

Kostentreiber entlarven

Warengruppenanalysen für einen erfolgreichen Einkauf

Die Erwartungen an den strategischen Einkauf sind vielfältig: Neben Kostenreduzierungen wird eine besseren Positionierung im Lieferantemarkt, ein stetiger Abgleich mit den technisch-wirtschaftlichen Entwicklungen, die Bindung von zuverlässigen Lieferanten und die Einbindung in die Produktentwicklung erwartet.

Im modernen Einkauf wird zwischen ‚strategischem‘ und ‚operativem‘ Einkauf unterschieden. Dem strategischen Einkauf fällt dabei die Aufgabe zu, optimale Produktqualitäten und optimale Preise zu erzielen und dabei die Lieferanten optimal zu managen. Der operative Einkauf kümmert sich dann um die Umsetzung der Vorgaben des strategischen Einkaufs.

Voraussetzung für eine strategische Einkaufssteuerung ist die Definition von Warengruppen entsprechend der Beschaffungsstruktur des Unternehmens. Warengruppen können prinzipiell für alle Güter oder Dienstleistungen gebildet werden. Die Range reicht dabei von Transportdienstleistungen bis zu konfektionierten Kabelsträngen. Entscheidend für eine Warengruppe ist, dass bezüglich des Materialbedarfes und des Fertigungsprozesses vergleichbare Produkte zusammengefasst werden. Die praktische Erfahrung dabei zeigt, dass sich für das nahezu gesamte Spektrum an Waren und Dienstleistungen solche Gruppen bilden lassen.

Eine Grundlage dafür ist die Analyse der kaufmännischen Daten, die oft unmittelbar aus dem ERP-System gewonnen werden können, sowie die Verfügbarkeit technischer Daten. Es ist ratsam, die Produkteigenschaften mittels einer Lieferantenschnittstelle im ERP-System oder zumindest in Form eines Tabellenblatts unmittelbar elektronisch zu erfassen.

Für Unternehmen, die diesen Stand der Datenorganisation je Warengruppe noch nicht umgesetzt haben, sollten zunächst schrittweise die relevanten Informationen pro Produktkategorie zusammengestellt werden. Dadurch kann eine intensive Durchleuchtung vorgenommen werden und die Kostentreiber der Warengruppe festgestellt werden.

Als Vorgehensweise empfiehlt sich, nach der Bedeutung der Warengruppen, gemessen am Einkaufsvolumen, vorzugehen. Allerdings lehrt die Erfahrung auch, dass sich bei

Wertegraphen nutzen

Beim Lieferantenmanagement auf Basis von Informationen des Wertegraphen wird darstellbar, welche Lieferanten in welchem Preissegment angesiedelt sind. Es ist zu erkennen, welcher Lieferant zu welchen Kombinationen aus Preis und technischen Eigenschaften an den Markt geht.

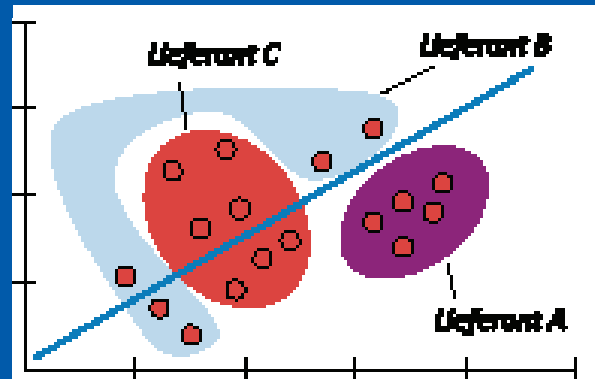


Bild: Dr. Hans Jürgen Arens

„unauffälligen“ Warengruppen oftmals erhebliche Einsparungen vornehmen lassen.

Erwartungen im strategischen Einkauf

Der strategische Einkauf benötigt belastbare Angaben darüber, welche Lieferanten zu welchen Preisen und sonstigen Konditionen Güter der Warengruppe liefern und welche technischen Spezifikationen dazu gehören. Anhand dieser Informationen können Angebote und Preisstrukturen verhandelt werden. Durch die geschaffene Transparenz der Beziehungen zwischen Preis und Ausprägung der technischen Parameter können die erzielten Preise gezielt hinterfragt werden und die verschiedenen Angebote miteinander verglichen werden. Diese Korrelationen können mittels eines Wertegraphs statistisch ausgewertet werden. Der Wertegraph weist unter Berücksichtigung der technischen Kostentreiber aus, welche Produkte beziehungsweise Anbieter als hochpreisig und welche als preisgünstig einzustufen sind. Da diese Daten aus den eigenen Systemen gezogen werden, wird so ein interner Benchmark durchgeführt.

Quantitative Savings

Innerhalb einer Warengruppenstruktur kann auf der Produkt- oder Lieferantenebene eine Sortierung nach Einsparpotenzialen vorgenommen werden, die als ABC-Analyse eine Verhandlungsgrundlage bietet. Hilfreich ist hier eine graphische Darstellung, welcher Lieferant zu welchen Kombinationen aus Preis und technischen Eigenschaften seine Produkte an den Markt bringt. Die jeweiligen Produkteigenschaften sind berücksichtigt, so dass Abweichungen im Preis nach oben stets erklärungsbedürftig sind und Anlass zu einer Lieferantenprüfung geben.

Im Ergebnis bieten die Analysedetails zusätzlich viele Nachfragemöglichkeiten, die bei reinen Preisverhandlungen nicht in das Gesichtsfeld gelangt wären. Die Analyse lohnt sich oftmals auch dann, wenn aufgrund von Vorgaben bestimmte Vorprodukte oder

Lieferanten zu bevorzugen sind. Hier gilt der naheliegende Grundsatz, dass sich auch das Angebot eines präferierten Produzenten mit dem von Dritten vergleichen lassen muss, so dass Preis- und Produktqualitäten auch in diesem Falle Verhandlungsbasis sein sollten.

Um die einzelnen Einflüsse der einzelnen Merkmale beziehungsweise Kostentreiber auf den Preis eines Produktes belegen zu können, eignet sich das multivariate Regressionsverfahren. Damit können die einzelnen Werttreiber gemessen werden und angezeigt werden.

Mit dieser Funktion können gleich drei verschiedene Aufgaben gelöst werden:

- Mit den Bereichen Konstruktion und Entwicklung kann geprüft werden, ob eine technische Ausprägung erforderlich ist oder ob es dazu Alternativen gibt.
- Angebote von Lieferanten können mittels der Kostenfunktion geprüft werden. Ein Preis, der den technischen Wert eines Produktes übersteigt, führt zur Ablehnung des Lieferantenangebots beziehungsweise zu Nachverhandlungen.
- Das Verhältnis von Lieferant und Kunde wird so auf technisch-wirtschaftlicher und funktionaler Ebene versachlicht. Reine „Preisdrückerei“ ist nicht mehr die gegebene Verhandlungsform. Innovationen werden angeregt, die dann wiederum die Kostenfunktion verändern.

Die Anwendung multivariater Regressionsverfahren zur Kostenstrukturanalyse auf Warengruppenebene eröffnet also neue Wege und kann zu deutlich verbesserten Ergebnissen in Einkauf und Konstruktion führen. Das System ist gut nachzuvollziehen und hat sich in der Praxis schon bewährt. Die Ergebnisse halten kritischen Nachfragen stand und die Einsparpotenziale können unternehmensspezifisch beziffert werden. Dabei ergeben sich erfahrungsgemäß Kostensenkungen, die im Bereich von 3 bis 8 Prozent liegen. ■

Autoren Prof. Dr. Philipp Freitag und Dr. Hans Jürgen Arens