



mehrWERT

- besser einkaufen
- passgenaue Sortimente
- mehr Marge

Case Study

Einkauf

Profitables Wachstum durch effektive Nutzung von Einkaufssynergien

WERTIFY
CONSULTING

Großhändler profitiert nicht von hinzugewonnenen Einkaufssynergien.

Die Ausgangssituation

Ein mittelständischer Großhändler ist durch Akquisitionen im europäischen Ausland schnell gewachsen. Die Akquisitionen sollten zu einem großen Teil durch bessere Einkaufspreise bei strategischen Lieferanten gegenfinanziert werden. Die Forderungen nach besseren Einkaufskonditionen basierte auf nachvollziehbaren Faktoren wie höheres Einkaufsvolumen, Wachstum und Vereinheitlichung von Einkaufspreisen.

Im Laufe der Zeit stellte sich heraus, dass der Händler seine Forderungen gegenüber den wichtigsten und größten Lieferanten nicht durchsetzen konnte.

Hierfür gab es unterschiedliche Gründe:

1. Die Verhandlungen wurden mit den gleichen Ansprechpartnern geführt. Das Set up wurde nicht an die neue Situation angepasst.
2. Die Länderorganisationen verhandelten weiterhin auf lokaler Ebene
3. Die (berechtigten) Forderungen wurden nicht mit einer Business Strategie hinterlegt
4. Das zentrale Einkaufsteam war mit der neuen Situation überfordert
5. Last but not least: Die Lieferanten hatten sich strategisch perfekt auf die neue Situation eingestellt und wollten Zugeständnisse mit aller Macht verhindern

Fazit: Nur weil eine Forderung berechtigt ist, ist sie noch lange nicht durchgesetzt.

Repositionierung der europäischen Sortimentsstrategie und Neustart der Verhandlungen.

Unsere Maßnahmen

Es ist generell nicht leicht, festgefahrene Verhandlungen wieder aufzugreifen. Damit das nicht nach „Bittstellen“ aussieht, mussten wir das gesamte Set-up der Verhandlungen verändern. Zunächst haben wir die internen Voraussetzungen deutlich verbessert, um anschließend mit einer veränderten Verhandlungsstrategie auf die Lieferanten zuzugehen.

Interne Maßnahmen

- 1. Harmonisierung einer europaweiten Category Strategie**
 - Steigerung der Attraktivität des Händlers gegenüber strategischen Lieferanten
 - Grundlage für die Zentralisierung von Sortimenten
 - Grundlage für notwendige Sortimentsbereinigungen
- 2. Reorganisation der europaweiten Einkaufsteams**
 - Ausbau Kompetenzen im zentralen Einkauf
 - Europaweites Key Account Prinzip im Einkauf
- 3. Verabschiedung von europaweiten Einkaufsspielregeln**
 - Stärkung der zentralen Verhandlungsmacht durch Do and Dont's für Länder und Zentrale

Neustart der Verhandlungen

- 1. Selektion von Preferred Suppliern**
 - Gezielte Ansprache von vorselektierten Lieferanten
 - Kommunikation von konkreter Gegenleistung
- 2. Suche nach den richtigen Verhandlungspartnern**
 - Wir haben die Verhandlungen erstmals nur mit den jeweiligen Europa-Chefs gestartet. Ein unverkennbares Signal an alle Lieferanten.
- 3. Beteiligung der Landesverantwortlichen an Teilen der Verhandlungen**
- 4. Ausdauer, Geduld und Kompromissbereitschaft im richtigen Moment**

Stufenweise Preisharmonisierung und strategische Bonusvereinbarung mit Top 3 Lieferanten.

Die Ergebnisse

Mit den drei wichtigsten Lieferanten aus zwei strategischen Profilierungskategorien konnten erstmals europaweite Vereinbarungen getroffen werden. Folgende Verbesserungen wurden dabei erzielt:

- Stufenweise Angleichung europäischer Einkaufspreise
- Verbesserte Einkaufskonditionen, basierend auf einer strategischen Bonusvereinbarung
- Marketing- und Vertriebskooperationen
- Optimierung der Logistik- und Supply Chain Prozesse (Kostensparnisse, höhere Warenverfügbarkeiten)

Die strategischen Lieferantenvereinbarungen haben in einem Zeitraum von drei Jahren zu einer deutlichen Verbesserung der Handelsmarge geführt. Außerdem erzielten die neu strukturierten Profilierungskategorien zweistellige Wachstumsraten und trugen damit einen erheblichen Beitrag zum profitablen Wachstum der Handelsgruppe bei.

Die Lieferanten konnten aufgrund der strategischen Vereinbarung mit dem Großhändler ihren Marktanteil weiter ausbauen.

KONTAKT



ralf.maurer@wertify.de



+ 49 228 7481 9409



Ralf Maurer

Managing Partner

Jetzt unverbindliche & kostenlose Erstberatung erhalten