

enable

www.enable.de – Portal für Unternehmer

FALLSTUDIE

E-Procurement: Knorr Bremse

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Wer sagt denn, dass sich beim Einkauf von Stiften und Druckerpapier kein Geld sparen lässt? Knorr Bremse zeigt, wie man die Beschaffung geschickt als Gewinntreiber nutzt

Von Sophie Büning

Bequemeinkauf

Der Auftraggeber Das Ziel von Knorr Bremse ist klar formuliert: Der Einkauf soll so einfach und preiswert wie möglich ablaufen. Dafür ist ein Doppelschritt notwendig: Die Bestellungen laufen elektronisch ab – um Verfügbarkeit, Lagerung, Termintreue und das Qualitätsniveau der Lieferanten kümmert sich ein Dienstleister.



Der Dienstleister Im Fall von Knorr Bremse heißt der Dienstleister RS Components. Dessen Geschäftsführer **Bernhard Biergans** (l.) hat die Abläufe des elektronischen Bestellsystems gemeinsam mit dem Einkaufsleiter von Knorr Bremse, **Elmar Kades**, entwickelt und installiert.

Mit dem Einkauf will Elmar Kades nichts mehr zu tun haben. „Ich will hier morgens spät reinkommen, früh gehen und einen Haufen Geld verdienen.“ Der Einkaufsleiter von Knorr Bremse gibt sich lässig. Aber mit Einkaufen verbringt der frühere McKinsey-Berater tatsächlich nur noch wenig Zeit. Diese Aufgaben hat er erst ins Internet gepackt und dann weitgehend ausgelagert.

Ob nun Computer oder Gläser, Drucker- oder Klopapier – darum kümmern sich jetzt andere. Nicht nur den Kleinkram – im Fachjargon „C-Teile“ genannt – hat Knorr Bremse anderweitig vergeben, sondern alles, was nicht zum Kerngeschäft gehört. „Indirektes Material“ heißt das bei Knorr Bremse. Es geht um jährlich 200 Mio. €. Um zu zeigen, welch hohen Stellenwert „die Optimierung des Beschaffungsablaufs bei indirektem Material“ bei ihnen hat, holte der Vorstand Kades als neuen Einkaufsleiter.

Der veranschaulicht seine Aufgabe, indem er einen Stift in die Höhe hält. „Man sagt, dass die Beschaffung eines Bleistifts 100 € kostet.“ Das ist zwar überspitzt, trifft aber den Kern. Der Stift kostet nur ein paar Cent. Aber bis die ganzen Stiftilieferanten angefragt sind, der beste ausgesucht, die Wahl von den Chefs abgesegnet, die Bestellung abgeschickt, bestätigt, intern vermerkt und abgeheftet, transportiert und verteilt ist, werden jede Menge Zeit, Geld und Ressourcen verbraucht. Fachleute sprechen von Prozess- oder Transaktionskosten.

Von den gesamten Kosten, so die Faustregel, entfallen 20 Prozent auf den Einkaufswert und die restlichen 80 Prozent auf die Transaktionskosten. Wer beim Einkaufswert die Daumenschrauben ansetzt, um die Preise zu drücken, vergeudet seine



Klüger kaufen

Energie. Wer wirklich sparen will beim Einkauf, muss anderswo den Hebel ansetzen, nämlich bei den Transaktionskosten.

An diesem Hebel sitzt Bernhard Biergans. Er ist Geschäftsführer von RS Components und versorgt Knorr Bremse mit allem, was an elektronischem „indirektem Material“ gewünscht wird. Und das ist ein Menge: Das Münchner Unternehmen ist weltweiter Marktführer bei Bremsensystemen für Bus und Bahn. 12.000 Mitarbeiter in 25 Ländern erwirtschafteten im vergangenen Jahr – da feierte Knorr Bremse den 100. Geburtstag – 2,5 Mrd. € Umsatz.

Bei solchen Größenordnungen muss im Einkauf einiges koordiniert werden. Dieser Aufgabe hat sich Kades, mit Rückendeckung des Vorstands, in den vergangenen Jahren gewidmet. „Bei mir laufen jetzt alle Kataloge zusammen“, sagt er. Mit „Kataloge“ meint Kades die 100 elek-

tronischen Einkaufslisten, die im E-Shop auf der Intranetseite abrufbar sind und wie eine gewöhnliche Einkaufsseite im Internet funktionieren. Die entsprechende Software kam von SAP, die Idee und das Wissen über die richtige Umsetzung von RS Components.

Die Aufgabe war nicht leicht: Die Angebote von 6000 Lieferanten waren verteilt auf 59 nebeneinander her existierenden Kataloge. Jeder der europaweit 25 Einkäufer von Knorr Bremse seine eigenen Verträge aus und gab seine eigenen Bestellungen auf. Anfangs versuchte Einkaufsleiter Kades vergeblich, sich einen Überblick zu verschaffen, welcher Einkäufer wo wie viel für was ausgab. Heute zeichnet er jeden Katalog, den einer seiner Mitarbeiter mit der jeweiligen Landesniederlassung eines Hauptlieferanten ausgehandelt hat, persönlich ab – und hat so den Überblick.

Aus der Zentrale kann er nun jeden einzelnen Einkauf verfolgen. Sei es in München, Bristol oder Budapest – Kades sieht alles. Ein zum Einkaufen befugter Mitarbeiter kann nun im E-Shop unter den verschiedenen Rubriken wie etwa „Schreibwaren“ die von ihm gesuchten Waren aufrufen, sie sich anschauen und elektronisch bestellen. In der Regel liegen sie gleich am nächsten Tag auf seinem Tisch oder in seinem Regal in der Fertigungshalle.

Geschwindigkeit ist auch deshalb keine Hexerei, weil zugleich Bürokratie abgebaut worden ist. „Für jede Bestellung brauchte man früher mindestens drei Genehmigungen, vier verschiedene Zettel“, sagt Kades. „Kein Wunder, dass uns das so viel Zeit gekostet hat.“ Heute hat jeder Mitarbeiter bei Knorr Bremse gewisse Freiräume beim Einkaufen. Überschreitet eine Bestellung seine Kompetenzen, wird sie elektronisch an den Vorgesetzten weitergeleitet, der sie entweder abzeichnet – oder eben nicht. Damit ist die Einkaufszeit auf „quasi null“ heruntergefahren worden, schwärmt Kades, „und wir können unsere Einkäufer viel effektiver einsetzen“.

Zumindest diejenigen, die Knorr Bremse noch geblieben sind. Von den ehemals zwölf Einkäufern in München sind aus der Vor-Kades-Ära nur drei übrig geblieben. „Alle anderen Stellen habe ich neu besetzt.“ Für die früheren Einkäufer habe das Unternehmen allerdings neue Aufgaben gefunden. Von der nächsten Einkäufergeneration ver-

“ Mit dem neuen System konnten wir die Einkaufszeit quasi auf null herunterfahren

ELMAR KADES,
EINKAUFSLEITER KNORR BREMSE

langt Kades vor allem IT-Kenntnisse und analytisches Denken. Auf Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft kommt es weniger an.

Deshalb fürchten viele Einkäufer um ihren Job. Sie „stemmen sich gegen die Einführung von elektronischen Einkaufslösungen“, sagt Biergans. Häufig trauten sich nicht einmal Einkaufsleiter an die IT-Lösungen heran. „Sie haben Angst davor, Kontrolle abzugeben.“

Der Druck muss, wie bei Knorr Bremse, von oben kommen. „Die Botschaft ‚Im Einkauf liegt der Gewinn‘ muss im Vorstand ankommen“, sagt Biergans. Die Konzerne hätten das längst verstanden, nun ziehe der Mittelstand allmählich nach. Noch aber gebe es sogar Großunternehmen, die nicht wissen, was sie im Einzelnen von welchen Lieferanten bekommen.

Dabei ist es verlockend zu sehen, was beim Einkauf mit elektronischer Hilfe eingespart werden kann. Die Prozesskosten sinken bei C-Gütern im Schnitt um 30 Prozent. Auch die Warenpreise können gedrückt werden, um bis zu zehn Prozent, hat der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) in einer Studie festgestellt. Nicht nur die Kosten werden gesenkt, auch das Tempo zieht an: 79 Prozent der befragten Unternehmen freuen sich über die schnellere Lieferungen von Teilen. Mehr als die Hälfte stellt fest, dass als Folge der Umstellung auf das elektronische System die Zahl der Lieferanten gesenkt werden konnte.

Wie viel Knorr Bremse durch das Outsourcing an RS Components einspart, verrät Kades nicht. Er sagt lediglich: „Heute haben wir nur noch den Teilepreis und einen wesentlich geringeren Anteil Prozesskosten.“ Wie stark der gesunken ist, lässt sich zumindest schätzen. Wer von den durchschnittlichen 30 Prozent der BME-Studie ausgeht, käme bei Knorr Bremse auf geschätzte 50 Mio. €, die jährlich im Einkauf indirekten Materials gespart werden.

Das Münchner Unternehmen vereinfacht allerdings nicht nur den Einkauf, sondern verzichtet weitgehend auf Lager. „Lagerhallen will ich nicht mehr sehen“, sagt Kades. Und Outsourcing-Partner Biergans nickt: „Das ist jetzt unsere Aufgabe, die Lager sind bei uns.“ Das übernimmt RS Components ebenso wie den Ärger mit den Lieferanten. Teile, die nicht rechtzeitig geliefert werden? Zu ▶

Der Weg zum tiefen C

Elektronische Kataloge Früher haben Einkäufer bestellt, wie und bei wem es ihnen gefiel. Das hat Knorr Bremse abgestellt. Für alle Bereiche gibt es elektronische Kataloge, die Auswahl und Preise festlegen.

Bürokratieabbau Je nach Funktion können alle Mitarbeiter in den Katalogen einkaufen. Übersteigt eine Bestellung ihre Berechtigung, wird sie elektronisch an den Vorgesetzten weitergeleitet. Der entscheidet.

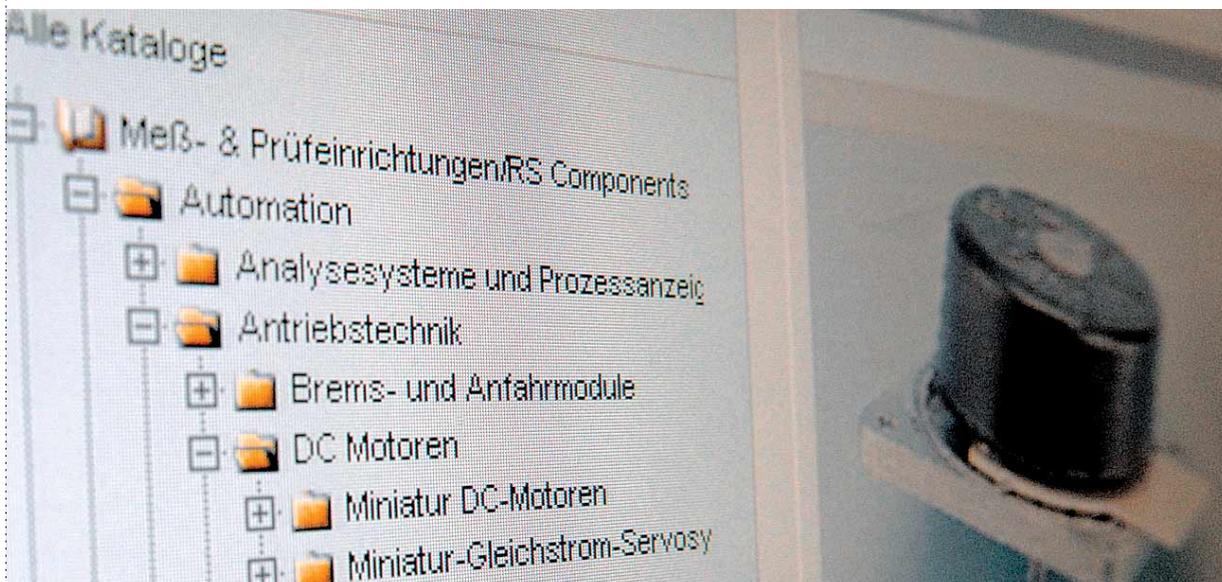
Kontrolle Da alle Bestellungen elektronisch erfasst werden, hat bei Knorr Bremse der Einkaufsleiter die Möglichkeit, sämtliche Einkäufe innerhalb des Katalogsystems mit- und nachzuvollziehen.

Auslagern Die Bestellungen gehen nicht an die Lieferanten, sondern an Distributoren. Die haben alle vertraglich vereinbarten Teile der Kataloge auf Lager und versenden sie im Regelfall innerhalb eines Tages.



Ein Blick in die **Endmontagehalle** von Knorr Bremse. Die Firma kauft C-Teile wie beispielsweise Schrauben oder Kugelschreiber elektronisch ein und spart damit die aufwändige und teure Lagerhaltung

Bei Knorr Bremse läuft der **Einkauf über den Computer**. Das spare Zeit und Geld, sagt Einkaufsleiter Elmar Kades



viel Ausschuss dabei? „Auch darum kümmern wir uns“, sagt Biergans. RS Components habe ein ausgeklügeltes Qualitätssicherungssystem entwickelt, sowohl für den eigenen Service als auch für die Produkte. „Da nehmen wir die Lieferanten in die Pflicht“, sagt Biergans. Das Personal für Qualitäts- und Lieferantenpflege bezahlt er, was Partner wie Knorr Bremse zusätzlich entlastet.

Eine Arbeit allerdings nimmt RS Components dem Vertragspartner nicht ab: sich für einen Anbieter zu entscheiden. Bewusst sind vergleichbare Produkte verschiedener Hersteller auf Lager. „Jeder soll bekommen, was er möchte“, sagt Biergans. Bei Wartungs- und Reparaturarbeiten werde eben gern genau das

Teil nachgeordert, das kaputtgegangen ist, „deshalb haben wir vieles eben doppelt und dreifach“.

RS Components ist kein kleiner Krauter. Mit ihrer britischen Mutter Electrocomponents ist die aus Mörfelden-Walldorf agierende Gruppe weltweit führend in der Distribution von elektronischen Einzelteilen, Messgeräten bis hin zu Computierzubehör. Sie hat 5500 Mitarbeiter auf 26 Länder verteilt und machte vergangenes Jahr 1,3 Mrd. € Umsatz.

Diese Distributionsmacht entlastet die Knorr-Bremse-Einkäufer. Von denen kümmert sich fast keiner mehr um die Einzellieferanten, sondern um die jeweilige Landesniederlassung der großen Hauptlieferanten wie RS Components, mit

denen die Zentrale bereits Rahmenverträge abgeschlossen hat. Die Einkäufer haben längst andere Aufgaben. Sie kümmern sich um die Aktualität der Produktlisten, um die Logistik, um die Preise. Kurz darum, im Konkurrenzkampf mit ihren Kollegen im Nachbarland bei Kades möglichst gut dazustehen.

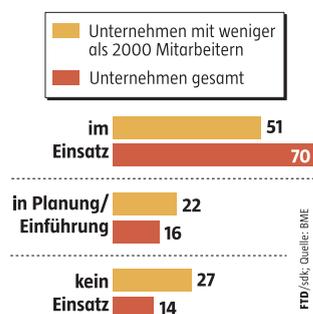
Der knobelt bereits an neuen Aufgaben. „Das Auslagern von IT-gestützten Einkaufsprozessen in Verbindung mit IT schwappt jetzt auf den direkten Einkauf über.“ Also jenes Material, das tatsächlich in Bremssystemteilen verarbeitet wird. Das ist Kades' nächste Aufgabe. Das späte Kommen und frühe Gehen bleibt für den Einkaufsleiter vorerst ein frommer Wunsch. ■

E-Katalog

Elektronisch bestellen Rund die Hälfte der deutschen Unternehmen nutzen elektronische Kataloge bereits länger als drei Jahre. Nur jede siebte Firma meint, auf E-Kataloge verzichten zu können – unter Mittelständlern ist der Anteil der Verweigerer doppelt so hoch.

Bleistifte per Internet

Wie lange nutzt Ihr Unternehmen bereits elektronische Kataloge? Antworten in %*



* Umfrage unter 93 Unternehmen im April 2006

E-PROCUREMENT

Stöbern im elektronischen Katalog

In den Warenkorb? Die meisten deutschen Unternehmen haben erkannt, dass sich im Internet schneller und billiger einkaufen lässt. Bei einer aktuellen Umfrage des Bundesverbands Materialwirtschaft Einkauf und Logistik (BME) meinte nur noch jeder vierte Befragte, auf den Einsatz von E-Sourcing verzichten zu können. Das Gros der Verweigerer stammt aus dem Mittelstand, wobei hier die Skepsis langsam aufweicht. Über die hohen Kosten stöhnt kaum jemand: Häufigster Hinderungsgrund sind offenbar innerbetriebliche Widerstände und die sich daraus speisende fehlende Motivation. Die mit der Umstellung verbundenen Chancen werden häufig nicht erkannt.

Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Einkäufer kaum reflektieren, wie aufwändig sie ihr Geschäft betreiben. Die explodierende Vielfalt der Enderzeugnisse steigert auch die Zahl der Anbieter. Jedes Teil benötigt einen Stammdatensatz und eine Bestandsverwaltung. Für jedes Teil müssen Lieferanten ausgewählt und regelmäßig

bewertet werden. Die Variantenvielfalt verursacht viele kleine Bestellungen. „Exotische“ Variantenteile, die selten benötigt werden, sind – verbrauchsorientiert – schlecht planbar und werden deshalb möglichst einzeln und auftragsorientiert beschafft. Bei enger Terminplanung sorgt das für zusätzliche Probleme. Einkäufer müssen mit großem Aufwand kurzfristig lieferfähige Lieferanten finden und zugleich innere Abläufe zu beschleunigen trachten.

Der im Einkauf anfallende Aufwand für Bestellabwicklung wird auch beeinflusst durch die Anzahl der Anbieter, bei denen Angebote eingeholt werden, und die daraus resultierende Zahl der Rückfragen, die zu bearbeiten sind. Zudem steigt mit der Zahl der möglichen Lieferanten auch die Zahl der Angebote, die zu vergleichen sind. Lassen Termintreue und Qualitätszuverlässigkeit der Lieferanten zu wünschen übrig, steigt im Unternehmen der Personalaufwand für Terminverfolgung und Reklamationsabwicklung.

Um hier effizienter zu arbeiten, führen jedes Jahr rund ein Zehntel der Unternehmen elektronische Kataloge ein, die spätestens 2008 nach Einschätzung des BME Standard sein werden. Auch hier haben Mittelständler Aufholbedarf: Nur jeder zweite verfügt derzeit über elektronische Kataloge. In 22 Prozent der mittelständischen Unternehmen sind allerdings Projekte für E-Kataloge angelaufen. „Hier kann durchaus von einer zweiten Welle des E-Procurements gesprochen werden“, sagt Ronald Bogaschewsky von der Universität Würzburg, der die BME-Studie wissenschaftlich begleitet hat.

Vielleicht hat sich herumgesprochen, wie viel Kosten dadurch eingespart werden können. Die Prozesskosten sanken bei A- und B-Gütern um durchschnittlich 15 Prozent, bei den C-Gütern im Schnitt sogar um 30 Prozent. Zugleich können die Warenpreise gedrückt werden: bei den A- und B-Gütern um rund fünf Prozent und bei C-Gütern um zehn Prozent. ■