

Einkauf führt Kostensenkungsprojekt durch

Einsatz von Beratern für den Einkauf zahlt sich aus

Fachserie des BDEW-Fachausschusses »Materialwirtschaft«

Häufig werden Unternehmensberater gerufen, wenn die Unternehmen nicht mehr weiterwissen oder unangenehme Kostensenkungen schnelles Handeln erfordern. Aber es geht auch anders: Um sich auf zu erwartende Entwicklungen frühzeitig und geplant einzustellen, hat die N-Ergie Aktiengesellschaft ein Einkaufsprojekt mit Unterstützung der Unternehmensberatung H&Z über einen Zeitraum von fünfzehn Monaten durchgeführt.

Beraterauswahl und Start

Die bedingt durch die Forderungen der Bundesnetzagentur in Angriff zu nehmenden organisatorischen Veränderungen in den Unternehmen der Energiewirtschaft machen auch vor dem Einkauf nicht halt. Da aber traditionell die Einkaufsabteilungen bei Versorgern eher nicht strategisch wichtig aufgestellt waren, benötigen sie externe, professionelle Unterstützung, um einer geforderten Kostentransparenz und Wirtschaftlichkeit in der Beschaffung gerecht werden zu können.

Mit den Vorgaben aus einem Effizienzsteigerungsprogramm erhielt

der Einkauf der N-Ergie vom Vorstand den Auftrag, ein Einkaufsprojekt mit dem Ziel der Kostensenkung durchzuführen. Daraufhin erstellte der Einkauf erst einmal eine Leistungsbeschreibung des geplanten Projekts und bereitete eine Ausschreibung unter geeigneten Beratungsunternehmen vor. Neben der von den Bietern geschätzten Projektdauer und der Vergütung wurden Referenzen und Branchenerfahrung sowie vor allem das abgefragte Umsetzungskonzept als Kriterien bewertet.

Die Entscheidung fiel auf das Beratungshaus H&Z aus München, das mit seinem Einkaufs-Know-how ein Beratungskonzept mit Umsetzungsbegleitung angeboten hatte. Nach dem Aufbau einer Projektorganisation konnte das auf gut ein Jahr angelegte Projekt starten.

Methodik und Ergebnisse

Nach der Analyse der Einkaufsvolumina werden die Materialfelder in die Einflussmatrix eingeordnet (*Bild 1*). Diese Einordnung nach Käufereinfluss am Beschaffungsmarkt und Beschaffungskomplexität dient der Priorisierung der Themen für die weitere Umsetzung.

Zum Start der gemeinsamen inhaltlichen Arbeit von Einkauf und internen Schnittstellenpartnern eignet sich ein Workshopformat, in dem mögliche Optimierungshebel diskutiert werden. Dieser »Hebelworkshop« sollte vom Einkauf mit oder ohne Unterstützung des Beraters gut vorbereitet werden, da dies die erste Visitenkarte für eine Positionierung des Einkaufs gegenüber den internen Kunden ist. Durch dieses Format werden Vorbehalte zwischen den Funktionen abgebaut und alle relevanten Informationen auf den Tisch gebracht und diskutiert. Ziel des Workshops ist es, alle im

Unternehmen bestehenden Ideen zu erfassen und so den möglichen Optimierungsraum abzustecken (*Bild 2*).

Zwingend sollten hierzu auch Ansätze von außen und Benchmarkingerfahrungen durch den Berater in die Diskussion eingebracht werden. Zum Ende des Workshops ist es wichtig, eine erste Abschätzung der möglichen Kosteneffekte vorzunehmen sowie jemanden zu bestimmen, der für die Umsetzung aller Ideen und Maßnahmen verantwortlich ist. Ein beispielhaftes, aggregiertes Ergebnis für Kabel zeigt *Bild 3*.

Verläuft dieser erste gemeinsame Workshop positiv, ist die wesentliche Grundlage für die Umsetzung gelegt. Das weitere Vorgehen ist einkäuferisches Handwerk: Durchführung einer Ausschreibung mit einem bedarfsgerechten Leistungsverzeichnis, Auswertung der Angebote, Auswahl der Shortlist-Lieferanten, Durchführung von Verhandlungen und zum Abschluss die gemeinsame Vergabeentscheidung. Im Verlauf der Hebelworkshops wurde deutlich, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der konstruktiven Zusammenarbeit des Fachbereichs mit dem Einkauf und umgekehrt liegt.

Die Herausforderung: Die Schnittstellenpartner im eigenen Unternehmen

»Einkaufen kann jeder. Wir sind auch immer gut ohne den Einkauf ausgekommen. Davon hat doch der Einkauf keine Ahnung.« Diese oder ähnliche Sätze waren anfänglich von Kollegen aus den Fachbereichen zu hören. Doch diese Sichtweise wandelte sich nach den Hebelworkshops, die zusammen mit am Beschaffungsprozess Beteiligten durchgeführt wurden. Berater und Einkauf hatten hier Handlungsbedarf erkannt.

Wie kann nun der Einkauf diese Situation lösen? Wie kann er beweisen, dass er einen hohen Mehrwert für die Schnittstellenpartner bieten kann? Hier hat sich die externe Unterstützung zum ersten Mal im Projekt bewährt. Ein einfaches aber wirkungsvolles Instrument, um die Zusammenarbeit zu verbessern, ist Feedback (*Bild 4*). So wurden die Mitarbeiter im Einkauf gefragt, wie sie die Leistung des Einkaufs einschätzen: Wie ist die fachliche Kom-



Christof Helfrich (r.), stellvertretender Vorsitzender des BDEW-Fachausschusses »Materialwirtschaft« und Leiter Zentralbereich Einkauf der N-Ergie Aktiengesellschaft, Nürnberg, und Markus Fächtenbusch

petenz des Einkaufs? Sind die Kapazitäten ausreichend? Wie wird der Servicegrad des Einkaufs beurteilt?

Die gleichen Fragen wurden von den internen Kunden des Einkaufs beantwortet. Aus dem Vergleich der Bewertungen ließen sich meist schnell und erklärbar die richtigen Schlüsse und Empfehlungen ziehen, und es wurden erste Handlungsfelder abgeleitet und im Rahmen des Projekts terminlich fixiert. »Der Einkauf muss seine Markt- und Technikkompetenz verbessern, die Serviceorientierung ist ausreichend, die Prozesse sind gut und werden auch genügend gelebt« sind einige der möglichen Antworten, aus denen zumindest erste Handlungsfelder abgeleitet werden können. Gleichzeitig kann dies als Grundlage für die Maßnahmen zur Absicherung der Nachhaltigkeit dienen.

Welche Warengruppen wurden analysiert?

Für den Start der inhaltlichen Arbeit in den Materialgruppen eigenen sich traditionell Materialfelder wie Facility Management oder IT für den Beginn einer Zusammenarbeit besser als Marketingthemen. Zum

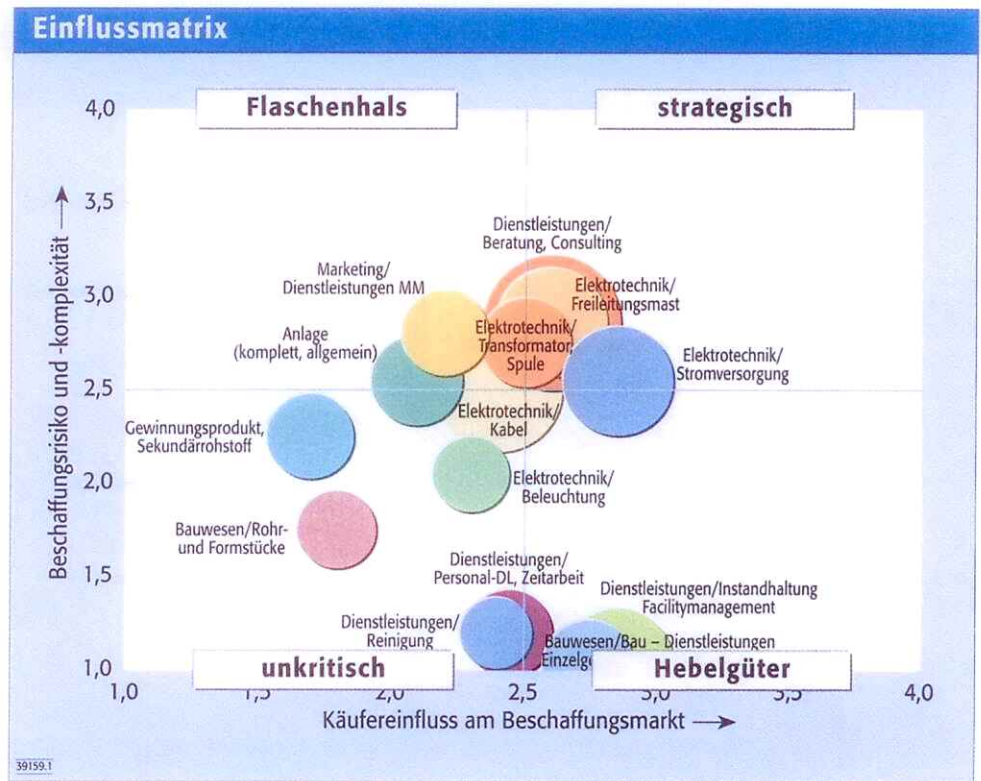


Bild 1. Einordnung der Materialfelder in die Einflussmatrix der N-Ergie

einen hat der Einkauf in diesen Feldern längst Einzug gehalten, und zum anderen sind diese Material-

felder häufig gut definierbar und vergleichbar. Die Auswahl einer Marketingagentur für die nächste

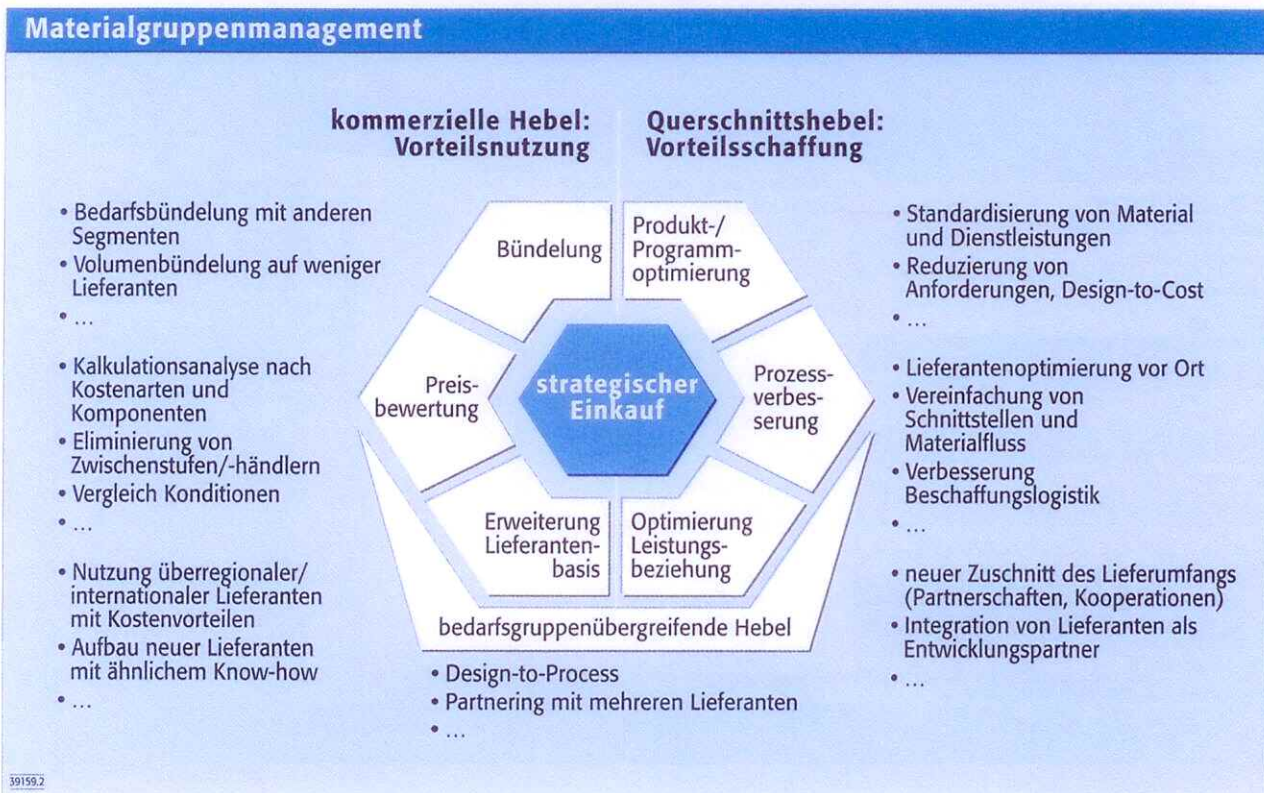


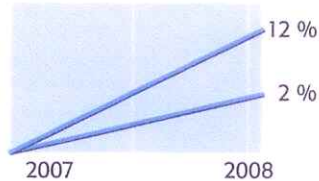
Bild 2. Hebel im Materialgruppenmanagement

Materialgruppe Kabel

Bedarfsgruppe »Kabel«

- der überwiegende Teil der Materialgruppe (rd. 60 %) wird durch den Mandatseinkauf gedeckt
- erkennbarer Trend zur Marktkonsolidierung
- Bündelung vielversprechend

Potenzial Kabel



kommerzielle Hebel

- **Bündelung** von **nicht Mandatsmaterial** mit anderen EVU und Kommunen
- **Einführung von Staffelpreisen** bei der Ausschreibung (längen- und mengenabhängig)
- **Benchmark mit anderen EVU** (nicht Mandateinkauf)
- langfristiger Vertrag
- Identifikation von **alternativen Lieferanten** (Marktsuche von bestehenden Lieferanten bei den anderen EVU)
- Ausschreibung bei alternativen Lieferanten

Querschnittshebel

- Untersuchung **alternativer Technologien** (HTS = high-temperature superconductor)
- Prüfung von **alternativen Verbindungsmuffen für 20-kV-VPE-Kabel** (Schadensfall 3M Kaltschrumpfmuffe)
- Nutzung von kostengünstigstem Anbieter aus Mandat für Garnituren und Zubehör
- Erweiterung/Optimierung elektronische Bestellungen (elektronischer Marktplatz)
- Anzahl der Abrufe im Lager reduzieren
- **Lageroptimierung** (z. B. Trommelrente)
- **Lieferanten Know-how** (z. B. Verbindungsteile) optimal nutzen bei der Produktdefinition

39159.3

Bild 3. Hebel in der Materialgruppe Kabel

Selbst-/Fremdbildabgleich

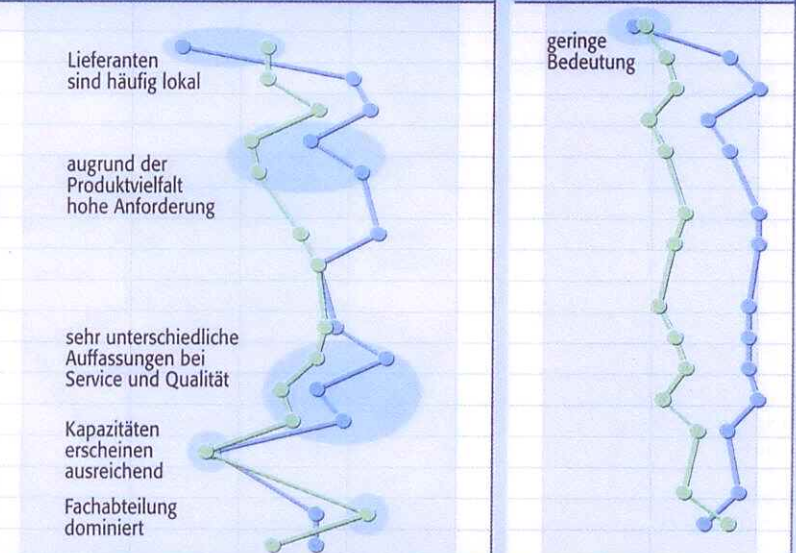
N-Ergie

(Schulnoten)

	-- (5)	- (4)	o (3)	+ (2)	++ (1)
Kompetenz und Professionalität					
internationale Marktkenntnisse					
Lieferantenempfehlung/-auswahl					
kommerzielles Know-how					
technisches Know-how					
Produktkenntnisse					
System und Prozesse					
klare Definition und Dokumentation der Einkaufsprozesse					
Umsetzung der Prozesse					
Service und Qualität					
Reaktionszeiten					
Zuverlässigkeit bei der Einhaltung zugesagter Termine					
Flexibilität					
Arbeitsqualität/Effizienz					
Einkaufskapazität (---: zu wenig, ... ++: zu viel Einkäufer)					
Kommunikation					
Kooperationsbereitschaft					
aktives Zugehen auf die Partner/Schnittstellen					

Bedeutung der Kriterien

n (1) m (2) h (3)



39159.4

Bild 4. Die Mitarbeiter des Einkaufs und interne Kunden wurden befragt, wie sie die Leistungen des Einkaufs einschätzen

