

Der Einkauf als zentrales Optimierungsinstrument im Unternehmen Potential vs. Realität

European e-commerce Academy

Duisburg, 8. März 2005

***Wenn du ein Schiff bauen willst,
dann trommle nicht Männer zusammen, um
Holz zu beschaffen,
Aufgaben zu vergeben und die Arbeit
einzuteilen,
sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem
weiten, endlosen Meer.
(Antoine de Saint-Exupéry)***

In dieser Präsentation werden die Optimierungspotentials für den Einkauf adressiert

Zielsetzung der Präsentation

- **Wo sind die aktuellen Herausforderungen für den Einkäufer ?**
- **Was sind die zentralen Handlungsfelder ?**
- **Welche Optimierungsansätze gibt es ?**
- **Welche Potentiale stecken in den Optimierungsansätzen ?**
- **Wie steht es um die Realisierung der Optimierungsansätze ?**
- **Was kann der Einkauf in Zukunft besser machen ?**

Eine Vielzahl von Industrietrends wirft neue Fragen hinsichtlich der Ausrichtung des Einkaufs auf

Industrietrends

Lieferantenanzahl

- Reduzierung durch M&A auf Ebene Tier 1 & 2 sowie Sourcing Aktivitäten

Fremdleistung

- Reduzierung der Entwicklungs- und Fertigungstiefe der OEM's

Leistungskomplexität

- Lieferanten spielen eine immer wichtigere Rolle bei Innovation und technischer Entwicklung

Flexibilität

- Steigende Variantenvielfalt und kürzere Reaktionszeiten



Modularisierung

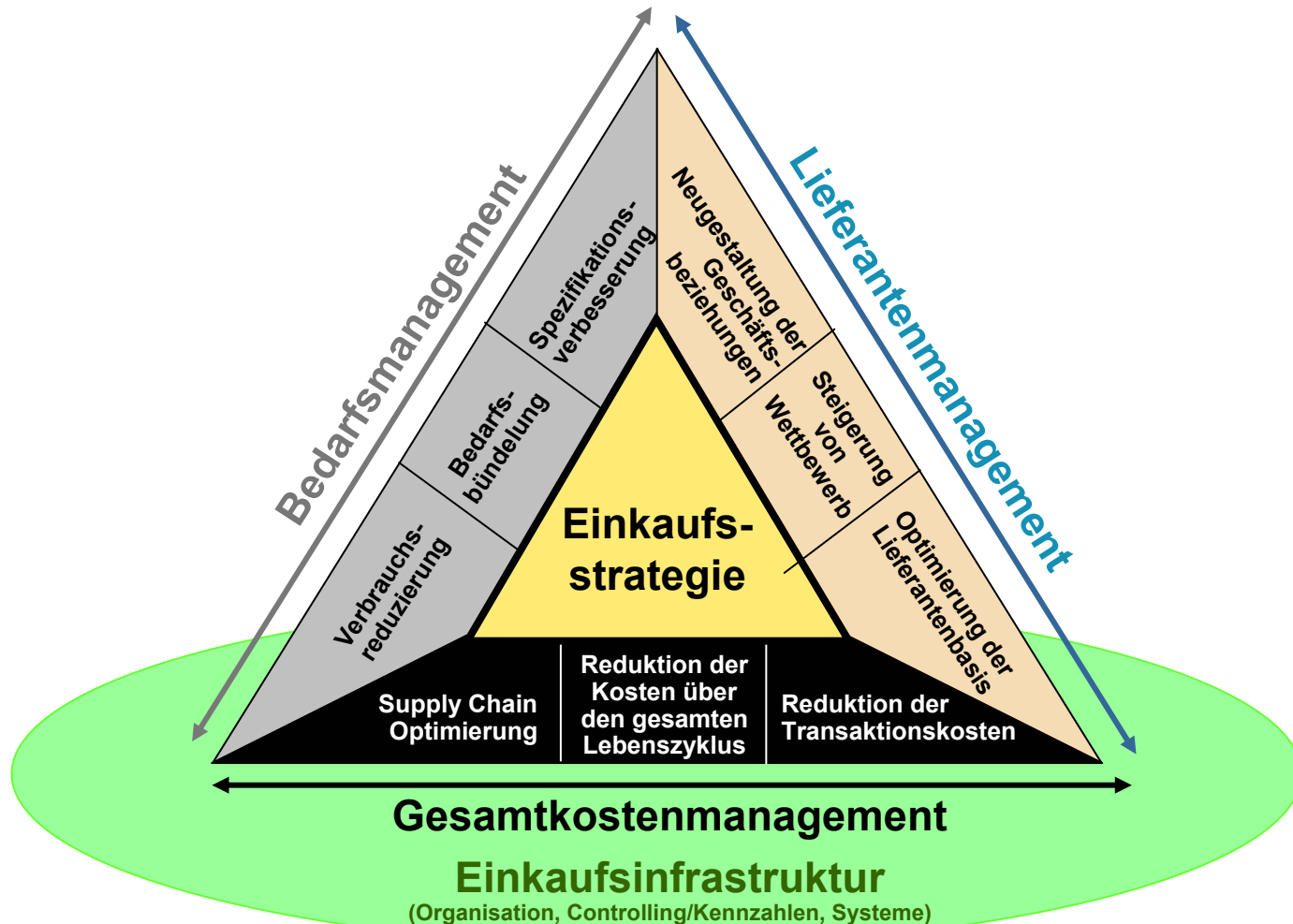
- Steigender Anteil der Modullieferanten an der Gesamtwertschöpfung (>75%)

Produktlebenszyklus

- Kürzere Produktlebenszyklen durch hohen Innovationsgrad

Der Einkauf hat fünf Kernelemente, die ineinander greifen müssen, um Kosten, Cashflow, Qualität und Service zeitgleich zu optimieren

Herausforderungen für den Einkauf



Trendbezogene Handlungsbedarfe und Problemstellungen: Strategieebene

Handlungsfelder

Strategie

Prozesse

Organisation

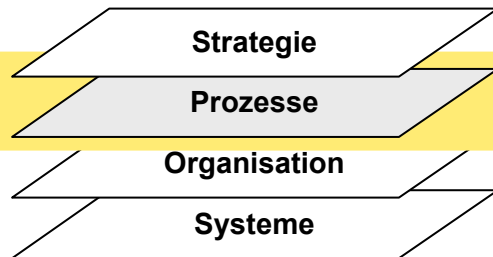
Systeme

Handlungsbedarfe

- Umgang mit Monopolisten und Oligopolen neben traditionellen Beschaffungspolypolen
- Kooperationspartner, Modul- und Systemlieferanten als neue, führende Modelle neben traditionellen Material-, Teile- und Komponentenlieferanten
- Einkauf von Innovation, Konzepten, Werkzeugen, Entwicklungsleistungen gewinnen an Bedeutung neben dem Serien- und Ersatzteileinkauf
- Integration in Konzeptfindung, Konzeptwettbewerb und Serienentwicklung
- Frühzeitige Identifizierung von Innovationsträgern
- Entwicklung von Strategie im Umgang mit komplexen Beschaffungsproblemen
- Globale Ausrichtung im globalen Fertigungsverbund
- Maximierung von Skaleneffekten vs. Variantenvielfalt und Produktkomplexität

Trendbezogene Handlungsbedarfe und Problemstellungen: Prozesse

Handlungsfelder

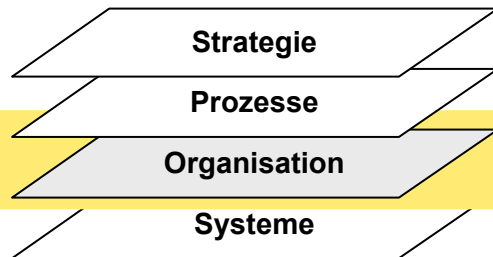


Handlungsbedarfe

- Frühzeitige Einbindung von Einkauf und Lieferanten in Konzeptwettbewerb, Konzeptfindung und Serienentwicklung
- Sicherung von Verfügbarkeit und Exklusivität bei Innovationsträgern
- Integration und Vernetzung mit Kooperationspartnern, System- und Modullieferanten
- Gemeinsame Industrialisierung von Produkten und Leistungen über den gesamten Produktlebenszyklus
- Schnelle und kurze Entscheidungswege
- Phasen- und Funktionsbereichsübergreifendes Lieferantenmanagement
- Schnelle Planung und Umsetzung von Änderungen und Fehlerbeseitigung
- Überwachung der Vertragseinhaltung
- Einkaufserfolgsmessung

Trendbezogene Handlungsbedarfe und Problemstellungen: Organisation

Handlungsfelder

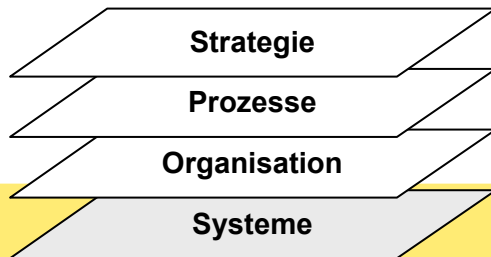


Handlungsbedarfe

- Integration des Einkaufs in Vorentwicklung und Serienentwicklung
- Funktionsbereichsübergreifende Stellen zur Steuerung von Partnern
- Entwicklung gemeinsamer Geschäftsmodelle und Zielvereinbarungen mit Partnern
- Definition und Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Erstellung geeigneter Verträge und Leistungsvereinbarungen
- Definition und Verankerung von Eskalationsmechanismen
- Strategische Ausrichtung des Einkaufs
- Länder- und organisationsübergreifende Einkaufsstrukturen
- Globalisierung der Lieferantenbasis
- Entwicklung des Kompetenz- und Fähigkeitenprofils
- Befähigung der Lieferantenbasis

Trendbezogene Handlungsbedarfe und Problemstellungen: Systeme

Handlungsfelder



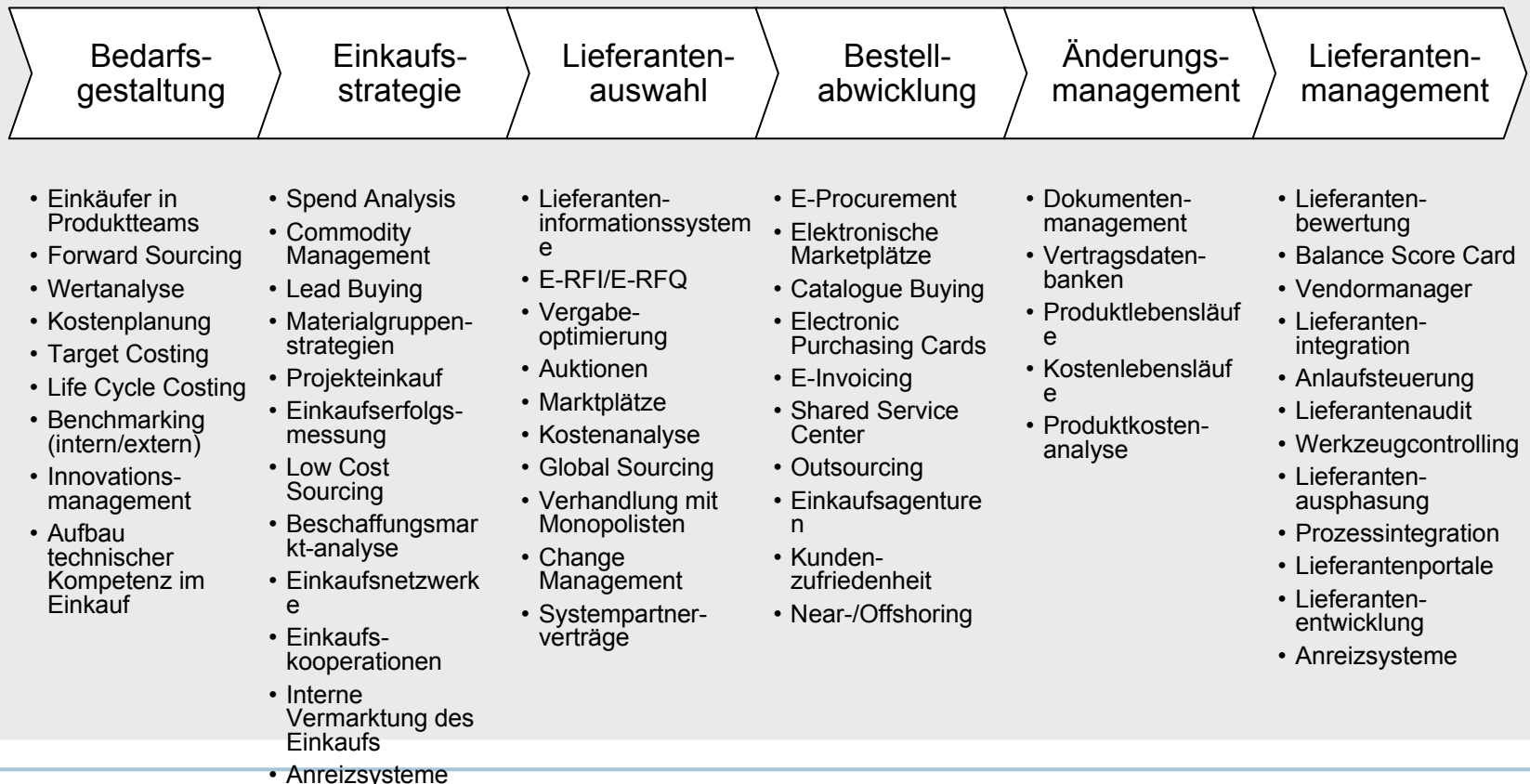
Handlungsbedarfe

- Gemeinsame Methoden und Tools zur Prozessunterstützung
- Hohe Interaktionsdichte
- Kurzfristige Datenverfügbarkeit
- Austausch hoher Datenvolumen
- Überbrückung weiter räumlicher Distanzen
- Aufbau gemeinsamer Datenstrukturen
- Festlegung gemeinsamer Datenformate
- Umgang mit sicherheitsrelevanten Daten
- Schutz vor Industriespionage
- Vernetzung von Applikation (intern/extern)
- Neben Analysetools gewinnen Planungstools an Bedeutung

Die identifizierten Problemstellungen im Einkauf werden durch Lösungsansätze entlang der Prozesskette adressiert

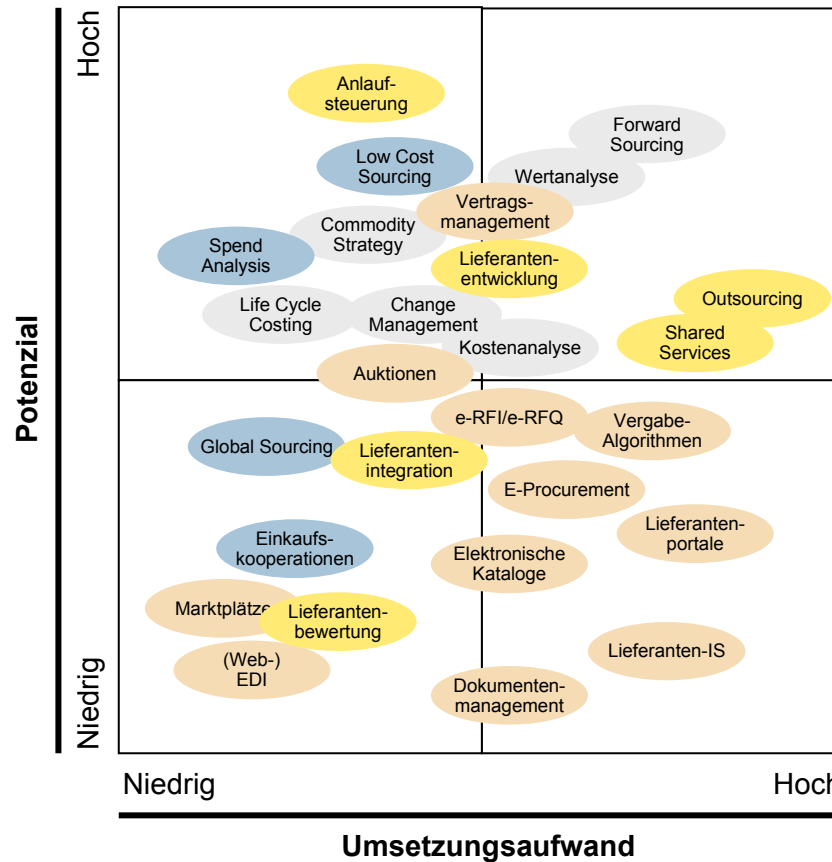
Optimierungsansätze

Optimierungsansätze im Einkauf



Einordnung der Einkaufs Themen nach den Erwartungen an Potential und Umsetzungsaufwand

Optimierungspotentiale



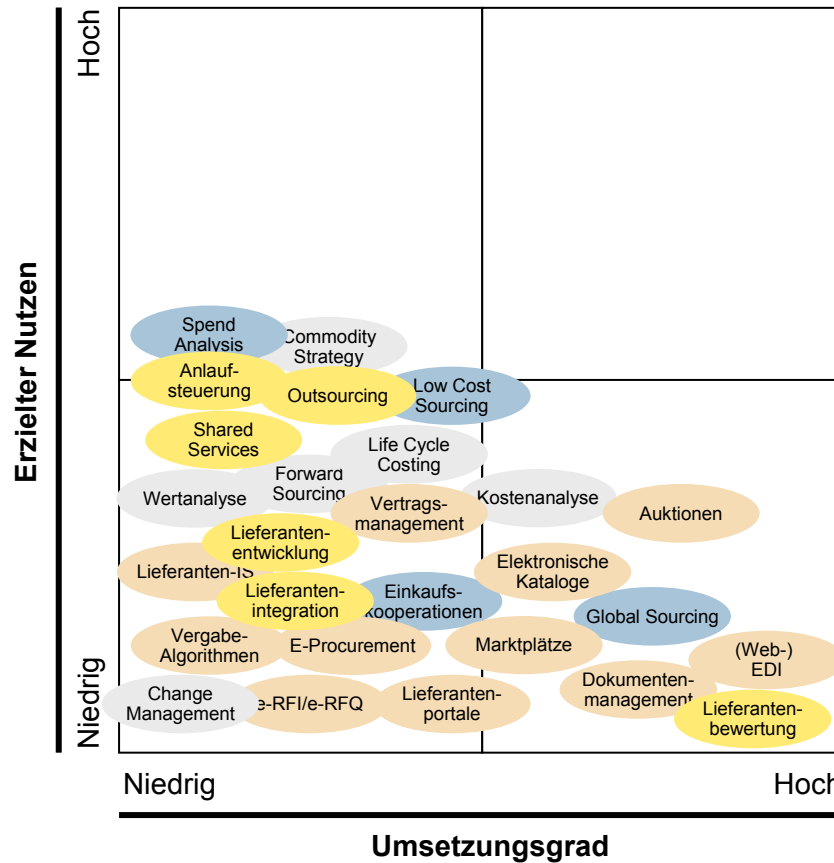
Fokus Themen

(Potenzial mittel - hoch/
Umsetzungsaufwand niedrig - mittel)

- Anlaufsteuerung
- Low Cost Sourcing
- Commodity Strategy
- Lieferantenentwicklung
- Life Cycle Cost
- Vertragsmanagement
- Auktionen
- Spend Analysis
- Kostenanalyse
- Change Management

Einordnung der Einkaufs Themen nach dem tatsächlichen Umsetzungsgrad und dem eingetretenen Nutzen

Realisierung



Erzielter Nutzen liegt deutlich hinter dem Potenzial für

- Change Management
- Forward Sourcing
- Low cost Sourcing
- Lieferantenentwicklung
- Vertragsmanagement
- Wertanalyse
- e-RFI/e-RFQ

Zusammenfassung: Tops und Flops

Potential vs. Realisierung

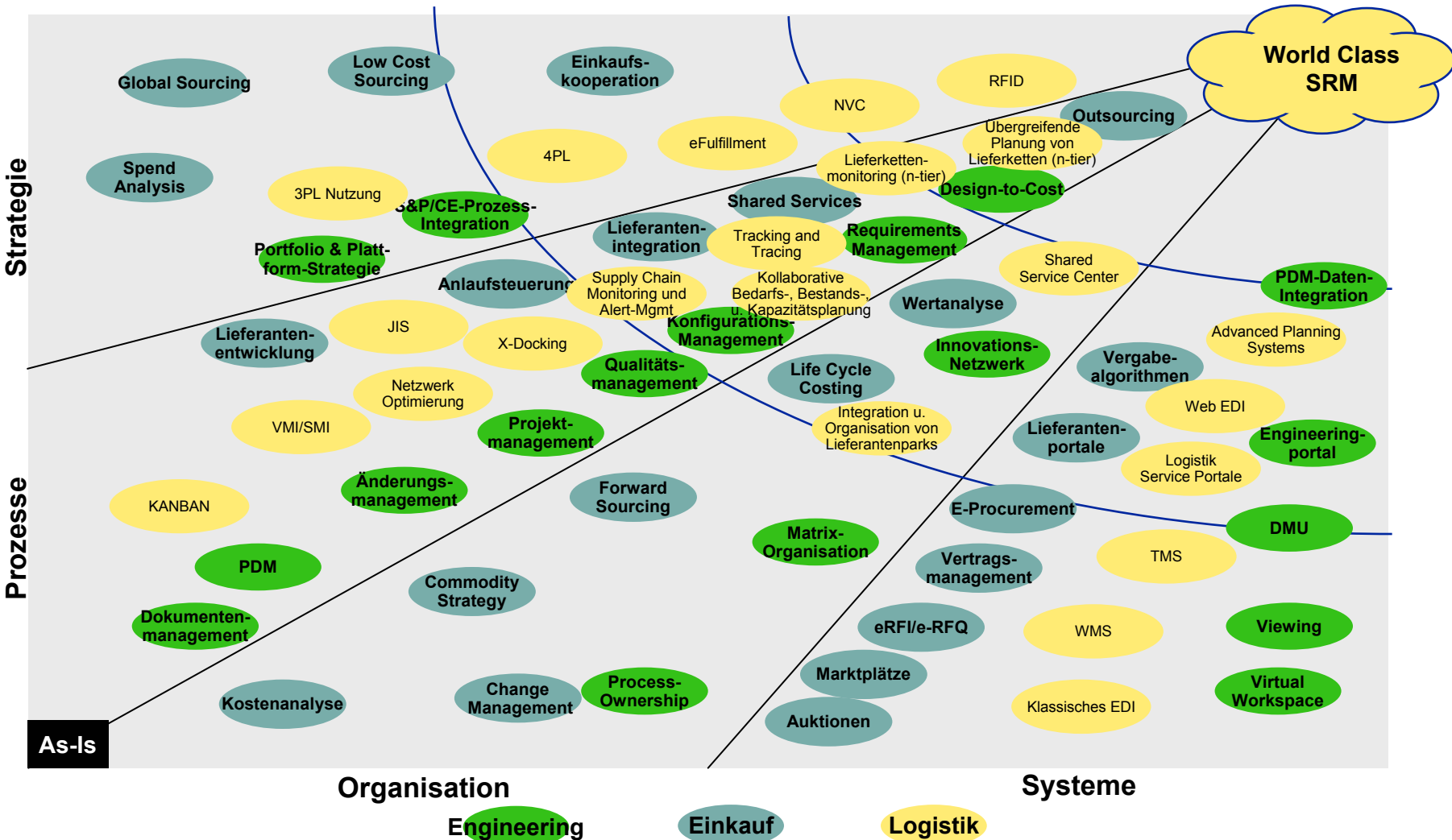
Flops
<i>(Niedriger Nutzen in Projekten erzielt)</i>
<ul style="list-style-type: none">• Lieferantenbewertung• Global Sourcing• Auktionen• E-Procurement• Marktplätze• Lieferantenportale



Tops
<i>(Hoher Nutzen in Projekten erzielt)</i>
<ul style="list-style-type: none">• Kostenanalyse• Lieferantenentwicklung• Shared Services• Spend Analysis• Commodity Strategy• Change Management

Die zeitliche Taktung und Integration sind Kernfaktoren für eine ganzheitlich Optimierung im Unternehmen

Supply Chain Transformation-Map



Mit Hilfe von Checklisten werden beim Capgemini / SAP Quick Scan top-down Benefits ermittelt und Handlungsempfehlungen abgeleitet

Überblick Quick Scan

Phase	Analysephase (Datenaufnahme)	Auswertungsphase (Dateninterpretation)	Handlungsempfehlungen
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> Gewinnung eines gemeinsamen Verständnisses der Ist-Situation 	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Commodity- und Lieferantenstrategie Identifizierung von Optimierungsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Schätzung des Nutzens der SRM-Komponenten Benennung von Handlungsempfehlungen
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Erhebung der Ist-Situation Mittels vor Projektbeginn versendeter Fragebögen, Fokusinterviews u. Workshops Auswertung und Aufbereitung der erhobenen Daten 	<ul style="list-style-type: none"> Definition von Normstrategien für Commodity- und Lieferantengruppen Vergleich der erhobenen Informationen mit SRM Best-Practices 	<ul style="list-style-type: none"> Ermittlung der Einsparpotentiale Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen Abschätzen des zeitlichen und finanziellen Aufwandes zur Realisierung
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> Struktur relevanter Ausgaben <ul style="list-style-type: none"> nach Commodity-Gruppen nach Lieferanten Relevante High-Level Informationen ermittelt u.a. zu <ul style="list-style-type: none"> Einkaufsstrategie Lieferantenmanagement Kostenstruktur des Einkaufs 	<ul style="list-style-type: none"> Normstrategien für <ul style="list-style-type: none"> Commodity-Gruppen Lieferantengruppen Stärken / Schwächen für alle Kernelemente Verbesserungspotentiale (qualitativ und quantitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierungsempfehlungen für <ul style="list-style-type: none"> Commodity-Gruppen Lieferantengruppen Handlungsempfehlungen für alle Kernelemente Projektdefinitionen und –pläne Transformation-Map


Im Anschluß an den Capgemini / SAP Quick Scan werden Einsparpotenziale in ersten ausgewählten Warengruppen realisiert

Optimierung

Vorgehen

Ziel

Capgemini / SAP Quick Scan	Durchführung der Ausschreibung	Empfehlung
<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebung • Ist-Analyse • Zusage einer Minimum-Kosteneinsparung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung des Vorgehens bei der Ausschreibung • Durchführung der Ausschreibung <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation mit den Lieferanten - Verhandlung mit den Lieferanten - Annahme der endgültigen Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Angebote • Abschlussbericht <ul style="list-style-type: none"> - Beschreibung des Vorgehens - Quantifizierung der Einsparungen je Lieferant • Empfehlung
<ul style="list-style-type: none"> • Schätzung der Minimum-Einsparung • Go / No-Go Entscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> • Endgültige Angebote aller Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Empfehlung und Darstellung der Einsparungen • Unterschriftsreife Angebote


10-14 Wochen

Kurzfristige Erzielung von Kosteneinsparungen von 10 bis 20%

Unsere Projekterfahrung zeigt, dass in der Beschaffung von Routine-Warengruppen signifikante Einsparungen erzielbar sind

Projekterfahrung Capgemini / SAP

Bereiche	Kostenbasis	Erzielte Einsparungen p.a.	in %
Telefon (Festnetz)	1.000	280	28%
Gebäudereinigung	800	304	38%
Drucker	1.500	600	40%
Firmenwagen	4.000	425	11%



**10-20% ergebniswirksame Einsparungen
des jährlichen Einkaufsvolumens in den Routine-Warengruppen sind derzeit kurzfristig
realisierbar**

***Was wir denken und was wir
glauben, ist im Endeffekt von
geringer Konsequenz.***

***Das Einzige, was Konsequenzen hat,
ist was wir tun.***

Francisco J. Garcia Sanz



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Norbert F. Fischer

Direktor Sourcing / eProcurement / SRM