

Eine neue Case Study bestätigt die Feststellung von Erfolgsfaktoren im Einkauf.

Die herkömmlichen, bisherigen Ausschreibungs- und Vergabeprozesse mit der Auswahlstrategie ‚Preisvergleich‘ liefern nicht den möglichen Beschaffungserfolg und generiert zusätzlich weitreichende Nachteile für die Unternehmen!

Case-Study- Projekt:


„Einkauf von Tief- & Hochbauleistungen“/ Volumen: 100 Mio. € pro Jahr

Das Projekt bei einem der Top Energieunternehmen in Deutschland wurde ins Leben gerufen, da eine extreme Unzufriedenheit der Lieferanten vorhanden war. Gefordert wurde durchgängig von den Lieferanten, das Business wieder auf reale Zahlen, Daten und Fakten aufzubauen.

Im ersten Schritt wurde die Erfolgsstrategie ‚Kostenmanagement‘ in den Einkauf integriert.

Kostenmanagement, die notwendige und ergänzende Erfolgsstrategie im Beschaffungsmanagement (früher Einkauf)

(Führung durch belastbare Zahlen, Daten, Fakten)



Vom Einkauf zum Beschaffungsmanagement


Der Einkauf entwickelt sich zum Beschaffungsmanagement!

Für alle Tief- und Hochbau- Leistungseinheiten (LE) wurde eine transparente nachvollziehbare Eigenkalkulation erstellt. Diese Eigenbewertung wurde direkt zentral in das Leistungsverzeichnis eingebaut!

10101000000	Störungsbedingter Mehraufwand			
10101010000	Rohrnetz			
10101010100	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - Tiefbau und Montage	2	€	Berechnung 1
10101010200	Zulage zu Pos. 10101010100 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - Tiefbau und Montage		€	Berechnung 1A
10101010300	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - nur Tiefbau	1	€	Berechnung 2
10101010400	Zulage zu Pos. 10101030000 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - nur Tiefbau		€	Berechnung 2A
10101010500	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - nur Rohrbau innerhalb der normalen Arbeitszeit des AG		€	Berechnung 3
10101010600	Pauschale für An- und Abfahrt je Einsatz im Stadtgebiet Köln, Pulheim, Frechen - Wiederverbindung		€	Berechnung 4
10101010700	Pauschale für An- und Abfahrt je Einsatz im Stadtgebiet Bergisch Gladbach, Lindlar, Rösrath, Odenthal - Wiederverbindung		€	Berechnung 4
10101020000	Stromnetz			
10101020100	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - Montage mit kleinem Tiefbau		€	Berechnung 5
10101020200	Zulage zu Pos. 101010201000 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - Montage mit kleinem Tiefbau		€	Berechnung 5A
10101020300	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - nur Tiefbau	2	€	Berechnung 6
10101020400	Zulage zu Pos. 101010301000 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - nur Tiefbau		€	Berechnung 6A
10101020500	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - Montage (Freileitung oder Stationsbau und Transport)		€	Berechnung 5
10101020600	Zulage zu Pos. 101010205000 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - Montage (Freileitung oder Stationsbau und Transport)		€	Berechnung 5A
10101030000	Beleuchtungsnetz			
10101030100	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - Montage 2 MA		€	Berechnung 7
10101030200	Zulage zu Pos. 101010301000 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - Montage		€	Berechnung 7A
10101040000	Telekommunikationsnetz			
10101040100	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - Montage 2 MA		€	Berechnung 8
10101040200	Zulage zu Pos. 101010401000 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - Montage		€	Berechnung 8A
10101040300	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - Kabelzug 3 MA	1	€	Berechnung 9
10101040400	Zulage zu Pos. 101010403000 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - Kabelzug		€	Berechnung 9A
10101040500	Pauschale für An- und Abfahrt bei Entstörungseinsätzen - Tiefbau 2 MA	1	€	Berechnung 10
10101040600	Zulage zu Pos. 101010405000 außerhalb der normalen Arbeitszeit des AG - Tiefbau		€	Berechnung 10A

Ergebnis und Start

Berechnung der Kosten in jeder Leistungseinheit (LE)



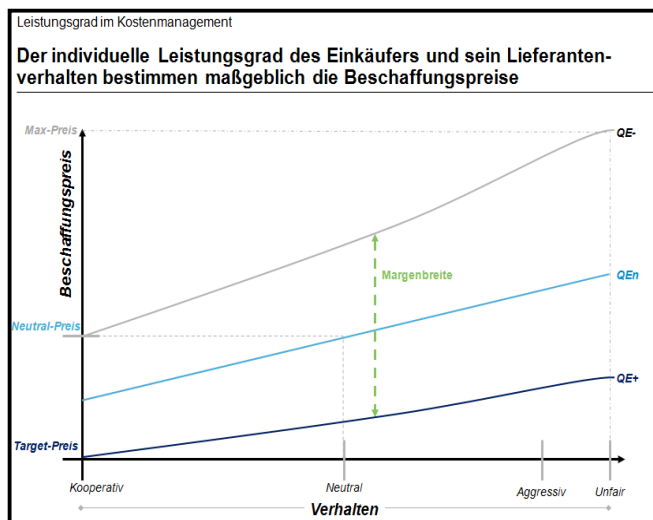
Schon der erste Vergleich der Eigenkalkulationswerte zu den vorhandenen, bzw. vereinbarten Leistungsverrechnungen zeigte, dass kein Preis den realen Kosten entsprach und die Lieferanten ihre Forderung zu Recht gestellt hatten.

Als Ergebnis der über Jahre angewandte Einkaufsstrategie ‚Preisvergleich‘:

Praktisch jeder Wert im Leistungsverzeichnis war grob falsch!

Der Haupterfolgswert im Einkauf ist die ‚Mündliche Kommunikation‘ und damit eine hohe Fachakzeptanz des Einkaufs beim Lieferanten. Mit der Methode ‚Preisvergleich‘ und der globalen und immer gleichen Aussagen ‚zu teuer‘ ist dieser Erfolgsfaktor nicht vorhanden. Das Ergebnis sind **immer** zu hohe Preise.

Der ‚Point of Excellence‘ und damit der beste Beschaffungspreis wird bestimmt durch Kompetenzqualität und der erfolgreichen Umsetzung des Erfolgsfaktors ‚mündliche Kommunikation‘ zum Lieferanten:



Neben zu hohen Preisen beeinträchtigen weitere entscheidende Nachteile die Strategie ‚Preisvergleich‘:

1. Vorhandene Kostensenkungspotenziale können nicht erkannt und damit für den Einkauf umgesetzt werden.
2. Der Einkauf kann somit keine wichtigen und notwendigen Informationen dem Projektmanagement und der Entwicklung zur Verfügung stellen.
3. Vorhandene Risikofaktoren werden zu spät erkannt.
4. Preise und Kosten der einzelnen Leistungseinheiten sind nicht mehr konvergent.

5. Das Veränderungspotenzial aller Kosten-Einflussparameter in der jeweiligen Leistungseinheit (LE) kann nicht erkannt werden.
6. Stärken und Schwächen der Lieferanten können nicht erfasst werden.
7. Die Strategie ‚Lieferantenentwicklung‘ kann nicht umgesetzt werden.
8. Preiserhöhungen von Lieferanten können nicht wirksam abgewehrt werden.
9. Fehlende Motivation im Einkauf durch Informationsmangel und Strategie- und Aktivitätsmöglichkeiten.

Tief- und Hochbauleistungen gehören zum Beschaffungsbereich Dienstleistungen.

Der Einkäufer muss die Besonderheiten einer Dienstleistungskalkulation für den Erfolg kennen. Hier sind die Hauptkostentreiber die Verfügbarkeit und die Auslastung des Unternehmens. Sie definieren oft 50% der Gesamtkosten einer Dienstleistung.

Zusätzlich setzen sich die Kosten einer Leistungseinheit im Tief- und Hochbau immer aus zwei Grundelementen zusammen:

- Dem Stundensatz in € pro h
- Der Leistung pro Stunde (h)

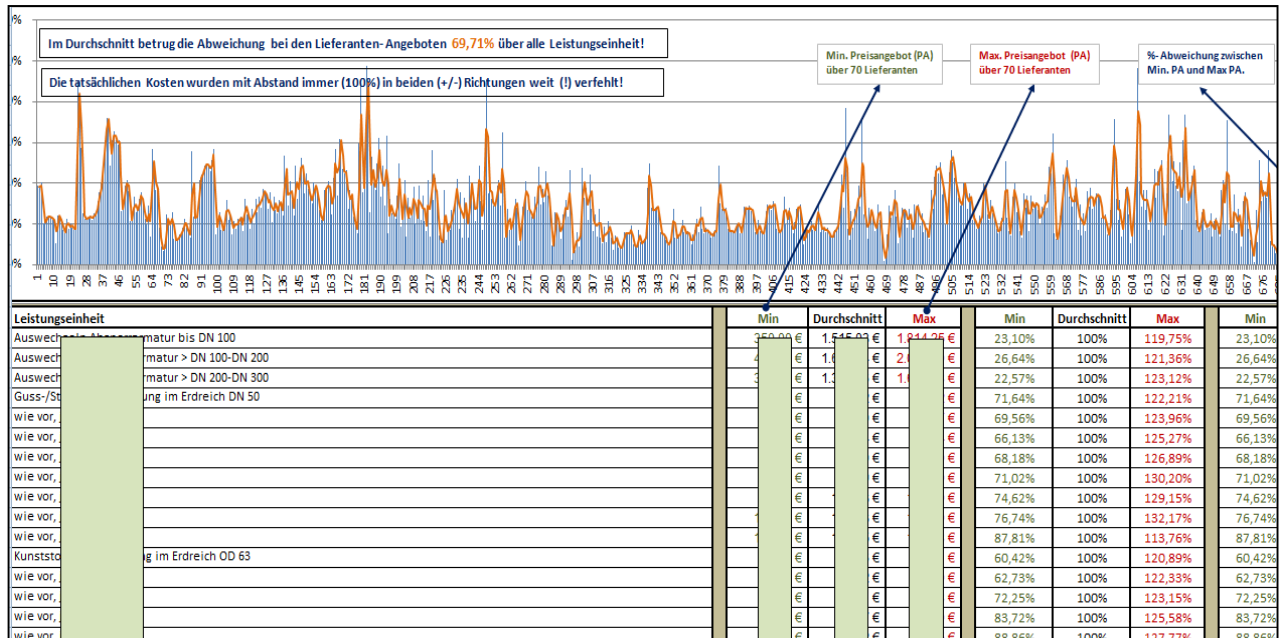
Jeder Lieferant hat hier andere Werte.

So hat z.B. Lieferant 1 einen geringeren Stundensatz durch eine hohe Auslastung oder einen geringen Overhead. Lieferant 2 liefert dagegen eine hohe Leistung pro h durch eine andere Fertigungstechnologie oder durch eine höhere Erfahrung.

Warum nicht alle Vorteile im Einkauf erkennen und zusammenführen?



Insgesamt wurde danach im Projektverlauf ein Volumen von rund 100 Mio. € für ca. 1.000 Einzelleistungen (alleine bei den etwa 70 Stammlieferanten) neu ausgeschrieben. Eine Analyse der Angebote zueinander und zum Wert der Eigenkalkulation zeigte ein verheerendes Bild, wie hier anschaulich dargestellt:



Hauptursachen:

1. Lieferanten haben kein Kalkulations- Know-how. 2. Preisabgaben oft nur über Bauchgefühl und Preisvergleiche/ -vorgaben der Kunden. 3. Der Einkauf/ die Technik kennt die realen Kosten nicht und forderte über einen langen Zeitraum immer pauschale Kostenreduzierungen. 4. Die hier benötigte Kalkulationssystematik für Dienstleistungen fehlt. 5. Der Einkauf arbeitet ausschließlich über die Strategie ‚Preisvergleich‘.

Durchschnittlicher Fehlergröße: 70% !

Auch zeigte die Analyse der Angebote von den ca. 30 Lieferanten, die alle in einer direkten räumlichen Nähe zum Energieunternehmen stehen, bzw. stehen müssen (z.B. ‚Bereitschaft für Notfälle‘) und daher in einem starken direkten Wettbewerb stehen, dass der Einkaufserfolg über den reinen Preisvergleich absolut nicht möglich ist!

Zusammenfassung:

Einkaufserfolge sind direkt proportional abhängig von der Fachakzeptanz des Einkaufs, bzw. des Einkäufers. Dadurch werden durch den Ausschreibungs- & Vergabeprozess über den reinen Preisvergleich viele Beschaffungsvorteile verschenkt. Resultat sind überzogene Preisforderungen der Lieferanten und der Verlust zur Durchführung von strategischen Kostensenkungsinitiativen.