



HORN & COMPANY

Einkauf von Nicht-Handelsware in Handelsunternehmen – Unerschlossenes Potenzial zur Kostenreduktion in heraus- fordernden Zeiten

Abschöpfung von großen Kostenpotenzialen
durch die Optimierung des NHW-Einkaufs

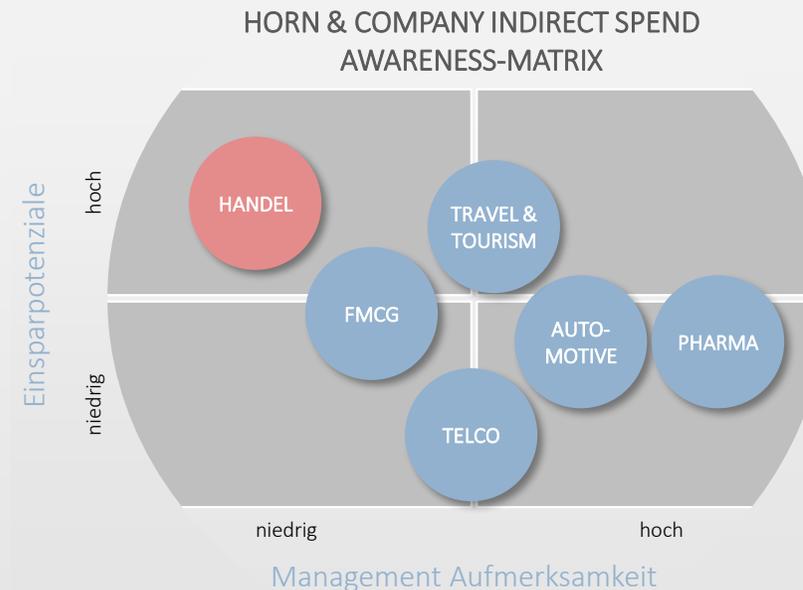
HANDEL IN DER KRISE – UND TROTZDEM WERDEN KOSTENPOTENZIALE IM INDIREKTEN EINKAUF NICHT AUSGESCHÖPFT

In einer Welt, die zunehmend von Unsicherheit und Wandel geprägt ist, steht der Handelssektor vor beispiellosen Herausforderungen. Die aktuellen Krisen, gezeichnet durch die gestiegene Inflation und der damit verbundenen spürbaren Kaufzurückhaltung, dem Niedergang des stationären Handels durch die Verschiebung hin zum E-Commerce und der ausbleibenden Frequenzerholung nach Corona sowie tiefgreifenden Störungen in den globalen Lieferketten, haben die Handelslandschaft grundlegend verändert.

Diese Faktoren, die von makroökonomischen Veränderungen bis hin zu spezifischen Branchenherausforderungen reichen, haben eine Umgebung geschaffen, in der eine **rasche Erholung zunehmend unwahrscheinlich erscheint**. Daher ist es in der momentanen herausfordernden Situation für Handelsunternehmen essentiell, nicht nur eine kritische Überprüfung ihrer bisherigen Geschäftsstrategien vorzunehmen, **sondern auch unmittelbare Maßnahmen zur Kostenreduktion zu ergreifen**.

Umso erstaunlicher ist es, dass es vor allem Handelsunternehmen sind, welche die großen Einsparungspotenziale in einem Bereich kaum ausschöpfen: **dem indirekten Einkauf**.

Diese fehlende Management Attention ist bedingt durch die **hohe Dezentralität von Handelsorganisationen und die geringe Transparenz über Art und Höhe der Ausgaben**. Hinzu kommt, dass es kaum Anreize zur Einsparung gibt, da der Einkauf von Handelswaren als zentrale Aufgabe von Handelsunternehmen im Fokus steht. Einsparungsversuche werden zudem meist auf preisliche Verbesserungen beschränkt, ohne dabei Bedarfe zu analysieren und Transaktionskosten zu optimieren.



„Der Handel wird sich nicht zeitnah erholen. Kurzfristige Kosteneinsparungen sind zwingend notwendig.“

„Handelsunternehmen verlieren im Durchschnitt 15% ihres Ergebnisses durch Indirect Spend.“

IN ALLEN BEREICHEN FALLEN INDIREKTE KOSTEN AN – SOMIT STECKT IN ALLEN BEREICHEN AUCH POTENZIAL

AUSZUG VON EINSPARUNGEN IN VERSCHIEDENEN SPEND-KATEGORIEN



Obwohl indirekte Kosten in nahezu allen Unternehmensbereichen anfallen, werden diese bei Kostensenkungsprogrammen häufig außen vor gelassen. Diese Nicht-Handelswaren stellen allerdings trotzdem einen signifikanten Teil der Gesamtbetriebskosten dar. **Die Herausforderung bei der Reduzierung dieser indirekten Kosten liegt in ihrer Komplexität und der Tatsache, dass sie nicht direkt zum Kerngeschäft des Unternehmens beitragen, jedoch für den reibungslosen Betrieb unerlässlich sind.** Dazu gehören Ausgaben für Büromaterial, Marketing, Reisekosten und viele weitere Posten, die oftmals dezentralisiert und ohne strategische Einkaufspraktiken verwaltet und beschafft werden.

Die Identifikation und das Management von Einsparpotenzialen in diesen Bereichen erfordern eine detaillierte Analyse der verschiedenen Geschäftsprozesse. Nur **durch ein tiefgreifendes Verständnis** der verschiedenen Kostenarten und der Notwendigkeit der Ausgaben in der Organisation ist es möglich, geeignete Strategien zur Kostenreduktion zu initiieren. **Dabei ist das erste Ziel nicht wertschöpfende Ausgaben zu identifizieren.** Typische Beispiele dafür sind u.a. eine zu hohe eingekaufte Menge, fälschlich eingekaufte Produkte oder Artikel mit einer zu hohen oder niedrigen Qualität bzw. Spezifikation. Hinzu kommen nicht genutzte Synergien, die zu hohen Einkaufspreisen führen, und Prozesskosten, welche bei einem Preisvergleich häufig nicht beachtet werden. Durch diese Identifikation ist es möglich, die Einsparungsstrategien gezielt auf die Notwendigkeit und Art der Ausgabe anzupassen, um so den größtmöglichen Einsparungserfolg zu realisieren, **ohne dabei die Performance des Kerngeschäfts zu beeinträchtigen.**

NACHHALTIGE VERANKERUNG NEUER ARBEITSWEISEN ALS SCHLÜSSEL ZUR ANHALTENDEN KOSTENREDUKTION

Bei der Optimierung des Managements von Nicht-Handelsware in Handelsunternehmen ist ein strukturiertes Vorgehen und das **Aufbrechen und Neugestalten bewehrter Arbeitsweisen** unerlässlich. Nur so lässt sich ein Rückfall in ineffiziente Praktiken vermeiden, wie es beim pauschalen Kürzen von Kosten häufig passiert. Die **nachhaltige und systematische Verankerung eines effektiven Indirect Spend Managements** im Unternehmen basiert daher auf drei wesentlichen Säulen.

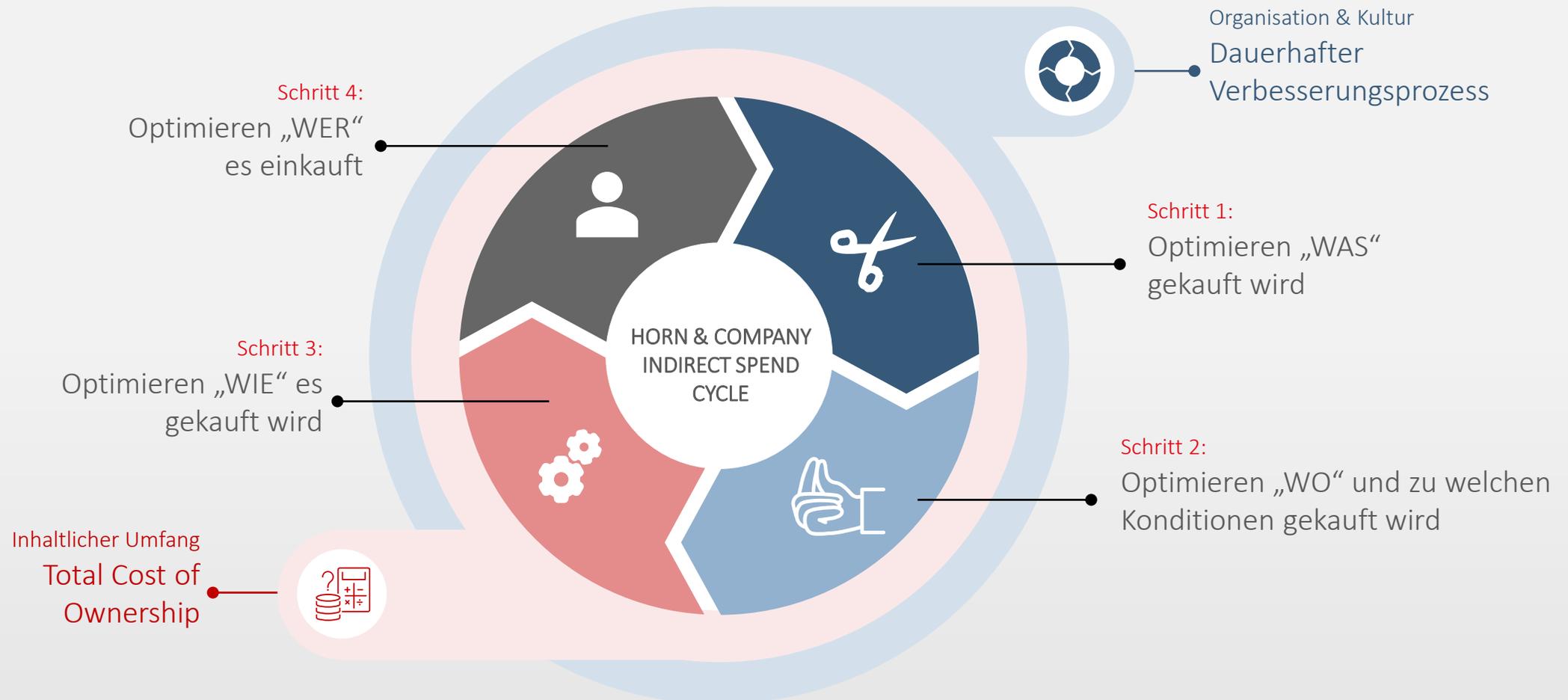
Die erste Säule beinhaltet die Implementierung eines Reportings, das eine **lückenlose, in Echtzeit abrufbare Transparenz über alle Ausgaben und Potenziale** ermöglicht. Dabei liegt der Fokus darauf, Verschwendung sowie deren Ursachen nicht nur zu identifizieren, sondern auch **für alle Beteiligten sichtbar zu machen**. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei das Verständnis über den spezifischen Zweck jeder Ausgabe, um eine zielgerichtete Bewertung hinsichtlich der Erfüllung von Kundenbedürfnissen und internen Notwendigkeiten zu ermöglichen.

Im Kern der zweiten Säule steht die Entwicklung und Etablierung einer Unternehmenskultur, die durch **Anreizsysteme Einsparungen fördert** und gleichzeitig die **Optimierung von Beschaffungsrichtlinien und Bestellprozessen** vorantreibt. Ziel ist es, eine Kultur zu schaffen, in der nur die Produkte und Dienstleistungen beschafft werden, die wirklich benötigt werden und einen Mehrwert für das Unternehmen darstellen.

Die dritte Säule etabliert den indirekten Einkaufs als kompetenten Partner zur Entscheidung der Ausgabennotwendigkeit innerhalb des Unternehmens. Dies beinhaltet eine Verschiebung des Fokus weg **von einer bloßen Einkaufspreisbetrachtung hin zu einer ganzheitlichen Kostenbetrachtung (TCO)** und berücksichtigt nicht nur den Anschaffungswert, sondern **sämtliche mit dem Produkt oder der Dienstleistung verbundenen Lebenszykluskosten**.



IDENTIFIKATION VON SPEZIFISCHEN MAßNAHMEN FÜR JEDE SPEND-KATEGORIE ENTLANG VON VIER SCHRITTEN

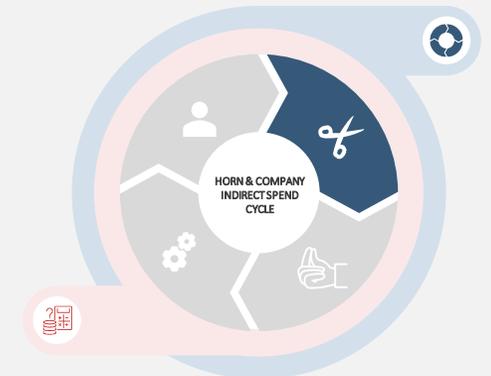


METHODISCHES VORGEHEN SCHAFFT TRANSPARENZ, VERGLEICHBARKEIT & UMSETZUNGSSICHERHEIT

SCHRITT 1: OPTIMIEREN „WAS“ GEKAUFT WIRD



Der erste Schritt konzentriert sich auf eine **anforderungsbasierte (kurzfristige) Bereinigung des Einkaufsportfolios**. Dies umfasst ein Review und die Vereinfachung von Spezifikationen in enger Zusammenarbeit mit den bestellenden Fachbereichen. Gleichzeitig werden klare Regelungen etabliert, um den Prozess zu vereinheitlichen und zu straffen. Um die Fachabteilungen zusätzlich auf den Weg in Richtung Kosteneinsparungen mitzunehmen und zur Bestellung der nur tatsächlich benötigten Güter zu motivieren, werden Incentivierungsmaßnahmen aufgesetzt.



SCHRITT 2: OPTIMIEREN „WO“ UND ZU WELCHEN KONDITIONEN GEKAUFT WIRD



Der zweite Schritt der Optimierung konzentriert sich darauf, wo und zu welchen Konditionen Einkäufe getätigt werden. Eine Schlüsselstrategie hierfür ist die **Zentralisierung oder zumindest Regionalisierung des Einkaufs**, um Skaleneffekte zu nutzen und eine konsistente Beschaffungsstrategie zu gewährleisten. Die Suche und Auswahl geeigneter Lieferanten wird durch globale und nationale Verhandlungsrunden ergänzt, in denen Gruppenkonditionen ausgehandelt und Preise sowie Rabatte optimiert werden. Ebenso wird angestrebt, Zahlungsziele zu verbessern, um die Liquidität des Unternehmens zu stärken.

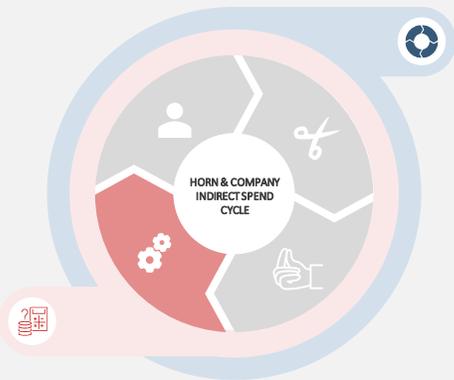


PRAGMATISCHE AUSGESTALTUNG ZUKÜNFTIGER SOLL-PROZESSE FÜHRT ZU EINER DIREKTEN EFFIZIENZHEBUNG

SCHRITT 3: OPTIMIEREN „WIE“ ES GEKAUFT WIRD



Im dritten Schritt des Optimierungsprozesses rückt die **Effizienz der Einkaufsprozesse selbst** in den Fokus der Betrachtung. Mithilfe von Process Mining als initiale Maßnahme werden systematisch Ineffizienzen wie Prozessbrüche, Sonderfälle und Doppelarbeit aufgedeckt und damit Ansatzpunkte für Verbesserungen identifiziert. Der Fokus der Veränderungen liegt dann auf dem „**Streamlining**“, der **Automatisierung** oder der **Digitalisierung von Prozessen**. Teilweise kann Outsourcing ebenfalls eine sinnvolle Option sein, um spezialisierte Dienstleister mit ausgewählten Prozessschritten zu betrauen.



SCHRITT 4: OPTIMIEREN „WER“ EINKAUFT



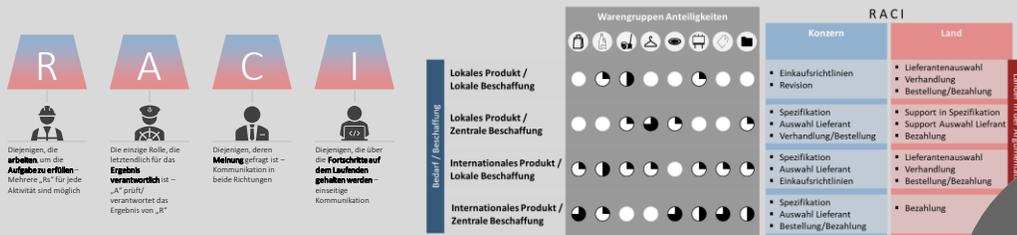
Der vierte und letzte Schritt des Optimierungsprozesses konzentriert sich auf die Gestaltung der Einkaufsorganisation. Das Ziel ist eine klare **Definition und möglicherweise Neugestaltung der Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation**, um die Effizienz des Einkaufs zu maximieren. Dies kann auch eine harmonisierte Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Länderorganisationen beinhalten. Dabei ist das Ziel, **maximale Standardisierung und Zentralisierung** zu erreichen, ohne dabei die notwendige Berücksichtigung von länderspezifischen Besonderheiten zu vernachlässigen.



PROJEKTBEISPIEL PAPIEREINKAUF: TYPISCHE MAßNAHMEN ENTLANG DES HORN & COMPANY INDIRECT SPEND CYCLES

Schritt 4: Optimieren „WER“ es einkauft

Klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten im Soll-Prozess



Schritt 1: Optimieren „WAS“ gekauft wird



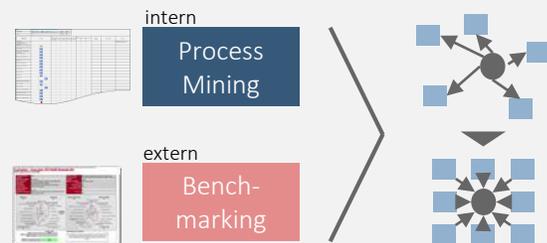
Fachliches Review des Bedarfs



Verproben der neuen Spezifikation im Kundentest

Schritt 3: Optimieren „WIE“ es gekauft wird

Realisierung im Projekt



Transparenz durch interne & externe Analyse

Umsetzung Reversed Auctioning

Konzept im Projekt



Automatisiertes Payment System

Schritt 2: Optimieren „WO“ und zu welchen Konditionen gekauft wird

Systematische Reduzierung der Lieferantenanzahl für Papier



- Europaweit
- Volumen
- Qualität
- Sonstige Spezifikation
- Ausschreibung
- Leistungs-Templates
- Klare gewichtete Bewertungsregeln
- Preise
- Konditionen
- Service Levels
- Zahlungsmodalitäten
- Compliance
- Qualitätssicherung
- Transparenz
- Partn. Zusammenarbeit

In Summe wurden Einsparungen im Papiereinkauf von >14% erzielt

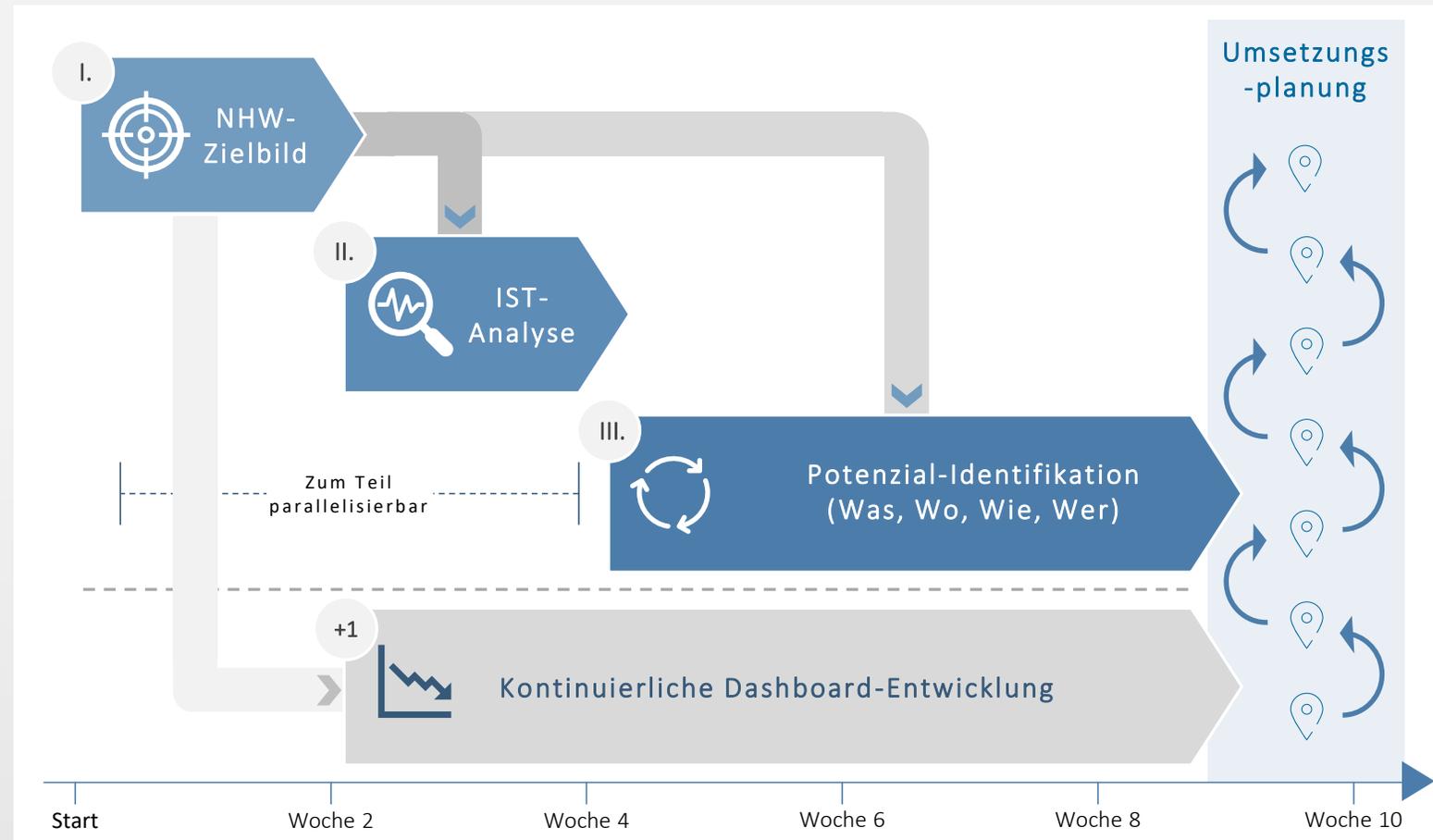
IN 9 WOCHEN ZU UMSETZBAREN MAßNAHMEN FÜR EINE NACHHALTIGE INDIREKTE KOSTENEINSPARUNG

Unser erprobter H&C Projektansatz mit paralleler und aufeinander aufbauender Bearbeitung von Zielbild, IST-Analyse und Potenzial-Identifizierung sichert von Anfang an eine effektive und effiziente Projektdurchführung ab:

- Klare Deliverables in den einzelnen Strängen
- Regelmäßige Abstimmungen und klare Handlungsempfehlungen für die relevanten Entscheidungsträger
- Kontinuierliche Verprobung der erarbeiteten Inhalte mit zentralen Stakeholdern
- Gemeinsame Umsetzungsplanung für die schrittweise Realisierung des erarbeiteten Zielbilds

Begleitender Business Intelligence (BI) Mock-Up in marktführendem Frontend-Tool zur kontinuierlichen inhaltlichen Diskussion mit Blick auf den realen Anwendungsfall und zur frühzeitigen Vermittlung des Look-and-Feel für spätere Nutzergruppen.

TYPISCHER HORN & COMPANY PROJEKTANSATZ





HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratungsgruppe, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 200 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Corporate Restructuring, Performance-Verbesserung und digitaler Transformation. HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen – im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand – sowie für Banken und Versicherungen. HORN & COMPANY ist Mitglied im exklusiven Beraterpool für Stabilisierungsmaßnahmen des Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF). Für unsere Auswahl waren insbesondere die großen Erfahrungen in Sanierung und Turnaround sowie die Kenntnisse von Schlüsselbranchen und mittelständischen Unternehmen ausschlaggebend. HORN & COMPANY wird zudem in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als „HIDDEN CHAMPION“, als „TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES“ und „BESTE BERATER“.

Bei Fragen wenden Sie sich gerne jederzeit an uns:



Dr. Kai-Michael Schaper
Geschäftsführender Partner
kai-michael.schaper@horn-company.de



Tim Rohrmoser
Associate
tim.rohrmoser@horn-company.de