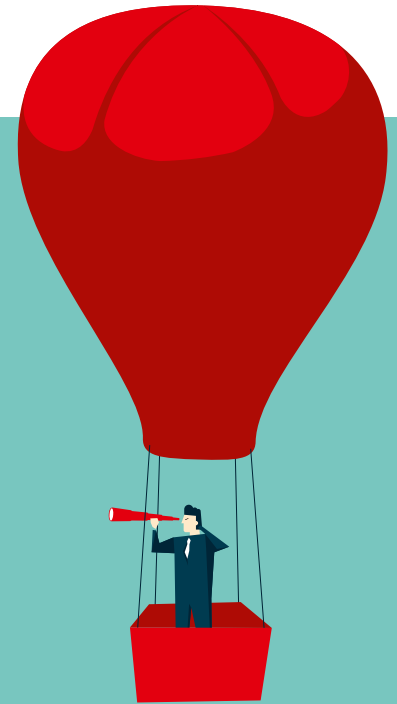


Supply

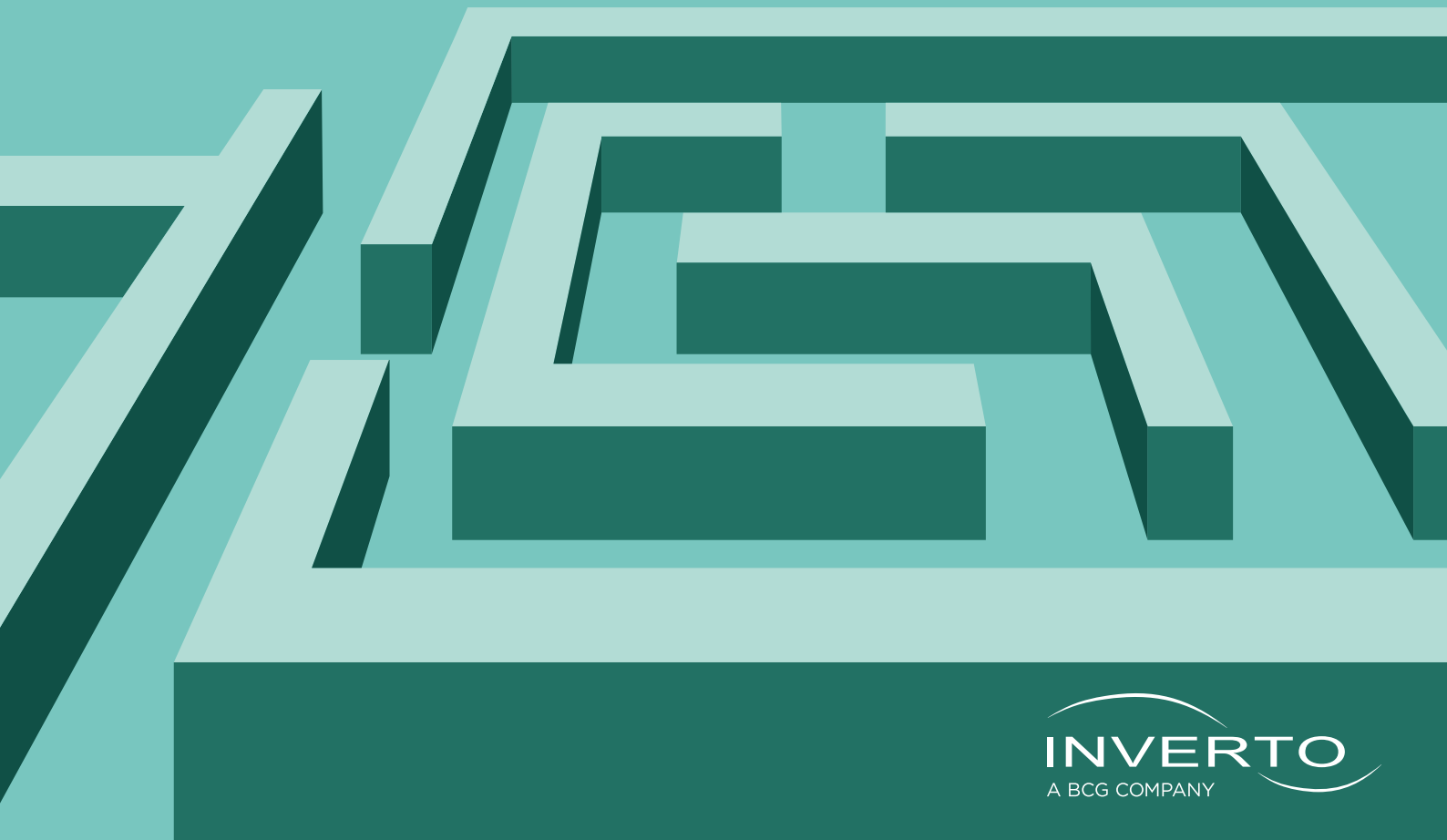
MANAGEMENT
INSIGHTS

AUSGABE 2 – 2019



CAPEX

So erreichen Sie
Ihr Ziel





Thibault Pucken
Geschäftsführer INVERTO GmbH
thibault.pucken@inverto.com

Liebe Leserinnen und Leser,

ganz herzlich begrüße ich Sie in unserem neu gestalteten Magazin. Wir möchten Ihnen künftig noch mehr und anschaulichere Informationen aus Einkauf und Supply Chain Management bieten: Expertenwissen, Erfolgsgeschichten und innovative Lösungen aus den Branchen, in denen Sie tätig sind.

Beim Thema Capital Expenditures – CAPEX fehlt oft der Überblick: So wie im Bermudadreieck Schiffe und Flugzeuge verschwunden sein sollen, gehen in Unternehmen unter scheinbar mysteriösen Umständen Aufwände, Effizienzen und nicht zuletzt jede Menge Kapital verloren. Woran liegt das, und was können Sie dagegen tun? In unserer Titelseite schauen wir genauer hin.

Bei großen Investitionen, aber auch im laufenden Geschäft entstehen Risiken. Wichtig ist, Gefahren rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu definieren. Wie Unternehmen mit Risiken umgehen, erheben wir jährlich in unserer Risikomanagement-Studie – welche Sorgen Entscheider aktuell umtreiben, haben wir für Sie zusammengefasst.

Wenn Dienstleister nicht das tun, was der Auftraggeber von ihnen erwartet, kann das an hausgemachten Problemen liegen, haben wir in einer Experten-umfrage herausgefunden. Was Sie brauchen, um passende Servicepartner zu finden und optimal zu steuern, erfahren Sie in unserem Artikel über das Contractor Management.

Nicht nur das Kundenmagazin entwickelt sich weiter – auch wir bauen unsere Beratung weiter aus: Durch die Erweiterung unseres Führungsteams und neue Standorte rücken wir näher an unsere Kunden in Skandinavien und Großbritannien heran. Mehr über die neuen INVERTO-Köpfe und -Orte finden Sie in den Unternehmensnews.

Viel Spaß beim Lesen!

Thibault Pucken
Geschäftsführer INVERTO GmbH



S. 4

Das CAPEX-Phänomen

Zielerreichung durch aktives Nutzen von Einkaufskompetenzen



Dienstleistermanagement

Aktive Steuerung und professionelle Zusammenarbeit

S. 18



Risikomanagement

Politische Turbulenzen bedrohen globale Lieferketten

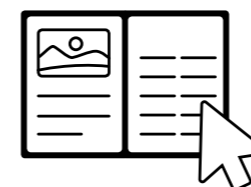
S. 22



Unternehmensnews

INVERTO rückt näher an Kunden in europäischen Märkten heran

S. 26



Das Digitalmagazin:
www.inverto.com/SMI

Das CAPEX- Phänomen

Verschwunden im Bermudadreieck

Bei der Beschaffung von Investitionsgütern verfehlen Unternehmen oft die Budget- und Zeitvorgaben. Durch die frühzeitige Einbindung des Einkaufs in die Planung und Organisation können diese Ziele nicht nur eingehalten, sondern teilweise sogar unterschritten werden.

Kurz nach Kriegsende, am 5. Dezember 1945, starteten fünf vollgetankte Torpedo-Bomber der U.S. Air Force in Südflorida zu einem Übungsflug. Keine der Maschinen kehrte zur Basis in Fort Lauderdale zurück. Die anschließende Suche mit Wasserflugzeugen und Schiffen blieb erfolglos. „Flight 19“ gilt heute als die Geburtsstunde des „Bermudadreiecks“, und es ranken sich zahlreiche Mythen um weitere ebenfalls auf rätselhafte Weise in der Region verschwundene Schiffe und Flugzeuge.

Heute drängt sich bisweilen der Eindruck auf, ein neues Bermudadreieck sei in der Wirtschaft entstanden. Üblicherweise verschlingt es jedoch nicht Schiffe oder Flugzeuge, sondern Finanzmittel und Ressourcen. Prominente Beispiele sind der Flughafen Berlin-Brandenburg, Stuttgart 21 oder die Elbphilharmonie. Doch nicht nur öffentliche

Großprojekte sind vom Phänomen der wundersamen Geldvernichtung betroffen. Auch in der Privatwirtschaft kommt es immer wieder zu Problemen bei Investitionsprojekten. Denn in vielen Unternehmen, insbesondere des Mittelstandes, wird die Beschaffung von CAPEX-Bedarfen im Gegensatz zum OPEX-Bereich nicht professionell gemanagt – mit erheblichen Nachteilen für den erwarteten Nutzen und das betriebliche Ergebnis. >



/ Wie unterscheiden sich CAPEX, OPEX und TOTEX?

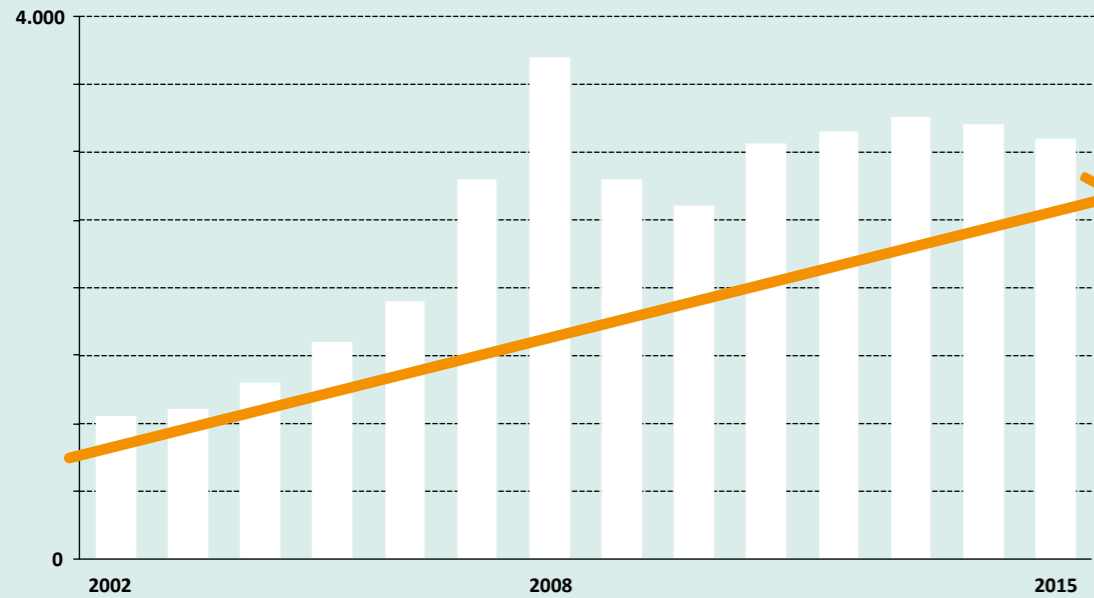
Unter **CAPEX (Capital Expenditure)** fallen alle Investitionsausgaben innerhalb von Unternehmen. Buchhalterisch werden sie im Anlagevermögen bilanziert und unterliegen der steuerlichen Abschreibung (AfA). Ausgaben im Rahmen von **OPEX (Operational Expenditure)** stehen für Aufwendungen im operativen Geschäftsbetrieb. Unter dem Begriff **TOTEX (Total Expenditures)** werden die Gesamtkosten eines Unternehmens zusammengefasst.

TOTEX ergibt sich rechnerisch aus der Addition von CAPEX und OPEX.

/ Die globalen Investitionsausgaben der Top 11.000 Unternehmen der Welt belaufen sich auf > 3 Billionen US-Dollar.

Globale Investitionen von 2002–2015 in Mrd. USD*

Ø + 9%



*Quelle: OECD Business and Finance Outlook 2016, Berechnung auf Basis von 11.000 der weltweit größten Unternehmen

CAPEX-Ausgaben steigen stetig

Die Ausgaben für CAPEX sind vielfach größer als erwartet, und sie wachsen weiter. Von 2002 bis 2015 stiegen die CAPEX Bedarfe der 11.000 größten Unternehmen der Welt von 1 Billion auf 3 Billionen US-Dollar. Das bedeutet einen durchschnittlichen Anstieg von jährlich 8,7 Prozent.

Bei den Zahlen für CAPEX-Investitionen liegt die kapitalintensive Industrie ganz weit vorne. CAPEX-Branchenprimus sind die Elektrizitätsversorger mit durchschnittlich 13 Prozent des Umsatzes, dicht gefolgt von Öl- und Gasförderunternehmen, der Metallerzeugung sowie dem Maschinenbau, bei denen es durchschnittlich 6,3 Prozent sind. Doch auch in allen anderen Industrien macht CAPEX einen nicht zu vernachlässigenden Anteil aus und kann daher erfolgsentscheidend sein.

/ Da CAPEX-Bedarfe in vielen Warengruppen vorkommen, sind ihre Eigenschaften und die Komplexität sehr unterschiedlich. Zur Differenzierung lassen sich die CAPEX-Ausgaben in drei Kategorien einteilen:



Day-to-Day CAPEX

1. Laufendes sogenanntes Day-to-Day CAPEX für den Geschäftsbetrieb – hierzu zählen beispielsweise Bedarfe aus den Bereichen IT (z. B. Server oder hochpreisige Softwaresysteme), Logistik oder auch Marketing



Großes wiederkehrendes CAPEX

2. Großes wiederkehrendes CAPEX – dazu gehören zum Beispiel Investitionen in Maschinen in der Industrie oder die Ladenausstattung im Handel



Projekt-CAPEX

3. Projekt-CAPEX – einmalige CAPEX-Investitionen für Gebäude oder den Anlagenbau

Das CAPEX-Phänomen

Auffällig ist, dass der OPEX-Einkauf in den letzten Jahren einen hohen Reifegrad erlangt hat und häufig sehr professionell organisiert ist. Doch die Beschaffung von CAPEX-Bedarfen wird oftmals nur am Rande einkäuferisch betreut. Dies kann dazu führen, dass Unternehmen bei OPEX-Bedarfen sehr intensiv verhandeln, während bei CAPEX bisweilen Millionenbeträge verschenkt werden. Provokant gesagt wird um den Preis für jede Büroklammer gefeilscht, während Kompetenzen des Einkaufs, z. B. im Rahmen der Ermittlung bei komplexen Bedarfen wie Gebäuden, Maschinen oder IT-Systemen, die Total Cost of Ownership nur selten genutzt werden.

Häufig ist zu beobachten, dass der Einkauf umso weniger involviert wird, je komplexer der CAPEX-Bedarf ist. Doch gerade bei anspruchsvollen Investitionsprojekten ist eine Preis- und Leistungstransparenz ebenso unabdingbar wie das Hinterfragen von Spezifikationen.

Während Einkäufer bei OPEX häufig den gesamten Prozess federführend steuern, werden sie bei großen wiederkehrenden CAPEX-Bedarfen und bei Projekten oft erst spät oder nur für die abschließenden Verhandlungen hinzugezogen. Durch die späte Einbeziehung kann der Einkauf nicht mehr strategisch vorgehen. Damit werden große Potenziale verschenkt. Zudem steigen mit der Komplexität der Bedarfe auch die Beschaffungsrisiken, die der Einkauf durch wirkungsvolle Maßnahmen abfedern könnte. >

Provokant gesagt wird um den Preis für jede Büroklammer gefeilscht, während die Kompetenzen des Einkaufs bei komplexen Bedarfen nur selten genutzt werden.



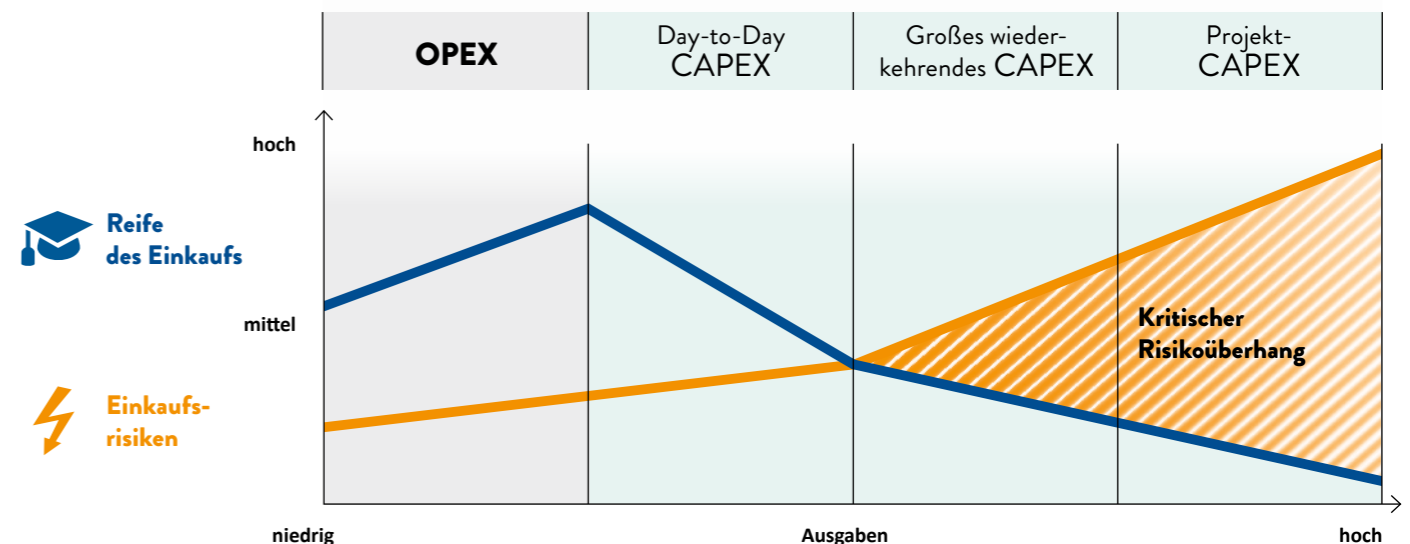
Reife des Einkaufs

/ Allgemeine KPIs zeigen, dass die Reife der Investitionsbeschaffung mit zunehmenden Ausgaben und zunehmender Komplexität abnimmt.

	OPEX	Day-to-Day CAPEX	Großes wiederkehrendes CAPEX	Projekt-CAPEX
Einkaufskapazität (Ø Ausgaben/FTE)	Ø 6–12 m€/FTE	Ø 8–15 m€/FTE	Ø 20–30 m€/FTE	Ø 75–150 m€/FTE
Etablierte Governance (% der Unternehmen)	> 90 %	> 80 %	~ 50 %	< 10 %
Qualifikationsniveau (relevante Ø-Erfahrung in Jahren)	5–10	5–10	3–5	3
Einbindung des Einkaufs (Ø-Phase der Beteiligung)	Bedarfsplanung	Lieferantenauswahl	Lieferantenauswahl	Verhandlungen

Einkaufsrisiken vs. Reife des Einkaufs

/ Erheblicher Risiköberhang bei großen wiederkehrenden Bedarfen und beim Projekt-CAPEX





Herausforderungen im CAPEX-Einkauf

CAPEX-Bedarfe sind aufgrund ihrer Komplexität und ihres Seltenheitswerts häufig nicht so standardisierbar wie OPEX-Bedarfe. Selbst wiederkehrende Investitionen und Projekte werden nur unregelmäßig beschafft, sodass keine einheitlichen Abläufe bestehen. Je nach Projektstruktur variieren zudem die Rollen der Projektpartner.

Schnittstellen im Unternehmen, komplexe technische Spezifikationen und gegenseitige Abhängigkeiten erfordern eine enge, frühzeitige Zusammenarbeit mit Engineering, wichtigen Projektpartnern und Kernlieferanten.

Aufgrund hoher Investitionssummen sind Entscheidungen zur CAPEX-Beschaffung im Mittelstand oft durch das Top-Management initiiert. Infolge des „Ausnahmecharakters“ reichen sonst übliche Formen der Einbindung von Fachabteilungen und des Einkaufs nicht aus bzw. das Know-how der Spezialisten wird zu einem Zeitpunkt abgefragt, wo es für wesentliche Anforderungsänderungen bereits zu spät ist. Zudem denken Unternehmen in der Investitionsbeschaffung oft nicht projekt- und standortübergreifend, wodurch erhebliche Standardisierungs- und Bündelungspotenziale nicht realisiert werden.

Transparenz als Schlüssel zum Erfolg

So war zum Beispiel bei einem Dienstleistungsunternehmen, welches Service-Automaten im Einsatz hat, das jeweilige Management vor Ort mit der Beschaffung der Ausstattung betraut. Dies führte dazu, dass es standortübergreifend erhebliche Unterschiede in der Anzahl und Art der Automaten gab. Durch Analysen, welche Funktionalitäten tatsächlich gebraucht werden und welche Automaten überhaupt frequentiert werden, gewann der Einkauf zunächst einen standortübergreifenden Überblick. Im Anschluss konnte ein erhebliches Einsparpotenzial durch die Vereinheitlichung und gebündelte Beschaffung realisiert werden.



Bei CAPEX-Investitionen geht es oft um große Budgets, einen langen Zeithorizont mit engen Timings für die einzelnen Gewerke und die Bindung vieler Ressourcen. Zeit, Kosten, Qualität und Projektumfang stehen hierbei in einem Spannungsverhältnis. In diesem Verhältnis eine budget- und fristgerechte Umsetzung zu erreichen ist die große Herausforderung. Um optimale Lösungen zu finden, sind eine intensive und effiziente Koordination und eine crossfunktionale Zusammenarbeit notwendig und die enge Einbeziehung des Einkaufs in alle Phasen des CAPEX-Projektes unabdingbar.



Bei der Spezifikation der Bedarfe kann der Einkauf unterstützen, indem er Informationen zu versteckten Kosten liefert, im Vorfeld Lieferanten qualifiziert und mögliche Probleme aufzeigt.



Der Einkauf, mehr als das kaufmännische Gewissen

Die Rolle des Einkaufs hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt – vom Bestellabwickler zur strategischen Einheit, die für den Einkaufserfolg nicht nur die Einkaufsprozesse selbst, sondern auch die vor- und nachgelagerten Prozesse überblickt. Einkäufer sind es gewohnt, abteilungs- und prozessübergreifend zu denken, mögliche Risiken zu identifizieren und rechtzeitig gegenzusteuern. Mit Methoden wie Cost-Breakdowns und TCO-Betrachtungen sorgen Einkäufer für Transparenz und fundierte Analysen und liefern dadurch das notwendige Hintergrundwissen für die Planung von Budget, Prozessen und zeitlichem Rahmen.

Natürlich ist für das Gelingen großer CAPEX-Projekte detailliertes Know-how der Fachabteilungen notwendig, doch der Einkauf kann hier von Beginn der Planung unterstützen, indem er sicherstellt, dass bei der Kalkulation marktgerechte Preise, auch unter Berücksichtigung möglicher Preisveränderungen, zugrunde gelegt werden. Bei der Spezifikation der Bedarfe kann der Einkauf unterstützen, indem er Informationen zu versteckten Kosten liefert, im Vorfeld Lieferanten qualifiziert und mögliche Probleme aufzeigt.

Beispiele aus der Praxis:

Bei der Realisierung eines großen Bauvorhabens plante ein Unternehmen unterirdische Transportmöglichkeiten. Nach Fertigstellung der Schienenwege, Brücken und Tunnel wurde offenbar, dass für die gewählten Durchfahrtshöhen und -breiten nur die Bahnen eines einzigen Anbieters infrage kamen. Durch die frühzeitige Einbindung des Einkaufs bereits im Planungsprozess hätte diese Einschränkung vermieden werden können.

Ein weiteres typisches Beispiel aus dem Handel ist das Thema Ladenbau, ein zunächst oft designgetriebener Prozess, bei dem der Einkauf von Beginn an prüfen kann, ob die Entwürfe der Designabteilung auch tatsächlich im Budget umsetzbar sind. Zudem kann der Einkauf von vornherein Möglichkeiten zur Bündelung und Standardisierung aufzeigen, mit denen die Designabteilung planen kann.

Eine abteilungsübergreifend ausgearbeitete Spezifikation sowie eine detaillierte Prozess- und Zeitplanung ist die Voraussetzung für einen erfolgreichen Einkaufsprozess. Der Einkauf kann auf dieser Basis die optimalen Einkaufshebel für die Bedarfe bestimmen, die bei der Ausschreibung, den Verhandlungen und schließlich der Vergabe an Lieferanten zum Einsatz kommen. >

Budget- und Zeitüberschreitungen vermeiden

Um CAPEX-Projekte kosten- und termingerecht in optimaler Qualität zu realisieren, ist eine aktive Risikosteuerung durch den Einkauf erfolgsentscheidend. Nur wenn es gelingt, bestehende Risiken zu antizipieren, abzuwägen und drohenden Fehlentwicklungen entgegenzusteuern, bleibt das Projekt innerhalb des geplanten Rahmens. Gerade CAPEX-Projekte, die sich über große Zeiträume erstrecken, wie z. B. im Anlagenbau oder der Bauindustrie, sind ständigen Risiken ausgesetzt. Sei es durch politische oder rechtliche Rahmenbedingungen, durch Naturereignisse oder die Situation von Lieferanten. Unwägbarkeiten müssen bereits bei der Planung ins Kalkül gezogen werden. Der Einkauf fungiert im Risikomanagement als Navigator und zeigt Wege auf, wie diese Risiken umschifft oder zumindest gemindert werden können.

Darüber hinaus hat die Einbindung des Einkaufs einen weiteren Vorteil. Da dieser den gesamten Prozess überblickt, können auch Leistungen, die mit dem Investitionsgut zusammenhängen, direkt mitverhandelt werden. Durch die Vergabe von Leistungspaketen können oft weitere Einsparungen realisiert werden.

Dieses Beispiel aus der Praxis verdeutlicht anschaulich die Folgen, wenn das nicht geschieht:

Im Rahmen eines umfassenden Bauprojektes wurden als CAPEX-Bedarf Schiebetüren beschafft und eingebaut. Dafür zuständig war die Bauabteilung. Sie hat allerdings nicht bedacht, dass diese Türen im Anschluss regelmäßig gewartet werden müssen. Für die Wartungsverträge trug nach der Beschaffung der Einkauf die Verantwortung, der nun aber stark eingeschränkt war, da er nur mit dem bereits ausgewählten Lieferanten verhandeln konnte (Lock-in-Effekt). Es hätten erheblich bessere Konditionen erreicht werden können, wenn der Kauf der Schiebetüren und die Wartungsarbeiten direkt als Gesamtauftrag verhandelt worden wären. //



Die 5 wichtigsten Hebel des Einkaufs

Im Rahmen des jährlichen Procurement Round Table der Boston Consulting Group haben führende europäische Einkaufsexperten aus verschiedenen Industrien über das Thema CAPEX diskutiert. In einem Workshop wurden basierend auf den Erfahrungen der Verantwortlichen die wichtigsten Ansatzpunkte zur Optimierung des Einkaufs von Investitionsbedarfen erarbeitet.

Day-to-Day CAPEX

- 1 Aufeinander abgestimmte Ziele zwischen Einkauf und den internen Bedarfskunden
- 2 Dedizierte Ressourcen zur CAPEX-Beschaffung
- 3 TCO-basierter Beschaffungsansatz
- 4 Lieferantenneutrale Spezifikationen
- 5 Systematisches Risikomanagement

Großes wiederkehrendes CAPEX

- 1 Frühe Einbindung des Einkaufs
- 2 Verankerung des Einkaufs innerhalb der Projektorganisation
- 3 Klar definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten
- 4 Rechtliche Kompetenzen und Fähigkeiten
- 5 Nachfrage- und Spezifikationsmanagement

Projekt-CAPEX

- 1 Fachübergreifende Kooperation
- 2 Bündelung und Standardisierung gleichartiger Bedarfe
- 3 Bedarfe in Warengruppen zusammenfassen
- 4 Benchmarks generieren und einsetzen
- 5 Bedarfsgenaue Spezifizierung

Gerade in CAPEX-intensiven Branchen wie dem Energiesektor ist ein professioneller Einkauf unabdingbar.



Kiran Mazumdar

ist Gründer und Geschäftsführer von INVERTO in Köln und verantwortet Projekte in den Bereichen Einkaufskostenoptimierung, Category Management sowie Prozess- und Organisationsoptimierung. Mit seiner weitreichenden Erfahrung im strategischen Einkauf berät er vor allem Kunden aus Handel, Konsumgüterindustrie und Medien im OPEX- und CAPEX-Einkauf.

[✉ kiran.mazumdar@inverto.com](mailto:kiran.mazumdar@inverto.com)



Thibault Pucken

ist Geschäftsführer der INVERTO GmbH in Köln und verfügt über weitreichende Erfahrung im Supply Chain Management, dem strategischen Einkauf und der Unternehmensberatung. Mit seiner breiten Erfahrung im strategischen Einkauf berät Thibault Pucken vor allem Industrieunternehmen sowie den Automotive-Sektor.

[✉ thibault.pucken@inverto.com](mailto:thibault.pucken@inverto.com)

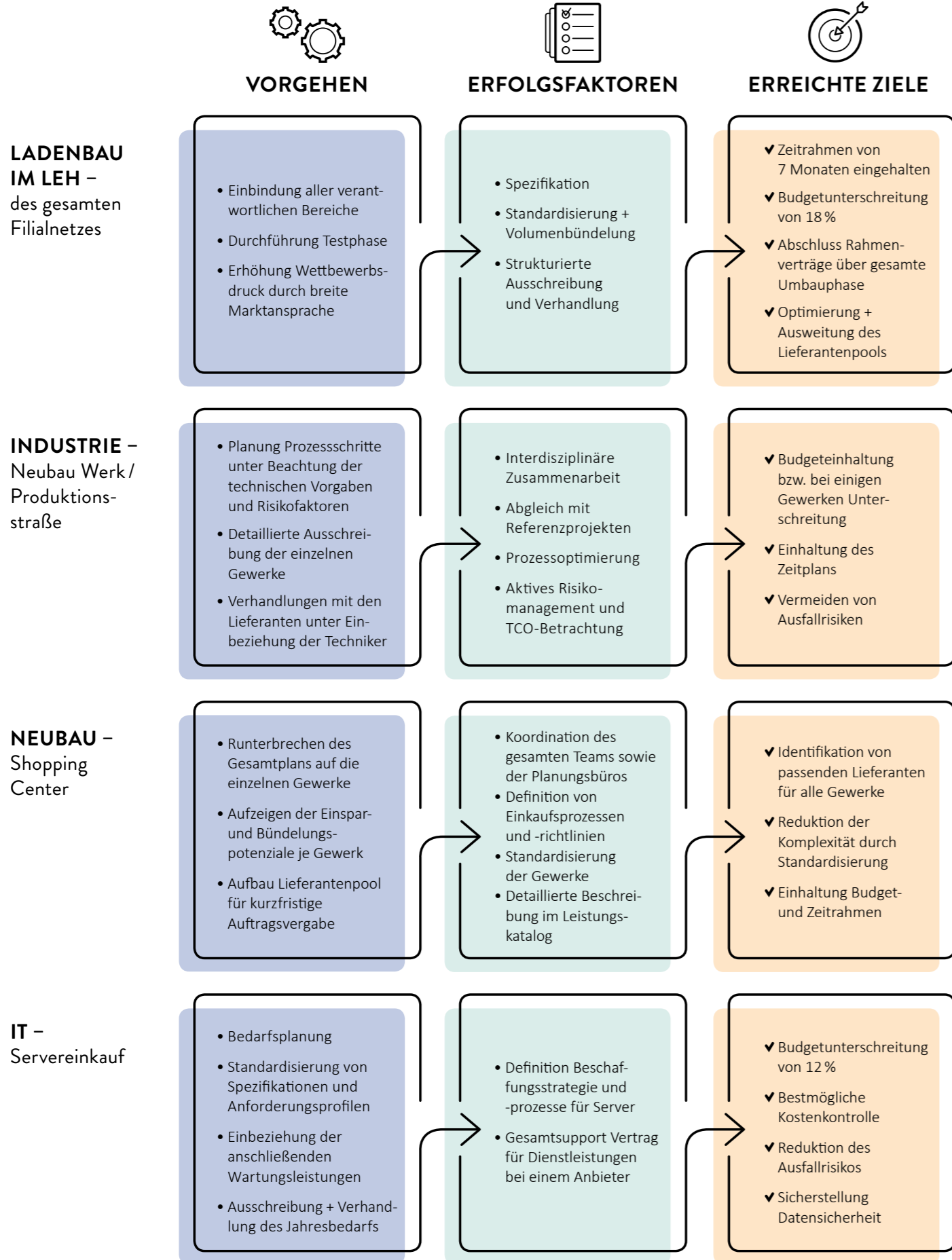
FAZIT: Dem Bermudadreieck entfliehen

Die Einkaufsabteilung eines Unternehmens sorgt durch TCO-Betrachtungen für Transparenz und liefert notwendige Details für die Planung von Budget, Prozessen und zeitlichem Rahmen. Damit ergänzt sie die Fachbereiche, für die bei der Bedarfsbeschaffung nicht immer das Kosten-Leistungs-Optimum im Vordergrund steht und die etwaige Folgekosten nicht immer erkennen. Während der Einkauf in der Praxis selbstverständlich für die Beschaffung von OPEX-Bedarfen zuständig ist, mangelt es bei CAPEX-Entscheidungen oft an einer ausgewogenen Aufgabenverteilung zwischen Einkauf, Fachabteilung und Top-Management.

Dies führt zu erheblichen Synergieverlusten und nicht ausgeschöpften Optimierungspotenzialen bei der Budgetierung und Zeitplanung von Projekten. Betrachtet und analysiert man die Gründe für Budgetüberschreitungen bei CAPEX-Projekten, so ist auffällig, dass diese durch eine frühzeitige Einbindung des Einkaufs und professionelles Projektmanagement hätten vermieden werden können.

Ausgewählte CAPEX Use Cases

Die verschiedenen CAPEX-Arten sind in ihren Eigenschaften und Spezifikationen sehr unterschiedlich – und müssen als solche auch sehr unterschiedlich behandelt werden. Die nachfolgenden Projekte zeigen exemplarisch den erzielten Einkaufserfolg, ohne Berücksichtigung weiterer Hebel wie Demand Management.



Experten über CAPEX

CAPEX im Maschinen- und Anlagenbau:

„Ungenutzte Potenziale vor allem im Mittelstand“

Thibault Pucken ist als Geschäftsführer verantwortlich für umfassende Einkaufsprojekte in Industrieunternehmen. Wir haben ihn zum Status des CAPEX-Einkaufs in führenden Konzernen und bei großen Mittelständlern befragt.

Welche Bedeutung hat CAPEX speziell in der Industrie? Projekt CAPEX ist nur für wenige Industriezweige wie z. B. den Energie- oder Bausektor dominant. In der Industrie spielen vor allem wiederkehrende große CAPEX-Investitionen eine Rolle. Allerdings ist die Reife des CAPEX-Einkaufs in den Unternehmen sehr unterschiedlich.

Man sollte doch eigentlich davon ausgehen, dass in der Industrie eine große Routine im Umgang mit CAPEX-Projekten besteht. Das trifft nahezu uneingeschränkt auf die großen Player zu. Es ist allerdings ein erheblicher Unterschied zwischen Konzernen und Mittelstand zu beobachten. Während die Konzerne in diesem Bereich sehr reif und professionell sind und zum Teil eigene Organisationen für CAPEX haben, gibt es im Mittelstand große Defizite. >

CAPEX im Handel

„Die Rolle des Einkaufs muss gestärkt werden“

Kiran Mazumdar ist Geschäftsführer und Gründer von INVERTO in Köln. Der Handelsexperte unterstützt Kunden unter anderem bei der erfolgreichen Umsetzung von Bau- und Ladenbaukonzepten.

Worin liegt der große Unterschied zwischen großen Playern und Mittelstand?

In der Industrie geht es üblicherweise um Maschinen-Ersatzinvestitionen. Diese sind bei den großen Playern wie z. B. in der Automobilindustrie an der Tagesordnung, da in einem Werk ständig neue Maschinenteile ausgetauscht werden müssen. Um Stillstandszeiten möglichst zu vermeiden, verfügen diese Unternehmen über eingespielte Strukturen im CAPEX-Einkauf. Neue Werke werden zwar wesentlich seltener gebaut, in Großunternehmen aber dennoch häufiger als im Mittelstand. Da diese Bedarfe im Mittelstand nur selten relevant werden, fehlt dieser Programmpunkt meistens auf der Agenda und ein strategisch ausgerichteter CAPEX-Einkauf findet daher nicht statt.

Wie gehen die Mittelständler mit diesem Problem um?

Oftmals gar nicht. Unsere Erfahrung zeigt, dass zu CAPEX weder eine Streit- noch eine Diskussionskultur existiert. Die mittelständische Industrie realisiert nicht, dass sie durch die vorhandenen Defizite bei der CAPEX-Beschaffung viel Geld vernichtet.

Wer kümmert sich um die anfallenden CAPEX-Bedarfe?

Man überlässt die Planung und die Entscheidungen ganz einfach den Fachabteilungen und Planern und verzichtet somit auf eine funktional getriebene kaufmännische Expertise.

Und welche Absicht steckt dahinter?

Im Zweifel keine. Es entspringt eher – bewusst oder unbewusst – einer gewissen Konzeptlosigkeit, manchmal beruht es auch auf Bequemlichkeit. Funktionierende Einkaufsstrukturen aufzubauen oder zu optimieren ist ein komplexer Prozess, der eine crossfunktionale Zusammenarbeit erfordert, und diesen Aufwand scheuen viele Mittelständler.

Was würden Sie großen Mittelständlern raten?

Zunächst geht es darum, Transparenz über die CAPEX-Ausgaben zu schaffen und Potenziale aufzuzeigen. Anhand dessen kann dann der weitere Prozess geplant werden. Da in vielen Unternehmen Projekt-CAPEX nur selten vorkommt, macht es nicht immer Sinn, eine eigene Organisation dafür zu schaffen, wie es in großen Konzernen der Fall ist. Aber in jedem Unternehmen sollte es einen definierten Prozess für den CAPEX-Einkauf geben, in dem die einzelnen Prozessschritte, Rollen und Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten klar definiert sind. Denn nur so können die erfassten Potenziale auch realisiert werden. //



Was würden Sie Unternehmen grundlegend im Einkauf von Ladenbaubedarfen empfehlen?

Ich würde den Handelsunternehmen generell raten, den Beschaffungsprozess für Ladenbau und Visual Merchandise möglichst effizient zu gestalten, das heißt – bei aller notwendigen Kreativität und Designfreiheit – vor allem die Komplexität zu reduzieren und die Standardisierung zu erhöhen.

Ist Ladenbau denn besonders komplex?

Ja, denn im Regelfall gibt es in diesem Segment viele Beteiligte mit speziellen Forderungen und Interessen. Die Designer, die Ladenbauabteilung und oft auch die Unternehmensführung, denn Ladenbau ist Top-Management-Thema. Der Einkauf ist dann häufig das letzte Glied in der Prozesskette.

Und wie könnte dieser Handlungsknoten gelöst werden?

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die CAPEX-Bedarfe zu koordinieren. Das bedeutet, eine zentrale Koordinationsstelle zu schaffen. Hierzu bedarf es einer interdisziplinären Zusammenarbeit aller relevanten Unternehmenseinheiten.

Geschieht das nicht zwangsläufig?

Nein, das ist eher die Ausnahme. Die einzelnen Fachabteilungen kooperieren häufig kaum oder gar nicht. Diese müssen unter einen Hut gebracht werden, um Synergiepotenziale effektiv nutzen zu können.

Können Sie das anhand eines Beispiels aus der Praxis präzisieren?

Ein großer Lebensmittelkonzern mit mehreren eigenständigen Konzerntöchtern stattet seine Filialen mit 36 verschiedenen Einkaufswagen aus. Dies liegt daran, dass jede Konzerntochter diese eigenständig einkauft. Durch Vereinheitlichung auf drei verschiedene Typen und einen gebündelten Einkauf für alle Filialen können erhebliche Einsparungen realisiert werden. Das geht konzernübergreifend jedoch nur über eine Beschaffungseinheit wie den zentralen Einkauf. Natürlich hat jede Konzerntochter nach wie vor die Designhoheit und kann die Einkaufswagen anschließend mit ihrem eigenen Branding versehen.

Wäre der Einkauf in Designfragen denn überhaupt kompetent?

Der Einkauf behandelt fachspezifische Fragen natürlich nicht autonom, denn schließlich ist und bleibt er ausführendes Organ des Bedarfsträgers, ausgestattet mit kaufmännischer Expertise. Er sollte jedoch bereits im Designprozess eng eingebunden werden, um sicherzustellen, dass die Designvorlagen realistisch umsetzbar sind und das gesetzte Budget nicht sprengen – Stichwort „kaufmännisches Gewissen“. Der Einkauf kann bereits in frühen Designphasen Lieferanten vorqualifizieren und die Designs einem Praxistest unterziehen.

Wird CAPEX im Zuge des anhaltenden Wachstums im Onlinehandel künftig nicht an Bedeutung verlieren?

Nein, ganz im Gegenteil. Relativ betrachtet wird CAPEX im Zuge dieses Wandels künftig sogar steigen. Zwar wird der traditionelle stationäre Handel tendenziell stagnieren oder zurückgehen. Die Kundenerwartungen an den stationären Handel steigen aber im Hinblick auf die Einkaufserlebnisse. Um diesem Wunsch zu entsprechen, müssen Händler ihre Läden immer innovativer ausstatten – die Kosten für die Ausstattung der einzelnen Filiale werden also steigen. //

CAPEX in der Bauindustrie:

„Professionelle Einkaufsstrukturen sind eine Seltenheit“

Pieter Niehues ist Principal bei INVERTO und Experte für die Bau- und Immobilienwirtschaft. Er unterstützt Kunden bei der Umsetzung von Bauvorhaben und Optimierung von Beschaffungsergebnissen.

Immer wieder geraten Bauvorhaben wegen eklatanter Fehler bei der Budget- und Zeitplanung in die Schlagzeilen. Ist das symptomatisch für die gesamte Branche?

Nein, das stimmt so nicht. Große Bauvorhaben der öffentlichen Hand werden oft an der Realität vorbeigeplant. Dies liegt aber nicht zwangsweise an Planungsfehlern, sondern hat in vielen Fällen politische Gründe. Auch in der Privatwirtschaft kommt es zu Fehlplanungen, allerdings nicht in dieser Größenordnung. Denn bei privaten Unternehmen wiegen die Folgen, die eine Fehlplanung nach sich zieht, wesentlich schwerer. Richtig ist aber, dass es in der Bauindustrie nach wie vor selten professionelle Einkaufsprozesse gibt, die helfen würden, Planungsfehler zu minimieren.

Welche besonderen Prämissen gelten für die CAPEX-Beschaffung im Bausektor?

Wichtig ist vor allem eine zeit- und kostenrealistische Planung auf Basis aktueller Marktgegebenheiten. Dies kann nur über die frühzeitige Einbindung eines strategischen Einkaufs in der Planungsphase geschehen.

Was bedeutet das konkret?

Bauherrn sollten frühzeitig – je nach Komplexität sechs bis 18 Monate im Voraus – den Markt erkunden. Dazu gehört neben einer dezidierten Firmenrecherche, sämtliche Baukapazitäten sowie Marktpreisbewegungen zu registrieren und zu analysieren. Es darf nicht zu ambitioniert geplant werden – etwaige Vorlaufzeiten der Baufirmen sind zwingend zu berücksichtigen. Nur wer heutzutage rechtzeitig die erforderlichen Kapazitäten für sein Vorhaben sichert, kann das Projekt zuverlässig innerhalb der geplanten Zeit umsetzen und kostenoptimiert vergeben. Umso wichtiger ist es, Einkaufsexperten mit an Bord zu haben, die das Instrumentarium effizienter Vergabeprozesse beherrschen und den Markt kennen.

Wie kommt es dann, dass der Baueinkauf gerade in einer materialintensiven Sparte wie der Bau- und Immobilienbranche nicht funktioniert?

In der Bau- und Immobilienwirtschaft herrscht meistens reines Projektdenken vor, eine projektübergreifende Koordination findet selten statt. Dies liegt aber auch an den Strukturen in der Industrie. Es ist üblich, dass Bauvorhaben von Planungsbüros gesteuert werden, die zumeist nur für ein bestimmtes Projekt angeheuert werden. Den Einkauf machen die Ingenieure bzw. Architekten in den Planungsbüros dann gleich mit. Allerdings mangelt es ihnen an kaufmännischem und einkaufsstrategischem Wissen, um die richtigen Einkaufshebel effizient einzusetzen. Diese gelernten Strukturen gilt es – langfristig gesehen – aufzubrechen.

Gibt es denn vonseiten der Architekten und Bauplaner ein Interesse daran, CAPEX zu optimieren?

Die HOAI (Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen) gibt leider einen Fehlanreiz für die Kostenoptimierung von Bauvorhaben in Deutschland. Denn die Vergütung der Architekten und Ingenieure basiert grundsätzlich auf der Höhe der Baukosten. Das Interesse, diese zu reduzieren, ist somit vergleichsweise gering. Warum also sollten die Planer daran interessiert sein, in Expertenressourcen zu investieren, die durch Optimierung der Beschaffungskosten ihre Honorarbasis senken? //



CAPEX im Energiesektor

„Strategisches Risikomanagement ist in der Projektbeschaffung unabdingbar“

Stefan Benett ist Geschäftsführer von INVERTO in München. Er betreut vor allem Kunden in CAPEX-intensiven Branchen wie der Grundstoffindustrie oder der Energiewirtschaft.

Was sind die größten Herausforderungen im Energiesektor?

Die Planungszyklen für Investitionen sind sehr langfristig – Lebenszyklusplanungen erstrecken sich häufig über Jahrzehnte. Eine halbwegs realistische Planung erfordert deshalb die frühzeitige Bestimmung entscheidender Risikofaktoren. Rechtzeitige ausreichende Zeitfenster für kritische Beschaffungsentscheidungen sowie die möglichst konkrete Bedarfsplanung entlang konkreter Gewerke und Teilprojekte zum Abschluss der Konzeptphase sind dabei aus Sicht des Einkaufs entscheidend.

Um die geplanten Bedarfe termin- und anforderungsgerecht bereitzustellen, müssen die Zeiträume für strategische Einkaufsprozesse sowie kritische Lieferzeiten von Beginn an als Teil der Projektplanung berücksichtigt werden. Trotz eines verhältnismäßig hohen Reifegrades der Projektsteuerung sowie der Beschaffung von Investitionsgütern in Energieunternehmen gibt es häufig noch Nachholbedarf bei der frühzeitigen funktionsübergreifenden Zusammenarbeit.

Welche Faktoren spielen sonst noch eine wichtige Rolle?

Trotz hohem regelmäßigem Investitionsvolumen wird es häufig versäumt, Erkenntnisse aus vergangenen Projekten optimal zu nutzen, was vor allem in der geringen personellen Kontinuität begründet liegt. Zudem werden Projektabläufe inklusive der Beteiligung des Einkaufs ungenügend standardisiert. Dies beginnt mit der Festlegung der optimalen Projektstruktur entlang von Gewerken und der Vereinbarung geeigneter Vertragswerke zur Incentivierung der Partner in Hinblick auf wesentliche Zielgrößen, zum Beispiel den Termin der Inbetriebnahme. Der Einkauf sollte als Teil des Projektteams die Beziehungen zu wesentlichen Partnern von Anfang an mitgestalten, idealerweise durch projektbezogene Verantwortliche. Dazu gehört auch die aktive Begleitung des Change-Prozesses in Projekten, zur Minimierung von Nachforderungen durch ein effektives Nachtragsmanagement.

Wie kann der Einkauf die Einhaltung der Planungswerte sicherstellen?

Dafür ist insbesondere ein strategisches Risikomanagement unabdingbar. Zur Abschätzung der Auswirkungen ist eine modellbezogene Bewertung der Effekte von Beschaffungsstrategien auf Projektwirtschaftlichkeit, Komplexität und Terminstellung entscheidend. Damit lassen sich drohende Verzögerungen finanziell bewerten und mögliche Mehrkosten z.B. durch Lieferantenwechsel kalkulieren, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. //



Den Einkauf von Service optimieren, die Beziehung zum Anbieter professionell managen

Dienstleister erfolgreich steuern

Der Erfolg eines Geschäftsmodells hängt von zahlreichen Faktoren ab. Vielfach ist die effiziente Zusammenarbeit mit Dienstleistern entscheidend. Das Potenzial eines strategischen Managements von Servicepartnern wird in der Praxis jedoch häufig nicht ausgeschöpft. Eine INVERTO-Studie zum Status quo in europäischen Unternehmen identifiziert Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Handlungsansätze.

Von der Auswahl geeigneter Partner über die klare Definition der benötigten Leistungen bis hin zur Sicherstellung einer bedarfsgerechten Ausführung können und müssen Einkaufsteams die Beziehung gewinnbringend gestalten. Oftmals sind im Dienstleistermanagement lediglich kurzfristige Einsparungen, weniger eine gemeinsame Steigerung der Leistungseffizienz im Fokus.

Die Befragung von Dienstleistern und Einkäufern zur optimalen wirtschaftlichen Gestaltung von Servicebeziehungen bestätigt den Handlungsbedarf: So bemängeln 77% der befragten Dienstleister eine Vergabe von Einzelaufträgen ohne strategische Abstimmung gemeinsamer Interessen. Ausschreibungsprozesse werden häufig als eher formal und weniger inhaltsbezogen wahrgenommen – eine Diskussion alternativer Servicekonzepte kommt beispielsweise häufig zu kurz. Aus Sicht der befragten Dienstleister resultiert dies unter anderem aus begrenzter Kenntnis der tatsächlich benötigten Leistungen. Für eine langfristige Lieferantenbeziehung ist allerdings eine ganzheitliche Betrachtung der Prozesse und Rollen der Parteien gefragt.

/ Typische Schwachstellen (aus Dienstleistersicht)

Transaktional, nicht strategisch

Kunden konzentrieren sich auf Einzelausschreibungen anstelle von langfristigen Verträgen mit Dienstleistern

→ 77%

Zugeständnisse statt Lösungen

Kunden erwarten finanzielle Zugeständnisse anstelle von konstruktiven Beiträgen zur Problemlösung

→ 68%

64% ←

Spezifikation geht über Sorgfaltspflicht

Kunden halten sich an quantitative Spezifikationen, Qualität und Risiken werden zu wenig beachtet

Fehlendes Know-how

Kunden verfügen oft nicht über erfahrenes Personal, tiefes Verständnis der Dienstleistung fehlt

→ 59%

Ineffiziente Management-Entscheidungen

45% ←

Management-Vorgaben verkomplizieren den Prozess und sind oft nicht zielführend, mangelnde Einbindung von Entscheidungsträgern

/ Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu erreichen, sollte der Einkauf die folgenden vier Faktoren berücksichtigen:

- 1 strategische Lieferantenwahl
- 2 maßgeschneiderte Qualifizierung
- 3 proaktives Risikomanagement
- 4 kontinuierliche Optimierung und Innovation

Strategische Lieferantenwahl

Der Einkauf sollte die Chance nutzen, die Auswahl sowie das funktionsübergreifende Management von Dienstleistern aktiv zu gestalten sowie gezielte Verbesserungen und Innovationen mit ausgewählten Servicepartnern voranzutreiben. Konkret ist der Einkauf in diesem Szenario verantwortlich für die professionelle und zielgerichtete Planung und Durchführung der Ausschreibungsprozesse, wofür er aber auf die inhaltliche Zusammenarbeit mit der jeweiligen Fachabteilung angewiesen ist. Im weiteren Prozess nimmt der Einkauf mit seinem kaufmännischen Know-how die Rolle eines Moderators ein, die fachliche Gestaltung der Zusammenarbeit muss die Fachabteilung leisten.

Über einen strukturierten Ausschreibungsprozess kann der Einkauf kurzfristig für einen Anbieterwettbewerb und ein günstiges Preisniveau sorgen. >

Der Einkauf sollte die Suche nach dem günstigsten Preis aber nicht dem Markt überlassen. Um eine langfristige Preisoptimierung zu erlangen und Skalenvorteile innerhalb der Dienstleistungssegmente zu realisieren, müssen die Bedarfe detailliert analysiert und langfristig gebündelt werden.

Zudem muss der Einkauf sicherstellen, dass der künftige Partner die gewünschte Leistung langfristig und auf hohem Niveau erbringen kann. Hierfür müssen im Rahmen der Verhandlungen realistische Kosten angesetzt werden.

Sagt ein Dienstleister aus Angst davor, den Auftrag zu verlieren, ein unrentables Preisniveau, unrealistische Fristen oder ein Auftragsvolumen oberhalb der eigenen Kapazitätsgrenze zu, schlagen die Folgen der Verhandlung zeitlich verzögert umso negativer zu Buche. Möglicherweise findet der Dienstleister Argumente, warum der Kunde selbst für Verzögerungen und Mehrkosten verantwortlich ist, und stellt Nachforderungen, oder die Leistung erfüllt den Bedarf nicht.

Maßgeschneiderter Qualifizierungsprozess
Erster Schritt ist ein Qualifizierungsverfahren, bei dem der Fokus klar auf der Prüfung von Leistungsfähigkeit und Kompatibilität des Dienstleisters liegen sollte. In vielen Unternehmen ist dieser administrative Prozess sehr komplex und ineffizient. Die Pre-Qualifizierung ist in vielen Fällen eine reine Papierübung, die für beide Seiten ressourcenintensiv ist, für den weiteren Verlauf des Prozesses aber häufig kaum Relevanz hat. Ein auf die jeweilige Dienstleistung maßgeschneidertes Verfahren ist daher in beiderseitigem Interesse.

Der Qualifizierungsprozess sollte funktionsübergreifend ein echtes Verständnis zur Leistungsfähigkeit potenzieller Auftragnehmer und ihrer Kompatibilität zum eigenen Unternehmen ermöglichen.

Teil des Ausschreibungsprozesses kann auch die systematische Entwicklung qualifizierter Partner sein. Vergeben Sie zunächst kleine Projekte an mehrere Lieferanten, um die jeweilige Leistung der Lieferanten besser beurteilen zu können. Größere Projekte lassen



Erfolgreiche Gestaltung von Leistungsbeziehungen – konkrete Schritte



Sind langfristige Bedarfe und Anforderungen interner Bedarfsträger bekannt?

Tipp: Analyse der Leistungsbedarfe und Prognose, sowie Abstimmung mit Langfristplanung von Budget-ownern bzgl. benötigter Bedarfe



Können beschaffte Prozesse und Leistungen in Form von Standards definiert, bepreist und vergeben werden?

Tipp: Standardisierung und systematische Erfassung von Leistungen



Erfolgt ein strategisches Partnermanagement auf Basis klarer und relevanter KPIs durch funktionsübergreifende Teams?

Tipp: gemeinsame Festlegung von Erwartungen an strategische Partner mit Fachabteilungen im Vorfeld. Systematisches und messbares Tracking von Total Cost und Serviceperformance



Werden übergreifende Prozesse, zum Beispiel Kapazitäts- und Einsatzplanung, Informationsaustausch oder auch Performance-Controlling, gemeinsam optimiert?

Tipp: Durchführung von Supplier Audits entlang gemeinsamer Wertschöpfungsprozesse, gemeinsames halbjährliches Review von übergreifenden Prozessen, zum Beispiel entlang eines Value Streams, systematische Optimierung der Zusammenarbeit



Sind alle relevanten Mitarbeiter (auch Tagesgeschäft) entsprechend über die Zusammenarbeit informiert (z. B. Scope / Auftrag / Abrechnungsmodus), erfolgt aus dem Projektteam eine Übergabe an das operative Team?

Tipp: Briefing / Training der relevanten Mitarbeiter



Erfolgt ein wiederkehrender Vergleich bestehender Verträge gegenüber dem Marktpreisniveau?

Tipp: regelmäßige Ausschreibung gebündelter Bedarfsmengen im Zeitintervall von zwei bis drei Jahren

sich dann mit dem bestehenden Lieferantenpool strukturiert ausschreiben. Diese Praxis eignet sich, wenn die Arbeiten vom Lieferanten detaillierte Kenntnis der Kundenprozesse fordern.

Proaktives Risikomanagement

Zur Umsetzung eines effizienten Risikomanagements müssen beide Parteien an einem Strang ziehen: Durch die Definition von KPIs und Incentives wird ein gemeinsames Verständnis der relevanten Risiken geschaffen. Gleichzeitig bleibt ein aktives Partnermanagement notwendig, um eine echte Verbesserung in Bezug auf diese Zielgrößen zu erreichen.

Der Einkauf sollte die Verantwortung dafür übernehmen, alle internen wie externen Parteien zu vernetzen und den Auftragnehmern eine kompetente Anlaufstelle bieten.

Kontinuierliche Optimierung und Innovation

Das Optimierungspotenzial durch einen langfristigen Partner sollte nicht unterschätzt werden. Dienstleister sind oft sehr eng in den Betrieb ihrer Kunden eingebunden, sodass sie detaillierte Einblicke gewinnen können. Dies versetzt sie in die Lage, den Kunden bei der Verbesserung seiner Abläufe zu unterstützen und einen wertvollen Beitrag zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu leisten. Ein gemeinsames Innovationsprogramm, bei dem der Dienstleister unmittelbar in die Prozesse eingebunden wird, kann ein sehr effektives Instrument sein, um Optimierungsansätze systematisch zu sammeln, Risiken zu identifizieren sowie Maßnahmen zu priorisieren und umzusetzen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels kann ein qualifizierter Dienstleister auch interne Schwachstellen in Sachen Know-how-Transfer offenlegen: Treffen neue Mitarbeiter auf etablierte Partner, liegt ggf. mehr wertvolles Wissen bei Auftragnehmern als im eigenen Unternehmen. Deshalb ist es wichtig, interne Kompetenzen frühzeitig aufzu-

bauen und einen nahtlosen Know-how-Transfer sicherzustellen. Funktionsübergreifende Teams oder interdisziplinäre Trainee-Programme können für die nötige Kontinuität sorgen. Auch hierbei können etablierte Partner unterstützen, indem sie den internen Teams tiefe Einblicke in ihre Dienstleistungen gewähren und ihr Spezialwissen teilen.

Zusätzlich zu klar definierten, standortübergreifenden Leistungstypen können auch standortbezogene Leistungen mit einem standardisierten Ansatz optimiert werden. Hier empfiehlt es sich, beim Akquiseprozess nicht jedes Mal wieder bei null anzusetzen. Denn die effektivste Leistung ist dann möglich, wenn der Auftragnehmer mit der Organisation des Kunden sowie seinen Bedürfnissen vertraut ist. Größere und vor allem regelmäßige „Auftragspakete“ verschlanken nicht nur Akquise und Onboarding, sondern motivieren den Dienstleister auch, seine Themen- und Kundenexpertise auszubauen. Bei langfristigen Partnern sollte das Vertrauen in ein nachhaltiges Geschäftsvolumen keinesfalls durch kurzfristige Auftragsänderungen und Preiskussionen untergraben werden. //

FAZIT

Die Basis einer langfristig für beide Seiten zufriedenstellenden Partnerschaft ist eine klare Kommunikation: Nur dann können Erwartungen bezüglich der Optimierung eingekaufter Dienstleistungen auch erfüllt und Chancen ergriffen werden, Geschäftsprozesse zum gemeinsamen Vorteil weiterzuentwickeln. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass es sich um einen komplexen und herausfordernden Weg handelt, der am besten durch eine funktionsübergreifende Roadmap unterstützt wird. Ein Förderer auf höchster Ebene ist ebenso unerlässlich wie die aktive Beteiligung aller erforderlichen Funktionen und Geschäftseinheiten.



Helen Schneider

ist Project Manager bei INVERTO in Köln und hilft Unternehmen aus der Energiebranche und Prozessindustrie bei der Optimierung ihrer Einkaufsprozesse. Darüber hinaus engagiert sie sich im Competence Center Energy.

✉ helen.schneider@inverto.com

Der Einkauf sollte die Chance nutzen, das Management von Dienstleistern aktiv zu gestalten und Innovationen mit Servicepartnern voranzutreiben.



Politische Turbulenzen bedrohen globale Lieferketten

Die globale wirtschaftliche Lage ist derzeit angespannt. Für Unternehmen mit international verzweigten Wertschöpfungsketten stellen vor allem der zunehmende Protektionismus und der Brexit ernst zu nehmende Risiken dar – das geht aus der aktuellen Risikomanagement-Studie hervor.

Konkret sind es 54 Prozent der befragten Firmen, die den anhaltenden Protektionismus als besonders risikobehaftet sehen. Daneben fürchten 45 Prozent der Manager, dass sich der Brexit negativ auf ihr Unternehmen auswirken wird. Das ist gegenüber dem Vorjahr ein eklatanter Anstieg: Beide Themen wurden damals nur von 17 respektive 19 Prozent der Befragten als Gefahr wahrgenommen. Die gestiegene Aufmerksamkeit ist jedoch nicht ver-

wunderlich, denn vor allem der Brexit wurde durch die Austrittsdeadline ein zunehmend konkreteres Risiko, auf das sich Unternehmen angemessen einstellen müssen.

Vermeidung von Versorgungsengpässen hat höchste Priorität

Die Materialversorgung ist das Beschaffungsrisiko, das den Unternehmen am meisten Kopfzerbrechen bereitet – für 65 Prozent der Befragten haben Versorgungsrisiken derzeit die höchste Priorität im Einkauf. Deutlich gestiegen ist ferner die Sorge um die Preisstabilität: Sahen im Vorjahr 35 Prozent der befragten Geschäftsführer und Einkaufsleiter darin ein enormes Risiko, stieg der Wert in diesem Jahr auf 48 Prozent und landet damit auf Platz zwei der Beschaffungsrisiken.

Offensichtlich ist die Lage auf den Beschaffungsmärkten infolge der seit Jahren starken Konjunktur und aufgrund von Handelsbarrieren inzwischen angespannt. Es bleibt abzuwarten, ob sich die aktuelle konjunkturelle Abschwächung beruhigend auf den Markt auswirkt und beispielsweise in puncto Rohstoffnachfrage und -preise Veränderungen eintreten.

Definition von Maßnahmen ohne systematische Risikoerfassung

Zur Absicherung gegen diese Beschaffungsrisiken setzen die Befragten auf verschiedene Mittel. Es fällt jedoch auf, dass über drei Viertel der befragten Firmen (78 Prozent) zwar konkrete Maßnahmen definieren, aber nur 56 Prozent vorher festlegen, welche Risiken sie damit eigentlich bekämpfen wollen. Hierbei entsteht unter Umständen eine >

Offensichtlich ist die Lage auf den Beschaffungsmärkten infolge der seit Jahren starken Konjunktur und aufgrund von Handelsbarrieren inzwischen angespannt. Es bleibt abzuwarten, ob sich die aktuelle konjunkturelle Abschwächung beruhigend auf den Markt auswirkt und beispielsweise in puncto Rohstoffnachfrage und -preise Veränderungen eintreten.

”

Versorgungs- und Preisrisiken haben höchste Priorität für den Einkauf

65% Versorgungsrisiken

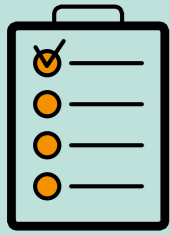
46% Qualitätsrisiken

18% Compliancerisiken

48% Preisrisiken

46% Lieferantenausfallrisiken

14% Nachhaltigkeitsrisiken



Fragen, um sukzessive zu einem ganzheitlichen Risikomanagement zu gelangen:

Schritt 1:

Risikoidentifikation:

Haben Sie einen Überblick über potenzielle Risiken für Ihre Supply Chain und Ihr Unternehmen?

Schritt 2:

Risikobewertung:

Bewerten Sie Risiken für Lieferanten, Warengruppen und Lieferantenmärkte nach Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit?

Schritt 3:

Risikosteuerung:

Sind den identifizierten Risiken konkrete Maßnahmen zugeordnet?

Schritt 4:

Risikomonitoring:

Überarbeiten Sie Ihren Maßnahmenkatalog in regelmäßigen Abständen und justieren Sie situationsbezogen bei der Strategie zur Risikobekämpfung nach?

Diskrepanz, denn ob die ergriffenen Gegenmaßnahmen ohne vorherige Analyse tatsächlich den gewünschten Effekt erzielen, ist zumindest fraglich.

Insgesamt lässt sich beobachten: Je größer ein Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass es ein professionelles Risikomonitoring betreibt und situativ passende Gegenmaßnahmen einleitet. 76 Prozent der an der Studie beteiligten Firmen mit über einer Milliarde Euro Umsatz tun dies laut eigener Aussage. Von den Unternehmen mit weniger als einer Milliarde Euro Umsatz sind es hingegen nur 48 Prozent – das ist ein deutlicher Unterschied.

Welche Maßnahmen sind sinnvoll?

Je nach Geschäftstätigkeit, Branche, Lieferkette und Größe des Unternehmens ist eine individuelle Strategie nötig: Start-ups werden beispielsweise eine höhere Risikobereitschaft zeigen als inhabergeführte Unternehmen oder eine Aktiengesellschaft und dementsprechend unterschiedliche Maßnahmen definieren.

In der Praxis werden zur Steuerung von Risiken vor allem Lieferantenbewertungen (81 Prozent), langfristige Rahmenverträge (69 Prozent) und Dual-Sourcing-Strategien (68 Prozent) angewandt. Im Vergleich zum Vorjahreswert fällt insbesondere auf, dass das derzeitige politische und wirtschaftliche Gefüge sich negativ auf die Bereitschaft zum Abschluss von langfristigen Verträgen auswirkt: Lag der Wert im Vorjahr noch bei 77 Prozent, kommt er in der aktuellen Umfrage nur auf 69 Prozent. Im Gegenzug haben mehr Unternehmen Sicherheitslager aufgebaut: Waren es bislang 35 Prozent, setzen aktuell 43 Prozent auf diese Art der Absicherung.

Professionellere Hebel, etwa vordefinierte Notfallpläne (24 Prozent) und Unterstützungsprogramme für Lieferanten (22 Prozent), kommen währenddessen nur selten zum Einsatz. Diese Maßnahmen werden nur von weniger als einem Viertel der Studienteilnehmer genutzt. Dabei sollten Unternehmen ihr Maßnahmenportfolio dringend in diese Richtung erweitern, um eine langfristige Risikominimierung zu erzielen. Denn je komplexer die Supply Chain eines Unternehmens ist, desto wichtiger wird es, strategische Ansätze zur Risikominimierung zu etablieren.

Eine Dual-Sourcing-Strategie von Fertigungsteilen kann beispielsweise effektiv mit automatischen Bestandskontrollen in Sicherheitslagern einhergehen. Ein zusätzliches digitales Früherkennungstool miteinzubeziehen, kann den entscheidenden Vorteil bringen. Im Ernstfall können die vordefinierten Notfallpläne zum Einsatz kommen: Beschaffungseingpässe werden mit Zweitlieferanten umgangen, Bestände aus Sicherheitslagern bieten zeitlichen Puffer und das Frühwarnsystem erkennt den Mangel idealerweise, bevor er tatsächlich entsteht – und hilft, frühzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Eine weitere, derzeit von 22 Prozent der Studienteilnehmer in Betracht gezogene Maßnahme, ist die Absicherung von Preisrisiken per Finanzhedging. Im Vergleich zum Vorjahreswert von zwölf Prozent hat sich der Anteil der Unternehmen, die auf diese Strategie setzen, fast verdoppelt. Firmen sollten künftig noch stärker auf diese Art von Finanzgeschäft setzen, um beispielsweise die Gesamtkalkulation profund abzusichern. Elementare Preis- und Wechselkursrisiken können hier nach dem Motto „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“ an die Bank ausgelagert werden.

Risikomanagement erfordert kontinuierlichen Prozess

Hat ein Unternehmen individuell zugeschnittene Gegenmaßnahmen definiert, müssen außerdem strategische Monitoring-Abläufe implementiert werden. Denn Risiken und deren Relevanz können sich über kurz oder lang verändern. Ein ganzheitlicher Risikomanagement-Prozess muss daher abteilungsübergreifend angegangen und in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um zu einer ganzheitlichen Bewertung zu gelangen. Auf Basis einer solchen umfassenden Verzahnung können Risiken frühzeitig identifiziert und im Ernstfall schneller behoben werden.

Ein ganzheitlicher Risikomanagement-Prozess muss daher abteilungsübergreifend angegangen und in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um zu einer ganzheitlichen Bewertung zu gelangen. Auf Basis einer solchen umfassenden Verzahnung können Risiken frühzeitig identifiziert und im Ernstfall schneller behoben werden.



Über die Risikomanagement-Studie

INVERTO befragte für die Studie knapp 100 Geschäftsführer und Einkaufsleiter aus Unternehmen verschiedener Branchen zu ihrem Umgang mit Risiken. Die Fragen zielen auf allgemeine Gefahren für die Geschäftstätigkeit sowie konkrete Beschaffungsrisiken und den Umgang damit ab. INVERTO realisiert die Studie jährlich bereits seit 2013 und kann daher Entwicklungen in der Risikobewertung langfristig nachvollziehen. //

Interessierte finden die Studienergebnisse auf der Website: inverto.com/risikomanagement

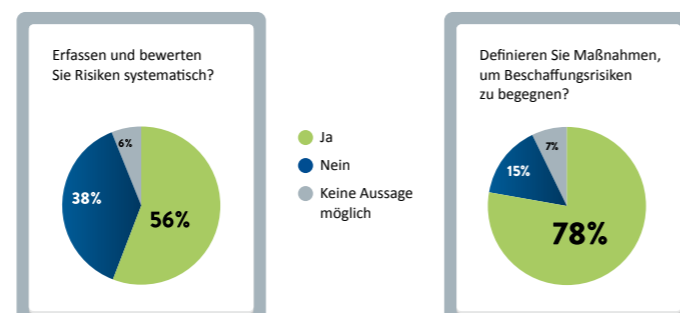


Philipp Mall

ist Principal bei INVERTO und als Head des Competence Centers Procurement Management verantwortlich für die Risikomanagement-Studie. Er berät überwiegend Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie der Prozessindustrie zu Einkaufskostenoptimierung, Beschaffungskonzeption und digitaler Transformation.

✉ philipp.mall@inverto.com

Der Umgang mit Risiken steht stärker im Fokus als die Erfassung und systematische Bewertung.



INVERTO rückt näher an Kunden in europäischen Märkten heran

Wirtschaftspolitische Unwägbarkeiten und das digitale Optimierungspotenzial rücken den Einkauf bei vielen Unternehmen verstärkt in den Fokus. Um auch internationale Kunden optimal und persönlich betreuen zu können, erweitert INVERTO das Führungsteam und verstärkt die Präsenz in Skandinavien und Großbritannien.

Der Einkauf ist der Schlüssel für Unternehmen, um spürbare finanzielle Verbesserungen zu erzielen und ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen“, weiß Daniel Weise, der als Partner und Managing Director das weltweite Procurement Business bei INVERTOs Muttergesellschaft BCG verantwortet. Vor allem in dem derzeitigen politischen und wirtschaftlichen Umfeld steigt daher der Bedarf an Beratung zur Optimierung des Einkaufs. So setzen sich Unternehmen in Großbritannien derzeit detailliert mit möglichen Folgen des Brexits auseinander und kündigen Spar- und Effizienzprogramme an, um einen möglichen Konjunkturabschwung abzufedern. Um Kunden bei diesen Themen optimal unterstützen zu können, verstärkt INVERTO den Standort in London. Einkaufsexperte Lance Younger leitet das Office seit Anfang Februar und unterstützt mit seinem wachsenden Team britische Kunden aller Branchen in den Bereichen Einkaufstransformation, Kostenreduktion und Lieferkettenmanagement.

Florierender Beratungsmarkt in Skandinavien

Zudem erweitert INVERTO das Beratungsangebot in Skandinavien. Bereits seit einigen Jahren betreut INVERTO Kunden in den skandinavischen Ländern. Nach dem erfolgreichen Aufbau der Repräsentanz in Kopenhagen durch Marcus Schwarz in 2018 folgt nun ein weiterer Standort in Stockholm. Den neuen Standort wird der Schwede André Thuveesson als Managing Director federführend aufbauen und leiten. „André Thuveesson ist eine Beraterpersönlichkeit mit hervorragender Expertise und hat Projekte in ganz Skandinavien gemanagt. Wir freuen uns sehr, dass wir ihn für uns gewinnen konnten“, so Dr. Markus Bergauer, Managing Director und Mitbegründer von INVERTO.

Ganzheitliches Beratungsangebot bringt umfassendes Wachstum

Als zentraler Bestandteil des Geschäftsbereichs „Operations practice“ der Boston Consulting Group verstärkt INVERTO das Know-how in Einkauf und Supply Chain Management durch eine starke Umsetzungskompetenz. „Unsere Kunden bekommen die gesamte Bandbreite von Beratungsdienstleistungen in Einkauf und Lieferantenmanagement aus einer Hand“, so Daniel Weise. „Ein ganzheitliches Angebot von Strategie über Prozessmanagement bis hin zur Umsetzung.“ Inzwischen zählt INVERTO sieben Standorte und gut 180 Mitarbeiter, wobei Wachstum in allen Märkten und Neueinstellungen an sämtlichen Standorten geplant sind. //

André Thuveesson

ist Geschäftsführer von INVERTO Schweden. Er unterstützt vorwiegend Kunden aus dem skandinavischen Raum und verschiedener Branchen bei der Supply Chain Optimierung und der Verbesserung des Working Capitals. André Thuveesson verfügt über nahezu 15 Jahre Beratungserfahrung. Dabei hat er sowohl Kunden aus Handel und Konsumgüterbranche ebenso wie aus der Fertigungs- und der Prozessindustrie betreut. Als Experte für Working Capital Optimierung unterstützt er Firmen bei der Steigerung des Unternehmenswertes. André Thuveesson ist verheiratet und lebt in Stockholm. Zusammen mit Frau und Hund verbringt er seine Wochenenden und Ferien regelmäßig im Stockholmer Archipel oder auf Reisen.



Frage: Warum befassen Sie sich bevorzugt mit Working Capital?

Um das Working Capital in einem Unternehmen zu verbessern, befasst man sich immer sehr intensiv mit den Kernprozessen und lernt viele Fachleute in der Kundenorganisation kennen. Implementierungsprojekte bieten in der Regel einige Quick Wins, sodass sich das Engagement von INVERTO für den Kunden schnell auszahlt. Mich reizen die strategisch anspruchsvollen Unternehmensbereiche, beispielsweise die Prozessoptimierung im Rechnungswesen und die Beschaffungsoptimierung mit Fokus auf Kosten, Verfügbarkeit und Lagerhaltung. Ich arbeite sehr gern mit Menschen zusammen. Um in herausfordernden Bereichen Erfolge zu erzielen, ist eine intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem INVERTO-Team und dem Kunden auf verschiedenen Ebenen erforderlich.

”

Frage: Welche Low Hanging Fruits übersehen Ihre Kunden am häufigsten?

Häufig beobachte ich bei unseren Kunden, dass große Spend-Bereiche gar nicht oder nur unzureichend gemanagt werden. Insbesondere im technischen Einkauf werden Bedarfe häufig einfach bestellt, ohne dass im Vorfeld Preise verschiedener Lieferanten verglichen und Verhandlungen geführt werden. Diese scheinbar kleinen Beträge summieren sich schnell auf. Hier setzen wir mit unserem Fast Track Programm an und verhandeln für unsere Kunden Ad-hoc-Bedarfe. Damit sind wir sehr erfolgreich.

”

Marcus Schwarz

ist Geschäftsführer im Kopenhagener Büro von INVERTO. Der Diplom-Kaufmann ist bereits seit 2002 bei INVERTO. Er berät als erfahrener Einkaufsspezialist mit weitreichender Produkt- und Branchenerfahrung vor allem Kunden aus dem Handel und der Lebensmittelbranche. Hauptsächlich befasst er sich dabei mit Kostensenkungsprogrammen und der Optimierung von Beschaffungsprozessen. Marcus Schwarz ist verheiratet und lebt seit Januar 2018 im Zentrum von Kopenhagen. Er genießt die skandinavische Natur auf ausgiebigen Roadtrips mit Frau und Hund. Zudem ist der begeisterte Musikfan auch auf (Punk-)Rock- und Metal-Konzerten anzutreffen.



Frage: Wo schlummert in Ihrem Markt derzeit das höchste Optimierungspotenzial im Einkauf?

Aus meiner Sicht gibt es vier Bereiche, die typischerweise unterbewertet werden: Erstens Nachhaltigkeit und die Rolle, die der Einkauf bei der Gestaltung nachhaltiger, sozial verantwortlicher Produkte, Dienstleistungen und Lieferketten spielen sollte. Zweitens geht es darum, effektive Strategien für den Umgang mit „Zombie“-Lieferanten in Kern- und kritischen Bereichen zu finden, um kommerzielle Risiken zu reduzieren und keine Innovationsmöglichkeiten zu verpassen. Drittens müssen sich Unternehmen mit der umfassenden Digitalisierung von Kategorien, Prozessen und Betriebsmodellen befassen. Und schließlich gibt es große Optimierungspotenziale bei der Führung der Einkaufsteams sowie im Lieferantenmanagement.

”



Lance Younger

ist Geschäftsführer im Londoner Büro von INVERTO und leitet das dortige Team. Er unterstützt Firmen dabei, EBIT-Wachstum und Unternehmenswert schnell und nachhaltig durch Einkaufstransformation, E-Procurement, Kosteneinsparungen und Lieferantenmanagement zu steigern. Er verantwortete Einkaufstransformationsprojekte in verschiedenen Industriezweigen wie Biowissenschaften, Industrie, FMCG, Private Equity, Technologie/Medien/Telekommunikation und dem Finanzsektor. Younger lebt mit seiner Frau und zwei Kindern in London. Er engagiert sich in der Prince's Trust Business Launch Group für Nachwuchskräfte und arbeitet zusammen mit verschiedenen Start-ups.

Agiler, kreativer und verantwortungsbewusster: Der Einkauf der Zukunft

Nicht nur die Digitalisierung, sondern auch der gesellschaftliche Wandel beschleunigt die Transformation des Einkaufs. Der Einkauf der 2020er Jahre wird nicht zuletzt dank neuer Technologien agiler, kreativer und verantwortungsbewusster handeln als heute und von Einkäufern wird mehr unternehmerisches Denken und Handeln erwartet. Wir analysieren in der kommenden Ausgabe unseres Kundenmagazins im November 2019, wie es dem Einkauf auch in Zukunft gelingt, Innovationen, Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und damit Wachstum zu generieren.



**Mehr dazu im
nächsten Heft!**

Start der neuen Rohstoffstudie Wohin entwickeln sich die Rohstoff- märkte?

Unsere Umfrage zu aktuellen Herausforderungen bei der Rohstoffbeschaffung ist Anfang Juni wieder gestartet. In diesem Jahr stehen Handelsrisiken und Trends in den Beschaffungsmärkten besonders im Fokus. Wir laden Sie herzlich ein, unsere Fragen zu beantworten!

Unter allen Teilnehmern verlosen wir als Dankeschön 25 kulinarische Gewürzsets vom Trendanbieter Ankerkraut.

Nehmen Sie teil!

Hier geht es zur Umfrage:
www.inverto.com/rohstoffstudie



Impressum

Herausgeber:

INVERTO GmbH
Lichtstraße 43i · 50825 Köln
Telefon: +49 221 485 687-0
Telefax: +49 221 485 687-140
insights@inverto.com

Verantwortlich i. S. d. P.:

Thibault Pucken, INVERTO GmbH

Redaktion:

Melanie Burkard-Pispers
Telefon: +49 221 485 687-141
E-Mail: melanie.burkard@inverto.com

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung der INVERTO GmbH vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bildnachweise:

Alle Fotomotive unterliegen dem Copyright der INVERTO GmbH, soweit nicht anders angegeben und mit Ausnahme folgender Bildquellen: Titel iStock/mangsaab, erhui1979, S. 3 iStock/posteriori, mediaphotos, Adobe Stock/zefart, eyeem/Ben Elias, S. 4 iStock/Orbon Alija, S. 6 thenounproject, S. 8 iStock/vectortatu, erhui1979, S. 9 iStock/den-belitsky, S. 11 iStock/PPAMPicture, S. 14 iStock/JIRARAJ PRADITCHAROENKUL, S. 18 eyeem/Ben Elias, S. 23 iStock/mediaphotos, S. 28 shutterstock/Mark Agnor

www.inverto.com

INVERTO
A BCG COMPANY