

PROFITS

Reich wird man nicht durch das, was man verdient, sondern durch das, was man nicht ausgibt.“ Wenn Markus Frank die neue Einkaufsstrategie der WMF-Gruppe vor Kollegen präsentiert, zitiert er gern Henry Ford. Seit einem Jahr wacht der Director Corporate Purchasing darüber, bei wem, wann und zu welchen Konditionen der Besteck- und Geschirrprouzent ordert. Auf Druck des Finanzinvestors und Mehrheitsgesellschafters Capvis hatte das Traditionsunternehmen Spezialisten der Bonner Beratungsgesellschaft

Brain Net nach Baden-Württemberg geholt. Sechs Wochen nahmen drei Consultants den gesamten Einkauf unter die Lupe. Das Ergebnis war alarmierend. Bei der Organisation und den Prozessen, den Systemen sowie der Qualifikation der Mitarbeiter diagnostizierten die Experten erhebliches Verbesserungspotenzial. Und das bei einem jährlichen Einkaufsvolumen von 400 Millionen Euro.

Damit befindet sich WMF in guter Gesellschaft. Vor allem mittelgroße und kleine Firmen kaufen zu teuer ein. „Bis zu einer

Umsatzgröße von 100 Millionen Euro gelingt es den wenigsten, diesen Bereich effizient aufzustellen“, sagt Thorsten Makowski, Mitglied der Geschäftsführung der Berliner Einkaufsberatung Valueneer. Gerade in der Krise verschenken die Unternehmen damit Chancen.

„Der Einkauf ist der wertvollste Kostenhebel, weil auf keine andere Art Einsparungen schneller realisiert werden können“, weiß Gerd Kerkhoff, Geschäftsführer der Kerkhoff Consulting GmbH. Ist der Einkauf jedoch effizient strukturiert, könnten Unternehmen des

Auf Sparkurs

Beschaffung. Oft genug erledigt die Sekretärin im Betrieb den Einkauf nebenbei. Voraussichtliche Unternehmer machen dieses Thema zur Chefsache. Da lässt sich viel sparen.



produzierenden Gewerbes zwischen 8 und 12 Prozent sparen. Bei Dienstleistern seien sogar bis zu 20 Prozent drin.

Die Finanzkrise hat zwar die Verhandlungsmacht der Einkäufer gestärkt, aber die wenigsten können das Sparpotenzial abrufen. Denn viele Firmen haben die Arbeitszeiten im Bereich Beschaffung reduziert oder erfahrene Sachbearbeiter entlassen. Jetzt sind zu wenige an Bord, oftmals die Mitarbeiter zudem unzureichend qualifiziert. Ausschreibungen als eine der wichtigsten Möglichkeiten, die Kosten zu senken, werden deshalb zu selten organisiert. Und falls das doch passiert, kommen zu wenig neue Lieferanten ins Spiel. „In 20 Prozent der Ausschreibungen findet sich kein einziger neuer Lieferant“, moniert Makowski.

Hinzu kommen unzureichend organisierte Prozesse. Die wenigsten Firmen leisten sich einen Einkaufsvorstand, sondern unterstellen die Beschaffung dem

Produktionsleiter. Der legt den Fokus aber in erster Linie auf die Qualitätsansprüche. „Besser ist es, wenn die Einkäufer direkt an den Geschäftsführer oder an den kaufmännischen Leiter berichten“, so Makowski.

WMF hat zügig aus den Fehlern gelernt und sich für einen Rundumschlag entschieden. „Früher hat jede Gesellschaft der WMF-Gruppe für sich eingekauft, oft beim selben Lieferanten,



„Wir wollen im Jahr bis zu 5 Prozent Kosten einsparen“

Markus Frank, Director Corporate Purchasing bei WMF

aber zu unterschiedlichen Preisen. Die Einkäufer verloren zudem viel Zeit durch manuell gesteuerte Abläufe. Ausschreibungen gab es so gut wie gar nicht“, bringt Markus Frank die größten Potenziale auf den Punkt.

Um den konzernweiten Einkauf zentral zu organisieren, führte WMF die Position des Director Corporate Purchasing ein, der direkt an den Finanzvorstand berichtet. Anders als früher bündeln jetzt Warengruppenmanager die Einkäufe und verfolgen eine einheitliche Verhandlungsstrategie. Damit soll etwa verhindert werden, dass derselbe Lieferant von der einen Konzerntochter hofiert, von der nächsten jedoch ausgelistet wird.

Nicht nur die Organisation, auch die Systeme standen auf dem Prüfstand. In einem neuen Einkaufsinformationssystem sind heute alle für die Spezialisten relevanten Daten zu Mengen, Preisen, Artikeln und Lieferanten hinter-

legt und schnell abrufbar. Ausschreibungen werden heute elektronisch abgewickelt. Zudem vereinfacht und beschleunigt ein computergestütztes System die gesamten Bestellvorgänge. „Es ist unser Ziel, jährlich 3 bis 5 Prozent Einkaufskosten einzusparen“, sagt Frank. Im Jahr eins nach der Umstrukturierung sei das bereits gelungen.

Recht schnell mehr Ertrag

Während Maßnahmen wie ein Stellenabbau erst mit erheblicher Verzögerung bilanzwirksam werden, bringt die Optimierung der Einkaufskosten sehr zügig ein Plus beim Ertrag. Allzu hartnäckig allerdings verhandeln weit-sichtige Unternehmen nicht mit ihren Lieferanten um den Preis. Denn wichtig ist auch das Thema Nachhaltigkeit. Die Chefs schauen genau hin, wie umwelt- und sozialverträglich ihre Lieferanten arbeiten, um das Vertrauen der Kunden nicht aufs Spiel zu setzen. Oder sie versuchen, durch langfristige Lieferantenbeziehungen auszu-schließen, dass aufgrund zu großen Preisdrucks schlechte Qualität geliefert wird. „Wir wollen nachhaltige Partnerschaften mit unseren Lieferanten aufbauen. Das kann aber nur funktionieren, wenn keiner zu gierig wird“, sagt Georg Sasse, Leiter des ▶

Der Preis entscheidet

Wichtige Kriterien für Verantwortliche im Einkauf.



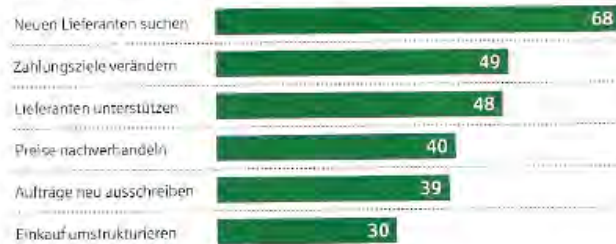
Angaben in Prozent; Befragung von 790 Firmen in 62 Ländern. Quelle: ValueNet, Berlin

strategischen Einkaufs bei der Krone-Gruppe. Der Produzent von Landmaschinen hat deshalb für alle Warengruppen spezielle Schlüssellieferanten definiert, die aufgefordert waren, Konzepte und Ideen zu liefern, wie beide Seiten effizienter und preisgünstiger zusammenarbeiten können. „Qualität, Preis und Liefertreue müssen ineinandergreifen“, sagt Sasse. Der billigste sei nicht unbedingt der ideale Lieferant. „Dafür wissen wir genau, wer uns was liefert, haben so eine bessere Kontrolle über den gesamten Bestellprozess und können Qualitätsprobleme bei den Kunden weitgehend ausschließen“, so Sasse. Wie wichtig solch ein weitsichtiges Denken ist, zeigt das Debakel um die Rückholaktionen von Toyota.

Die reine Bestelltätigkeit verlagerte Krone in die Logistikabteilung, damit sich die Einkäufer auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Die Spezialisten des Unternehmens lernten Verhandlungstricks, indem sie mit den Kerkhoff-

Einkäufer wollen neue Lieferanten suchen

Was Beschaffern in harten Zeiten sehr wichtig ist.




Angaben in Prozent; Befragung von 790 Firmen in 6/ Ländern. Quelle: Valunneer, Berlin

Beratern einheitliche Standards zur Gesprächsvorbereitung erarbeiteten. Mit Daten zur Preisentwicklung von Produkten, Rohstoffen oder auch den Umsätzen, die die Firma mit dem jeweiligen Lieferanten macht, sind die Einkäufer heute deutlich besser gewappnet und verhandeln auf Augenhöhe.

Ein neu eingeführtes Beschaffungscontrolling stellt zudem eines sicher: Die Beschaffer erhalten alle Informationen, die sie für ihre Entscheidungen benötigen. „Die Preise bewegen sich immer

schneller. Deshalb ist es für uns entscheidend, zur richtigen Zeit aktiv zu werden“, sagt Sasse. Wie bei WMF hat sich auch bei Krone das neue Preismanagement zügig ausgezahlt. Rund 10 Prozent seien im ersten Jahr eingespart worden.

Wenn jetzt die Rohstoffpreise wieder anziehen, könnte es viele Mittelständler kalt erwischen. Profi Frank von WMF reagiert da eher gelassen: Er hat schon bewiesen, dass er Einkaufskosten sehr erfolgreich senken kann.

Eli Hamacher 



SO SINKEN DIE KOSTEN IM EINKAUF

Wie Firmen bei der Beschaffung am besten sparen, sagt Gerd Kerkhoff, Geschäftsführer der Kerkhoff Consulting GmbH.

- Klare Ziele für die Einkaufsstrategie zwischen Geschäftsführung und dem Bereich Beschaffung festlegen.
- Alle zu bestellenden Artikel in Warengruppen einteilen, um gezielter mit Lieferanten verhandeln zu können.
- Die nötigen Produkteigenschaften mit den firmeneigenen Technikern klären, damit wunschgemäß geliefert wird.
- Regelmäßig neue potenzielle Lieferanten einbeziehen, um gute Qualität zu angemessenem Preis zu bekommen.
- Angebote im Detail auswerten und erfassen. So lassen sich die Logistikkosten korrekt bewerten.
- Material-, Fertigungs- und Veredelungskosten der zu kaufenden Ware ermitteln, um Kostentreiber auszumachen.
- Konditionen vertraglich sichern, indem Liefer- und Zahlungsabsprachen Teil der Preisvereinbarung werden.