

Performance Pricing

Teil 3 – Entwicklung einer faktenbasierten Warengruppenstrategie

In den ersten beiden Teilen der Serie „Performance Pricing im Einkauf“ haben wir gezeigt, dass mit Performance Pricing (PP) eine effiziente und präzise Methode zur Identifizierung von Einsparpotenzialen existiert. Dabei hat der Autor dargelegt, wie sich die Methode auf operativer und taktischer Ebene einsetzen lässt. Da PP viele Teilenummern gleichzeitig analysiert, kann die Methodik auch auf strategischer Ebene genutzt werden – zum Beispiel zur Entwicklung einer Warengruppenstrategie. Auf diese Thematik konzentriert sich der dritte und letzte Teil der Artikelserie.

Viele Unternehmen denken heute in Warengruppen statt in Teilenummern. Nicht ohne Grund: Nur wer seine Sourcing-Strategien warengruppenspezifisch ausrichtet, kann die benötigten Teile zu den besten Bedingungen beschaffen und Einsparungen erzielen. Doch schon die grundlegende Analyse der komplexen Beschaffungssituationen kann scheitern, wenn die Wechselwirkungen zwischen Einkaufszielen und Preis ungenügend transparent sind. Professionelle Einkaufstools auf Basis des Performance Pricing helfen, ein optimales Verständnis dieser Wechselwirkungen zu erlangen.

WGS: Benötigte Teile zu besten Bedingungen

Eine Warengruppenstrategie (WGS) ist eine übergeordnete Leitlinie für einen definierten Zeitraum und legt den Rahmen (von – bis) für die Umsetzung von Zielen (was) fest. Die Warengruppentaktik (wie) definiert dann die konkrete Umsetzung der Warengruppenstrategie innerhalb dieses Rahmens durch verschiedene Maßnahmen.

Robert M. Münch

Jahrgang 1970, ist seit 1991 Unternehmer und aktuell CEO der Saphirion AG aus Zug, Schweiz. Neben dem Studium der Informatik an der TH Karlsruhe und Fernuniversität Hagen verfügt er über mehr als 15 Jahre Erfahrung als Management-Berater und Interims-Manager. Durch eine seiner früheren Tätigkeiten als CTO ist er weiterhin Erfinder von ca. 40 Patenten im Bereich „Processorarchitektur für Reconfigurable Computing“.



Eine umfassende Warengruppenstrategie berücksichtigt viele verschiedene Ziele gleichzeitig, die allesamt „kostenoptimal“ erreicht werden sollen. Darum ist zur Entwicklung einer WGS ein gesamtheitlicher Blick auf die Warengruppe (WG) notwendig. Denn nur dann wird klar, welche Ziele sich gegenseitig beeinflussen und was „kostenoptimal“ in diesem Kontext bedeutet.

Controlling-Kennzahlen sind unzureichend

Einkaufscontrollingsysteme stellen zwar Hunderte von Kennzahlen zur Verfügung. Aber die Frage „Wie wirken die Einkaufsziele eigentlich auf den Preis?“ helfen sie nicht zu beantworten. Die Zusammenhänge sind so vielschichtig, dass klassische Analysemethoden nicht ausreichen, um diese zu erkennen. Die Folge: Die WGS vieler Unternehmen sind relativ simpel aufgebaut, z. B.:

- Bündelung nach Lieferanten, Region, etc. basierend auf Einkaufskennzahlen zur Volumenentwicklung, ABC-Analysen, Durchschnitten, Anzahl etc., ohne auf Teilenummern einzugehen
- Nutzung anderer Beschaffungsmethoden als bisher, wie Auktionen, Rahmenverträge, Single Sourcing etc., in der Hoffnung, dadurch bessere Preise zu erzielen oder dem strategischen Ziel näher zu kommen
- Größere Standardisierung, in der Annahme, dass Individualität die Preise steigen lässt, ohne eine Faktenbasis für diese Annahme zu besitzen.

Diese Arten von WGS können allerdings der steigenden Dynamik, Komplexität und Geschwindigkeit im Einkauf oft nicht mehr Rechnung tragen.

PP berücksichtigt Wechselwirkungen und ermittelt Zielpreis

Zur nachhaltigen Definition einer WGS wird darum eine Methodik benötigt, die die strategischen Einkaufsziele berücksichtigt, Preis und Leistung ins Verhältnis setzt und die Auswirkung der Änderung einzelner Faktoren auf die Kosten analysiert.

Moderne Einkaufstools auf Basis der Performance-Pricing-Methode erfüllen genau diese Anforderung: Sie ermitteln anhand von Teileeigenschaften (Gewicht, Länge, Lebensdauer etc.) eine Zielpreisformel. Dadurch kann das Preis-Leistungsverhältnis der gesamten Warengruppe analysiert werden. Zugleich gibt diese Methode dem Einkäufer Benchmark-Zielpreise an die Hand.

Beispiel: Zielpreis für Warengruppe „Schrauben“

Eine Zielpreisformel für Schrauben könnte beispielsweise wie folgt ausschauen:

$$\begin{aligned} \text{Zielpreis} = & \\ \text{exp } (-9,740 + 0,018 \times \text{Länge} & \\ + 0,450 \times \text{Gewinde/fein?} & \\ + 0,214 \times \text{Reklamationsrate} & \\ + 0,846 \times \text{Durchmesser}) & \end{aligned}$$

Die PP-Methode bezieht die Eigenschaft „Reklamationsrate“ in die Betrachtung ein, sodass sich dieser Wert preislich bewerten lässt. Damit sieht der Einkäufer, wie viel teurer (falls überhaupt) ein Lieferant mit geringer Reklamationsrate ist als einer mit einer höheren.

Durch den berechneten Zielpreis erhält der Einkäufer einen fundierten Vergleichswert, der zur Bewertung und Definition

der strategischen Ziele genutzt werden kann. Weiterhin helfen Worst, Markt- und Best Practice Benchmarks eine Zielbandbreite zu definieren – eine bis dato selten genutzte Möglichkeit, da die klassischen Tools diese nicht bieten.

Die nachfolgenden konkreten Beispiele zeigen, wie eine softwarebasierte PP-Lösung eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage für strategische Fragestellungen liefert, auf deren Basis eine WGS entwickelt werden kann.

Make or Buy

Bei dieser Frage geht es darum, ob die eigene Organisation selbst besser (also: kostengünstiger als andere bei gleicher oder besserer Leistung) in der Lage ist, etwas herzustellen. Nur den eigenen Preis mit dem Preis des aktuellen Lieferanten zu vergleichen, wäre dabei jedoch nicht ausreichend, denn es stehen stets weitere Optionen zur Verfügung. Eine PP-Anwendung ist in der Lage, alle Optionen zu bewerten und dem Einkäufer den optimalen Weg aufzuzeigen:

1. Frage: *Welches Kostensenkungspotenzial besteht beim aktuellen Lieferanten?*

(Ungenutztes Potenzial, welches gehoben werden kann, könnte die Entscheidung zugunsten „Buy“ beeinflussen.)

PP-Analyse: Da der Zielpreis für alle Teilenummern berechnet wird, wird das Kostensenkungspotenzial sichtbar. Mithilfe der drei Benchmarks kann der Einkäufer sofort die eigene Leistungsfähigkeit einschätzen.

2. Frage: *Was würde die Verlagerung zu einem anderen Lieferanten bringen? Welche Lieferanten wären gute Kandidaten für welche Teilnummern?*

(Nicht nur der aktuelle Lieferant darf bei der Frage „Make or Buy“ betrachtet werden, sondern alle verfügbaren.)

PP-Analyse: Mit einer Gesamtsicht auf das Portfolio kann der Einkäufer die besten Lieferanten sehr schnell identifizieren. Für den besten Lieferanten kann ein Lieferantenmodell berechnet werden. Zur Berechnung der Lieferantenpreisformel nutzt PP nur die Daten dieses einen Lieferanten. Mithilfe dieser Formel kann der Einkäufer dann den Preis einer Teilenummer von Lieferant A mit der Lieferantenpreisformel von Lieferant B berechnen, ohne das Teil effektiv bei Lieferant B anfragen zu müssen.

3. Frage: *Wie weit liegt der eigene Preis vom Best-Practice-Preis entfernt?*

(Wenn es möglich ist, das eigene Kostenniveau in einem definierten Zeitrahmen auf Best-Practice-Niveau zu bringen, könnte die Entscheidung zugunsten der eigenen Fertigung ausfallen, obwohl die Kosten pro Teil bis dahin höher sind.)

PP-Analyse: Sofern es sich um ein noch nicht beschafftes Teil handelt, können mit der Preisprognoseformel die Worst-, Markt- und Best-Practice-Preise berechnet werden, welche am wahrscheinlichsten im Markt zu erwarten sind. Diese dienen dann intern als Zielpreis für die Eigenfertigung.

Preisfairness

Lieferanten, deren Preisstellung in sich schlüssig ist, reduzieren die internen Prozesskosten, da Nachverhandlungen oder Überprüfungen seltener notwendig sind. Des Weiteren braucht der Einkäufer in der Regel nicht mit nachvollziehbaren Preissprüngen zu rechnen.

Diejenigen Lieferanten, die neben einer schlüssigen Preisgestaltung auch noch ein gutes Preisniveau bieten, zeichnen sich durch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aus und rechtfertigen damit eine langfristige, strategische Zusammenarbeit.

Bei der Analyse der Preisfairness sind zwei konkrete Fragen zu beantworten:

1. Wie hoch ist das Preisniveau im Vergleich zu den anderen Lieferanten?
2. Ist die Preisstellung des Lieferanten für seine Teile in sich schlüssig oder gibt es unerklärliche Abweichungen oder sogar Ausreißer? Wenn ja, welche sind dies?

Mit einer softwarebasierten PP-Anwendung lassen sich beide Fragen sehr schnell und einfach beantworten. Wichtig ist, dass für beide Fragen die gleichen Preistreiber als Grundlage genutzt werden, um einen validen Vergleich zu gewährleisten.

Zuerst führt der Einkäufer eine Analyse aller Teile einer Warengruppe durch und färbt das Ergebnis mit einem Mausklick nach Lieferant ein. Um das Beispiel übersichtlich zu halten, wurden hier nur zwei Lieferanten analysiert.

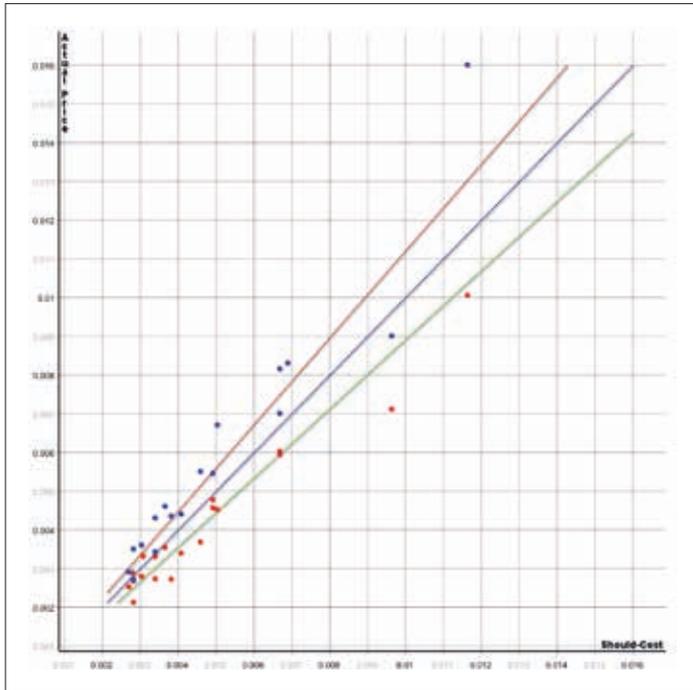


Abb. 1: Die roten Punkte symbolisieren Lieferant 1, die blauen Punkte Lieferant 2. Die roten Punkte, und damit die Ist-Kosten für Teile von Lieferant 1, liegen deutlich unterhalb der blauen Markt-Benchmark-Linie.

In Grafik 1 ist gut zu erkennen, dass der „rote“ Lieferant ein insgesamt besseres Preisniveau bietet als der „blaue“ Lieferant. Diese Auswertung sagt allerdings noch nichts über die Preisfairness des „roten“ Lieferanten.

Um die Preisfairness-Frage zu beantworten, wird nun ein weiteres Analyse-Modell erstellt, das allerdings nur die Daten des „roten“, preisgünstigeren Lieferanten nutzt. Die Auswertung in Grafik 2 zeigt, dass die Teilenummern, bis auf

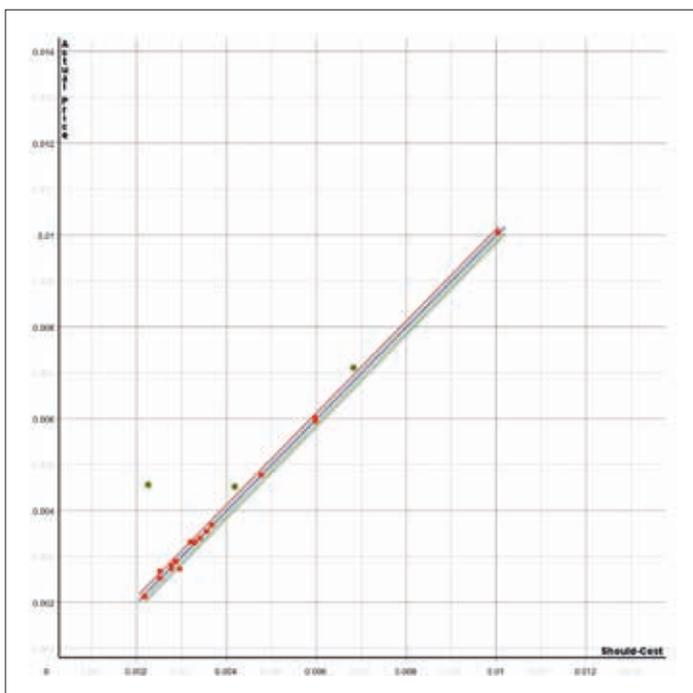


Abb. 2: Darstellung des Preisniveaus eines Lieferanten: Alle Teile, bis auf drei Ausreißer, liegen zwischen Best (grün) und Worst (rot) Practice. Das heißt für den Einkäufer: Die Preise sind in sich schlüssig.

drei Ausreißer, in sich schlüssig bepreist sind, da sie innerhalb der roten Worst-Practice- und der grünen Best-Practice-Benchmarklinie liegen.

Da die drei Benchmarklinien (blau ist die Markt-Benchmarklinie) sehr nahe beieinanderliegen, sieht der Einkäufer zugleich, dass die Preisstellung des Lieferanten eine geringe Bandbreite aufweist. Auch dies ist ein guter Indikator dafür, dass die angebotenen Preise einer „inneren Logik“ folgen.

Der Einkäufer muss sich also nur um die drei Ausreißer kümmern und im Dialog mit dem Lieferanten eruieren, warum es genau bei diesen Teilenummern zu so großen Preisabweichungen gegenüber dem errechneten Lieferantenbenchmark kommt.

Gleichteile

Eine oft genannte WGS besteht in der Reduzierung der Lieferantenzahl. Dies lässt sich durch folgende drei Maßnahmen erreichen:

1. Die bezogenen Teilenummern werden nicht mehr benötigt, und somit kann der Lieferant abgebaut werden.

Dieser Fall ist trivial und benötigt keine weitere Betrachtung.

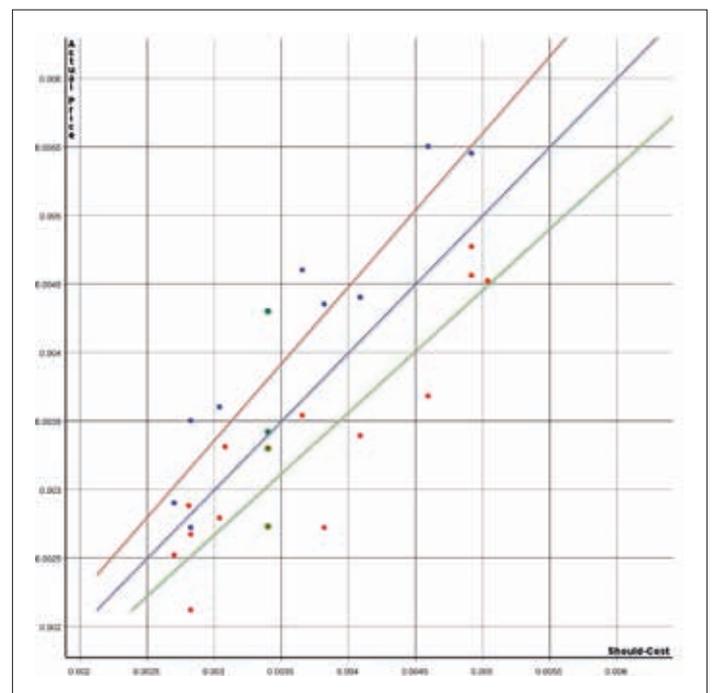


Abb. 3: Die grün eingefärbten Punkte symbolisieren Teile mit gleichem Zielpreis (Should-Cost). Der Ist-Preis (Actual Cost) weicht jedoch deutlich voneinander ab. Fazit: Da nur Teilenummern mit sehr ähnlichen Eigenschaften auch einen sehr ähnlichen Zielpreis haben können, liegen Gleichteile vor.

2. Die bezogenen Teilenummern müssen zu einem anderen Lieferanten verlagert werden. Doch welcher Lieferant eignet sich hierfür am besten?

Um den optimalen Lieferanten zu ermitteln, können wiederum die Lieferantenmodelle aus der Preisfairness-Analyse genutzt werden. In diesem Fall werden mithilfe der Preisprognoseformeln aus den Lieferantenmodellen die Zielpreise für das zu verlagernde Teil berechnet. Der Einkäufer kann damit sofort abschätzen, welchen Preiseffekt eine Verlagerung ausmachen würde und entscheiden, ob sich der Business Case rechnet oder nicht.

3. Die benötigten Teile können durch ein ähnliches Teil, welches von einem anderen Lieferanten bereits bezogen wird, ersetzt werden.

Bei der letzten Fragestellung geht es darum, welche anderen Teile gleiche oder sehr ähnliche Eigenschaften wie das zu ersetzende Teil besitzen. Während Standard-Tools nicht für eine derartige Analyse geeignet sind (Excel erlaubt z.B. keine Sortierung der Daten nach Ähnlichkeit), kann eine PP-Lösung helfen. Die berechnete Zielpreisformel stellt sicher, dass Teilnummern mit sehr ähnlichen Eigenschaften auch einen sehr ähnlichen Zielpreis haben. Denn nur wenn die Eingangswerte sehr ähnlich sind, kann auch das Ergebnis, der Zielpreis, sehr ähnlich sein.

Die Darstellung in Grafik 3 zeigt diesen Zusammenhang sehr plastisch: Alle Teile, die sehr ähnlich sind, liegen auf einer senkrechten Linie, da sie den gleichen Zielpreis haben, der auf der Horizontalen abgetragen wird.

So fällt es dem Einkäufer leicht, Kandidaten zu finden, die dem aktuellen Teil ähneln aber erheblich günstiger sind. Bei diesen Teilen lohnt sich die Prüfung auf Austauschbarkeit mit der technischen Fachabteilung. Dadurch, dass wiederum das Einsparpotenzial bekannt ist, ergibt sich auch gleich ein Business Case, der eine fundierte Argumentations- und Entscheidungsgrundlage ist, um sich offiziell diesem Thema anzunehmen. □

Anm. d. Red.: Alle drei Teile der Artikelserie stehen zum Download im Fachzeitschriftenarchiv des Verlag W. Sachon (fzarchiv.sachon.de) bereit. Geben Sie im Zeitstrahl 2016 und als Suchwort „Performance Pricing“ oder den Autorennamen „Münch“ ein.