

Das positive Ergebnis für unseren Kunden

Steigerung des Wertbeitrags:

Kompetenzentwicklung MA, Beschaffungsmarkttransparenz, Warengruppenstrategien, Umsetzung, crossfunktionale Zielharmonisierung, Commitment, (Krisen-)Organisation, Zielerreichung Savings-Initiative

Themen früher (operativ taktisch):

Preisverhandlung, Preisabwehr, Stammdatenanlage, Reklamationsabwicklung, Reaktion

Themen heute (strategisch):

Warengruppenmanagement, Strategieentwicklung, Projektmanagement, Projektleitung, Kennzahlenmanagement, Risikomanagement, Lieferantenmanagement und Networking, etc.

Ausgangssituation:

- Der Einkauf ist organisatorisch nach operativem und strategischem Einkauf getrennt
- Das Warengruppenmanagement befasst sich hauptsächlich mit operativ taktischen Themen wie Preisverhandlungen, -abwehr, Reklamationsabwicklung, Stammdatenanlage, etc. und weniger mit den beschaffungsmarktspezifischen Themen
- Der strategische Einkauf wird folglich weiterhin als operative Einheit bei den Stakeholdern angesehen und kann nur geringen Wertbeitrag (nicht über quick-wins hinaus) liefern.

Information zum Unternehmen:

- Chemiebranche
- familiengeführtes mittelständisches Unternehmen
- Jahresumsatz ca. 400 Mio Euro
- 2.000 Mitarbeiter

Situationsbeschreibung

Der Einkauf hat sich einem ganzheitlichen Change-Prozess unterzogen, um als wertorientierter Manager der Supply Chain wahrgenommen zu werden. Ebenfalls hat das Unternehmen eine ganzheitliche Savings-Initiative ausgerufen.

Der Einkauf hat sich bereits organisatorisch aus der Rolle des Bestellabwicklers weiterentwickelt und den operativen und strategischen Einkauf getrennt. Der operative Einkauf ist dezentral den Werken zugeordnet und in die SCM-Abteilung ausgegliedert. Der strategische Einkauf ist nach Hauptwarengruppen organisiert, für die jeweils ein Warengruppenmanager*in zur Verfügung steht. Der Fokus liegt sehr stark auf operativ taktischen Aufgaben wie Preisverhandlungen & -abwehr, Stammdaten- und Reklamationsabwicklung. Saving-Projekte wurden jedes Jahr individuell und kurzfristig definiert. Es werden häufig die einfachen Hebel des Einkaufs genutzt. Dies reicht für die Savings-Initiative aber nicht mehr aus.

Themen wie WG-Strategieentwicklung, sowie -umsetzung, Projektmanagement, Risikomanagement, Performancemanagement und Aufbau von modernen Partnerschaften mit den Lieferanten zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit sind nicht sehr stark ausgeprägt.

Aufgabenstellung

Der Einkauf soll seine strategische Einkaufskomponente deutlich ausbauen und ein professionelles Warengruppenmanagement aufbauen.

Er soll zukünftig Einfluss auf die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung nehmen.

Für jeden definierten Beschaffungsmarkt soll eine Strategie erarbeitet sein, die eine vorteilhafte Position des Einkauf innerhalb von 1-3 Jahren erarbeitet. Dafür sollen die Stakeholder mit eingebunden werden, dass aus Gesamtkostensicht eine vorteilhafte Position für das Unternehmen entsteht.

Mindestanforderung ist, dass die Saving-Ziele erreicht werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Lösung

Für das Warengruppenmanagement wird ein Strategieentwicklungsprozess eingeführt. Dieser enthält eine tiefergehende Analysephase, sodass eine umfassender Blick auf den Beschaffungsmarkt erstellt wird. Das Markt-Know-How herrscht bei den Mitarbeitern im Kopf vor und wird transparent aufbereitet. Daraufhin können beschaffungsmarktindividuell die richtigen Strategien entwickelt werden. Diese werden mit Kennzahlen und Maßnahmen messbar gemacht, sodass die Strategieerfüllung getrackt werden kann. Der gesamte Prozess wird auf einem Steckbrief / One-Pager zusammengefasst und kann in der internen Kommunikation genutzt werden.

Die Entwicklung wird in einem 2 Wochen Rhythmus mit den Warengruppenmanager*innen erarbeitet. So wird die Erstellung in kleine Steps heruntergebrochen und die Mitarbeiter*innen können sich learning-by-doing im Prozess weiterentwickeln. Es entsteht ein Change-Prozess. Nach der Implementierung kann über die Kennzahlen und Maßnahmen jederzeit die Zielerreichung geprüft werden.

Da die alleinige Umsetzung der Strategien im Einkauf schwierig ist, werden zusätzlich crossfunktionale Warengruppenteams aufgesetzt. Dafür werden Stakeholder der Abteilungen Produktion, Qualität, R&D, Logistik, Controlling, etc. für bestimmte Warengruppen hinzugezogen. Mit diesen wird die Analyse und Strategie gechallenged. Leichte und notwendige Anpassungen werden vorgenommen. Die Warengruppenteams sind organisatorisch für die Umsetzung verantwortlich, welches durch einen Lenkungskreis überprüft wird.

Nebeneffekt: Die Warengruppenteams können ebenfalls für Krisenmanagement (bspw. Materialknappheit) genutzt werden (Siehe Use Case Risikomanagement).

Ergebnis

- Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bzgl. Strategie und Methodik, inklusive Projektmanagement und Projektleitung von crossfunktionalen Teams
- Strategischer Workload ggü. operativ taktischen Aufgaben
- Transparentes Beschaffungsmarktwissen für das Unternehmen (Steckbrief / One-Pager)
- Warengruppenstrategien inklusive Kennzahlen und Umsetzungsfahrplan
- Zielharmonisierung mit Stakeholdern
- Commitment der Teams zu den Warengruppen und den Initiativen
- Steuerungsprozesse und –organisation
- Krisenteams für Beschaffungsmärkte (Risikoorganisation aus dem Thema Risikomanagement)
- Zielerreichung Savings inklusive weiterer Vorteile aus Gesamtkosten- und Beschaffungsmarktperspektive

Sprechen Sie uns an!

Stehen Sie vor ähnlichen Herausforderungen und wünschen Sie weitere Informationen zu unseren Leistungen?

Sprechen Sie uns an! Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.



Maximilian Matlik

Senior Consultant

matlik@gocon-consulting.de

+49 175 323 8021

Standort Münster

DigitalHub Münsterland

Hafenweg 16

D-48155 Münster



Stefan Papenberg

Geschäftsführer

papenberg@gocon-consulting.de

+49 172 2311511

Standort Bielefeld

Lenkwerk Plaza

Am Lenkwerk 9

D-33609 Bielefeld