

## **Drei Methoden, wie auch der Mittelstand die Beschaffungskosten optimieren kann**

---

"Das funktioniert bei uns nicht, das klappt nur bei Großunternehmen", sind typische Aussagen von mittelständischen Unternehmen, wenn es darum geht, moderne Methoden zur Einkaufsoptimierung umzusetzen. Überwiegend herrscht die Meinung vor, dass nur hohe Umsätze die Basis für optimale Verhandlungen schaffen können. Ein Unternehmen mit einem Einkaufsvolumen von beispielsweise nur fünf Millionen DM pro Jahr habe kaum eine Chance, die Preise zu beeinflussen.

Doch weit gefehlt! Neben der Verhandlungsmacht gibt es weitere Werkzeuge, mit denen auch im Mittelstand die Beschaffungssituation verbessert werden kann.

Matthias Grossmann, Inhaber der MGS-Einkaufsberatung mit Sitz in Aschaffenburg, weiß: "Im Durchschnitt der Industrieunternehmen fallen 50% sämtlicher Kosten in der Beschaffung an. Eine Reduzierung dieses größten Kostenblocks hat erhebliche Auswirkung auf das Unternehmensergebnis." Es gilt, dieses Einsparpotenzial - unter Einhaltung von Qualität und Lieferservice - abzuschöpfen. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten.

### **Die strukturierte Marktuntersuchung**

Preisvergleiche führt jeder Einkäufer durch, schließlich gehört das zu seinen Aufgaben. Die Frage ist jedoch, wie intensiv er das macht. "Für unsere Produkte gibt es nur die bestehenden drei Lieferanten", ist oft aus dem Mund des Einkäufers oder Unternehmens zu hören. Doch das konkrete Hinterfragen des Beraters lässt die Wahrheit ans Licht kommen: Weder der Einkäufer noch der Unternehmer hatte bisher die Zeit, den Markt strukturiert nach Alternativlieferanten zu untersuchen. Schließlich hat man sein Tagesgeschäft und außerdem seien bessere Einkaufspreise sowieso nicht zu erzielen.

Seltsam - auf der einen Seite machen die Beschaffungskosten den größten Kostenblock aus und bieten somit das größte Potenzial, die Rendite und Wettbewerbsfähigkeit auszubauen - auf der anderen Seite wird der Einkauf stiefmütterlich behandelt. Die Praxis zeigt: Eine strukturierte Marktuntersuchung mit anschließender Verhandlung bei den bestehenden Lieferanten hat durchschnittlich 7 % Preisreduzierung zur Folge - und das unter Einhaltung von Qualität und Lieferservice!

Die Durchführung verlangt allerdings zwei Dinge: Erstens das Know-How und zweitens die Zeit. Beides fehlt in vielen mittelständischen Unternehmen.

### **Der Abschluss von Rahmenverträgen**

Mit dem Argument "Bei uns sind die Produkte so unterschiedlich, da brauchen wir keine Rahmenverträge", wird dieses Thema von so manchem Einkäufer oder Geschäftsführer schnell vom Tisch gewischt. Natürlich trifft dieser Einwand in einigen Branchen zu, wie zum Beispiel im Maschinen- oder Anlagenbau. Natürlich sind dort Endprodukte oft kundenspezifisch. Doch wie sieht es drin aus? Welche Einzelteile und Komponenten werden im Endprodukt eingesetzt? Welches Vormaterial wird verwendet? Gibt es da nicht doch Gleichteile? Und wenn ich diese Gleichteile bündele und darüber einen Jahresvertrag mit meinem Lieferanten mache, meinen Sie nicht auch, dass dadurch finanzielle Vorteile zu erzielen sind? Eine Untersuchung ergab - bei einer Ausgangssituation von 3 % Rendite vor Steuern - dass bei einer Senkung der Beschaffungskosten um 5 % der Gewinn fast verdoppelt werden kann. Dieser Herausforderung müssen sich alle Abteilungen im Unternehmen stellen, um den

langfristigen Erfolg zu sichern.

Die Praxis zeigt: Was bei einer Serienproduktion selbstverständlich sein sollte, funktioniert auch teilweise im Maschinen- und Anlagenbau: Die Volumenbündelung von Zukaufteilen. Bei der Vereinbarung von Rahmenverträgen mit Lieferanten sind allerdings einige Klauseln zu beachten, damit der Vorteil günstigerer Preise und sicherer Lieferungen sich nicht in das Gegenteil umkehrt: Die begrenzte Abnahmeverpflichtung und die Kostenoptimierung.

### **Die Reduzierung der Lieferantenzahl**

Jeder Lieferant bedeutet Zeitaufwand. Kataloge wälzen oder Spezifikationen verschicken, Angebote einholen, Preisvergleiche durchführen, Bestellungen veranlassen, Reklamationen bearbeiten, eventuell Jahresgespräche führen.

Auf die Frage, mit wie viel Lieferanten ein Unternehmen zusammenarbeitet, kommen oft unklare Aussagen. Es fehlt eine Lieferantenliste mit Produkten, Mengen, Preisen und Umsätzen, die Transparenz schafft. Die Einkaufsanalyse zeigt: Es sind oft mehr als eintausend Lieferanten, die sich in A-, B- und C-Lieferanten aufteilen. Gerade die C-Teile, die im Durchschnitt nur 5 % des Einkaufsvolumens ausmachen, betreffen 75 % der Lieferanten! Eine Optimierung der Lieferantenzahl reduziert nicht nur den Verwaltungsaufwand, sondern verbessert auch meistens die Preise und Konditionen bei den verbleibenden Lieferanten. Wie kann die Anzahl reduziert werden? Es gibt mehrere Möglichkeiten: Anstatt für jedes Einzelprodukt den günstigsten Lieferanten zu wählen, können Pakete mit verschiedenen Produkten einer Materialgruppe geschnürt werden. Entscheidend ist nicht das Einzelteil, sondern der verhandelte Paketpreis.

"Kann ein Lieferant die Vormontage übernehmen?", ist eine weitere Frage, die sie sich stellen können. Arbeiten Sie bisher mit zwei Lieferanten zusammen, die Einzelteile an sie liefern, die dann in Ihrem Unternehmen montiert werden, so könnte in Zukunft einer der beiden Lieferanten, der so genannte Systemlieferant diese Montage übernehmen. Der andere liefert sein Einzelteil direkt an den Systemlieferanten. Für Sie als Kunden hat es den Vorteil, dass Sie nur noch einen Ansprechpartner haben, der für Sie sogar die Montage übernimmt. Im Fachjargon nennt man diese Vorgehensweise auch "Modularisierung" oder "Tier Approach".

Ein Mittel, um die Anzahl von C-Lieferanten erheblich zu reduzieren, stößt immer mehr auf Interesse: E-Procurement mit einem Full-Service-Dienstleister. Was sind typische C-Teile? Es handelt sich um Produkte mit geringem Einkaufsumsatz pro Jahr, wie beispielsweise Sanitärartikel, Werkzeuge und Verbindungselemente.

In der Praxis sieht das so aus, dass einige Personen im Unternehmen eine Zugangsmöglichkeit über das Internet zu diesem Dienstleister erhalten, die so genannten "User". Diese bestellen für ihre Abteilung sämtliche C-Teile aus dem umfassenden elektronischen Katalog direkt im Internet. Die Lieferung erfolgt innerhalb weniger Tage direkt an die Kostenstelle. Es gibt keine Einzelrechnungen, sondern monatlich eine Sammelrechnung. Auch dem Missbrauch, mehr zu bestellen als notwendig, wird vorgebeugt, indem pro User ein festes Budget vereinbart wird. Eine Überziehung des Budgets hat automatisch eine Bestellsperre zur Folge. Ein System mit vielen Vorteilen. Größter Vorteil ist die Reduzierung von einigen Hundert Lieferanten auf einen Full-Service-Dienstleister. Der Kunde spart sich eine Menge Verwaltungsaufwand und Prozesskosten.

### **Vom Wissen zum Tun**

Es gibt eine Reihe weiterer Methoden, wie auch der Mittelstand seine Beschaffungskosten optimieren kann. Entscheidend ist, diese Methoden auch

anzuwenden. Doch hier scheiden sich oft die Geister. Die Fortbildung der Einkäufer ist in vielen mittelständischen Unternehmen ein Fremdwort. Das Tagesgeschäft lässt kaum Zeit, "über den Tellerrand zu blicken". Einen weiteren Mitarbeiter im Einkauf einzustellen, rechnet sich nicht.

Es gibt doch eine Lösung: Der Einbezug eines externen Einkaufsberaters, der die Projekte, die von den eigenen Mitarbeitern nicht umgesetzt werden können, übernimmt. Oft arbeitet der Berater auf Erfolgsbasis, was für den Unternehmer bedeutet: Eine Gebühr entsteht erst dann, wenn der Externe auch Einsparungen nachweisen kann.

*DVVA-Autor Matthias Grossmann ist Inhaber der MGS - Training und Beratung für den Einkauf mit Sitz in Aschaffenburg. Im Juli 2001 erscheint sein Buch "Einkauf leicht gemacht" im Ueberreuter Wirtschaftsverlag.*