

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

→ beim Thema Kostensenkung denken Einkaufsabteilungen fast automatisch an die Reduzierung der Einkaufspreise und vielleicht auch noch der Folgekosten. Nur wenige Einkäufer befassen sich mit dem anderen beeinflussbaren Faktor der Kostengleichung, der Beschaffungsmenge.

Anregungen hierzu liefert der erste Beitrag des aktuellen Newsletters „**Mengenschraube drehen und sparen**“, der sich mit den Möglichkeiten der Mengenoptimierung im Einkauf befasst.

Die „**10 Tipps für die Umsetzung eines erfolgreichen Supplier Relationship Management (SRM)**“ im zweiten Beitrag zeigen, wie Sie Ihr Lieferantenmanagement zum Erfolg machen können.

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

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Bernhard H. Höveler



Dirk Nold

P.S. Alle bisherigen Ausgaben der HNC-News können Sie unter <http://www.hnc-network.com> herunterladen

INHALT

- Mengenschraube drehen und sparen 2
- 10 Tipps für die Umsetzung eines erfolgreichen Supplier Relationship Management (SRM) 7
- Über HNC 9
- Impressum 9

Höveler & Nold Consulting GmbH
Die Beschaffungsoptimierer
Wildenbruchstraße 37
40545 Düsseldorf
Telefon: +49 (0) 211- 5508 351 /-529

➔ Mengenschraube drehen und sparen

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

Aber nicht nur der Preis, sondern auch die Bestellmenge bestimmt die Beschaffungskosten. Eine Überlegung, die häufig unbeachtet bleibt: In den meisten Einkaufsabteilungen herrscht nämlich die Meinung vor, dass der Einkauf bei der Gleichung der Einkaufskosten (Preis x Menge) nur die Preisseite angehen kann und dass die Mengenseite gar nicht zur Disposition stehe. Durch die einseitige Fokussierung auf die Preisoptimierung bleiben aber erhebliche Sparpotentiale ungenutzt. Wir

zeigen hier, welche Hebel der Einkauf ansetzen kann, um die Einkaufskosten mit einem konsequenten Mengenmanagement zu optimieren.

Hebel zur Mengenoptimierung

Um den Verbrauch von Materialien oder Dienstleistungen zu beeinflussen stehen dem Beschaffungsmanagement verschiedene Hebel mit unterschiedlicher Durchschlagskraft zur Verfügung:

Kostenbewusstsein	Bedarfskontrollverschärfung	Bedarfs-substitution	Reduzierung der Kaufhäufigkeit	Reduzierung der gekauften Mengen	Eliminierung von Bedarf
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Bewusstsein bei den Mitarbeitern schärfen, welche Kosten durch die Bestellung von Materialien/ Dienstleistungen verursacht werden ➔ Richtlinien für die Bestellung/ den Verbrauch von Materialien/ Dienstleistungen verschärfen 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Wertgrenze für die Genehmigung von Bestellungen senken ➔ Genehmigungsverfahren für Bestellungen einführen bei Materialgruppen, falls ein solcher Prozess noch nicht vorhanden ist ➔ Abzeichnung von Bestellungen durch höherrangigere Mitarbeiter als bisher durchführen lassen 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Einkauf von anderen, günstigeren Materialien/ Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Frequenz bei Wiederholungskäufen reduzieren 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Bestellmenge reduzieren/ begrenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Ersatzloses Streichen von Bedarf z.B. durch Kürzen von Budgets oder Nicht-Genehmigen von Bestellungen
Durchschlagskraft der Mengenhebel					
Gering (Konservative Mengenreduzierung)			Hoch (Aggressive Mengenreduzierung)		

→ Mengenschraube drehen und sparen

Am Beispiel der Materialgruppe IT Hardware lässt sich die Wirkungsweise der sechs Mengenhebel leicht veranschaulichen: Ein Mittel um die Einkaufsmenge zu reduzieren, ist die **Schaffung oder Intensivierung des Kostenbewusstseins** im Unternehmen. Dieser Hebel zählt zu den schwächeren, weil seine Umsetzung fast ausschließlich auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter setzt. Beispielsweise können 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 damit zur Reduktion der Einkaufsmengen beitragen. Ein stärkeres Mittel ist die **Verschärfung der Bedarfskontrolle**, bei der höherrangigere Vorgesetzte als zuvor (z.B. Hauptabteilungs-

leiter statt Abteilungsleiter) die Bestellungen für IT Hardware genehmigen. Die Bestellmenge ist außerdem über die **Bedarfssubstitution** zu steuern. User, die bisher einen Laptop genutzt haben aber nur im geringen Umfang oder überhaupt nicht reisen, können beispielsweise per Weisung zum Einsatz von preiswerteren Desktop-Computern angehalten werden. Ebenso bewährt hat sich in vielen Unternehmen die **Reduzierung der Kaufhäufigkeit** von IT Hardware durch die Verlängerung der Anschaffungszyklen von z.B. drei auf vier Jahre. Einkaufsmengenoptimierungen sind auch über die **Reduzierung der eingekauften Menge** an Hardware zu erzielen. Wenn z.B. Serverkapazitäten an verschiedenen Unternehmensstandorten getrennt voneinander genutzt werden, bleiben in der Regel Restkapazitäten ungenutzt. Eine Konsolidierung des Serverbestands schafft

hier Abhilfe. Die schärfste Waffe zum Eindämmen der Einkaufsmenge liegt schließlich in der Ausnutzung der heute zu Verfügung stehenden, optimierten Technologien, die bisweilen zur kompletten **Eliminierung von Einzelbedarfen** führt. Wer Kopiergeräte anschafft, die auch Druckfunktionen erfüllen, kann folglich seinen Bedarf an Druckern drastisch reduzieren.

Prozess des Mengenmanagements

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

Phase I: Potentialanalyse

Im ersten Schritt geht es um die Beantwortung der „klassischen 6 Ws des Einkaufs“ (WER

→ Mengenschraube drehen und sparen



kauft WAS bei WEM zu WELCHEM Preis in WELCHER Menge WIE häufig 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 „sechs Ws“ abuarbeiten, um Anhaltspunkte für eine Mengenoptimierung zu identifizieren. Am besten gelingt dies, indem das Einkaufsvolumen in Materialgruppen, Lieferan-

ten und Unternehmensparten segmentiert wird. Dieser Ansatz ist aufwändig, lohnt sich aber. In einem unserer Projekte konnten wir auf diese Weise herausfinden, dass eine Sparte eines Unternehmens besonders viele Laptops im Verhältnis zu Desktop-PCs eingekauft hatte, während eine andere Sparte unverhältnismäßig viele Peripheriegeräte (wie z.B. Drucker, Scanner) anschaffte. Nur auf diesen detaillierten Erkenntnissen basierend konnten durch einen internen Vergleich über die einzelnen Unternehmensparten die geeigneten Hebeln

angesetzt, die Einkaufsmengen beeinflusst und Einsparungen erzielt werden.

Im zweiten Schritt sind die durch das Mengenmanagement zu erreichenden **Einsparpotentiale abzuschätzen**. Dazu sind die Einkaufspraktiken, -vorschriften und Kontrollmaßnahmen im Unternehmen durch Interviews mit internen Bedarfsträgern aus verschiedenen Hierarchieebenen und Unternehmensparten zu recherchieren und vergleichen. Oftmals stellen sich dabei große Unterschiede im Einkaufsverhalten zwischen unterschiedlichen Abteilungen und Sparten heraus (wie z.B. durch unterschiedlich restriktive Richtlinien für Geschäftsreisen), woraus sich wiederum konkrete Anhaltspunkte für die Hebung von Einsparpotentialen ableiten lassen.

→ Mengenschraube drehen und sparen

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

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Festlegung der Messlatte („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. Die Entwicklung systemati-

scher und sinnvoller Indikatoren bedarf einiger Denkarbeit, die sich aber auszahlt, weil die Ergebnisse der Kostensenkungsinitiative damit greifbar und überprüfbar gemacht werden.

Phase II: Konzeption & Umsetzung

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 von PC-Einkauf häufig der Mengentreiber die turnusgemäße Erneuerungsrate, die irgendwann einmal von der IT Abteilung festgelegt und nicht mehr überprüft wurde. Zudem wird es für jede Materialgruppe höchstwahrscheinlich jeweils mehrere Mengentreiber geben, die es zu verstehen gilt. Die Identifizierung

der Mengentreiber erfordert deshalb sehr viel „investigative“ Detailarbeit.

Sind die Mengentreiber einmal erfasst, so werden im nächsten Schritt die **Hebel für die Mengenreduzierung** ausgewählt. Dabei ist wichtig, dass alle sechs Hebel für jede Materialgruppe bzw. Untergruppe systematisch auf ihre Anwendbarkeit hin abgeklopft werden. In der Regel greift zumindest einer der sechs Hebel in jeder Materialgruppe. 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 zu anderen Unternehmen) hinzuziehen – sie liefern wichtige Anhaltspunkte für die Auswahl der geeigneten Mengenhebel.

→ Mengenschraube drehen und sparen

Sind die Mengenhebel für jede Materialgruppe ausgewählt, kann die **Umsetzung** beginnen. Hierfür ist ein rigoreses ‚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 in dem „taking on board“ der Mitarbeiter über alle Ebenen des Unternehmens hinweg. Auch die Unterstützung des Vor-

standes 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.

Fazit

Um die heutzutage so notwendigen Einsparungen zu erzielen, sollte der Einkauf sich schnell von seinem tradierten Denken – Kosten sparen alleine durch Preisoptimierungen – lösen und die Optimierung und Reduzierung der Einkaufsmengen als gleichberechtigte Lösung in seine Einsparungsüberlegungen einbeziehen. Der Einkauf der Zukunft versucht nämlich nicht mehr nur an der Preisschraube zu drehen, sondern reduziert auch auf intelligente Art seine Beschaffungsmenge. ■■■

➔ 10 Tipps für die Umsetzung eines erfolgreichen Supplier Relationship Management (SRM)

Um die erzielten Einsparungen aus Materialkostensenkungsprogrammen abzusichern, führen viele Unternehmen ein Lieferantenmanagement ein. Ein wichtiger Schritt. Doch so manche gut gemeinte SRM-Initiative scheitert an den auf dem Weg liegenden Stolpersteinen. Wir möchten Ihnen deshalb zehn nützliche Tipps zum Aufbau eines erfolgreichen Lieferantenmanagements mit auf den Weg geben:

Tipp 1

Denken Sie nicht über Lieferantenmanagement nach, bevor Sie nicht die grundlegenden Leistungsmessungskriterien und -prozesse etabliert haben. Ihre erste Priorität sollte es sein zu überprüfen, wie Ihre Schlüssellieferanten bei der Erfüllung der aktuellen Verträge abgeschnitten haben. Erst danach können Sie

anfangen, über ausgefeiltere SRM-Prozesse nachzudenken.

Tipp 2

Sie müssen die sechs 'W-Fragen' beantworten können: Wer kauft was bei wem wann, wie oft, und zu welchen Konditionen? Moderne sog. Spend Management Tools helfen Ihnen bei der Beantwortung dieser Fragen.

Tipp 3

Überlegen Sie sich genau, auf welche Lieferanten Sie sich konzentrieren wollen. Kein Unternehmen hat die Ressourcen, ein wirksames Lieferantenmanagement für hunderte oder gar tausende von Lieferanten aufzubauen. Konzentrieren Sie sich deshalb auf die

strategischen und Engpaß-Lieferanten in Märkten mit hoher Beschaffungsmarktkomplexität. Oder definieren Sie unterschiedliche SRM-Detailierungsgrade für Lieferanten unterschiedlicher Bedeutung.

Tipp 4

Seien Sie sich über die Ziele Ihres SRM hundertprozentig im Klaren. Diese Ziele sollten mit den übergeordneten Zielen Ihres Unternehmens, seien dies nun Innovation, Kostensenkung oder andere, korrespondieren.

Tipp 5

Berücksichtigen Sie ausdrücklich, was sich der Lieferant aus der Beziehung zu Ihnen erhofft, und passen Sie Ihre Ziele entsprechend an. Ein

→ Supplier Relationship Management (SRM)

SRM-Programm funktioniert nur mit kooperationsbereiten Lieferanten. SRM muß deshalb zum beiderseitigen Nutzen – des einkaufenden Unternehmens und (!) des Lieferanten – gestaltet werden.

Tipp 6

Unterschätzen Sie nicht den Ressourcenbedarf beim Aufbau eines schlagkräftigen Lieferantenmanagements. Um positive Ergebnisse zu erzielen, sind auch „ressourcenabsorbierende“ Methoden wie „Target Costing“ oder „Partnerschaftliche Kostenoptimierung“ anzuwenden. Seien Sie bereit, diese Ressourcen zu investieren oder Sie laufen Gefahr, dass Ihr Lieferantenmanagement als immerwährende Diskussionsveranstaltung mit Ihren Schlüssellieferanten endet.

Tipp 7

Beteiligen Sie die wichtigsten internen Bedarfsträger (Stakeholder). Nur die Bedarfsträger arbeiten täglich mit Ihren Lieferanten zusammen und können ein mehr oder weniger ganzheitliches Bild der Lieferantenleistung zeichnen. Lieferantenmanagement darf auf gar keinen Fall eine reine einkaufsinterne Angelegenheit sein.

Tipp 8

Überlegen Sie sich genau, wer für die verschiedenen Aspekte des Lieferantenmanagements zuständig sein soll. Für die Ausarbeitung eines zweijährigen Lieferantenentwicklungsplans ist z.B. ein strategischer Einkäufer häufig geeigneter als ein rein operativ tätiger Einkäufer.

Tipp 9

Seien Sie kreativ: Ob Brainstorming Workshops oder gemeinsame Projektteams - es existieren viele praktische und pragmatische Methoden und Techniken, die sich Ihr Unternehmen bei der Einführung und dem Aufbau des Lieferantenmanagements zu nutze machen kann.

Tipp 10

Zu guter Letzt: Vergessen Sie nie, dass auch der beste „Partner“ Ihren Anforderungen vielleicht irgendwann einmal nicht mehr genügen kann oder sich dafür entscheidet, Sie nicht mehr zu beliefern. Es sind sogar Fälle denkbar, in denen Ihr Partner urplötzlich als Mitbewerber auftritt. Hierfür sollten Sie sich wappnen, indem Sie regelmäßig über alternative Beschaffungsstrategien, Lieferanten und Notfallpläne nachdenken. ■■■

→ 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. Kearneyselbständig gemacht hat.

HNC ist ein unabhängiges, auf **Beschaffungsoptimierung** spezialisiertes Beratungsunternehmen. Wir stehen für Beschaffungskompetenz von der **Analyse** bis zur **konsequenten Umsetzung**. Und das bei fairen Honorarmodellen. Abhängig von Ihrer Situation und Ihren Wünschen, verbessern wir Ihr Beschaffungsmanagement durch **klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching** 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
- 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. Danke!

→ Impressum

Herausgeber:

Höveler & Nold Consulting GmbH
Wildenbruchstrasse 37, 40545 Düsseldorf
Telefon: +49 (0) 211- 5508 351 /-529

V.i.S.d.P.: Dr. Bernhard H. Höveler, Dirk Nold
Redaktion: Dr. Bernhard H. Höveler, Dirk Nold

Gestaltung: DIE FISCHER

Erscheinungsweise: Einmal im Quartal
Copyright © 2005 Höveler & Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.