

Warengruppenstrategien

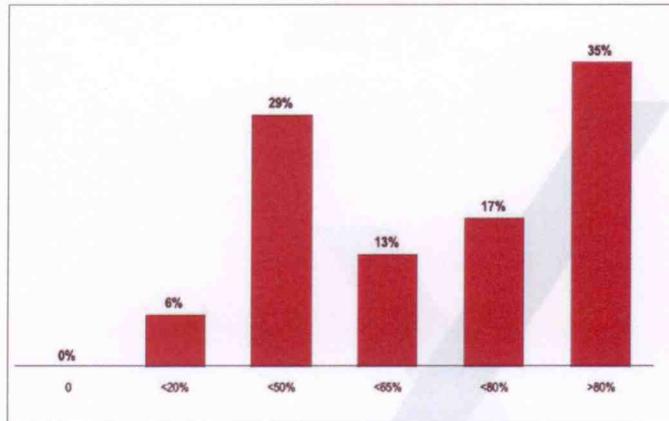
Königsdisziplin des Einkaufs

Den Einkaufserfolg durch Warengruppenstrategien beeinflussen

So genannte Warengruppenstrategien legen die Grundlagen für einen erfolgreichen Einkauf, ob es nun gilt Einsparungen zu generieren, Innovationen durch Lieferanten zu unterstützen oder die Qualität abzusichern. Durch die Festlegung der Lieferanten wird die Basis für das Lieferantenmanagement gelegt. Gleichzeitig ist dieser Prozess sehr anspruchsvoll und erfordert viele Qualitäten – vergleichbar mit dem Zehnkampf bei den Leichtathleten. Deshalb hat die convivax AG Ende letzten Jahres Einkaufsleiter befragt, was aus ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren dazu sind.

Zunächst einmal überraschen die Ergebnisse zur Abdeckung des Einkaufsvolumens und zur Zusammenarbeit mit anderen Funktionen in diesem Bereich. So decken lediglich 35 Prozent der befragten Unternehmen mehr als 80 Prozent ihres Einkaufsvolumens mit einer Warengruppenstrategie ab. Die hier führenden Unternehmen kommen erwartungsgemäß aus den Branchen Maschinenbau und Automotive. Im Gegensatz dazu gibt es bei 36 Prozent der befragten Unternehmen aber nicht einmal für die Hälfte des Einkaufsvolumens eine Warengruppenstrategie.

Der Fokus liegt eindeutig beim direkten Material – 88 Prozent der Unternehmen beschäfti-



Abdeckungsgrad mit Warengruppenstrategien in Prozent vom Einkaufsvolumen

gen sich in diesem Bereich mit der Definition von Warengruppenstrategien. Beim indirekten Material und den Dienstleistungen sieht die Situation hingegen ganz anders aus: hier sind es nur 53 beziehungsweise 35 Prozent.

Auch die Ergebnisse bei der Zusammenarbeit mit anderen Funktionen sind überraschend: Ungefähr zur Hälfte werden Qualität

und/oder Entwicklung in den Prozess einbezogen, bei anderen Funktionen wie Logistik oder Produktion liegt die Quote unterhalb von 20 Prozent.

Warengruppenstrategie als crossfunktionaler Prozess?

Wieso überraschen diese Ergebnisse so? Die absolute Mehrheit der Einkaufsverantwortlichen (94 Prozent) ist der Meinung, dass die Warengruppenstrategie ein hochgradig crossfunktionaler Prozess ist und die Anwendung technischer und kommerzieller Hebel zum Erfolg führt. Dies sollte fast zwangsläufig zu einer engen Zusammenarbeit des Einkaufs mit den anderen Funktionen im Unternehmen führen, was sich in den erwähnten Quoten der Zusammenarbeit allerdings nicht widerspiegelt.

Im Gegensatz dazu rangieren die ganzheitlichen oder technisch geprägten Hebel wie Design to Cost, Wertanalyse, Produktbenchmarking oder auch Make or Buy lediglich im Mittelfeld oder hinteren Drittel. Die Hinterfragung dieses Umstands hat ergeben, dass in diesen Bereichen oft die einschlägigen Erfahrungen fehlen. Vielfach werden diese Bereiche nicht als unbedingtes Spielfeld des Einkaufs gesehen, so dass am Ende die kaufmännischen Hebel wie Transparenz über Ausgaben und Kosten, Bündelung und Verhandlungen in vorderer Reihe stehen.

Material mit Nachholbedarf

Bei den indirekten Materialien stehen die Herstellung der Ausgabentransparenz, die Bündelung des Einkaufsvolumens und die Reduzierung von Maverick Buying ganz oben auf der Liste der erfolgversprechenden Hebel. Die Auswahl der Hebel deutet, im Vergleich zum direkten Material, auf eine deutliche geringere und spätere Einbindung des Einkaufs in den Beschaffungsprozess hin. Diese These wird auch durch die regelmäßige Kennzahlenerhebung des BME unterstützt, nach der die Einbindungsquote des Einkaufs bereits bei der Bedarfsentstehung beim indirekten Material um zirka ein Drittel geringer ist als beim Produktionsmaterial.

Das ist in diesem Fall zwar nicht für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend, aber dadurch wird Geld verschenkt.

Fast immer wird eine deutliche Reduzierung der Ausgaben erreicht, wenn eine Warengruppe, die bisher vom Bedarfsträger eingekauft wurde, auf einen gemeinsamen Prozess Einkauf zusammen mit dem Bedarfsträger umgestellt wird. Mehr als 20 Prozent sind keine Seltenheit.

Ein erfolgreicher Zehnkampf

Was sind die Erkenntnisse aus dieser Befragung und den Erfahrungen aus der Praxis von vielen Projekten zur Einkaufsoptimierung? Warengruppenstrategie ist ein strategischer Prozess. Deshalb erfordert diese Aufgabe eine gewisse Freiheit vom operativen Tagesgeschäft des Einkaufs, das oftmals das Geschehen in den Einkaufsabteilungen beherrscht. Kapazitäten für dringliche Themen müssen für die strategischen, wichtigen Themen freigemacht werden. Hier ist unter Umständen nicht nur die Einkaufsleitung sondern auch die Geschäftsleitung gefordert, die Voraussetzungen für den Erfolg im Zehnkampf zu schaffen.

Dieser Ansatz ist nicht zu verwechseln mit der These: „Wenn ich nicht mehr weiter weiß, gründe ich einen Arbeitskreis.“ Nein, er ermöglicht die Zuordnung der notwendigen Kapazitäten für die Erarbeitung der Warengruppenstrategie. Die Projektstruktur mit Meilensteinen und Terminen treibt typischerweise einen derartigen Prozess. Außerdem wird so die Bedeutung dieses Prozesses unterstrichen und ermöglicht eine einfachere Einbindung der anderen Unternehmensfunktionen wie Entwicklung und Qualität, aber auch Marketing, IT oder Gebäudemanagement bei den indirekten Warengruppen.

Von Beginn an funktionsübergreifend

Die anderen Funktionen, vor allem die eigentlichen Bedarfsträger, sollten von Anfang an in das Projekt Warengruppenstrategie eingebunden sein. Zum einen wird so das gesamte Know-how des Unternehmens zur Optimierung der Warengruppe eingebracht, andererseits ist die anschließende Umsetzung viel eher erfolgreich. Mögliche Widerstände können frühzeitig erkannt und abgebaut werden.

Es gibt auch Unternehmen, bei denen die Warengruppenstrategie nicht nur vom Einkauf aus getrieben wird, sondern gemeinsames Thema von Einkauf und Entwicklung darstellt. Zwei gleichberechtigte Projektleiter, einer aus dem Einkauf, einer aus der Entwicklung, lassen so aus einer Warengruppen- auch gleichzeitig eine Technologiestrategie werden.

Eine Warengruppenstrategie besteht aus mehr als einer Ausschreibung. Mit Beginn des Projekts lohnt es sich, alle Möglichkeiten und Hebel systematisch zu betrachten, zum Beispiel Spezifikationen zu überprüfen, die Kostenbestandteile zu analysieren oder die bestehenden Lieferanten auf Entwicklungspotenziale hin zu untersuchen. Auf Basis dieser umfassenden Betrachtung kann eine klare Priorisierung der Maßnahmen erfolgen und die konsequente Umsetzung der Top-Hebel dürfte dann zu den erhofften Erfolgen führen. *Markus Fuchtenbusch*

www.convivax.de



Messekalender

Veranstaltung	Termin	Ort	Info
CeBIT	10.03.–14.03.2014	Hannover	www.cebit.de
EMV – Intern. Fachmesse und Kongress für Elektromagnetische Verträglichkeit	11.03.–13.03.2014	Düsseldorf	www.e-emv.com
METAV	11.03.–15.03.2014	Düsseldorf	www.metav.de
GrindTec	19.03.–22.03.2014	Augsburg	www.grindtec.de
Light + Building	30.03.–04.04.2014	Frankfurt/Main	http://light-building.messefrankfurt.com



Kongress- und Seminarverzeichnis

Veranstalter	Thema	Termin	Ort	Info
TAW Technische Akademie Wuppertal	Wartungs- und Dienstleistungsverträge einkaufen	11.03.2014	Wuppertal	www.taw.de/afeseminar/50860010D4
T.A. Cook & Partner Consultants GmbH	MainDays 2014	19.03. – 20.03.2014	Potsdam	www.tacook.de/maindays2014
BME	BME-eLösungstage	25.03. – 26.03.2014	Düsseldorf	www.bme.de/BME-LOESUNGSTAGE.eloesungstage.0.html
FIR e.V. an der RWTH Aachen	17. Aachener Dienstleistungsforum	26.03. – 27.03.2014	Aachen	http://veranstaltungen.fir.de/dienstleistungsforum
TAW Technische Akademie Wuppertal	Einkaufscontrolling	01.04. – 02.04.2014	Altdorf b. Nürnberg	www.taw.de/afeseminar/80840001D48
Network Press Germany	IMEK-Messe	28.04. – 29.04.2014	München	www.imek-messe.de