

# NICHT-HANDELSWARE

WELCHE POTENZIALE LASSEN SIE  
IM INDIREKTEN EINKAUF UNGENUTZT?



# NICHT-HANDELSWARE

*Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten versuchen Einzelhändler konsequent, ihre Effizienz zu steigern und ihre Kosten zu senken. Doch ein Kostenblock genießt nur selten ihre volle Aufmerksamkeit: die Ausgaben für Nicht-Handelsware (NHW), das heißt die Gesamtheit aller nicht zum Weiterverkauf eingekauften Waren und Dienstleistungen. Dabei entsprechen die jährlichen NHW-Ausgaben eines Einzelhändlers im Normalfall sechs bis acht Prozent des Umsatzvolumens. Trotzdem werden diese Ausgaben nur selten so genau geprüft wie andere Kosten, beispielsweise die Personalkosten im Vertrieb. Daher können sich mit den richtigen Ansätzen und bei hartnäckiger Umsetzung selbst jene Einzelhändler neue Einsparungsmöglichkeiten erschließen, die bei ihrer Kostenreduktion bereits vermeintlich rigoros durchgegriffen haben.*

Der einfachste Weg zur Reduzierung der NHW-Ausgaben besteht in zeitlich befristeten, kostensenkenden Maßnahmen oder simplen Anpassungen des Budgets: „Vorerst keine Reisen und Spesen mehr“, „Kürzung des Marketingbudgets um zehn Prozent“ oder „keine neuen Rechner mehr in diesem Jahr“. Angestellte betrachten solche Maßnahmen häufig als reine Willkür; zudem resultieren daraus keine nachhaltigen Einsparungen. Da Arbeitsweise und Ausgabeverhalten unangetastet bleiben, erreichen die Kosten früher oder später wieder das alte Niveau oder überschreiten dieses sogar.

Doch auch Einzelhändler, die umfangreiche NHW-Programme durchgeführt oder spezielle NHW-Teams aufgebaut haben, können häufig nur einen Teil der möglichen Einsparungen realisieren. Wie ist das möglich? Vereinfacht ausgedrückt liegt das daran, dass solche Programme viele NHW-Warengruppen nicht abdecken oder nur einfache Hebel zur Leistungssteigerung zum Einsatz kommen. Hinzu kommt häufig eine unzureichende Koordination und Gleichrichtung der dezentralen Entscheidungsprozesse.

Nur eine kleine Gruppe von Einzelhändlern verfügt über ein ganzheitliches System zur NHW-Steuerung und folgte hierbei Best-Practice-Beispielen aus der Produktion. Dieser Ansatz verschafft den Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil und führt zu substanziellen sowie nachhaltigen Einsparungen. Zugleich fördert dies die Innovationsbereitschaft auf Lieferantenseite, was wiederum die Effektivität der eigenen Organisation und das Einkaufserlebnis der Kunden verbessert.

## WAS SIND NHW-AUSGABEN?

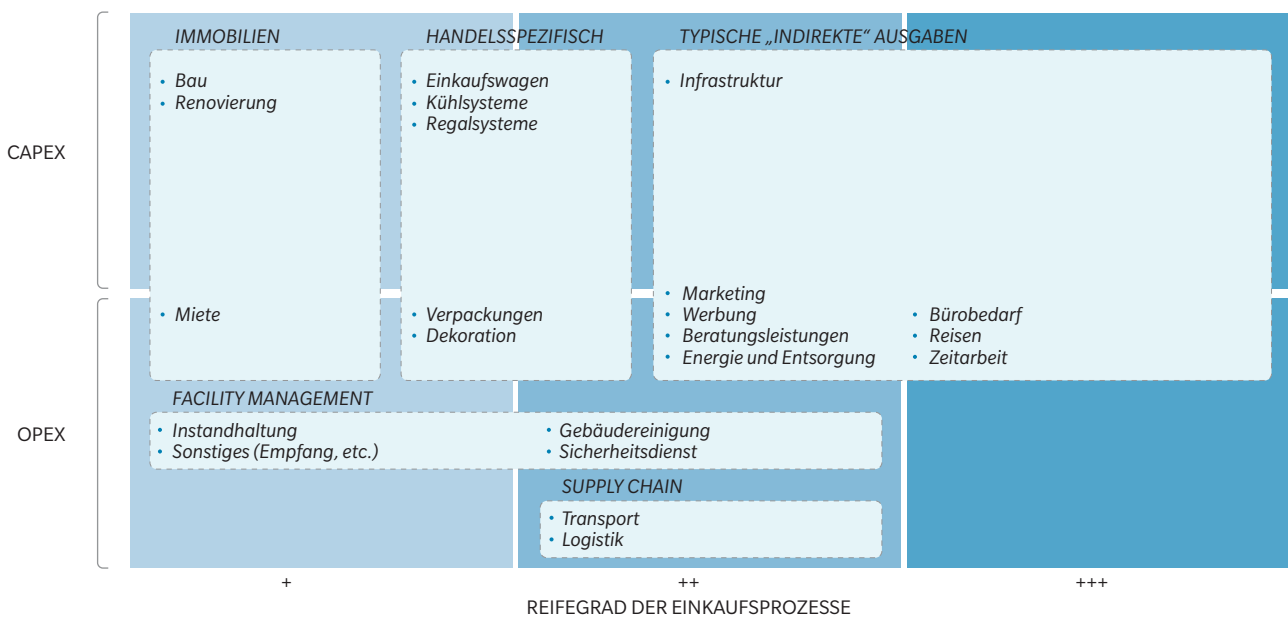
Weit verbreitet ist die Ansicht, dass NHW nur simple Produkte und Dienstleistungen wie Tragetaschen oder die Gebäudereinigung umfasst und daher einfach zu steuern ist. Doch dies ist in mehrfacher Hinsicht falsch.

Erstens besteht NHW aus ganz unterschiedlichen Warengruppen, die auch unterschiedlich anzugehen sind. Tendenziell unterscheidet sich hierbei der Reifegrad des Kostenmanagements bei Unternehmen erheblich, wie *Abbildung 1* zeigt.

- **Verbrauchsartikel** (wie Tragetaschen, Verpackungsmaterial für Frischwaren, Diebstahlsicherungen) sind durch niedrige Preise pro Einheit, hohe Einkaufsvolumina und Auftragsgrößen sowie eine fragmentierte Lieferantenbasis gekennzeichnet. Wenn es um den Einkauf geht, unterscheiden sie sich in mancher Hinsicht nicht so sehr von Handelsware.
- Bei **Filialausstattungen** (wie Regale, Kühlsysteme, Stromversorgung) benötigt man dagegen einen umfassenden, häufig komplexen Gesamtbetriebskostenansatz (TCO), der verschiedene Kostenfaktoren wie Installation, Wartung, Ersatzteile und Energieverbrauch berücksichtigt.
- Bei **Services** (zum Beispiel IT-Services, Gebäudereinigung, Sicherheitsdienste und Zeitarbeit) geht es um eine Standardisierung komplexer Leistungen und die Zusammenfassung des Bedarfs über Filialen hinweg.

Zweitens umfasst NHW sowohl betriebliche Aufwendungen (OPEX) als auch Investitionen (CAPEX); beide unterliegen jeweils besonderen Budgetvorgaben und Entscheidungsprozessen. Dies erschwert es, ein ganzheitliches Bild der finanziellen Lage zu gewinnen: Wenn beispielsweise die Immobilienabteilung Aufzüge einkauft, der laufende Betrieb aber für Wartung und Reparaturen aufkommt, kann es schwierig sein herauszufinden, was diese Aufzüge am Ende entlang des gesamten Lebenszyklus wirklich kosten.

Abbildung 1: Die großen Bereiche der NHW-Ausgaben und die typischen Reifegrade



Drittens umfasst NHW auch sensible Bereiche, die in Sachen Kostenmanagement Ausnahmen von der Regel bilden. Ursachen hierfür können unter anderem sein:

- Organisatorische Sonderstellung: IT, Marketing und Logistik sind beispielsweise häufig „geschützte“ Bereiche außerhalb des Einflussgebiets des NHW-Einkaufs.
- Rücksicht auf das Betriebsklima: Einige Maßnahmen wirken sich unmittelbar auf die Moral der Beschäftigten aus (wie Kürzungen bei Reisekosten, Spesen und Firmenwagen).
- Sichtbarkeit für die Kunden: Die Kürzung von Ausgaben in Bereichen mit Kundenkontakt ist sehr sensibel anzugehen; dies gilt beispielsweise für die Filialreinigung, Tragetüten oder die Ausfallsicherheit der Kühlung oder Kassensysteme.

Viertens sind die zur Budgetierung und Kostenverfolgung üblicherweise genutzten Betriebskonten für eine enge NHW-Steuerung ungeeignet. Die Konten erlauben häufig weder eine einkaufsoptimierte Abgrenzung von Lieferantemärkten noch ein aussagekräftiges Verbrauchsbenchmarking auf Kostenstellenebene. Im Ergebnis haben nur wenige CFOs über die in den Systemen abgebildete Transparenz einen engen Zugriff auf die NHW-Ausgaben.

Charakteristisch für NHW sind schließlich auch noch viele quer über die gesamte Organisation verteilte „Spezifizierer“ sowie Nutzer und damit äußerst dezentrale Entscheidungsprozesse. Schon allein dieser Punkt birgt einige große Herausforderungen. Alle Punkte zusammengenommen führen dazu, dass Einzelhändler selten die gesamten NHW-Ausgaben im Blick haben, wenn es um deren Steuerung geht. Im Allgemeinen beschäftigen sie sich mit nicht einmal der Hälfte der Gesamtkosten und nur einem Teil der möglichen Einsparmaßnahmen. Letztendlich bleibt so das Gros des Einsparpotenzials unberührt.

## WELCHES POTENZIAL BIRGT EINE INTENSIVE BESCHÄFTIGUNG MIT NHW?

NHW ist eine wichtige Kostenposition und macht üblicherweise sechs bis acht Prozent der Umsätze eines Einzelhändlers aus. Nach Erfahrung von Oliver Wyman können diese Ausgaben bei einem Großteil der Händler über drei Jahre hinweg um 10 bis 15 Prozent reduziert werden – das entspricht einer Kostensenkung um 50 bis 100 oder sogar mehr Basispunkte. Es steht also ein enormes Einsparpotenzial auf dem Spiel. Um solche Resultate zu erzielen, reicht es allerdings nicht aus, den Einkauf nur durch Nachverhandlungen oder die standortübergreifende Zusammenfassung des Bedarfs („Pooling“) zu optimieren. Vielmehr müssen drei Hebel zur Senkung und Steuerung der NHW-Ausgaben eingesetzt werden: Günstiger einkaufen, besser einkaufen und weniger einkaufen.

Abbildung 2: Drei Hebel zur Reduktion der NHW-Kosten

NHW-EINSPARPOTENZIAL

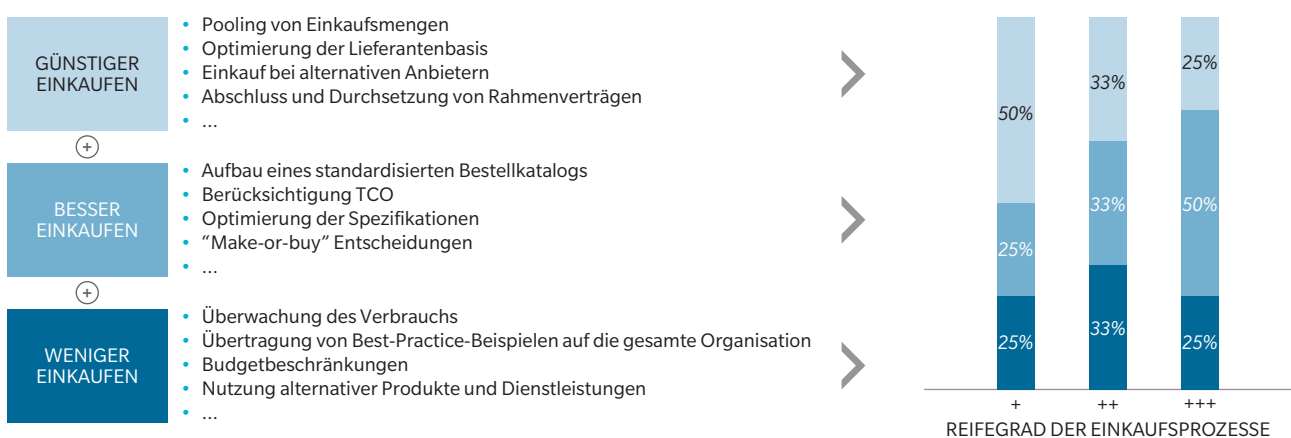


Abbildung 2 zeigt die jeweiligen Einsparpotenziale der unterschiedlichen Hebel. Um das Maximum aus einer NHW-Optimierung herauszuholen, müssen Unternehmen alle drei Hebel gleichermaßen konsequent nutzen.

## GÜNSTIGER EINKAUFEN

Die meisten Einzelhändler konzentrieren sich bei der Reduzierung der NHW-Kosten auf einen Teil der benötigten Waren und eine günstigere Beschaffung. Sie wollen mit anderen Worten die gleichen Waren und Dienstleistungen zu einem niedrigeren Preis kaufen, indem sie den Wettbewerb vergrößern, ihre Einkaufsmengen bündeln oder Nachverhandlungen mit Lieferanten führen. Natürlich lassen sich so häufig schnelle Gewinne realisieren und es kommt zu vergleichsweise wenig Reibung zwischen den verantwortlichen NHW-Einkäufern und dem Rest des Unternehmens. Doch innovative und darüber hinausgehende Hebel eröffnen weitere Einsparmöglichkeiten: So setzen einige Einzelhändler bereits auf völlig neue Diebstahlsicherungen oder alternative Formen des Einkaufs. Sie optimieren ihre Gesamtkosten, indem sie beginnen, ihre bestehenden Strukturen für Importe aus Niedriglohnländern auch für NHW zu nutzen.

## BESSER EINKAUFEN – SPEZIFIKATIONEN IN DEN GRIFF BEKOMMEN

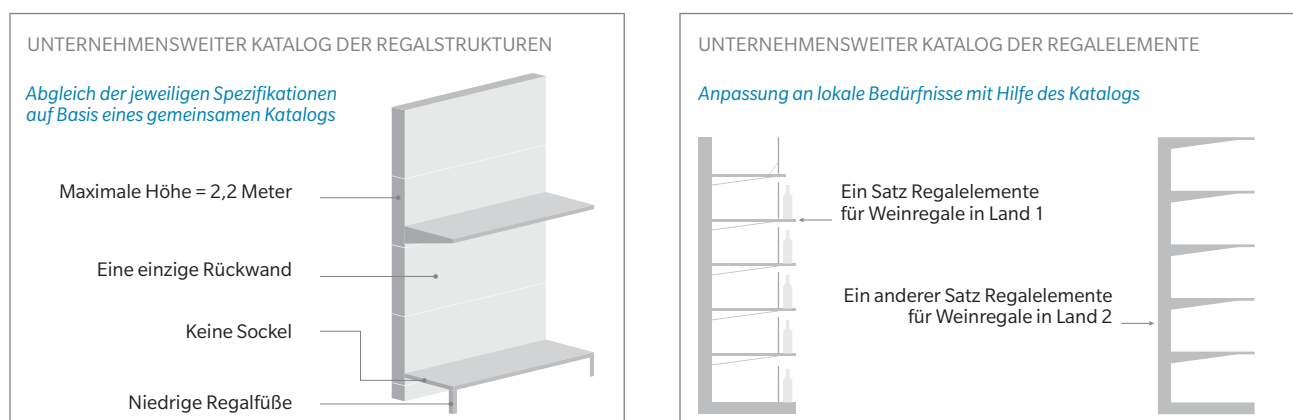
Hier wird der Fokus verlagert: weg vom Produkt und hin zum Bedürfnis, das befriedigt werden soll. Dies kann eine Überprüfung der Spezifikationen umfassen oder die Beantwortung der Frage, inwieweit die eigenen Bedürfnisse den Standards am Markt entsprechen. Ziel ist es immer, die damit verbundenen Einkaufsprozesse und -kosten positiv zu beeinflussen.

So summiert sich für einen international tätigen Einzelhändler beispielsweise die Zahl der zu beschaffenden Regalelemente leicht auf einige Tausend, wenn die Spezifikationen für Regale in Filialen in verschiedenen Ländern und für verschiedene Formate lokal erfolgen; dies wiederum verschlechtert die Position von Einkäufern in Verhandlungen. Zur Verringerung dieser Komplexität haben einige Einzelhändler sich ein Beispiel an den Modulbaukästen der Automobilhersteller genommen und entsprechende Standards für Regalstrukturen entwickelt. Diese basieren auf unternehmensweiten Vorgaben und einem Katalog möglicher Elemente (vgl. *Abbildung 3*). Dieses Vorgehen erlaubt es, alle lokalen Varianten zu berücksichtigen: Jedes Land kann „seine“ Regale durch Verwendung verschiedener Elemente selbst gestalten. Der Einkauf kann aber die benötigten Mengen auf Basis vereinfachter und gemeinsamer Standards zusammenfassen.

---

### Abbildung 3: Die Optimierung der Ausgaben für Regale

WIE SICH DAS AUSUFERN DER BESTANDSEINHEITEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER LOKALEN BESONDERHEITEN BEIM REGALBAU BEGRENZEN LÄSST



## WENIGER EINKAUFEN – DEN VERBRAUCH AKTIV STEUERN

Die Verringerung der Ausgaben und damit im Wesentlichen die Verringerung der verbrauchten Mengen ist vom Grundgedanken her einfach – jedoch schwierig in der Umsetzung. Doch in vielen Fällen macht es keinen Sinn, die Kosten durch einen günstigeren oder besseren Einkauf zu optimieren, ohne auch den Verbrauch zu überwachen. Für eine Verringerung der Ausgaben bedarf es passender Verbrauchskennzahlen, der Definition gemeinsamer Ziele, Regeln für den Verbrauch und einer wirksamen Kostenkontrolle – und das für jede NHW-Warengruppe über die gesamte Organisation hinweg.

Beim Energieverbrauch in den Filialen gibt es beispielsweise gleich mehrere denkbare Vorgehensweisen, um den Verbrauch zu reduzieren. So kann die Kenntlichmachung des Energieverbrauchs Mitarbeiter zu einem effizienteren Umgang ermuntern. Der Einbau von Stromzählern kann der Überwachung des Energieverbrauchs nach Abteilungen, Stunden oder auch im Jahresverlauf dienen und zugleich eine gute Basis für eine Optimierung sein. Es ist ebenfalls denkbar, neue Ziele für einen niedrigeren Energieverbrauch zu setzen. Auch lassen sich Programme aufsetzen, die filialübergreifend einen Austausch von Best-Practice-Beispielen fördern und so das Bewusstsein der Mitarbeiter für das Thema schärfen.

Aus einer solchen Form der Optimierung von NHW-Ausgaben ergeben sich zudem positive Nebeneffekte:

- Mit Initiativen wie einer Optimierung des Energieverbrauchs, der Entsorgung oder auch der Einführung biologisch abbaubarer Einkaufsstützen können Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsimage stärken.
- Solche Initiativen können auch Lieferanten veranlassen, innovativere Lösungen zu entwickeln, was wiederum den Absatz oder die Produktivität der Filialen fördert.
- Schließlich kommen Initiativen zur Senkung der NHW-Kosten auch im Umfeld der Filialen gut an, geht es hier doch um Kosteneinsparungen, die nicht die Belegschaft betreffen.

## WIE SICH EINSPARPOTENZIALE BEI NHW WIRKLICH AUSSCHÖPFEN LASSEN

Nach Erfahrungen von Oliver Wyman müssen Einzelhändler fünf Erfolgsfaktoren im Auge behalten, um die bislang ungenutzten Möglichkeiten einer Optimierung von NHW-Ausgaben zu realisieren.

### 1. UNTERSTÜTZUNG DES PROGRAMMS VON GANZ OBEN – BIS GANZ NACH UNTEN

Die Einbeziehung des CEO und des CFO ist für den Erfolg von NHW-Programmen entscheidend und zwar nicht nur, um ein Momentum zu erzeugen und die Organisation auf das Programm einzuschwören. Sie sind auch wichtig, um die Ziele festzulegen und es auf die operativen Ebenen herunterzubrechen; das gilt beispielsweise mit Blick auf die Festlegung von Budgets für die einzelnen Filialen. Wenn die Vorgaben nicht über das ganze Unternehmen hinweg zusammenpassen, lassen sich die Ziele für eine Optimierung der NHW nicht erreichen.

### 2. RICHTIGE SCHWERPUNKTSETZUNG: 5 PROZENT STRATEGIE UND 95 PROZENT UMSETZUNG

Ausgaben für NHW sind von Natur aus fragmentiert; ihre Optimierung bedingt daher auch die Steuerung eines Programms mit Tausenden verschiedenen Einzelinitiativen – pro Land und Region, pro Filiale und pro Warengruppe. Hierbei kommt es auf jedes einzelne Detail an, denn nicht wenige Schlüsselaktionen auf lokaler oder globaler Ebene liefern schon 80 Prozent der Einsparungen. Die Umsetzung eines Programms in dieser Größenordnung, mit diesem Umfang und dieser Komplexität bedarf eines ausgefeilten Projektmanagements sowie der Einführung von Instrumenten und Prozessen, um richtige Prioritäten zu setzen, Ressourcen entsprechend zuzuordnen und Fortschritte kontrollieren zu können.



### 3. TREIBEN DER VERÄNDERUNGEN DURCH WORTE UND TATEN

Programme dieser Größenordnung brauchen unbedingt ein Change Management. Um Skeptiker zu überzeugen, sind Vorschläge mit eindrucksvollen Business Cases sowie handfesten Detailanalysen zu untermauern. Bei Veränderungen von Spezifikationen oder einer Einführung von Verbrauchskontrollen sollte das Management mit gutem Beispiel vorangehen und den nötigen Kulturwandel vorantreiben. Zur Unterstützung des Change-Prozesses bedarf es einer koordinierten Kommunikation – und schon das ist an und für sich eine bedeutende Aufgabe. Denn diese könnte eine „Roadshow“ durch alle Filialen umfassen, um dann vor Ort zu erläutern, wie die vorgeschlagenen Veränderungen die Profitabilität beeinflussen und wie es dazu kam – mit besonderem Augenmerk auf für Kunden sichtbare Veränderungen.

### 4. EINFÜHRUNG EINES NEUEN BETRIEBSMODELLS FÜR EINKAUF UND STEUERUNG DER NHW

Es braucht immer einen neuen, ganzheitlichen Ansatz, um die NHW-Kosten deutlich zu senken – und sie niedrig zu halten. Dazu zählt die Einstellung von erfahrenen Einkäufern für jede Warengruppe; sie werden von versierten Spezifizierern unterstützt, um gemeinsam, unternehmensweit, einheitliche technische Standards und Beschaffungsstrategien zu erarbeiten. Diesen Einkäufern müssen Karrierewege mit ähnlichen Entwicklungsmöglichkeiten wie den Handelswareneinkäufern zur Verfügung stehen; auch ein Wechsel in und aus dem Handelswareneinkauf sollte möglich sein. Bei der globalen, nationalen oder regionalen Ansiedlung in der Organisation müssen Unternehmen die richtige Balance in der Organisation von Spezifizierern und Nutzern finden. Darüber hinaus braucht es präzise und systematische Prozesse bis hinunter auf die Filialebene, um die Zufriedenheit der Nutzer zu erfassen, die Ausgaben zu steuern und sicherzustellen, dass sich alle an die geltenden Rahmenbedingungen halten.

### 5. NACHHALTIGE SICHERUNG DER GEWINNE

Es ist entscheidend, dass sich die Kostensenkungen auch wirklich im Ergebnis in der GuV niederschlagen, schon um den Erfolg des Programms zu dokumentieren und eine nachhaltige Unterstützung sicherzustellen. Die Einsparziele müssen zugleich Bestandteil des Budgetprozesses werden, um zu verhindern, dass sie einfach „verdunsten“. Ein detaillierter Abgleich der erwarteten Einsparungen mit den tatsächlichen Ergebnissen sichert das fortwährende Engagement aller Beteiligten. Mit einem E-Procurement-Tool lässt sich beispielsweise die effektive Umsetzung von Verträgen sicherstellen sowie der Verbrauch einzelner NHW-Warengruppen über die Zeit verfolgen.

## ZUSAMMENFASSUNG

Um das Maximum aus einer Optimierung der NHW-Ausgaben herauszuholen, muss es sich um weit mehr als ein „weiteres Projekt des Einkaufs“ handeln sowie weit mehr abdecken als kurzfristige Kostenreduzierungen und Nachverhandlungen. Will das Top-Management dieses Optimum erreichen und systematisch sämtliche Hebel zur Kostensenkung entdecken und nutzen, dann bedarf es einer Mobilisierung der gesamten Organisation. Bei einem solchen Vorgehen können Programme zur Optimierung der NHW-Ausgaben einen erheblichen Nutzen stiften, die Profitabilität eines Einzelhändlers entscheidend verbessern und Mittel für Investitionen in neue Wachstumsfelder freisetzen. Es ist eine echte Herausforderung, die möglichen Einsparungen zu realisieren – aber die daraus entstehenden Vorteile sind Grund genug, diese Herausforderung anzunehmen.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung.

### DIE SOURCING PRACTICE VON OLIVER WYMAN

Die global aufgestellte Sourcing Practice von Oliver Wyman unterstützt Unternehmen branchenübergreifend bei der kurz- und langfristigen Senkung ihrer Einkaufskosten sowie bei der Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch die Transformation der Einkaufsorganisation. Neben einem spezialisierten Berater-Team hat Oliver Wyman hierzu ein eigenes „Sourcing Center of Expertise“ aufgebaut. Dieses Expertennetzwerk unterstützt die Teams vor Ort bei allen wesentlichen Fragestellungen im Einkauf, vom spezifischen Produkt- und Branchen-Know-How, Einblicken in spezifische Lieferantenmärkte bis hin zu komplexen organisatorischen Fragestellungen. Alle Ansätze sind dabei darauf ausgerichtet, nachhaltige und für den Kunden nachvollziehbare Ergebnisse zu erzielen.

### DIE RETAIL PRACTICE VON OLIVER WYMAN

Seit vielen Jahren unterstützt Oliver Wyman führende Unternehmen der Handels- und Konsumgüterindustrie bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien, bei der Prozessoptimierung und der Effizienzverbesserung in der Organisation. Das Branchenteam Einzelhandel berät Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien, bei der Optimierung von Preisen, Promotions und Angeboten, bei der Verbesserung der Filialbewirtschaftung, der Performancesteigerung von Supply Chain und Einkauf, bei Restrukturierungen sowie bei Marken- und Kommunikationsstrategien. Besonderen Wert legt Oliver Wyman auf die Weiterentwicklung der internen Fähigkeiten der Kunden, damit aus kurzfristig erreichten Verbesserungen nachhaltige Erfolge wachsen können. Hierbei werden proprietäre analytische Tools und Techniken angewendet, die Oliver Wyman seit mehr als zwanzig Jahren für den Handel entwickelt.

## KONTAKT

### GREGORY KOCHERSPERGER

Global Value Sourcing Practice Leader  
gregory.kochersperger@oliverwyman.com  
+41 44 208 77 71

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
james.bacos@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 441

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
nick.harrison@oliverwyman.com  
+44 20 7 852 7773

### XAVIER NOUGUES

EMEA Value Sourcing Practice Leader  
xavier.nougues@oliverwyman.com  
+33 45 02 33 11

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
paul.beswick@oliverwyman.com  
+1 617 424 3259

### SIRKO SIEMSSSEN

Central European Retail Practice Leader  
sirko.siemssen@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 574

### LAURENT GUERRY

North American Value Sourcing  
Practice Leader  
laurent.guerry@oliverwyman.com  
+1 212 345 8000

### BERNARD DEMEURE

French & Iberian Retail Practice Leader  
bernard.demeure@oliverwyman.com  
+33 1 45023 209

### RICCARDO TRENTINI

Italian & Turkish Retail Practice Leader  
riccardo.trentini@oliverwyman.com  
+39 02 305 771

[www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de)

Copyright © 2014 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.