

Expertengespräch

Aktuelle Trends in der C-Teile-Beschaffung

Dem Einkauf wird oft großes Optimierungspotenzial bescheinigt, allerdings zeigt sich, dass nicht alle Einkaufskategorien gleichermaßen beachtet werden. C-Teile führen in vielen Unternehmen ein Schattendasein, obwohl sie ein millionenschweres Einkaufsvolumen beanspruchen. Eine Expertenrunde diskutierte über Trends in der C-Teile-Beschaffung.

Gerade in der Kategorie C-Teile, also nicht direkt in das Endprodukt eingehende Betriebsmittel wie beispielsweise Arbeitsschuhe, Schrauben, oder Werkzeuge, zeigen sich Optimierungs- und damit auch Einsparpotenziale.

Thomas Vierhaus: Bain & Company hat 2014 die Studie „Building a world-class global procurement organization“ veröffentlicht. Dem Einkauf wird immer wieder ein großes Optimierungspotenzial bescheinigt. Lässt sich das in konkreten Zahlen ausdrücken?

Klaus Neuhaus: Wir haben in den letzten zehn Jahren über 500 Einkaufsprojekte durchgeführt. Dabei arbeiten wir branchenübergreifend, das heißt Banken, Handel, Versicherungen. Die erzielten Einsparungen hängen ab von den involvierten Kategorien und der „Reife“ der Einkaufsorganisation. Wenn wir in einem Unternehmen unsere Tätigkeit aufnehmen, erstellen wir zunächst eine grundlegende Diagnose. Dabei zeigt sich meist, dass der Einkauf im Unternehmen nicht klar strukturiert und das Mandat des Einkäufers nicht eindeutig definiert ist. Nach der Implementierung der gemeinsam mit dem Kundenunternehmen erarbeiteten Umstrukturierungen belaufen sich die typischen Einsparungen auf 3–6% bei direkten Materialien und 8–12% bei indirekten Kategorien.

Thomas Vierhaus: Wie kann dieses Potenzial ausgeschöpft werden? Wie kann dabei der zuliefernde Technische Handel partnerschaftlich einbezogen werden?

Wolfgang Möwius: Der Technische Handel ist in der Kategorie „Indirect Material“ einzubeziehen. Hierfür müssen die zugehörigen Produkte definiert und gleichzeitig die wirt-



Die Teilnehmer des Expertengesprächs (v. l.) Bernhard Dressler, Vorstandsvorsitzender der Nordwest Handel AG; Thomas Vierhaus, Verband Technischer Handel; Wolfgang Möwius, Geschäftsführer der Möwius GmbH; Klaus Neuhaus, Partner Bain & Company; Sascha Hackstein, Director bei Atreus). (Foto: Möwius)

schaftliche Komponente im Blick behalten werden. Neben den Preisen sind dabei vor allem die Logistik und die Beschaffung zu berücksichtigen. Gerade hier sind sehr innovative Lösungen entwickelt worden, die den Technischen Handel in den Beschaffungsprozess integrieren. Um Einsparpotenziale auszuschöpfen bietet es sich oftmals an, den gesamten Beschaffungsprozess für C-Teile auszulagern und einem Handelsunternehmen zu übertragen. Damit ist es auch seine Aufgabe, die vereinbarten Kostensenkungen einzuhalten.

Sascha Hackstein: Wenn es um die Realisierung von Einsparpotenzialen geht, verfügt der Technische Handel vor allem über die Fähigkeit, diese tatsächlich umzusetzen. Die Händler kennen die Produkte, Normen, Kategorien, Hersteller und haben das notwendige logistische Know-how. Damit tragen sie dazu bei, die identifizierten Savings zu verwirklichen.

Thomas Vierhaus: Welche Unterschiede gibt es zwischen dem Einkauf von A-, B- und C-Teilen?

Klaus Neuhaus: Grundsätzlich ist festzulegen, ob es sich bei der Kategorie um eine global, regional oder lokal zu beschaffende Material-

gruppe handelt – entsprechend ist das Mandat des jeweiligen Einkäufers zu definieren. Bei der Kategorie „Indirect Material“ erleben wir als Berater sehr häufig, dass diese Gruppe, im Gegensatz zu A- und B-Teilen, nicht gemanagt wird, das heißt es gibt auch in sehr großen Unternehmen keine eindeutige Strategie und kein klares Mandat für den Einkauf von C-Teilen. Das resultiert in unstrukturierten Ausgaben in Millionenhöhe – geprägt von Maverick-Buying. Hier besteht ein großes Optimierungspotenzial.

Thomas Vierhaus: Wo liegen für Sie die größten Einsparpotenziale, beziehungsweise was sind die größten Kostenfaktoren?

Bernhard Dressler: Die Diskussion zeigt ganz klar, dass es bei der Frage nach Einsparpotenzialen um Prozesse geht, die Produktpreise sind nicht ausschlaggebend. Sicher muss der Preis stimmen, aber da sind nicht die entscheidenden Einsparungen zu realisieren. Trotzdem beobachten wir momentan, dass die Prozesskosten an Aufmerksamkeit verlieren. Insbesondere durch den Onlinehandel und die damit einhergehende Preistransparenz sind die kritischen Faktoren etwas aus dem Fokus geraten.