Kosten senken in der Beschaffung

Wie zentral die Stabilität der Lieferketten und die Versorgungssicherheit für die Wirtschaft sind, hat die Coronapandemie deutlich aufgezeigt. Die Beschaffungsfunktion hat weiter an Bedeutung gewonnen. Zugleich nimmt der Kostendruck auf die Unternehmen weiter zu, die Wettbewerbssituation verschärft sich und der technologische Wandel ist eine Konstante. Die Wertschöpfungstiefe muss überprüft und neu gestaltet werden. Parallel dazu sind die Prozesse in ihrer Effizienz und Effektivität zu steigern und die bisherigen analogen Prozesse zu digitalisieren und stärker miteinander zu vernetzen.

Die Coronapandemie hat unsere Gesellschaft, Wirtschaft, Unternehmen und uns alle gewaltig verändert. Dies gilt für die Unternehmen, aber auch für die Beschaffung. Lieferketten sind zusammengebrochen, Versorgungsengpässe und Versorgungslücken wurden evident und in einigen Feldern sind die Beschaffungspreise deutlich überproportional gestiegen. Oft wurde die Beschaffung zum Engpass in der Wertschöpfungskette.

Daher sind heute die Ziele der Beschaffung vielschichtig. Es geht darum, den Wertbeitrag zum Unternehmensergebnis weiterhin zu liefern, die Versorgung zu sichern und so die Einflussfaktoren der Beschaffung für den Renditebeitrag und die Wertschöpfungskette, massgeblich mitzugestalten. Dafür benötigt es ein aktives, zukunftsfokussiertes Lieferantenmanagement.

Neue Beschaffungsquellen müssen gesucht und implementiert werden. Nicht weniger wichtig ist es, die Zusammenarbeit der Beschaffung mit internen und externen Schnittstellen zu optimieren. Die Performance – sowohl der operativen als auch der strategischen Beschaffungsprozesse – muss zudem messbar gemacht werden, damit diese auch «gemanaged» werden kann. Nicht zuletzt muss auch zwingend in den Aufbau neuer digitaler Kompetenzen in der Beschaffung und bei den Mitarbeitern investiert werden.

Bild: adobe stock

Ein «schlanker» Einkauf ist möglich. Auch ohne Zielkonflikte von Qualität, Geschwindigkeit, Effizienz und Kosten.

Die Ansätze für den Renditebeitrag

Die Hebel der Beschaffung zur Steigerung der Unternehmensrendite sind sowohl strategischer als auch operativer Dimension. Alle Elemente des Roi-Schemas können durch die Beschaffung beeinflusst werden.

Wichtig ist, dabei nicht nur Einzelaktionen anzustossen, sondern diese richtig und sinnvoll zu koordinieren. Anlass für ein Kostensenkungsprojekt ist meist eine Ertrags- oder Liquiditätskrise des Unternehmens. Ziele sind hier oft, die Insolvenz des Unternehmens zu verhindern oder den Cashflow und das betriebliche Ergebnis zu verbessern, um zumindest einen minimalen Free-Cashflow beziehungsweise einen minimalen Gewinn zu erwirtschaften, zum Beispiel auch zur Vorbereitung einer Finanzierung oder eines Unternehmensverkaufs.

Die strategische Kostensenkung hingegen ist ein kontinuierlicher Prozess. Sie basiert auf Lean-Management-Prinzipien bzw. Kaizen und zielt auf die Vermeidung von Verschwendung. Nachhaltig, das heisst auf Dauer, kann man Kosten im Unternehmen mit dem Einsatz professioneller Ansätze senken. Dies gilt insbesondere dann, wenn nicht lediglich die Kosten gesenkt werden sollen, sondern wenn unter Beibehaltung der bisherigen Leistung und Qualität eine Kostensenkung erzielt werden soll. Anlass für die strategische Kos-

tensenkung ist zum Beispiel der Erhalt oder die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Das Spannungsfeld zwischen Kosten und Versorgungssicherheit ist immer zu beachten. Bei Unternehmen, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) etabliert haben, stehen kontinuierliche Qualitätssteigerung und Kostensenkung im Vordergrund. Kostensenkung bedeutet dabei nicht lediglich die Kürzung vorhandener Budgets, sondern kann auch eine Investition beinhalten, durch die das Unternehmen Effizienzsteigerungen erzielt – zum Beispiel durch eine digitale Transformation.

Die Gründe für Ineffizienzen

Liegt es am Supply-Chain-Prozess? Hat der Einkauf seine Kosten nicht im Griff? Oder liegt das Problem womöglich viel tiefer? Kosten zu managen, ist eine Daueraufgabe. Kosten sollten ständig überwacht werden, um wirtschaftlich und wettbewerbsfähig zu bleiben. Analysieren Sie also, an welchen Stellen gespart, anders gearbeitet oder Veränderungen vorgenommen werden sollten, um so gezielt die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens zu steigern. Dazu müssen einzelne Kostenfaktoren bekannt sein, die Höhe der Kosten sollte jederzeit im Blick der dafür zuständigen Mitarbeitenden liegen und es sollte bewertet werden, inwiefern diese Kosten angemessen sind. So kommen alle Kostenfaktoren in regelmässigen Abständen auf den Prüfstand.

Während einer solchen Prüfung lässt sich feststellen, welche Ausgaben überhaupt anfallen, welche davon angemessen sind, weil sich daraus die Wirtschaftlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigert, und welche Kosten sich teilweise oder ganz einsparen lassen.

Folgen und Risiken eines Sparprozesses sollten dabei auch bedacht werden. Wenn Sie also Ihre Kosten senken, dabei aber nicht Ihr Unternehmen gefährden möchten, dann sollten Sie ganzheitlich vorgehen. Alle Mitarbeitenden und Führungskräfte Ihres Unternehmens sollten deshalb aktiv am Kostenmanagement mitarbeiten.

Nutzen Sie unterschiedliche Methoden und Werkzeuge, um Einsparmöglichkeiten zu ermitteln und Kosten zu optimieren. Überprüfen Sie Ihre Verhandlungspositionen und verändern Sie diese, wenn nötig. Gleiches gilt für Ihre Lieferantenbasis und das Lieferantenmanagement. Auf der Seite des Nachfragemanagements sollten Sie unbedingt Ihre Bedarfsanforderungen optimieren, auf effiziente, compliancegerechte Prozesse Wert legen.

Die Kostensenkungsmassnahmen

Allein durch das Schaffen von Transparenz sehen Sie, bei welchen Produkteigenschaften, bei welchen Artikeln, an welchen Standorten beziehungsweise bei welchen Lieferanten eine Kostensenkung möglich ist. Transparenz schaffen ist die erste wichtige Aufgabe, ohne diese Transparenz können schnell Fehlentscheidungen getroffen werden.

Grosse Kostenoptimierungen können Sie beim Material selbst beziehungsweise der Dienstleistung selbst erzielen. Hier helfen Ihnen eine Wertanalyse und andere Hebel, die Anforderungen kostenoptimal zu definieren. Das Instrument des Value Stream Mapping hat Priorität. Am Markt mit all seinen Möglichkeiten können Sie vielfältige Hebel zur kommerziellen Optimierung nutzen. Dazu zählen die Lieferantensuche, die Lieferantenbewertung und die Lieferantenentwicklung.

Weitere Kostensenkungen können Sie bei den logistischen und einkäuferischen Prozessen erzielen, bis hin zur Optimierung des Supply Chain Managements. Damit werden die Themen der strategischen Gestaltung der Wertschöpfungskette angestossen und verfolgt.

Eine Kostenoptimierung und Kostensenkung im Unternehmen erreichen Sie durch eine mehrdimensionale Kostenanalyse als Grundlage für eine Entwicklung von Kostensenkungsmassnahmen. Das Entscheidende in einem Kostensenkungsprojekt ist die konsequente Umsetzung der Massnahmen. Nachhaltig, das heisst dauerhaft, optimieren und senken Sie die Kosten mit einem Monitoring bzw. Massnahmen-Controlling. Ohne ein zeitnahes und zukunftsorientiertes Monitoring können die Ziele nicht erreicht werden.

Empfehlungen für die Umsetzung

Empirische Studien haben gezeigt, dass die Kostensenkung in der Beschaffung nach bestimmten Regeln und Prinzipien erfolgen sollte. Dadurch erreichen Sie ein integriertes und zukunftsorientiertes Kostenmanagement in der Beschaffung.

Der Wertbeitrag des Einkaufs kann gesehen werden von der Kostenposition, dem Leistungsbeitrag und dem Finanzierungsbeitrag, jeweils bezogen auf das Beschaffungsobjekt oder den Beschaffungsprozess. Aus diesen Perspektiven ist das Kostenmanagement aktiv zu gestalten. •

Die 25 Leitsätze

Gerade aktuell ist in allen Unternehmensbereichen aktives gestaltendes Kostenmanagement, schlanke Strukturen und Prozesse angesagt. Auch im Einkauf!

Finden Sie Impulse und Ideen in Professor Gerberichs 25 Leitsätzen zum Kostenmanagement in der Beschaffung:

www.procure.ch/leitsaetze

Claus W. Gerberich

Der Autor ist Professor an der Hochschule Luzern (HSLU). Der Maschinenbau-Ingenieur und Betriebswirtschafter promovierte am MIT und hat jahrelange Führungserfahrung in der Industrie. Claus W. Gerberich hat über 20 Bücher verfasst. Darüber hinaus referiert er auf internationalen Kongressen zur Führung mittelständischer Unternehmen.