

*Sehr geehrte Leserinnen und Leser,*

*viele Beschaffungsabteilungen haben in den vergangenen Jahren signifikante Einkaufskostenreduzierungen erzielt und zahlreiche neue Verträge mit Lieferanten abgeschlossen. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des ersten Beitrags „Noch mehr Einsparungen als bisher? – Wie Sie neue Einsparpotentiale heben können“ Ihnen Anregungen zu geben, wie Sie auch in Zukunft – trotz scheinbar „ausgereizter“ Einsparpotentiale“ weiterhin signifikante Kostenreduzierungen realisieren können.*

*Der zweite Beitrag „Gute Vorsätze für 2005 gesucht? Fangen Sie bei den Vertragslaufzeiten an!“ beschreibt, was Sie beim Management der Vertragslaufzeiten beachten müssen, um weiterhin das Heft gegenüber Ihren Lieferanten in der Hand zu behalten.*

*Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu HNC News freuen wir uns sehr.*

*Mit freundlichen Grüßen*

*Dr. Bernhard H. Höveler*

*Dirk Nold*

## Inhalt

1. Noch mehr Einsparungen als bisher? - **2**  
Wie Sie neue Einsparpotentiale heben können!
2. Gute Vorsätze für 2005 gesucht?? **5**  
Fangen Sie bei den Vertragslaufzeiten an!
3. Über HNC **7**

# 1. Noch mehr Einsparungen als bisher?

## Wie Sie neue Einsparpotentiale heben können!

Mit traditionellen Beschaffungsstrategien und aggressiven Einkaufskosten-Optimierungsprogrammen konnten Unternehmen in den letzten Jahren erhebliche Einsparpotentiale realisieren. Ihr Erfolg basierte vor allem auf der Ausnutzung der Einkaufsmacht des Beschaffers – zum Beispiel durch die Volumenkonzentration auf wenige Lieferanten. Heute sind diese Einsparpotentiale weitestgehend ausgeschöpft. Deshalb fühlen sich viele Einkaufsleiter vor eine erhebliche Herausforderung gestellt, wenn ihre Geschäftsleitung/Vorstand erneut einen signifikanten Beitrag der Beschaffung zur Kostensenkung im Unternehmen fordern.

Aber es gibt auch in dieser Situation einen Schlüssel zum Erfolg: Die konsequente Einführung eines partnerschaftlichen Kostenoptimierungsprogramms (PKO) ermöglicht mit hoher Wahrscheinlichkeit eine signifikante und nachhaltige Einkaufskostenreduzierung. Partnerschaftliche Beschaffungsstrategien, bei deren Umsetzung Beschaffer und Lieferant „auf einer Augenhöhe“ miteinander verhandeln, sind zwar der Mehrzahl der Einkaufsabteilungen bekannt, werden jedoch nur selten angewendet. Das PKO setzt genau hier an. Das Programm schafft zunächst Vertrauen zwischen den Parteien, fördert dann die systematische Identifizierung von Kostenoptimierungspotentialen entlang der gesamten Supply Chain und verzahnt schließlich die notwendigen Prozesse und Strukturen miteinander. Erfahrungsgemäß hängt der Erfolg eines PKO von fünf Faktoren ab:

### 1. Commitment des Beschaffers und Motivation des Lieferanten

Um das Vertrauen des Lieferanten zu gewinnen, sollte die Einkaufs- und Unternehmensleitung des Beschaffers gegenüber dem Lieferanten schon im Vorfeld ein eindeutiges ‚Bekenntnis‘ zum PKO zum Ausdruck bringen. Ein offizielles Anschreiben in Kombination mit Gesprächen und Workshops mit den Lieferanten erfüllen diesen Zweck optimal, und informieren die Lieferanten über die Ziele, Inhalte und den Ablauf des geplanten PKO. Damit ist einer echten Partnerschaft der Weg bereitet. Eine nachhaltige Partnerschaft und die Motivation des Lieferanten bedürfen aber auch der

Aussicht auf handfeste wirtschaftliche Ergebnisse. Das PKO sieht deshalb vor, die gemeinsam realisierten Einsparungen gleichermaßen zu je 50% zwischen dem Beschaffer und dem Lieferanten aufzuteilen. Zur Erzielung der gewünschten motivierenden Wirkung ist eine solche Regelung bereits zu Beginn des PKO zu treffen.

### 2. Unternehmensübergreifende, interdisziplinäre Teams

Optimierungspotentiale sind vielschichtig und sie zu identifizieren, erfordert komplexe Analysen sowie Mut zur Diskussion von ‚heiligen Kühen‘. Interdisziplinäre Teams können diese Aufgabe effizient meistern. Sie sollten unternehmensübergreifend und cross-funktional zusammengestellt werden, damit die Lieferanten und Abteilungen des Beschaffers wie F&E, Produktion und Logistik gleichermaßen die Quellen der Verbesserungs-ideen sind. Die Beschaffung sollte die sich regelmäßig treffenden, cross-funktionalen Teams steuern, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten während des gesamten PKO an Bord bleiben. Jeder teilnehmende Funktionsbereich sollte zusätzlich einen hochrangigen Vertreter („Sponsor“) auf Vorstands- oder Bereichsleiterebene benennen. Diese Sponsoren bilden einen Lenkungsausschuss, an den die Teams der PKO-Initiative regelmäßig berichten und beraten außerdem die cross-funktionalen Teams im Konfliktfall.

### 3. Konsequentes Programm-Management

Das Programm-Management hat die Aufgabe rigoros alle

identifizierten Verbesserungsideen zu bewerten und sofern die Ideen die Umsetzungsreife erreichen - konsequent über die zeit- und sachgerechte Implementierung in allen Abteilungen zu wachen. Dazu bedarf es der Einführung schlanker standardisierter, und cross-funktional angelegter Prozesse.

Grundlage hierfür ist die Bereitstellung eines leistungsfähigen Projekt-Tracking-Systems. Das Tracking-System kann beispielsweise Web-basiert oder über das Programm Access aufgesetzt werden und unterstützt das Projektteam dabei, die Verbesserungsideen systematisch zu erfassen, zu beschreiben und zu bewerten. Es sichert den faktenbasierten Ablauf des PKO. Mit demselben Tracking-System verfolgt das Team den Verlauf der Umsetzung der Maßnahmepakete und die damit erzielten Ergebnisse.

Um die Transparenz des Programms zu wahren und ein vollständiges ‚Programmgedächtnis‘ aufzubauen, ist auch beim Verwerfen von Vorschlägen ein bestimmtes Vorgehen einzuhalten. So ist ein klarer Eskalationsprozess zu durchlaufen, die Ablehnungen detail (Inhalt, Umfang der Einsparungen und Urheber) zu dokumentieren, und ggf. vor dem Vorstand oder der Geschäftsführung zu rechtfertigen. Dieses Vorgehen verhindert zudem, dass Ideen zu früh begraben oder abgelehnt werden.

#### 4. Auswahl geeigneter Lieferanten

Das PKO sollte überschaubar gestaltet sein, und deshalb in seinem Fokus die wenigen und größten Lieferanten stehen, die circa 60 % - 80% des gesamten Beschaffungsvolumens bestreiten. Mit diesen Lieferanten sollte der Beschaffer schwerpunktmäßig komplexe Materialgruppen und Dienstleistungen für das PKO auswählen. Erfahrungsgemäß liegen nämlich hier die größten Einsparpotentiale versteckt - diese Materialgruppen und Dienstleistungen zeichnen sich durch ein hohes Einkaufsvolumen und eine komplexe Supply Chain aus. Die Optimierung dieser Beschaffungsbeziehung ist zudem von besonderer Bedeutung für den Beschaffer, weil in dieser Lage entweder die Wechselmöglichkeiten zu alternativen Lieferanten häufig entweder stark begrenzt sind, oder ein Wechsel sogar unmöglich ist. Allerdings sollte im Gegenzug der ausgewählte Lieferant deutlich seine Bereitschaft zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit bestätigen.

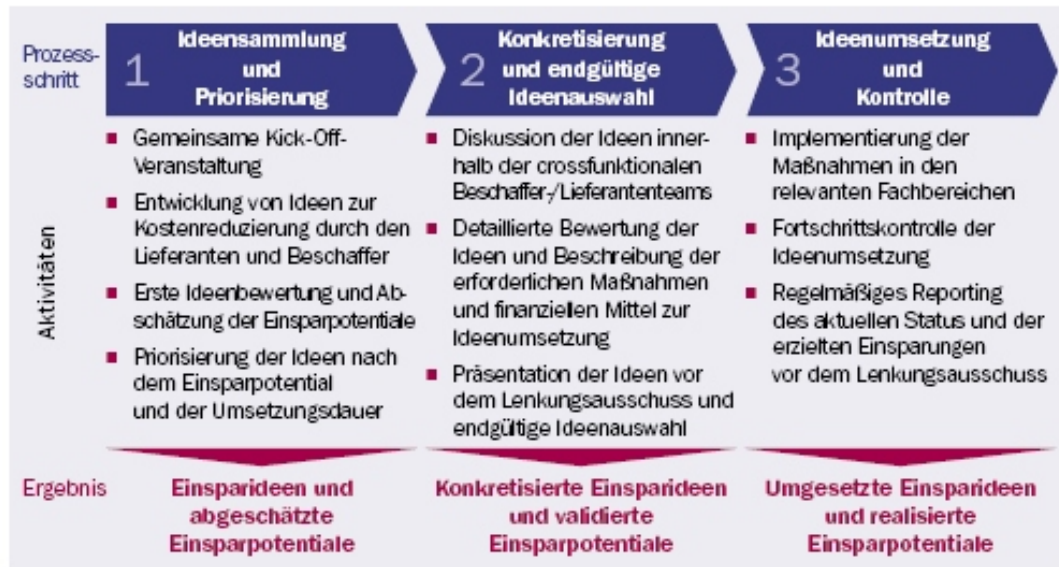
#### 5. Einsatz der richtigen Beschaffungsstrategien

Für das gemeinsame Heben der brachliegenden Einsparpotentiale sind die „traditionellen“ Beschaffungsstrategien wie z.B. Volumenkonzentration und Bester-Preis-Vergleich ungeeignet. Bei der Umsetzung solcher Strategien versucht der Beschaffer unter Auspielung seiner Einkaufsmacht die benötigten Beschaffungsobjekte zu vorgegebenen Spezifikationen und Prozessabläufen möglichst günstig einzukaufen. Das PKO verfährt völlig anders: hier geht es darum gemeinsam mit dem Lieferanten zu überlegen, ob nicht die benötigten Produkte und Dienstleistungen mit veränderten Anforderungen und Prozessen eingekauft werden können. Für das PKO geeignete Beschaffungsstrategien sind zum Beispiel die Spezifikationsoptimierung durch Wertanalysen oder der Austausch von Materialien, die gemeinsame Prozessoptimierung durch Reengineering und die Lieferantenberatung, sowie die Restrukturierung der Lieferantenbeziehungen durch den Aufbau von strategischen Partnerschaften, oder nicht zuletzt die Integration der Supply Chain.

#### Vorgehensweise bei der PKO

Es empfiehlt sich als Beschaffer gemeinsam mit dem Lieferanten das PKO in einem dreistufigem Prozess durchzuführen, um möglichst viele Einsparideen zu identifizieren und zu realisieren (siehe Grafik S. 4). Über das kontinuierliche Ausfüllen von Formblättern (Templates) hinterlegen die Beteiligten ihre Arbeiten von Beginn an im bereits weiter oben angesprochenen Projekt-

Tracking-Tool, das damit den gesamten Prozess, von der Identifikation der Ideen bis hin zu ihrer endgültigen Bewertung und Umsetzung dokumentiert und transparent macht. Mit jedem geleisteten Arbeitsschritt konkretisieren sich die Verbesserungs-ideen und Umsetzungsmaßnahmen.



### Schritt 1: Ideensammlung und Priorisierung

Das PKO beginnt mit einer gemeinsamen Kick-Off-Veranstaltung, die den Lieferanten über die Ziele, den Ablauf und die Inhalte des Programms informiert. In den folgenden gemeinsamen Workshops identifizieren und bewerten Beschaffer und Lieferanten ihre Vorschläge zur Kostenoptimierung. In einer ‚internen Runde‘ optimiert und erweitert der Beschaffer mit seinen Teams diese Verbesserungsvorschläge, die dann hinsichtlich Ihres Einsparpotentials und der Umsetzungsdauer priorisiert werden.

### Schritt 2: Konkretisierung und endgültige Ideenauswahl

Zusammen setzen Beschaffer und Lieferant die Konkretisierung und Bewertung der Verbesserungsideen fort. Danach ist eine Abschätzung des Implementierungsaufwands hinsichtlich Kosten, Zeit und Aktivitäten zu leisten und die finanziellen Auswirkungen der Maßnahmen sind zu analysieren. Dieser Analyse sind Indikatoren wie die zu erwartenden jährlichen Einsparungen, die anfallenden Investitionskosten, die

erzielte Wirkung auf die Prozessbeschleunigung und auf die Endkunden zu Grunde zu legen. Die Teams hinterlegen jede verabschiedete Kostenoptimierungsidee mit einem verbindlichen Implementierungsplan, schreiben die Verantwortlichkeiten fest und präsentieren ihre Ergebnisse dann dem Lenkungsausschuss, der abschließend darüber entscheidet, welche der Verbesserungsideen umgesetzt werden.

### Schritt 3: Ideenumsetzung und Tracking

Bei der Implementierung kontrolliert die Beschaffung die Einhaltung der verabschiedeten Maßnahmenpläne unternehmensübergreifend und über alle involvierten Abteilungen hinweg. In regelmäßigen Abständen berichten die interdisziplinären Implementierungsteams vor dem Lenkungsausschuss über ihren Umsetzungsfortschritt. Tracking-Reports bilden den Fortschritt ab, indem sie den jeweils aktuellen Stand der realisierten Einsparungen oder auch abteilungsweise Umsetzungsverzögerungen anzeigen.

### Fazit: Gemeinsam statt gegeneinander!

Wenn die geschilderten Voraussetzungen erfüllt sind und der dreistufige Prozess des PKO konsequent eingehalten wird, so kann die Beschaffung auch in Zukunft einen signifikanten Beitrag zur Rentabilitätssteigerung des eigenen Unternehmens liefern. Im Gegensatz zu den Einkaufskosten-Optimierungsprogrammen der Vergangenheit profitieren beim PKO der Beschaffer und der Lieferant von den Einsparungen. Der partnerschaftliche Ansatz schafft eine echte Win-Win-Situation für alle Beteiligten, und Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich sind damit auch in Zukunft möglich.

## 2. Gute Vorsätze für 2005 gesucht? Fangen Sie bei den Vertragslaufzeiten an!

Laufen auch bei Ihnen eine große Anzahl von Verträgen zum Jahresende aus? Mussten Sie noch schnell Blanko-Bestellungen aufgeben, um die auslaufenden Verträge länger nutzen zu können? Oder aber haben sich sogar viele Ihrer Verträge automatisch über sogenannte „evergreen“-Klauseln verlängert?

Die meisten Vertriebsorganisationen schließen gezielt Verträge ab, die zum 31.12. enden, weil sie parallel zu jahreszeitabhängigen Preisstrategien und Bonus-Modellen für die Vertriebler laufen.

Führende Einkaufsabteilungen erkennen die Fallstricke, die sich aus einer solchen Vertragsgestaltung ergeben:

### **Fallstrick 1 - Läuft der Vertrag erst einmal aus, so ist es normalerweise zu spät noch einen sauber durchdachten Ausschreibungsprozess zu starten**

Erfahrungsgemäß nimmt ein systematischer Ausschreibungsprozess mehrere Wochen, ja Monate in Anspruch. Kurz vor Jahresende ist diese Prozedur bei knapp bemessenem Zeithorizont unmöglich durchzuführen.

### **Fallstrick 2 - Die internen Bedarfsträger sind nicht verfügbar**

Oftmals macht der übliche Urlaub „zwischen den Tagen“ dem Einkauf einen Strich durch die Rechnung. Ohne die Zustimmung der internen Bedarfsträger ist jede Ausschreibung/Verhandlung zum Scheitern verurteilt.

### **Fallstrick 3 - Rechtsberatung ist nicht verfügbar**

Bei vielen Vertragsabschlüssen geht ohne anwaltlichen Beistand gar nichts. Zum Jahresende sind jedoch viele Rechtsabteilungen mit der Einholung von Forderungen und anderen rechtlichen Angelegenheiten beschäftigt und haben deshalb keine Zeit, sich um die Verträge des Einkaufs zu kümmern.

Nachfolgend finden Sie einige einfache Methoden, mit deren Hilfe der Einkauf die Herausforderung der zum Jahresende „geballt“ auslaufenden Verträge proaktiv angehen kann:

### **1. Führen Sie ein qualitativ gutes Vertragsmanagement-System ein**

Wir sind immer wieder erstaunt, wie wenige Firmen ein funktionierendes Vertragsmanagement-System haben. Während einige Firmen überhaupt kein solches System besitzen, haben andere Firmen zwar ein mehr oder minder „entwickeltes“ System, aber häufig sind die darin enthaltenen Daten nicht up-to-date. Eine Einkaufsabteilung kann kaum „strategisch“ handeln, wenn sie nicht weiß, welche Verträge mit welchen Lieferanten existieren, welche Laufzeiten und Kündigungsfristen diese aufweisen, und welche Preisvereinbarungen und Service Level Agreements getroffen wurden.

Unserer Meinung nach ist ein effizientes Vertragsmanagement-System ein Muss für jede Einkaufsorganisation, die ihren strategischen Aufgaben gerecht werden will.

### **2. Schließen Sie mehrjährige Verträge ab wo immer es Sinn macht**

Wenn wir 100 Einjahres-Verträge im Jahr 2004 abschließen, dann müssen wir im Jahr 2005 auch 100 Verträge neu verhandeln und zusätzlich dazu alle ggf. neu abgeschlossenen Verträge. Es geschieht immer

wieder, dass trotz dieses leicht vorauszusehenden Handlungsbedarfs Unternehmen den geeigneten Termin für die Aufnahme der Neuverhandlung verpassen. Würden Sie dagegen mit einer durchschnittlichen Vertragslaufzeit von zwei Jahren arbeiten, reduziert sich die Anzahl der neu zu verhandelnden Verträge auf 50, auf 33 1/3 Verträge bei drei Jahren Vertragslaufzeit, usw.

Wenn immer Sie einen neuen Vertrag abschließen, denken Sie über die ideale Vertragslaufzeit nach! Mehrjährige Verträge machen z.B. Sinn

- wenn der Lieferant dadurch bereit ist, Preiszugeständnisse zu machen
- wenn man sich in „engen“ Märkten (wie z.B. Stahl) den Bezug sichern will
- wenn zu erwarten ist, dass die Preise in absehbarer Zeit steigen werden, und man sich die noch günstigen Konditionen sichern will
- bei innovativen Produkten, die man exklusiv haben will
- bei Entwicklungspartnerschaften

### 3. Lassen Sie es nicht zu, daß Verträge am 31.12. auslaufen bzw. automatisch verlängert werden

Planen Sie die Ablauffristen Ihrer Verträge bewusst und wählen Sie die für Sie optimale Ablauffrist. Blicken Sie drei bis sechs Monate in die Zukunft und ermitteln Sie, wieviele Ihrer Verträge in diesem Zeitraum auslaufen. Wann immer Sie eine „Spitze“ gleichzeitig auslaufender Verträge erkennen, verhandeln Sie proaktiv kurzfristige Vertragsverlängerungen - um ein bis drei Monate - bei bestehendem Preis-Level.

Wenn Sie diese Verhandlungen frühzeitig führen, werden die meisten Ihrer Lieferanten gerne mit Ihnen zusammenarbeiten, Sie bauen effizient Ihren „Berg“ parallel auslaufender Verträge ab und schaffen sich Raum für eine zeitlich vernünftige Verteilung der Neuverhandlungen.

### 4. Verwenden Sie sog. „Evergreen“-Klauseln nur selektiv

„Evergreen“-Klauseln sind gefährlich, wenn sie nicht aktiv gemanaged werden. Versorgungsunternehmen (Strom, Wasser, Gas) und Telekommunikationsanbieter (Fest- und Mobilnetz) lieben es langlaufende Verträge mit automatischen Verlängerungsklauseln abzuschließen. Also aufgepasst! Nützlich sind „Evergreen-Klauseln“ insbesondere bei Materialgruppen mit geringem Beschaffungsvolumen (C-Teilen), weil hierdurch der Administrationsaufwand minimiert wird und der Einkauf sich auf die strategisch wichtigen Aufgaben konzentrieren kann. Wägen Sie bewusst ab, wann Sie „Evergreens“ zum Einsatz bringen wollen.

**Fazit: Bearbeitungsstaus durch zum Jahresende auslaufende Verträge lassen sich vermeiden durch proaktives Vertragsmanagement. Damit behält der Einkäufer jederzeit die volle Kontrolle über die Vertragsentwicklung, und kann unbeschwert ins neue Jahr durchstarten.**



### 3. Über HNC

Die Höveler & Nold Consulting GmbH (HNC) ist ein Team von Senior-Beratern, das sich 2004 als Spin-Off der im Beschaffungsmanagement weltweit führenden Unternehmensberatung A.T. Kearney selbständig gemacht hat.

HNC ist ein unabhängiges, auf Beschaffungsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen. Wir stehen für Beschaffungskompetenz von der Analyse bis zur nachhaltigen Umsetzung. Und das bei fairen Honorarmodellen. Abhängig von Ihrer Situation und Ihren Wünschen, verbessern wir Ihr Beschaffungsmanagement durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

#### Über HNC News

HNC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Höveler & Nold Consulting GmbH. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Beschaffungsmanagement wollen wir allen am Thema Beschaffung Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Beschaffungsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie HNC Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

**E-Mail:** [info@hnc-network.com](mailto:info@hnc-network.com)

**Tel.** +49 (0)211 - 5508 - 351/-529

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu HNC News freuen wir uns sehr. Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an [hncnews@hnc-network.com](mailto:hncnews@hnc-network.com). Vielen Dank!

#### Impressum



Herausgeber:  
Höveler & Nold Consulting GmbH  
Wildenbruchstrasse 37  
40545 Düsseldorf  
[www.hnc-network.com](http://www.hnc-network.com)

**V.I.S.d.P.:** Dr. Bernhard H. Höveler, Dirk Nold

**Redaktion:** Dr. Bernhard H. Höveler, Dirk Nold

**Gestaltung:** Borislav Pahlow Art Direction

**Erscheinungsweise:** Einmal im Quarta

Copyright © 2005 Höveler & Nold Consulting GmbH.

Alle Rechte vorbehalten.