

Reduzierung der Total Cost of Ownership bei einem Dienstleister

Ausgangssituation

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein Dienstleistungsunternehmen für Kundenbindungsprogramme. Das Kerngeschäft des Unternehmens liegt in der Einführung und Betreuung sowie in der Abwicklung der vom Kunden erworbenen Prämien. Das betrachtete Einkaufsvolumen betrug über 75 Mio. Euro. Aufgrund eines immens starken Kostendrucks, der komplexer werdenden IT-Landschaft und eines rasanten prognostizierten Umsatzwachstums lag der Schwerpunkt in der Identifikation und Umsetzung von Potenzialhebeln im Einkauf und der Optimierung der Einkaufsorganisation. Primäre Zielsetzung des Projekts war nicht nur die Reduzierung der Total Cost of Ownership, sondern auch die Optimierung und strategische Ausrichtung der gesamten Einkaufsorganisation, um so die Effizienz und Effektivität der Einkaufsleistung zu erhöhen.

Vorgehensweise

Die Analysephase bestand in der Auditierung der Einkaufsorganisation und der der Strukturierung des gesamten Beschaffungsvolumens. Zunächst wurde das gesamte Einkaufsvolumen mit den dazugehörigen Lieferanten je Materialgruppe analysiert, die zugleich auch die Basis für die Einkaufspotenzialanalyse bildete. Im Rahmen von Workshops wurden die einzelnen Bedarfsgruppen mit den zugehörigen Lieferanten anhand im Team festgelegter Kriterien gewichtet und bewertet. Das Ergebnis der Einkaufspotenzialanalyse war die strukturierte Darstellung der Beschaffungssituation und die Ableitung erster Ansatzpunkte. In der zweiten Analyse wurden die Einkaufsorganisation sowie die Prozesse und die eingesetzten Methoden und Tools betrachtet. In diesem Zusammenhang wurden die zukünftigen Anforderungen an die Einkaufsorganisation bzw. -prozesse und Mitarbeiter definiert. Das Ergebnis der zweiten Analyse war die Ableitung von insgesamt sieben Hauptansatzpunkten: Lieferanten- / Risikomanagement, Optimierung von Sourcing-Strategien, Intensivierung Methodeneinsatz, Implementierung E-Procurement, Vertragsgestaltung / Skill-Level-Management, Prozessoptimierung sowie die Einführung eines Einkaufscontrollings. Die dritte Projektphase bestand in der Detaillierung und Umsetzung der oben genannten Ansatzpunkte. Durch die Einführung einer E-Procurement-Plattform sollten die Total Cost of Ownership erheblich reduziert werden. In Zusammenarbeit mit den Einkäufern und einem Anbieter für E-Procurement Plattformen wurde zunächst ein Pflichtenheft erstellt und die E-Procurement letztendlich eingeführt. Parallel zu diesem Teilprojekt wurden anschließend Soll-Prozesse und Quality Gates definiert. Beim Lieferantenmanagement wurde basierend auf den Ergebnissen der Einkaufspotenzialanalyse materialgruppen- und lieferantenspezifische Sourcing-Strategien abgeleitet. Um die identifizierten Einsparpotenziale auch nachhaltig realisieren zu können, wurden während der Umsetzungsphase die Mitarbeiter in Methoden und Einkaufstools geschult.

Ergebnisse

Durch die Umsetzung der Ansatzpunkte konnten die Total Cost of Ownership über das gesamte Einkaufsvolumen um über 11 % reduziert werden. Alleine durch die Einführung der E-Procurement-Plattform wurde eine Senkung der Einstandspreise bei den Prämienprodukten von 6 % erzielt. Des Weiteren wurde die Prozesssicherheit und -qualität, gemessen an den Prozesszielgrößen, erheblich verbessert. Ein weiterer positiver Effekt wurde durch die Vereinheitlichung standardisierter Einkaufsprozesse erzielt, da die Anzahl der Schnittstellen und beteiligten Mitarbeiter sowie die Komplexität um durchschnittlich ein Drittel reduziert werden konnte.