehr aufwendig, birgt aber meist auch den grössten Effekt.

Damit bleibt die katalogbasierte Bestellabwicklung, bei der Mitarbeiter ordern können - ohne Umweg über den Einkauf.

Weller: Hier liegen in der Tat die grössten Potenziale, aber auch Herausforderungen. Diese neue Form der Bestellabwicklung nutzt die tatsächlichen Lieferantenkataloge mit allen unternehmensspezifischen Produkten und Konditionen. Moderne Software- und Kommunikationsformate erlauben heute eine betriebswirtschaftliche Realisierung, z. B. mit Hilfe externer Anbieter für das Katalogmanagement. Die immer wieder propagierten Einsparungen sind hierbei kurzfristig gesehen eher theoretisch, da nur schwer realisierbar. Allerdings bietet die katalogbasierte Bestellabwicklung die grosse Chance, das Einkaufsvolumen auf deutlich weniger Lieferanten zu konzentrieren, denn die qualitativen Hürden für einen Zulieferer werden sehr hoch. Für den Einkauf wird es auch einfacher, gegenüber Bedarfsträgern ausgewählte Produkte und Lieferanten durchzusetzen, da nur diese im System enthalten sind. Nicht zuletzt ist auch die Datenqualität der Einkaufsprozesse meist höher. All dies kann rasch zu erheblichen Prozessverbesserungen und Produktkosteneinsparungen führen.

Und wo sehen Sie die Herausforderungen?

Weller: Unternehmen können mit Hilfe von Dienstleistern recht einfach mit einzelnen Auktionen experimentieren. Die katalogbasierte Bestellabwicklung ist aber deutlich komplexer, da eine Vielzahl von organisatorischen, funktionalen und technischen Schnittstellen besteht. Viele Vorhaben sind gescheitert, weil die Unternehmen die katalogbasierte Bestellabwicklung nur unzureichend in die ERP- und Warenwirtschaftssysteme integriert oder ungeeignete Lieferanten oder Warengruppen ausgewählt haben. Ausserdem fehlten oft wichtige Funktionen in den immer noch jungen Softwareprodukten. Stattdessen müssen Firmen die neuen Prozesse sorgfältig konzipieren und wenn nötig ihre Organisation anpassen, die richtigen Partner (Dienstleister, Lieferanten und Softwareanbieter) penibel auswählen sowie die Umsetzung realitätsnah planen. Ein starkes Projektmanagement ist eine weitere notwendige Voraussetzung für eine betriebswirtschaftlich sinnvolle und nachhaltige Lösung. Typisch ist beispielweise ein Projekt mit einem grossen Industrieunternehmen: Hier wurde nach einer sorgfältigen Konzeption für weniger als 50 Prozent der ursprünglich geplanten Investitionen eine wirklich nachhaltige Lösung umgesetzt. Dies erlaubte eine Amortisierung in nur 18-24 Monaten.