

Profit ab der Quelle

Schuh / Schnellbächer / Triplat / Weise

2024

ISBN 978-3-8006-7179-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

kann? Wie kann der übergreifende Ansatz eines Unternehmens zur Kostensenkung aussehen?

Bei Toyota arbeiten Einkäufer und Lieferanten – die aufgrund ihrer bisherigen Leistungen und ihrer Beziehung zum Unternehmen und nicht aufgrund einer Ausschreibung ausgewählt werden – zusammen, um die Kosten und den Preis von bestimmten Autoteilen sowie eine faire Verteilung des Gewinns zu ermitteln.¹ Durch diesen Ansatz sind die Kosten definitiv gedeckelt – allerdings auch die Innovationen, da die Anzahl an neuen Lieferanten, mit denen das Unternehmen arbeitet, begrenzt wird. Das ist ein entscheidender Nachteil des Ansatzes von Toyota. Als Alternative dazu schlagen wir CEOs unsere fünfte Handlungsempfehlung vor: *Kosten senken – und zwar schnell: Verlangen Sie doppelte Einsparungen von Ihren Top-Lieferanten im Voraus, und erhöhen Sie den Druck auf die anderen.* Dieser Ansatz ist von Vilfredo Pareto, einem italienischen Ökonomen, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts tätig war, inspiriert. Wenn Unternehmen diesen Ansatz beherzigen, können sie ihre Kosten schnell senken und gleichzeitig Beziehungen zu ihren Lieferanten aufbauen. Zudem werden sie von ihren Lieferanten dabei unterstützt, weitere Quellen anzuzapfen, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Im Jahr 1896 stellte Pareto fest, dass 80 Prozent des Grund und Bodens in Italien 20 Prozent der Bevölkerung gehörten. Seitdem ist das Pareto-Prinzip, das auch als 80/20-Regel bekannt ist, ein Grundsatz der Unternehmensführung. Strategen gehen davon aus, dass 80 Prozent des Umsatzes von 20 Prozent der Kunden kommt. Wir haben herausgefunden, dass das Pareto-Prinzip im Großen und Ganzen auch auf Lieferanten angewendet werden kann.

Nach unserer Erfahrung fließen ungefähr 85 Prozent der Ausgaben des Einkaufs von weltweit agierenden Unternehmen den wichtigsten 120 bis 240 Lieferanten von Rohstoffen, Bauteilen und anderen Waren und Dienstleistungen zu (in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße). Die restlichen 15 Prozent verbleiben den unzähligen anderen, auf

der ganzen Welt verstreuten Lieferanten. Daher liegt es auf der Hand, dass sich der CPO überproportional auf die wichtigsten Lieferanten konzentrieren sollte. Aus diesem Grund empfehlen wir Unternehmen, ihre Lieferanten in drei verschiedene Kategorien einzuteilen: A-Lieferanten, auf die ungefähr 50 Prozent des Einkaufsbudgets allokiert werden, B-Lieferanten, deren Anzahl sich auf 100 bis 200 beläuft und auf die 35 Prozent des Budgets entfallen, und schließlich C-Lieferanten, die zahlenmäßig größte Gruppe (häufig mehrere Tausende), auf die jedoch nur 15 Prozent des Budgets entfallen.

Wenn Unternehmen ihre Lieferanten auf diese Art eingeteilt haben, können sie damit anfangen, individuelle Strategien für jeden dieser drei Typen von Lieferanten zu entwickeln. Wir werden uns zwei Unternehmen ansehen, die mit ihren Lieferanten differenziert und auf unterschiedliche Weise zusammenarbeiten: Advanced Luxury Vehicles (ALV), das Unternehmen, das wir im Kapitel „Lieferanten wie Freunde behandeln“ bereits erwähnt haben, und Malleable Containers Group, eines der weltweit führenden Unternehmen bei der Herstellung von nachhaltigen und flexiblen Verpackungen für die Konsumgüter- und Pharmabranche.*

Wie Sie an einen A-Lieferanten herantreten

A-Lieferanten verschlingen einen überproportional großen Anteil des Einkaufsbudgets eines Unternehmens. Zudem haben sie einen unverhältnismäßig großen Einfluss auf die Erfolgsaussichten des Unternehmens. Daher ist es naheliegend, sie unterschiedlich zu behandeln. Sowohl ALV als auch die Malleable Containers Group, ein relativ kleines Unternehmen in privater Hand, dessen Umsatz sich im Jahr 2020

* Aus Gründen der Vertraulichkeit haben wir den Namen des Unternehmens geändert.

auf 1,5 Milliarden Euro belief, nutzen das 360-Grad-Programm. Man könnte nun davon ausgehen, dass der Pareto-Ansatz ausschließlich für große, mächtige Unternehmen wie ALV eine Lösung darstellt, die die unternehmerische Stärke besitzen, mächtige Lieferanten in die Knie zu zwingen. Tatsächlich zeigt aber die Erfahrung von Malleable Containers, dass sogar kleine Unternehmen in der Zusammenarbeit mit ihren viel größeren Lieferanten Kosten einsparen können.

Malleable Containers mit Sitz in Mitteleuropa ist zwar relativ klein, hat aber in mehr als 20 Ländern Standorte. Zudem werden seine Produkte stark nachgefragt, denn es stellt Verpackungen für Konsumgüter und Medikamente her, die von einigen der weltweit größten Unternehmen produziert werden. Mit anderen Worten nimmt es einen wichtigen Platz in der Lieferkette dieser Unternehmen ein und hat somit eine echte Machtposition auf dem Markt. Die Investoren von Malleable Containers fanden besonders attraktiv, dass das Unternehmen von einer Reihe von Megatrends profitieren könnte, die vermutlich zu steigender Nachfrage nach einer immer größer werdenden Anzahl von Verpackungstypen führt. Zu diesen Trends zählen Urbanisierung, das Wachstum der Mittelschicht und der zunehmende Konsum von Einzelportionen (wodurch mehr, aber auch kleinere Verpackungen benötigt werden).

Wir wurden gebeten, den Führungskräften von Malleable Containers dabei unter die Arme zu greifen, Kosteneinsparungen zu erzielen, als sie es mit Problemen zu tun bekamen. Die Kaufgewohnheiten der Konsumentinnen und Konsumenten veränderten sich allmählich. Sie verlangten zunehmend nach einfacheren Produkten mit einfacheren Verpackungen. Bunte Fruchtjoghurts mit ebensolchen Verpackungen wurden durch gesünderen, einfachem Naturjoghurt mit entsprechend schlichter Verpackung abgelöst. Außerdem nahm die Vorliebe für nachhaltige Produkte zu. Da sich das Unternehmen auf beschichtete Folienverpackungen konzentrierte, die bekanntermaßen nur schwer recycelt werden können, hatte es einen Nachteil. Obwohl es Maßnah-

men ergriffen hatte, um dieses Problem anzugehen – die Eröffnung eines Werks, um recyclebare flexible Verpackungen herzustellen, was Teil seines Plans war, bis 2025 ausschließlich recycelbare Produkte anzubieten –, musste es noch mehr tun, um für finanziellen Spielraum zu sorgen. Dieser war nötig, um in neue Maschinen zu investieren, mit denen die neuen Verpackungsarten produziert werden konnten, und um die Versprechen, die das Unternehmen den Aktionären gegeben hatte, einzuhalten.

Um Geld aufzubringen, entschied sich die Geschäftsleitung von Malleable Containers dazu, in erheblichem Umfang Kosten zu sparen. Wir schlugen vor, dass ihr CEO zu den CEOs von einigen Lieferanten, darunter auch Großunternehmen wie Dow Chemical, persönlich Kontakt aufnehmen sollte. Zunächst wurde unser Vorschlag mit gewisser Skepsis aufgenommen. Warum sollten sich die meistbeschäftigten CEOs der Welt die Mühe machen, dem CEO eines relativ kleinen Unternehmens zu antworten? Trotzdem sendete der Chef von Malleable Containers kurz vor seinem Urlaub persönliche E-Mails an seine Pendants bei ca. 40 A-Lieferanten – und dachte nicht mehr daran. Aber dann rief ihn seine Assistentin nach ein paar Tagen auf dem Handy an. Sie musste ihn unbedingt erreichen, weil sich mehrere CEOs zurückgemeldet hatten, um *mit ihm zu sprechen*. Malleable Containers ist zwar nur ein winziger Fleck in der Unternehmenslandschaft, aber die CEOs erkannten die Chance, direktes Feedback von einigen *ihrer* Kunden zu erhalten.

Malleable Containers machte sich daran, seine Beziehung zu diesen A-Lieferanten neu zu gestalten, und entwickelte ein auf Gegenseitigkeit beruhendes 360-Grad-Programm, bei dem eine Reihe von Benefits und günstigen Konditionen als Gegenleistung für Vorabeinsparungen angeboten wurden. Auf der anderen Seite fand ALV heraus, dass nicht jeder A-Lieferant an dem 360-Grad-Programm teilnehmen wollte. Und auch an jene, die daran teilnahmen, wurden deutliche Worte gerichtet. Beispielsweise musste Malleable Containers einem Hauptlieferanten

von Aluminium deutlich zu verstehen geben, dass ein gewisser Teil seines Geschäfts anderen Lieferanten zufließen würde, wenn die Preise nicht gesenkt würden.

Am Ende senkte dieser Lieferant seine Preise, und eine hinreichend große Anzahl an A-Lieferanten ließ sich darauf ein, Malleable Containers das zu geben, was es wollte: doppelte Einsparungen.

Wie Sie an einen B-Lieferanten herantreten

Die Ansprache eines B-Lieferanten muss ganz anders gestaltet werden als die eines A-Lieferanten, da es mehr B-Lieferanten gibt, auf diese aber nur ein kleinerer Anteil des Einkaufsbudgets allokiert wird – was ein Hinweis darauf ist, dass sie weniger wichtig für das Unternehmen sind. Wir vertreten die Meinung, dass es bei dem Ansatz für A-Lieferanten typischerweise um den *Lieferanten* gehen soll, wohingegen es bei dem Ansatz für B-Lieferanten um die *Kategorie* gehen soll. Auch sollte das Ziel dieses Ansatzes weniger darin bestehen, eine für beide Seiten zuträglichke Beziehung zu unterhalten, sondern eher darin, den besten Deal in monetärer Hinsicht zu machen. In diesem Zusammenhang ist das Beispiel von Apple erwähnenswert. Das Unternehmen nimmt weltweit eine Vorreiterrolle dabei ein, wie es seine Partnerschaften mit den wichtigsten Lieferanten aufgebaut und dennoch sein Augenmerk konsequent darauf gerichtet hat, alle unnötigen Kosten auf Lieferantenseite einzusparen. Die Aufgabe des Apple-Chefeinkäufers besteht angeblich darin, „die Lieferanten niederzustarren und die Preise bis zum Anschlag zu senken“.²

Bei ALV wurden die ca. 200 Lieferanten jeweils einer Einkaufsmanagerin bzw. einem Einkaufsmanager zugeordnet. Diese sind Spezialisten auf diversen Gebieten wie Scheinwerfer, Stoßstangen, Lenkräder oder Autositze. Die Manager, die besonders an der Leistung der Lie-

feranten interessiert sind, übernahmen die Verantwortung dafür, die Bedingungen für alle Verträge auf ihrem Gebiet auszuhandeln. Wir schulten sie darin, eine breite Palette an Verhandlungsinstrumenten zu nutzen, um in schwierigen Verhandlungsgesprächen das Beste für ALV herauszuholen. Für gewöhnlich nutzen Einkaufsmanager nur eine Handvoll Verhandlungsmethoden, wenn sie einen Deal mit Lieferanten aushandeln wollen. Folglich zahlen sie am Ende viel zu viel und lassen im Durchschnitt 3 bis 4 Prozent an Geld liegen. Wie wir in Kapitel 4 gezeigt haben, haben wir ein KI-gestütztes Verhandlungstool entwickelt, das den Einkaufsmanagern hilft, noch zugeschnittene Verhandlungsmethoden auf ihre Beschaffungssituationen anzuwenden. Auf Grundlage dieser Vorgehensweise konnte ALV das Niveau der Kosteneinsparungen im Vergleich zu dem, was B-Lieferanten zuvor willens waren anzubieten, verdoppeln. Malleable Containers verfolgte einen ähnlichen Plan, als das Unternehmen seine Bemühungen bei der sogenannten Kategorie-Optimierung verstärkte. Es identifizierte 118 Lieferanten in 11 Kategorien, über Folien und Harze bis hin zu Chemikalien, Papier, Logistik, Verpackungen und Versicherungen. Eine angestrebte Preissenkung wurde ausgearbeitet, und anschließend wurden die Lieferanten eingeladen, ein Angebot abzugeben, um ihren bisherigen Auftrag zu halten, und auch, wenn sie wollten, Aufträge, die ansonsten an ihre Konkurrenten gegangen wären, zu bekommen. Die Devise lautete: Alles wird neu verteilt. Dann nahm Malleable Containers direkte Verhandlungen mit den Lieferanten auf. In einigen Fällen wurden auch Online-Auktionen durchgeführt, bevor die Lieferanten endgültig ausgewählt wurden.

Nicht alle Lieferanten reagierten auf die neuen Anforderungen von Malleable Containers positiv. Dennoch konnte das Unternehmen mit etlichen Lieferanten neue Verträge aushandeln und somit ungefähr 3 Prozent bzw. mehrere Millionen Euro einsparen.

Wie Sie an einen C-Lieferanten herantreten

Ein Großteil der Kosteneinsparungen von ALV – 470 Millionen US-Dollar – wurde mit A- und B-Lieferanten erzielt. Allerdings wird auch ein beträchtlicher Betrag – 30 Millionen US-Dollar – mit Tausenden von C-Lieferanten erzielt, die allzu häufig von den CEOs übersehen werden. Für gewöhnlich fliegen sie unter dem Radar, da ihre Anzahl so groß ist, dass es sehr umständlich ist, mit ihnen umzugehen. Da nur ein relativ kleiner Anteil des gesamten Einkaufsbudgets auf sie allokiert wird (was bei jedem Unternehmen, mit dem sie zusammenarbeiten, der Fall ist), stellen sie eine große Chance für jene Unternehmen dar, die Kosten einsparen wollen. Wir haben ALV empfohlen, einer einzigen Einkaufsmanagerin bzw. einem einzigen Einkaufsmanager die Verantwortung für alle C-Lieferanten zu übertragen. Eine derart komplexe Aufgabe wäre für eine einzelne Person ohne ein digitales Tool unmöglich gewesen. ALV nutzte daher das sogenannte KI-Haircutter-Tool, mit dem das optimale Einsparungsziel für jeden Lieferanten ermittelt werden kann. Mit diesen Informationen konnte der Verantwortliche nicht nur die gewünschte Preissenkung verlangen (es gab keine Verhandlung), sondern auch innerhalb einer bestimmten Anzahl an Werktagen Feedback erhalten und einen Eskalationsplan entwerfen, falls der Lieferant nicht mit der Preissenkung einverstanden war oder damit drohte, rechtliche Schritte gegen ALV einzuleiten, was zuweilen tatsächlich vorkommt.

Zunächst wollte ein recht hoher Prozentsatz dieser C-Lieferanten die gewünschten Preissenkungen nicht vornehmen: 15 Prozent derjenigen, die Aufträge von ALV mit einem Volumen von 20 bis 30 Millionen US-Dollar erhalten und sogar 67 Prozent der Lieferanten mit einem Gesamtauftragsvolumen von 5 Millionen US-Dollar oder weniger. Als sie jedoch merkten, dass sie ALV tatsächlich als Kunden verlieren könnten, gaben sie klein bei und akzeptierten die Preissenkungen. Zum Preis eines Gehalts für einen Einkaufsverantwortlichen konnte ALV

die übrigen Kosten einsparen und das Gesamtziel von 500 Millionen US-Dollar erreichen.

Malleable Containers ging bei seinen C-Lieferanten ähnlich vor. Insgesamt hat das Unternehmen ungefähr 9.000 Lieferanten. Es wählte die wichtigsten 300 davon aus – diejenigen, die Aufträge von mindestens 150.000 US-Dollar pro Jahr erhielten – und wollte mit ihnen ausreichend große Einsparungen erzielen, sodass sie in einen neuen Verpackungstyp investieren konnten. Genau wie ALV nutzte Malleable Containers das KI-Haircutter-Tool. Mithilfe dieses Tools konnten die Einkaufsmanager nicht nur die passende Preissenkung bei jedem Lieferanten ermitteln, sondern auch den richtigen Ton in ihren Briefen an die Lieferanten wählen. Statt ihnen Briefe zu schicken, die persönlich vom CEO unterzeichnet wurden (wie das Unternehmen bei seinen größten Lieferanten vorging), sendete Malleable seinen C-Lieferanten automatisierte Briefe von einem Einkaufsmanager auf einer mittleren Hierarchieebene, passte sie jedoch anhand bestimmter Kriterien, die vom Haircutter-Tool geliefert wurden, an. Wenn ein Lieferant beispielsweise seinen Sitz in der Nähe von Malleable Containers hatte und eine langjährige Zusammenarbeit bestand, war der Ton des Briefes freundlich. Falls der Lieferant zwar einen beträchtlichen Anteil seines Geschäfts mit Malleable machte, aber innerhalb der vorangegangenen 5 Jahre keine Preissenkungen angeboten hatte, war der Ton entschieden und kompromisslos. Auch gab das Haircutter-Tool Hinweise zu Nuancen vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede in Abhängigkeit davon, ob der Lieferant seinen Sitz in Europa, Asien oder Nordamerika hatte.

Insgesamt nimmt das KI-Haircutter-Tool eine Bewertung auf der Grundlage von 12 Variablen vor, von denen 7 eine entscheidende Bedeutung zukommt: (1) der Anteil Ihres Unternehmens am Umsatz des Lieferanten; (2) die Summe der Einsparungen, die bei diesem Lieferanten in den vergangenen 3 Jahren erzielt werden konnten; (3) wie viele Wettbewerber des Lieferanten existieren; (4) wo der Lieferant seinen