

Computerworld.ch

Keinen einzigen Rappen zu viel

Wer beim Einkauf sparen will, muss seinen Lieferanten ganz genau auf die Finger sehen. Ein Software-gestütztes Konditionsmanagement schafft Transparenz – und stärkt so die Verhandlungsposition.

Hans-Jakob Reuter , Stefan Hilger

Hans-Jakob Reuter und Stefan Hilger sind Geschäftsführer der gicom-Gruppe, dem Spezialisten für Lieferantenmanagement und Geschäftsprozessoptimierung, in Basel, Overath bei Köln und Mainz



Eine alte Kaufmannsweisheit besagt: Im Einkauf liegt der Gewinn. Eine funktionierende und effektive Beschaffung ist Voraussetzung für die Produktion und beeinflusst massgeblich die Wertschöpfung. Einen besonderen Stellenwert haben Einkauf und Beschaffungslogistik für Handelsunternehmen. Hier gilt die Faustformel: Ein Prozent beim Einkauf gespart, entspricht in der Wertigkeit einer Absatzsteigerung um

18 Prozent.

Der Einkauf zählt zur Kernkompetenz des Handels. Die richtige Menge in der richtigen Qualität kann nur der Händler festlegen. Doch der «richtige» Preis ist nicht immer eindeutig, schliesslich kann er durch unterschiedliche vertragliche Vereinbarungen beeinflusst bzw. verwässert werden. Bei grossen Handelskonzernen mit Hunderten von Lieferanten und entsprechenden Verträgen in unterschiedlichsten Varianten ist es oft sehr aufwendig, den Überblick über die vereinbarten Konditionen zu behalten. Diese Aufgaben, die nicht zu den Kernkompetenzen des Handels zählen, werden vernünftigerweise ausgelagert und an Spezialisten in Sachen Lieferantenmanagement delegiert.

Das Ziel: Transparente Konditionen

Das Lieferantenmanagement beinhaltet verschiedene Managementformen im Bereich der Beschaffung – angefangen beim Vertragsmanagement. Es geht hier aber nicht um die rechtliche Beratung, die Rechtsanwälten vorbehalten bleibt, sondern um das Management der Verträge selbst. Diese Verträge zwischen Lieferanten und dem beschaffenden Unternehmen sind heute umfassende Werke mit zahlreichen Regelungen und Modalitäten wie Lieferkonditionen, Zahlungsbedingungen, Rabattregelungen, terminliche Vereinbarungen und Rückvergütungen, die über Jahre Bestand haben können. In grossen Unternehmen, beispielsweise in Warenhauskonzernen, kommt es nicht selten vor, dass die Einkäufer verschiedener Bereiche, ohne voneinander zu wissen, mit dem gleichen Lieferanten Verträge mit unterschiedlichen Konditionen abschliessen.

Die Kunden wissen zwar grundsätzlich, was in den Verträgen steht, können diese Informationen jedoch oft nicht so leicht abrufen und deshalb im Detail auch nicht entsprechend anwenden. Die Lieferanten sind dabei durchaus an intransparenten Verträgen interessiert. So wird zum Beispiel «übersehen», dass dem Unternehmen ab bestimmten Umsatzmengen Rückvergütungen zustehen oder eine nächste, höhere Rabattstufe erreicht worden ist. Häufig wird auch nicht realisiert, dass mit einem Lieferanten mehrere unterschiedliche Verträge bestehen, die – in einem Vertrag gebündelt – markant bessere Konditionen zur Folge hätten.

Bei bestehenden Verträgen muss daher deren ordnungsgemässe Einhaltung überwacht werden. Dazu wird jedes Vertragsdetail – vom Liefertermin über Zahlungsziele und Rabattierungen bis zu Serviceleistungen – strukturiert, wobei es sich durchaus um Hunderte von Positionen handeln kann. Die so geschaffene Transparenz macht einen permanenten Soll-Ist-Abgleich möglich. So kann bei Abweichungen unverzüglich reagiert werden. Aufgrund der Vielzahl der zu verarbeitenden Informationen ist eine solche Überwachung manuell nicht mehr effizient, sie muss vollautomatisch mit entsprechender Software erfolgen. Mit geringem Aufwand lassen sich damit grosse finanzielle Vorteile erzielen.

Arcandor: Sparen in Millionenhöhe



Einkäufer bzw. Controller werden gewarnt, wenn bei den Konditionen etwas nicht stimmt

eingespart werden.

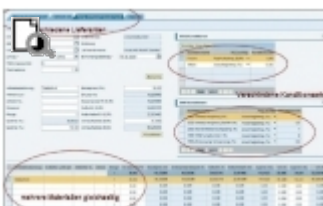
Bei einem solchen Projekt, das gicom vor zwei Jahren für die Arcandor (die frühere KarstadtQuelle AG) durchgeführt hat, konnten durch die Optimierung der Lieferantenkonditionen im Einkauf Kosten in dreistelliger Euro-Millionenhöhe

Zur Erhöhung der Transparenz beim Essener Handelskonzern wurde zusätzlich noch ein

Einkaufsportale entwickelt, das rund 800 Nutzern – den KarstadtQuelle-Einkäufern, Logistikern und Lieferanten – als wichtiges Arbeitsmittel dient: Über eine einzige Anmeldung können sie in den unterschiedlichsten Anwendungsbereichen, z.B. bei der Planung, beim Kreativeneinkauf, bei der Lieferantenvorauswahl, bei den Vorserien sowie beim Sortiments- und Auftragsmanagement Informationen abrufen und austauschen.

Zum Lieferantenmanagement gehört auch die Überwachung der Warenströme zwischen Lieferanten und Handelsunternehmen. Die Lieferanten, deren Zahl durchaus einige Hundert betragen kann, sind weltweit ansässig. Das Ziel der Warenströme können also Hunderte von Filialen, Niederlassungen oder Standorte des Handelskonzerns sein. In diesem Zusammenhang werden auch die Vereinbarungen überwacht, die zwischen den Lieferanten und den Einkäufern des Handelshauses geschlossen wurden, zum Beispiel über den Zeitpunkt der Bereitstellung der Ware, die jeweilige Partiegrösse oder die vereinbarte Qualität.

Otto: transparente Konditionen



Lieferanten, Materialien und Konditionen werden zur Preiskalkulation herangezogen

Handelskonzerne wie die Otto Group müssen von den Vorteilen eines effektiven

Lieferantenmanagements nicht überzeugt werden. Sie sind sich der finanziellen Vorteile bewusst. Insbesondere das Konditionenmanagement steht dabei im Fokus. Der Vorstandsvorsitzende der Hamburger Otto Group, Hans-Otto Schrader, hatte dieses Thema zur Chefsache erklärt. Der Auftrag: Die vielfältigen Einkaufskonditionen, die bei den verschiedenen Handelsunternehmen im Konzern bestehen, transparent machen und darauf aufbauend ein effektives Konditionenmanagement einführen.

Zu diesem Zweck legte gicom zunächst ein Kataster aller unterschiedlichen Einkaufskonditionen der rund 60 Handels- und Versandunternehmen in der Otto Group an. Damit wurden die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, um seit Anfang 2009 das Konditionenmanagement in der Otto Group flächendeckend einsetzen zu können. Der Handelsbereich der Otto Group dürfte damit im ersten Jahr eine Verbesserung der Spanne im Einkaufsbereich um mehr als zwei Prozent erreichen.

Saturn: Lieferanten im Griff

Auch die zur Metro gehörende Media-Saturn-Holding GmbH (MSH) setzt auf das Konditionenmanagement. Das Ingolstädter Unternehmen arbeitet mit einer Vielzahl von Lieferanten in aller Welt zusammen, mit denen die unterschiedlichsten Bedingungen, u.a. in Bezug auf Zeit- und Mengenrabattierungen, Rückvergütungen, Vergütungen bei befristeten Aktionen und Sonderkonditionen vereinbart werden. Hier die Übersicht zu verlieren, bedeutet den Verzicht auf finanzielle Mittel in erheblicher Höhe.

Die MSH hatte deshalb schon frühzeitig einen namhaften Dienstleister herangezogen, der auch Erfahrungen im Bereich Beschaffung bei Industrieunternehmen aufweisen konnte. Nachdem nach über zwei Jahren immer noch keine brauchbare Lösung vorlag, wurde im Juni 2008 die gicom-Gruppe beauftragt. Innerhalb von gut vier Monaten konnte sie ihre Lösung auf die Anforderungen der Media-Saturn-Holding justieren und die erforderlichen Prozesse organisieren. Im November 2008 schloss sich der Probetrieb an, in dem die Software-Lösung parallel zum bisherigen konventionellen System in der Holding getestet wurde.

Seit Anfang 2009 wird die Anwendung im Alltagsbetrieb eingesetzt. Mit der MSH-Landesgesellschaft in den Niederlanden ging es los. Ab Anfang 2010 soll das neue System dann flächendeckend in allen 16 Landesgesellschaften genutzt werden. Mit dem neuen Konditionenmanagement, das einen Teilbereich des zukünftigen Lieferantenmanagements bildet, erwartet die Media-Saturn-Holding einen Wertezuwachs im oberen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich.