

ADCONIA EINBLICK



November 2019: Systematische Nutzung der Kostenhebel – so erzielen Top-Einkäufer das Maximum an Wertbeitrag für ihr Unternehmen!

Das Ziel jedes Einkäufers ist die Steigerung des Wertbeitrages aus dem Einkauf zum Unternehmensergebnis. Die wesentlichen Kostenhebel und -treiber sind in der Regel bekannt. In den meisten Einkaufsabteilungen arbeiten Spezialisten für die Optimierung bzw. Nutzung einzelner Hebel – z. B. der Experte für Digitalisierungsfragen oder der Kollege, der langjährige, operative Erfahrung mit alternativen Belieferungskonzepten mitbringt.

Aber wer stellt sicher, dass alle Kostenhebel – z. B. auch die Gestaltung der Finanzströme, die Erhöhung der (Prozess-) Compliance oder die Möglichkeiten der aktiven Kostensteuerung berücksichtigt sind und mit ausreichender Effizienz und Kompetenz gezogen werden?

„Schwierig zu bedienende“ Kostenhebel bleiben ungenutzt – aber niemand redet gerne darüber

Nicht selten finden wir in der Praxis vielmehr folgende Ausgangssituation vor: Die Kostenhebel, für die Kompetenzen im eigenen Team vorhanden sind, wurden immer und immer wieder „optimiert“ und ausgequetscht. Solange bis man schließlich kaum mehr messbare Vorteile aus den einzelnen Maßnahmen ableiten kann und sich darauf einigt, dass die Waregruppe „ausgelutscht“ und man dort exzellent aufgestellt sei.

Systematische Nutzung aller Kostenhebel macht den Unterschied

Leider ist das nach unserer Erfahrung häufig nur die halbe Wahrheit. Wenn es gelingt, wirklich alle Kostenhebel und die daraus resultierenden Möglichkeiten zu nutzen – und dazu gehört es auch, die bisherigen Rahmenbedingungen aktiv zu verändern – dann steckt in den meisten Waregruppen noch erhebliches Potenzial, den Ergebnisbeitrag des Einkaufs für das Unternehmen zu steigern.

Wie kann der CPO oder Einkaufsleiter systematisch sicherstellen, dass kein Kostenhebel außer Acht gelassen wird und das Einkaufsergebnis Jahr für Jahr maximiert werden kann?

Mit der notwendigen Bereitschaft und gezielter Unterstützung ist es mit skalierbarem Aufwand möglich, Transparenz in die eigenen, noch nicht genutzten Kostenhebel zu bringen und

zielführend ein bereichsübergreifend akzeptiertes Maßnahmenprogramm zu bestimmen. Innerhalb kurzer Zeit gelingt es regelmäßig, eine erste übergreifende Roadmap zu erstellen, Handlungsfelder zu identifizieren, konkrete Maßnahmen pro Kostenhebel abzuleiten und zu priorisieren.

Dabei ist es entscheidend, das eigene Wissen um die Defizite in den Waregruppen, sowie die eigene Expertise über bestehende Möglichkeiten, systematisch zusammenzutragen und auszuwerten. Und dies einerseits aus Top-Level-Perspektive gespiegelt mit den strategischen Unternehmenszielen, nachhaltig und zukunftsorientiert ausgerichtet. Andererseits aber auch mit dem Wissen um die operativen Möglichkeiten und ggf. notwendigen Veränderungen und Investitionen, die für den nachhaltigen Erfolg bei der Realisierung der Kostenhebel notwendig sind. Daher sind die strategischen Einkäufer und Supply Chain Verantwortlichen aktiv mit den entsprechenden Schnittstellenverantwortlichen einzubinden, um Ansatzpunkte zu definieren und bereichsübergreifende Lösungsstrategien zu entwerfen.

Ganzheitliche Ansätze und übergreifende Initiativen erhöhen Akzeptanz und ermöglichen Synergien

Erfolgskritisch bei der Umsetzung ist aus unserer Erfahrung zunächst einmal eine ganzheitliche Betrachtung des Einkaufsportfolios. Denn: Wer bevorzugt z. B. isolierte Digitalisierungsinitiativen in den Waregruppen, die am Ende zu einer Reihe nicht idealer und ggfs. sogar ineffizienter Insellösungen führen? Die Zusammenführung und Steuerung der einzelnen Maßnahmen in einem zentralen Projekt-Management sind dementsprechend von entscheidender Bedeutung zur optimalen Nutzung der Kostenhebel.

Darüber hinaus genießen übergreifende und professionell moderierte Initiativen mit abgestimmten Maßnahmen eine wesentlich höhere Akzeptanz – einkaufsintern und -extern. Und wenn es um die Veränderung von Rahmenbedingungen geht, ist die Akzeptanz wie in jedem Change-Prozess erfolgskritisch.



ADCONIA als Ansprechpartner für Strategie und Implementierung

Regelmäßig führen unsere praxiserfahrenen Berater mit und für unsere/n Kunden Workshops als Initialzündung eines umfassenden Kostenoptimierungsprogrammes durch. Wir bieten dabei eine qualitativ und inhaltlich professionell moderierte Plattform bzw. einen geschützten Raum zur Analyse und Diskussion von Ideen sowie der Entwicklung von Lösungen.

Auf Wunsch bieten wir Ihnen als ersten Schritt unseren komprimierten „KRAFT“-Workshop an, in dem wir – unterstützt durch unseren Kooperationspartner SCALUE – zu Analyse Zwecken mit modernsten Werkzeugen verlässliche quantitative Auswertungen Ihres Einkaufsportfolios erzeugen und daraus abgeleitet wesentliche Handlungsfelder abgrenzen können.

Als ADCONIA beraten wir unsere Kunden mit den Erfahrungen aus über 200 Projekten, aus mehr als 15 Jahren – in Fragen rund um Einkauf, Supply Chain und der Digitalisierung von Prozessen. Unser Ziel ist dabei stets die Steigerung des Ergebnisbeitrags aus Einkauf und Supply Chain.

Mit entsprechend breitem Erfahrungsschatz, exakter Kenntnis des Einkaufsalltags und hoher Professionalität führen unsere Berater begleitend auch passgenaue Fortbildungsmaßnahmen auf Augenhöhe durch. Dies tun wir – je nach Anforderung – sowohl als Sparringspartner für Fach- und Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung, als auch als Trainer für gestandene Einkaufs- und Supply Chain Profis oder Young Professionals.

Autor:
Tim Rohweder

