

Die Bedeutung des strategischen indirekten Einkaufs

Potentiale und Implementierungskonzepte

Prüfer: Prof. Dr. Dr. h. c. Horst Wildemann
Corporate Management, Logistic and Production

Betreuer: Benjamin Ströbele, M. Sc.

Kooperationspartner: Hans-Becker-GmbH
Keltenring 11
82041 Oberhaching

Teilnehmer: Katharina Gegg Marco Gronover Alexander Weiß
Matrikel-Nr.: 03648709 03651425 03653317

Eingereicht am:

Vorwort

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs lassen sich Erfolge nicht mehr durch alleinige Erweiterung der Produktion und Senkung der Produktionskosten erzielen; es muss zunehmend auch auf ein ökonomischeres Wirtschaften in bisher unberücksichtigten Bereichen eines Unternehmens geachtet werden. Heraus sticht vor allem der strategisch indirekte Einkauf, welcher bislang auch von der Wissenschaft weitgehend unbeachtet ist.

Deshalb möchte das Projektteam von Studenten der Technischen Universität München mit dieser Arbeit einen Ansatzpunkt für weitere Forschungen setzen. Daneben soll Unternehmen eine Möglichkeit zur kritischen Auseinandersetzung mit dem strategischen indirekten Einkauf gegeben werden.

Als Partner bot sich die Hans Becker GmbH an, die in diesem Bereich tätig ist. Das Unternehmen, mit 15 festangestellten und zehn freien Mitarbeitern, wurde 1992 unter dem Namen „Hans Becker – Berater für mittelständische Unternehmen“ gegründet. Gründer und aktueller Geschäftsführer ist Herr Becker. Als Spezialist im Bereich der Beschaffung von Nicht-Produktionsmaterialien und Dienstleistungen unterstützt die Hans Becker GmbH Unternehmen und Organisationen bei der Optimierung der Kosten- und Prozessstruktur im indirekten Einkauf und kann somit als Experte auf dem Gebiet des strategischen indirekten Einkaufs bezeichnet werden.

Die Studie fasst einerseits die zwanzigjährige Erfahrung zusammen, welche die Hans Becker GmbH bei der Optimierung des strategisch indirekten Einkaufs in Unternehmen gemacht hat. Andererseits fließen in die Arbeit auch aktuelle Daten zum Stand des indirekten Einkaufs in Deutschland ein.

Diese Arbeit zeigt Potentiale und Implementierungskonzepte des indirekten Einkaufs auf, um Kosten für indirekte Güter und Dienstleistungen einzusparen. Zudem werden Wege aufgezeigt, wie der indirekte Einkauf Fachabteilungen helfen kann indirekte Bedarfe zu decken und diese sich somit effizienter auf ihre Kerngebiete fokussieren können.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Anhangsverzeichnis	VI
1 Hintergrund zum Thema	1
2 Definition strategisch indirekter Einkauf	1
2.1 Abgrenzung zu anderen Einkaufsbereichen	1
2.1.1 Abgrenzung zum operativen Einkauf	2
2.1.2 Abgrenzung zum direkten Einkauf	2
2.2 Vorteile des strategisch indirekten Einkauf	3
3 Aktueller Stand im Einkauf	5
3.1 Fragebogenerstellung	5
3.2 Fragebogenanalyse	5
3.3 Ergebnisse	10
4 Analyse	11
4.1 Einführung	11
4.2 Allgemeine Analyse	12
4.3 Angewandte Einsparkonzepte	14
4.3.1 Ausschreibung und Verhandlungen mit Dienstleistern	15
4.3.2 Bedarfs-/ Bestell-/ Prozessoptimierung	15
4.3.3 Vertragsoptimierung	16
4.3.4 Rahmenverträge	16
4.3.5 Dienstleisterbündelung	16
4.3.6 Spezialisierung	17
4.3.7 Leistungsoptimierung	17
4.3.8 Produktbündelung und Alternativprodukte	17
4.3.9 Dezentralisierung und Zentralisierung	18
4.3.10 Outsourcing und Insourcing	18
4.3.11 Sonstige Optimierungsmöglichkeiten	19
4.4 Sonstige Ergebnisse	19
5 Implementierungskonzepte des strategisch indirekten Einkaufs	20
5.1 Aufgaben und Eigenschaften eines strategischen Einkäufers	21

5.2 Umsetzung des strategisch indirekten Einkaufs	22
5.2.1 Eigenständige Instanz.....	22
5.2.2 Interdisziplinäres Expertenteam innerhalb des Einkaufs.....	23
5.2.3 Fachabteilungen in Zusammenarbeit mit dem Einkauf	23
5.3 Organisation des strategisch indirekten Einkaufs	23
5.3.1 Zentrale Implementierung	24
5.3.2 Dezentrale Implementierung.....	24
5.3.3 Lead-Buyer-Strategie.....	25
6 Auswirkungen der Implementierung eines strategisch indirekten Einkaufs....	26
6.1 Psychologische Auswirkung auf Mitarbeiter	26
6.2 Auswirkungen auf andere Abteilungen	28
6.2.1 Logistik.....	28
6.2.2 Marketing	29
6.2.3 C-Teile	29
6.2.4 Allgemeine Dienstleistungen.....	30
6.2.5 Facility Management.....	30
6.2.6 IT / Kommunikation	30
7 Ergebnisse und Diskussion.....	31
Anhang	33
Literaturverzeichnis.....	VII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zielvorgaben an den indirekten Einkauf.....	6
Abb. 2: Strategische Beschaffung nach Bereichen	6
Abb. 3: Abwicklung des operativen Einkaufs indirekter Bedarfe	7
Abb. 4: Bündelung der Einkaufsvolumina	7
Abb. 5: Optimierungsprojekte im strategischen indirekten Einkauf	8
Abb. 6: Einsatz von IT-Anwendungen	9
Abb. 7: Verfügbarkeit von Unterlagen	9
Abb. 8: Verfügbarkeit von Informationen über Einkaufsvolumina.....	10
Abb. 9: Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter im indirekten Einkauf.....	10
Abb. 10: Aufteilung nach Branchen.....	13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: C-Teile und Logistik aufgeteilt nach Branchen	14
Tabelle 2: Gegenüberstellung von "Neuausschreibung" und "Verhandlungen mit bestehenden Dienstleistern"	15

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Ehrenwörtliche Erklärung	33
---	-----------

Anhänge auf CD:

Anhang 2: Umfrage indirekter Einkauf

Anhang 3: Tabelle Analyse

1 Hintergrund zum Thema

In Zeiten von verschärftem nationalem und globalem Kosten- und Preisdruck gewinnt die effiziente Ausgestaltung des indirekten Einkaufs immer mehr an Bedeutung. Seit Jahrzehnten haben sich tiefgreifende Veränderungen im Welthandel vollzogen, die in verstärkter Liberalisierung und Deregulierung mündeten. Die Einführung des Euro hat diesen Prozess in den letzten Jahren vorangetrieben und für weitgehende Preistransparenz auf den europäischen Märkten gesorgt. Dennoch ergeben sich daraus nicht nur Vorteile. Durch die beschleunigte Dynamik an den Beschaffungsmärkten, die sich durch größere Vielfalt an Anbietern und kürzere Produktlebenszyklen zeigt, wird eine weit größere Expertise von Einkäufern verlangt als früher. Im Zuge dessen ist der klassische Einkäufer nicht mehr nur Beschaffer von Teilen, sondern zum Manager von komplexen Strategien geworden. Dies trifft insbesondere auf den indirekten Einkauf zu. Während bis vor wenigen Jahren indirekte Bedarfe und Dienstleistungen völlig ohne Strategie und meist sehr kurzfristig operativ beschafft wurden, erkennen Unternehmen immer mehr, welche Einsparpotentiale in einer Optimierung des indirekten Einkaufs bestehen.

Im Folgenden wird zunächst definiert, was strategisch indirekter Einkauf in Abgrenzung zu operativem und direktem Einkauf ist. Des Weiteren wird der aktuelle Stellenwert des strategisch indirekten Einkaufs in deutschen und österreichischen Unternehmen untersucht. Anschließend erfolgt eine Analyse von aktuellen und archivierten Kundendaten der Hans Becker GmbH, aus der sich Optimierungs- und Implementierungskonzepte für den strategisch indirekten Einkauf ableiten lassen. Zuletzt werden Auswirkungen der Implementierung eines strategisch indirekten Einkaufs auf anderen Abteilungen und das Betriebsklima untersucht.

2 Definition strategisch indirekter Einkauf

Um den strategisch indirekten Einkauf besser zu verstehen, wird der Begriff zuerst erklärt. Dazu erfolgt eine klare Abgrenzung zum operativen und direkten Einkauf. Überdies werden die Stärken und der Nutzen einer solchen Einkaufsabteilung betrachtet.

2.1 Abgrenzung zu anderen Einkaufsbereichen

Zunächst wird der Begriff der Beschaffung definiert. Die Beschaffung umfasst „sämtliche unternehmens- und /oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf

gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“¹

2.1.1 Abgrenzung zum operativen Einkauf

Der strategische Einkauf beschäftigt sich darüber hinaus mit der Aufgabe des Einkäufers kurz- und vor allem auch langfristige Beschaffungspotenziale aufzudecken und zu realisieren. Dabei unterstützt der strategische Einkauf die Geschäftsführung, indem er eine Empfehlung für die Lieferanten-, Warengruppen- und Risikostrategien innerhalb der Unternehmensstrategie abgibt. Im Zuge dessen handelt der strategische Einkauf die für das Unternehmen besten Konditionen aus und setzt durch beispielsweise passende Rahmenverträge den Handlungsspielraum für den operativen Einkauf. Das Hauptziel ist es, die wiederkehrenden Materialbedarfe zu decken und somit einen reibungslosen Produktionsprozess sicherzustellen. Dabei werden innerhalb der Materialdisposition die eigenen Lagerbestände optimiert.

Oftmals fehlt jedoch eine konsequente Trennung von operativem und strategischem Einkauf, was zu einer starken operativen Belastung der Einkäufer führt.² Ein separater strategischer Einkauf kann sich rein auf strategische Aufgaben, wie Verhandlungen mit Lieferanten, spezialisieren. Dabei muss darauf geachtet werden, dass verhandelte Verträge für den operativen Einkauf zugeschnitten sind. Überdies kann die Vereinigung von strategischen und operativen Aufgaben in einer Stelle auch sinnvoll sein. Ein Einkäufer bekommt dadurch die gesamte Verantwortung für eine Produktgruppe. Es gibt somit wenige Schnittstellen mit dem Dienstleister, sodass die Kommunikation vereinfacht wird. Jedoch birgt diese Form die Gefahr, dass das Tagesgeschäft Hauptaufgabe des Einkäufers wird und dadurch wenig Zeit für strategische Maßnahmen bleibt. Je nach Organisation eines Unternehmens sollte eine passende Form gewählt werden. Speziell durch eine gute Verzahnung von operativem und strategischem Einkauf folgt eine Prozessverbesserung innerhalb der Wertschöpfungskette.

2.1.2 Abgrenzung zum direkten Einkauf

Der direkte Einkauf umfasst in erster Linie alle Einkäufe, welche das Kerngeschäft eines Unternehmens betreffen. Dies sind meist Produktionsmaterialien und Produktionsdienstleistungen. Über Materialbewirtschaftungssysteme sind alle Produktionsmaterialien mit einer Seriennummer versehen, die auf Stücklisten verwaltet werden. In Abgrenzung dazu beschäftigt sich der indirekte Einkauf in der Regel mit allen nicht direkt in das Produkt einfließenden Materialien und Dienstleistungen. Diese Teile werden manchmal mittels Maverick-Buying beschafft, also ohne Strategie, spontan und ohne Kontrolle durch etwaige Rahmenverträge, die den

¹ Arnold (1997), S.1

² Vgl. Wildemann (2008), S.391

Bestellvorgang regeln.³ Bei Betrachtung der Kostenstellen werden indirekte Güter und Dienstleistungen als Gemeinkostenzuschläge verrechnet.

In Bezug auf direkte und indirekte Materialien gibt es noch C-Teile als Sonderfall. Man unterscheidet hier zwischen produktionsnotwendigen Materialien und Nichtproduktionsmittel. Zu den Produktionsmaterialien werden Hilfs- und Betriebsstoffe wie technische Gase oder Schmiermittel gezählt; zum anderen gibt es Nichtproduktionsmittel, die nicht direkt für den Produktionsprozess benötigt werden und damit eindeutig indirekt sind.

Führt man die Teildefinitionen des strategischen Einkaufs und des indirekten Einkaufs zusammen, beinhaltet der strategisch indirekte Einkauf:

- vorrausschauende Beschaffung von lang-, mittel-, und kurzfristig wiederkehrenden Materialien und Dienstleistungen,
- die nicht direkt in den Produktionsprozess miteinfließen und
- über die gesamte Unternehmensstruktur benötigt werden.

2.2 Vorteile des strategisch indirekten Einkauf

Die Implementierung eines strategisch indirekten Einkaufs bietet zahlreiche Vorteile, da sich der indirekte Einkauf über die gesamte Unternehmensstruktur erstreckt. Auftretende Probleme im indirekten Einkauf sind in erster Linie auf das weitverbreitete Maverick-Buying zurückzuführen. Durch Schaffung eines eigenen strategisch indirekten Einkaufs können diese behoben werden.

Ein Vorteil des strategisch indirekten Einkaufs ist die Transparenz über die gesamten indirekten Bedarfe. Durch Bündelungen der Bestellungen von indirekten Bedarfen können tatsächliche Bedarfe präzise ermittelt werden. Das stellt einen starken Gegensatz zu bisherigen Verfahren dar, die darauf abzielten, die indirekten Bedarfe kurzfristig und ohne jegliche Struktur zu befriedigen. Rechnungen werden durch die resultierende Kostenstellenzuordnung vereinheitlicht und sorgen für eine klare Übersicht. Das führt dazu, dass die Buchhaltung und das Controlling auf eine einheitliche Datenbasis zugreifen können und sich deren Bearbeitungsprozesse beschleunigen. Die neugewonnene Datenbasis ist damit der transparente Ausgangspunkt aller weiteren indirekten Beschaffungsoperationen, die im Unternehmen in Zukunft anfallen.

Überdies kann ein strategisch ausgerichteter indirekter Einkauf dem Unternehmen eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten bieten. Durch langfristige Verträge, klarer Leistungsdefinition und Volumenbündelung können deutlich bessere Konditionen ausgehandelt und die Qualität der Leistungen langfristig gesichert werden. Allerdings sollte darauf

³ Vgl. Werner (2008), S.34

geachtet werden, dass die Dienstleisterstraffung und Bündelungseffekte nicht der Beschaffungsstrategie des Unternehmens widersprechen.

Ein weiterer Nutzen des strategisch indirekten Einkaufs ist die Anpassung von Qualität und Service der indirekten Produkte und Dienstleistungen an den tatsächlichen Bedarf des Unternehmens. Dabei können gezielt alternative, indirekte Produkte und Dienstleistungen ausgewählt werden, die dem Anforderungsportfolio entsprechen. Unter Umständen können höhere Kosten entstehen, welche aber durch bessere Qualität und Serviceleistungen kompensiert werden. Ein Beispiel dafür ist die geringere Ausfallwahrscheinlichkeit von Produktionsanlagen durch bessere Wartung. Dadurch können langfristig mehr Kosten eingespart werden, als durch schlechtere, aber günstigere Wartung. Allerdings kann auch eine gleichwertige Wartung günstiger beschafft werden. Typisch hierfür sind Wartungsverträge über Aufzüge. Diese müssen nicht immer vom Hersteller gewartet werden, auch wenn dies eine weit verbreitete Meinung ist. In vielen Fällen kann auf freie Wartungsdienste mit demselben Leistungsspektrum und wesentlich günstigeren Tarifen zurückgegriffen werden. Das zeigt, dass bei der richtigen Wahl von alternativen Produkten und Dienstleistungen bei gleicher qualitativer Leistung Geld gespart werden kann.

Des Weiteren werden durch den strategisch indirekten Einkauf die Fachabteilungen entlastet, aber auch Einkäufer aus dem direkten operativen und strategischen Bereich. Diese müssen nicht mehr einzeln mit den Dienstleistern verhandeln oder Ausschreibungen durchführen, da über den strategisch indirekten Einkauf Rahmenverträge ausgehandelt und optimiert werden. Die operativen Bestellungen können anschließend vom operativen Einkauf oder den einzelnen Fachabteilungen abgewickelt werden. Bei Bedarf können sie die Auswahl der Dienstleister mitbestimmen. Allerdings sollte beachtet werden, dass durch die Schaffung eines strategisch indirekten Einkaufs der Koordinationsaufwand zwischen den einzelnen Abteilungen steigt. Deshalb sollte unbedingt abgewogen werden, ob durch die gesamte Arbeitsentlastung mehr erwirtschaftet wird als durch zusätzliche Koordination aufgewendet wird. Um den zusätzlichen Bürokratieaufwand dennoch so gering wie möglich zu halten, muss die richtige Organisationsform gefunden werden, damit nicht jede Einzelbestellung vom strategischen indirekten Einkauf abgewickelt werden muss. Eine effektive Lösung kann hierbei eine Bestellplattform darstellen.

Insgesamt führt die Implementierung eines strategisch indirekten Einkaufs dazu, dass im Unternehmen im Durchschnitt 15 Prozent der indirekten Kosten, je nach Branche und Firmengröße, eingespart werden können. Hierbei ist die Optimierung der Prozesskosten noch nicht beinhaltet.

3 Aktueller Stand im Einkauf

Um die Relevanz des strategisch indirekten Einkaufs in Unternehmen näher zu betrachten, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Umfrage in Zusammenarbeit mit der Hans Becker GmbH durchgeführt.

3.1 Fragebogenerstellung

Ziel der Befragung war, den Stellenwert des indirekten Einkaufs in Unternehmen im deutschsprachigen Raum herauszufinden. Neben den allgemeinen Fragen zu den Unternehmen, wurde in der Umfrage vor allem ermittelt, in wieweit der strategische indirekte Einkauf in die Unternehmensstruktur eingebunden ist. Dazu wurde unter anderem nach der strategischen Ausrichtung des indirekten Einkaufs und dessen Organisation gefragt. Die Kostenbereiche für indirekte Güter wurden wie folgt aufgeteilt:

- Facility Management
- Energie
- Logistik
- C-Teile
- IT/Telefonie
- Marketing
- Travel
- Versicherungen
- Zeitarbeit
- Fuhrpark

Diese Aufteilung entspricht auch den Kostenbereichen, die von der Hans Becker GmbH intern für den indirekten Einkauf festgelegt wurden. Bei anderen Unternehmen kann diese Warengruppeneinteilungen abweichen.

3.2 Fragebogenanalyse

In der Umfrage über den strategisch indirekten Einkauf haben 144 Personen aus deutschen und österreichischen Unternehmen aus allen Branchen teilgenommen.

Ausgefüllt wurde der Fragebogen in dieser Umfrage hauptsächlich von den Leitern der Einkaufsabteilung, aber auch Mitarbeiter, Einkäufer für indirektes Material und Dienstleistungen, technische Einkäufer, Fachbereichsleiter oder Geschäftsführer beteiligten sich an der Umfrage.

Aus der Umfrage der Hans Becker GmbH geht hervor, dass 81,3% der Befragten angeben in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem es indirekte Einkaufsgüter gibt, die strategisch beschafft werden. Im Folgenden werden in der Auswertung diese Unternehmen betrachtet.

In Unternehmen mit indirektem Einkauf werden die Zielvorgaben für den indirekten Einkauf hauptsächlich von der Einkaufsabteilung (44%) und der Geschäftsführung (36 %) festgelegt (siehe Abb. 1).

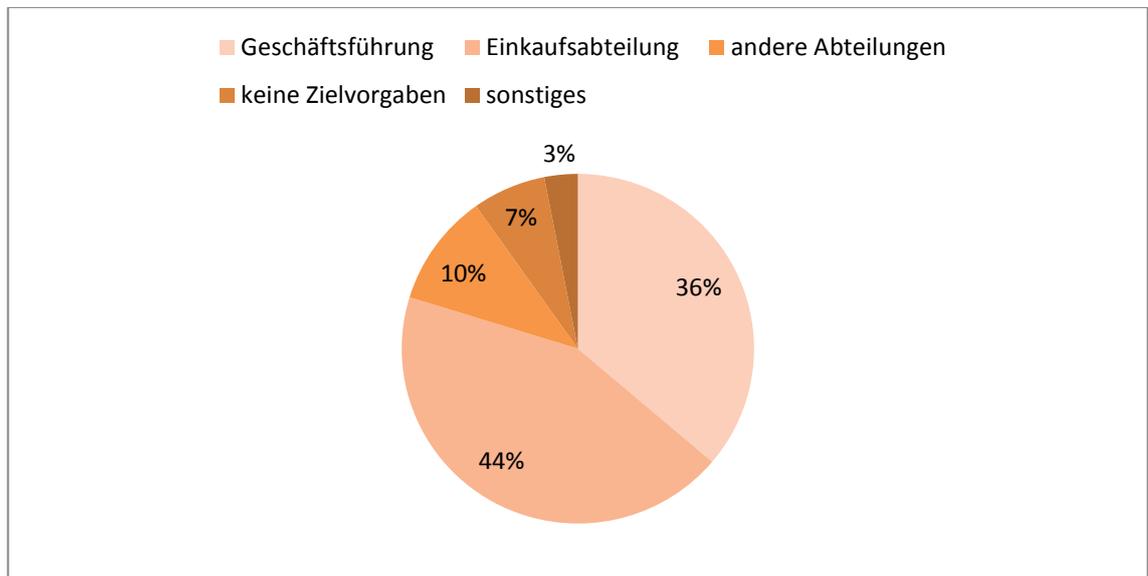


Abb. 1: Zielvorgaben an den indirekten Einkauf

Die strategische Beschaffung indirekter Materialien durch den Einkauf wird oft bis zu 80% zentral gesteuert (siehe Abb. 2). Im Bereich Marketing, Versicherungen und Zeitarbeit übernehmen meist die Fachabteilungen den Einkauf von indirekten Gütern. Ein Grund dafür können historisch gewachsene Zuständigkeitsbereiche oder unternehmensinterne Vorgaben sein.

Dezentraler indirekter strategischer Einkauf hat praktisch wenig Relevanz. In den aufgelisteten Kostenbereichen wird der indirekte Einkauf derzeit durchschnittlich in ca. 10% der Fälle nicht zentral gesteuert.

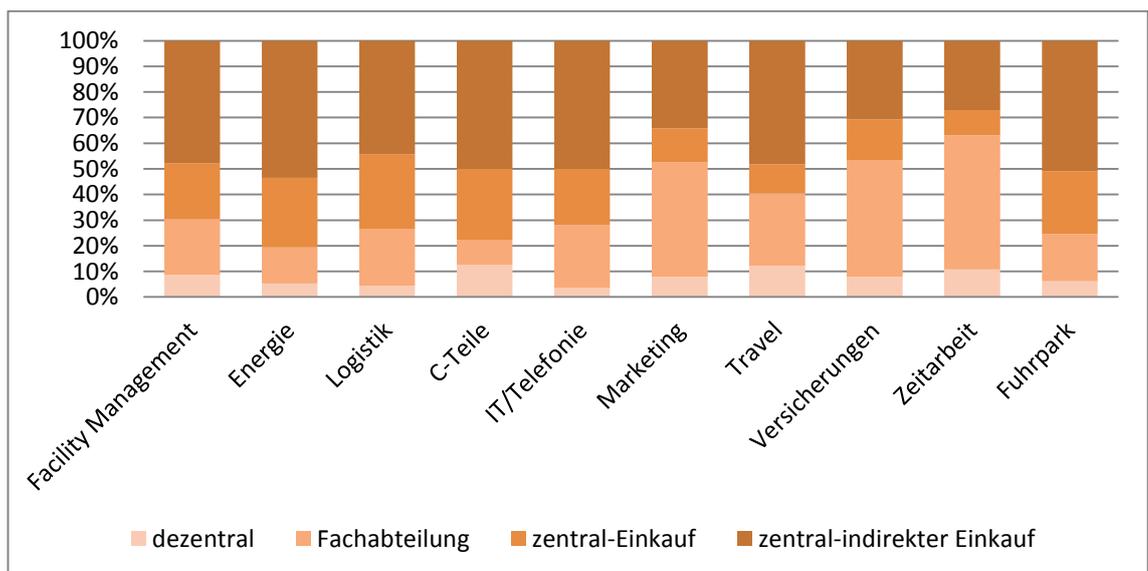


Abb. 2: Strategische Beschaffung nach Bereichen

Den operativen Einkauf von indirekten Bedarfen übernimmt meist der indirekte Einkauf selbst (37%); die Bedarfsträger von indirekten Einkäufen sind lediglich in 15% der Fälle am Bestellprozess beteiligt (siehe Abb. 3).

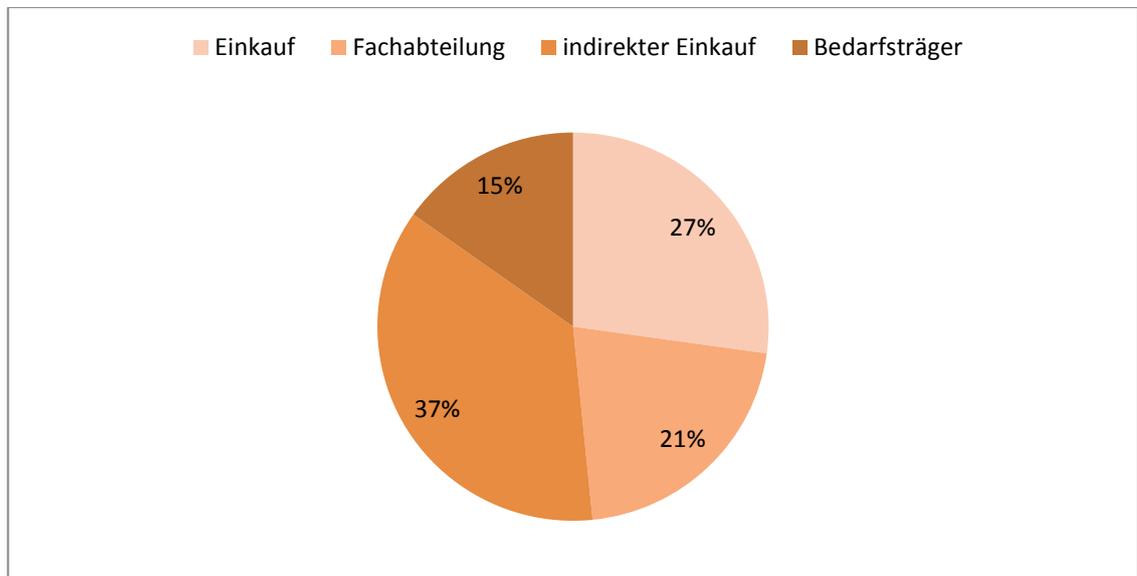


Abb. 3: Abwicklung des operativen Einkaufs indirekter Bedarfe

Des Weiteren wurde ermittelt, in wieweit Unternehmen Einkaufsvolumina bündeln (siehe Abb. 4). In jedem Bereich, außer beim Facility Management, ist die nationale Bündelung vorherrschend. Im Facility Management war die regionale Bündelung am häufigsten vertreten. Besonders gut zu erklären ist dies bei Wartungs- und Reinigungsleistungen. Hier muss es eine Person geben, die vor Ort ist, um die Serviceleistung zu erbringen.

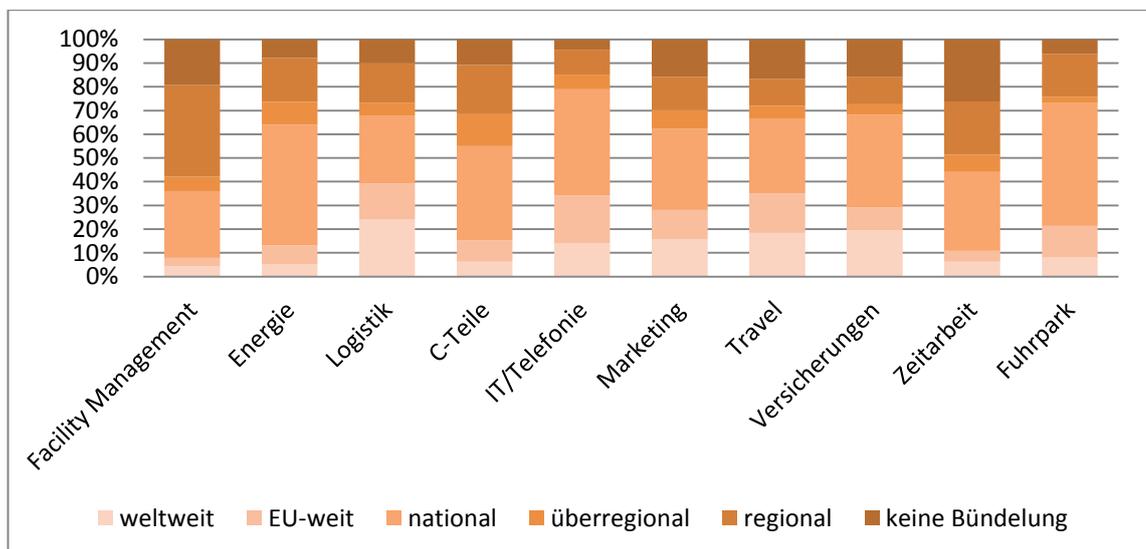


Abb. 4: Bündelung der Einkaufsvolumina

Gefragt wurde außerdem, ob und wie die Unternehmen bereits Optimierungsprojekte durchgeführt haben (siehe Abb. 5). Dabei wurden die Optimierungsmaßnahmen überwiegend vom Unternehmen selbst vorgenommen; externe Partner wurden seltener konsultiert.

Auffällig ist, dass in den Bereichen Zeitarbeit, Versicherungen und Marketing in ca. 30% der Fälle keine Veränderung geplant ist. Der Einkauf hat hier weniger Einfluss, da von diesen Fachabteilungen selbst oft keine Veränderung der internen Prozesse und Zuständigkeiten gewünscht wird.

Allgemein haben in fast jedem Bereich mehr als 50% der Firmen schon Optimierungen vorgenommen, die meisten davon selbstständig ohne Unterstützung von externen Partnern.

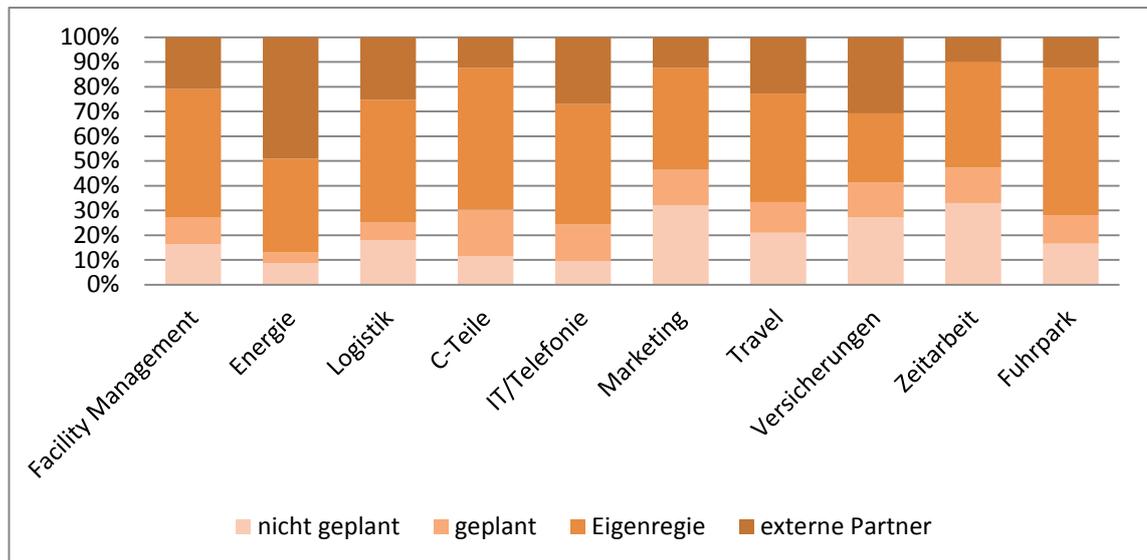


Abb. 5: Optimierungsprojekte im strategischen indirekten Einkauf

Des Weiteren werden vor allem im Bereich Facility Management, Energie, Logistik und C-Teile viele Hilfsmittel zur Organisation des indirekten Einkaufs genutzt (siehe Abb. 6). In den restlichen Kostenbereichen kommen in weniger als 5% der Fälle ein technisches Hilfsmittel zur Unterstützung des indirekten Einkaufs vor.

Häufig wird ein elektronisches Vertragsmanagement genutzt. Für C-Teile ist meist ein E-Procurement System mit Anbindung an ein ERP-System in Benutzung, außerdem wird gerne auf ein Buy-Side- und ein Sell-Side-Katalogsystem zurückgegriffen. Da die meisten C-Teile regelmäßig bestellt werden, kann besonders ein Buy-Side-Bestellkatalog von Vorteil sein. Operative Einkäufer können somit auf zuvor verhandelte Konditionen zurückgreifen und Bestellungen einfach vornehmen.

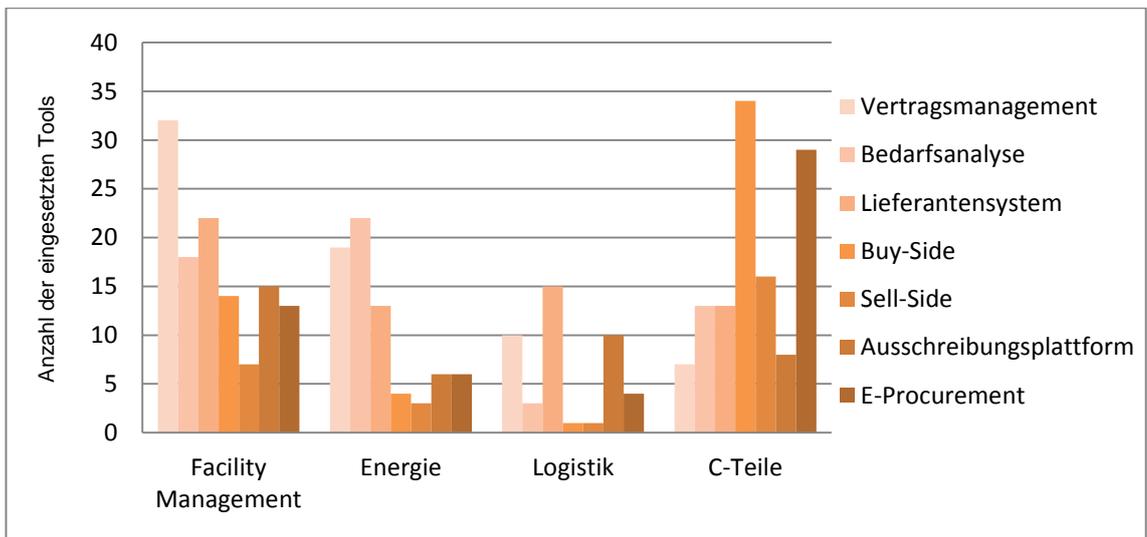


Abb. 6: Einsatz von IT-Anwendungen

Für strategische Einkäufer ist es außerdem wichtig, dass sie Kenntnis über indirekte Produkte und deren Verbrauch haben. Dazu wurde ermittelt, in welchem Maße und in welcher Weise diese Unterlagen in Unternehmen verfügbar sind (siehe Abb. 7). In der Praxis sind diese überwiegend digital erfasst oder liegen physisch zentral vor.

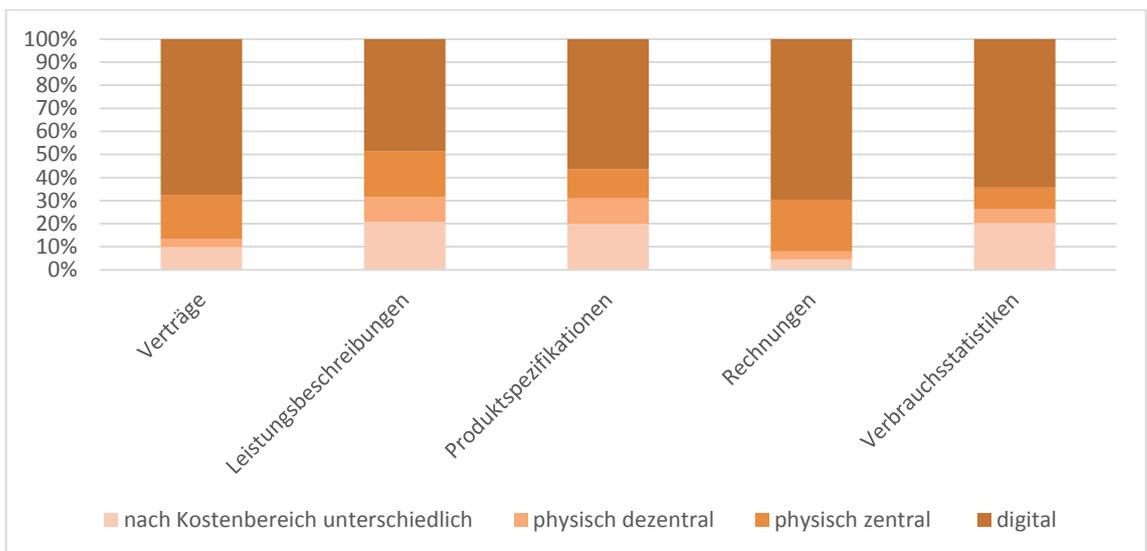


Abb. 7: Verfügbarkeit von Unterlagen

Zusätzlich können strategische Einkäufer in ca. 70% der Fälle auf grobe bis detaillierte Informationen über Einkaufsvolumina sofort zugreifen (siehe Abb. 8). Dies vereinfacht vor allem Analysen, die später für Ausschreibungen und Verhandlungen genutzt werden können.

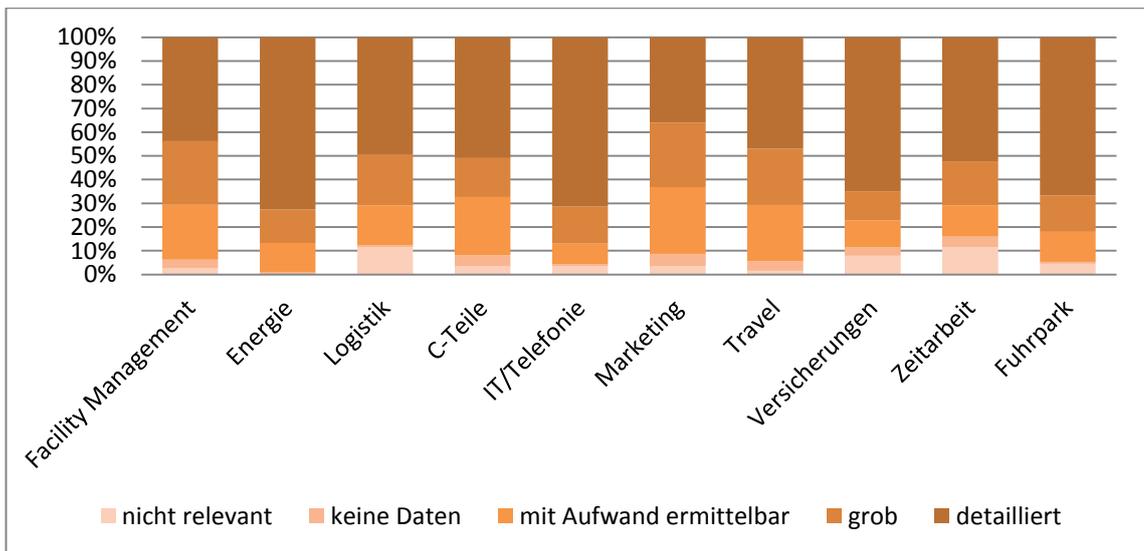


Abb. 8: Verfügbarkeit von Informationen über Einkaufsvolumina

Außerdem bilden die meisten Unternehmen ihre Mitarbeiter im indirekten Einkauf weiter (siehe Abb. 9). 64% der befragten Unternehmen senden ihre Mitarbeiter auf Webinare, Messebesuche, Trainings und Schulungen. Webinare werden bei ca. 50% der Unternehmen genutzt wurden. Dagegen liegt die Quote der anderen Weiterbildungsmaßnahmen bei über 80%. Schulungen und Messebesuche werden besonders regelmäßig genutzt; meist wird aber nach Bedarf geschult.

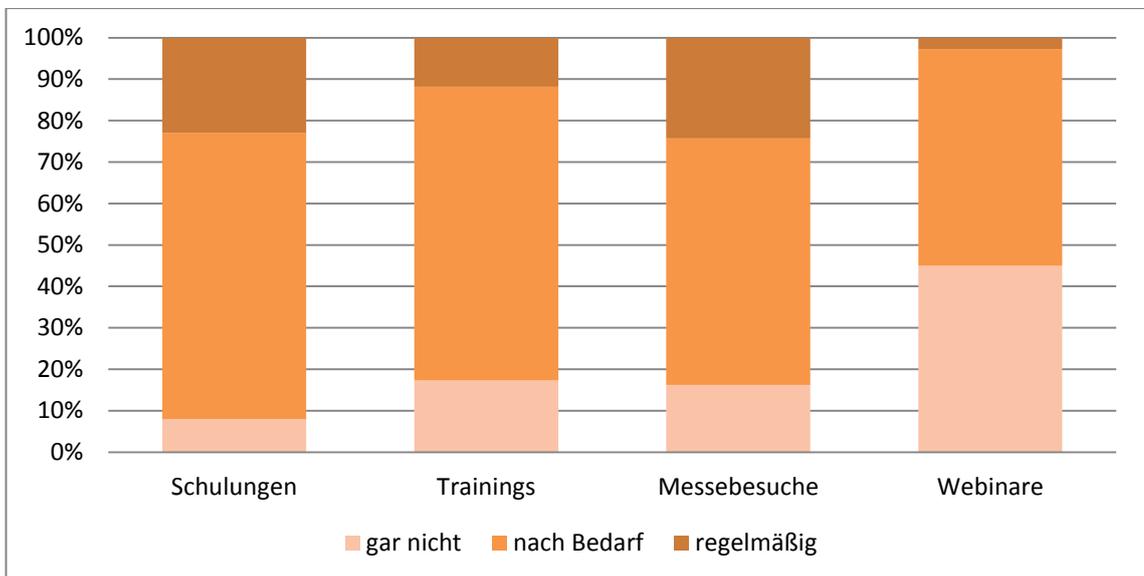


Abb. 9: Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter im indirekten Einkauf

3.3 Ergebnisse

Aus den Ergebnissen der Umfrage geht hervor, dass die meisten Unternehmen mittlerweile ein Potential in der Optimierung der Beschaffung indirekter Materialien erkannt haben. In vielen Fällen werden von einer zentralen Einkaufsabteilung, oft sogar mit einem eigenen Zuständigkeitsbereich

ausschließlich für indirekten Einkauf, die indirekten Bedarfe beschafft. Optimierungsmöglichkeit hierbei gibt es vor allem in dem Bereich Zeitarbeit, Marketing und Versicherungen, da diese Bereiche in vielen Fällen noch nicht über den zentralen Einkauf abgewickelt werden, sondern meist über die Fachabteilung.

4 Analyse

4.1 Einführung

Um darzulegen, welche konkreten Potentiale in einer strategischen Optimierung des indirekten Einkaufs liegen, wurde das Kundenarchiv der Hans Becker GmbH untersucht. In den meisten Fällen lagen detaillierte Datensätze über die Unternehmensstruktur des Kunden, die bearbeiteten Kostenbereiche, die realisierbaren Einsparungen und die angewandten Methoden zur Kostensenkung vor. Lückenhafte Datensätze wurden durch eigene Recherchearbeit in den Ausgangsdaten vervollständigt.

Das Ergebnis war eine Auflistung aller von der Hans Becker GmbH bearbeiteten Aufträge, in denen ein Einsparpotential aufgezeigt wurde. Inhalt der Tabelle war:

- Unternehmensdaten (Unternehmensname, Branche, internationales oder nationales Tätigkeitsfeld, ungefähre Mitarbeiterzahl, Umsatz)
- analysierte Kostenbereiche
- Auftragsvolumina
- vorgeschlagene Einsparkonzepte
- berechnetes Einsparpotential
- Anzahl der Dienstleister vor und nach der Realisierung der Konzepte
- Anzahl der Produkte vor und nach der Realisierung der Konzepte
- Tools vor und nach der Realisierung der Konzepte

Die Mitarbeiterzahlen wurden einfachheitshalber in drei Kategorien unterteilt. In der Analyse werden deshalb nur „unter 500 Mitarbeiter“, „unter 5000 Mitarbeiter“ und „über 5000 Mitarbeiter“ aufgeführt. Die Informationen zu den Mitarbeiterzahlen des Kunden wurden näherungsweise erfasst, um eine ungefähre Einschätzung über die Firmengröße zu erhalten.

Als Kostenbereiche wurden die von der Hans Becker GmbH genutzten Kategorien definiert. Diese sind Facility Management, Logistik, C-Teile, Allgemeine Dienstleistungen, IT/Kommunikation und Marketing.

Das Facility Management enthält alles, was für den Betrieb von Gebäuden nötig ist, wie Wartung, Energie oder Reinigung. Der Bereich Logistik umfasst die Land-, Luft-, Seefrachten, Paketdienste, sowie Portokosten. C-Teile enthalten

alle Einkäufe, die sehr kleinteilig in der Beschaffung sind. In dem vorliegenden Fall konnten die C-Teile unterteilt werden in Büromaterial, Verpackungen, Arbeitsschutz/Dienstkleidung und Hilfs- und Betriebsstoffe. In den Bereich IT/Kommunikation fallen alle Anschaffungen und Gebühren zur Telekommunikation, bzw. alle Software- und Hardwareanschaffungen von IT-Systemen, sowie deren Wartung. Allgemeine Dienstleistungen enthalten Kosten für Fuhrpark, Geschäftsreisen, Versicherungen, Leih- und Zeitarbeit, Geld- und Werttransporte und alle weiteren Servicedienstleistungen. Das Marketing umfasst alle Ausgaben zu Werbe- und Akquisezwecken. Dazu zählen unter anderem Agenturdienstleistungen, Druck und Mailing.

Nach der Erfassung wurden die Tätigkeitsfelder der analysierten Firmen in vier Sektoren gegliedert. Diese umfassen die Branchen Produktion, Banken-/Versicherungswesen, Handelsgewerbe und sonstige Unternehmen der Dienstleistungsbranche.

Die angewandten Konzepte zur Optimierung wurden wie folgt zusammengefasst:

- Neuausschreibungen und Verhandlungen mit Dienstleistern
- Bedarfs-, Prozess- und Bestelloptimierungen
- Vertragsoptimierung
- Rahmenverträge
- Dienstleisterbündelung
- Spezialisierung
- Leistungsoptimierung
- Produktbündelung und Alternativprodukte
- Dezentralisierung und Zentralisierung
- Outsourcing und Insourcing
- Personalschulungen

4.2 Allgemeine Analyse

In der folgenden Analyse wurden die Potentiale nur aus finanzieller Sicht berücksichtigt. Insgesamt wurden 250 Kunden der Hans Becker GmbH aus den letzten 17 Jahren untersucht. Da die Hans Becker GmbH sehr häufig mehrere Kostenbereiche bearbeitet hatte, ergab die Erfassung eine Anzahl von 1002 Projekten, die aufgrund von erzielten Einsparpotenzialen zur Analyse genutzt werden konnten. Das Volumen umfasste ca. 370 Mio. €, wobei ein berechnetes Einsparpotential von ungefähr 55 Mio. € (14,8%) vorlag. Der Umrechnungskurs von DM zu € wurde als 2:1 angenommen. Da jedoch in der Analyse mit Prozentzahlen gerechnet wurde, ist der ungenaue Umrechnungskurs vernachlässigbar und dient nur zu Anschauungszwecken. Erfasst wurden nur Projekte, bei welchen ein Einsparpotential ermittelt wurde, da in anderen Fällen nur unzureichend Daten vorlagen.

Von den untersuchten 250 Unternehmen hatten 91 eine geringere Mitarbeiteranzahl als 500, 127 Unternehmen hatten eine Mitarbeiteranzahl zwischen 500 und 5000 und 32 Unternehmen verfügten über mehr als 5000 Mitarbeiter.

In der weiteren Untergliederung stellte sich heraus, dass 117 Unternehmen aus der Industrie kamen. Außerdem konnten 55 zu der Versicherungs- und Bankbranche gezählt werden. 22 wurden dem Handelsgewerbe zugeordnet und die restlichen 55 zu Dienstleistungsunternehmen. Im Nachfolgenden werden die Branchen einzeln nach der berechneten möglichen Einsparung und dem Anteil der Einsparpotentiale an der möglichen Gesamteinsparung untersucht (siehe Abb. 10).

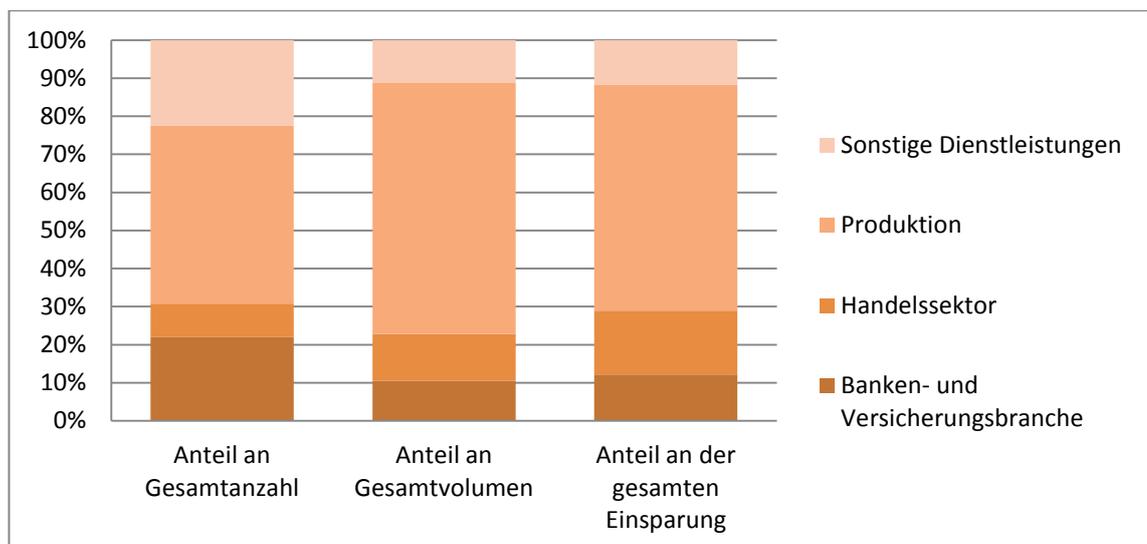


Abb. 10: Aufteilung nach Branchen

117 Unternehmen (529 Projekte) gehörten der Produktion an. Diese Aufträge hatten ein Volumen von 66% am Gesamtvolumen. Die mögliche Einsparung war mit 59% an dem gesamten Einsparpotential verhältnismäßig niedrig. Es konnte eine Einsparung von 13% innerhalb dieses Sektors berechnet werden. 55 Unternehmen (203 Projekte) zählen zu der Versicherungs- und Bankenbranche; es ergab sich ein Anteil am Gesamtvolumen von 11%. Hier betrug die mögliche Einsparung 12% an dem gesamten Einsparpotential. Innerhalb der Versicherungs- und Bankenbranche konnte eine Einsparung von 17% berechnet werden. 22 Unternehmen (81 Projekte) wurden im Handelssektor erfasst. Das Volumen der Aufträge besitzt einen Anteil von 12% an dem Gesamtvolumen. Das Einsparpotential beläuft sich auf 17% der gesamten möglichen Einsparung. Es war festzuhalten, dass im Handelssegment eine Einsparung von 20% berechnet wurde. Zuletzt gehörten 56 Unternehmen (189 Projekte) zu den sonstigen Dienstleistern, also allgemeine Dienstleister, sozialen Dienstleistern und Gesundheitsdienstleistern. Der Anteil am Gesamtvolumen belief sich auf 11% und der Anteil an dem gesamten Einsparpotential auf 12%. Im Sektor der sonstigen Dienstleister konnte eine Einsparung von 16% erreicht werden.

Auffällig waren vor allem die Einsparpotentiale der C-Teile und in der Logistik (siehe Tabelle 1).

C-Teile in den Industrieunternehmen wiesen erwartungsgemäß wesentlich größere Volumina als der Durchschnitt in allen Branchen auf; jedoch war die mögliche prozentuale Einsparung mit 13% geringer als der Durchschnitt mit 15%. Es ist zu vermuten, dass speziell Unternehmen aus der Industrie selbständig Optimierungsmaßnahmen aufgrund des hohen Kostendrucks durchgeführt haben.

Auffällig war bei der Logistik, dass im Handelssektor durchschnittlich nur sehr geringe Einsparungen von 6% berechnet werden konnten. Der Grund hierfür ist, dass meist nur externe Dienstleistungen optimiert wurden; unberücksichtigt blieb der eigene Fuhrpark, welchen relativ viele Unternehmen dieser Branche aufweisen.

	Anzahl	Gesamt Einsparung in %
C-Teile	243	15%
Banken-und Versicherungen	26	18%
Handelssektor	18	23%
Produktion	149	13%
Sonstige Dienstleistungen	50	20%
	Anzahl	Gesamt Einsparung in %
Logistik	122	13%
Banken-und Versicherungen	8	23%
Handelssektor	8	6%
Produktion	94	14%
Sonstige Dienstleistungen	12	12%

Tabelle 1: C-Teile und Logistik aufgeteilt nach Branchen

Im Facility Management konnten im Energiebereich zusätzlich durch Steuerrückerstattung und Steuerersparnis Einsparungen berechnet werden. Dabei wurde die Höhe der Energie – und Ökosteuern reduziert oder es konnten zu viel bezahlte Beträge zurückgefordert werden. Meist waren diese Beträge einmalige Rückzahlungen.

4.3 Angewandte Einsparkonzepte

Des Weiteren wurden die Konzepte und Methoden, welche die Hans Becker GmbH nutzte um Einsparungen zu berechnen, untersucht. Im folgenden Teil werden alle Konzepte einzeln aufgeführt.

4.3.1 Ausschreibung und Verhandlungen mit Dienstleistern

In allen Bereichen wurden mehrheitlich Neuausschreibungen und Nachverhandlungen mit bestehenden Dienstleistern durchgeführt. Unter Neuausschreibung versteht sich eine Nachfrage am Markt in Form von Angebotseinholung. Bei Nachverhandlungen wurden Konditionen mit den bisherigen Zulieferern neu festgelegt. Insgesamt kam es nur in 74 Fälle vor, dass weder ausgeschrieben, noch mit einem bestehenden Dienstleister nachverhandelt, sondern lediglich bestehende Prozesse analysiert wurden. Wenn eine Leistung am Markt ausgeschrieben wurde, so kam es zu einem höheren Einsparpotential (durchschnittlich 18%), als durch alleiniges Nachverhandeln (11%) erreicht werden konnte. Daraus kann gefolgert werden, dass es sich lohnt, Angebote am Markt einzuholen und diese Kenntnisse dementsprechend für Verhandlungen zu nutzen.

	Prozentuale Einsparungen	Anzahl
Nur "Neuausschreibung"	18%	238
Nur "Verhandlungen mit bestehenden Dienstleistern"	11%	167
Alle, die nicht "Neuausschreibung" oder "Verhandlungen mit bestehenden Dienstleistern" enthalten	10%	74

Tabelle 2: Gegenüberstellung von "Neuausschreibung" und "Verhandlungen mit bestehenden Dienstleistern"

4.3.2 Bedarfs-/ Bestell-/ Prozessoptimierung

Die Bedarfs-, Bestell- und Prozessoptimierung enthält zum Beispiel die Erfassung des Kernbedarfes des jeweiligen Kostenbereichs (Bedarfe), die Optimierung von Lieferzeiten und -häufigkeiten (Bestellungen), aber auch komplexe Strukturen, wie die Schaffung eines Katalogbestellsystems (Prozesse). Diese Optimierungsmaßnahmen wurden in jedem Bereich angewendet. Insgesamt wurden 111 Fälle analysiert, welche in Summe ein Einsparpotential von 13% erzielen konnten. Am Beispiel des Büromaterials kann sehr gut die Notwendigkeit einer Optimierung festgestellt werden. Hier wurden teilweise zum ersten Mal die tatsächlichen Bedarfe an Büromaterialien ermittelt. Durch solch eine Analyse kann eine einheitliche Datenbasis geschaffen werden und die Bestellungen folglich an diese Bedarfe angepasst werden.

Im Facility Management konnten ebenfalls durch eine Bedarfsanalyse Einsparungen erkannt werden. Dabei hat die Hans Becker GmbH zuerst die zu reinigenden Flächen bemaßt und dadurch erhebliche Einsparungen erzielt, da oft weniger Flächen zu reinigen waren, als abgerechnet wurden. Das liegt zum einen daran, dass durch neue Büromöbel weniger Reinigungsflächen als bei den ursprünglichen Reinigungsplänen bestehen. Zum anderen wurde die Reinigungsleistung so angepasst, dass Flächen nicht gereinigt werden, welche aufgrund von Urlaub oder Krankheit zu bestimmten Zeiten nicht genutzt werden.

4.3.3 Vertragsoptimierung

Verträge wurden immer dann optimiert, wenn der bestehende Dienstleister behalten und/oder Konditionen neuen Bedingungen angepasst werden sollten. Daneben kam es auch vor, dass Verträge mit neuen Dienstleistern optimiert und speziell auf die Bedarfe des Kunden zugeschnitten wurden. Geändert wurde dabei der Leistungsumfang der Produkte und Dienstleistungen, sowie deren Laufzeit. In der Analyse stellte sich heraus, dass die Festlegung einer Mindestlaufzeit zu einem vertraglich festgeschriebenen Preis oft Ziel von strategischen Einkäufern ist. Insgesamt wurde über alle Kostenbereiche eine Anzahl von 61 Fällen verzeichnet. Auffällig ist das relativ hohe Einsparpotential mit 21%. Bei genauerer Betrachtung konnte festgestellt werden, dass Vertragsoptimierungen immer bei Aufträgen vorkamen, welche zusätzlich durch andere Konzepte optimiert wurden. Die Optimierung von Verträgen ist somit eine Möglichkeit, um Verhandlungserfolge langfristig zu sichern.

4.3.4 Rahmenverträge

Um die Anzahl von Einzelaufträgen zu reduzieren, lassen sich Verhandlungsergebnisse in einem Rahmenvertrag für alle zukünftigen Bestellungen festlegen. Somit sind Rahmenverträge zur Absicherung langfristiger Geschäftsbeziehungen zu empfehlen.⁴ Trotz des hohen Volumens war die mögliche Einsparung durch Rahmenverträge relativ gering mit nur 11%. Allerdings gilt zu beachten, dass die Vorteile eines Rahmenvertrages nicht nur finanziell, sondern größtenteils als Optimierung des Prozesses zu sehen sind. In der Analyse zeigte sich, dass neue langfristige Rahmenverträge in Folge von massiven Dienstleisterstraffungen geschlossen wurden, da bei einer Zusammenarbeit mit weniger Dienstleister ein Rahmenvertrag Sicherheit schaffen soll. Hatten Unternehmen in diesem Bereich meist Dutzende von Dienstleistern, bei denen ohne Strategie ad hoc eingekauft wurde, so konnten durch langfristige strategische Rahmenverträge bessere Konditionen ausgehandelt und Prozesse optimiert werden.

4.3.5 Dienstleisterbündelung

Dienstleisterbündelungen finden statt, wenn Produkte mit gleichen oder sehr ähnlichen Spezifikationen zuerst bei sehr vielen Anbieter bestellt, diese aber später auf wenige Hauptlieferanten zusammengefasst werden. Dienstleisterbündelung wurde in erster Linie bei Büromaterialien, Facility Management und Transportlogistik eingesetzt. Ein Beispiel hierfür liegt im Bereich Gebäudereinigung. Einige Unternehmen setzten auf 200-300 verschiedene Dienstleister. Durch eine Eingliederung der verschiedenen Standorte in Regionen mit jeweils einem Dienstleister wurde in diesen Fällen ein Einsparpotential von fast 50% berechnet.

Insgesamt konnte in 199 Fällen eine Dienstleisterbündelung in der Analyse gefunden werden, bei welchen im Durchschnitt eine Einsparung von 14% berechnet werden konnte. Grundsätzlich stellt eine Reduzierung der

⁴ Vgl. Heß (2008), S. 188

Dienstleister immer auch eine Vereinfachung in der Bürokratie dar, was allerdings nicht finanziell gemessen wurde.

4.3.6 Spezialisierung

Unter Spezialisierung wird verstanden, dass sich die Zulieferer und Dienstleister bei der Erbringung ihrer Leistung auf ein Produkt oder eine Dienstleistung fokussieren und somit mehr Dienstleister als zuvor benötigt werden. Dieses Konzept ist vor allem für Wartungsarbeiten sinnvoll, da eigens geprüfte Experten je nach Wartungsbereich benötigt werden. Die Spezialisierung wurde in diesen Bereichen nur in 11 Fällen verwirklicht, da es meist einen höheren Verwaltungsaufwand für die Zukunft bedeutet. Deshalb ist es auch nur in Ausnahmefällen anzuwenden. Ein weiteres Beispiel dafür sind Drucksachen aus dem Marketingbereich. Hat der Lieferant den Kunden zuerst mit allen Produkten im Bereich des Drucks beliefert, was Flyer, Poster, Visitenkarten usw. betrifft, spezialisierte er sich auf Visitenkarten. Eine durchschnittliche Einsparung wurde aufgrund des seltenen Auftretens nicht berechnet.

4.3.7 Leistungsoptimierung

Das folgende Konzept der Leistungsoptimierung kommt in allen Bereichen außer dem Marketing zur Anwendung. Es wurde bei 21 Aufträgen angewendet. Anhand der IT lässt sich der Umfang des Konzepts erklären. Zum Beispiel wurde die Druckerkompatibilität an die Bedürfnisse des Kunden angepasst. In der Ausgangslage waren dabei noch die Druckgeräte eines Werkes an einem Standort nur über die Mitarbeiterkennung der örtlichen Mitarbeiter bedienbar. Nach der Leistungsoptimierung konnten alle Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen von den verschiedensten Standorten auf jedes Druckgerät weltweit zugreifen und die jeweiligen Drucker benutzen.

Die berechneten Einsparpotentiale betragen 10%; allerdings ist dieses Ergebnis zurückzuführen auf eine Kombination mit anderen Konzepten, da die verschiedenen Leistungsoptimierungen niemals alleine eingesetzt wurden. Die wichtigsten Vorteile der Leistungsoptimierung sind meist nicht finanziell, sondern, wie am Beispiel zuerkennen, meist Prozessoptimierungen.

4.3.8 Produktbündelung und Alternativprodukte

Eine Bündelung von Produkten wurde nur bei wenigen Kunden realisiert, obwohl sie, im Allgemeinen sinnvoll, jedoch nicht immer möglich ist. Aufgrund der kleinen Menge an Auswertungen konnte hier keine valide Aussage getroffen werden. Eine Ausnahme bildet dabei der Einkauf von Büromaterial und Verpackungen. Dabei steht die Produktbündelung in enger Verbindung mit dem Test von Alternativprodukten. Bei den Büromaterialien wurden meist günstigere und qualitativ hochwertigere Alternativprodukte gefunden. Zudem konnten die Abnehmer im Zuge einer Analyse durch die Hans Becker GmbH, die bezogene Produktvielfalt auf die wirklich benötigten Büromaterialien beschränken.

Die alleinige Anschaffung von Alternativprodukten verursacht keine Produktbündelung. Aus Unwissenheit der Einkäufer wurden beispielsweise für Drucker nur die Originalpatronen der Druckermarke angeschafft. Konkurrenzprodukte entsprechen oft demselben Anforderungsprofil, sind aber wesentlich günstiger. Insgesamt konnten in 37 Fällen Produkte gebündelt und in 57 Fällen Produkte durch kostengünstigere Alternativen ersetzt werden. Bei beiden konnte ein Einsparpotential von 15% errechnet werden.

4.3.9 Dezentralisierung und Zentralisierung

Durch Zentralisierung und Dezentralisierung soll eine effiziente Bestellung von indirekten Waren und Dienstleistungen ermöglicht werden.

Wurde bei einem Kunden das Konzept der Zentralisierung verwirklicht, bedeutet dies, dass das gesamte Sortiment zentral beim Abnehmer geordert wird oder von einer zentralen Stelle Verträge geschlossen werden. Meist hat dies den Nebeneffekt, dass die Bestell- und Abrechnungsprozesse optimiert werden.

Bei der Dezentralisierung hingegen wird nicht mehr für alle Standorte weltweit von einem Standort aus bestellt. Jeder Standort handelt für sich mit örtlichen Lieferanten optimale Konditionen aus und wird von diesen beliefert. Für die meisten Unternehmensbereiche ist dies nicht sinnvoll. Allerdings kann dies unter Umständen im Facility Management zur Anwendung kommen, da große Dienstleister in diesem Bereich oft regional organisiert sind.

Beide Konzepte kamen nur selten zum Einsatz, in Summe 21 Mal und fanden ihr Vorkommen in allen Bereichen, ausgenommen Marketing. Aufgrund der geringen Stichprobe kann keine eindeutige Aussage getroffen werden, allerdings deutet sich an, dass der Aufwand für die Umstellung gerechtfertigt ist. In der Analyse ergaben sich Einsparpotentiale in beiden Fällen von über 20%.

4.3.10 Outsourcing und Insourcing

Diese beiden Konzepte kamen 14 Mal zum Einsatz. Sie wurden überwiegend im Dienstleistungsbereich angewandt. Ein Beispiel für Outsourcing im Dienstleistungsbereich ist die Gebäudereinigung. Hier haben sich die betroffenen Unternehmen schrittweise von festangestellten Mitarbeitern zu externen Gebäudereinigungsfirmen orientiert. Das hat den Vorteil, dass flexibler auf den Reinigungsbedarf reagiert werden kann. Insourcing wurde beispielsweise beim Grafikdesign betrieben. So wurde einem untersuchten Unternehmen geraten, aus Qualitäts- und Kostengründen, das Design in das eigene Unternehmen zu integrieren und einen weiteren Mitarbeiter einzustellen, anstatt externe Firmen zu beauftragen.

Beide Konzepte stellen einen Eingriff in die Unternehmensorganisation dar. Deshalb müssen im Vorfeld gründliche Untersuchungen durchgeführt werden, damit Entscheidungen getroffen werden können, die speziell auf das Unternehmen zugeschnitten sind.

Aufgrund der seltenen Anwendung beider Konzepte können keine handfesten Schlüsse gezogen werden, allerdings ist zu erkennen, dass ein solcher Eingriff in die Unternehmensstruktur sich lohnen kann. Im Durchschnitt wurde beim Outsourcing eine mögliche Einsparung von 23% berechnet und beim Insourcing sogar von 34%.

4.3.11 Sonstige Optimierungsmöglichkeiten

Neuinvestitionen wurden in nur acht Fällen realisiert. Das Konzept fand überwiegend im Bereich des Facility-Managements Anwendung. Dabei wurden in diesem Bereich in erster Linie effizientere Maschinen und technische Anlagen beschafft, um Kosten einzusparen.

Zuletzt gab es noch weitere Optimierungsmöglichkeiten: Personalschulungen und Qualitätsoptimierungen. Diese sind allerdings aufgrund ihrer seltenen Vorkommnis nicht untersuchungsrelevant, da sie nur fünf Mal angewendet wurden. Somit kann hier keine valide Aussage über mögliche Einsparungen getroffen werden.

4.4 Sonstige Ergebnisse

Anhand der analysierten Daten lassen sich einige allgemeine Fazits ziehen, dennoch muss beachtet werden, dass die Kunden und ihre Aufträge sehr unterschiedlich waren, weshalb die angewendeten Konzepte nicht für jedes Unternehmen gleich anwendbar sind.

Zunächst haben die Daten gezeigt, dass mit einem höheren Volumen die prozentuale Einsparung sinkt. Dies lässt sich am besten durch einen vermutlich höheren Kostendruck erklären. Unternehmen, welche höhere Kosten in verschiedenen Bereichen aufweisen, haben sehr wahrscheinlich ihre Ausgaben besser im Blick und versuchen bereits selbst Kosten in diesem Bereich zu senken, weshalb die Möglichkeiten zu weiteren Einsparungen eher begrenzt sind. Ein Beispiel hierfür sind die C-Teile (ausgenommen Büromaterial) in Produktionsunternehmen. Da diese ein relativ großes Volumen aufwiesen, wurden sie bereits vom Kunden selbst optimiert. Somit ergab sich ein wesentlich geringeres Einsparpotential bei C-Teilen für Industrieunternehmen, als Unternehmen in anderen Sektoren.

Des Weiteren war ersichtlich, dass die Einsparung nicht, wie anfangs erwartet, abhängig von Bündelungen war. Die berechneten Einsparungen zeigten eine hohe Varianz. Durch eine Reduktion der Produktvielfalt oder der Dienstleister wurden zwar oft hohe Einsparungen berechnet, andere Fälle zeigten aber auch ein relativ geringes Einsparpotential. Eine klare Aussage über die Einsparpotentiale kann somit nicht geschlussfolgert werden. Stattdessen muss bedacht werden, dass eine Veränderung der Dienstleister und Produktanzahl an das Unternehmen angepasst werden muss, vor allem, da es nicht nur Auswirkungen auf die Kosten, sondern auch auf andere Aspekte des Unternehmens haben kann.

Zudem wurde näherungsweise versucht die Unternehmensgröße anhand der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes zu schätzen. Daraus sollte ersichtlich werden, dass die Unternehmensgröße maßgeblich für das Einsparpotential war. Dies konnte nicht bestätigt werden; die möglichen Einsparungen korrelieren also nicht mit der Unternehmensgröße.

Außerdem konnte erkannt werden, dass durchgeführte Veränderungen tiefgreifender Natur, wie zum Beispiel Outsourcing, Insourcing, Zentralisierung und Dezentralisierung, rentabel scheinen. Bei diesen Konzepten wird in die Struktur des eigenen Unternehmens eingegriffen, weshalb sie von der Hans Becker GmbH selten empfohlen wurden. Daher ist es schwierig die Höhe des Einsparpotentials zu prognostizieren. In dieser Untersuchung wurden bei den oben genannten Konzepten zwischen 20% und 30% Einsparung berechnet, was weit über dem Durchschnitt liegt. Aufgrund des hohen finanziellen und organisatorischen Aufwands wird eine gründliche Analyse der Unternehmenssituation empfohlen, da jedes Konzept eine andere Wirkung hat und deshalb anders umgesetzt werden muss.

Grundsätzlich sollte aus Einspargründen immer am Markt nachgefragt werden. Wie anhand der Daten zu erkennen ist, lassen sich so bessere Preise verhandeln, wenn mehrere Lieferanten angefragt werden. Dies könnte einerseits daran liegen, dass mehr Druck auf die bestehenden Dienstleister ausgeübt werden kann und dieser seine Preise drastischer senken muss. Andererseits ist es möglich, dass es grundsätzlich günstigere Konkurrenten gibt, zu welchen gewechselt werden kann.

5 Implementierungskonzepte des strategisch indirekten Einkaufs

Es gibt verschiedene Strategien, wie einen strategisch indirekten Einkauf in eine bestehende Beschaffungsorganisation implementiert werden kann. Diese sind hinsichtlich ihres Organisationsaufwandes und ihrer Effizienz zu bewerten.

Die ineffizienteste Form strategisch indirekte Güter und Dienstleistungen zu beschaffen, stellt der strategielose Einkauf in den einzelnen Fachabteilungen dar. Produkte und Dienstleistungen werden ohne Abstimmung mit dem Einkauf und anderen Abteilungen völlig spontan nach dem Maverick-Buying Prinzip eingekauft. Es gibt auch Unternehmen, bei denen der direkte Einkauf die indirekten Bedarfe befriedigt. Allerdings werden diese mangels erforderlichen Expertise und des oft untergeordneten Stellenwertes von indirekten Gütern suboptimal eingekauft. Dabei ist vielen nicht bewusst, dass 17 – 25% der Gesamtkosten eines Unternehmens in der Regel auf indirekte Materialien entfallen. Wird nur nebenher eingekauft, kann dies zu einer hohen operativen

Belastung in der Einkaufsabteilung führen.⁵ Auch hier fehlen meist Pläne und Verträge um die Beschaffungs- und Abwicklungskosten langfristig zu minimieren.

Folgender Abschnitt behandelt Implementierungskonzepte für den strategisch indirekten Einkauf. Dabei wird ein Überblick gegeben, wie sich der strategisch indirekte Einkauf optimal in eine Beschaffungsorganisation integrieren lässt. Anschließend werden im Allgemeinen die Aufgaben und Eigenschaften eines strategisch indirekten Einkäufers aufgezeigt und schließlich die einzelnen Konzepte zur Implementierung vorgestellt.

5.1 Aufgaben und Eigenschaften eines strategischen Einkäufers

Ein guter strategischer Einkäufer für indirekte Produkte und Dienstleistungen hat einen breiten Überblick über das gesamte Unternehmen. Dabei kennt er den Umfang der abteilungsspezifischen Einkaufsprozesse, die sich über die gesamte Unternehmensstruktur erstrecken und plant die Beschaffung für einen langfristigen Zeitraum. Das präzisiert auch den klaren Unterschied zu einem operativen Einkäufer. Dieser muss nur detaillierte Kenntnisse über die aktuell benötigten Ressourcen haben.

Bei Betrachtung der Aufgaben des strategisch indirekten Einkäufers liegt seine Hauptaufgabe darin, die gesamten indirekten Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens zu beschaffen. Dabei kontrolliert er als zentrale Überwachungsinstanz die laufenden indirekten Einkaufsprozesse und fungiert als unternehmensinterner Ansprechpartner für alle Angelegenheiten der indirekten Beschaffung. In der Funktion als interner Dienstleister unterstützt er die verschiedenen Fachabteilungen. Um seiner verantwortungsvollen Aufgabe gerecht zu werden, muss er sich selbständig und kontinuierlich über die Beschaffungsmärkte weiterbilden und dabei wissen, welche Produkte und Dienstleistungen im Unternehmen benötigt werden.

Darüber hinaus braucht ein strategisch indirekter Einkäufer ein sehr gutes Netzwerk innerhalb des Unternehmens, da sein Aufgabenfeld alle Abteilungen tangiert. Es ist daher unabdingbar, dass er innerhalb des Unternehmens gut vernetzt ist und über eine gute Kommunikationsfähigkeit verfügt. Das setzt auch ein gewisses Maß an unternehmensinternem Servicebewusstsein und Eigeninitiative voraus, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Der strategische indirekte Einkauf kann in verschiedenen Varianten implementiert werden. Diese können jeweils zentral, dezentral oder durch eine Mischform in die Unternehmensorganisation integriert werden. Um diese Abteilung aufzubauen sollte zunächst eine Analyse des Unternehmens durchgeführt werden, um Einsparpotentiale offenzulegen. Anschließend können die erkannten Potentiale realisiert und der strategisch indirekte Einkauf in eine

⁵ Vgl. Wildemann (2008), S. 404

optimale Organisationsstruktur integriert werden, welche durch die Analyse ermittelt wurde. Da hierbei oft Komplikationen auftreten können, kann es ratsam sein externe Unterstützung zu konsultieren. Dennoch bleibt es dem Unternehmen immer selbst überlassen, wie es diese Potentiale realisiert und wie es den strategisch indirekten Einkauf in seine Organisationsstruktur integriert.

5.2 Umsetzung des strategisch indirekten Einkaufs

Im Folgenden werden verschiedene Organisationsformen des indirekten Einkaufs aufgezählt, die grundsätzlich nebeneinander existieren können. Allerdings lohnt sich je nach Aufgaben des strategisch indirekten Einkaufs eine andere Organisationsform.

5.2.1 Eigenständige Instanz

Eine Variante stellt die Schaffung einer Instanz, welche nur für den strategisch indirekten Einkauf zuständig ist, dar. Diese kümmert sich dabei ausschließlich um die Beschaffung indirekter Güter und Dienstleistungen durch speziell geschultes Personal. Diese Einkaufsexperten beobachten gezielt den Markt und können in Bezug auf indirekte Produkte und Dienstleistungen die besten Konditionen aushandeln.

Des Weiteren sucht diese Einkaufsabteilung ständig nach neuen Optimierungsmöglichkeiten im Bereich des indirekten Einkaufs und stellt sicher, dass die bisherigen Maßnahmen durchgesetzt werden. Außerdem sollte an einer einheitlichen Strategie für die Beschaffung der indirekten Bedarfe gearbeitet werden, welche in Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und des indirekten Einkaufs festgelegt und weiterentwickelt wird. Mit solch einem Vorgehen können Einsparpotentiale kurz- und langfristig realisiert werden, die zuvor kaum wahrgenommen wurden.

Eine eigenständige Instanz für den strategisch indirekten Einkauf hat den Vorteil, dass sie unabhängig und unternehmensübergreifend handeln kann. Dabei werden Bedarfe der anderen Abteilungen erkannt und diese einkauft. Für Fragen anderer Abteilungen bzw. Mitarbeiter ist somit auch eine feste Ansprechstelle geschaffen.

Im Falle eines größeren Unternehmens kann eine eigene Abteilung innerhalb des Einkaufs sinnvoll sein. Bei kleinen bzw. mittelgroßen Organisationen mit einem geringen Bedarf an indirekten Gütern und Dienstleistungen lohnt es sich oft nicht eine komplette Abteilungseinheit für den strategisch indirekten Einkauf einzurichten. In diesem Fall werden im Zuge der Optimierung des indirekten Einkaufs einzelne Mitarbeiter bestimmt, die sich exklusiv um die Beschaffung indirekter Güter kümmern. Dabei sollte auf erfahrene Mitarbeiter zurückgegriffen werden, die die notwendigen internen Netzwerke haben und sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Idealerweise haben dieser Mitarbeiter vorher schon einmal im Einkaufsbereich gearbeitet.

5.2.2 Interdisziplinäres Expertenteam innerhalb des Einkaufs

Eine weitere Form, den strategisch indirekten Einkauf in die Unternehmensstruktur einzubinden, stellt die kurzfristige Schaffung eines Projektteams innerhalb der bestehenden Einkaufsabteilung dar.

Diese Art der Implementierung wird in erster Linie dann genutzt, wenn sich abteilungsübergreifend sehr komplexe Beschaffungsaufgaben ergeben. Ein Beispiel dafür stellt die Einrichtung eines Serversystems dar. Verschiedene Abteilungen sind involviert um zu klären, wo beispielsweise der Standort dieses Systems sein wird und wie stark die Datenraten in Zukunft ausfallen werden. Diese Fragen können nur von den Experten aller betroffenen Abteilungen geklärt werden. Meist bestehen die Projektgruppen nur zeitlich befristet und enden mit dem Abschluss des Projektes. Daher besteht das Projektteam in diesem Fall nicht nur aus professionellen Einkäufern, sondern zum Großteil aus technischen Experten der einzelnen Abteilungen.

Das verdeutlicht auch die große Vielfalt der Mitarbeiter, die in solchen Projektteams benötigt werden. Je komplexer das Thema, desto mehr einkaufsfremde Experten müssen aus den verschiedenen Abteilungen hinzugezogen werden, was die Inhomogenität von Projektteams unterstreicht. Diese Variante kann auch parallel zur Einrichtung einer eigenständigen Abteilung eingerichtet werden. Eine Alternative zu eigenen Mitarbeitern in diesen Projektteams ist die Beauftragung einer externen Beratung für strategisch indirekten Einkauf. Auch wenn dies kurzfristig höhere Kosten bedeutet, kann so auf mehr Know-How zurückgegriffen werden.

5.2.3 Fachabteilungen in Zusammenarbeit mit dem Einkauf

Darüber hinaus gibt es Einkaufsabteilungen, die ihre indirekten Bedarfe, ohne eigens für diese Aufgabe geschulten Mitarbeiter, beschaffen. Damit dies nicht in Maverick-Buying ausartet, kann durch den Einkauf eine strategische Vorgabe für operative Bestellungen der indirekten Güter geschaffen werden. Der Einkauf handelt auf strategischer Ebene die Einkaufsbedingungen und Verträge aus. Die einzelnen Fachabteilungen lösen die Bestellung je nach Bedarf operativ vor Ort aus. Dies funktioniert meist durch Rahmenverträge im Zusammenspiel mit E-Procurement Systemen, welche die Bestellkomplexität für die ganze Abteilung minimieren. E-Procurement Systeme sind softwaregestützte Programme, bei denen einzelne Mitarbeiter nur noch die Bestellung auslösen müssen. Dieses Vorgehen ist in der Praxis eine verbreitete Umsetzungsform des indirekten Einkaufs; dies wurde auch durch die Umfrage (siehe Kapitel 3) bestätigt.

5.3 Organisation des strategisch indirekten Einkaufs

Es gibt in der Literatur eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationsformen. Neben der Unterteilung des indirekten Einkaufs in den operativen indirekten Einkauf und den strategisch indirekten Einkauf gibt es

zwei zentrale Aspekte, die bei der Implementierung der optimalen Organisationsform in Betracht gezogen werden können: Zentralisierung und Dezentralisierung. Daraus entwickeln sich für die Unternehmen passende Mischformen, die sich durch Vereinigung der Vorteile aus zentraler und dezentraler Organisation ergeben. Es hängt damit stark von der organisatorischen Implementierung der Konzepte ab, welche Konsequenzen zum Tragen kommen.

5.3.1 Zentrale Implementierung

Verfolgt das Unternehmen das Ziel den strategisch indirekten Einkauf zentral zu gestalten, werden alle indirekten Bedarfe über die gesamten Standorte und Geschäftsbereiche hinweg von einer Instanz gedeckt. Das beinhaltet die Planung, Durchführung und Kontrolle des unternehmensübergreifenden indirekten Einkaufs. In den einzelnen Filialen finden keine strategischen Einkaufsaktivitäten statt, jedoch die operative Bestellabwicklung.

Die zentrale Organisation des strategisch indirekten Einkaufs bietet in erster Linie den Vorteil, dass die gesamten indirekten Bedarfe in einer Abteilung gebündelt werden und Skaleneffekte entstehen. Dadurch können bessere Einkaufskonditionen mit den Lieferanten ausgehandelt werden. Außerdem wird durch die gesteigerte Transparenz die Verhandlungsmacht gestärkt. Das kann dazu führen, dass mit den Lieferanten besondere Konditionen ausgehandelt werden können oder auch besserer Service oder eine beschleunigte Belieferung. Überdies lassen sich Beschaffungsprozesse und Spezifikationen einfacher standardisieren.⁶

Da das entsprechend qualifizierte Fachpersonal an einem Ort sitzt, wird die Expertise bei der Verhandlungsführung, die Beschaffungsmarktkennntnis und die Preis- und Wertanalyse gebündelt. Es entstehen klare Verantwortlichkeiten, durch die eine effiziente Abwicklung der Beschaffungsprozesse langfristig zentral geplant werden können und daraus resultierend eine einheitliche Kontrolle der Kennzahlen unter anderem durch das Controlling stattfinden kann.

Jedoch entstehen durch die Bündelung an einem Ort auch Schwierigkeiten. Beispielsweise stellen kulturelle Hürden ein Problem bei global agierenden Unternehmen dar. Die unterschiedliche Sprache, Mentalität und Kultur können zu Missverständnissen führen und bergen damit Risikopotential. Diese Probleme und Risiken können in mangelnder Akzeptanz bei den einzelnen Mitarbeitern in den Fachabteilungen kulminieren, da sich diese übergangen fühlen.

5.3.2 Dezentrale Implementierung

Im Gegensatz zur zentralen Ausrichtung ist es auch möglich für ein Unternehmen den strategisch indirekten Einkauf dezentral zu organisieren. Dieses Konzept ist in seiner Reinform nur theoretisch verwirklichtbar, da durch die dezentrale Implementierung Maverick-Buying auftritt.

⁶ Vgl. Fröhlich (2010), S.33

Bei dezentraler Organisation werden sämtliche Einkaufsaktivitäten im indirekten Segment von den Fachabteilungen oder an den unterschiedlichen Standorten eigenständig beschafft, ohne dass es einen übergeordneten indirekten Einkäufer gibt.

Praktisch sollte eine dezentrale Organisation nie umgesetzt werden. Vor allem ein gesteigerter Personalbedarf und unterschiedliche Einkaufsstrategien sorgen dafür, dass diese Organisationsform sehr kostspielig ist. Hinzu kommt, dass jeder Standort seine eigene indirekte Einkaufsstrategie verfolgt und somit gleiche Bedarfe nicht mehr gebündelt werden können.

5.3.3 Lead-Buyer-Strategie

Der Lead-Buyer Ansatz stellt eine Mischform aus zentraler und dezentraler Organisation dar. Diese Mischform baut auf einem zentral organisierten Einkauf auf. Gleichartige indirekte Bedarfe werden unternehmensweit in einheitlichen Warengruppen gebündelt.⁷ Für die einzelnen Warengruppen ist jeweils ein strategischer Materialgruppenmanager zuständig. Der Lead-Buyer für diese Materialgruppe ist an dem Standort oder der Organisationseinheit angesiedelt, die dafür die größte Kompetenz oder den größten Bedarf aufweist. Dies kann bedeuten, dass er nicht in der Unternehmenszentrale sitzt, sondern zum Beispiel als Logistikbeauftragter im größten Umschlagslager.

Es herrscht auf strategischer Ebene ein einheitliches Vorgehen, welches sich in den langfristigen Rahmenverträgen niederschlägt und damit organisationsübergreifend umgesetzt werden kann. Darüber hinaus werden die jeweiligen indirekten Bedarfe zentral gebündelt, was zu besseren Lieferantenkonditionen und mehr Marktmacht führen kann. Durch die operative Umsetzung an den einzelnen Standorten können die vereinbarten Volumina aus den Rahmenverträgen bedarfsgerecht und flexibel abgerufen werden.

In der Praxis findet dies beispielsweise im Facility Management Anwendung. So wird das Facility-Management in einem der größten Werke, zentral von einem Lead-Buyer für alle anderen Werke extern eingekauft. Der Lead-Buyer schließt die strategischen Rahmenverträge ab. Die Bestellauslösung zur Deckung der aktuellen Bedarfe erfolgt operativ dezentral an den verschiedenen Standorten. Damit handelt es sich um die Kombination von zentralen strategischen und dezentralen operativen Einkauf.

Generell sollte beachtet werden, dass je nach Unternehmensstruktur und Abteilungen eine andere Umsetzungsstrategie am rentabelsten ist.

⁷ Vgl. Fröhlich (2010), S.36

6 Auswirkungen der Implementierung eines strategisch indirekten Einkaufs

So verschieden die Implementierungsformen des strategisch indirekten Einkaufs sind, sind auch ihre Auswirkungen.

6.1 Psychologische Auswirkung auf Mitarbeiter

Veränderungen, wie die Umstrukturierung von Abläufen einer Abteilung oder gar eines ganzen Unternehmens, scheinen nach außen oft unsichtbar, wirken sich aber extrem auf das Befinden der Mitarbeiter aus. Da bestehende Abläufe und „(...) Ziele einer Organisation gegeben und damit allseits akzeptiert sind“⁸, wird für Veränderungen die Zustimmung der Betroffenen benötigt. Studien im Bereich Change Management haben gezeigt, dass insbesondere die Akzeptanz und Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften notwendig ist.⁹ Das bedeutet: Für die Implementierung eines strategischen Einkaufs ist es wichtig, die Betroffenen von dessen Relevanz zu überzeugen. Ein Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung ist ein gut organisiertes Change Management, das „(...) sich mit der Planung, Organisation und Einführung von Veränderungen in einem Unternehmen“¹⁰ befasst.

Die Implementierung neuer Konzepte können entweder mit externer Unterstützung erfolgen oder rein intern umgesetzt werden. Verschiedene Formen des strategisch indirekten Einkaufs wurden bereits in Kapitel fünf näher betrachtet.

Erfahrungen der Hans Becker GmbH haben gezeigt, dass sich Mitarbeiter häufig gegen Neuerungen stellen. Oft befürchten sie, dass ihnen durch die Umstrukturierung Aufgaben „weggenommen“ werden und sie dadurch ihren Arbeitsplatz verlieren könnten. Andererseits wirkt die Reallocation von Aufgaben auf Mitarbeiter oft so, als hätten sie ihre Aufgabe nicht richtig erledigt oder als ob Kollegen dies besser könnten. Des Weiteren kommt oft die Angst hinzu in ihrem Machtbereich eingeschränkt zu werden, da sie Aufgaben eventuell abgeben müssen und sich somit ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum verändert. Daneben existiert aber auch die Befürchtung, dass durch neue Aufgaben mehr Arbeitslast für den einzelnen Mitarbeiter entsteht. Einen anderen Grund für Frust stellt die Veränderung von jahrelangen Routinen dar. Vielen fällt es schwer sich auf neue Arbeitsabläufe einzustellen. Hier anzuführen ist beispielsweise die Auswahl von Spediteuren, welche nicht mehr allein von den Logistikmitarbeitern, sondern zusammen mit dem Einkauf getroffen wird.

⁸ Mörbe; et al (2011), S. 50

⁹ Vgl. Herscovitch; Meyer (2002)

¹⁰ Hildebrandt (2010), S. 72

Demzufolge gibt es viele Mitarbeiter, die sehr skeptisch gegenüber Veränderungen sind und diese tendenziell ablehnen. Aus diesem Grund muss Widerstand gegen die bevorstehende Neugestaltung frühzeitig identifiziert und geklärt werden.¹¹ Je nach Ursache des Widerstandes müssen die Betroffenen unterschiedlich behandelt werden. Dabei sollte immer beachtet werden, dass betriebliche Veränderungen Störungen im routinierten Betriebsablauf und somit auch Stress verursachen.¹² Dieser Stress und Widerstand gegenüber den bevorstehenden Veränderungen kann die Zufriedenheit im Beruf reduzieren und somit die Kündigungsabsicht erhöhen.¹³ Insgesamt führt schlecht umgesetztes Change Management also zu einer verminderten Mitarbeiterleistung, was langfristig dem Unternehmen schadet.

Da die erfolgreiche Umsetzung des strategisch indirekten Einkaufs von der Motivation und den Fähigkeiten aller Beteiligten abhängig ist, müssen speziell Gegner der Umstrukturierung berücksichtigt werden. Nach Mörbe, Schnoop und Volejnik (2011, S. 103 ff.) werden als Ursache für Widerstand in erster Linie persönliche und sachliche Risiken gesehen. Angestellte sehen in persönlichen Risiken vor allem einen Job- oder Statusverlust, negative Auswirkungen auf ihre finanzielle Situation und eine Umgestaltung ihres vertrauten Arbeitsumfeldes. Unter sachliche Risiken von Veränderungsprozessen fällt vor allem, dass die erhoffte Verbesserung (z.B. Effizienzsteigerung) ausbleibt. Um den Betroffenen diese Zweifel zu nehmen, ist es nötig die Vorteile klar zu machen, Nachteile aufzuzeigen und Lösungsmöglichkeiten dafür anzubieten. Beispielsweise sollten den Mitarbeitern Bindungsangebote und spezifische Trainingsangebote gemacht werden, die speziell auf ihre neuen Aufgaben zugeschnitten sind. Unter Umständen kann es sogar sinnvoll sein, Beförderungen in Aussicht zu stellen. Für die Implementierung des indirekten Einkaufs bietet es sich beispielsweise an, die bisherigen Verantwortlichen für Beschaffung aus den Fachabteilungen speziell für den indirekten Einkauf zu trainieren oder eine Schnittstellenposition zuzuweisen.

Um die Mitarbeiter von der Dringlichkeit der Veränderung, wie der Schaffung eines indirekten Einkaufs, zu überzeugen, ist es einerseits zwingend erforderlich, dass das Top Management die Entscheidung dazu trifft und die bevorstehenden Veränderungen ankündigt und unterstützt.¹⁴ Somit wird durch die Unternehmensführung eine klare Richtung vorgegeben, woran sich die Mitarbeiter orientieren sollen. Andererseits sollten die betroffenen Mitarbeiter stark in die Umstrukturierung eingebunden sein, um die Implementierung des indirekten Einkaufs aktiv mitgestalten zu können und ihre eigenen Ideen einzubringen.

Daneben kann durch ausreichende Transparenz des Veränderungsprozesses ein höherer Grad an Zustimmung seitens der Mitarbeiter erreicht werden. Je

¹¹ Vgl. Mörbe; et al (2011), S. 52

¹² Vgl. Ashford (1988)

¹³ Vgl. Banas; Wanberg (2000)

¹⁴ Vgl. Mörbe; et al (2011), S. 77 ff.

mehr Informationen den Mitarbeitern über die bevorstehende Umstrukturierung zur Verfügung gestellt werden, desto größer ist die Akzeptanz gegenüber Veränderungen.¹⁵ Folglich können sich alle Beteiligten selbst ein Bild über die Neuerungen machen und sich dabei vom Nutzen der neuen Strukturen überzeugen.

6.2 Auswirkungen auf andere Abteilungen

Die Schaffung eines Indirekten Einkaufs wirkt sich nicht nur auf Mitarbeiter, sondern auch auf andere Abteilungen des Unternehmens aus. Die Rechtsabteilung ist dabei oft betroffen, da durch den strategisch indirekten Einkauf Rahmenverträge angestrebt werden, bei denen entsprechende rechtliche Aspekte zu berücksichtigen sind. Je nachdem, welche indirekten Materialien beschafft werden, sind darüber hinaus verschiedene Teile des Unternehmens betroffen. Dies bedeutet keinesfalls, dass der indirekte Einkauf die Aktivitäten der Fachabteilung übernimmt. Idealerweise erleichtert er die Arbeit der Fachabteilungen, indem Benchmarks definiert, eine Vorauswahl von geeigneten Dienstleistern getroffen und Verhandlungen geführt werden. Die Kernaufgaben der Fachabteilungen bleiben somit unberührt; diese werden lediglich bei ihrer Bedarfsbeschaffung durch den indirekten Einkauf unterstützt.

6.2.1 Logistik

Werden Logistikdienstleistungen, wie Kurierfahrten, nicht mehr von der Logistikabteilung, sondern über den Indirekten Einkauf beschafft, wirkt sich dies unter anderem auf den Vertrieb der produzierten Ware aus. Werden neue Bedingungen mit Dienstleistern, wie Spediteure, ausgehandelt, müssen angepasste Preise und Lieferzeiten mit Kunden geklärt werden.

Unter Umständen können sich auch Lagerauslastung und Sicherheitsbestände verändern. Da durch eine Dienstleisteranpassung sich Lieferzeiten ändern können, ist dies bei der Lagerplanung zu berücksichtigen, damit es bei nachfolgenden Prozessen nicht zu Verzögerungen kommt. Zudem haben Unternehmen die Chance von einer höheren Flexibilität in der Produktionsplanung und –steuerung zu profitieren.

Die Hans Becker GmbH konnte unter anderem für einen Kunden durch den Wechsel zu neuen größeren Dienstleistern die Anmeldefrist von Container im Bereich Seefracht reduzieren. Der Kunde kann dadurch schneller eilige Lieferungen versenden. Davor war dies nur gegen Aufpreis möglich und auch nicht immer realisierbar, da der alte Spediteur weniger Stellplätze auf Schiffen hatte und somit auch die Wahrscheinlichkeit geringer war, kurzfristig diese neu zu belegen.

¹⁵ Vgl. Banas; Wanberg (2000)

6.2.2 Marketing

Der Indirekte Einkauf im Marketing hat hauptsächlich eine externe Wirkung, ist aber oft für den Kunden nicht merkbar. Besonders deutlich wird dies bei Verhandlungen beispielsweise mit Verlagen. So können mit der Unterstützung des Einkaufs günstige Konditionen ausgehandelt werden, da dieser speziell darauf geschult ist.

Intern wird, wenn überhaupt, nur der Vertrieb beeinflusst. Darunter fällt beispielsweise, dass Werbeaktionen, wie das Versenden von Prospekten, Katalogen, etc. auf günstigere Termine gelegt werden; zum Beispiel Donnerstags statt Samstags, da der Versand unter der Woche günstiger ist als am Wochenende.

6.2.3 C-Teile

Je nachdem, um welche Art von C-Teilen es sich handelt, wirkt sich eine Umstellung der Einkaufsorganisation auf die Logistik, Produktentwicklung oder Produktion aus.

Das Reduzieren von C-Teilen, wie Schrauben oder sonstige Kleinteile, hat einen Einfluss auf die Produktentwicklung und damit auch auf die Produktion. Wird beispielsweise statt vielen verschiedenen Schrauben nur noch eine Standardschraube verwendet, kann die Entwicklung eines neuen Produktes unter Umständen komplexer werden. Jedoch profitiert die Produktion von einer vereinfachten Montage.

Im Bereich Logistik wirken sich Optimierungen von C-Teilen durch den indirekten Einkauf, wie Standardisierung von Verpackungen, auf die Lagerauslastung und den Warentransport aus. Stehen nur noch einige angepasste Modelle zur Verfügung, wird weniger Platz zur Lagerung benötigt, da eine geringere Anzahl von Lagerplätzen für die einzelnen Produkte benötigt wird.

Einen Sonderfall der C-Teile bilden die Büromaterialien. Diese zählen laut Definition auch zu den C-Teilen, dennoch sind Veränderungen in diesem Bereich besonders vorsichtig durchzuführen. Eine Produktänderung wirkt sich auf alle Bereiche im Unternehmen aus, da jede Abteilung Bürobedarf hat. Der indirekte Einkauf hat hier vor allem mit psychologischen Aspekten zu kämpfen. Obwohl eine Reduzierung der Dienstleister und eine Straffung des Produktsortiments trivial erscheinen, ist für Mitarbeiter die Verwendung ihres Lieblingsstiftes oft ein Hygienefaktor. Eine Veränderung des Produktsortiments bedeutet für viele eine Einschränkung ihrer Arbeitsmaterialien und damit einen Eingriff in die Gestaltung ihrer Arbeit. Oft wird die Bestellung von Büromaterialien von jedem Mitarbeiter oder pro Abteilung einzeln durchgeführt. Das Verlagern der Bestellaktivität kann für zusätzlichen Frust sorgen, da den Mitarbeitern dadurch die „freie Wahl“ genommen wird. Ein Ansatzpunkt können Bestellkataloge darstellen. Das Portfolio, sowie Rahmenverträge werden idealerweise vom strategisch indirekten Einkauf mit den Dienstleistern

ausgehandelt. Die Mitarbeiter können dann anhand der Produktkataloge mit fest vordefiniertem Standardsortiment ihre Arbeitsmaterialien auswählen. Somit können sie selbst nach Bedarf bestellen; die Konditionen wurden aber bereits durch den strategisch indirekten Einkauf ausgehandelt.

6.2.4 Allgemeine Dienstleistungen

Optimierungen von Allgemeine Dienstleistungen haben, ähnlich wie Büromaterialien, eine sehr große Auswirkung auf das persönliche Empfinden von Angestellten. Insbesondere gilt dies für Geschäftsreisen und Dienstwägen. Bei Optimierungen im Bereich Reisen muss darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter dennoch komfortabel reisen können, um bei Ankunft ausgeruht genug für Geschäftstermine zu sein. Veränderungen im Fuhrpark haben eine noch größere Auswirkung: Dienstwagen sind für die meisten Mitarbeiter Statussymbole. Wird diesen nun eine kleinere Fahrzeugklasse zugewiesen, wirkt dies wie eine Degradierung. Außerdem kann dies auf Unternehmensexterne, wie Kunden, so wirken, als sei das Unternehmen in finanzieller Notlage, da „gespart werden müsse“.

Optimierungen von Versicherungen sind für Mitarbeiter kaum spürbar und für sie deshalb weniger von Interesse. Für das Unternehmen selbst hingegen sind sie essentiell und sollten nie ohne Fachkundige geändert werden. Auch muss die Rechtsabteilung miteinbezogen werden und neue Konditionen klar kommuniziert werden, damit Mitarbeiter den veränderten Vorschriften entsprechend handeln können.

6.2.5 Facility Management

Optimierungen im Facility Management können vergleichsweise einfach durchgeführt werden, da Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche oft keine weitreichenden Folgen haben (ausgenommen sind hierbei sensible Bereiche, wie Sauberkeitsvorgaben bei Reinräume oder Sicherheitsvorgaben). Besonders einfach ist dies im Bereich Energie durch einen Dienstleisterwechsel durchzuführen. Falls Wartungsverträge neu vergeben werden sollen, ist die Gewährleistung von Qualität- und Sicherheitsstandards zu beachten. Wird dies eingehalten, sind Veränderungen hier ebenfalls leicht etablierbar. Etwas kritischer sind Optimierungen der Gebäudereinigung, da ein sauberes Umfeld von den Meisten vorausgesetzt wird. Trotzdem lohnt es sich, den Reinigungsaufwand in Frage zu stellen und Verträge anzupassen.

6.2.6 IT / Kommunikation

Von Änderungen der Hard- und Software können alle Abteilungen betroffen sein. Vor der Einführung eines neuen Programms muss aber stets der Nutzen geprüft werden. Zu häufige Neueinführungen von Programmen sollten aber vermieden werden, da wie in 6.1 bereits erläutert Mitarbeiter eher skeptisch gegenüber Neuerungen sind und oft die alten Strukturen behalten wollen. Bei Optimierungen des Mobilfunks sollte darauf geachtet werden, dass bei einem Wechsel des Dienstleisters dennoch die Erreichbarkeit der Mitarbeiter gewährleistet wird.

7 Ergebnisse und Diskussion

Bei dieser Arbeit wurden mehrere Bereiche des strategischen indirekten Einkaufs untersucht; vom aktuellen Stand des strategisch indirekten Einkaufs über Potentiale bis hin zu dessen Umsetzung und Folgen für Unternehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich für jedes Unternehmen eine Überprüfung der Beschaffung indirekter Materialien lohnt, denn schon mit niedrigem Aufwand kann eine hohe Einsparung erzielt werden. Allerdings ist es auch möglich durch aufwändige Prozessveränderungen hohe Einsparpotentiale zu eröffnen. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass mit zunehmenden Wettbewerb auch vermeintlich kleine Einsparungen wichtig sind. Dabei sind solche Optimierungen nicht nur finanzieller Natur, sondern verbessern vor allem die unternehmensinternen Abläufe. Zu beachten ist aber, dass es kein einheitliches Konzept gibt, welches Einsparpotentiale garantiert, denn jedes Unternehmen ist verschieden aufgebaut und handhabt die indirekte Beschaffung anders. Deshalb sollte die oberste Priorität darauf liegen, das Unternehmen vor der Optimierung genau zu analysieren, um jeweils spezielle Einsparpotentiale zu identifizieren.

Besonders beachtet werden sollte, wie Mitarbeiter von den Optimierungen im indirekten Einkauf beeinflusst werden. Da Veränderungen Stress oder Frustration bei Mitarbeiter auslösen können, hat dies unter Umständen eine negative Auswirkung auf die Arbeitsleistung. Um eine effektive Strategie im indirekten Einkauf zu verfolgen, empfiehlt es sich eine Organisationsstruktur in den Unternehmen zu schaffen, welche strategische Ziele festlegt, erneuert und die Umsetzung überwacht. Je nach Unternehmen und Aufgabenbereich des strategisch indirekten Einkaufs bietet sich eine andere Organisationsform an.

Aus den Ergebnissen der gesamten Arbeit lässt sich schlussfolgern, dass es für jedes Unternehmen ratsam ist, egal welche organisatorischen Eigenschaften es aufweist, seinen indirekten Beschaffungsablauf auf den Prüfstand zu stellen. Dennoch hat diese Arbeit Begrenzungen:

Da nur auf Daten der Hans Becker GmbH zurückgegriffen werden konnte, waren alle untersuchten und einige der befragten Unternehmen Kunden der Hans Becker GmbH. Deshalb ist nicht auszuschließen, dass die aktuelle Situation des strategischen indirekten Einkaufs von den hier ermittelten Zahlen abweicht. Auch kann es sein, dass die Einsparpotentiale bei anderen Unternehmen abweichen.

Weiter zu beachten ist, dass die Stichprobe mit 250 Unternehmen und über 1000 Projekten zwar relativ groß ist, allerdings ist der analysierte Zeitraum von 17 Jahren sehr weitläufig. Aktuelle Einsparpotentiale können also von den berechneten Zahlen abweichen.

Mit dieser Arbeit wurde ein Fundament für weitere Forschung im Bereich des strategisch indirekten Einkaufs geschaffen, das angesichts seiner steigenden Bedeutung von künftigen Wissenschaftlern und Praktikern erweitert werden sollte.

Anhang

Anhang 1: Ehrenwörtliche Erklärung

Ehrenwörtliche Erklärung

Wir erklären hiermit ehrenwörtlich, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt haben; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

München, 13. Juli 2015

Literaturverzeichnis

Arnold, Ulli (1997): Beschaffungsmanagement, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1997.

Ashford, Susan J. (1988): Individual strategies for coping with stress during organizational transitions, in: Journal of Applied Behavioral Science, 24. Jg., 1988, S. 19 – 36.

Banas, Joseph T.; Wanberg, Connie R. (2000): Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Workspace, in Journal of Applied Psychology, 85. Jg., 2000, S. 132 – 142.

Fröhlich, Lisa (2010): Gibt es die optimale Einkaufsorganisation – Organisatorischer Wandel und pragmatische Methoden zur Effizienzsteigerung, Hrsg. Lingor, T., Wiesbaden (Gabler), 2010.

Herscovich, Lynne; Meyer, John P. (2002): Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, in: Journal of Applied Psychology, 87. Jg., 2002, S. 474 – 487.

Heß, Gerhard (2008): Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle, Wiesbaden (Gabler), 2008.

Hildebrandt, Andreas (2010): Vor- und Nachteile der Etablierung einer Matrix-Organisation im Einkauf – wann verspricht diese Organisationsform den größten Mehrwert?, in: Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?, Hrsg. Fröhlich, L.; Lingohr, T., Wiesbaden (Gabler), 2010, S. 59 – 78.

Mörbe, Steffen; Schnoop, Simon; Volejnik, Ulrike (2011): Erfolgsfaktor Change Communications, Hrsg. Lies, J., Wiesbaden (Gabler), 2011.

Werner, Hartmut (2008): Supply Chain Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, Wiesbaden (Gabler), 2008.

Wildemann, Horst (2008): Einkaufspotenzialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen, München (TCW Transfer-Centrum), 2008.