

Regel 2

DIE SCHNELLSTE ART GELD ZU VERDIENEN IST, IM EINKAUF ZU SPAREN!

„Im Einkauf liegt der Gewinn“ – diese alte Kaufmannsweisheit weist auf die enorme Bedeutung des Einkaufs als Stellhebel zur Ergebnissteigerung hin. Wird im Einkauf eine Einsparung erzielt, so wirkt sich dieser Betrag sofort und erfolgswirksam auf den Gewinn in der Bilanz aus. Viele Unternehmen unterschätzen immer noch die Funktion des Einkaufs als Margenmotor. Nur wenige erkennen die Bedeutung und das Potential zur Gewinnbeeinflussung durch den Einkauf. Mit einem Kostenanteil von 60 bis 80 Prozent am Umsatz bilden die vom Einkauf beeinflussbaren Materialkosten den bedeutendsten Hebel zur Steigerung des Betriebsergebnisses. Der Einkauf umfasst dabei lediglich 2% der Personalkosten während Entwicklung und Produktion etwa 60% und Vertrieb und Verwaltung rund 38% der gesamten Personalkosten betragen. Während eine Produktivitätssteigerung durch mühsame Rationalisierungsmaßnahmen nur einen Einfluss auf etwa 10% bis 15% der Gesamtkosten hat, können durch Einsparungen im Einkauf durchschnittlich 60% der Kosten beeinflusst werden. Das gewaltige Einsparpotential durch den Einkauf kann in einer Beispielrechnung verdeutlicht werden: Dazu wird ein durchschnittlicher Materialkostenanteil von 60% angenommen. Laut einer Studie zur Gewinnbeeinflussung des Einkaufs zeigt sich, dass die Renditewirkung einer 3% Materialkostenreduzierung bei einem Unternehmen mit einer 3% Umsatzrendite einer Umsatzsteigerung von 60% entspricht (siehe Abbildung 2). Geht man bei Südtiroler Unternehmen von einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 4% (Quelle: Bilanzstudie WIFO 2004) sowie durchaus realistischen Einsparungen von bis zu 10% aus, ergibt sich ein Potential, welches mit einer Steigerung des Umsatzes kaum erreichbar ist.

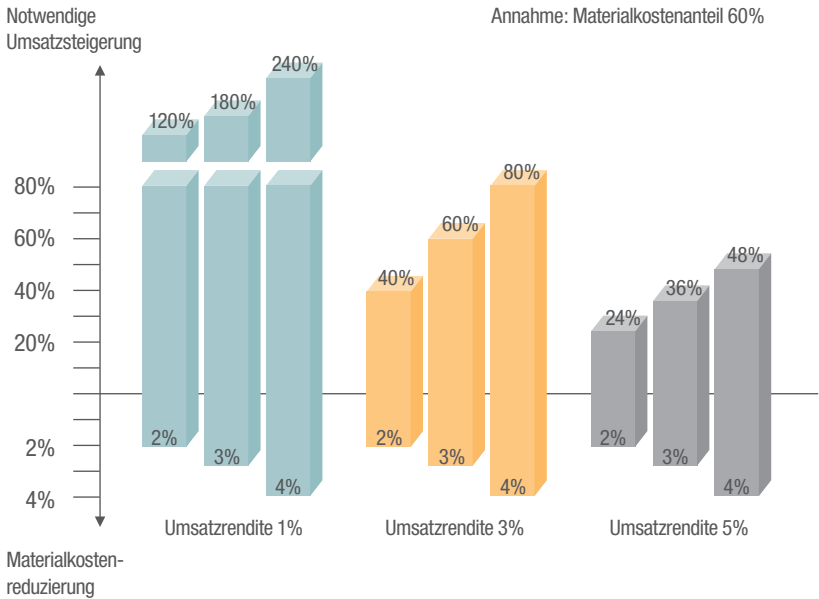
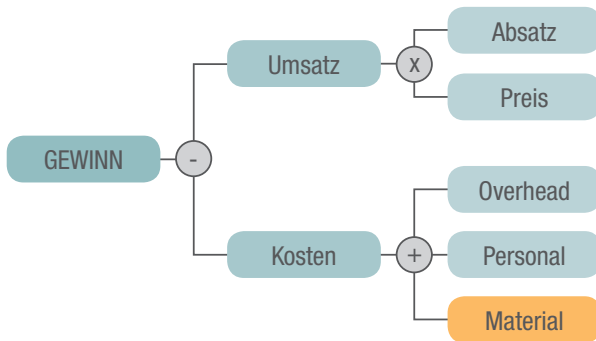


Abbildung 2: Gewinnwirkung der Materialkosteneinsparung

Kurzfristige Rationalisierungsmaßnahmen

In der Rationalisierungsphase (siehe Wachstumszyklus Leitartikel vom 22.02.08) ist vor allem der Einkauf ein geeigneter Hebel, um kurzfristig Einsparpotentiale auszuschöpfen. Abbildung 3 zeigt die erfolgsbeeinflussenden Faktoren wie Absatzmenge, Preis und die verschiedenen Kostenblöcke sowie die Gewinnbeeinflussung derselben. Durch geeignete Maßnahmen im Einkauf können durchaus rasch bemerkenswerte Resultate erzielt werden, ohne dabei größere Risiken auf sich zu nehmen.



	Fokus	Zeitwirkung	Effekt	Risiken
a) Einkauf	Verhandlung, Methodeneinsatz	Kurz- mittelfristig	Sehr hoch	Qualität, Lieferantenbeziehung
b) Preise	Preisverhandlung	Kurz- mittelfristig	Sehr hoch	Umsatzverluste
c) Personalkosten	Rationalisierung, Automatisierung	Eher mittelfristig	Mittel	Hohe Fluktuation schlechter Ruf
d) Umsatzmenge	Marktstrategie, Vertriebsstrategie	Mittel- langfristig	Hoch	Investitionsrisiko Flop
e) Overhead	Detailarbeit, Prozessanalysen	Mittel- langfristig	Eher gering	Sehr aufwändig

Abbildung 3: Möglichkeiten der Gewinnbeeinflussung

Die kurzfristig realisierbaren Potentialquellen im Einkauf gliedern sich dabei wie folgt:

- 1) Klare Zielvorgabe und Einkaufscontrolling
- 2) Bereinigung des Lieferantenportfolio
- 3) Verhandlung der Preise
- 4) Global Sourcing
- 5) Bündelung der Bedarfe
- 6) Methodeneinsatz im Einkauf
- 7) Lieferantenfitnessprogramme (Audits)

Häufig erhält der Einkäufer vom Management oder der Abteilungsleitung keine **klaren Zielvorgaben** für seine Tätigkeit. Durch die Vereinbarung und das Controlling von klar definierten und messbaren Zielen ist der Einkäufer angehalten eine Optimierung zu erzielen. Die Vorgabe von finanzwirtschaftlichen Zielen umfasst beispielsweise die erzielte Einsparung als Differenz des, dem Kunden mitgeteilten Verkaufswertes und dem schlussendlich erzieltem Einkaufswert. Hierbei kommen noch programmierte Preisreduzierungen hinzu, welche dem Lieferant aufgrund der zunehmenden Lernkurve und der Optimierung der Produktionsprozesse abverlangt werden. Im Rahmen der Globalisierung gilt es auch den Anteil an, in Low-Cost-Ländern erwirtschafteten Einkaufsvolumina, in den finanzwirtschaftlichen Zielkatalog mit aufzunehmen. Neben den finanziellen Zielen werden auch qualitätsorientierte Ziele wie Liefertreue, Qualität und Reklamationsquote durch das Einkaufscontrolling überwacht. Weitere Ziele in Anlehnung auf eine Reduzierung der Lieferanten sind zudem die Anzahl der Lieferanten und der Anteil der Eigenfertigung.

Die **Bereinigung des Lieferantenportfolios** zielt auf eine Reduzierung der Lieferantenzahl und der Ermittlung der jeweiligen Beschaffungsstrategien. Eine Reduzierung der Lieferanten hat eine Verschiebung der Machtverhältnisse in der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung zur Folge, indem Bedarfe gebündelt werden und somit Economies of Scale erzielt werden können. Zudem wird dadurch auch der interne Aufwand zur Verwaltung der Lieferanten deutlich reduziert. Das Augenmerk ist hierbei vor allem auf ein ausgewogenes Lieferantenportfolio zu richten, um eine riskante Abhängigkeit von Lieferanten zu vermeiden. In diesem Zusammenhang wurden im Laufe des nun 30jährigen Bestehens von Matt&Partner eine Reihe von Einkaufspotentialanalysen durchgeführt wobei anhand der strategischen Portfolioanalyse von Produkt und Markt die jeweilige Beschaffungsstrategien abgeleitet werden können.

Durch eine professionelle **Verhandlung der Preise** aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen können deutliche Einsparungen erzielt werden. Wichtig ist dabei, dass ein Lieferant nicht wahllos ausgewählt und zur Nachverhandlung der Preise eingeladen wird. Der Lieferant wird jedes er-

denkliche Argument vorbereiten, um den Preis unverändert zu belassen. Diese Tätigkeit bedarf einer akkuraten Vorbereitung des Einkäufers, indem eine Verhandlung der Preise immer durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen gerechtfertigt sein muss. Gründe für eine Verhandlung können beispielsweise ein gestiegenes Einkaufsvolumen, eine deutliche Abhängigkeit des Lieferanten, eingeholte Benchmark-Angebote oder eine Reduzierung von Rohmaterialpreisen sein.

Zur Reduzierung der Preise wird der Trend zum **Global Sourcing** immer wichtiger. Die Analyse der Herkunft der Lieferanten zeigt in den meisten Südtiroler Betrieben, dass sich die Lieferanten vorwiegend im nationalen Gebiet und teils in den benachbarten Ländern wie Österreich und Deutschland befinden. Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es besonders für lohnintensive Zukaufteile und Leistungen unumgänglich, die Suche nach potentiellen Lieferanten auch in osteuropäische Länder sowie Asien auszuweiten. Bisweilen wird diese Möglichkeit von vielen Unternehmen häufig nur aufgrund der fehlenden oder unzureichenden Sprachkenntnisse der Einkäufer und zum anderen aus Angst vor Veränderungen nicht genutzt. Die Beratungspraxis zeigt, dass immer mehr Unternehmen den Schritt in Low-Cost-Länder wagen, indem dort potentielle Lieferanten unter die Lupe genommen werden.

Durch die **Bündelung der Bedarfe** können Unternehmen ihre Marktmacht gegenüber den Lieferanten stärken und somit größere Verhandlungserfolge bei der Definition der Preise erzielen. Im Falle von in Netzwerken agierenden Unternehmen mit mehreren Werken und Standorten hat es sich als zielführend erwiesen, gemeinsam verwendete Einkaufsteile über einen zentralisierten Einkauf zu beschaffen, während regional- und standortspezifische Teile von einer dezentralen Einkaufsstruktur eingekauft werden. Die Bündelung der Bedarfe wird auch durch die verstärkte Zusammenarbeit von Entwicklung und Einkauf zur Standardisierung der Einkaufsteile erzielt. Die Praxis zeigt häufig, dass die fehlende Abstimmung in der Entwicklung selbst, sowie abteilungsübergreifend, zu einer hohen Variantenvielfalt an standardisierbaren Teilen wie etwa Schrauben, Buchsen oder dergleichen führt. Mittels Workshops mit, am Entwicklungsprozess

beteiligten Personen, wurden in der Vergangenheit beträchtliche Verbesserungs- und Einsparpotentiale durch die Analyse und Identifizierung von Standardteilen aufgedeckt.

Für den Einkauf gibt es in der Zwischenzeit eine Reihe von **Methoden und Instrumente**, die es einzusetzen gilt. Für Produkte mit hoher Hebelwirkung (hohes Einkaufsvolumen und hohe Wertigkeit), für welche keine Alternativangebote vorliegen eignet sich die **Einkaufspreisanalyse** zum Aufbau einer kostenbasierten Argumentationsgrundlage für die Verhandlungsführung mit dem Lieferanten. Bei der Einkaufspreisanalyse wird das zu analysierende Produkt in die notwendigen Fertigungs- und Montageelemente zerlegt und einer Nachkalkulation unterzogen. Ein weiteres Instrument des Einkäufers ist der die **Kostenaufspaltung** („Cost-Break-Down“), welche vom Lieferanten verlangt wird. Auf diese Weise wird der Lieferant gezwungen die Zusammensetzung des Angebotspreises transparent zu machen und eventuell versteckte Aufschläge in Overheads oder Materialgemeinkosten zu offenbaren. In periodischen Abständen kann für die verschiedenen Materialgruppen auch ein **Benchmarking** durchgeführt werden, indem im 3 bis 5-Jahresrhythmus die Leistung der eigenen Lieferanten durch Vergleich mit neuen potentiellen Lieferanten überprüft wird. Als Konsequenz folgt anschließend die Neuverhandlung der Preise mit dem eigenen Lieferanten oder eine eventuelle Substitution durch einen neuen Lieferanten. Auf diese Weise wird eine Monopolstellung der eigenen Lieferanten durch die Schaffung von Wettbewerb verhindert, ohne zugleich die Anzahl an Lieferanten zu erhöhen. Durch den Einsatz des **Target Costing** bei der Produktkalkulation wird dem Einkäufer bereits eine Vorgabe zur Erreichung bzw. Unterschreitung des Zielwertes für ein Kaufteil gegeben. Dabei wird der Preis nicht „bottom-up“ aus den einzelnen Kosten hochgerechnet, sondern ergibt sich „top-down“ aus dem vom Kunden geforderten Preis bzw. dem Marktpreis.

Im Rahmen der Lieferantenentwicklung versuchen immer mehr Unternehmen strategisch wichtige bzw. wettbewerbsfähige Lieferanten weiter zu verbessern und diese zu entwickeln. Um dies zu erreichen werden **Lieferantenfitnessprogramme** gestartet, in denen in einem ein- oder mehrtä-

gigen Workshop die Produktionsprozesse des Lieferanten durchleuchtet werden. Nach der Analyse werden in Zusammenarbeit mit dem Lieferanten Optimierungspotentiale nach den Prinzipien des „Toyota Production Systems“ identifiziert und noch vor Ort ein Maßnahmenplan für deren Umsetzung erstellt. Die Erfahrung aus zahlreich durchgeführten Lieferantenaudits zeigt, dass die Bestände bis zu 50% und die Produktivität bis zu 40% gesteigert werden konnten.