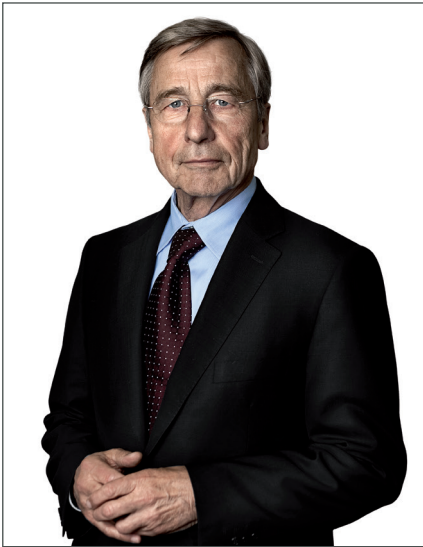


Einsparpotenziale im Einkauf Warum Einkäufer mehr Rückendeckung brauchen

Ein Beitrag von Wolfgang Clement, Bundeswirtschaftsminister a.D.



Wolfgang Clement,
Bundeswirtschaftsminister a.D.

Oft unterschätzt und doch so rentabel: In Beschaffungsprozessen stecken oft unerkannte Gewinne. Man muss nur wissen, wie man sie zum Vorschein bringt. Das Bewusstsein für die Wertigkeit des Einkaufs steigt auch im Mittelstand. Doch vielen Einkäufern fehlt es noch immer an der nötigen Unterstützung der Geschäftsleitung, um ihr Leistungsvermögen voll zur Geltung bringen zu können.

Wer Leistung erwartet, sollte Leistung belohnen

Einkäufern fehlt zu oft der Rückhalt der Geschäftsleitung: Innovative Ideen werden nicht realisiert, Vorschläge zu Einsparungen als unwichtig abgetan, Erfolge nicht gewürdigt. So ergab eine Umfrage unter 523 Einkaufsmanagern, dass 61 % der Befragten

personell schlechter aufgestellt sind als der Vertrieb. Und 65 % der Befragten gaben an, weniger oft geschult zu werden als die Vertriebsmitarbeiter.

Zudem wird oft nicht nach Leistung bezahlt, sondern ausschließlich ein festes Grundgehalt. Einkäufer würden bei entsprechendem Leistungshonorar vermutlich mehr Möglichkeiten wahrnehmen, härter verhandeln und nach weiterer Optimierung streben. Daher ist es ratsam, ihnen genau diese Motivation zu geben und eine leistungsorientierte Vergütung vorzunehmen.

Strategischen Einkauf in den Mittelpunkt rücken

Der Alltag eines Einkäufers ist in der Regel von operativen Arbeitsschritten geprägt. Zeit für eine durchdachte Planung ist knapp, es wird reagiert statt agiert. Anstelle von simpler Datenverarbeitung wäre eine strategische Gestaltung des Einkaufs um einiges profitabler. Beobachten, planen, umsetzen – Die Anpassung der Beschaffung an neue Entwicklungen spielt sich inner- und außerhalb des Unternehmens ab und bedarf anhaltender Aufmerksamkeit.

Ohne Plan und Struktur – Koordination im Unternehmen

„Das bestellen wir einfach selber, das klappt besser“. Dieser Satz wird von Fachabteilungen häufig genutzt, um Waren eigenmächtig zu ordern. Dass es dafür eigentlich eine zuständige Einkaufsabteilung gibt, vergessen viele Mitarbeiter gern. Die Folgen:

Warenüberschuss, hohe Kosten durch Einzelbestellungen und eine zu große Anzahl von überteuerten Anbietern.

Dieses Problem kann durch die Aufwertung des Einkaufs im Unternehmen und zudem durch eine bessere Verzahnung mit den Fachabteilungen gelöst werden. Außerdem hilft das Prinzip des Materialgruppenmanagements. Dazu werden Waren in verschiedene Kategorien eingeordnet, um gleichartige Materialien mit möglichst wenigen Lieferanten beschaffen zu können. Die Auswahl der Gruppen erfolgt durch fachkompetente Mitarbeiter, die aus dem Einkauf und anderen Abteilungen kommen. Des Weiteren ist es äußerst hilfreich, Produkte zu standardisieren, statt jeden Artikel von Grund auf neu zu konzipieren, da sich durch große Abnahmemengen gleicher Bauteile Rabatte aushandeln lassen.

Bestehende Verträge optimieren

Gerade bei etablierten Unternehmen gibt es Lieferantenverträge, die schon sehr lange bestehen. Sie wurden zu den damals besten Bedingungen aufgesetzt und sind allen Parteien gerecht geworden. Doch mit der Zeit ändern sich sowohl externe als auch interne Faktoren. Die Konditionen, die vormalig günstig waren, sind jetzt aber eigentlich nicht mehr tragbar für das Unternehmen.

Eine Neuverhandlung der Verträge steht an: Die Warenpreise müssen an das Marktniveau angepasst und überflüssige Kosten beim Lieferanten ggf. eingespart werden. Abnahmemengen werden

flexibler gestaltet und an dem Bedarf des Käufers ausgerichtet, um Auftragschwankungen ausgleichen zu können. Tritt man als Abnehmer mit diesen Wünschen an die Lieferanten heran, wird sich erfahrungsgemäß nur rund ein Viertel der Angesprochenen jeglichen Änderungen verweigern. Die anderen handeln Kompromisse aus, akzeptieren ganz oder teilweise die Änderungsbegehren, so dass angepasste, neue Verträge geschlossen werden können.

Single oder Multi Sourcing?

Es ist natürlich überaus praktisch, wenn alle benötigten Waren bei einem Anbieter bestellt werden können. Doch so entsteht auch ein Abhängigkeitsverhältnis. Ein Lieferengpass führt zu Standzeiten, einer Preiserhöhung kann das Unternehmen kaum Druckmittel entgegensetzen. Ändert der Anbieter die Bauweise oder Qualität seiner Produkte, muss sich der Käufer ebenfalls umstellen.

Anders sieht es aus, wenn sich durch Produktstandardisierung mehrere Lieferanten anbieten. Fällt einer aus, lässt sich das schnell und einfach kompensieren. Denn Multi Sourcing lohnt sich: Aufgrund der gegebenen Konkurrenzlage werden Lieferanten zu besseren und flexibleren Konditionen bereit sein. Ebenso hilfreich ist die gebündelte Zuteilung von Bestellungen, wobei alle gleichartigen Waren von ein bis zwei Lieferanten abgedeckt werden können. Somit werden bei gleichem Einkaufsvolumen maximale Volumenrabatte erzielt.

Not „Made in Germany“

Haben Sie sich schon mal Gedanken darüber gemacht, ob sich ausländische Lieferanten lohnen könnten? Viele Unter-

nehmer werden abwinken: Mangelnde Qualität, lange Lieferzeiten und hohe Versandkosten. Dazu die Probleme mit Sprachbarrieren und ausländischen Gepflogenheiten. Der Aufwand scheint den Nutzen nicht aufzuwiegen.

Doch in der Realität hat Global Sourcing durchaus Potenzial. Anbieter aus Osteuropa oder Asien sind weit weg, nähern sich in ihrer Qualität jedoch immer mehr den westeuropäischen Standards an, wobei der Preis weiter niedriger bleibt. Die Lieferketten werden immer stabiler und schneller, die Weltsprache Englisch macht die Kommunikation heute einfacher denn je. Obwohl sich niedrige Liefermengen noch nicht rentieren, können größere Bestellungen durchaus Sinn machen. Dazu benötigt ein Unternehmen zwei wesentliche Voraussetzungen: Eine strategisch geplante Warenwirtschaft, um Aufträge längere Zeit im Voraus aufgeben zu können. Dadurch werden Schwankungen der Lieferzeit abgefangen. Zum anderen die Möglichkeit, größere Warenmengen einzulagern und sich damit Volumenrabatte und gebündelte Versandkosten zu sichern.

Unterstützung durch qualifizierte Einkaufsberatung

Es gibt viele Möglichkeiten, Einsparungen im Einkauf zu realisieren. Um nennenswerte Gewinne erzielen zu können, benötigt man kompetentes Personal und Fachwissen. Viele Einkäufer können damit aufwarten, werden von ihrer Geschäftsführung oder Fachabteilungen jedoch in ihrem Spielraum eingeschränkt und können ihr Wissen nicht zielführend einbringen. In anderen Situationen fehlt es an Qualifizierungsmaßnahmen, effektiven Prozessen und Manpower. Da hilft oft externe Unterstützung durch spezialisierte Beratungsfirmen. Hier sollten aber nicht jene zum Zuge kommen, die den Einkauf komplett in Frage stellen und dann Konzepte von der Stange anbieten. Es muss vielmehr geprüft werden, wo der Einkauf im Vergleich zum Wettbewerb steht, was sich bewährt hat, welche (Qualifizierungs-) Bedürfnisse die Einkäufer, aber auch die Fachabteilungen haben. Erst dann kann die Beratungsfirma helfen, den Einkauf nachhaltig zu stärken, Kosten zu senken und den Einkauf im gesamten Unternehmen aufzuwerten.

Über den Autor

Wolfgang Clement war von 1998 bis 2002 Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen und von 2002 bis 2005 Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit.

1989 hatte ihn der damalige nordrhein-westfälische Ministerpräsident Johannes Rau zum Chef seiner Staatskanzlei berufen, ab dem 13. Juli 1990 bekleidete er dieses Amt im Range eines Ministers für besondere Aufgaben.

Nach der Landtagswahl 1995 gehörte er dem Kabinett Rau als Minister für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr an.

Wolfgang Clement ist Buchautor und freiberuflicher Kolumnist, Mitglied verschiedener Aufsichtsräte, Kuratorien und Beiräte nationaler und internationaler Unternehmen sowie von wissenschaftlichen Einrichtungen. Er ist Vorsitzender des Kuratoriums der „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“.