




ICE CREAM



5 M

DIE NEUE KUNST DES EINKAUFES VON NICHT- HANDELSWARE

EIN NEUER DENKANSATZ FÜR
DIFFERENZIERUNG IM WETTBEWERB



Seit langem arbeiten Händler daran, die Kosten für den Einkauf von Nicht-Handelsware (beziehungsweise indirekten Ausgaben) zu senken. Sie konzentrierten sich dabei auf eine Verringerung der Stückkosten und die Suche nach günstigeren Anbietern. Zumeist haben diese Anstrengungen auch gute Ergebnisse erzielt; kleine Verbesserungen sind jedoch schnell erschöpft. Unternehmen müssen daher im nächsten Schritt über reine Kostenreduzierungen hinausdenken. Die Herausforderung liegt darin, die Ausgaben zu senken und zugleich die Läden zu modernisieren sowie ein besseres Kundenerlebnis zu schaffen. Der Einkauf von Nicht-Handelsware wird damit ein strategischer Hebel und ein potenziell wichtiger Treiber, um Umsätze und Markenwert zu steigern.

EINKAUF VON NICHT-HANDELSWARE: EIN PARADIGMENWECHSEL

Sieben bis zehn Prozent der Gesamtkosten eines Einzelhändlers entfallen, abhängig von Sektor und Kanal, auf den Einkauf von Nicht-Handelsware. In einer Branche mit einem chronisch hohen und weiter steigendem Margendruck genießt die Reduzierung dieser Kosten hohe Aufmerksamkeit.

Schon in den vergangenen fünf bis zehn Jahren hat der Einzelhandel alles darangesetzt, die entsprechenden Ausgaben zu senken. Manchen Händlern gelangen Einsparungen von 15 Prozent im Vergleich zur Ausgangssituation. Dieser Erfolg resultiert in erster Linie aus rückläufigen Stückpreisen infolge der Zusammenfassung von Bestellmengen, harten Verhandlungen mit Lieferanten und der Optimierung von Spezifikationen.

Die meisten Einzelhändler gehen nun einen Schritt weiter und nutzen nachfolgend näher erläuterte, fortschrittlichere Hebel, um ihre Kosten weiter zu reduzieren und ihren Cashflow zu verbessern.

GÜNSTIGER EINKAUFEN – DAS VOLLSTÄNDIGE AUSREIZEN DER STÜCKKOSTENOPTIMIERUNG

Einkaufsallianzen mit Wettbewerbern: Unternehmen bündeln ihre Kräfte, um mit Lieferanten über höhere Bestellmengen verhandeln zu können. Dieser Ansatz ist insbesondere in Bereichen effektiv, in denen bislang die Verhandlungsmacht auf Seiten der Lieferanten liegt. Das gilt beispielsweise im Energiemarkt, bei IT- und TK-Diensten sowie bei Kfz-Flotten. Bei Waren für den Wiederverkauf sind Einkaufsallianzen seit längerem ein bewährtes Mittel; nun erobern sie auch den Einkauf von Nicht-Handelsware.

Erhöhter Konkurrenzdruck: Dieser Hebel kommt vor allem in Bereichen zum Tragen, in denen neue, alternative Lieferanten auf den Plan treten und in denen sich die Wertschöpfungsketten verändern. Beispiele finden sich in der IT wie im Marketing. Unternehmen sollten Lieferanten und Märkte herausfiltern, in denen ihnen die Wettbewerbssituation Vorteile eröffnet.

NACHFRAGE STEUERN – DURCH PROAKTIVE EINGRIFFE IN SPEZIFIKATIONSPROZESSE

In kundennahen Bereichen mehr mit weniger erreichen: Systematische Wertanalysen erlauben es, Spezifikationen und Kostenstrukturen von Lieferanten gezielt zu hinterfragen. Dies hilft vor allem in Bereichen, wo der äußere Eindruck entscheidet. Dazu zählen die Ladenausstattung, Einrichtungsgegenstände, Marketing, IT (etwa bei Software für Kundenschnittstellen und Apps) sowie das Facility Management (beispielsweise bei der Filialreinigung). Einige führende Handelsunternehmen verfügen in ihren Teams über das erforderliche Know-how, um bei der Optimierung des Designs besonders relevante von weniger relevanten Aspekten zu unterscheiden.

Internen Verbrauch auf das Notwendigste beschränken: Unternehmen können den Verbrauch von Nicht-Handelsware durch eine Kombination aus Zero-Based-Budgeting, Ad-hoc Bestellsystemen und Technologieeinsatz wirksam kontrollieren. Zusätzlich sind klare und umsetzbare Vorgaben notwendig, die beispielsweise verringerte Ausgaben über Anbieterwechsel fördern. Eine solche Steuerung wirkt am besten in verbrauchssensitiven Bereichen wie Energie, Reisen und unternehmensnahen Dienstleistungen.

EIN NEUES DENKEN FÜR EINE NEUE ÄRA IM HANDEL

In einer Zeit, in der sich die Geschäftsmodelle im Handel grundlegend wandeln, sind solche auf Einsparungen fokussierte Ansätze allein jedoch nicht länger ausreichend. Die zugrunde liegenden Trends im Konsumenten- und im Einkaufsverhalten sollten sich vielmehr in der gesamten Wertschöpfungskette und damit auch im Einkauf von Nicht-Handelsware widerspiegeln. Damit verbunden sind einschneidende Konsequenzen; ein neues Paradigma entsteht.

Kunden wollen ein überzeugendes Erlebnis im Laden: Der „Look and Feel“ einer Filiale und das Einkaufserlebnis entlang aller Unternehmens-Kontaktpunkte haben sich zu wesentlichen Differenzierungsmerkmalen entwickelt. Dies stellt auch den Einkauf von Nicht-Handelsware vor neue Herausforderungen: Wie lässt sich beispielsweise das Ladendesign effizient optimieren, sprich: Wie kann mehr mit weniger erreicht werden? Eine weitere Herausforderung besteht in der Entwicklung modularer Layouts, die der wachsenden Varianz bei den Ladenformaten Rechnung trägt. Zudem müssen Händler Lieferanten finden, die ihre neuen technologischen Bedürfnisse erfüllen können.

Personalisierte und kontinuierliche Interaktionen mit Kunden: Unter der Marketing-oberfläche erfolgt ein tiefgreifender Wandel in Richtung digitaler, sozialer und mobiler Konzepte. Derzeit läuft noch der Wandel weg von klassischen Offline- hin zu Onlinekanälen, da der Reifegrad der Omnichannel-Strategien im Handel steigt. Dieser Wandel schafft neue Möglichkeiten, erfordert aber auch neue Investitionen in Technologie und Werbung – Tendenz steigend. Der Nicht-Handelswaren-Einkauf übernimmt eine wichtige Rolle bei der Entwicklung neuer Marketing-Tools wie Messaging-Diensten, sozialen Netzwerken oder dem Behavioral Retargeting. Für solche Tools braucht der Handel eine neue Art von IT-Lieferanten sowie Partnerschaften mit innovativen Marktführern.

Das Kundenerlebnis endet nicht an der Ladentür: Wer Lieferdienste und andere Mehrwertdienste in sein Leistungsspektrum integrieren will, benötigt ein höheres Maß an Flexibilität. Diese Dienste beeinflussen auch die Ausgaben für Nicht-Handelsware, da Händler hierzu Partnerschaften mit entsprechenden Logistik- und Service-Providern eingehen. Vor allem Lieferdienste sind ein wichtiges Thema.

Beschäftigung mit Daten ist weit mehr als ein Trend: Der Umgang mit Daten steht mittlerweile im Zentrum der Wettbewerbsfähigkeit im Handel. Das gilt sowohl für das stationäre als auch das Onlinegeschäft. Wer sich dieser neuen Realität verschließt, wird sich schon bald großen Herausforderungen gegenübersehen. Die wachsenden Anforderungen an entsprechende Applikationen beeinflussen die Ausgaben; die IT-Infrastruktur und die entsprechenden Lösungen müssen größere Datensätze verarbeiten, maschinelles Lernen ermöglichen und zu umsetzbaren Handlungsempfehlungen führen, die die Wettbewerbsfähigkeit steigern.



EINKAUF FÜR DIE ERSTE VOLLAUTOMATISIERTE FILIALE

Eine führende chinesische Supermarktkette hat ihre erste vollautomatisierte Filiale ohne jeden Beschäftigten im Zentrum von Shanghai eröffnet. Sie band Teams von Nicht-Handelsware-Einkäufern sehr eng in den gesamten Entwicklungsprozess ein. Diese verwendeten einen Design-to-Cost-Ansatz und filterten geeignete Lieferanten für die digitalen und technologischen Anforderungen des neuen Ladentyps heraus.

Das Projekt hatte nur eine kurze Vorlaufzeit. Die Einkäufer-Teams konnten die ambitionierten Zeitvorgaben dessen ungeachtet einhalten. Sie profitierten von einem funktionierenden Programm für das Lieferantenmanagement sowie einem vereinfachten Einkaufsprozess.

DREI HEBEL ZUR STEIGERUNG DER LEISTUNG

Der Einkauf von Nicht-Handelsware kann dazu beitragen, den stationären Handel wiederzubeleben und ein Stück weit sogar wieder etwas „Magie“ in die Läden zurückzubringen. Er kann neue Möglichkeiten zu identifizieren helfen, die das Wachstum fördern und den Markenwert steigern. Nach Erfahrungen von Oliver Wyman gibt es drei Schlüsselbereiche:

Mehr Innovationen mit Lieferanten: Die geballte Innovationskraft eines Händlers und seiner Lieferanten ist weit größer als die des Händlers alleine. Denn die Lieferanten kennen die Praxis beim Wettbewerb und liefern manchmal auch unerwartete und unkonventionelle Ansätze, um die Kosten zu reduzieren. Oft können sie auch Trends im Verbraucherverhalten antizipieren. Der entscheidende Erfolgsfaktor und zugleich die Herausforderung liegt darin, die wirklich innovativen Lieferanten herauszufiltern und mit ihnen so zusammenzuarbeiten, dass beide Seiten profitieren.

Investitionen in Technologie: Neue Technologien eröffnen bislang ungeahnte Möglichkeiten, die Kosten zu senken. Beispiele bilden das automatisierte Handling von Produkten, eine automatisierte Überwachung, neue Kundenschnittstellen in den Läden und ein höherer Automatisierungsgrad bei Transporten. All diese Möglichkeiten erfordern jedoch weitreichende Investitionsentscheidungen auf Basis begrenzter historischer Daten. Sie implizieren zudem ein umfassendes Change Management. So erzeugt der Ersatz von Mitarbeitern durch Roboter verständlicherweise Widerstände.



EIN LIEFERANT FÜR ALLE ELEKTRONISCHEN PREISSCHILDER WELTWEIT

Ein Händler hat weltweit die Spezifikation für seine elektronischen Preisschilder vereinheitlicht und sich dazu auf einen einzigen Lieferanten für alle Länder festgelegt. Die Schilder enthalten nun wesentlich mehr Informationen zum Produkt als nur den Artikel- und Einheitspreis pro Kilo. Ihr Betrieb ist zudem erheblich günstiger als die bisherige Auszeichnung am Regal.

Optimierung der Ausgaben im gesamten Ökosystem: Händler sollten Chancen für eine höhere Effizienz mit einem ganzheitlichen Ansatz identifizieren und realisieren. Ein gutes Beispiel hierzu bildet der Einkauf von Energie; ein beachtlicher Teil der Ausgaben für Nicht-Handelsware. Über die reine Optimierung der Kilowattstundenpreise hinaus können Händler Partnerschaften mit Energiemanagement-Spezialisten eingehen. So können sie nicht nur ihren Energieverbrauch kontinuierlich optimieren, sondern sich auch neue Umsatzquellen erschließen – das gilt beispielsweise für die Installation von Solaranlagen auf den Ladendächern und den Verkauf überschüssiger Mengen an Dritte.

Das neue Paradigma für den Einkauf von Nicht-Handelsware hat indes zwei verschiedene Ausprägungen abhängig von den jeweiligen Ausgaben. Wenn die Ausgaben im Einkauf kundennahe Bereiche stärken, besteht die wesentliche Herausforderung darin, die Attraktivität vor Ort zu steigern sowie neue Möglichkeiten zu identifizieren, Bedürfnisse von Kunden zu befriedigen, und damit das Wachstum und den Markenwert zu steigern. In anderen Fällen liegt die Priorität mehr auf „reinen“ Kostensenkungen – wenn auch über fortschrittlichere Hebel.

BEAUTY-BERATER EFFIZIENT EINSETZEN

Eine Parfümeriekette optimierte den Einsatz ihrer Beauty-Berater. Traditionell erfolgte deren Steuerung anhand der Kosten pro Stunde. Nun strebt sie eine Optimierung des ROI an und nutzt dazu Indikatoren zum jeweiligen Umsatzbeitrag, um die Performance der Berater zu erfassen. Der Steigerung der Effizienz dient eine Umstellung der Arbeitspläne gerade mit Blick auf Zeiten mit nur wenigen Kunden in den Filialen. Neue Tools und Richtlinien unterstützen die Berater dabei, soziale Netzwerke mit Ideen, Bildern und Geschichten mit Leben zu füllen.

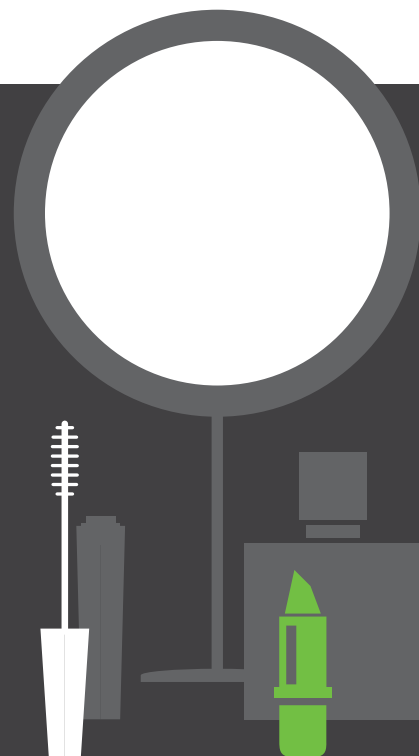


Abbildung 1: Welche Faktoren bei welchen Nicht-Handelswaren-Einkäufen wichtig sind

KUNDEN-ERLEBNIS	MARKETING UND VERKAUFS-FÖRDERUNG	LOGISTIK	DATEN-NUTZUNG	FÜR MITARBEITER WICHTIG	GERINGER EINFLUSS
Ladenstruktur und -gebäude	Medien	Transport	Software	Reisen / Dienst-wagenflotte	Energie
Laden-ausstattung	Kataloge	Lagerhaltung	Hardware	Professional Services	Abfall-management
Dekoration und Beschilderung	Kundenkarte	Material-Handling	Infrastruktur	Versicherungen und Sozial-leistungen	Gewerbe-gebäude
Reinigung und Wartung	Marketing-studien		Services	Weiterbildung	Büro-ausstattung
Sicherheits-dienst-leistungen	Call Center		Tele-kommunikation	Bekleidung und Ausstattung	
Tankstelle und Parkplatz				Zeitarbeit	

100% Fokus auf Steigerung der Attraktivität des Händlers

100% Fokus auf Einsparungen

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

DIE AUSGABEN FÜR NICHT-HANDELSWARE OPTIMIEREN

All diese Veränderungen im Einkauf erfordern eine Anpassung der Organisation. Wer mehr als bloße Kosteneinsparungen will, braucht neue und eventuell unkonventionelle Wege, um mit Lieferanten zusammenzuarbeiten (weniger Konfrontation, mehr Kollaboration) und muss lernen, Innovationen und den Umgang mit Daten besser zu steuern (vgl. Abbildung 1). Bislang ist der Einkauf von Nicht-Handelsware auf diese Herausforderungen in der Regel nur schlecht vorbereitet. Doch erste Unternehmen entwickeln sich zu Vorreitern auf diesem Gebiet.

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit: Wer eine gemeinsame Strategie von Einkauf und Technik erarbeiten will, braucht eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Die Leitung übernimmt ein Category-Management-Team, dass sich aus Entscheidungsträgern der einzelnen Bereiche zusammensetzt. Da es sich um einen kollaborativen Ansatz handelt, müssen alle relevanten Stakeholder an Bord sein. Gefragt sind Soft Skills, um die einzelnen Stakeholder zu gewinnen und Lieferanten zu mehr Innovationen zu bewegen.

Investitionen in Mitarbeiter: Traditionelles Verhandlungsgeschick bleibt notwendig, reicht aber nicht mehr aus. Daher ist die Erweiterung der Fähigkeiten von Category Managern und Einkäufern künftig ein kritischer Erfolgsfaktor. Sie benötigen zusätzliches und breiter gefächertes Know-how, um intern Stakeholder für ihre Ziele zu gewinnen, Innovationen von ihren dynamischsten Lieferanten zu erhalten (Beispiele: IP, M&A-Deals, Partnerschaften) und in kundennahen Bereichen noch stärker vom Geschäft her zu denken.

Reibungslose Geschäftsbeziehungen: Wer die Zusammenarbeit zwischen internen Kunden und Lieferanten optimieren will, sollte zur Vermeidung von Reibungspunkten unter anderem auf papierbasierte Transaktionen und Kommunikation weitgehend verzichten. Dies fördert die interne Compliance und spricht leistungsstarke Lieferanten an.

Eine schlanke, effiziente Organisation: Der Einkauf von Nicht-Handelsware muss sich von traditionellen Modellen verabschieden, bei dem jedem Einkäufer ein Budget zugeordnet ist. Gefragt ist ein schlanker, dynamischerer Ansatz, der sich auf strategische Ausgaben konzentriert und dabei die Chancen und Einsparmöglichkeiten in jedem Bereich berücksichtigt. Für mittelgroße nicht-strategische Ausgaben lässt sich die Arbeit mit Angebotsanfragen optimieren. Bei kleineren Beträgen kann ein automatisierter Prozess zum Einsatz kommen; auch Outsourcing ist denkbar.

Intelligenter Technologieeinsatz: Alle Einkäufer müssen den Technologieeinsatz priorisieren, denn hier liegt künftig die entscheidende Quelle für Einsparungen. Das gilt für den Einsatz von Robotern im Facility Management genauso wie für Sensoren und Big Data beim Energiemanagement sowie Big-Data-Anwendungen in der IT. Weitere Beispiele sind die „Uberisierung“ der Logistik, der Einsatz automatisierter Fahrzeuge sowie die Verwendung von RFID-Tags an der Kasse. Die Einkäufer müssen in der Lage sein, die bestehenden Ausgaben zu analysieren, die Anforderungen der Fachabteilungen mithilfe einer Kalkulation der wichtigsten Kosten zu hinterfragen sowie die künftige Nachfrage mit neuen Analytik-Lösungen zu prognostizieren.

FAZIT

Mit neuen Ansätzen im Einkauf von Nicht-Handelsware können Händler ihre Kosten weiter senken und zugleich mit neuen Verbrauchertrends Schritt halten – und so ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem hart umkämpften Markt steigern. In Zeiten des Umbruchs und der immer stärker spürbaren Bedrohung durch neue Anbieter sind solche Ansätze nahezu unverzichtbar. Denn wenn ein Händler die eigene Wettbewerbsfähigkeit nicht so weit wie möglich steigert, verliert er den Anschluss gegenüber Wettbewerbern, die sich mit ambitionierten Programmen einen Vorsprung erarbeiten. Über die Frage, wer zu den Gewinnern (und Verlierern) zählt, entscheidet daher in erheblichem Maß, welche Unternehmen mit einem innovativen Einkauf glänzen und wer das Thema strategisch und nicht länger taktisch angeht.