

## Beschaffungsoptimierung

# Weniger ist meistens mehr!

Um im Verkauf die geplanten Margen zu erreichen, ist es von grosser Wichtigkeit, die gesamte Beschaffungskette zu harmonisieren. Zu viele produzierende Unternehmen legen den Fokus zur Verbesserung der Geschäftstätigkeit auf Verkauf und Marketing und vernachlässigen dabei wichtige Schritte im Beschaffungsprozess. In diesem Beitrag zeigen Eric Montagne und Berthold Barodte, dass durch die Reduktion der Modellvielfalt und Lieferanten sowie durch die Verbesserung der Prognosegenauigkeit die Beschaffungskosten stark reduziert werden können.

Eine umfangreiche Analyse bildet die Basis jedes Projekts zur Beschaffungsoptimierung. Anhand von Interviews mit Mitarbeitenden aller Bereiche des Unternehmens, sowie einer minutiösen Untersuchung vorhandener Daten und Branchenbenchmark werden Schwachstellen identifiziert. Zu diesen spezifischen Punkten werden Untersuchungen zu den Ursachen durchgeführt, um in einem nächsten Schritt die effizientesten und für das Unternehmen am besten geeigneten Lösungen zu eruieren. Nachfolgend werden typische Schwachstellen aufgezeigt, welche in verschiedenen Unternehmen anzutreffen sind.



Dr. Berthold Barodte und Dr. Eric Montagne sind Partner der i-Risk GmbH. Das seit Juli 2008 bestehende Spin-Off Unternehmen der ETH Zürich bietet Unternehmensberatung in Supply Chain Management, Risikomanagement, Chancenmanagement, Business Continuity Management und Strategieentwicklung. [eric.montagne@i-risk.ch](mailto:eric.montagne@i-risk.ch)

In vielen Fällen wurde eine zu hohe Anzahl an Modellen vorgefunden, welche sowohl die Komplexität der Unternehmensaktivität erhöht, sowie die Margen schmälert. Die Praxis zeigt, dass 40 Prozent der Produkte rund 200 Prozent des Gewinns generieren, die restlichen 60 Prozent verursachen 100 Prozent Verlust. Dies besagt nichts anderes, als dass ein Unternehmen seinen Gewinn verdoppeln könnte, falls es das Produktportfolio entsprechend anpasst.

Zur Realisierung einer höheren Rentabilität soll daher untersucht werden, welche Produkte tatsächlich rentabel sind und welche quersubventioniert werden. Folgende Schritte sollen dazu in Angriff genommen werden:

- Festlegung einer Mindestdeckungsbeitragsmarge;
- Nachkalkulation typischer Modelle bezüglich des Deckungsbeitrags;
- Entscheid vom Management, ob Produkte mit ungenügender Deckungsbeitragsmarge weitergeführt werden sollen (aus strategischen Überlegungen wie beispielsweise das Auftreten als Vollsortimentanbieter) oder ob diese preislich angepasst werden sollen
- Entscheid vom Management, welche Produkte zum Standardsortiment zählen und welche nur auf Bestellung mit längerer Lieferzeit gefertigt werden.

Durch die Reduktion der Anzahl Modelle, werden insbesondere auch die Anzahl benötigter Ersatzteile am Lager und somit die Höhe des gebundenen Kapitals reduziert. Zusätzlich müssen weniger Produktdokumentationen nachgeführt werden.

Ein weiterer Faktor, welcher in Unternehmen vorge-

funden wird, ist die sehr hohe Anzahl an Lieferanten. Oft werden unbewusst mehrere Lieferanten für ein und dieselben Produkte geführt. Der Aufwand, alle Lieferanten zu bewerten und zu vergleichen, ist hoch. Auch kann man nicht gleichzeitig mit dieser grossen Anzahl an Lieferanten Kontakt pflegen und über neue Technologien und Trends sowie der unternehmerischen Situation des jeweiligen Lieferanten informiert sein.

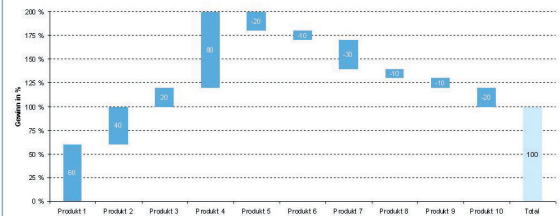
Bestrebungen zur Reduktion der Anzahl Lieferanten sollten bereits bei der Produktentwicklung vorgenommen werden, indem man klare Vorgaben bezüglich der Standardisierung kommuniziert. Abweichungen von dieser Vorgabe sollen dabei begründet und vom Management bewilligt werden. Anschliessend sollten die Lieferanten bewertet und die Volumenverteilung pro Lieferant berechnet werden.

Bei den Top-Lieferanten, welche der Firma grosse Volumen liefern, soll nachgefragt werden, ob sie noch weitere benötigte Teile liefern könnten. Somit erhöht sich die bezogene Menge bei Schlüssellieferanten und Mengenrabatte können ausgehandelt werden. Langfristig bildet sich eine wertvolle Vertrauensbasis, welche für beide Seiten Sicherheit bei Bestellungen, Lieferfristen, Produktqualität und Zahlungsfristen bietet.

Ist das Unternehmen konzernartig organisiert und besitzt verschiedene Konzernschwestern, können zusätzliche Kosten in der Beschaffung gespart werden, indem die Volumen der verschiedenen Firmen bei jeweils einem Lieferanten gebündelt werden. Folgende Schritte sind dazu erforderlich:

- Definition eines gruppenweiten Einkaufsverantwortlichen zur Koordination des Einkaufs der Gruppe;
- Für jede Produktgruppe werden alle Verträge verglichen. Ein bevorzugter Lieferant pro Produktgruppe wird definiert (Start mit einer einfach zu realisierenden Produktgruppe, damit rasch Erfolge erzielt werden können);
- Für jede Produktgruppe wird ein zuständiger Chefeinkäufer bestimmt, welcher für die Gruppe verhandeln darf;
- Die Geschäftsleitung der Gruppe autorisiert formell

IN VIELEN UNTERNEHMEN KÖNNEN EINE REDUKTION DER ANZAHL DER MODELLE UND LIEFERANTEN SIGNIFIKANTE KOSTENEINSPARUNGEN BEWIRKEN



den jeweiligen Chefeinkäufer, im Auftrag der Gruppe auftreten zu dürfen („Freibrief“);

- Der jeweilige Chefeinkäufer handelt zu zweit mit dem definierten Lieferanten für seine Produktgruppe einen Rahmenvertrag aus;
- Die Einkäufer sollen sich an diesen Rahmenvertrag halten und Abweichungen bedürfen einer Begründung und Genehmigung.

Weitere Kosteneinsparungen können durch die Steigerung der Genauigkeit der Verkaufsprognosen erreicht werden. Durch den Aufbau von Sicherheitslagern und Puffern wird unnötiges Kapital gebunden. Eine Reduktion der Sicherheitslager setzt jedoch die frühzeitige und korrekte Bedarfskommunikation der einzelnen Bereiche voraus, welche ein optimales Zusammenspiel der Firma ermöglicht. Extern sollte mit den Lieferanten eine Vertrauensbasis geschaffen werden, so dass Liefertermin und -menge eingehalten werden. Als Folge können die Lagerbestände abgebaut und die Gefahr obsoleter Warenteile reduziert werden.

In vielen produzierenden Unternehmen können eine Reduktion der Anzahl Modelle und Lieferanten sowie die Verbesserung der Prognosegenauigkeit signifikante Kosteneinsparungen bewirken. Diese drei Ein-

sparpotenziale sind eng miteinander verknüpft und sollten daher nicht unabhängig von einander angegangen werden. Durch eine Fokussierung auf weniger Modelle erreicht man eine Reduktion der Anzahl Lieferanten sowie eine Volumensteigerung mit den verbleibenden Lieferanten.

Intensiviert man die Zusammenarbeit mit einigen ausgewählten Lieferanten, so schafft man eine gegenseitige Vertrauensbasis, was dem Unternehmen erlaubt, die Sicherheitsbestände zu reduzieren. Durch die Einschränkung der Modellvielfalt und Standardisierung werden mehr Modelle und Teile der gleichen Art benötigt und umgesetzt. Diese erhöhten Mengen ermöglichen genauere Absatzprognosen und unterstützen den Prozess der Lagerreduktion.

Die Reduktion der Modell- und Lieferantenvielfalt birgt natürlich auch Risiken mit sich. Die Anzahl geführter Positionen schmälert sich und ein Ausfall einer Position, sei es der Wegfall eines Produkts oder der Ausfall eines Lieferanten, kann für das Unternehmen einschneidende Konsequenzen haben. Allerdings ist in der heutigen Zeit eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen in allen Bereichen mehr denn je ein entscheidender Faktor für unternehmerischen Erfolg.

## IMPRESSUM

### MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H, HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: +43(0)1/533 04 66-0, FAX: DW 13, INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT, MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT

### GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:

DR. HARALD THURNHER

### GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:

DR. BERTHOLD BARODTE, AXEL DICK, DI (FH) RAINER GOTSCHACHER, UNIV.-PROF. DI DR. HANS H. HINTERHUBER, UNIV.-PROF. DR. NORBERT KAILER, PETER KELLER, MARTINA LACKNER, DR. ERIC MONTAGNE, DR. BERND O. LOESER, MONIKA PENNINGER, DR. WOLFGANG SAAMAN

**LAYOUT:** SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA, HERSTELLER

**PROJEKTMANAGEMENT UND ANZEIGEN:** MONIKA PENNINGER

**ABONNEMENT:** SIGMUT PESINA **DRUCK:** FIRST SMILE,

ALEXANDRA WINTER **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

**ERSCHEINUNGSWEISE:** SECHS MAL JÄHRLICH,

**ABONNEMENTPREIS:** INLAND: 36 EURO /JAHR,

AUSLAND: 55 EURO /JAHR

**DRUCKAUFLAGE:** 12.000 STÜCK

**REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG:** FÖRDERUNG DES WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLGES VON UNTERNEHMEN UND DER PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG, FÖRDERUNG DER TECHNOKONTAKTE-INITIATIVE „LERNEN VON DEN BESTEN“