



# Die Beschaffung – ein wichtiger Hebel zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Beschaffungskosten können im produzierenden Gewerbe gut und gerne die Hälfte des Umsatzes ausmachen. Entsprechend hoch ist der Einfluss auf den Unternehmensgewinn. Nach einem erneuten „Währungsschock“ im Januar 2015 und der damit einhergehenden Preisdruckerhöhung seitens der Euro-Zone hat sich die Bedeutung einer nutzensteigernden Beschaffung nochmals erhöht.

Gerade Industrie- und Gewerbeunternehmen stehen wieder unter starkem Preisdruck. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen zu können, sind hiesige Unternehmen unter anderem dazu angehalten, wichtige Kostentreiber zu kennen, zu beobachten und – wo sinnvoll und möglich – entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

*„Die Beschaffung bildet einen substantiellen Hebel“*

Der Anteil des Waren- und Materialaufwands am Umsatz beträgt im sekundären Sektor gemäss Bundesamt für Statistik je nach Branche mehr als 50 Prozent. Entsprechend lohnt es sich, der Beschaffung eine zentrale Rolle zukommen zu lassen, wie das folgende Beispiel zeigt:

	IST-Situation	Umsatzsteigerung 20%	Kostensenkung 10%
	Produkt	Produkt	Produkt
Verkaufserlös	100	120	100
./. Waren- / Materialaufwand	50	60	45
./. variable Lohnkosten	25	30	25
./. übriger Aufwand (fix)	15	15	15
<b>Erfolg</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Bei Waren- und Materialkosten von 50 Prozent (gemessen am Erlös) entfalten Kostensenkungen von 10 Prozent im obigen Beispiel eine genauso hohe Erfolgswirksamkeit wie eine 20-prozentige Umsatzsteigerung. Das Beispiel reflektiert eine durchaus realistische Kostensituation im produzierenden Gewerbe und verdeutlicht damit die verhältnismässig hohe Hebelwirkung der Beschaffungskosten.

Eine Grundsatzfrage, mit welcher sich Unternehmen unter Preisdruck immer wieder konfrontiert sehen, ist die Frage nach dem Umfang der Eigenleistung. Stellt ein Produkt oder eine Dienstleistung keine Kerntätigkeit mit entsprechendem Differenzierungspotential dar, so wird es meist von einem externen Lieferanten bezogen.

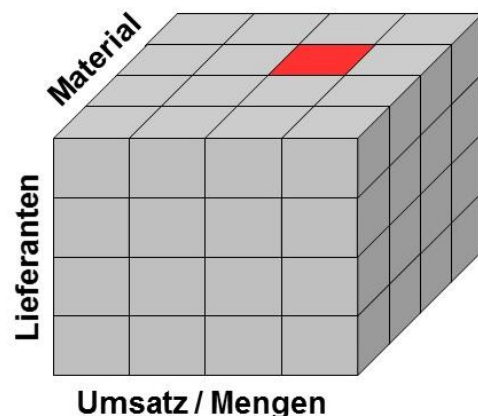
Wie kann nun aber bei dieser extern bezogenen Leistung dauerhaft Mehrwert für das Unternehmen generiert werden?

*„Realisierung von Einsparpotential erfordert eine strukturierte Vorgehensweise“*

Zur Sicherstellung der Nutzensteigerung dient ein auf den Kontext von KMUs angepasstes Vorgehen, welches stark an das aus dem Qualitätsmanagement bekannte Framework *Plan-Do-Check-Act* angelehnt ist. In einer ersten *Analysephase* soll die Ist-Situation abgebildet werden, um basierend auf diesen Daten und Erkenntnissen im zweiten Schritt, der *Planungsphase*, konkrete Initiativen ableiten zu können. Mit der Priorisierung der Massnahmen wird die Phase der *Umsetzung* eingeläutet, in welcher die ausgearbeiteten Massnahmen implementiert und laufend überwacht werden.

*„Ziel der Analysephase ist die Erlangung von Transparenz im Einkauf“*

Eine initiale *Analyse* soll Transparenz im Beschaffungsmanagement schaffen. Das Erstellen eines Beschaffungs-Datenwürfels ermöglicht hierzu ein mehrdimensionales Betrachten der Ist-Situation.



Ein solcher Würfel setzt sich üblicherweise aus folgenden Daten zusammen:

- **Materialdaten**  
z.B. Sortiments- / Materialgruppen-Struktur, Produkte und einzelne Lagerteile (sogenannte „stock keeping units“) etc.
- **Lieferantendaten**  
z.B. Anzahl Lieferanten, Vertragskonditionen wie Lieferfristen und (Mindest-)Bestellmengen, Materialzugehörigkeiten, Beschaffungszyklen, Stammdaten, Vertragsverhandlungszeitpunkte etc.
- **Umsatz- / Mengendaten**  
z.B. Anzahl bestellte / verkaufte Einheiten, Einkaufspreis und Umsatz je Einheit

Nebst den vorhergehend aufgezählten „klassischen“ Dimensionen bieten auch Informationen zur bestehen den Einkaufsorganisation (z.B. Anzahl Personen, Abteilungszugehörigkeit, Berechtigungen, Anreizsysteme etc.) und zum Bestellprozess (z.B. Lieferantenselektion, Vertragsverhandlungen, Bestell- und Abwicklungsvorgänge) weitere wertvolle Hinweise zur Ausgangslage des Beschaffungsmanagements im Unternehmen. Die Betrachtung über den zeitlichen Verlauf hinweg (z.B. Materialkostenverlauf über die letzten Jahre) sowie die Berücksichtigung externer Faktoren (z.B. Währungsschwankungen, politische Unsicherheit, veränderte Regularien etc.) verhindern weiter voreilige Schlussfolgerungen aufgrund einer einzelnen Zeitpunkt Betrachtung.

Mittels Durchführung von Workshops mit den Beschaffungsverantwortlichen und weiteren beteiligten Stellen (z.B. Produktentwicklung) können Analysen validiert oder gegebenenfalls angepasst werden.

„Ziel der Planungsphase ist das Identifizieren einer optimalen Hebelwirkung“

Eine strukturierte Herangehensweise hilft auch bei der *Planung*, konkret beim Identifizieren und Ausarbeiten von Einsparungsinitiativen. Zusammen mit den Verantwortlichen aus der Organisation werden in Workshops entlang der Ansatzpunkte (siehe rote Kästchen in der untenstehenden Abbildung) Massnahmen zur Steigerung der Beschaffungskompetenz identifiziert.

Die *striktere Ausgabenkontrolle* bildet den einfachsten Ansatzpunkt zur Kostensenkung. Dieser widmet sich der Hinterfragung von Ausgaben oder deren Höhe. Mögliche Initiativen könnten sich daher mit Spesenkürzungen (z.B. Dienstreisen in der 2. statt in der 1. Klasse) oder anderen Ausgaben senkungsmassnahmen (z.B. Senkung der Freigabesumme für Einkäufer oder Untersagung gewisser Büromaterialbestellungen) befassen. Zur Ausgabenkontrolle gehört weiter auch die konsequente Nutzungsüberwachung von Zahlungskonditionen (z.B. Skonti).

Insbesondere im produzierenden Gewerbe greifen Massnahmen, welche sich an *Lieferanten & Konditionenmanagement* richten. Mithilfe des erstellten Datenwürfels aus der Analysephase lassen sich neben generellen Lieferantenstrategien konkrete Initiativen ableiten. Eine Initiative zur Optimierung von Konditionen könnte sich z.B. mit dem Ausspielen der eigenen Verhandlungsmacht oder mit der Neuausschreibung gewisser Verträge befassen. Weiter könnten z.B. intern dezentral ausgelöste Bestellungen gebündelt werden, um das Bestellvolumen zu erhöhen. Die Bündelung lässt sich auch über die eigene Organisation hinaus ausweiten (z.B. durch Beschaffungs-Allianzen).

Striktere Ausgabenkontrolle	Lieferanten & Konditionenmanagement	Produkt- & Sortimentdesign	Prozesse & Organisation
– Hinterfragung der grundsätzlichen Erfordernis von gewissen Ausgaben	– Neuverhandlung der Konditionen mit Top-Lieferanten	– Vereinfachung bzw. Standardisierung von Produktspezifikationen	– „Make-or-Buy“ Analysen (z.B. Auslagerung des Facility Managements)
– Hinterfragung & Anpassung von Richtlinien (z.B. Spesen / Reisekosten)	– Volumenbündelung zwischen Unternehmensbereichen	– Hinterfragung und Reduktion der Produkt- und Variantenvielfalt	– Optimierung der Logistik (z.B. Lagermanagement durch Lieferanten)
– Screening & Blacklisting von Kleinstlieferanten	– Konsolidierung mittels Neuausschreibungen	– Prüfung Einsatz alternativer Materialien	– Optimierung Produktionsprozesse & Infrastruktur
– Einschränkung von Bestellberechtigungen	– Aufbau Partnerschaft mit Schlüssellieferanten	– Benchmarking zum Vergleich mit Konkurrenz	– Optimierung Bestell- & Lieferantenmanagement
– ...	– ...	– ...	– ...

**Simple Umsetzbarkeit** **Mehrwert**

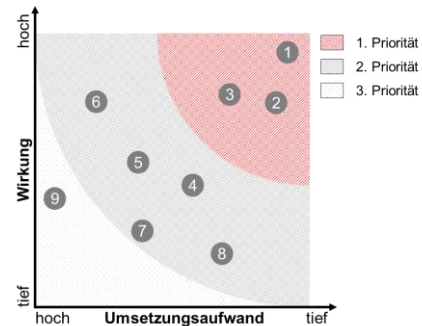
Auch der Aufbau strategischer Partnerschaften mit Schlüssellieferanten zählt zu möglichen Ansatzpunkten. Wichtig bei der Umsetzung dieser Initiativen ist die Differenzierung zwischen wesentlichen und unwesentlichen Lieferanten um das Beschaffungsportfolio nachhaltig zu stärken.

Die Veränderungen am *Produkt- & Sortimentdesign* bilden aufwändige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Beschaffungskompetenzen. Dies wird mitunter dadurch verursacht, dass die Initiativen nur in Kooperation mit anderen Organisationseinheiten (z.B. Entwicklung oder Vertrieb) realisiert werden können. Mit der Produktentwicklung zusammen kann bspw. die Verwendung alternativer Materialien (z.B. Ersatz teurer Metallteile durch günstigere Kunststoffmodule) geprüft werden. Um die Standardisierung von Produktspezifikationen weiter zu fördern, könnte der Einsatz eines modularen Produktaufbaus geprüft werden (wie dies z.B. in der Automobilindustrie üblich ist). Mit Marketing und Vertrieb zusammen gilt es hingegen zu prüfen, ob das bisher angebotene Sortiment (in seiner Tiefe und Breite) überhaupt vom Markt verlangt wird, oder ob allenfalls eine Reduktion bei Produkten / Produktvarianten einen höheren Nutzen stiftet, da hierdurch Abläufe von der Beschaffung, über die Produktion hin zum Vertrieb deutlich entschlackt werden. Um die grossen Hebel im Sortiment besser identifizieren zu können, hilft oftmals ein Benchmarking mit Konkurrenzprodukten.

Ansatzpunkte mit erheblicher Wirkung bilden *Prozesse & Organisation*. Hierzu gehört z.B. die Hinterfragung der bereits erwähnten Eigenfertigungstiefe. Ein gängiges Beispiel hierzu ist die Auslagerung des Gebäudemanagements, weil es in den meisten Betrieben nicht zum Kerngeschäft gehört. Weitere Initiativen könnten sich der konsequenten Optimierung von Prozessen widmen. In der Logistik bspw. wäre die Bewirtschaftung des Lagers durch die Lieferanten zu prüfen, um Produktionsstillstände aufgrund von Beschaffungsfehlern zu vermeiden und Konditionen zu verbessern. Kosten von energieintensiven Produktionsprozessen könnten z.B. durch energetische Optimierung der Infrastruktur oder der Energiebeschaffung langfristig gesenkt werden. Der Beschaffungsprozess selber könnte z.B. durch Initiativen im Bereich Lieferantenschnittstellen (z.B. elektronischer Datenaustausch) deutlich beschleunigt und die Fehleranfälligkeit reduziert werden.

**In der Beschaffung von Rohmaterialien, Produkten aber auch Dienstleistungen steckt oftmals mehr Optimierungspotential, als vermutet. Unsere Erfahrung zeigt, dass systematische Analysen und gezielte Optimierungen entlang der Ansatzpunkte die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig verbessern und einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Möchten auch Sie ihr Beschaffungsmanagement optimieren? Wir stehen Ihnen gerne tatkräftig von der Analyse bis zur Umsetzung zur Seite.**

Nach Ausarbeitung und Bewertung der konkreten Initiativen können diese anhand der Kriterien *Umsetzungsaufwand* und *Wirkung* (Einsparungspotential) für die Implementierungsphase priorisiert werden:



In der oben gezeigten Darstellung wären z.B. die Initiativen 1-3 klar zu priorisieren um sogenannte „Quick Wins“ zu realisieren. Diese einfachen Massnahmen erfüllen zwei wichtige Funktionen: Rasches Erzielen messbarer Erfolge und Förderung einer positiven Dynamik innerhalb von Projektteams unter anderem zur Vorbereitung auf komplexere Aufgaben.

„Ziel der Umsetzungsphase ist die nachhaltige Nutzensteigerung in der Beschaffung“

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der Analyse- und Planungsphase können konkrete Fahrpläne für die Umsetzung der priorisierten Initiativen erstellt werden. Implementierungen sind meist mit erhöhtem Kommunikationsbedarf verbunden und bedingen daher die aktive Einbindung aller betroffenen Mitarbeiter. Während der Umsetzung werden alle Massnahmen mittels definierter Parameter in einem entsprechenden Trackingtool überwacht. In regelmässigen Abständen (z.B. monatliches Beschaffungs-Meeting) werden Entwicklungen sowie Abweichungen der einzelnen Initiativen diskutiert und bei Bedarf Ergebnisse vertieft analysiert, um weitere erforderliche Massnahmen erarbeiten zu können. Der monatliche „Jour Fixe“ kann zudem als wertvolle Plattform für den Erfahrungsaustausch zwischen allen Projektbeteiligten genutzt werden.