

Wie der Mittelstand die Beschaffungskosten optimieren kann

Neben der Verhandlungsmacht gibt es weitere effiziente Werkzeuge, mit denen auch im Mittelstand die Beschaffungssituation optimiert werden kann - strukturierte Marktuntersuchung, Abschluss von Rahmenverträgen, Reduzierung der Lieferantenzahl. Auch ein externer Einkaufsberater kann durchaus eine variable Lösung sein.

"Das funktioniert bei uns nicht, das klappt nur bei Grossunternehmen!", sind typische Aussagen von mittel-ständischen 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 zwei Millionen Euro pro Jahr habe kaum eine Chance, die Preise zu beeinflussen

Doch weit gefehlt!

Gemäss meiner Erfahrung fallen im Durchschnitt der Industrieunternehmen 50 % aller Kosten in der Beschaffung an. Eine Reduzierung dieses grössten Kostenblocks hat erhebliche Auswirkung auf das Unternehmensergebnis. Nun gilt es, dieses Einsparpotenzial - unter Einhaltung von Qualität und Lieferservice - entsprechend abzuschöpfen. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten.

Die strukturierte Marktuntersuchung

Preisvergleiche führt jeder Einkäufer durch, schliesslich gehört das zu seinen Aufgaben. Die Frage ist schliesslich nur, wie intensiv er dies macht. "Für unsere Produkte gibt es nur die bestehenden drei Lieferanten", ist oft aus dem Mund des Einkäufers oder Unternehmers zu hören. Doch das konkrete Hinterfragen des Beraters bringt die Wahrheit ans Licht: Weder der Einkäufer noch der Unternehmer nahmen sich bisher die Zeit, den Markt strukturiert nach Alternativlieferanten zu untersuchen. Schliesslich hätte man sein Tagesgeschäft und ausserdem seien bessere Einkaufspreise sowieso nicht zu erzielen - das die landläufige Meinung.

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 geradezu 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 wesentliche Dinge: Erstens das Know-how und zweitens die Zeit. Beides fehlt in vielen mittelständischen Unternehmen. Oder besser: dafür wird wenig Zeit investiert.

Der Abschluss von Rahmen-verträgen 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 die Endprodukte oft kundenspezifisch. Doch wie sieht es im "Innenleben" 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 meinen Lieferanten mache, meinen Sie nicht auch, dass dadurch finanzielle Vorteile zu erzielen sind?

Die Praxis zeigt: Was bei einer Serienproduktion selbstverständlich sein sollte,

funktioniert teilweise auch im Maschinen- und Anlagenbau: Die Volumenbündelung von Zukaufteilen. Bei der Vereinbarung von Rahmenverträgen mit Lieferanten sind allerdings einige Klauseln zu beachten, damit sich der Vorteil günstigerer Preise und sicherer Lieferungen nicht in das Gegenteil umschlägt: 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-, Bund 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 meistens auch die Preise und Konditionen bei den verbleibenden Lieferanten.

Wie nun kann die Anzahl der Lieferanten 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 ausgehandelte Paketpreis.

"Kann ein Lieferant die Vormontage übernehmen?" ist eine weitere Frage, die Sie sich stellen können. Arbeiteten Sie bisher mit zwei Lieferanten zusammen, welche die Einzelteile zur Montage in Ihrem Unternehmen liefern, so könnte in Zukunft ja einer der beiden Lieferanten, der so genannte System-lieferant, diese Montage übernehmen. Der andere liefert sein Einzelteil direkt an den Systemlieferanten. Für Sie als Kunde liegt der Vorteil darin, dass Sie nur noch einen Ansprechpartner haben, der für Sie sogar die Montage übernimmt. Im Fachjargon nennt man dieses Vorgehen 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-ServiceDienstleister Was sind typische CTeile? Es handelt sich um Produkte mit geringem Einkaufsumsatz pro Jahr, wie beispielsweise Büromaterial, Sanitärartikel, Werkzeuge und Verbindungselemente. In der Praxis sieht das so aus, dass eine gezielte Personengruppe vom Unternehmer über das Internet eine Zuganasmöglichkeit zu diesem Dienstleister erhält, 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 Einzeirechnungen, sondern eine monatliche 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 einzigen Full-Service-Dienstleister. Der Kunde spart sich damit 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 leider in vielen mittelständischen Unternehmen ein Fremdwort. Das Tagesgeschäft lässt kaum Zeit, "über den Tellerrand zu blicken", und einen weiteren Mitarbeiter im Einkauf

einzustellen, rechnet sich oft nicht.

Es gibt jedoch eine Lösung: Der Einbezug eines externen Einkaufsberaters, der all jene Projekte, die von den eigenen Mitarbeitern nicht umgesetzt werden können, übernimmt. Oft arbeitet der Berater auf Erfolgsbasis - eine Gebühr entsteht erst dann, wenn der externe Berater auch Einsparungen nachweisen kann.

Matthias Grossmann

ist Inhaber der MGS -
Training und
Beratung für den
Einkauf, mit Sitz in
Aschaffenburg.



Information :

Tel:06021 - 448516

www.einkaufstraining.de