

Auch für den Einkauf gilt: Erst die Pflicht und dann die Kür

von Dr. Bernhard Höveler, Düsseldorf

Neue Technologien wie elektronische Auktionen sind nur Hilfsmittel. Das gilt auch für den Einkauf. Entsprechend wichtig ist es, dass Einkäufer im Zuge der Euphorie über die neuen technologischen Möglichkeiten nicht die Basics des Einkaufs vergessen. Denn nur dann können Unternehmen die gewünschten Einsparungen auch real erzielen.

Das Image der „grauen Maus“ im Unternehmen konnte der Einkauf in den letzten Jahren ablegen – unter anderem aufgrund der Einführung neuer Verfahren wie elektronische Auktionen oder Ausschreibungen. Denn sie demonstrieren den Lieferanten, Unternehmensleitungen und Fachabteilungen: Im Einkauf weht ein neuer Wind.

Manch Einkaufsleiter verlor aber beim Bestreben, seinen Arbeitsbereich zu modernisieren, einige Erfolgsfaktoren aus dem Blick. Diese gilt es wieder ins Blickfeld zu rücken, um die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. In folgenden sieben Feldern können sich viele Einkaufsabteilungen noch verbessern:

1. Beschaffungs- und Lieferanten-Managementprozess verzahnen

In wenigen Unternehmen ist ein Kreislauf etabliert, in dem zur Reduktion der Kosten alle zwei, drei Jahre die vorhandenen Materialgruppen systematisch aus der Sicht des strategischen Beschaffungsprozesses („strategic sourcing“) überprüft und anschließend im Tagesgeschäft durch ein konsequentes Lieferantenmanagement weiter optimiert werden. Aber nur wenn diese beiden Prozesse existieren und eng miteinander verzahnt sind, spüren Unternehmen ihre gesamten Einsparpotentiale auf. Denn der strategische Beschaffungsprozess identifiziert die wesentlichen Kostentreiber der Materialgruppen. Das Lieferantenmanagement hingegen liefert durch den täglichen Umgang mit den Lieferanten Anhaltspunkte für weitere Kostenoptimierungen, die dann wieder über den strategischen Beschaffungsprozess anzugehen sind. Erst durch ein Verzahnen dieser beiden Prozesse entsteht ein dynamischer Kreislauf, der ständig neue Anregungen

zum Optimieren der Einkaufskosten liefert.

2. Den Einkauf zentral steuern

In vielen großen Unternehmen gilt das Organisationsmodell des „dezentralen Zentralismus“ als die beste Organisationsform für die Beschaffung. In diesem Modell kommt dem Zentraleinkauf die Aufgabe zu, den strategischen Beschaffungsprozess zu steuern, indem er Rahmenverträge abschließt, die von den dezentralen Einheiten genutzt werden sollen. Die dezentralen Einheiten rufen aber nicht nur aus den Rahmenverträgen ihren Bedarf ab. Sie können als Mitglieder der Materialgruppen-Teams auch die Lieferantenauswahl beeinflussen.

Soweit das Organisationsmodell. In der Praxis hat der Zentraleinkauf aber meist keine Weisungsbefugnis. Also hängt die Nutzung der zentral ausgehandelten Verträge letztlich vom „Goodwill“ der dezentralen Einheiten ab. Dadurch wird der Zentraleinkauf zum „zahnlosen Tiger“. Um in solcher Lage dennoch die Existenz des Zentral-

einkaufs zu rechtfertigen, investieren manche Unternehmen beträchtliche Summen in IT-Systeme zum Überwachen der Nutzung der Rahmenverträge. Diese Investitionen könnten sie reduzieren, indem

§ sie entweder den Einkauf mit der notwendigen Weisungsbefugnis ausstatten würden oder

§ die Unternehmensleitung Führungsstärke beweist und die Nutzung der Rahmenverträge „von oben“ durchsetzen würde.

3. Cross-funktionale Zusammenarbeit etablieren

Wenn eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fehlt, wirkt der Einkauf oft erst zu einem viel zu späten Zeitpunkt im Beschaffungsprozess mit. Die Folge: So manche mögliche Kostenersparnis wird nicht realisiert. Offensiv Kosten sparen können Unternehmen, indem sie entschlossen folgende Gegenmaßnahmen ergreifen:

§ Institutionalisierung des Informationsaustauschs zwischen Einkauf und Fachabtei-



Dr. Bernhard H. Höveler ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Beschaffungsoptimierung spezialisierten Beratungsgesellschaft Höveler + Nold Consulting GmbH, Düsseldorf (Email: bernhard.hoeveler@hnc-network.com; Tel.: 0211/5508-351)

lungen, zum Beispiel in jährlichen oder quartalsweisen Meetings rund um die Erstellung der Budgets

§ Einführung von doppelten Berichtslinien (direkt und indirekt) für die Materialgruppenmanager, nämlich zum Einkauf und zum Budgethauptverantwortlichen

§ Gemeinsame räumliche Ansiedlung von Einkauf und Bedarfsträgern, zum Beispiel von IT-Abteilung und IT-Einkauf auf derselben Etage eines Gebäudes

4. Lieferantenzahl reduzieren

In den meisten Einkaufsabteilungen steht das Thema Lieferantenreduzierung alle Jahre wieder auf der Tagesordnung. Dabei bereitet den Einkäufern in der Regel nicht die Zahl der Lieferanten für A-Teile Kopfzerbrechen, sondern die enorme Anzahl von Zulieferern der B- und C-Teile insbesondere für das indirekte Material. Oft liefern 80 Prozent der Lieferanten nur 20 Prozent des Beschaffungsvolumens. Und einen großen Teil ihrer Arbeitszeit sind die Einkäufer mit diesen weniger wichtigen Lieferanten beschäftigt.

Wie kann der Einkauf sich „freischaufeln“, also mehr Zeit für die strategisch wichtigen Lieferanten gewinnen? Die Lösung liegt im Aufbau von „Systemlieferanten“, wie es sie für den Einkauf der direkten Materialien in der Automobilindustrie schon seit vielen Jahren gibt. „System-

lieferanten“ bedienen inzwischen aber auch den Einkauf indirekter Materialien zum Beispiel in den Bereichen Print, MRO (Maintenance, Repair, Operation) und Facility Management; das selbe gilt für den „Einkauf“ von Zeitarbeitskräften speziell im IT-Bereich. Über das gezielte Bestellen bei Systemlieferanten schaffen Unternehmen aus der Vielzahl von kleinen, wenig attraktiven Aufträgen großen Einkaufspakete. Außerdem senken sie signifikant die Zahl ihrer Lieferanten. Das spart Prozesskosten und reduziert die Einstandspreise.

5. Die Qualifikation der Einkäufer gezielt verbessern

Trainingsinstitute, Beratungsgesellschaften und Verbände bieten eine Vielzahl von Einkaufstrainings an. Doch was bringen diese ein-, zweitägigen Trainings? Verbessern sie tatsächlich die Fähigkeiten der Einkaufsmitarbeiter? Meist kehren die Einkäufer voller Elan von guten Trainings zurück. Im Alltag setzen sie aber nur ein Bruchteil des Gelernten um, weil das Tagesgeschäft ihnen weder die Zeit noch den Raum lässt, ihr neues Wissen effizient anzuwenden. Abhilfe kann hier ein regelmäßiges Coaching bieten, das aus den Einkäufern mittelfristig routinierte und erfolgreiche Anwender macht.

Hierbei werden nach einer Bewertung der Bedürfnisse der einzelnen Einkäufer zunächst individuelle Trainingspläne erstellt. Diese werden dann

schrittweise unter Begleitung eines Coaches realisiert. In regelmäßigen Zeitabständen schaut der externe Coach dabei den Einkäufern bei ihrer täglichen Arbeit über die Schulter und gibt ihnen Tipps für weitere Verbesserungen. Dieses „On-the-job“-Coaching führt zu deutlichen Leistungssteigerungen bei den Einkäufern.

6. Einsparungen konsequent messen

Ein Grund, warum dem Einkauf in vielen Unternehmen die Anerkennung versagt bleibt, ist das fehlende Abbilden der verhandelten Einsparungen in der Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV). Häufig gibt es hierfür keine eindeutige Messlatte. Dabei gilt: Nur wenn ein Vergleich zwischen dem bisher gezahlten und dem neu verhandelten Preis möglich ist, kann die GuV-Wirkung nachgewiesen werden. Ein weiterer Knackpunkt beim Erzielen der ausgehandelten Einsparungen liegt im Realisierungsprozess. Im Vordergrund steht hierbei das Einhalten der Verträge („Compliance“). Dieses muss überwacht werden. Denn oft kaufen viele Bedarfsträger „an den Verträgen und der Beschaffungsabteilung vorbei“ ein.

Einsparungen finden zudem nur dann den Weg in die GuV, wenn die Budgets um die Einsparungen gekürzt werden. Eine notwendige Bedingung für das Kürzen der Budgets ist die glaubwürdige Berechnung und nachweisliche Realisierung der Einsparungen. Also muss es eine Prozedur geben, mit der die Einsparungen von den Budgetverantwortlichen abgesegnet und einvernehmlich aus den Budgets gekürzt werden.

7. Hochwertige Informationen bereitstellen

Deutlich verbessert hat sich in den letzten Jahren das Informations-Management dank solcher Systeme wie der Einkaufsvolumenanalyse („Spend Management“). Schaut man sich aber die Auswertungen der Systeme an, dann registriert man oft eine unbefriedigende Datenqualität. So erfor-

dert es zum Beispiel in vielen Unternehmen noch immer viel Zeit das Einkaufsvolumen eines bestimmten Lieferanten konsolidiert darzustellen – zum Beispiel, weil derselbe Lieferant in unterschiedlichen Schreibweisen mehrfach in das System eingegeben ist. Die Einkaufsleiter sollten deshalb vor dem Einführen weiterer Systeme ihre Aufmerksamkeit dem Verbessern der Stammdatenqualität widmen. Hilfreich ist zum Beispiel das verbindliche Einführen eines eindeutigen Lieferantenschlüssels wie der DUNS-Nummer auf allen Lieferantenrechnungen. Mit einem solchen „Schlüssel“ kann man das Einkaufsvolumen pro Lieferant eindeutig und ohne größere Anstrengungen ermitteln.

Fazit

Am Ende des Tages kommt es im Einkauf nicht darauf an, mit mehr oder minder großem Aufwand neue Technologien wie Auktionen oder Spend Management Systeme zu implementieren. Entscheidend ist vielmehr, die richtigen grundlegenden Strukturen, Prozesse und Kennzahlen zu definieren, die Mitarbeiter zu qualifizieren, die Datenqualität zu verbessern und alle Maßnahmen mit langem Atem konsequent umzusetzen.

Damit keine Missverständnisse entstehen: Die neuen Technologien können den Einkauf durchaus optimieren, aber nur, wenn er zuvor seine Hausaufgaben erledigt hat. Um auch künftig erfolgreich zu sein, sollte der Einkauf sich deshalb zunächst auf die wesentlichen und naheliegenden Aufgaben besinnen und sie in Angriff nehmen – getreu dem Motto: Erst die Pflicht und dann die Kür.