

10.1. Einleitung – Ausgangslage und Ansatzpunkt einer Performancesteigerung

Betrachtet man die Entwicklung von Einkaufsabteilungen bezogen auf deren Funktion, Wirkungsradius und Wahrnehmung der Schwesterabteilungen im Unternehmen, erinnert diese an die Evolutionsstufen der simplen Anwendung von monströsen Mobilfunkgeräten im Walki-Talki-Stil hin zu eleganten Smartphones mit Leichtgewicht als ständige Begleiter in der Hosentasche. Während jahrzehntelang (auch teilweise heute noch) der Einkauf als stumpfe Beschaffungsmaschine Materialien und Dienstleistungen erwarb, kann dieser heute als kompetenter Partner und Dienstleistungsgeber im Unternehmen agieren und die Wertschöpfungskette maßgeblich beeinflussen sowie den wirtschaftlichen Erfolg mitgestalten. Ein Facelift der besonderen Art.

Die Historie der letzten 30 Jahre zeigt, dass der Einkauf in seinen unterschiedlichen Ausprägungen als zentrale bzw. dezentrale Formation, in Outsourcing- oder Lead-Buyer-Modellen sowie in anderen Konzepten seine Berechtigung fand und sich je nach Trend und Passform des Unternehmens kontinuierlich weiterentwickelte¹. Bedient sich das Einkaufsmanagement an den Vorteilen dieser unterschiedlichen Konzepte und kombiniert diese, wird ein kompetenzbasiertes Modell geschaffen, welches sich mit agiler Geschicklichkeit den ständig ändernden Anforderungen der Umwelt anpasst². Als intelligente Hybrid-Version schöpft dieses aus einem breiten Repertoire an unterschiedlichen Tools und generiert eine Performancesteigerung, die den Gesamterfolg des Unternehmens prägt.

Somit hat sich die Einkaufsabteilung als Nebenkriegsschauplatz ihre Rolle neu definiert und ist ins Ensemble der Protagonisten neben Produktion, Technik und / oder Verkauf / Marketing aufgestiegen.

In den folgenden Abschnitten wird erläutert, welche Instrumente ambitionierten Einkäufern zur Verfügung stehen, um eine anvisierte Performancesteigerung zu schaffen. Als wesentliche Grundlage für jeden dieser Hebel dient eine detaillierte Datenbasis, die Transparenz über Ausgaben liefert und wertvolle Informationen über historische Entwicklungen präsentiert. Hierfür werden Kreditoren-, Bestell- und / oder Wareneingangsdaten als Datenquelle herangezogen, die im Rahmen einer Warengruppenarchitektur in Ober-, Unter- und Feinwarengruppen strukturiert werden sollten (z.B. Verpackung / Holz / Palette; Hilfsstoffe / Chemikalien / Enzyme; Elektro-, Automatisierungstechnik / Elektrotechnik/Motor). Die Artikel einer Warengruppe stehen im logischen Zusammenhang und weisen mehrheitlich idente bzw. ähnliche Merkmale auf und werden somit zu homogenen Bedarfsgruppen zusammengefasst.

¹ Vgl. Tchokogué (2011), S. 152

² Vgl. Kerkhoff (2007), S. 88 ff

Eine Kategorisierung kann nach Materialart (z.B. Metalle), Produktionsart (z.B. Spritzguss), Funktionsart (z.B. Verbindungselementen) oder anderen Kriterien vorgenommen werden.

Mit Hilfe einer Visualisierung von Ausgaben wird diese Datenmasse zusätzlich veranschaulicht, um die Trend-Entwicklung in einem bestimmten Zeithorizont beobachten und anschließend detailliert analysieren zu können (vgl. dazu Abb. 1: Ausgaben-Visualisierung).

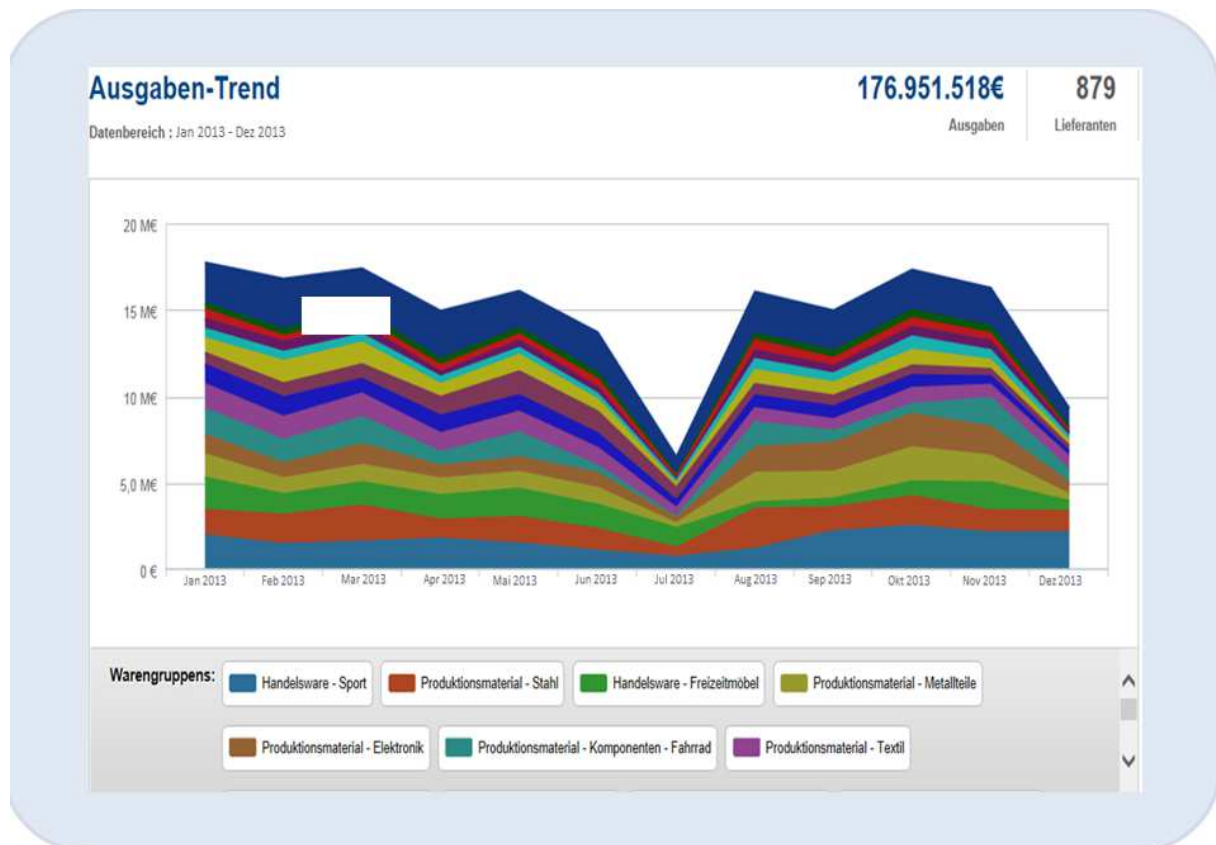


Abbildung 10.1.: Ausgaben-Visualisierung

Quelle: Kerkhoff Consulting Spend Cube

Ist diese essentielle Ausgaben-Transparenz und daraus abgeleitete Struktur geschaffen, wird internes Wissen und Bewusstsein für Warengruppen mit Kostentreiber-Charakter generiert, die sich als perfekte Optimierungskandidaten qualifizieren können. Dies ermöglicht eine aus Einkäufer-Brille relevante Entwicklung von Warengruppenstrategien.

Neben der monetären Komponente sollten weitere Faktoren für die Betrachtung herangezogen werden. Die Beschaffenheit des Marktes für die jeweiligen Materialien sowie die Fragen nach der Bedeutung des Materials für die Produktion bzw. das Unternehmen sind ebenso relevante Taktgeber. Je nach geringem oder hohem Ausprägungsgrad ergeben sich für diese Perspektiven vier Cluster, die unterschiedliche Ansätze und Hebel beanspruchen. Exemplarisch sind diese in nachfolgender Abbildung dargestellt sind (vgl. dazu Abb. 2: Hebel nach Warengruppen-Cluster.)

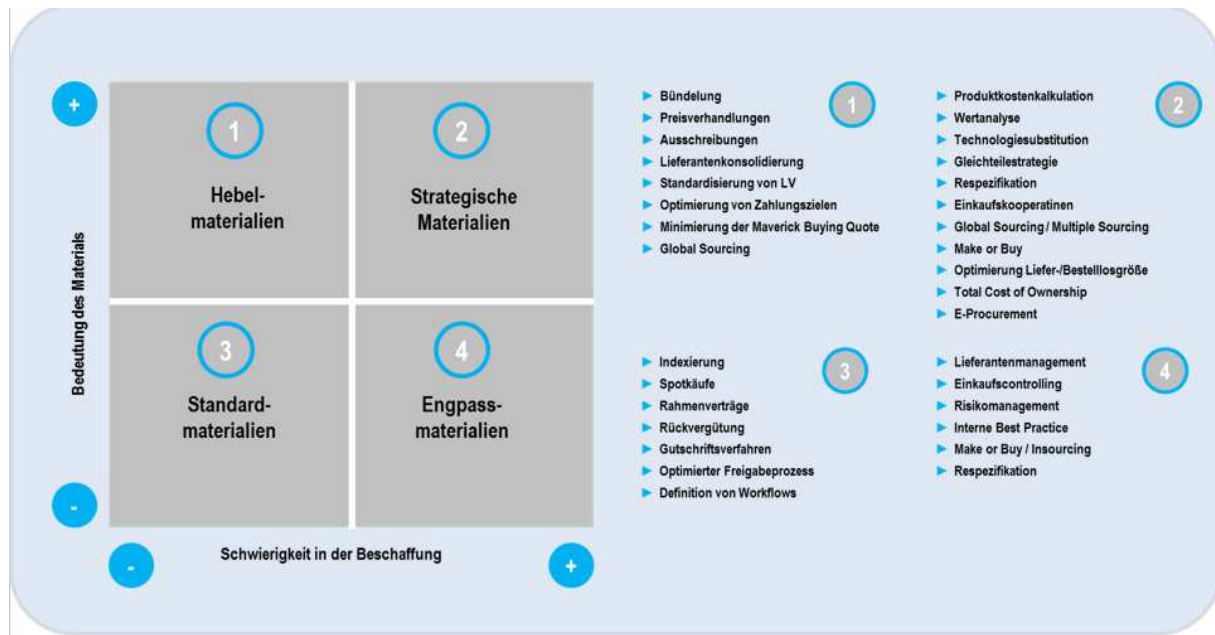


Abbildung 10.2: Hebel nach Warengruppen-Cluster

Quelle: Eigene Darstellung nach Kraljic Matrix³

Ist man sich als Einkäufer dieser Optionen bewusst und hat das Zusammenspiel der Parameter verstanden, spielt im nächsten Schritt die Priorisierung dieser Tools eine wesentliche Rolle. Im (operativen) Tagesgeschäft dirigieren die Faktoren Zeit (Aufwand) und das €-Potenzial den Rhythmus des Einkäufer-Blues. Daraus ergeben sich für den Einkäufer u.a. diese Fragen:

- Wie viel Zeit muss ich investieren, um Effekte zu erzielen?
- Wie schnell werden die prognostizierten Ziele erreicht?
- Sind die zu erwartenden Effekte hoch oder gering?
- Zahlt sich der Aufwand überhaupt aus?

Die Entscheidungsfindung und Priorisierung ist somit geprägt von diesen Kriterien:

- Zeit- bzw. Implementierungsaufwand
- Potenzialeffekt bzw. Ergebnisauswirkung

Die Interaktion dieser Parameter sowie ein exemplarischer Auszug an Tools werden in Abbildung 3 „Werkzeugkasten des Einkaufs“ präsentiert. Für jedes Unternehmen, mit unterschiedlichem Charakter und individuellen Anforderungen, mag der eine oder andere Hebel in benachbarte Kategorie wandern. Die Logik dahinter folgt jedoch den gleichen Prämissen.

³ Vgl. Kraljic (1983)

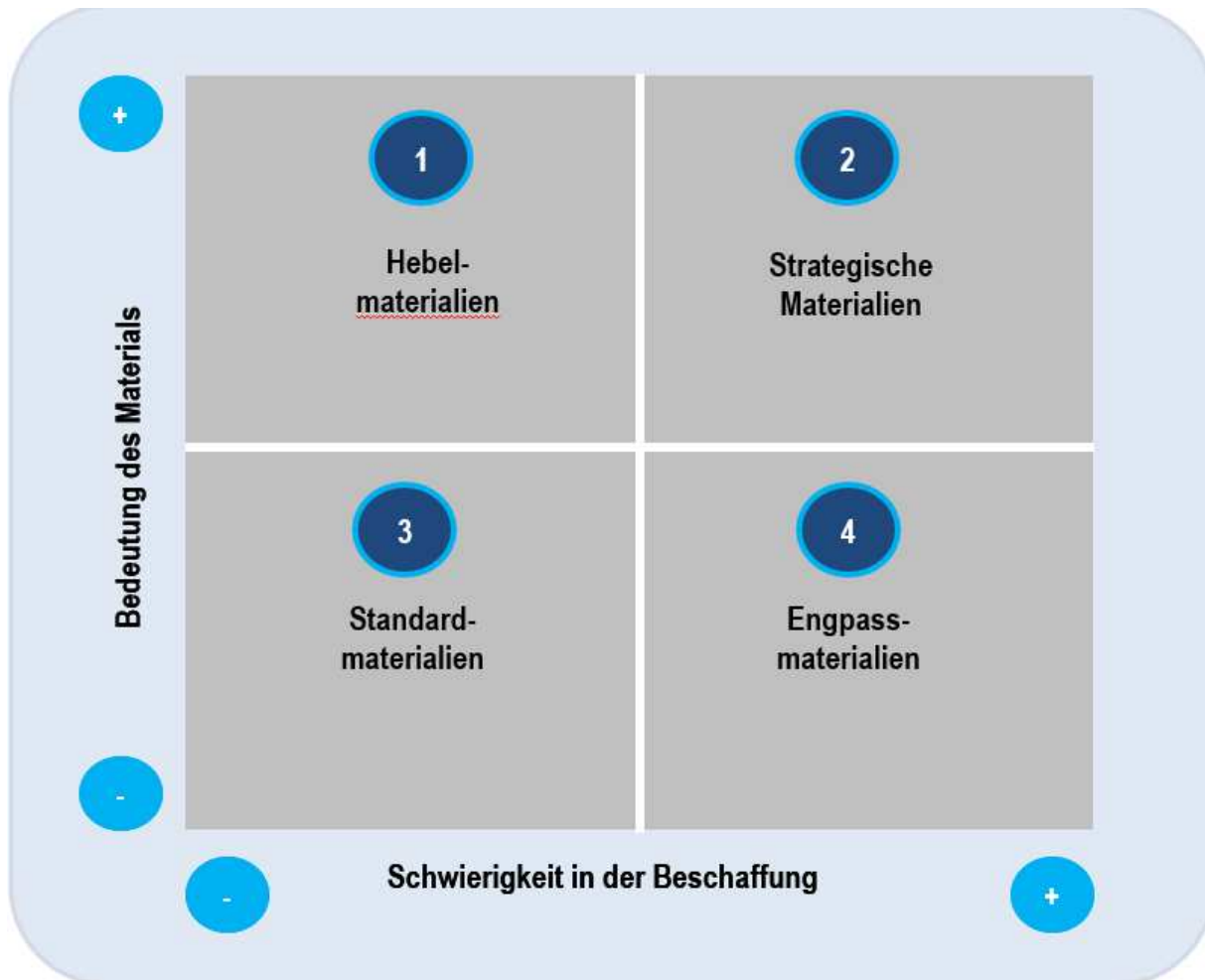


Abbildung 10.3: Werkzeugkasten des Einkaufs

Quelle: Eigene Darstellung nach Kerkhoff Consulting

Hohe Anforderungen in der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen können zu einer relativ geringen Ergebnisauswirkung führen, während vice versa mit geringem Aufwand auch beträchtliche Verbesserungen erzielt werden können. Beides Effekte, die für das professionelle Agieren einer Einkaufsorganisation wesentliche Vorteile mit sich bringen.

Der Einkauf ist als innerbetrieblicher Treiber der Wertschöpfungskette geprägt von diesen Attributen und kann sich zur Beschleunigung der eigenen Leistungserbringung dieser verschiedenen Werkzeuge bedienen. Diese sind im gleichen Maße für Einkaufsabteilungen mit Drang zur Performancesteigerung - in Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses - interessant, wie auch für Notfall-Patienten in Restrukturierungsfällen, die eine rasche Aktivierung des Cash Flows anstreben.

Folgend werden die Instrumente Bündelung (siehe Kapitel 1.1. Bündelung), Produktkostenkalkulation (siehe Kapitel 1.2. Produktkostenkalkulation), Indexierung (siehe Kapitel 1.3. Indexbasierte Preisvereinbarung) und E-Procurement (siehe Kapitel 1.4. E-Procurement) genauer vorgestellt. Der Reifegrad einer Organisation bzw. der

Einkaufsabteilung sowie die Komplexität der jeweiligen Hebel bestimmen den Umsetzungshorizont und das Potenzial. Die Bündelung stellt ein relativ unkompliziertes Instrument dar, während es bei Produktkostenkalkulationen eines spezifischen Fachwissens bedarf, der Anspruch für indexierte Preisvereinbarungen zur Abbildung von Marktpreisentwicklungen steigt und die Implementierung von E-Procurement-Konzepten systemtechnische Lösungen voraussetzen. Ein unterschiedliches Setting, bedarf einer differenzierten Behandlung.

Im Anhang ist zur Vervollständigung ein kurzer Abriss über das Einkaufs-Repertoire mit Erläuterungen zu finden (siehe Kapitel 2 Anhang).

10.2. Bündelung

30 Niederlassungen europaweit. Eine produzierende Unternehmergruppe mit überregionalen Absatzkanälen und Kundenmärkten. Mehr als 10.000 Lieferanten, 50.000 Materialnummern und pro Standort einem mehrköpfigen Einkäufersteam. Die Strukturen (im Einkaufsteam) orientieren sich an historisch gewachsenen Gegebenheiten, langjährigen Lieferantenbeziehungen und den individuellen Bedürfnissen des regionalen Beschaffungsmarktes. Das Abnehmerpublikum schafft kontinuierliches Wachstum und gewährleistet die geliebte Profitabilität. Im Grunde läuft alles wie geschmiert und jedes Werk kocht sein eigenes Süppchen.

Trotz der individuellen Bedürfnisse und Anforderungen, kann im Sinne des Gruppengedankens ein wesentlicher Vorteil mit attraktiven Synergieeffekten ins Auge gefasst werden: die Macht der Bündelung. Werden Bedarfe (werks)übergreifend zusammengefasst, kann man aufgrund des Mengengerüsts wesentliche Ergebnisse über verbesserte Konditionen realisieren. Dies basiert u.a. auf den Möglichkeiten zur Lieferantenkonsolidierung und Standardisierung.

Die Lieferantenkonsolidierung impliziert eine Reduzierung des Lieferantenportfolios durch z.B. Mengenumverteilung auf eine geringere Anzahl an Hauptlieferanten. Dies spiegelt sich nicht allein in der Preisfindung positiv wieder, sondern involviert ebenso eine Prozessverschlinkung für das Lieferantenmanagement.

Die Entwicklung eines Werkstandards und anschließenden Implementierung vermag ebenfalls positiver Effekte. Ein illustratives Beispiel, gemessen an den vorab erwähnten 30 Niederlassungen, könnten unterschiedliche Vereinbarungen für Stapler und Flurförderzeuge sein. Nicht allein, dass unterschiedliche Anbieter und Typen eingesetzt werden, sondern auch verschiedene Anschaffungskonzepte ihre Anwendung finden. Eigentum oder Leasing, Laufzeit von 12, 24 oder 36 Monaten. Verschiedene Methoden mit unterschiedlich hohen Kostenfaktoren. Es mangelt nicht allein an einem Standard, sondern auch an Transparenz. Mit Hilfe der Festlegung einer Werksvorgabe kann man diesen Umständen entgegenwirken, hat durch gebündeltes Volumen eine bessere Verhandlungsmacht und eine charmante Grundlage optimierte Preise zu vereinbaren.

Es bedarf nicht eines multinationalen Konzerns mit zahlreichen Niederlassungen und internationalem Auftritt, um diese Effekte zu realisieren. Die Vorteile können bereits in kleineren Dimensionen umgesetzt werden und dabei große Ergebnisse zeigen.

Die Arbeitnehmerüberlassung für mehrere Werke ist ein weiteres Beispiel für diese Kategorie. Ferner steckt Potenzial in der Bündelung aller Transportströme für Inbound- und Outbound-Logistik im Sinne einer überregionalen Ausschreibung. Die Verringerung der Logistik-Dienstleister, attraktivere Preise sowie die Möglichkeit neue Lösungskonzepte von Dienstleistern zu erhalten, sprechen für dieses Vorgehen.

10.3. Produktkostenkalkulation

Sie füllen meterlange Regalreihen im Super-, Baumarkt oder Tierzubehörladen, sind für kommerzielle Käufer, Bio-Philosophen oder Vegan-Verliebte gleichermaßen gemacht und finden Anwendung in den unterschiedlichsten Industrien. Die Konsumentenpalette reicht vom Baby, begeisterten Camper, leidenschaftlichen Festivalgeher mit Durst für Hopfen- und Malz-Getränke bis hin zum kreativen Graffiti-Künstler oder sprühfließigen Haarstylisten (die Frisur hält!). Ob der flügelverleihende Energydrink, das geruchsfreie Kompaktdeo oder das muskelstrotzende Eiweiß-Pulver - die Dose dient als verlässlicher und vielfach einsetzbare Verpackungs-Allrounder.

Für ein produzierendes Unternehmen, welches sich dieser Verpackungsboxen (oder anderer Produkte) bedient, kann sich die Frage nach der Preisgestaltung stellen, um diese kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf neu zu verhandeln. Die Produktkostenkalkulation ist hierbei aufschlussreicher Inputgeber, liefert interessante Hintergrundinformationen und sensibilisiert den Betrachter für Preisverläufe. Außerdem dient sie als Basis zur Entscheidungsfindung für weitere strategische Ansätze, wie z.B.:

- Wertanalyse
- Respezifikation
- Make-or-Buy Entscheidungen
- Global Sourcing
- Indexierung
- Etc.

Die Produktkostenkalkulation berücksichtigt, wie der Name bereits kommuniziert, die Kalkulation einzelner Kostenkomponenten unter Berücksichtigung maßgeblicher Einflussfaktoren wie z.B. Industriesektor, Standort, Produktionsvolumina und -prozesse, Unternehmensgröße, Maschinenpark, Mitarbeiteranzahl, Einsatzmaterialien etc. des herstellenden Unternehmens. Hierzu wird das jeweilige Produkt in seine Einzelbestandteile zerlegt und aus kaufmännischer sowie technischer Perspektive bewertet, um daraus Kostentreiber zu identifizieren und individuelle Maßnahmen zur Optimierung abzuleiten. Fachspezifisches Know-How, Branchenwissen und Erfahrungswerte sind für diese Analyse wichtige Attribute, die das Ergebnis über den kalkulierten Preis im Vergleich zum aktuellen Einkaufspreis bestimmen. Die damit eruierten Kosten spiegeln sich in den Segmenten Material, Fertigung, Gemeinkosten, Sondereinzelkosten sowie Gewinne wieder (vgl. dazu Abb. 6: Exemplarische Darstellung einer Kostenstrukturanalyse).

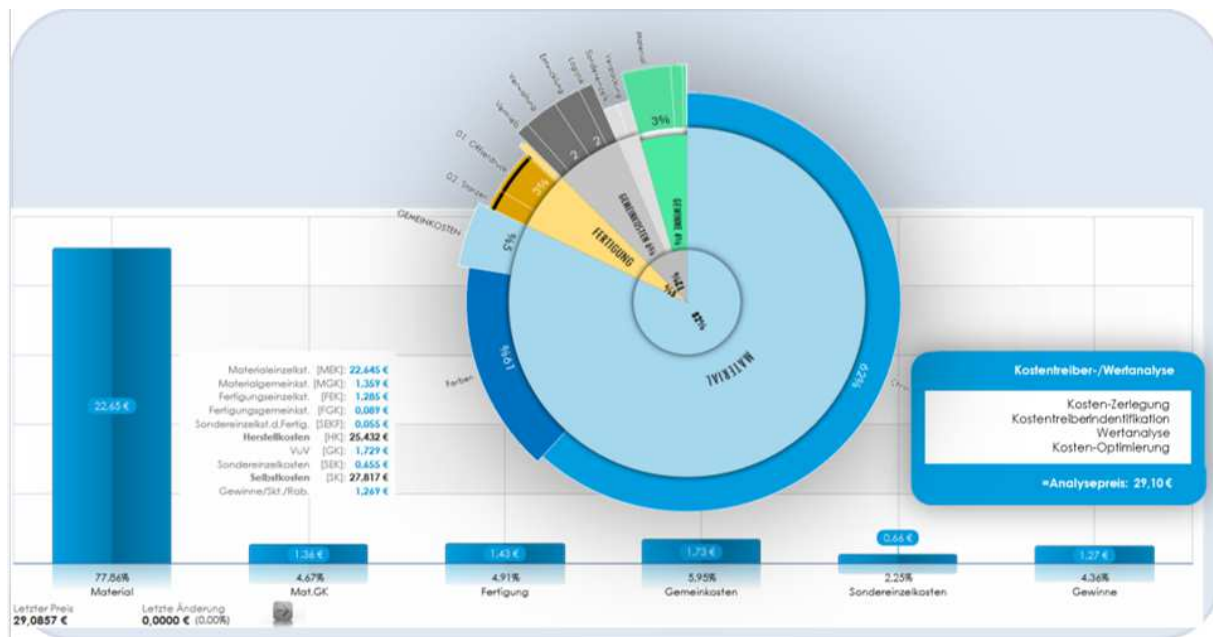


Abbildung 10.4.: Exemplarische Darstellung einer Kostenstrukturanalyse

Quelle: Eigene Darstellung Kerkhoff Cost Engineering

Diese Aufgabe kann durch interne Analysen mit Hilfe von Fertigungsingenieuren sowie externen Experten eruiert oder sogleich in Kooperation mit den Lieferanten durchgeführt werden. Insbesondere bei hoher Nachfragemacht des Unternehmens erscheint die zweite Variante im Sinne einer strategischen Partnerschaft äußerst attraktiv. Denn nicht allein für den Käufer liefert die Produktkostenkalkulation informativen Mehrwert. Auch für das produzierende Unternehmen selbst (d.h. Lieferanten) stecken hinter einer Produkt-Autopsie und den Resultaten wertvolle Informationen, die Anstoß zur Optimierung der internen Kosten und Prozesse geben können.

Insbesondere für technische Produkte, die aus mehreren Materialien bestehen oder unterschiedlichen Baugruppen gefertigt sind, ist dieser Gedanke interessant. Die Kosten für einen Motor z.B. setzen sich u.a. aus Stahl, Kunststoff oder Kupfer zusammen. Neben diesen kostenintensiven Rohstoffen spielen ebenso andere Faktoren wie Lohn- oder Energiekosten eine prägende Rolle in der Preisgestaltung für den Endkonsumenten. Das Ergebnis der Produktkostenkalkulation präsentiert einen transparenten Kostensplit über die jeweiligen Preiselemente und deren Anteil am Gesamtpreis. Dies dient als wesentliche Basis, um Preisentwicklung über verschiedene Indizes zu beobachten und

den Kaufpreis des Produktes an marktkonforme Bedingungen anzupassen (vgl. dazu Kap. 1.3.: Indexierte Preisvereinbarung).

Die Wertanalyse, als ein weiteres mögliches Folgeinstrument der Produktkostenkalkulation, verfolgt den Ansatz die jeweiligen Kostenbestandteile zu optimieren. Die Analyse könnte z.B. ergeben, dass die Produktspezifikation aufgrund historisch gewachsener Aspekte nicht mehr den tatsächlichen, aktuellen Anforderungen bzw. den Möglichkeiten des Marktes entspricht. Ein interner Lösungsansatz würde eine Adaptierung und Respezifikation implizieren. In bewusster Zusammenarbeit mit dem Lieferanten könnte der Einsatz neuer Materialien zur Optimierung der Kosten führen. Dies bedarf stets der Berücksichtigung aller anfallenden Folgekosten (Stichwort: Total Cost of Ownership).

Des Weiteren ergeben sich aus dieser Methodik die Optionen der Technologiesubstitution zur Fertigungs-Prozessoptimierung, oder der Gleichteilestrategie für die Beschaffung identischer Vormaterialien bzw. den Einsatz von Gleichteilen / Baugruppen als Grundlage für unterschiedliche Produkte.

Die Produktkostenkalkulation agiert als Vehikel zur Kostentransparenz und schafft die Entscheidungsgrundlage für den Einsatz diverser Optimierungsmöglichkeiten.

10.4. Indexbasierte Preisvereinbarung

2015 - der Kunststoff-Rohstoffmarkt gleicht einer Gondel-Bergfahrt, die als spontane Talfahrt begann und anschließend kontinuierlich an Höhenmeter zählte. Bergauf. Bergab. Die Preise für kunststoffintensive Produkte, bei denen dieser Rohstoff den größten Kostenfaktor darstellt und die Marktpreise deutlich beeinflusst, passten sich entweder dieser Entwicklung an oder wurden von den Lieferanten in der Hoffnung, dass sich die Branche wieder normalisiert, geschluckt.

Das damit verbundene Risiko birgt in sich, dass es für den Endkunden zu scheinbar überraschenden Preiserhöhungen kommen kann oder Lieferanten bzw. Produzenten

große Sicherheitspuffer im Endpreis berücksichtigen, um volatile Schwankungen am Rohstoffmarkt abzudecken und nicht selbst in eine Mehrkostenfalle zu geraten. Dies impliziert Intransparenz für den Konsumenten, die durch eine Vereinbarung der Indexierung eliminiert werden kann.

Indexbasierte Preisvereinbarungen sind für alle Produkte mit einem hohen Rohstoffanteil empfehlenswert, um das vorab beschriebene Risiko möglichst fair aufzuteilen und Kostentreibertransparenz zu realisieren. Insbesondere im Verpackungsbereich ist die Indexierung ein beliebtes Mittel zur Schaffung einer gerechten, nachvollziehbaren Preisgestaltung für den Kunden: Papier als maßgeblicher Taktgeber für Kartonagen, Wellpappe oder Säcken; Holz als Preisgestalter für Paletten oder Kisten etc. Ferner ist Kupfer ein wertvoller Rohstoff für die Kabelindustrie; Metalle, Aluminium, Eisen, Stahl als wesentliche Bestandteile für die Bauindustrie, und wiederum Kunststoff für die Spritzgusstechnik als Grundlage für zahlreiche Folgeprodukte. Dies als wenige Beispiele für ein großes Anwendungsfeld.

Der im vorangegangenen Kapitel erwähnte Motor, dient als ein weiteres Beispiel für den Einsatz von Indexierungen. Hierbei wird nicht allein *ein* rohstoffbezogener Index herangezogen, sondern über mehrere verschiedene Indizes die Preisentwicklung analysiert (Lohnkosten, Energie, Stahl, Kupfer, Kunststoff etc.) und abgebildet, um ein marktkonformes Preisgefüge zu realisieren.

Die Berechtigung der Indexierung beruht auf den vorab erwähnten Argumenten und verdichtet sich in dem Umstand, dass ein verhältnismäßig geringer Aufwand zu leisten ist (abhängig vom Produkt), während sich der Effekt sogleich in der Preisoptimierung zeigen kann. Als pragmatisches Beispiel empfiehlt sich im Verpackungsbereich im Zuge eines Lieferantengesprächs nach einer geeigneten Formel und Kalkulationsbasis zu fragen sowie die Konditionen neu zu verhandeln. Hierbei gilt es zunächst zu klären aus welchen Bestandteilen der Preis zusammengesetzt und wie groß der Anteil am Gesamtpreis ist (vgl. dazu Abb.4: Komponenten der Preisgestaltung):

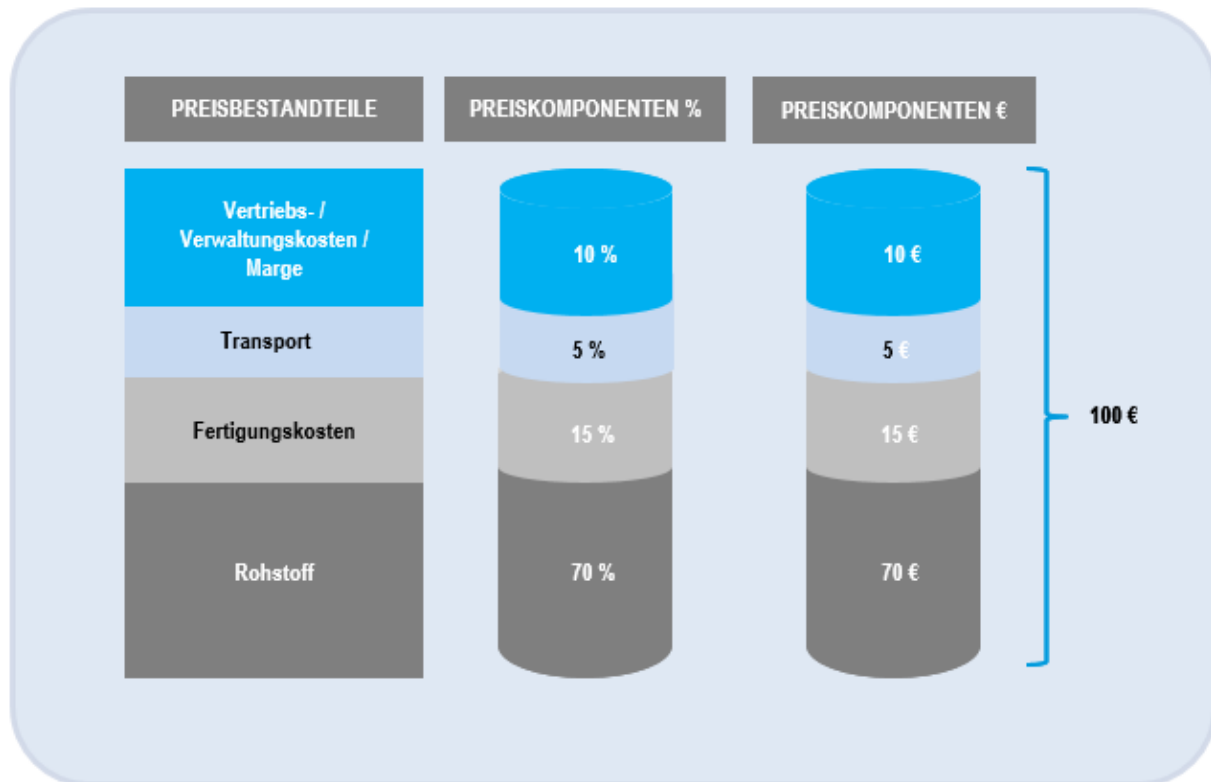


Abbildung 10.5.: Komponenten der Preisgestaltung

Quelle: Eigene Darstellung Kerkhoff Consulting

Sind die Fragen der prozentuellen Verteilung und die Höhe des Rohstoff-Faktors geklärt, muss ebenso ein geeigneter Index nominiert werden, der als Quelle für die Preisentwicklung herangezogen wird (z.B. ICIS für Kunststoffe; EUWID für Papierverpackung; LME für Metalle etc.). Im nächsten Schritt wird zu einem bestimmten Stichtag der Wert des Rohstoffanteiles im Preis angegeben, der als Basis für die Berechnung dient. Sollte sich innerhalb eines bestimmten Zeitraums (z.B. Quartal, Halbjahr) der Rohstoffpreis im Vergleich zum Basiswert nach oben bzw. nach unten ändern, wird der Einkaufspreis adäquat angepasst. Im Sinne der Praktikabilität kann hierbei ein Korridor in die Berechnungslogik inkludiert werden, in welchem es zu keiner Änderung des Preises kommt (z.B. +/- 5%). Ergibt der Preisvergleich eine Veränderung in der Range von - 5% bis + 5% wird keine Preisadaptierung vorgenommen.

Ein Rechenbeispiel soll die Vorgehensweise und Kalkulation nun veranschaulichen. Als Beispiel dient die Verpackungseinheit BigBag, die u.a. aus Polypropylen (PP) gefertigt wird. Folgende Informationen liegen vor:

- Aktueller Verkaufspreis pro Stück 10€
- Rohstoffanteil PP ca. 70% → 7€
- Rohstoffbasis zum vereinbarten Stichtag: 884,80€ / Tonne

Der Mittelwert einer quartalsweisen Betrachtung ergibt einen neuen fiktiven PP-Wert von 946,48€ / Tonne. Die prozentuelle Veränderung beträgt daher 6,79%. Zumal dieses Ergebnis außerhalb der vereinbarten 5% liegt, ist eine Preisanpassung vorgesehen.

Berechnung Preis Neu:

$$[70 \text{ €} \times 6,97\%] + 70 \text{ €} + 15\text{€} + 5 \text{ €} + 10 \text{ €} = 104,8 \text{ €}$$

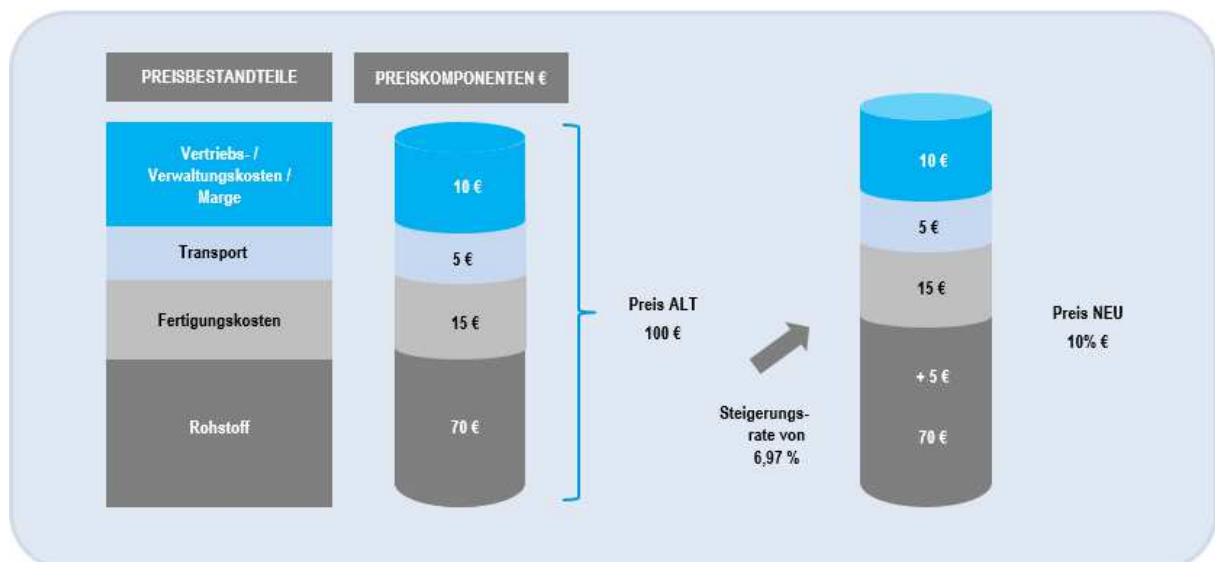


Abbildung 10.6.: Preisanpassung bei steigenden Rohstoffpreisen

Quelle: Eigene Darstellung Kerkhoff Consulting

Ein weiteres Beispiel spiegelt die volatile Kupferpreisentwicklung wieder, die für die Kabelpreisfindung bedeutsam ist:

- Basiswert Kupfer zum Stichtag: 6.617 € / Tonne
- Kupferanteil pro Kabelmeter: 0,0576 kg / km
- Kupferwert neuer Stichtag: 6.410 € / Tonne

Berechnung Reduktion Kupferpreis:

$$[6.617 \text{ €} - 6.410 \text{ €}] \times 0,0576 \text{ kg} = 11,92 \text{ €} / \text{km}$$