

# Prozessoptimierung – Leistungssteigerung in der operativen Beschaffung



Prozesskosten nachhaltig **reduzieren**,  
Leistungsfähigkeit ganzheitlich **erhöhen**,  
Versorgungsrisiken gezielt **minimieren**.

**INVERTO**  
Einkauf für Ihr Ergebnis.

# Optimieren Sie Ihren Beschaffungsprozess – nachhaltig!

Ihr Unternehmen ist im strategischen Einkauf gut aufgestellt? Der Stellenwert des strategischen Einkaufs ist stetig gewachsen? Ihre Einkaufsmannschaft ist im strategischen Einkauf top ausgebildet, kennt den Beschaffungsmarkt von A bis Z und ist längst gewöhnt sich auf internationalem Parkett zu bewegen? Doch trotzdem kommt es immer wieder vor, dass es zu Lieferengpässen, -verzögerungen oder gar zu Lieferausfällen kommt?

Die Leistungsfähigkeit der Einkaufsabteilungen hat sich in den letzten Jahren in vielen Unternehmen signifikant verbessert. Aber wie sieht es mit dem operativen Beschaffungsprozess aus? Der Beschaffungsprozess besteht nicht nur aus der Auswahl der richtigen Beschaffungsquelle, der Angebotsphase und dem Vergabeprozess. Schwächen im operativen Beschaffungsprozess können fatale Folgen haben – finanzielle Schäden und Imageverlust sind vorprogrammiert. Insbesondere Industrieunternehmen sollten daher alle ein bis zwei Jahre ihre operativen Einkaufsprozesse auf den Prüfstand stellen.

## Ganzheitliche Betrachtung des Beschaffungsprozesses



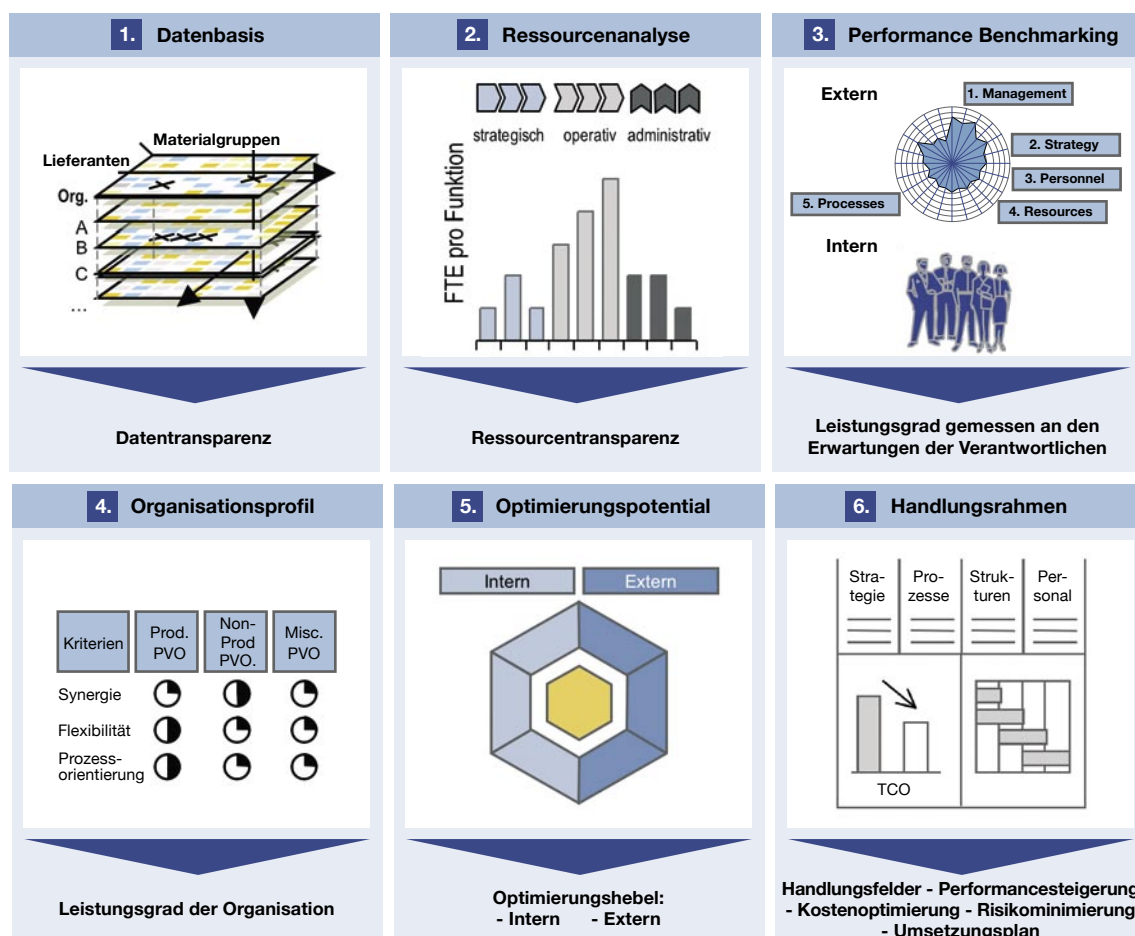
Um Risiken abzuwehren oder gar bereits aufgetretene Störfälle zukünftig zu vermeiden, ist es wichtig, dass Sie Transparenz über die Leistungsfähigkeit Ihres operativen Beschaffungsprozesses erlangen. Erkennen Sie Schwachstellen und beseitigen Sie diese!

Einzelne Prozessschritte müssen klar nachvollziehbar, in sich verzahnt und ohne Medienbrüche abgebildet werden. Prozesskosten werden vom Lieferantenauswahlprozess bis zur Freigabe des Zahlungsprozesses beeinflusst.

# Schaffen Sie Transparenz durch Leistungsbewertung!

Effiziente und leistungsstarke Beschaffungsprozesse sind für produzierende Unternehmen mit hoher interner Wertschöpfung erfolgskritisch. Vielfach sind die Prozesskosten in der Beschaffungskette nicht transparent oder werden ebenso wie mögliche Risiken im Beschaffungsprozess vernachlässigt. Zudem besteht häufig Unklarheit über die tatsächliche Leistungskraft der Einkaufsprozesse. Mit Hilfe eines Performance Checks werden Maßnahmen zur Leistungssteigerung abgeleitet und Ansätze zur Prozesskostenminimierung aufgezeigt.

## Performance Check des operativen Beschaffungsprozesses

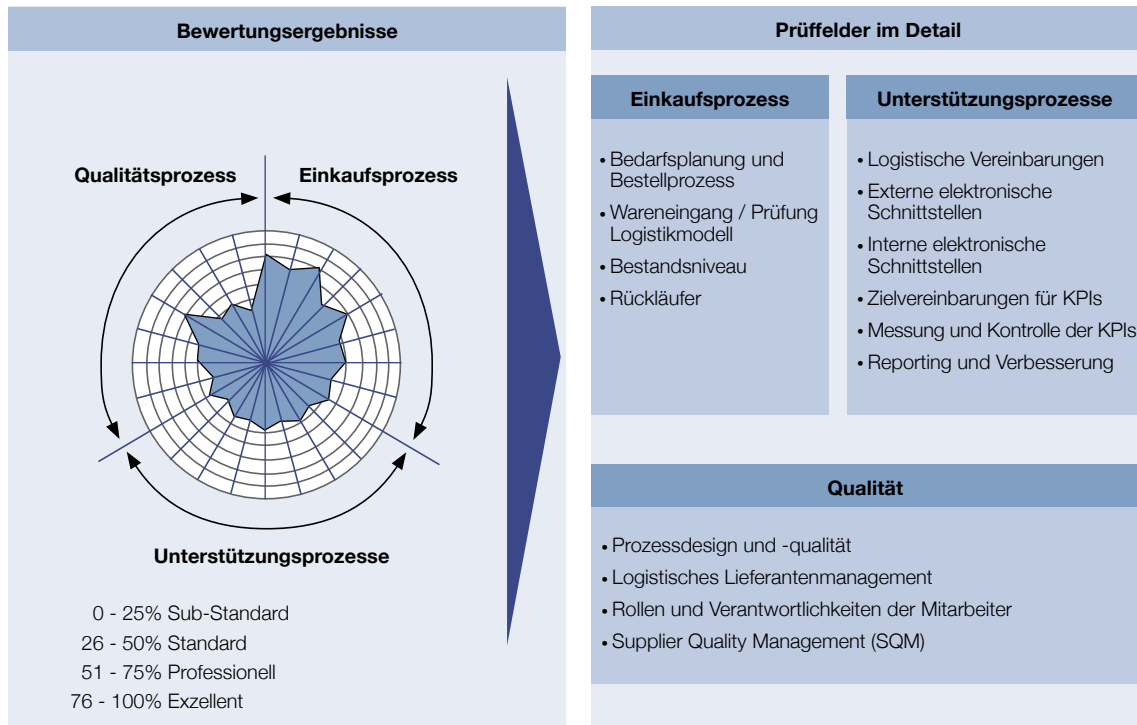


### Ein Performance Check umfasst sechs Schritte:

1. Erstellung einer transparenten Datenbasis
2. Ressourcenanalyse für alle strategischen, operativen und administrativen Bereiche im Einkauf
3. Benchmarking der Performance, wobei der Leistungsgrad nach internen und externen Vergleichskriterien an den Erwartungen der Verantwortlichen gemessen wird
4. Prüfung des Organisationsprofils, das den Leistungsgrad der Einkaufsorganisation angibt
5. Ermittlung des Optimierungspotenzials im Beschaffungsprozess intern und extern einschließlich der Lieferanten
6. Festlegung konkreter Handlungsfelder, auf denen eine Steigerung der Leistungsfähigkeit möglich ist; dies schließt Vorschläge zur Kosten- und Risikominimierung, sowie einen Umsetzungsplan ein

# Betrachten Sie Ihren Beschaffungsprozess ganzheitlich!

## Performance Check bewertet Einkaufs-, Unterstützungs- und Qualitätsprozesse



Im direkten Einkaufsprozess geht es um die Beurteilung der Bedarfsplanung und des Bestellprozesses, den Wareneingang, das Bestandsniveau, die Menge der Rückläufer und um das optimale Logistikkonzept im Unternehmen. Bei den Unterstützungsprozessen werden alle Maßnahmen auf den Prüfstand gestellt, die einen effizienten Einkauf unterstützen. Hierzu zählen die internen IT-Schnittstellen, die externen Schnittstellen zu Lieferanten und logistische Vereinbarungen. Auch die Erfolgskontrolle über Kennzahlenbewertung,

das Berichtswesen, sowie die Sicherstellung von kontinuierlicher Verbesserung sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Beim Blick auf die Qualitätsprozesse geht es vor allem um die Prozessbeschreibung der Abläufe in der Beschaffung, das Lieferantenqualitätsmanagement sowie um die Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter. Durch die Bewertung aller Einzelpunkte ergibt sich ein Gesamtbild. Auf einer Skala von null bis hundert Prozent werden vier Stufen der Leistungsfähigkeit zugrunde gelegt:

Bewertungskriterium	Ranking				
	0%	25%	50%	75%	100%
Bedarfsplanung					
Wareneingang/ Lagermanagement					
Materialbereitstellung					
Rechnungsabwicklung					
Rückläufer					
<b>Gesamt</b>			<b>49%</b>		

- 0 - 25% ▶ Sub-Standard
- 26 - 50% ▶ Standard
- 51 - 75% ▶ Professionell
- 76 - 100% ▶ Exzellent

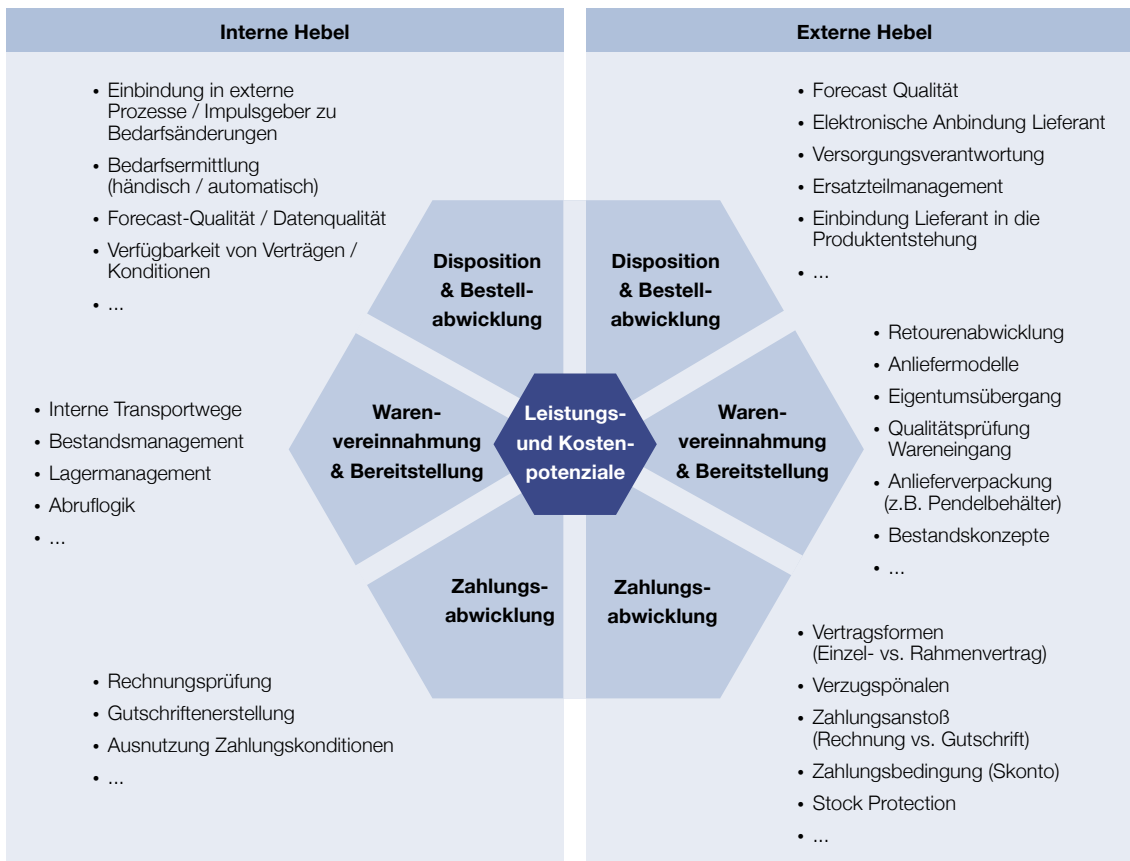
Als Vergleich dienen Benchmarks innerhalb der eigenen Branche. Im Performance Check können jederzeit die Ergebnisse in jedem Prozessbereich oder Einzelergebnisse abgerufen werden.

# Reduzieren Sie Ihre Prozesskosten durch interne und externe Hebel!

## Hebel zur Leistungssteigerung und Prozesskostenreduzierung im Beschaffungsprozess

Prozesskosten werden von der Lieferantenauswahl über die Bestellabwicklung bis zur Freigabe der Zahlung beeinflusst. Entlang dieser Kette ergeben sich viele Stellhebel zur Verbesserung, sowohl im Einkaufsprozess,

als auch für Wertsteigerungen in allen Unternehmensbereichen, die in den Beschaffungsvorgang einbezogen sind.



Diese Stellhebel bieten die Möglichkeit, durch individuelle Optimierungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens, sowie extern gegenüber den Lieferanten, Prozesskosten zu senken und die Leistungen im gesamten Beschaffungsprozess zu steigern. Ein Performance Check ist daher deutlich mehr als eine

Bestandsaufnahme. Er ist Auslöser für eine kontinuierliche Verbesserung des Beschaffungsprozesses und sichert damit dauerhaft Einkaufserfolge, sowie die Versorgungssicherheit unter Ausnutzung aller Kostenvorteile.

# Das INVERTO Optimierungsprogramm

## ... bewertet die Ausgangssituation und definiert Zielsetzungen

Zeit für die Überprüfung des Beschaffungsprozesses (Performance Check) wird es spätestens dann, wenn

- in der Produktion Material fehlt
- die Lagerbestände zu hoch sind
- Kunden nicht mehr pünktlich beliefert werden können
- Einkaufsmitarbeiter über hohen Verwaltungsaufwand klagen
- Kundenreklamationen zunehmen
- die Zahl von Lieferantenbeschwerden steigt

## Bewertung des Beschaffungsprozesses & Risikoanalyse



### Das INVERTO Optimierungsprogramm:

- schafft Transparenz über alle Aspekte der Beschaffungskette
- bildet die Grundlage für einen dauerhaft stabilen, belastbaren Einkaufsprozess
- senkt die Prozesskosten in ihrem Unternehmen

# Praxisbeispiel

Am Beispiel eines Unternehmens aus dem Maschinen- und Anlagenbau zeigen wir, wie durch einen Performance Check die Leistungsfähigkeit der Beschaffung deutlich verbessert werden kann.

## INVERTO Praxisbeispiel

In einem Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus ergab der Performance Check ein uneinheitliches Bild über den Leistungsstand in der Beschaffung: Während sich die Qualitäts- und Unterstützungsprozesse als Ganzes höchstens im Standardbereich befanden, wurden einzelne Teilbereiche dieser Prozesse als professionell oder exzellent bewertet. Der direkte Einkaufsprozess schnitt insgesamt besser ab.

Einige Schritte darin befanden sich gar auf professionellem Niveau. Als wichtiger Ansatz zur Verbesserung und Senkung der Prozesskosten wurde im Qualitätsbereich unter anderem ein Lieferantenentwicklungsprogramm aufgesetzt. In den Unterstützungsprozessen zeigten besonders die internen und externen EDV-Schnittstellen Defizite. Auch die Erfolgskontrolle war nicht optimal. Sofort verbessert werden konnte allerdings eine Schwachstelle aus dem unmittelbaren Einkaufsprozess, die erfolgskritisch war: Im Wareneingang hatte sich ergeben, dass für Stahl bei einem Einkaufsvolumen von zehn Millionen Euro die Sicherheitsbestände zu niedrig waren und nicht zeitnah gesteuert wurden.

Um die Gefahr von Lieferengpässen zu beseitigen änderte das Unternehmen an dieser Stelle sein Logistikmodell und vereinbarte mit allen relevanten Lieferanten die Einrichtung von Konsignationslagern.

## Schwachstellen in der Bewertung liefern Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen

Bewertungsergebnisse	Verbesserungsansätze	Aktionen und Maßnahmen
<p>Qualitätsprozess   Einkaufsprozess</p> <p>Unterstützungsprozesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsplanung und Bestellprozess</li> <li>• Bestandsniveau</li> <li>• Rückläufer</li> <li>• Logistische Vereinbarungen</li> <li>• Externe elektronische Schnittstellen</li> <li>• Interne elektronische Schnittstellen</li> <li>• Zielvereinbarungen für KPIs</li> <li>• Wareneingang/Prüfung Logistikmodell</li> <li>• Messung und Kontrolle der KPIs</li> <li>• Prozessdesign und -qualität</li> <li>• Logistisches Lieferantenmanagement</li> <li>• Supplier quality management (SQM)</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Aktionsfeld:</b> Logistikmodell aufsetzen, Sicherheitsbestand mit relevanten Lieferanten</p> <p><b>Deadline:</b> März</p> <p><b>Aktion:</b> Konsignationslager</p> <p><b>Material:</b> Stahl</p> <p><b>EKV:</b> 10 Mio. EUR</p> <p><b>Lieferant:</b> MAXSTEEL</p> <p><b>Verantwortlich:</b> Hr. Schmidt</p> <p><b>Meilenstein:</b> 30.09.2010</p>

## Über INVERTO AG

INVERTO ist eine international tätige Unternehmensberatung, die sich konsequent auf Einkauf und Supply Management spezialisiert hat. Mit über 100 Mitarbeitern an neun Standorten weltweit zählen wir zu den führenden auf Einkauf spezialisierten Unternehmensberatungen in Europa.

INVERTO wurde im Juli 2000 von ehemaligen Einkaufsmanagern aus Handel und Industrie sowie Unternehmensberatern gegründet. Wo immer Einkaufsorganisationen neu ausgerichtet, Make-or-buy Entscheidungen getroffen, Global Sourcing Prozesse umgesetzt oder Preis- und Konditionenoptimierungen realisiert werden müssen, stehen wir mit unserem Know-how und unserer Expertise zur Verfügung. Zudem tragen wir mit selbst entwickelten Softwarelösungen dazu bei, die Effizienz der Einkaufsprozesse nachhaltig zu steigern.

Zu unseren Kunden zählen marktführende Mittelständler, Konzerne aus Industrie, Handel und Pharma sowie die weltweit größten Private-Equity-Firmen.

### INVERTO AG

Lichtstraße 43i  
50825 Köln

Tel.: +49 - (0)221 - 48 56 87 - 0  
Fax: +49 - (0)221 - 48 56 87 - 40  
E-Mail: [contact@inverto.com](mailto:contact@inverto.com)  
[www.inverto.com](http://www.inverto.com)

Ihr Ansprechpartner:  
Frank Welge, Partner  
Leiter Excellence Center Industrial Goods  
Tel.: +49 - (0)221 - 48 56 87 - 64  
E-Mail: [fwelge@inverto.com](mailto:fwelge@inverto.com)