

Den Spagat in der Beschaffung mit niederschweligen, innovativen Ansätzen meistern

Wie der Tradeoff aus weniger Manpower und wachsenden Performancezielen gelingt

Mehr „Savings“ liefern mit immer kleineren Teams – viele Einkaufsverantwortliche stehen in ökonomisch ungemütlichen Zeiten vor diesem scheinbaren Tradeoff. Sie auch?

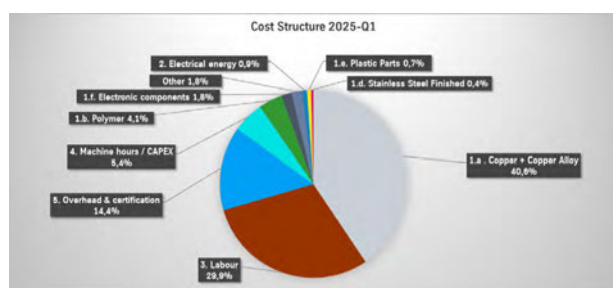
Zuerst etwas Grundsätzliches: Tradierte Kennzahlen, mit denen Controller die Einkaufsverantwortlichen incentivieren, halten einem Test auf echtes Value Add-Potenzial oft nicht stand. Kritisch ist, dass zwischen Controller und Einkäufer spieltheoretisch ein Principal-Agent-Verhältnis mit dem Risiko adversen Verhaltens besteht, bei Materialquoten von 70% und mehr. Gibt es Risiken nicht nur für, sondern vielmehr durch Savings?

Eine nicht zu Ende gedachte Savingsdefinition kann den Einkauf fehlsteuern: Der rein auf die Preisreduzierung gegenüber Vorjahr fixierte Kollege könnte bei Erstkauf oder rohstoffgetriebenem Preisanstieg die knappe Zeit auf unbedeutendere, aber gegen Vorjahr rechenbare Vorgänge lenken. Ein noch höherer Preis im laufenden Jahr erhöht zudem die Chancen auf Savings im Folgejahr. Die preisoptimierte Beschaffung kann Qualitätskosten und Lieferantenrisiken steigern. Der reine Kostenfokus lässt eine gezielte Lieferantenentwicklung hin zu Innovationstreibern unattraktiv erscheinen. Diese aber hätten (in-)direkt den Umsatz angekurbelt. Und in einem Fall sorgte die Vorgabe, Savings nur noch aus Sonderprojekten und nicht aus dem Tagesgeschäft zu berichten, für ausschließlich positive Reports, deren Höhe am Ende das Unternehmensergebnis übertraf.

Also raten wir Unternehmen, ihre Steuerungskennzahlen und -prozesse gerade im Einkauf sorgsamst zu definieren. Eckpfeiler sind die Berücksichtigung der Ergebnisbeiträge aller Beschaffungsvorgänge und die Nutzung von Kostenstrukturen und Marktindizes als Kostenbenchmark wichtiger Categories (marktpreisadaptierter Periodenpreisvergleich) zusammen mit flankierenden Risiko- und Performancekennzahlen.

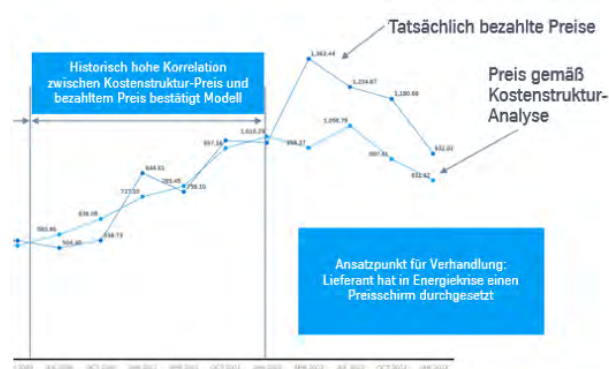
Ein durchdachter Prozess bricht Ziele bis auf Verantwortungsebene herunter (z.B. Category Lead), Quartalsgespräche thematisieren im Jahresablauf Planung, Zwischenziele, Projekt- und Ideenpipelines der Commodity Manager, Chancen, Risiken, Best Practices etc.

Wie aber können wir uns dieses Maß an Transparenz und Kostenstrukturen leisten?



Dank eines effektiven Einsatzes von KI verfügen wir über Methoden, auch komplexe Kostenstrukturen mit Exaktheit bei überschaubarem Zeiteinsatz und ohne Ingenieurs-Kapazitäten für signifikante Anteile am Spend zu ermitteln. Ein weiterer Schlüssel liegt in einem ausgeklügelten Data Analytics-Konzept. Ein Data Lake verbindet Spenddaten, Kostenstrukturen, Marktindizes, Risiko- und Performancekennzahlen. Durch Automatisierung spart er viel Analyseaufwand und lässt sich zu einem umfassenden Materialkostenforecast weiterentwickeln.

Aufwandsarm ermöglicht er die Ermittlung von Divergenzen zwischen bezahlten Preisen und Kostenentwicklungen bei den Lieferanten.



Die ermittelten Hot Spots für Preisverhandlungen überführen wir über ein speziell entwickeltes Supplier Day-Setup in Verhandlungserfolge von 5% und mehr vom verhandelten Spend.

Die technologische Innovation im Einkauf setzt sich fort: Mit Hilfe von KI werden wir in naher Zukunft bedeutende Fortschritte in der Prozessautomatisierung begleiten, sei es über Verhandlungsbots im Tail Spend, Chatbots für Einkaufsanfragen aus Fachabteilungen oder KI zum Abgleich von Versionen des Code of Conduct. Die Liste an Ideen wird noch lange fortgeschrieben, aber bereits heute wird klar: Mit diesen Werkzeugen und Ansätzen erscheint der Claim „Mehr Savings mit immer kleineren Teams“ am Ende eins: realistisch. Wobei wir „Savings“ noch ersetzen dürfen mit „echte Wertsteigerung“ und die Teams einen zukünftig deutlich höheren Anteil an Strategen und Datenanalysten haben werden.

Andre Müller

SL Procurement & Supply Management

thyssenkrupp Services GmbH
thyssenkrupp Allee 1
45143 Essen

Tel: +49 162-2164415
tkservices.psm@thyssenkrupp.com

