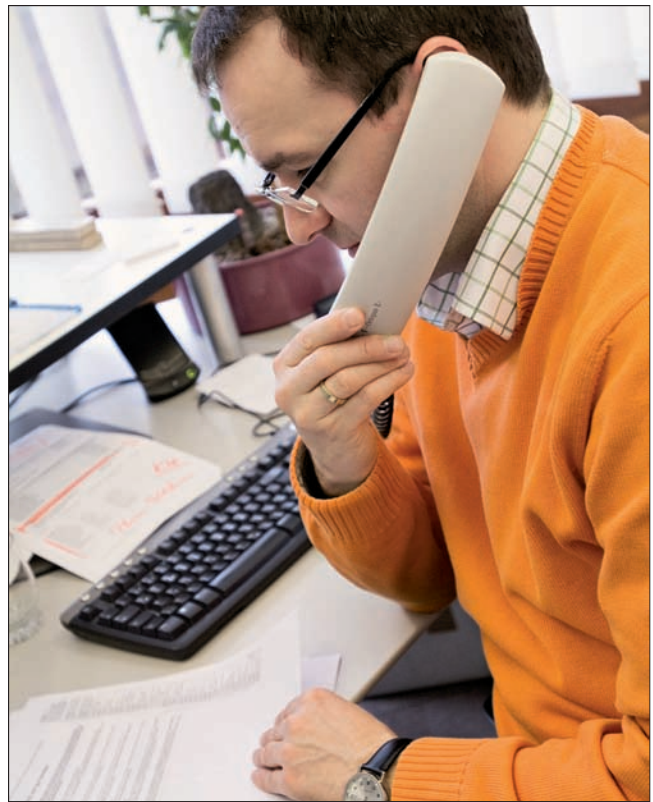


Der strategische Einkauf wirkt sich positiv auf die Profitabilität eines Unternehmens aus. Wer die Potenziale nicht nutzt und dem Einkauf nicht den entsprechenden Stellenwert einräumt, verliert langfristig Wettbewerbsvorteile.



**Kommunikation ist wichtig: Nur bei einer frühzeitigen Einbindung des Einkaufs kann dieser seinen Beitrag zur Materialkostenreduzierung beisteuern (Fotos/Grafiken: Schuler Business Solutions, Homag)**

# Potenziale im strategischen Einkauf

**Von Dipl.-Ing. (FH) Andreas Schädle**

Bei Konzernen und größeren Unternehmen ist der strategische Einkauf längst etabliert. Von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wurde er bisher leider eher stiefmütterlich behandelt, da hier vielfach die Ansicht herrscht, dass auf Grund des geringen Beschaffungsvolumens und des daraus resultierenden geringen Bündelungsvolumens eine strategische Ausrichtung hinfällig sei. Aufgabe des Einkaufs ist es aber nicht nur, Volumen zu bündeln, sondern auch über stra-

tegische Aktivitäten die Einkaufsperformance zu verbessern.

## Zielsetzung Materialkostenreduzierung

Auch KMU sind in der Lage, effiziente strategische Einkaufsprozesse zu installieren. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und erfolgreich zu sein, ist dies sogar ein Muss. Denn durch den rasanten Einzug der Automatisierung und durch die Personalreduzierung bilden nicht mehr die Personalkosten den großen Kostenblock, sondern die Materialkosten. So hat etwa bei einem Unternehmen mit einem Ma-

terialkostenanteil von 40 Prozent und einer Umsatzrendite von 5 Prozent eine 4-prozentige Materialkostenreduzierung eine vergleichbare Renditeauswirkung wie eine Umsatzsteigerung von 32 Prozent (Abb. 1).

## Der Stellenwert des Einkaufs

Der heute in vielen Unternehmen noch niedrige Stellenwert des Einkaufs ist häufig durch eine ungünstige Ausgangssituation bedingt, die zum Beispiel charakterisiert ist durch die sehr enge und langjährige Zusammenarbeit zwischen Entwick-

**Abb. 1 Durch den rasanten Einzug der Automatisierung und durch die Personalreduzierung bilden nicht mehr die Personalkosten den großen Kostenblock, sondern die Materialkosten**

Vor der Reduzierung der Materialkosten		Reduzierung der Materialkosten um 4 %	
Umsatz	100.000	Umsatz	100.000
Materialkostenanteil	-40.000	Materialkostenanteil	-38.400
Sonstige Kosten	-55.000	Sonstige Kosten	-55.000
Gewinn	5.000	Gewinn	6.600
	Umsatzrendite von 5 %		

Um einen Gewinn in Höhe von 6.600 bei einer Umsatzrendite von 5 % zu erreichen, müsste die Firma einen Umsatz von 132.000 machen.

Gewinn	Umsatzrendite	Umsatz	
6.600	5 %	132.000	= Umsatzsteigerung von 32 %

Der Autor ist Teamleiter Consulting bei der Schuler Business Solutions AG, Pfalzgrafeweiler.

lung, Produktion, Geschäftsleitung und den meisten Lieferanten, eine fehlende bzw. falsche Zielsetzung des Einkaufs, eine Einkaufsabteilung, die viele Jahre als personelles Abstellgleis diente oder eine falsche Aufgabenverteilung.

**Einkaufscontrolling**

Wie wird die Reduzierung der Materialkosten in einem Unternehmen berechnet? In den meisten Fällen wird der Teilepreis herangezogen, d.h. Teilepreis alt minus Teilepreis neu ergeben die Einsparungen und somit die Einkaufsperformance. Diese Betrachtungsweise entspricht allerdings nicht den tatsächlichen Einsparungen.

Die tatsächlichen Einsparungen lassen sich ausschließlich über eine Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung (TCO) ermitteln, bei der nicht nur die Teilepreise berücksichtigt werden, sondern darüber hinaus alle weiteren im Zusammenhang mit der Beschaffung, Nutzung und Trennung vom Beschaffungsgut verbundenen Kosten. Nur bei einer Gesamtkostenbetrachtung ergeben sich Hinweise auf ineffiziente Prozesse und lassen sich Lieferantenauswahl und Make-or-Buy-Entscheidungen qualitativ verbessern.

Grundsätzlich lassen sich die Kosten in folgende Rubriken unterteilen:

- **Vorbereitungskosten:** Bedarfsermittlung, Beschaffungsmarktanalyse, Lieferantenidentifikation, Lieferantenauswahl, Lieferantenentwicklung, Erstbemusterung, Vertragsgestaltung (eventuell mit juristischer Beratung), Verhandlung, Vertragsabschluss etc.
- **Abwicklungskosten:** Teilepreis, Beschaffungsnebenkosten (wie Transport, Versicherung, Verpackung, Zölle, Finanzierung etc.), Wareneingangsabwicklung, Entsorgung von Verpackungsmaterial, interne Logistikkosten, Rechnungsprüfung, Reklamationsbearbeitung, Nacharbeiten etc.

**Abb. 2 Zunächst bedarf es einer strukturierten und strategischen Lieferantenauswahl**



**Lieferantenmanagement**

Zunächst bedarf es einer strukturierten und strategischen Lieferantenauswahl (Abb. 2). Für ein funktionierendes Lieferantenmanagement der bestehenden Lieferanten ist zudem eine genaue Lieferantenbewertung insbesondere hinsichtlich Qualität, Lieferverhalten, Preisgestaltung und Umweltbewusstsein notwendig. Ohne eine solche Bewertung kann die Entwicklung eines Lieferanten nicht analysiert werden und können keine präventiven Maßnahmen zur Sicherung der Materialverfügbarkeit in der Produktion getroffen werden. Ziel einer intensiven Lieferantenentwicklung ist die enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit ausgewählten Kernlieferanten – so genannten A-Lieferanten. Ein wichtiger Bestandteil der Lieferantenentwicklung ist die Durchführung von Lieferantenworkshops, um eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse (KVP) zu erreichen. Um die Akzeptanz von Lieferantenworkshops bei den Lieferanten zu steigern, sollte frühzeitig darauf geachtet werden, dass diese Aktivitäten einen „Win-win-Charakter“ haben.

**Global Sourcing**

Entschließt sich ein Unternehmen, weltweit nach potenziellen Lieferanten zu suchen, so ist das der erste Schritt zum Global Sourcing. Das bedeutet zunächst,

dass ein Unternehmen prüft, bei welchen Produkten die Beschaffung auf internationalen Märkten sinnvoll ist. Eine Analyse der weltweiten Beschaffungsmärkte bildet sodann die Grundlage für weitere Sourcing-Entscheidungen. Trotz der zahlreichen Chancen, die eine globale Beschaffung bietet, dürfen die damit verbundenen Risiken und Hemmnisse wie Sprachbarrieren und unterschiedliche Rechtssysteme nicht übersehen werden.

**Beschaffungslogistik**

Von grundlegender Bedeutung ist, das richtige Beschaffungsmodell für das jeweilige Produkt herauszufinden. Teile mit einem relativ hohen Wert können zum Beispiel über ein Konsignationslager realisiert werden. Dieses Konsignationslager wird vom Lieferanten im Unternehmen des Kunden eingerichtet und betrieben. Der Kunde kann je nach Bedarf Teile entnehmen. Die Bestände im Konsignationslager verbleiben bis zur Entnahme im Eigentum des Lieferanten und eine Berechnung erfolgt erst zum Zeitpunkt der Entnahmemeldung durch den Kunden. Bei bestimmten Lieferteilen bietet sich die Einführung eines Lieferanten-Kanban an, dessen Vorteil die Selbststeuerung ist. Dies wird beispielsweise gerne bei Schraubenlieferanten praktiziert. Aber auch Einzel- und Just-in-Time-Beschaffung können für bestimmte Auf-

E-Sourcing Ansätze			
E-Auctioning			
E-Catalog	E-RFQ	Englische Auktion	Reverse Auktion
Im Netz befinden sich spezifische Kataloge mit denen der Einkäufer arbeitet und die vom Anbieter erstellt worden sind. Die Preisverhandlung erfolgt über den gesamten Katalog und nicht über die einzelnen Teile.	Im Einkaufsportale werden die Produktspezifikationen und Anfragen elektronisch für ausgewählte Lieferanten verfügbar gemacht. Um eine Vielzahl von Lieferantenfragen und unqualifizierten Angeboten zu vermeiden, sollte eine Vorauswahl von Lieferanten erfolgen. Angebotsabgabe und -vergleiche erfolgen elektronisch.	Die Auktion wird vom Lieferanten angestoßen. Eine solche Auktion wird häufig bei überschüssiger Kapazität / Material einberufen. Der Abschluss ist abhängig vom Gebot der anderen Bieter. Der Preis steigt während der Auktion.	Die Auktion wird vom Kunden angestoßen. Der Bedarf mit klarer Spezifikation / Zeichnungen wird eingestellt. Die Lieferanten geben Gebote ab und können während der Auktion die anonymisierten Angebote der anderen Lieferanten sehen. Preis fällt während der Auktion.

**Abb. 3 Es gibt verschiedenste E-Sourcing-Ansätze wie E-Catalog, E-RFQs oder E-Auctioning, die zum einen den Beschaffungsaufwand reduzieren und zum anderen zur Teilepreisreduzierung beitragen**

träge bzw. Artikel zum Einsatz kommen. Darüber hinaus gibt es verschiedenste E-Sourcing-Ansätze (Abb. 3).

**Optimierung der Fertigungstiefe**

Ist es sinnvoll, komplette Module zu beschaffen oder ist dies unsere Kernkompetenz? Diese Frage lässt sich durch eine Make-or-Buy-Analyse klären. Eine solche Entscheidung ist wesentlich mit der Unternehmensstrategie gekoppelt. Sie erfordert Klarheit darüber, was ein Unterneh-

**Abb. 4 Ist es sinnvoll, komplette Module zu beschaffen oder ist dies unsere Kernkompetenz? Diese Frage lässt sich durch eine Make-or-Buy-Analyse klären**

men als Kernkompetenz sieht und wie sich die künftige Planung hierfür gestaltet (Abb. 4).

**Produkt-/Programm-optimierung**

Mit der Methode „Design to Cost“ wird aufgezeigt, wie sich – zur Minimierung der Herstellkosten – durch Produktänderungen die Kosten der Zukaufteile reduzieren bzw. die eigenen Abläufe optimieren lassen. Dies ist optimal mit einer Wertanalyse der einzelnen Funktionskosten zu realisieren.

Einen nicht zu unterschätzenden Anteil nimmt dabei die Standardisierung von Teilen ein. Durch Standardisierung wird nicht nur die Komplexität in der Produktion reduziert, sondern es lassen sich

über Mengenbündelung auch günstigere Preise erzielen.

**Materialgruppenmanagement**

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Materialgruppenmanagement in cross-funktionalen Teams. Die Teams setzen sich aus Entwicklung, Qualitätskontrolle, Produktion, Controlling, Logistik und Vertrieb zusammen. Der strategische Einkäufer ist hierbei der Treiber zur Reduzierung der Materialkosten. Er verfolgt Wertanalysen, bindet frühzeitig Entwicklungslieferanten ein und forciert die Design-to-cost-Aktivitäten.

**Frühzeitige Einbeziehung des Einkaufs**

Bereits während des Produktentstehungsprozesses werden die Anforderungen an das zu beschaffende Teil und damit größtenteils die Beschaffungskosten festgelegt. Nur bei einer frühzeitigen Einbindung des Einkaufs kann dieser seinen Beitrag zur Materialkostenreduzierung beisteuern. Besteht bereits eine enge Zusammenarbeit mit einem Lieferanten, kann dadurch das vorhandene Lieferanten-Know-how in Bezug auf neue Technologien und Verfahren genutzt werden. Andernfalls bleiben dem Einkauf nur noch die kaufmännischen Möglichkeiten einer Preisreduzierung durch geschicktes Verhandeln.

**Ziele einer Einkaufsstrategie – Make-or-Buy**

- Reduzierung des Beschaffungspreises (Baugruppe) / der Herstellkosten
- Erhöhung der Qualität (Reduzierung PPM)
- Erhöhung der Liefertreue / Termintreue
- Reduzierung der Komplexität (Disposition vieler Einzelteile + Lieferanten bzw. nur Baugruppe)
- Reduzierung des Lieferantenentwicklungsaufwandes (Anlaufaufwand)
- Reduzierung des Risikos
- Reduzierung des Logistikaufwandes (Milkrun, Konsilager, Kanban)
- Kein Verlust von Bauteile-Know-how
- Kein Verlust von Verfahrens-Know-how