

Strategischer Stahleinkauf wird oft vernachlässigt

Info

Aufgrund kaum nennenswerter Entwicklungen der Stahlpreise machen wir einen kleinen Abstecher und widmen uns dem strategischen Einkauf in vielen stahlverarbeitenden Unternehmen.

In der Stahlbeschaffung erleben wir es immer wieder, dass selbst die grundlegenden Einkaufsansätze aufgrund fehlender Kapazitäten nicht umgesetzt werden: Bedarfsbündelung, Verhandlung von Rahmenverträgen, Schaffung von Wettbewerb etc. sind Ansätze, die vielfach nicht genutzt werden bzw. es wird nicht das volle Potenzial ausgeschöpft. Die Begründungen. „Wir können ja noch gar nicht planen.“ Zu Unrecht. Denn kaum ein Unternehmen benötigt tatsächlich eine hundertprozentig sichere Vorschau für ein ganzes Jahr. Vielmehr sind rollierende Planungen mit verschiedenen Härtegraden in vielen Fällen sinnvoll. Oder Rahmenverträge über Tonnage ohne eine konkrete Festlegung, etwa in Form von Menge pro Abmessung.

Aber bleiben wir zunächst bei halbwegs planbaren Bedarfen. Wenn sich diese über Rahmenverträge abdecken lassen, werden nicht nur direkte Einsparungen bei den Einkaufspreisen realisiert, sondern man kann so auch die Verfügbarkeit über Mindestbestände regeln und sicherstellen. Außerdem muss der Einkäufer nicht für jeden Einzelbedarf erneute Anfragen platzieren. Sämtliche Bedingungen, wie etwa auch Preisgleitklauseln, werden dabei nur einmal pro Halbjahr verhandelt. Danach wird bei einer Bedarfsmeldung nur noch die Bestellung geschrieben.

Immer noch werden in Unternehmen keine strukturierten und standardisierten Analysen eingesetzt, um die Einkaufsbedarfe zu ermitteln, welche für diese Art der Beschaffung infrage kommen. Die Zuordnung basiert teilweise auf Zufall und dem persönlichen Know-how einzelner Mitarbeiter.

Noch einen Schritt weiter gehen Konsignationslager mit geregelter Auffüllung durch den Lieferanten (Vendor Managed Inventory). In dieser Konstellation muss der Einkäufer nicht einmal mehr eine Bestellung schreiben, vielmehr entnimmt die Produktion einfach das benötigte Material. Regelmäßig besteht dadurch auch die Möglichkeit, die Buchhaltung ebenfalls zu entlasten, indem nur noch eine Sammelrechnung zu bearbeiten ist. Ein solches System aufzubauen erfordert jedoch sowohl einen gewissen Zeitaufwand als auch Erfahrung der verantwortlichen Mitarbeiter. Neben dem eigentlichen Tagesgeschäft kann dies durch einen operativen Einkäufer nicht geleistet werden. Einen strategischen Stahleinkäufer gibt es hingegen häufig überhaupt nicht, diese Potenziale bleiben somit ungenutzt.

Mit ungeplanten Bedarfen umgehen

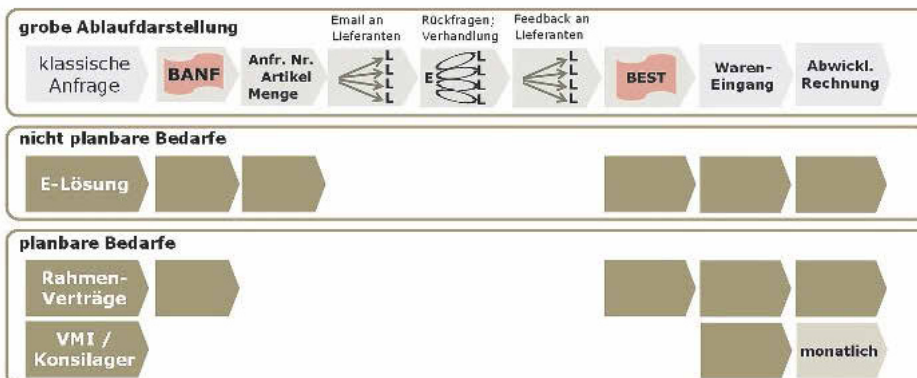
Wesentlich problematischer sind jedoch die nicht planbaren Bedarfe. Diese werden bei vielen Unternehmen über einen sehr aufwendigen Prozess abgewickelt, bis die Bestellung tatsächlich geschrieben werden kann. Der grundlegende Ansatz des Einkaufs sollte es hier sein, regelmäßig, z.B. halbjährlich, die Einkaufsdaten zu analysieren und zu prüfen, ob diese Sonderbedarfe tatsächlich nicht planbar sind. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass sich doch zumindest Teile eines solchen

Stahlpreisentwicklung

Teilweise erheblichen Schwankungen in Übersee (China +20% seit Juni, USA -20% seit Juli) stehen relativ konstante Werte in Deutschland gegenüber. Nach dem starken Anstieg in der ersten Jahreshälfte hat sich das Preisniveau seit Mitte des Jahres konstant bis leicht rückläufig entwickelt. Auch für den weiteren Verlauf kann man von einer Seitwärtsbewegung der Stahlpreise ausgehen.

Bedarfes als halbwegs planbar herausstellen. Zusätzlich macht es Sinn, sich auch mit der Konstruktion und Produktion des Unternehmens zusammzusetzen um zu besprechen, welche Werkstoffe in welcher Ausführung bzw. Abmessung zukünftig verstärkt eingesetzt werden und welche vielleicht entfallen. In diesen Gesprächen ergibt sich oft auch die Möglichkeit, Varianten zu reduzieren oder gemeinsam festzulegen, welche Varianten in Zukunft in der Konstruktion eingesetzt werden. Unter Gesamtkosten-Gesichtspunkten ist es nämlich teilweise durchaus sinnvoll, ein auf den ersten Blick teureres Material oder eine teurere Abmessung einzusetzen, weil dadurch auf der anderen Seite die Prozesskosten reduziert werden. Über Bündelungen kommt es dann häufig nicht einmal zu höheren Beschaffungskosten, da das eigentlich höherwertige Material über einen Rahmenvertrag günstiger beschafft werden kann als das geringwertigere über kurzfristiges „Spotbuying“. Vollständig wird sich Spotbuying („Three bids and a buy“) jedoch ohnehin nicht vermeiden lassen. Vielfach gibt es dabei die Regel, dass drei Angebote vorliegen müssen, bevor der Auftrag erteilt werden darf. Hier muss dann der oben beschriebene aufwendige Prozess jedes Mal komplett durchlaufen werden. Aber auch für derartige Bedarfe gibt es durch E-Sourcing-Tools – öffentliche Plattformen oder individuelle Lösungen – die Möglichkeit, den Prozess effizienter zu gestalten.

PROZESSOPTIMIERUNG IM STAHLINKAUF



STAHLkompakt ist ein Angebot der HKN & Internet Solutions GbR. Hamburg www.stahl-kompakt.de

