

Papierfabrik

Leipa senkt Kosten und stellt die Beschaffung auf ein breiteres Fundament

Der global agierende Anbieter umweltschonender Papier- und Verpackungslösungen mit Sitz in Schwedt an der Oder hat eine interessante Blaupause für professionelles strategisches Einkaufsmanagement geliefert. Es galt, das Ersatz- und Verschleißteilmanagement neu zu strukturieren, Einkaufspreise zu senken und Bestände zu optimieren – und das, ohne den laufenden Betrieb zu beeinträchtigen. Gleichzeitig sollte die Zusammenarbeit mit strategisch relevanten Lieferanten langfristig gestärkt werden. Wie ist das gelungen?

Leipa sah sich vor Projektbeginn mit drei wesentlichen Herausforderungen konfrontiert: eine technisch geprägte Datenstruktur, die Abhängigkeit von Lieferanten – in einigen Warengruppen war man auf Monopollieferanten angewiesen, was die Verhandlungsmacht einschränkte – sowie limitierte Ressourcen. Interne Kapazitäten waren durch andere Projekte belegt, etwa durch die Stilllegung einer Papiermaschine. Dadurch verzögerten sich Optimierungen.

Nach einem Auswahlprozess entschied sich Leipa für die Zusammen-

arbeit mit der GMVK Procurement Group GmbH (Essen). Grund für den Zuschlag laut Jürgen Sauter, Director Purchasing & Materials Management der Leipa Group: „Die pragmatische Herangehensweise als Mitarbeiter auf Zeit sowie hinreichende Erfahrungen mit der Herleitung datenbasierter Entscheidungen, verbunden mit belastbaren Einsparungen bei ähnlichen Projekten in anderen Unternehmen.“

Neustrukturierung der Artikelstammdaten: Als Ausgangsbasis konnten beide Partner auf technisch

klassifizierte und gut gepflegte SAP-Artikelstammdaten bauen. Nach einer detaillierten Analyse der Datensätze clusterten die Essener Einkaufsexperten die Ersatz- und Verschleißteile gezielt neu. Die Klassifizierung wurde in eine neue beschaffungsmarktorientierte Warenkorbsicht überführt und um ausschreibungsrelevante Merkmale ergänzt. So konnten Technik und Einkauf die Bearbeitung des Beschaffungsmarktes eng abgestimmt vorantreiben. Diese Neustrukturierung schuf die Grundlage für einen effizienteren und transparenteren Einkaufsprozess.

Effiziente Ausschreibungen und Verhandlungen: Im nächsten Schritt führte GMVK zweistufige Ausschreibungen durch. Zunächst wurde eine Longlist potenzieller Lieferanten erstellt, die anschließend auf eine Shortlist der vielversprechendsten Anbieter reduziert wurde. In den darauffolgenden Verhandlungen ließen sich nicht nur signifikante Einsparungen realisieren, sondern auch verbesserte Konditionen mit bestehenden und neuen Lieferanten erzielen.

Optimierung der Vergabestrategien: Ein zentraler Bestandteil der Strategie war zudem die Optimierung der Vergaben. Neben der Einführung neuer Lieferanten wurden gezielt geschützte Produkte durch strategische Substitution ersetzt, um langfristige Einsparungen und bessere Einkaufsbedingungen zu gewährleisten.

Begleitung und Umsetzung: GMVK begleitete Leipa in der Konzeptionsphase und während der vollständigen Umsetzung. Dies umfasste auch die Integration neuer Lieferanten, die Anpassung interner Prozesse sowie die Schulung des Einkaufsteams. Die ganzheitliche Herangehensweise führte zu nachhaltigen Effizienzsteigerungen – ohne den laufenden Betrieb zu beeinträchtigen.

Alternative Lieferanten: Um die Abhängigkeit von Monopol- und Oligopol-Lieferanten zu reduzieren, wurden gezielt neue Anbieter eingebunden. ►►



Papierproduktion in einer Industriehalle. Bild: MBI
(Hinweis: Dieses Bild wurde mithilfe von KI erzeugt)

► Zusammenarbeit mit internen Stakeholdern:

Die enge Kooperation zwischen Einkauf und Technik half, Zielkonflikte zu lösen und praktikable Lösungen zu entwickeln.

Fokus auf Substitution: GMVK legte besonderen Fokus auf die Substitution von Artikeln, um Einsparungen zu maximieren.

Christian Bunte, Partner und Head of Master Data Management bei GMVK, resümiert: „Das größte Potenzial gab es in den Bereichen Maschinen für die Papierindustrie, Pumpen und Ersatzteile sowie elektrische Antriebe und Getriebe. Zu beachten waren bei den Non-Commodity-Warengruppen der hohe Anteil Herstellerbezug, zudem Monopole, Oligopole und eine höhere technische Komplexität als bei Commodities. Um Einsparungen zu heben, waren teilweise Substitutionen notwendig.“

„Sich nicht auf bloße Versprechungen verlassen“

Leipa-Einkaufsleiter **Jürgen Sauter** fasst das Projekt aus seiner Sicht zusammen: „Neben dem finanziellen Impact war das Projekt von strategischer Relevanz, nämlich die Stärkung des Einkaufs und Sicherung wettbewerbsfähiger Beschaffungspreise im MRO-Bereich. Ich rate anderen Organisationen dringend dazu, sich nicht auf bloße Versprechen und vermeintlich standardisierte – sprich: starre – Prozesse zu verlassen. Wichtig sind Dienstleister, die während und auch nach dem Projekt flexibel und kundennah agieren.“

Zielkonflikte zwischen Technik und Einkauf produktiv gelöst

„Für uns war – neben den erwarteten Projekterfolgen – die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Projektteam von hoher Bedeutung. Das hat auf Augenhöhe stattgefunden und war konstruktiv. Das hohe Kostenbewusstsein ist seitens Leipa auch in der Technik vorhanden. Sofern Zielkonflikte zwischen Technik und Ein-

kauf aufkamen, wurden sie fast immer produktiv aufgelöst.“

Nicht unterschätzen sollte man, dass das Projekt unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen umgesetzt wurde. Der Ukraine-Krieg führte zu gestörten Lieferketten, unvorhersehbaren Preissteigerungen und einer allgemeinen Unsicherheit auf den Märkten. Darüber hinaus war das ursprünglich zu untersuchende Einkaufsvolumen aufgrund interner Einschränkungen drastisch reduziert worden.

Sabine Ursel

Freie Journalistin

Projektergebnisse:

- Gesamteinsparungen liegen im siebenstelligen Bereich über das gesamte Projekt hinweg.
- 16,5 Prozent Einsparungen bei Non-Commodities – deutlich über den ursprünglichen Prognosen von 10 Prozent.
- Transparenz im Einkaufsprozess wurde deutlich erhöht.
- Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten wurde signifikant reduziert.
- Durch Einführung neuer Anbieter und Optimierung bestehender Partnerschaften wurde auch das Lieferantenmanagement gestärkt.
- Die nachhaltige Optimierung der Beschaffungsprozesse stärkt das Unternehmen für künftige Herausforderungen.

Liebe Leserinnen und Leser,

MBI Einkäufer im Markt macht eine Weihnachtspause. Den nächsten MBI-Fachdienst erhalten Sie am 15. Januar 2025. Aktuelle Meldungen & Daten finden Sie auf www.matflixx.de

MBI wünscht Ihnen ein frohes und besinnliches Weihnachtsfest und einen erfolgreichen Start ins neue Jahr.

Einkaufscontrolling

Einkaufsorganisationen sind zunehmend hybrid

Laut einer Umfrage ist der Anteil von Unternehmen mit Einkaufscontrolling gestiegen. In diesem Jahr verfügten 52 Prozent über ein etabliertes Einkaufscontrolling und damit deutlich mehr als bei der letzten Umfrage 2023, so der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Dies weise „auf eine strategische Bedeutung und Professionalisierung im Einkauf“ hin.

Der BME und die Unternehmensberatung Entero haben im Frühjahr 2025 rund 100 Experten aus Einkauf, Controlling und IT befragt. Die Teilnehmer kamen überwiegend aus der Industrie.

Wie es weiter heißt, entwickelt sich die Organisation des Einkaufs zunehmend hybrid: Während der Anteil rein zentraler Einkaufsstrukturen leicht rückläufig ist, gewinnt die Kombination aus zentralen und dezentralen Organisationsformen kontinuierlich an Bedeutung und bildet 2025 mit 45 Prozent einen nahezu gleichwertigen Gegenpol zur Zentralisierung (48 Prozent).

Die wichtigsten Einkaufsstrategien sind nach wie vor die Bündelung nach Warengruppen und Rahmenverträge. Part Sourcing gewinnt deutlich an Relevanz. Dabei werden Einzelteile oder Rohstoffe beschafft, intern weiterverarbeitet oder direkt verbaut, wodurch das Know-how im Unternehmen verbleibt. Die am häufigsten genutzten Kennzahlen (KPI) im Einkauf sind: Einkaufsvolumen, Einsparungen in Prozent des Gesamtvolumens und Preisentwicklung von Materialien.

Darüber hinaus zeige sich eine Fokussierung auf große Softwareanbieter wie SAP und Microsoft, heißt es weiter. Der Anteil selbst entwickelter Lösungen nehme dagegen ab. Dies unterstreiche den Bedarf an standardisierten Prozessen und Abläufen.