

# Materialgruppenmanagement – mehr als eine neue Mode

In regelmässigen Wellen kommen auch im Einkauf neue Modetrends an. Handelt es sich beim Materialgruppenmanagement (MGM) auch um eine solche Welle? Nein, das MGM ist keine Modeerscheinung, sondern der konsequente Ansatz in der Analyse, Bearbeitung und Betreuung einer Materialgruppe. Materialgruppenmanagement bildet das Rückgrat der strategischen Beschaffung.



**David Schertenleib**  
ist Managing Director bei  
Procurement Partner AG

## Procurement Partner

Die Dienstleistungen der Procurement Partner AG orientieren sich an den Bedürfnissen und Anforderungen von Unternehmen, welche ein professionelles und nachhaltiges Beschaffungsmanagement betreiben wollen.

## Seminarhinweis

10./11. September 2015 in  
Olten  
«Materialgruppenmanagement – Den Einkaufserfolg durch Materialgruppenstrategien steigern»

[www.procure.ch/seminar](http://www.procure.ch/seminar)



Nehmen wir mal folgendes Beispiel: In einer Unternehmung muss die IT-Hardware neu ausgeschrieben werden. Für dieses Projekt wird ein strategischer Einkäufer beigezogen. Meist wird dann direkt auf der bestehenden Basis eine Ausschreibung durchgeführt und zusammen mit der Fachabteilung der beste Lieferant ausgewählt. Schade, denn die

eigentliche und vor allem relevante Arbeit müsste schon viel früher gemacht werden, nämlich bei der genauen Bedarfsanalyse und der darauf aufbauenden Erstellung der Spezifikationen. In diesem Fall müsste gemeinsam mit der IT-Abteilung eine Liste der wünschenswerten Eigenschaften der neuen Hardware erstellt werden, bevor die Entscheidung für einen konkreten Hersteller und ein konkretes Modell gefällt wird. Das heisst, zuerst muss die Beschaffungsstrategie der Materialgruppe «IT-Hardware» definiert und validiert werden.

Ein professionell umgesetzter Beschaffungskreislauf beginnt mit dem Bedarf und endet mit dem Vertrag. Dieser Prozess wird in folgende Bereiche unterteilt:

- A Bedarf/Spezifikationen und Marktanalyse
- B Materialgruppenmanagement (inkl. Materialgruppenanalyse und -strategie)
- C Lieferantenmanagement
- D Beschaffungsstrategien
- E Ausschreibungen
- F Verhandlungen
- G Vertragsmanagement

Zu oft beginnen die Projekte irgendwo zwischen Punkt C und E und somit werden viele Parameter gar nicht beachtet und wichtige Erkenntnisse fliessen nicht in die Beschaffungsstrategie ein.

## Mehr Ziele erreichen mit Materialgruppenanalyse ...

Eine gut analysierte Materialgruppe, das gegenseitige Verständnis zwischen Fachabteilung und strategischem Einkauf sowie eine klar definierte Materialgruppenstrategie sind die Erfolgsgegaranten für umfassende Einsparungen. Oftmals geht vergessen, dass wir nebst dem Preis, als einem der wichtigsten Stellhebel, auch noch andere Optimierungshebel zur Verfügung haben. Diese lassen sich

durch eine sorgfältige Analyse der Materialgruppen in Form eines Materialgruppensteckbriefes eruieren und nutzen. Im Steckbrief sind sämtliche relevanten Angaben zur Materialgruppe festgehalten. Nebst der Analyse der Mengengerüste, finden sich auch noch andere quantitative und qualitative Angaben. Somit kann sichergestellt werden, dass durch eine 360°-Betrachtung alle Anforderungen und Einflussfaktoren aufgenommen wurden. Auf der Basis des Materialgruppensteckbriefs wird anschliessend die Strategie formuliert.

### ... und Materialgruppenstrategie

Der Weg zu einer professionellen und nachhaltigen Materialgruppenstrategie erfolgt in fünf Schritten, die nachstehend mit ihren wichtigsten Tätigkeiten kurz vorgestellt werden.

#### 1. Mengengerüste, Bedarf und Spezifikationen festlegen

Beispiel: Das Management will wissen, wie viel für Büromaterial ausgegeben wird. Der Einkaufsverantwortliche kennt den Vorzugslieferanten, mit welchem ein Rahmenvertrag abgeschlossen wurde. Es wird davon ausgegangen, dass der Umsatz mit diesem Lieferanten dem Gesamtaufwand in dieser Materialgruppe entspricht. Durch eine detaillierte Analyse und Abklärung des Bedarfs bei allen relevanten und involvierten Stakeholdern stellt sich allerdings heraus, dass dieser Lieferant nur 40 Prozent des Gesamtbedarfs abdeckt. Die restlichen 60 Prozent werden bei lokalen Lieferanten bezogen.

#### 2. Beschaffungsmarkt analysieren und segmentieren

Mit verschiedenen Instrumenten, wie einer Beschaffungsmarktrisikoprüfung und einer SWOT-Analyse,



Der Procurement-Kreislauf

kann der Beschaffungsmarkt analysiert und dabei festgestellt werden, mit welchen Trends zu rechnen ist. Beim Büromaterial könnten folgende Erkenntnisse aus den Analysen abgeleitet werden: Die Dienstleistungen nehmen zu, es wird mehr Service verlangt, die Lieferanten diversifizieren in andere Materialgruppen, es findet eine Konsolidierung der Lieferanten statt. All dies sind wichtige Erkenntnisse für die Materialgruppenstrategie.

#### 3. Qualitative und quantitative Ziele definieren

In diesem Schritt wird festgelegt, welche Ziele für die Materialgruppe verfolgt werden: Nebst den Savings sollten auch noch andere Ziele definiert werden: eine Lieferantenreduktion, eine Reduktion der Lagerbestände, verkürzte Lieferzeiten, Senkung von Prozesskosten, Zahlungsziele oder die Einführung eines elektronischen Katalogs.

#### 4. Gestaltungsfelder analysieren und Hauptstossrichtungen definieren

Mit einer systematischen Analyse der Gestaltungsfelder und Hebel können die Hauptstossrichtungen festgelegt werden. Oft werden nur die finanziellen Hebel definiert und verfolgt, dabei gibt es noch eine

Vielzahl anderer Hebel aus den Bereichen Supply Chain Management, Organisation und Prozesse, Umfeld, Beschaffungsobjekt, Technologie oder Suppliermanagement.

#### 5. Materialgruppenstrategie festlegen und Aktivitätenplan erstellen

Im letzten Schritt wird die grundlegende strategische Ausrichtung festgelegt anhand der unter Schritt vier definierten Hebel und Hauptstossrichtungen. Konkrete Massnahmen und Handlungsempfehlungen werden mit Terminen und Meilensteinen versehen und anschliessend in Teilprojekten abgearbeitet.

#### Fazit

Im Rahmen dieses umfassenden Ansatzes ist die Durchführung einer Ausschreibung nur eine von vielen Massnahmen. Es lohnt sich, eine ganzheitlichere Sichtweise zu entwickeln. Wenn Sie systematisch nach diesen Schritten vorgehen, werden Sie erstaunt sein, welche nachhaltigen Effekte jenseits von blossen Einsparungen Sie erreichen und mit welcher Professionalität Sie mit den verschiedenen Stakeholdern umgehen können. ■