

# Neue Spielregeln für den Einkauf

## Das Einkaufsschachbrett® für Telekommunikationsunternehmen

*Zwar scheint die wirtschaftliche Talsohle überwunden, dennoch bewegen sich zahlreiche Telekommunikationsunternehmen in einem herausfordernden Umfeld: Wettbewerbsbedingt sinkende Entgelte und eine immer strengere Regulierung setzen operative Kosten und Kapitalinvestitionen unter Druck. Einkaufsleiter und CPOs sind mehr denn je gefordert, unternehmensweite Kostensenkungsprogramme durch Einkaufsexzellenz zu unterstützen.*

Zahlreiche Einkäufer aus der Telekommunikationsindustrie haben in den letzten Jahren ein Wechselbad der Gefühle durchlebt: Bis Mitte 2008 lag ein Verkäufermarkt vor, der sich durch stark ansteigende Rohstoffpreise (z.B. Kupfer) auszeichnete sowie durch Lieferanten, die bei den meisten Einkäufern selbstbewusst Preissteigerungen durchsetzen konnten. Mit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise hatte sich die Situation um 180 Grad gedreht: Einkäufer konnten von fallenden Rohstoffpreisen profitieren und vielfach vergangene Preisforderungen ihrer Lieferanten rückgängig machen. Inzwischen haben sich die Wogen der Krise geglättet und die Wirtschaft erholt sich wieder. Allerdings ist nach wie vor ungewiss, ob es sich dabei um eine nachhaltige Erholung oder nur um ein vorübergehendes Aufatmen der Konjunktur handelt. Die Einkäufer operieren somit weiterhin in einem sehr unsicheren Umfeld.

Gleichzeitig gilt es für Einkäufer der Telekommunikationsindustrie, Effizienzsteigerungen zu erzielen, da vielfältige Faktoren den Ergebnisdruck in der Branche verstärken. Dazu gehören:

- Sinkender oder stagnierender Markt im Kerngeschäft
- Zunehmender Verfall der Margen je Kunde
- Steigende Anforderungen an Kapitalinvestitionen für neue Technologien
- Veränderung von hardware- hin zu softwarezentrierter Leistungserstellung

Für den Einkauf weltweit tätiger Telekommunikationsunternehmen heißt dies vor allem, dass Effizienzsteigerungen mit den Lieferanten zukünftig nur mit sehr differenzierten Strategien erzielt werden können.

Die meisten Einkaufsorganisationen in der Telekommunikationsindustrie haben jahrelang in Lieferantenmärkten operiert, in denen relativ einfache Methoden wie Ausschreibungen,



*Das Einkaufsschachbrett® bietet Unternehmen der Telekommunikationsindustrie die erforderliche Orientierung, um die neuen Herausforderungen im Einkauf zu meistern.*



durch die Anwendung dieser Methode signifikante Einsparungen in ihrem Einkaufsvolumen für Beschaffungsgruppen wie z.B. Kabel (Kupfer, Faser), Antennen oder ODM-Handsets aber auch für IT-Kategorien wie z.B. Server und Speicher realisieren.

### Gemeinsam mit dem Lieferanten nach einem Vorteil suchen

Wenn zwei gleichberechtigte Marktteilnehmer aufeinander treffen, also Angebots- und Nachfragemacht jeweils sehr hoch sind, ist die oben beschriebene Strategie nicht ausreichend, um nachhaltige Kosten- oder Wertvorteile zu erzielen. In der Telekommunikationsindustrie beispielsweise findet sich diese Marktkonstellation beim Einkauf zahlreicher Baugruppen wieder, z.B. bei High-End-Geräten oder bei Dienstleistungen der Netzwerkwartung.

Die Einkaufsstrategie bei einer solchen Marktkonstellation muss daher das Streben nach einem gemeinsamen Vorteil sein. Wesentliche Hebel dieser Strategie sind neben einer Wert- oder Kostenpartnerschaft eine Transparenz schaffende integrierte Planung sowie die Steuerung der Wertkette. Die Intensität der Partnerschaft kann dabei von einer ad-hoc-Beziehung im Rahmen einer projektbasierten Zusammenarbeit bis hin zu einer langfristig orientierten strategischen Allianz reichen.

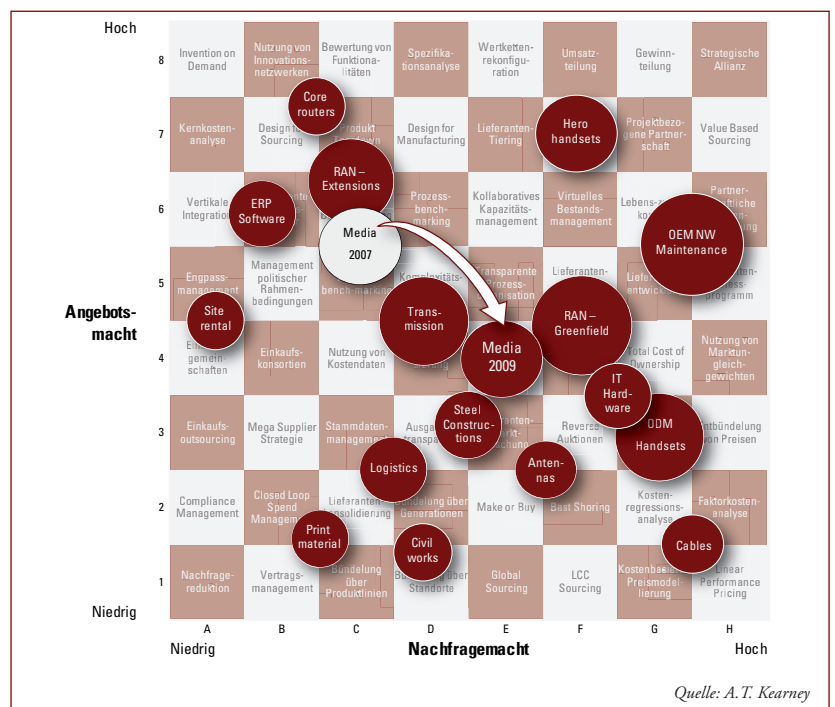
### Natur der Nachfrage verändern

Wenn eine niedrige Nachfragemacht auf eine hohe Angebotsmacht trifft, muss

die Einkaufsstrategie sein, die Natur der Nachfrage zu verändern. Diese Situation liegt vor, wenn es Lieferanten aufgrund ihrer technischen Alleinstellung gelingt, eine monopolistische oder quasi-monopolistische Position aufzubauen. In der Telekommunikationsindustrie findet man eine solche Konstellation beispielsweise bei Core Routern, RAN-Erweiterungen, aber auch bei ERP-Systemen wieder. Eine solche Marktkonstellation ist in vielen Fällen das Ergebnis langfristiger Entwicklungspartnerschaften, bei denen Lieferanten insbesondere für die Forschung und Entwicklung (F&E) des einkaufenden Unternehmens unentbehrlich geworden sind. Gründe hierfür können neben hohen Wechselkosten auch – vermeintlich – einzigartige Technologien sein. Die Hebel zur

erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie sind die technische Re-Spezifizierung von Komponenten, der Vergleich der Beschaffungsgruppen mit technischen Alternativen, die Entwicklung neuer technischer Optionen und das Risikomanagement. Ein konkreter Ansatz aus dem Einkaufsschachbrett® ist sogenanntes „Invention on Demand“. Gegenstand dieses Ansatzes ist das systematische Hinterfragen der Grundelemente eines technischen Systems und die Suche nach Alternativen im gesamten Feld der Wissenschaft. Damit wird das Ziel verfolgt, neue technische Optionen der von Lieferanten gelieferten Baugruppen zu entwickeln. „Invention on Demand“ eignet sich insbesondere bei patentgeschützten Komponenten oder Systemen.

Abbildung 2: Das Einkaufsschachbrett® für Telekommunikationsunternehmen



## Anwendung des Einkaufsschachbretts® in fünf Schritten:

### 1.) Positionierung einzelner Beschaffungsgruppen im Einkaufsschachbrett® in Abhängigkeit von Nachfrage- und Angebotsmacht.

### 2.) Sicherstellen, dass für jede Einkaufskategorie der relevante Ansatz angewendet wird.

Werden beispielsweise Kostenregressionsanalysen genutzt, um Zielpreise zu ermitteln? Wurde ein Supplier Fitness Programm durchgeführt, um die Lieferantenbeziehungen zu optimieren? Macht es Sinn, neben einer Spezifikationsprüfung auch eine Funktionalitätsprüfung durchzuführen?

### 3.) Überprüfung der Kompetenzen des Einkaufsbereichs.

Deckt das Einkaufsteam alle relevanten Ansätze des Einkaufsschachbretts® ab? In welchen Bereichen ist es sinnvoll, das Wissen zu erweitern?

### 4.) Prüfen, ob funktionsübergreifende Teams zur Verfügung stehen.

Welche Unternehmensfunktionen müssen für die Anwendung eines Ansatzes einbezogen werden (z.B. F&E, Logistik, Produktion)? Liegen die Kompetenzen zur Anwendung der Ansätze in anderen Funktionen als dem Einkauf vor?

### 5.) Überprüfung und Aktualisierung der Positionierung der Beschaffungsgruppen auf dem Einkaufsschachbrett® und Anpassung der Einkaufsstrategien.

Ist die Positionierung der Beschaffungsgruppen noch aktuell? Haben sich die Lieferantenmärkte der Beschaffungsgruppen in den letzten zwölf Monaten verändert?

krete Ansätze zur Kostensenkung und Wertsteigerung sind neben der Festlegung und Überwachung von Richtlinien auch die Schaffung von Transparenz hinsichtlich des Ausgabeverhaltens (z.B. durch IT-basierte „Spend-Cube-Lösungen“, mit denen Transparenz über das Beschaffungsvolumen nach Lieferanten, Geschäftseinheiten und Beschaffungsgruppen geschaffen werden kann).

## Neues Einkaufszeitalter für Telekommunikationsunternehmen

Das Einkaufsschachbrett® stellt einen ganzheitlichen Rahmen dar, mit dem sich jede Marktsituation zwischen Einkauf und Lieferanten abbilden lässt. Das gilt selbst in einem von hoher Unsicherheit gekennzeichneten Umfeld, wie es aktuell in der Telekommunikationsindustrie zu finden ist. Unsere Projekterfahrung mit führenden, globalen Telekommunikationsunternehmen zeigt, dass durch eine differenzierte Anwendung von Einkaufsansätzen und -strategien in den Bereichen Netzwerk, IT, Marketing und Gemeinkosten hohe Einsparungen erzielt werden können.

## Nachfrage steuern

Die vierte Einkaufsstrategie zielt darauf ab, die Nachfrage professionell zu steuern. Sie eignet sich insbesondere im Fall einer niedrigen Angebots- und Nachfragemacht, wie sie etwa bei zahlreichen indirekten Materialkategorien vorkommt. Dazu zählen beispielsweise die

Bereiche Bürobedarf, „MRO“ (Maintenance, Repair und Operations) oder Baudienstleistungen. Letztere sind in der Telekommunikationsindustrie besonders relevant. Die Hebel dieser Strategie sind Einkaufspartnerschaften, Schaffung von Datentransparenz, Volumenbündelung und Nachfragemanagement. Kon-

### Autoren:

**Axel Freyberg** (Berlin) erreichen Sie unter [axel.freyberg@atkearney.com](mailto:axel.freyberg@atkearney.com).  
**Christian Schuh** (Wien) erreichen Sie unter [christian.schuh@atkearney.com](mailto:christian.schuh@atkearney.com).  
**Ulli Dannath** (Berlin) erreichen Sie unter [ulli.dannath@atkearney.com](mailto:ulli.dannath@atkearney.com).  
**Christian Linhart** (Frankfurt) erreichen Sie unter [christian.linhart@atkearney.com](mailto:christian.linhart@atkearney.com).  
**Ramón Romero Pérez** (Berlin) erreichen Sie unter [ramon.romero@atkearney.com](mailto:ramon.romero@atkearney.com).  
*With reference to the Purchasing Chessboard® by Christian Schuh et. al (2008)*

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH  
Marketing & Communications  
Kaisstraße 16 A  
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0  
Email: [marcom@atkearney.com](mailto:marcom@atkearney.com)  
[www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)