

Warengruppen

We call it a Klassiker

Acht Denkanstöße für erfolgreiches Warengruppenmanagement

Warengruppenmanagement? – Machen wir schon lange. Das würden vielleicht einige von Ihnen sagen und das Weiterlesen des Artikels hier abbrechen.

Dennoch taucht dieses Thema immer wieder auf Einkaufskongressen auf oder wird häufig als Seminar gebucht. Franz Beckenbauer würde dazu einfach nur sagen: „We call it a Klassiker“. Dies hat er im Vorfeld des Länderspiels Deutschland – England gesagt, denn diese Begegnung hat über Jahrzehnte immer wieder aufs Neue seinen Reiz gehabt (z.B. 1966, 1990, 2002, 2010).

Der Begriff „Klassiker“ eignet sich auch für das Warengruppenmanagement in Unternehmen, ein für den Einkauf sehr mächtiges Instrument. Oftmals wurde es vor Jahren im Unternehmen eingeführt und dümpelt jetzt vor sich hin. Nachfolgend wollen wir einige Denkanstöße geben, warum Sie dieses Werkzeug wieder auf die Tagesordnung holen sollten:

- **Veraltete Strategie:** Die für die Warengruppe hinterlegte Strategie ist schon mehrere Jahre alt, ebenso der letzte Preisvergleich. Die Welt hat sich aber seitdem weitergedreht: Neue Lieferanten sind auf den Markt gekommen (insbes. aus den Schwellenländern), andere haben technologisch aufgeholt und sind jetzt Innovationsführer; Machtverhältnisse zwischen Angebot und Nachfrage haben sich verschoben. Grund genug, die Strategie neu zu bestimmen.

- **Neue Einsparpotenziale:** Eingeführt wurde das Warengruppenmanagement, um systematisch Einsparpotenziale zu identifizieren. Die Maßnahmen, die damals daraus abgeleitet wurden, sind weitestgehend umgesetzt. Aber woher kommen die Einsparpotenziale für das Jahr 2012 und die folgenden Jahre, die von der Geschäftsführung gefordert werden? Anhand der wichtigsten Stellhebel „Lieferant“, „Spezifikation“, „Konditionen“ und „Prozess“ ist die Warengruppe erneut zu beleuchten (siehe auch Grafik). Gerade im Hinblick auf die technischen Ansätze wie Standardisierung, Entfeinerung der Spezifikation, Wertanalyse gibt es häufig noch Potenzial. Einige Unternehmen lassen sich bei der Potenzialidentifizierung extern begleiten, damit neue Denkanstöße generiert und erfolgreiche Maßnahmen aus anderen Unternehmen aufgezeigt werden.

- **Unberücksichtigte Volumina:** Nicht selten wurde das Warengruppenmanagement anfangs für die wichtigsten Produktionsmaterialien eingeführt. Aber Warengruppen in der zweiten Reihe oder Einkaufsvolumina, für die der Einkauf indirekt oder gar nicht verantwortlich war, wurden nicht berücksichtigt (z.B. IT, Marketing, Gebäudemanagement). Hier sind häufig noch Ansatzpunkte für Bündelung, Konditionenharmonisierung etc.

- **Neue Tochtergesellschaften:** Unternehmen verändern sich. Unternehmensteile werden verkauft, neue Gesellschaften akquiriert. Dies sollte auch Einfluss auf das Warengruppenmanagement haben und es sollte überprüft werden, wo nun das tiefste Know-how bzw. größte Beschaffungsvolumen für ein bestimmtes Materialfeld liegt. Durch die verstärkte Einbindung der neuen Gesellschaften mit entsprechenden Warengruppenmanagern wird auch die Integration der neuen Gesellschaften erhöht.

- **Fehlende Datentransparenz:** Stand beim ersten Lauf des Warengruppenmanagements häufig noch die qualitative Strategie im Fokus und wurden die Daten per Excel zusammengetragen, so gibt es heutzutage webbasierte Tools, die die notwen-



Der Klassiker Deutschland – England

dige Transparenz erzeugen. Der direkte Datenzugriff auf die Einkaufsvolumina, den aktuellen Stand der Maßnahmen sowie die im ERP gemessenen Einsparungen erhöhen das Vertrauen in das Warengruppenmanagement und ermöglichen ein schnelleres Reagieren.

- **Mangelndes Risikomanagement:** Im Zuge der Lehman-Krise 2008/2009, Fukushima diesen Jahres und der aktuell wieder aufgetauchten Gewitterwolken am Finanzhimmel hat das Thema Risikomanagement erneut an Bedeutung gewonnen. Bei vielen Warengruppenmanagement-Systemen ist dieses noch unzureichend berücksichtigt. So sind warengruppenspezifisch die verschiedenen Risiken hinsichtlich des Schadensmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten und Präventivmaßnahmen einzuleiten, bevor z.B. eine Lieferanteninsolvenz das eigene Unternehmen lahmlegt.

- **Unpassender Warengruppenschlüssel:** Sind verschiedene Warengruppenstrategien oder Maßnahmen nicht zum Tragen gekommen, so kann es daran liegen, dass der Warengruppenschlüssel nicht optimal festgelegt war. Warengruppen waren zu breit bzw. zu fein geschnitten, so dass das erarbeitete Vorgehen zu allgemein war bzw. es zu viele Kleinmaßnahmen gab, bei denen man den Überblick verloren hat. Die Änderung des Warengruppenschlüssels kann weitreichende Implikationen haben und sollte von daher im Vorfeld wohl überlegt werden.

- **Suboptimale Organisation:** Einige Unternehmen haben das Warengruppenmanagement in Form einer Lead Buyer Organisation gestartet, in der die Einkaufsverantwortlichen in der Doppelfunktion (Standort-Einkaufsleiter und Warengruppenmanager) agierten. Erfahrungen bei Unternehmen wie z.B. GEA oder Oystar haben gezeigt, dass diese Matrix-Organisation aus Zeitressourcen-Gründen jedoch nicht die gewünschte Durchschlagskraft hat. Es setzt sich mehr und mehr der Warengruppenmanager als Full-Time-Job durch. Auch beginnen einige Unternehmen, diese häufig rein deutsche Organisation durch qualifizierte Mitarbeiter aus den Schwellenländern aufzubrechen (z.B. Guss/Indien, Elektronik/China, Zeichnungsteile/Polen etc.). Webbasierte Tools, regelmäßige Videokonferenzen und Englisch als Unternehmenssprache unterstützen diese Ausrichtung.

Wahrscheinlich treffen nicht alle acht Punkte auf Sie zu. Vielleicht aber finden Sie sich in dem einen oder anderen Punkt wieder, so dass Sie sich jetzt sagen „Warengruppenmanagement? – Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“.

Frank Sundermann



Frank Sundermann ist Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung „Durch Denken Vorne Consult,“ die innovative Beratungsansätze für das Beschaffungsmanagement und die Produktkostenoptimierung bietet. Hierbei nimmt das Zusammenspiel von Einkauf, Technik und Lieferant eine zentrale Position ein.



www.durchdenkenvorne.de

Bravosolution

Supply Management Excellence

Softwarelösungen

- » Ausschreibungen und Auktionen
- » Spend Management
- » Lieferantenmanagement
- » Vertragsmanagement

Beratungsleistungen

- » High Definition Sourcing Projekte
- » Spend und Warengruppen Analysen
- » Compliance Monitoring, CSR Reporting
- » Supplier Quality Management

www.bravosolution.com
kontakt@bravosolution.com
 telefon +49 89 55 89 16 88 - 0