



# KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ——— 71

Strategisches Management •  
Warengruppenstrategie

## Einführung eines Warengruppenmanagements und Ableitung von Warengruppenstrategien bei einem regionalen Energieversorgungsunternehmen in Hessen

### Ausgangssituation

Im Jahr 2014 erfolgte eine organisatorische Veränderung im Unternehmen, aus der eine Transformation von einer Konzern-Zugehörigkeit zu einem mittelständischen Unternehmen resultierte. Die zu diesem Zeitpunkt vorliegende Warengruppenstrategie war aufgrund der früheren Rahmenbedingungen auf einen Großkonzern ausgerichtet und für die neue mittelständische Struktur nicht mehr geeignet. Aus diesem Grund sollte ein Warengruppenmanagement neu aufgesetzt werden, welches die Belange eines mittelständischen Unternehmens erfüllt. Die Warengruppenstrategien sollten außerdem auf eine operative Ebene heruntergebrochen werden.

### Projektziele

Konkrete Ziele im Rahmen der Neuaufsetzung des Warengruppenmanagements waren u. a.:

- Erarbeiten eines allgemeinen Vorgehens zum Warengruppenmanagement
- Identifikation der Haupt-Warengruppen
- Begleitung bei der Aufsetzung einer Strategie mit Innovationsanspruch sowie bei der Umsetzung für ein oder zwei exemplarische Warengruppen
- Entwicklung von KPIs, um Entwicklungen im Warengruppenmanagement aufzeigen zu können sowie Messen von Einkaufserfolgen, jedoch nicht allein auf monetärer Ebene
- Identifikation von Innovationspotenzialen
- Optimierung des Lieferantenmanagements innerhalb der Warengruppen
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen

## Vorgehensweise

Vor diesem Hintergrund wurde das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO) mit einer externen Beratung beauftragt, die im Zeitraum von Mai 2017 bis Oktober 2018 durchgeführt wurde.

## Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

### 1. Bewertung der Warengruppen mit Hilfe eines Warengruppen-Portfolios

Nachdem ein gemeinsames Verständnis für den Begriff „Warengruppenmanagement“ geschaffen wurde, bestand der nächste Projektschritt darin, alle Warengruppen einer subjektiven Bewertung zu unterziehen. Dies wurde mit Hilfe eines sog. Warengruppen-Portfolios durchgeführt, bei dem alle Warengruppen anhand der Dimensionen „Komplexität der Beschaffung“ sowie „Bedeutung der Warengruppe für das Unternehmen“ bewertet und in eine Vier-Felder-Matrix eingeordnet wurden. Das Resultat war eine Übersicht, bei welchen Warengruppen es sich um strategische Produkte/Dienstleistungen, Standard-, Engpass- oder Hebel-Produkte/Dienstleistungen handelt und wie hoch der angemessene Zeitaufwand für eine Beschaffung ist.

### 2. Ableitung von Normstrategien und Kennzahlen für die unterschiedlichen Warengruppenfelder

Nachdem zuvor die Unterschiede zwischen den einzelnen Warengruppen im Portfolio deutlich gemacht wurden, war klar, dass sich für jedes der vier Warengruppen-Felder eine andere Vorgehensweise empfiehlt. Aus diesem Grund wurden sog. Normstrategien abgeleitet, die prinzipiell für die Warengruppen der vier Felder Sinn machen können. So sollten Standard-Produkte zum Beispiel verstärkt über elektronische Kataloge oder über Rahmenverträge beschafft werden, wohingegen es bei strategischen Produkten besser ist, eine langfristige Partnerschaft zum Lieferanten aufzubauen.

Neben den Normstrategien wurden Kennzahlen für jedes der vier Warengruppen-Felder definiert. Diese sollen helfen, die Einkaufsleistung monetär und nichtmonetär für die jeweilige Warengruppe zu messen. Beispielfähig können hier die Kennzahlen „Rahmenvertragsquote“

bei Standard-Produkten oder „Maverick Buying Quote“ für Hebelmaterialien genannt werden.

### 3. Erstellung von Warengruppen-Dossiers

Um die erarbeiteten Strategien und Kennzahlen systematisch umsetzen zu können und um zu verhindern, dass wichtige Informationen verloren gehen, wurden für die einzelnen Warengruppen sog. Warengruppen-Dossiers – oder auch Steckbriefe – erstellt. Diese enthalten zunächst eine kurze Definition der Warengruppe und es folgt ein Überblick über die aktuelle Lieferantensituation (Anzahl Lieferanten, Lieferantenstrategie). Darüber hinaus enthalten die Dossiers Informationen zum Markt (Marktstruktur, Marktentwicklung, Preisniveau etc.). Am Ende eines jeden Dossiers wurde die konkrete Strategie für die Warengruppe festgehalten und durch konkrete Umsetzungsmaßnahmen ergänzt. Ebenso wurden konkrete Kennzahlen/KPIs aufgenommen, die den Erfolg der Umsetzung messen sollen.

### Fazit

Durch die Nutzung des Warengruppenportfolios wurde die subjektive Einschätzung zu den Warengruppen objektiviert. Die Bewertung machte außerdem einen Vergleich der Warengruppen untereinander möglich. Besonders bei Warengruppen ohne klare Definition kam es zu Problemen bei der Einordnung, was zeigt, dass ein einheitliches Verständnis der unterschiedlichen Warengruppen bei allen Beschaffungsmitarbeitern wichtig ist.

Zur systematischen Umsetzung der Warengruppenstrategie und zur Messung des Umsetzungserfolgs eignet sich das Instrument des Warengruppen-Dossiers gut. Es hilft neuen Mitarbeitern außerdem, ein Verständnis für die Warengruppe und deren Umgang zu schaffen, indem es alle relevanten Informationen auf einen Blick bereithält.

Nach Abschluss des Projektes lagen einige konkrete Instrumente vor, die auch in Zukunft vom Einkauf im Rahmen des Warengruppenmanagements genutzt werden.

Stand: März 2019

## Impressum

Herausgeber:  
Bundesministerium für  
Wirtschaft und Energie  
(BMWi)  
10115 Berlin  
www.bmwi.de

Redaktion:  
Bundesverband Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V. (BME)  
Frankfurter Straße 27  
D-65760 Eschborn  
www.bme.de

Bildnachweis:  
© vectorfusionart  
(fotolia.com)

Gestaltung:  
www.waldmann-gestaltung.de

## Ansprechpartner und Kontakt

Regionales Energieversorgungsunternehmen in Hessen

Weitere Praxisbeispiele unter: [www.koinno-bmwi.de](http://www.koinno-bmwi.de)