

Welcher Einkaufspreis ist angemessen?

Im (Groß)handelsgeschäft wird dem Einkäufer viel abverlangt: Tagtäglich jongliert er mit einer Flut an Artikeln, für die er optimale Einkaufspreise erzielen soll. Selbst wer analytisch an die Auswahl der Lieferanten herangeht, stößt aufgrund des großen Sortiments oft an seine Grenzen. Eine neuartige mathematische Methode verspricht nun praktische Hilfe: NLPP, kurz für Non-Linear Performance Pricing, berechnet preis-/leistungs-basierte Zielpreise und zeigt somit, wieviel ein Artikel im Einkauf de facto kosten darf.



Angebotsvergleich und ABC-Analyse sind kaum zielführend

Bei der Beschaffung von Katalogware wenden sich mehrere Faktoren ungünstig gegen den Einkauf: Die große Masse an verschiedenartigen Sachnummern, die pro Produktgruppe schnell in die Tausende gehen kann, spielt dem Lieferanten in die Karten. Denn wie soll der Einkäufer für jeden einzelnen Artikel feststellen, ob ein Preis gut oder schlecht ist? Der klassische Angebotsvergleich dreier Lieferanten ist aufgrund des enormen Aufwands wenig alltagstauglich. Daneben ergibt sich bei diesem Ansatz ein methodisches Problem: Jede Sachnummer wird nur für sich isoliert betrachtet. Der Einkäufer kann zwar herausfinden,

dass ein spezieller Artikel bei Lieferant B am günstigsten ist – aber nicht, ob dieser konkrete Artikel im Verhältnis zu einem anderen ähnlichen Artikel mit anderer Spezifikation zu teuer oder vielleicht doch vergleichsweise günstig ist. Beim Angebotsvergleich fehlt also die Möglichkeit, das Preis-/Leistungsverhältnis zu bewerten.

Dass der Beschaffungswert der einzelnen Sachnummer meist relativ gering ist, stellt den Einkauf zudem vor eine große Herausforderung. Es gibt keine „Rennertypen“, auf die man sich konzentrieren kann. Das Beschaffungsvolumen zerfällt in viele kleine Positionen. Da das Pareto-Prinzip folglich nicht greift, erweist sich die üblicherweise im Einkauf angewandte ABC-Analyse als wenig sinnvoll.

Kurzum: Die traditionellen Analyse-Ansätze liefern dem Einkäufer selten die ersehnten Antworten.

Analytische Herangehensweise

Bei der Analyse von Einkaufspreisen sind Procurement-Profis im Handel also auf rechnerische Methoden angewiesen, welche universell für eine große Vielfalt an Artikeln einsetzbar sind, mit riesigen Datenmengen umgehen können und Produkteigenschaften mit deren Wechselwirkungen sowie qualitative Kennzahlen wie Liefertreue und Reklamationsquote berücksichtigen. Im Optimalfall prognostiziert die Analysemethode einen exakten Ziel-Einkaufspreis pro Artikelnummer – und zwar mit höchster Präzision. Grobe Richtwerte sind wenig hilfreich, da die Preisunterschiede bei Handelsware oft gering sind. So würde es bei Preisunterschieden von 1 bis 3 % wenig Sinn machen, wenn die angewandte Methode „auf 10 % genau“ arbeitet.

Vom Preis-/Leistungsverhältnis zum Einsparpotenzial

An dieser Stelle kommt die NLPP- Methode zum Einsatz, die eine neuartige Herangehensweise verfolgt: Sie vergleicht das Preis-/Leistungsverhältnis beliebig vieler Produkte miteinander und analysiert, wie viel ein Produkt bei gegebenen Produkteigenschaften im Marktvergleich kosten darf. Auf diese Weise können Einkäufer bislang verborgene Einsparpotenziale in großen Teileportfolios strukturiert aufdecken.

Gebettet in eine Software (z.B. die gleichnamige NLPP-Lösung der Schweizer Saphirion AG) lassen sich so mehr als 5.000 Artikelnummern auf Knopfdruck miteinander vergleichen. Die Software, die eine Sammlung von statistischen Analyseverfahren bündelt, berechnet pro Teilgruppe eine Zielpreisformel, welche den Einfluss einzelner Produkteigenschaften (z.B. Länge, Oberflächenbeschaffenheit, Durchmesser, Lieferzeit, Reklamationsquote etc.) auf den Preis darstellt. Mit Hilfe dieser Formel ermittelt sie für jede Sachnummer innerhalb weniger Sekunden den produktspezifischen, tatsächlich gerechtfertigten Preis: den Zielpreis.

Darüber hinaus werden für jede Sachnummer Zielpreiskorridore (Benchmarks) berechnet, sodass der Einkäufer in Verhandlungen stets eine klare Vorstellung davon hat, wie sich das Angebot eines Lieferanten in den Gesamtmarkt einordnet.

Praxisbeispiel: Beschaffen von Fräsern

Das Sortiment eines Technischen Händlers umfasst 500 Fräser. Der Einkäufer steht vor der Herausforderung, in diesem unübersichtlichen Teileportfolio Einsparpotenziale zu identifizieren. Weiterhin möchte er herausfinden,

welche Fräser Typen ein besonders gutes bzw. schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten.

Schritt 1: Daten aufbereiten

Um die Fräser nach Preis und Leistung zu bewerten, fertigt der Einkäufer eine Excel-Tabelle an, die folgende technischen Parameter für jeden Typ erfasst:

- Typ: N, NF, NR, NRF
- Schaft: HA, HB, HE
- Durchmesser (d1 in mm)
- Gesamtlänge (l1 in mm)
- Schneidlänge (l2 in mm)
- Schaftdurchmesser (d2 in mm)
- Zähnezahl (z in Anzahl)
- Material: HSSE-CO5%, HSSE-CO8%, HSSE-PM
- Beschichtung: Keine, TiAlN, TiCN

Pro Parameter wird eine separate Spalte verwendet, pro Sachnummer eine Zeile. Bei Bedarf lässt sich die Liste an Parametern um nicht-technische Zusatzinformationen erweitern, die nicht in die Berechnung einfließen, z.B. Lieferant oder Sourcing-Region. Nach diese Daten kann die Software das Ergebnis bei Bedarf einfärben oder clustern.

Schritt 2: Datenqualität prüfen

Der Einkäufer importiert die Excel-Tabelle in die NLPP-Software. Nach dem Import prüft die Software die Datenqualität und -struktur jedes Parameters. Dies hilft einerseits, Fehler frühzeitig zu erkennen und wenn nötig zu korrigieren. Andererseits zeigt eine grafische Übersicht, wie sich die Werte für jeden Parameter verteilen, ob es Extremwerte gibt, ob der Durchschnitt stark in die Richtung der großen Zahlen „gezogen“ wird etc.

Schritt 3: Zielpreisformel berechnen

Der Einkäufer kann entscheiden, welche technischen Parameter die Software bei der Auswertung berücksichtigen soll. Diese Auswahl definiert, dass diese Parameter für das Unternehmen besonders „wichtig“ sind und somit für die Preis-/Leistungsbetrachtung der Artikel einbezogen werden sollen. Um Gewichtungen der einzelnen Parameter braucht sich der Einkäufer hingegen keine Gedanken zu machen. Genauso wenig muss er händisch analysieren, ob ein einzelner Parameter tatsächlich zu einem besseren Analyse-Ergebnis beiträgt. Diese und weitere Aufgaben übernimmt die Software vollautomatisch.

Anschließend berechnet NLPP die Zielpreisformel und zeigt die Einflussstärke jedes Parameters auf den Zielpreis. Diese Information ist für den Einkäufer sehr wertvoll, da er vom Lieferanten argumentierte vermeintliche Auswirkung auf den Preis viel besser einschätzen bzw. gegenargumentieren kann. »

» Schritt 4: Ergebnis auswerten

Nach der Berechnung sortiert die Analyse-Software jede Teilenummer grafisch in ein Koordinatensystem ein. Auf der senkrechten Achse ist der aktuelle Preis zu sehen, auf der horizontalen Achse der Zielpreis. Weiterhin werden drei Benchmarklinien angezeigt. Diese ermöglichen eine Einschätzung über das aktuelle Preisniveau und machen Ausreißer nach oben und unten sofort sichtbar.

Da bei der Analyse auch die beschafften Mengen berücksichtigt werden, kann der Einkäufer mit wenigen Mausklicks all jene Teilenummern identifizieren, welche das größte absolute Einsparpotenzial bergen (rein monetär gemessen). Weiterhin ist ersichtlich, welche Produkt-Typen ein sehr gutes Preis-Leistungsverhältnis bieten – oder auch nicht. Ein gutes Preis-Leistungsverhältnis lässt sich daran erkennen, dass für den gezahlten Preis mehr als 100% Leistung (definiert durch die ausgewählten technischen Parameter) geliefert wird. Das Produkt ist also vergleichsweise besser als sein Einkaufspreis. Im umgekehrten Fall bedeutet das: ein Produkt-Typ ist, gemessen an der gelieferten Leistung, viel zu teuer.

Schritt 5: Erkenntnisse nutzen

Mithilfe von NLPP sieht der Einkäufer schwarz auf weiß, welchen Anteil die einzelnen Teilenummern an dem gesamten Einsparpotenzial haben – sprich: auf welche Teilenummern er ein besonderes Augenmerk legen sollte. Ziel ist es nun, aus dem Analyse-Ergebnis sinnvolle Maßnahmen abzuleiten:

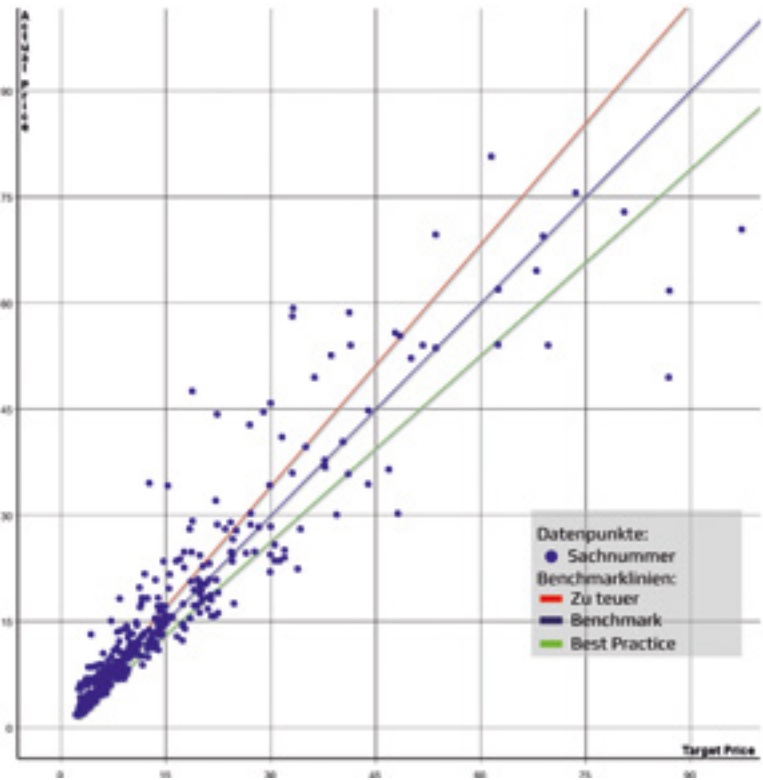
Produkte, deren aktuelle Einkaufspreise weit über dem Zielpreis liegen und deren Beschaffungsvolumen hohe Einsparungen versprechen, sollten dringend nachverhandelt werden. Mit Hilfe der drei verschiedenen Benchmarklinien kann der Einkäufer sofort abschätzen, in welcher Preisbandbreite ein guter Preis liegen sollte.

Darüber hinaus sind komplexere Auswertungen möglich, die ganz neue Möglichkeiten für Verhandlungen liefern. Der Einkäufer kann das Portfolio beispielsweise auf Gleichteile untersuchen, um Teile zu eliminieren oder preislich anzugleichen. Hierbei hilft der in die Software integrierte „HotSpot Advisor Similar Parts“, eine Art Expertensystem zur automatischen Auswertung. Dieser spürt Teile auf, die hinsichtlich ihrer Spezifikation sehr ähnlich oder sogar gleich sind. Da ähnliche Teile auch einen ähnlichen Preis haben sollten, kann der Einkäufer zielgerichtet nachverhandeln.

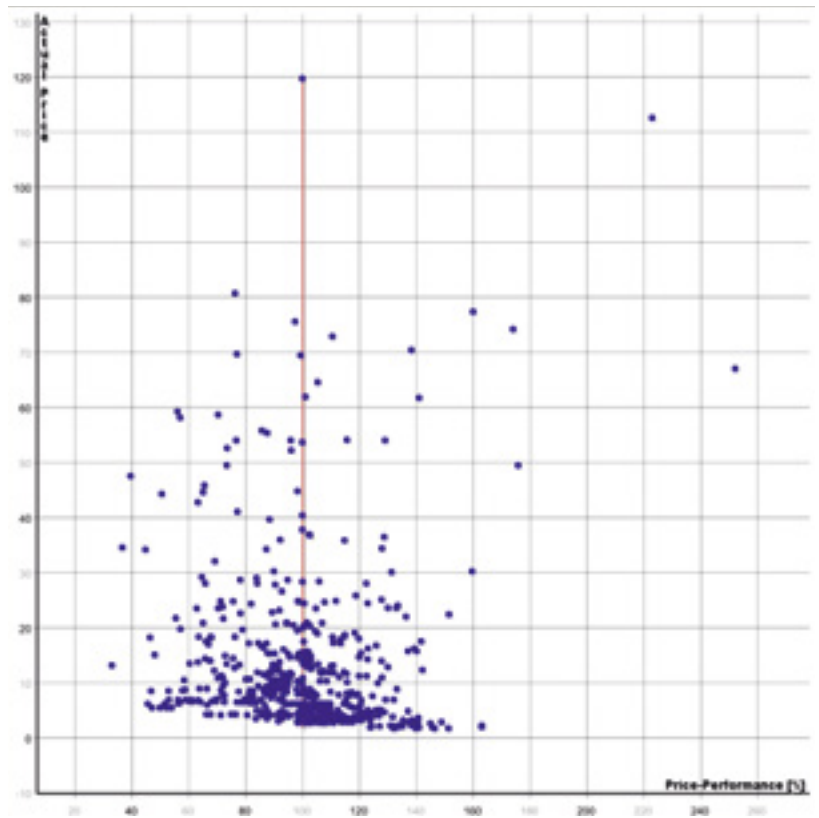
Somit liefert die „Non-linear Performance Pricing“-Analyse dem Einkäufer belastbare Erkenntnisse, die bis heute oft nicht zu gewinnen waren – gestützt auf eine breite Informationsgrundlage. ■

Quelle

Saphirion AG, 6300 Zug, Schweiz, info@saphirion.com, +41 41 55 20 211, www.saphirion.com



Darstellung von 507 verschiedenen Fräsern und des Portfolio-Benchmarks. Alle Datenpunkte über einer Linie sind teurer als der Benchmark.



Für Datenpunkte auf der senkrechten roten Linie bekommt der Einkäufer 100% Leistung für den gezahlten Preis. Links davon liegen Sachnummern bei denen die Leistung < 100 % ist und rechts davon > 100 % für den gezahlten Preis.