

Einkauf mit Gewinn

In harten Zeiten entdecken Mittelständler das Sparpotenzial im Einkauf Traum-Renditen erzielen sie jedoch weniger durch plumpen Druck auf ihre Lieferanten als durch gemeinsame Kostenkontrolle.

Das Jammern über die Konjunktur ist Peter Esch fremd. Extremen Druck auf die Margen kennt der Medizintechniker auch aus guten Zeiten. Der Geschäftsführer der Lüdenscheider Impromediform GmbH und Prokurist der Produktionstochter Metallform GmbH & Co. KG stellt Mischpumpen für Infusionslösungen sowie Schläuche mit Filtern her. Seine Kunden sind Krankenhäuser, die bereits seit Jahren unter knappen Etats leiden. Trotzdem wächst sein Umsatz jährlich um zehn Prozent. Der Wermutstropfen dabei: Mit seinen Preisen liegt Esch nur wenig über dem Deckungsbeitrag. Wo also noch den Hebel ansetzen, um das Betriebsergebnis zu verbessern? Esch suchte, fand und krepelte die Ärmel hoch.

„Wir haben zu lange unseren Einkauf vernachlässigt“, gesteht er freimütig. Ende letzten Jahres erklärte der Chef sich daher zum obersten Einkäufer und analysierte alle Beschaffungsabläufe. Dabei entdeckte er Erstaunliches. Bei Verbrauchsgütern kannte kein Mitarbeiter auch nur die Zahl der Lieferanten. Vertreter der wichtigsten Zulieferer von Vorprodukten waren nur dem Namen nach bekannt. Das ist jetzt anders. Büroartikel beziehen die Sauerländer nur noch von zwei statt von 20 Anbietern, und mit jedem Lieferanten für die Fertigung hat Esch persönlich gesprochen - mit verblüffenden Ergebnissen. Die Partner zeigten Verständnis für seine Situation und ließen sich auf neue Verträge ein. „So haben wir die Beschaffungskosten für das laufende Jahr um sechs Prozent gesenkt“, freut sich der Unternehmen

Die mageren Prozente erscheinen wie ein Tropfen auf dem heißen Stein, aber sie entfalten eine erstaunliche Wirkung. Am Beispiel eines Betriebs mit drei Prozent Umsatzrendite verdeutlicht Professor Horst Wildemarin die Auswirkungen: „Wer die Materialkosten um drei Prozent senkt, erzielt die Renditewirkung einer Umsatzsteigerung von 60 Prozent.“ Das aber, so der Beschaffungsexperte an der Technischen Universität München, wollen Mittelständler oft nicht wahrhaben.

„Viele Firmenchefs haben ihren Einkauf immer noch falsch positioniert“, klagt Marc Staudenmayer, Geschäftsführer der Masai GmbH in München. Der Berater für Einkaufsoptimierung beobachtet, dass die Einkäufer in kleineren Unternehmen zu sehr mit Verwaltungsaufgaben beschäftigt sind. Sie schieben permanent Akten hin und her, haben aber kaum Zeit für strategisch wichtige und damit wert schöpfende Arbeiten wie die



- Auswahl und Bewertung von Lieferanten,
- weltweite Suche nach neuen Anbietern,
- Analyse von Prozessen und Produkten,
- Implementierung kostengünstiger E-Procurement- Lösungen.

„Die größte Herausforderung ist ein neues Management der Lieferanten“, betont Holger Hildebrandt, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Frankfurt am Main. Mittelständler müssten verstärkt zusammen mit ihren Lieferanten die Kosten optimieren: „Das ist die intelligenteste Art, Preise zu drücken.“ Brachiales Preisdrücken ist für die meisten Mittelbetriebe unmöglich, da sie kaum

Marktmacht besitzen. Wo Zulieferer, Techniker und Einkäufer gemeinsam Produkte entwickeln und Abläufe analysieren, verbessert sich dagegen die Ertragslage für alle immens. Matthias Grossmann sieht die Beschaffungs-spezialisten daher schon längst als heimliche Herren über die Wertschöpfungskette: „Zeitgemäßer Einkauf funktioniert wie eine Kornmandozentrale der Kostenkiller“, sagt der Berater und Einkaufstrainer aus Aschaffenburg. >

BESCHAFFUNGSSTRATEGIE

MIT DIESEN METHODEN REDUZIEREN SIE IHRE KOSTEN

Preishoheit: Lassen Sie nur Ihre Einkäufer über Preise verhandeln. Sie haben Übung und Routine. Geben Sie ihnen weit reichende Kompetenzen und Zeit für strategische Arbeit. So werden Ihre Einkäufer zu effizienten Kostenkontrolleuren.

Organisation: Entlasten Sie die Einkäufer von administrativen Aufgaben. Den Bedarf planen und Güter bestellen können auch die Mitarbeiter der Fachabteilungen. Das gilt vor allem für Hilfs- und Betriebsstoffe. Die Trennung von Einkauf und Disposition stärkt Kernkompetenzen und spart Zeit und Geld im Tagesgeschäft.

Bündelung: Fassen Sie bei Anfragen verschiedene Artikel einer Materialgruppe zusammen. Paketpreise sind günstiger als Einzelpreise. Außerdem haben Sie weniger Aufwand und bessere Konditionen, wenn Sie die Zahl Ihrer Lieferanten reduzieren. Standardisieren Sie Teile und setzen Sie auf Paket- und Systemlieferungen.

Rahmenverträge: Schließen Sie nicht von eilig Mengenkongtrakte, sondern verhandeln Sie über Rahmenverträge mit längeren Laufzeiten, begrenzter Abnahmeverpflichtung und einer Ausstiegsklausel. Auf Grund der Laufzeit können Sie Preisnachlässe erzielen, flexibler auf Bedarfsschwankungen reagieren und Ihre Einkaufspreise bei sinkenden Marktpreisen oder nach Wertanalyseprojekten reduzieren.

Globaler Einkauf: Vergleichen Sie die Preise nationaler und internationaler Lieferanten. Wenn Sie die Weltmarktpreise gleichwertiger Produkte kennen, wissen Sie auch Ihr Verhandlungsziel. Beziehen Sie Anbieter aus Schwellenländern in Ihre Suche ein, profitieren Sie von geringeren Lohnkosten.

Analyse: Stellen Sie Produkte und Prozesse regelmäßig auf den Prüfstand. Wer bereits bei der Produktentwicklung den Einkauf einschaltet, realisiert Innovationen zu optimalen Kosten. Wer Fertigungsabläufe und Logistik der Kaufteile analysiert, kann Verschwendung verhindern.

E-Procurement: Sparen Sie durch den Einkauf via Internet. Sie können Web-Dienstleister mit der Beschaffung von C-Teilen beauftragen, auf Marktplätzen ordern oder in Online-Auktionen gebrauchte Investitionsgüter ersteigern. Außerdem finden Sie hier interessante Lieferanten oder annoncieren Ihren Beschaffungsbedarf

Quelle Matthias Grossmann, MG5 - Training und Beratung für den Einkauf, Aschaffenburg

Von dieser Kommandobrücke aus steuert Karl Heinz Umig sein ostdeutsches Maschinenbau-Unternehmen durch stürmische See. Sein Betrieb wächst zwar jährlich im zweistelligen Bereich, Investitionen in neue Maschinen und eine neue Produktionsstätte belasten aber das Ergebnis. Hinzu kommt, dass in seiner Branche eine Flaute herrscht. Der Geschäftsführer der Gelenauer Maschinenbau AG in Sachsen bringt als Antwort darauf seine Einkäufer in Stellung.



„Bei uns sind sie die obersten

Kostenkontrolleure“, betont der Unternehmen mit pragmatischen Aktionen sichern die Beschaffungsexperten die Rendite.

Ihre Vorgabe an die Mitarbeiter; unter anderem Schmierstoffe sparsam einzusetzen, Materialbestände abzubauen, die Vielfalt der Werkzeuge zu reduzieren und Maschinen durch günstigere Techniker als die des Herstellers warten zu lassen, hat die Verbindlichkeiten um 15 Prozent gedrückt. "So haben meine Einkäufer aus einem Negativergebnis noch ein positives gemacht", erläutert Karl Heinz utilig stolz den letzten Jahresabschluss.

Doch damit nicht genug. Weil Uhligs Betrieb mit 45 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von drei Millionen Euro nicht über genügend Marktmacht verfügt, um eine

aggressive Preispolitik bei Lieferanten zu betreiben, haben sich die Sachsen kurz nach der Wende dem Interessenverband Chemnitzer Maschinenbau angeschlossen. In diesem Einkaufspool bündeln 24 mittelständische Unternehmen ihre Abnahmemengen und lassen durch einen hauptamtlichen Geschäftsführer attraktive Rahmenverträge aushandeln. "Im Verbund erreichen wir das nötige Volumen, um konkurrenzfähige Einkaufspreise zu erzielen", freut sich Uhlig. Bis zu 25 Prozent günstiger beschafft der Maschinenbauer so Stahl, Blech und Hilfsstoffe.

Im Vergleich zum Maschinenbauer aus Sachsen besitzt die Moog GmbH aus Böblingen mehr Verhandlungsmacht. Sie ist die älteste Auslandstochter der US-amerikanischen Moog-Gruppe aus Buffalo/NewYork, die sich mit Regelungstechnik für die Luftfahrtindustrie einen Namen gemacht hat. 17000 Artikel kaufen die Schwaben pro Jahr, das Einkaufsvolumen liegt bei 30 Millionen Euro. Genug Masse also, um durch die Bündelung von Lieferungen und eine Reduktion der Teilevielfalt spürbar das Betriebsergebnis zu verbessern. Bis zu 20 Prozent günstigere Preise erzielen die Einkäufer beispielsweise dadurch, dass sie weltweit Angebote einholen und beim günstigsten Bieter größere Mengen ordern. Gunter Kilgus, in der Geschäftsleitung zuständig für strategischen Einkauf, dringt zudem auf strikte Kostenkontrolle. "Nur wenn sich Verkauf, Engineering und Einkauf abstimmen, werden Teile nach wirtschaftlichen Kriterien zur Entwicklung freigegeben", erklärt der Einkaufsprof.

Damit das Primat der Kosteneffizienz umgesetzt wird, müssen Einkäufer und Entwickler an einem Strang ziehen. "Beteiligt sich der Einkauf nicht frühzeitig an den Entwicklungsprojekten, entsteht ein teurer Wildwuchs an Lieferanten", weiß auch Einkaufsleiterin Gisela Lützig. Einkäufer werden bei Moog daher prinzipiell zu Entwicklungsworkshops eingeladen, um von Anfang an den Blick des Kostenkontrolleurs auf die Arbeit der Kollegen zu richten. Die Mechatroniker verfolgen dabei ein ehrgeiziges Ziel. "Wir wollen mittelfristig nur Lieferanten an uns binden, die strategisch mit uns zusammenarbeiten", betont Lützig. Wer nur Serien absetzen wollen und an gemeinsamer Entwicklung und Kostenoptimierung nicht interessiert sei, habe bald keine Chance mehr.

Auf die enge Verknüpfung von Entwicklung, Beschaffung und Lieferantenmanagement setzt auch Hans Joachim Selzer. Der geschäftsführende Gesellschafter der Selzer Fertigungstechnik GmbH & Co. im hessischen Driedorf hat die Beschaffungsabteilung gleich dem Engineering zugeordnet. "In der Entwicklung lassen sich die meisten Kosten sparen", begründet der Firmenchef die Verzahnung der Kostenkontrolleure mit den Entwicklern. Seine Einkäufer haben bereits vor fünf Jahren alle dispositiven Aufgaben an die Logistikabteilung abgegeben. Das zahlt sich aus, betont Einkaufsleiter Frank Ronthaler:



„Allein die Beseitigung von Uferengpässen kostet wertvolle Zeit, die wir nun für die strategische Arbeit mit den Lieferanten haben.“

Da der Autozulieferer dieses Jahr im Einkauf eine Million Euro sparen will, ist Ronthalers Verhandlungsgeschick gefordert. Der Einkaufs-Chef hat seine Lieferanten angeschrieben, um die Preise auf den Prüfstand zu stellen. Beim Poker setzt Ronthaler nicht auf Drohgebärden, sondern auf den kühlen Kopf seiner Partnern "Wir kalkulieren Aufträge gemeinsam", lautet sein Rezept. Mit jedem Prozent geringerer Einkaufskosten beeinflusst Ronthaler damit das Betriebsergebnis stärker, als es das vorzügliche Wachstum der letzten fünf Jahre vermochte. Die Hessen haben in dieser Zeit den Umsatz von 28 auf 65 Millionen Euro mehr als verdoppelt. Dass er am wirkungsvolleren Hebel sitzt, erläutert Kostenkiller Ronthaler so: "Jeder Euro zusätzlicher Umsatz

bedeutet zunächst mehr Kosten - jeder Euro weniger im Einkauf bedeutet sofort mehr Gewinn."

Randoff jess

VERHANDLUNGSSTRATEGIE
SO ERZIELEN SIE IM EINKAUF OPTIMALE PREISE
<p>Bereiten Sie Verhandlungen gründlich vor. Studieren Sie gängige Marktpreise, interessante Alternativangebote und unabdingbare Qualitätskriterien für das zu beschaffende Produkt. So behalten Sie im Gespräch mit Ihrem Lieferanten die Oberhand.</p>
<p>Setzen Sie ein realistisches Verhandlungsziel. Dazu müssen Sie die Machtverhältnisse richtig einschätzen. Ihre ersten Forderungen liegen natürlich über Ihren eigentlichen Preisvorstellungen.</p>
<p>Gehen Sie Gespräche positiv an. Diese Grundstimmung überträgt sich auf Ihre Partner. Je genauer Sie sich die Folgen eines guten Abschlusses ausmalen, desto motivierter verhandeln Sie.</p>
<p>Verstehen Sie die Position Ihres Gegenübers. Wenn Sie seine Strategie ahnen, können Sie von vornherein Ihre Reaktionen auf seine Vorschläge planen. Das macht Sie wesentlich schlagfertiger</p>
<p>Stärken Sie Ihren Lieferanten. Erklären Sie ihm, dass er durch die geforderte Preisreduzierung profitiert. Das ist beispielsweise der Fall, wenn die Abnahmemengen steigen oder eine neue Zukunftsperspektive entsteht. Dies müssen Sie ihm glaubhaft machen.</p>
<p>Argumentieren Sie aus Sicht des Endkunden. Auch Ihr Zulieferer muss akzeptieren, dass letztlich der Markt die Preise bestimmt und nicht Sie. Diesem Argument kann er sich kaum verschließen.</p>
<p>Lassen Sie nur Fakten gelten. Wenn jemand Sie mit Kniffen aus dem Rhetorikseminar zu manipulieren versucht, sollten Sie ihn mit konkreten Fragen festnageln. Das wirkt meist Wunder.</p>
<p>Vermeiden Sie einen Eklat. Wenn sich die Fronten verhärten, sollten Sie die Verhandlungen lieber unterbrechen. So haben beide Seiten die Chance, über einen Kompromiss nachzudenken.</p>
<small>Quelle: Matthias Grossmann, Aschaffenburg</small>

Quelle : MARKT und Mittelstand Nr.5 Mai 2002