SHS

Operative Beratung
auf Augenhöhe.

Wettbewerbsvorsprung durch operative Exzellenz.

Operative Exzellenz im Einkauf

Operative Exzellenz im Einkauf heißt Optimierung operativer Prozesse entlang der strategischen Leitplanken

Ausgangssituation

Wenig ausgeprägter strategischer Einkauf

Ineffiziente Abwicklung und geringe Nutzung von Kostenoptimierungspotenzialen

Ineffiziente Steuerung aufgrund fehlender Informationen

Ziele

1. Stärkung des **strategischen Einkaufs** und Schaffung der **Rahmenbedingungen** für einen effizienten Einkauf

2. Optimierung des **operativen Einkaufs** inklusive des **Beschaffungsprozesses** auf Basis der strategischen Ausrichtung im Einkauf und konsequente Nutzung von Kostenoptimierungsmöglichkeiten

3. Steuerung des Einkaufs auf Basis eindeutig definierter **operativer Kennzahlen**

Ergebnisse

Auf Warengruppen ausgerichtete Beschaffungsstrategien

Effiziente Beschaffungsabwicklung und Nutzung von Kostenoptimierungspotenzialen

Erfolgsmessung und Steuerung über Kennzahlen

Optimale organisatorische Rahmenbedingungen bilden die Grundlage für die Optimierung des operativen Einkaufs – Erfolg mit Kennzahlen messen!

1. Optimierung des strategischen Einkaufs und der organisatorischen Rahmenbedingungen

- Optimierung der Organisationsstruktur
- Definition der Mengen- und Lieferantenstrategie auf Basis der adaptieren Warengruppenstrukturen
- Nutzung von E-Procurement Möglichkeiten zur effizienten Beschaffungsabwicklung

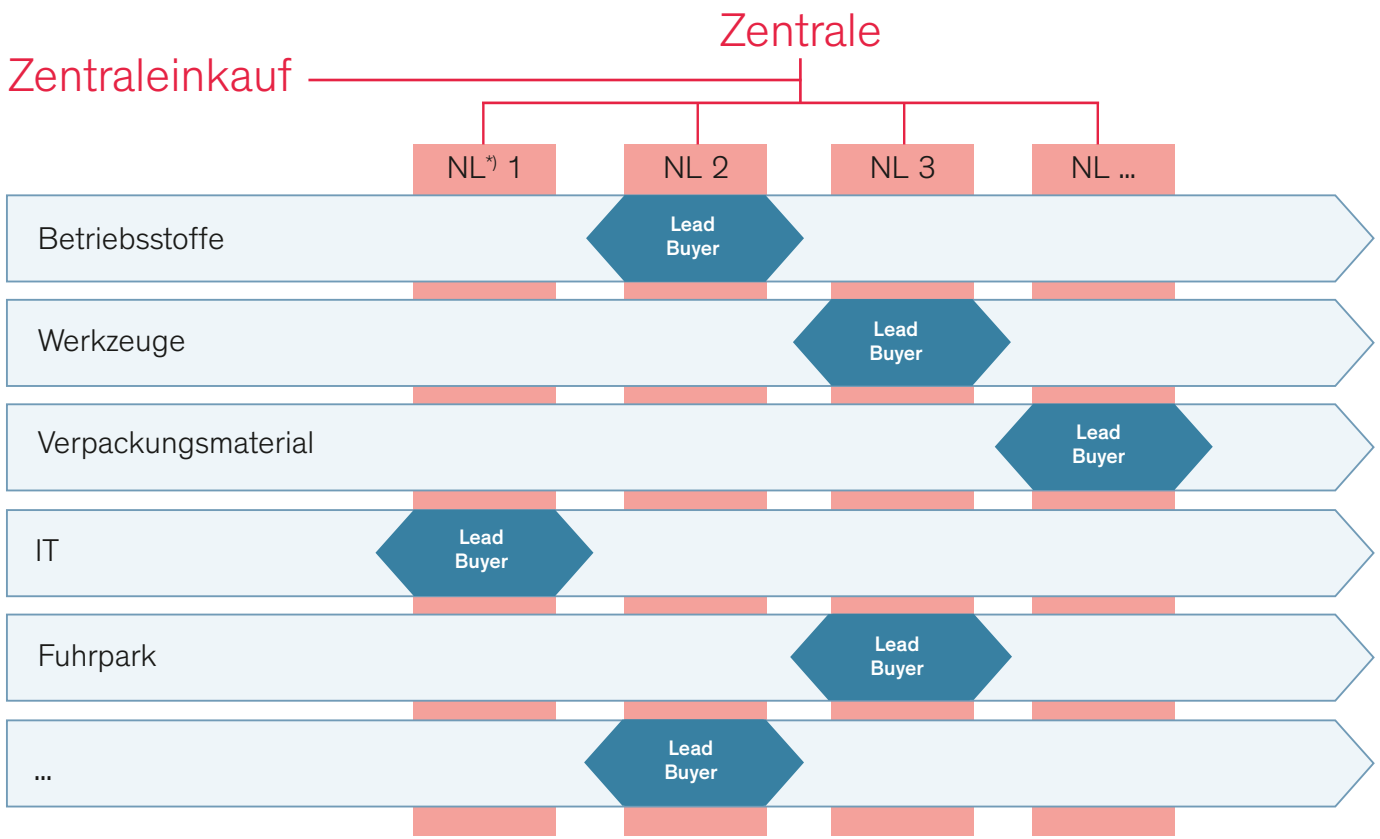
2. Optimierung des operativen Einkaufs

- Standardisierung des Einkaufsprozesses – Definition der Schnittstellen und Verantwortlichkeiten im gesamten Beschaffungsprozess
- Reduktion des Maverick-Buyings zur Erzielung von Einsparungspotenzialen
- Erhöhung der Skontovereinbarungen mit den Lieferanten und der Skontonutzung
- Standardisierung der Abwicklung zur Beschaffung von C-Teilen

3. Implementierung operativer Steuerungskennzahlen

- Implementierung von einkaufsrelevanten operativen Steuerungskennzahlen – laufende Überwachung und ggf. Einleitung von Maßnahmen zur Gegensteuerung

In einer optimalen Organisationsstruktur lassen sich die Vorteile aus zentraler und dezentraler Einkaufsstruktur verknüpfen



*) NL = Niederlassung

Aufgaben Zentraleinkauf:

- Gesamt-Einkaufsstrategie
- Einkaufsrichtlinien / Spielregeln
- Einkaufscontrolling
- Koordination Lead Buyer
- Harmonisierung der Einkaufssysteme

Aufgaben Lead Buyer:

- Beschaffungsmarktanalyse
- Pflege der Lieferantenbasis
- Koordination Bedarfe über Gesamtunternehmen
  - Bündelung
  - Standardisierung
- Verhandlung / Verträge

Durch die Organisation des zentralen Einkaufs über Kompetenzzentren kann das Expertenwissen in den dezentralen Einheiten effizient genutzt werden.

Für ein effizientes Beschaffungswesen müssen Material-, Mengen- und Lieferantenstrategie aufeinander ausgerichtet sein

Materialstrategie

Erhöhung der Einkaufsleistung durch Verringerung der Produktkomplexität

- Einbindung des Einkaufs in die Produktentwicklung
- Komplexitätsreduktion
- Zielkostenrechnung

Mengenstrategie

Bündelung der Einkaufsvolumina

- Lead Buyer Konzept
- Einkaufskooperationen
- Standardisierung

Lieferantenstrategie

Produktspezifische Definition der optimalen Lieferantenbeziehungen

- Sourcing Konzepte
- Make or Buy
- Lieferantenprogramme

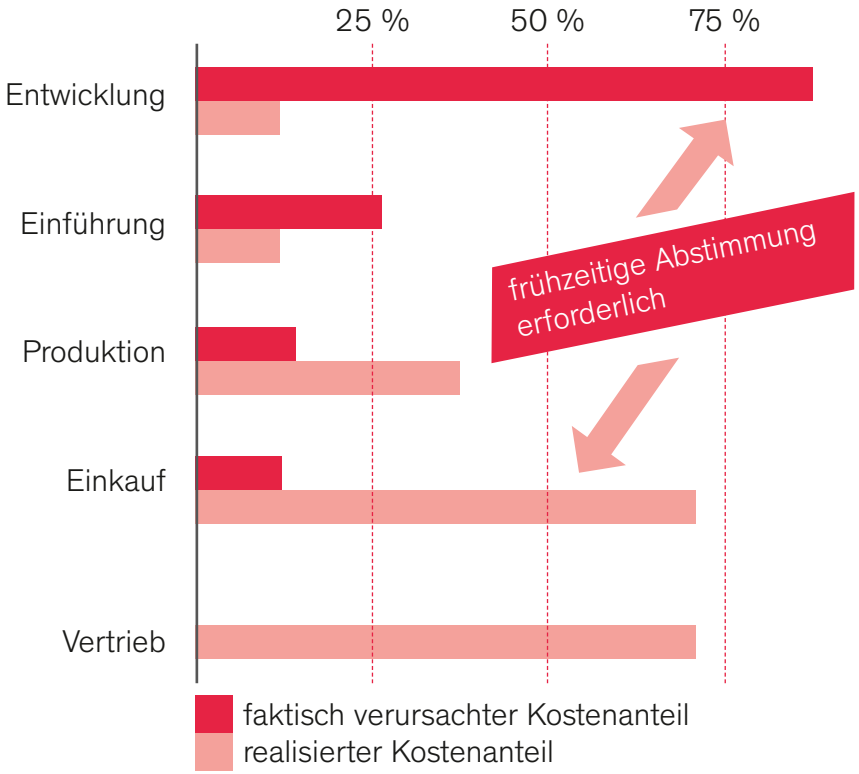
Einkaufsstrategien sind für alle Güter und Dienstleistungen spezifisch zu definieren

Der größte Stellhebel zur Kostensenkung setzt beim Produkt an – der Einkauf ist dementsprechend frühzeitig einzubinden

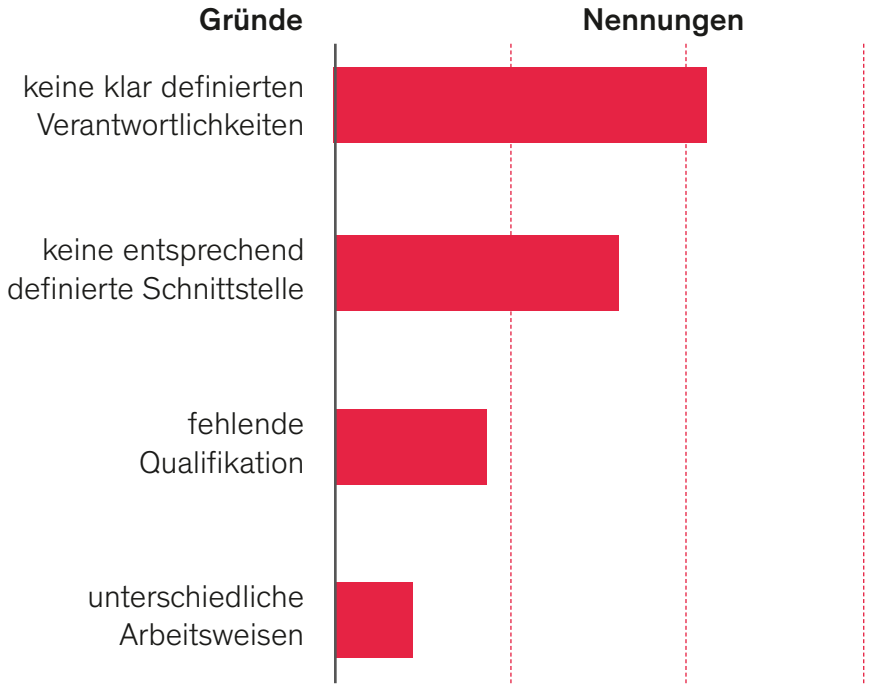
Materialstrategie

Beispiel

Ein hoher Anteil der Herstellkosten werden durch die Spezifikation bestimmt

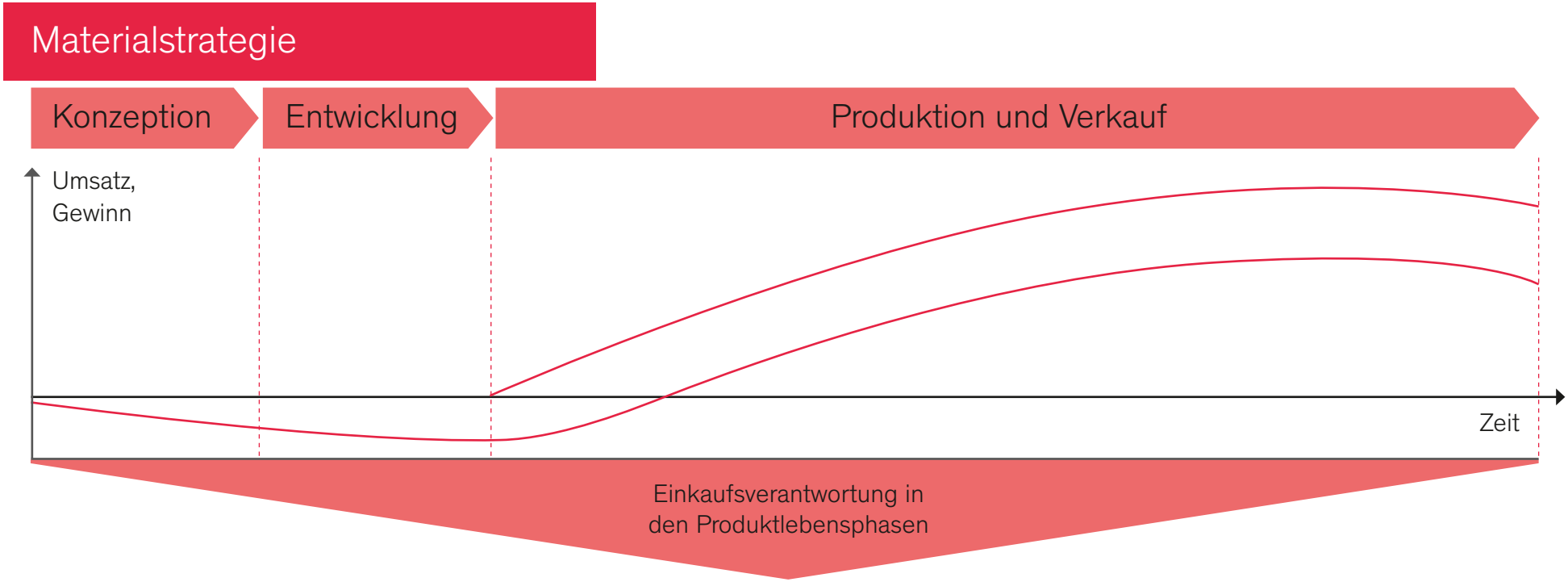


Gründe warum die Kooperation zwischen Technik und Einkauf nicht funktioniert



Durch Produkt-Reengineering sind bis zu 30 % Einkaufskostensenkung realisierbar

Die Einbindung des Einkaufs in den gesamten Produktlebenszyklus hilft die Kosten von Anfang an „im Griff“ zu haben



Konzeption	Entwicklung	Produktion und Verkauf
» Identifizierung der Innovationspotenziale der Lieferanten » Vorbereiten von Wertschöpfungspartnerschaften	» Vermeidung von hoher Produktkomplexität / Überspezifikationen » Auswahl der Lieferanten nach Bündelungsgesichtspunkten	» Sicherstellung von Rahmenverträgen und Qualitätsvereinbarungen » Messung der Lieferanten-Performance

Die frühzeitige Einbindung des Einkaufs kann die Kosten wesentlich senken

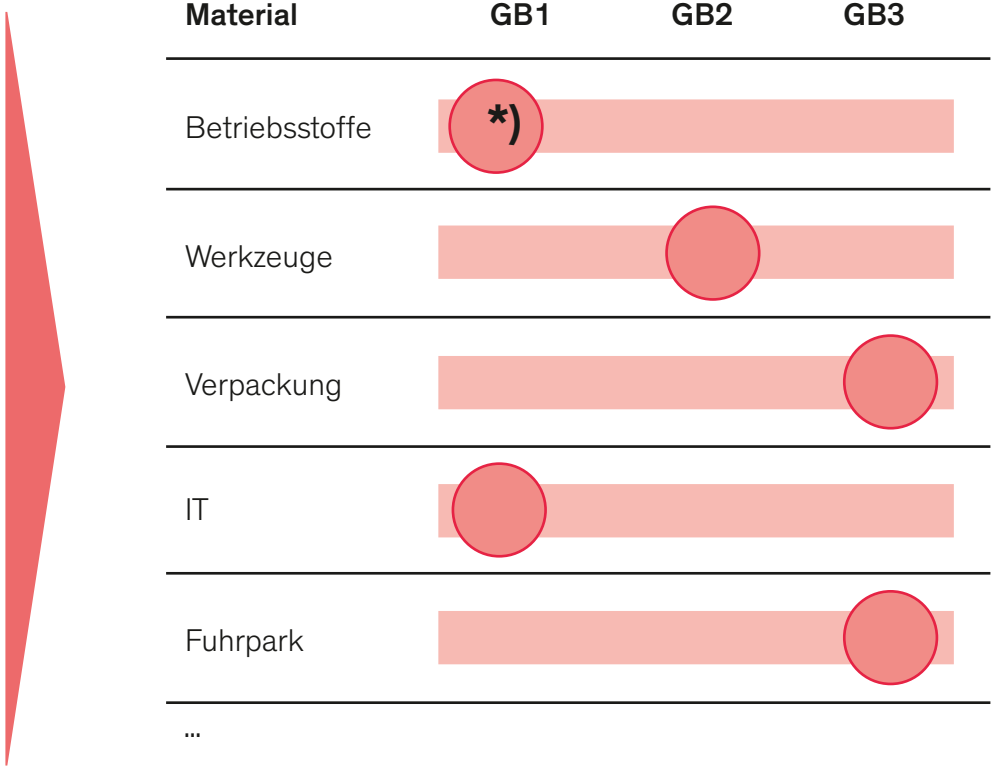
Einheitliche Material- und Warengruppen ermöglichen die Herstellung von Transparenz und schaffen Bündelungsmöglichkeiten

Mengenstrategie

Unterschiede zwischen den einzelnen Einheiten …

Material	Geschäftsbereich GB1	GB2	GB3
Betriebsstoffe	121.234	AX-1567	Y.986.234
Werkzeuge	324.546	ZT-7654	T-786.432
Verpackung	56.453-K	456.231	345.23.12
IT	I.67.231	T-782.451	34.134.12
Fuhrpark	KFZ-234	56.467.T	567.23.KF
…			

… verhindern eine Bündelung des Einkaufsvolumens



*) potenzielle Bündelungsmöglichkeit

Eine unternehmensweite Vereinheitlichung der Warengruppen bildet die Grundlage für potenzielle Bündelungsmöglichkeiten

Durch weniger Lieferanten und mehr Volumen lassen sich schnell Kostensenkungspotenziale realisieren

Mengenstrategie

Projektbeispiel

Warengruppe	Artikel	Anzahl Artikel aktuell	Anzahl Artikel nach Optimierung
„Betriebsstoffe - Öle“	Schmieröl Qualität A - Hersteller X Schmieröl Qualität A - Hersteller Y Schmieröl Qualität B …	13	9
„Betriebsstoffe - Gase“	Flasche 10 KG Flasche 50 KG …	7	4

− Teileanzahl

pro Warengruppe festzulegen

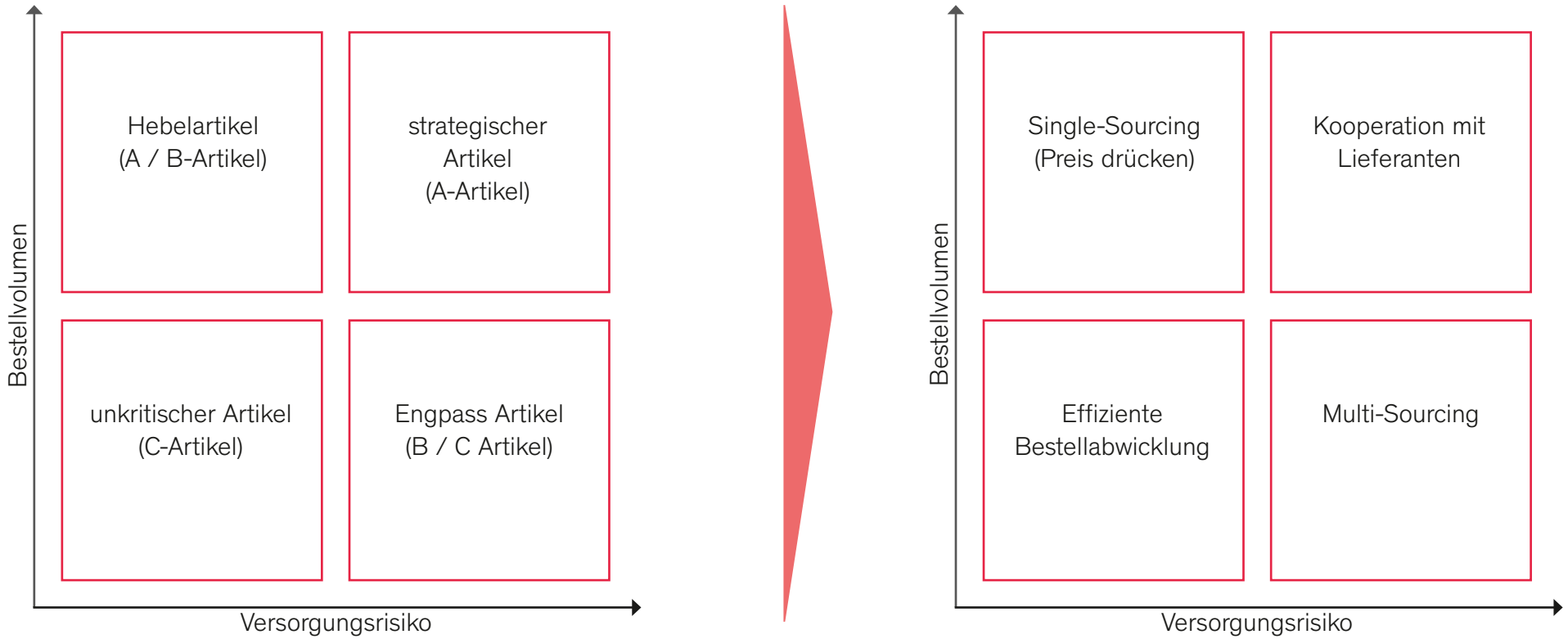
+ Volumen

Warengruppe	Anzahl Lieferanten aktuell	Anzahl Lieferanten nach Optimierung
„Betriebsstoffe -Öle“	9	4
„Betriebsstoffe - Gase“	5	2

Eine Standardisierung erhöht das Bündelungspotenzial und stärkt die Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten

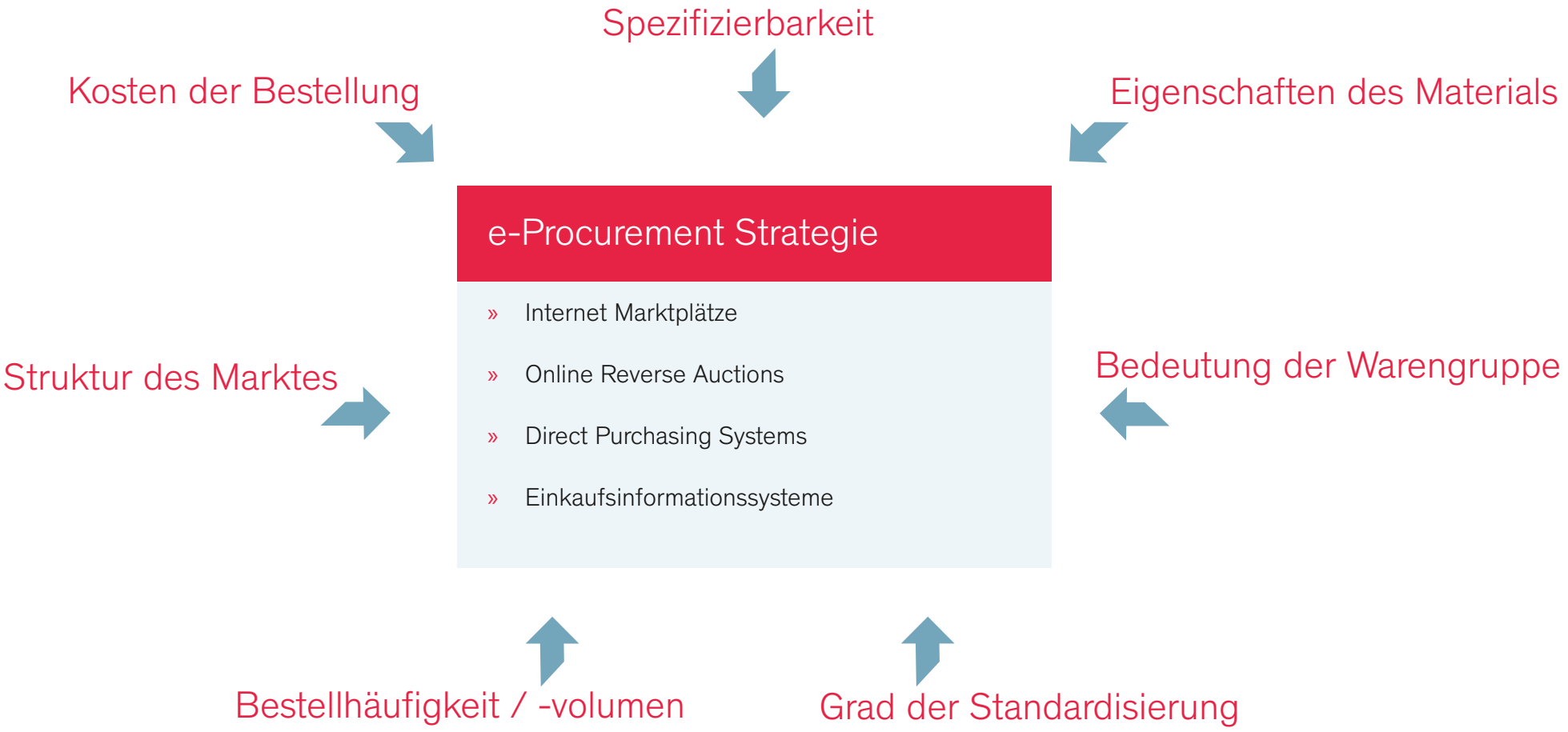
Auf der Grundlage der Relevanz der einzelnen Artikel für das Unternehmen lassen sich Lieferantenstrategien ableiten

Lieferantenstrategien



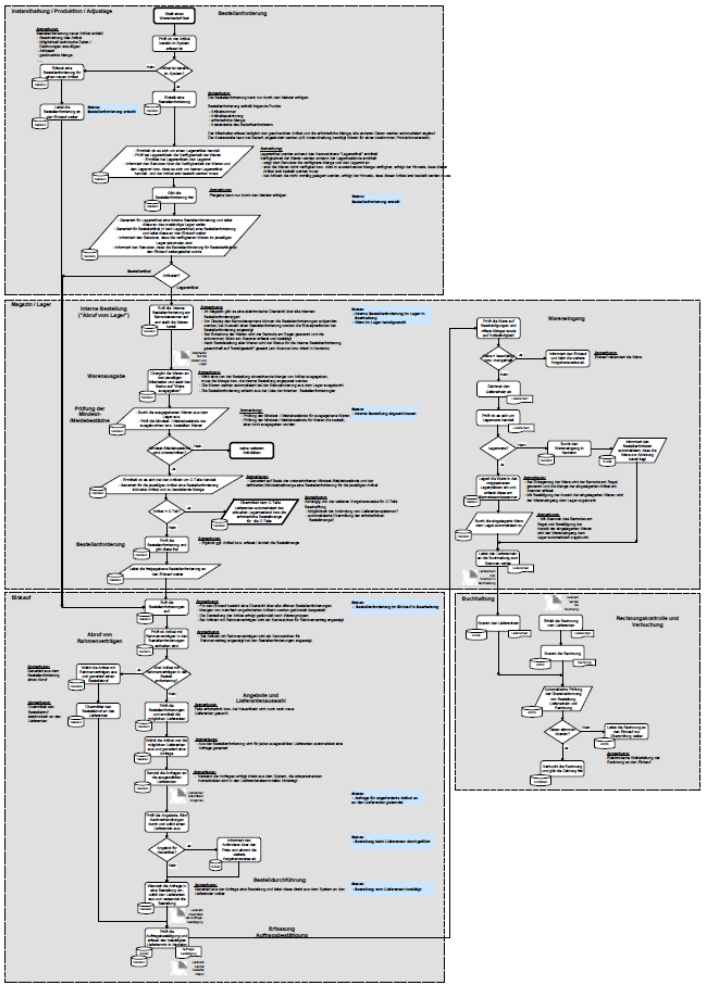
Eine individuelle Anpassung der Strategie kann wesentliche Stellhebel zur Kostensenkung aufzeigen

E-Procurement Modelle steigern die Effizienz wesentlich
Die richtige Strategie ist warengruppenspezifisch auszuwählen



Nicht jedes e-Procurement Tool ist für jede Warengruppe anwendbar – Hier sind die einzelnen Strategien zu berücksichtigen

Im operativen Einkauf ist ein durchgängiger, effizienter Entscheidungsprozess über alle Bereiche hinweg erforderlich



Voraussetzungen eines standardisierten Einkaufsprozesses

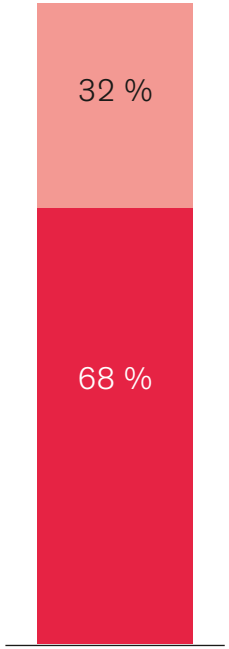
- Klar und einheitlich geregelte Schnittstellen zu Fachabteilungen, Wareneingang und Buchhaltung
- Definierte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
- Minimaler manueller Aufwand und weitestgehende IT Unterstützung
- Definierte Kompetenzregelungen und Freigaberichtlinien
- Nachvollziehbarkeit der Bestellungen
- Nutzung des elektronischen Datenaustausches mit den Lieferanten

„Bestell mal eben“ – Die Reduktion von Maverick Buying ist in vielen Unternehmen ein wesentlicher Ertragsstellhebel

Maverick Buying = Einkauf von Material oder Dienstleistungen ohne die Einkaufsabteilung einzubeziehen

Projektbeispiel

jährliches Bestellvolumen **€ 51 Mio.**



Anteil Volumen Maverick Buying

Anteil Volumen über Einkaufsabteilung

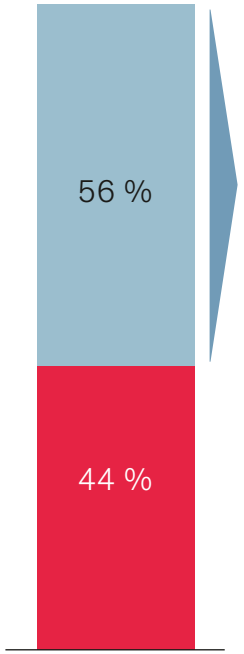
Optimierungspotenzial	
Volumen Maverick Buying	€ 16.400.000
konservatives Optimierungspotenzial durch Einbindung des Einkaufs	2 %
jährliches Optimierungspotenzial	**€ 328.000**

Die Standardisierung der Prozesse und klare Einkaufsrichtlinien können Maverick Buying schnell reduzieren

Eine durchgängige Vereinbarung und Nutzung von Zahlungskonditionen mit den Lieferanten optimiert Kosten

Projektbeispiel

jährliches Bestellvolumen € 51 Mio.



Bestellvolumen ohne Skontovereinbarungen

Bestellvolumen mit Skontovereinbarungen

davon 32 % (€ 9,1 Mio.) mit Skontovereinbarungs-potenzial

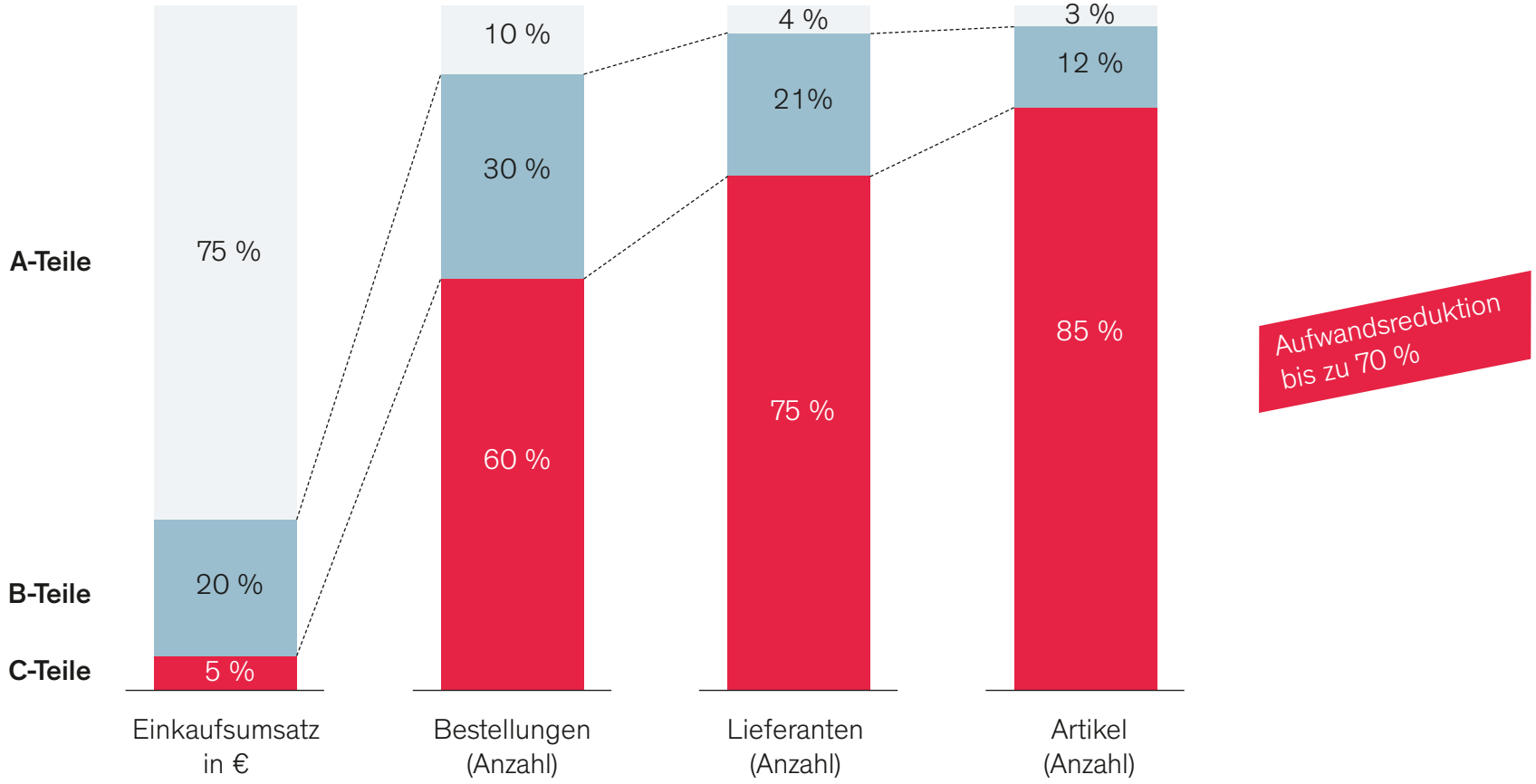
Optimierungspotenzial

Bestellvolumen mit Optimierungspotenzial	€ 9.130.000
durchschnittlicher Zielskonto	2 %
Umsetzungswahrscheinlichkeit (konservativ)	50 %
jährliches Optimierungspotenzial	**€ 91.300**

Standardisierte Verhandlungen und die Nutzung von Skonto-, Bonusvereinbarungen bzw. Staffelpreisen verbessern die Einkaufsbilanz

Eine standardisierte und effiziente Abwicklung der Beschaffung von C-Artikeln reduziert den Abwicklungsaufwand

Hoher Aufwand für die Beschaffung von C-Teilen



Durch eine verbesserte Abwicklung kann der Aufwand um bis zu 70 % reduziert werden

Ein ganzheitliches Controlling des Einkaufs überwacht den Prozess und den Erfolg der definierten Umsetzungsmaßnahmen

Wirtschaftliche Erfolgskennzahlen

- Skonto-, Rahmenvertrags-, Bonusquote
- Preisrate (= inflationsbereinigte Preisentwicklung)
- Einsparungsergebnis durch Nachverhandlungen

Prozesskennzahlen

- Durchschnittliche Durchlaufzeit einer Bestellung
- Anteil der Bestellungen von C-Teilen
- Anzahl Bestellungen / Mitarbeiter
- Bestelländerungen

Vier Dimensionen zur Steuerung des Einkaufserfolges

Kennzahlen zur Überprüfung der Warengruppenstrategie

- Lieferantenanzahl
- Artikelanzahl
- Anteil standardisierter Artikel
- Preisentwicklung in der Warengruppe

Kennzahlen zur Bewertung der Lieferantenqualität

- Liefertermintreue
- Liefermengentreue
- Reklamationsquote
- Anteil des Lieferanten am Einkaufsvolumen

IQ.

I do.

- Tiefe funktionale Expertise in allen Bereichen der Wertschöpfungskette.
- Vom Verkauf über die Produktion bis hin zum After Sales
- Erfahrung aus über 350 Projekten im In- und Ausland

„Man muss sich im Business fragen: Wie großartig möchten wir sein? Dieser Ehrgeiz ist Voraussetzung, um Exzellentes zu erreichen.“

Clemens Satke, Gründer
und Geschäftsführer von SHS.

„In der Umsetzung provozieren wir regelrecht zur Disziplin und Konsequenz. Anders werden die Dinge nicht auf den Boden gebracht.“

Florian Schatz, Gründer
und Geschäftsführer von SHS.

Sie vermuten versteckte Potenziale durch Optimierung des Einkaufs in Ihrem Unternehmen?

Kontaktieren Sie uns!

SHS Unternehmensberatung GmbH
Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg
+43 662 64 13 86 | letswork@shs.at

WWW.SHS.AT