



**RKW**  
**BW**



## Einkaufs- management

Materialkosten senken,  
Gewinn erhöhen

# Im Handel liegt Segen – im Einkauf der Gewinn

## Eine schlummernde Gewinnquelle

Unternehmen leben vom Verkauf ihrer Produkte – daran gibt es nichts zu deuteln. Ist der Markterfolg aber erst einmal gesichert, schlägt die Stunde des Einkaufs. In der Wertschöpfungskette des Unternehmens spielt er eine bedeutende Rolle, wie diese Zahlen belegen:

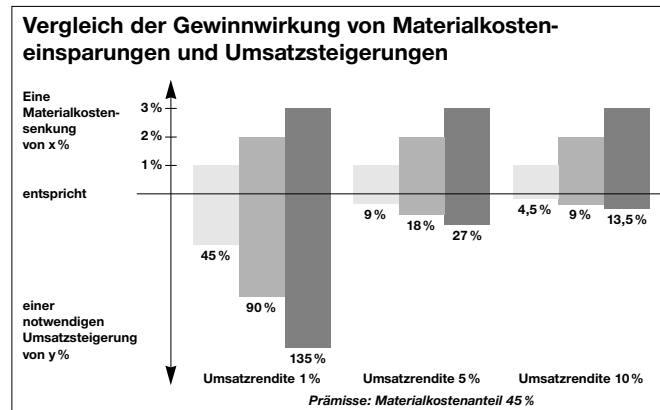
Die großen Kostenblöcke im verarbeitenden Gewerbe		
Branche	Personalkosten	Materialkosten
Maschinenbau	30,5 %	49,3 %
Textilgewerbe	25,7 %	54,4 %
Chemische Industrie	19,8 %	48,6 %
Metallerzeugnisse	31,7 %	46,8 %
Möbel	28,3 %	50,9 %
Medizin, Mess-, Steuer-, Regelungstechnik	31,7 %	43,5 %
Papiergewerbe	20,0 %	53,8 %

Quelle: Statistisches Bundesamt 2003

Wer seinen Gewinn verbessern will, sollte sich intensiv um diesen enormen Kostenblock kümmern. Hier können „leichter“ höhere Gewinnbeiträge erreicht werden als im Verkauf – insbesondere in umkämpften Märkten.

Turnaround-Experten wissen das längst; kaum im Unternehmen, gilt ihr Blick dem Einkauf. Und was sich in einer Extremsituation bewährt, kann im Betriebsalltag nicht falsch sein.

## Mal ehrlich: Hätten Sie das gedacht?



## Kennt Ihr Einkauf diese Formel?

Wie lässt sich der Gewinnbeitrag Ihres Einkaufes berechnen?

Hier ist die Formel: 
$$GBE = \frac{MA \cdot ME}{UR}$$

GBE = Gewinnbeitrag des Einkaufes, ausgewiesen als vergleichbare Umsatzrendite  
 MA = Materialaufwand in % des Umsatzes  
 ME = Materialeinsparung in % der Materialkosten  
 UR = Umsatzrendite

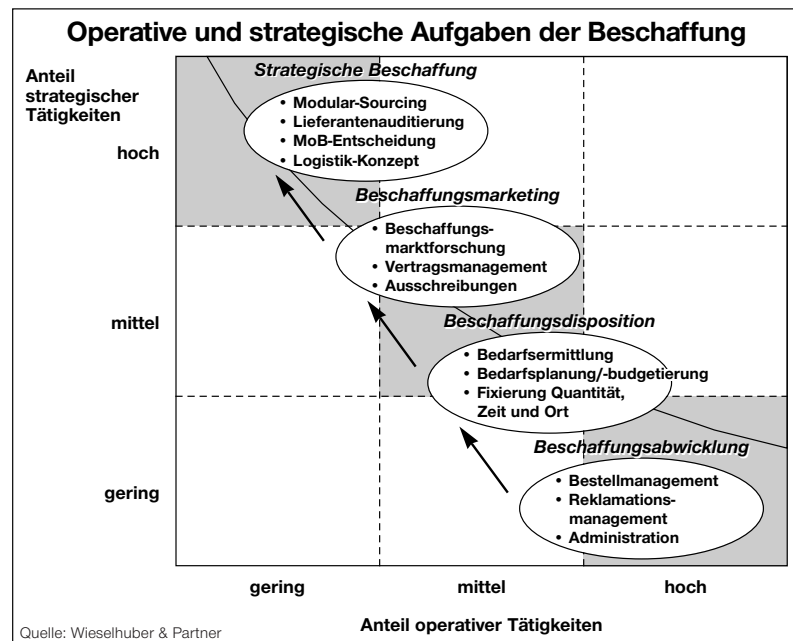
Was liegt also näher, als den Einkauf zu professionalisieren? Da gibt es wahre Schätze zu heben. Doch so viel vorweg: Es geht dabei nicht um Preisdrückerei und um das Austricksen von Lieferanten. Ganz im Gegenteil – ein Einkaufs-Profi setzt auf Partnerschaft.

## Haben Sie einen wertschöpfenden Einkauf?

# Vom Bestellbüro zum strategischen Einkaufsmanagement

## Das Gebot der Stunde: Strategisch Einkaufen

Als Kostenmanager übernimmt der Einkäufer unternehmerische Mit-Verantwortung. Er darf sich nicht länger darauf beschränken, das ausführende Organ der Entwicklung, des Vertriebes und der Produktion zu sein. Zum operativen Geschäft muss das strategische Handeln kommen.



## Schreiben Sie Ihr Funktionsprofil neu

Damit verändert sich das Aufgabenprofil des Einkäufers gewaltig. Wie der Vertrieb muss auch er sich zuallererst am Markt orientieren: Welche Chancen bieten sich weltweit für unsere Versorgung? Das zweite große Aufgabenfeld sind die Kosten. Nicht der Pfennigfuchser ist gefragt, sondern der kreative Kostenmanager. Er sorgt für die Optimierung der Gesamtkosten eines Kaufteiles (Total Cost of Ownership). Nicht zuletzt baut der Einkaufs-Profi eine Einkaufsorganisation auf, die effiziente Prozesse erlaubt – nach innen wie nach außen. Dies schließt die so wichtige bereichsübergreifende Zusammenarbeit ein.

Die Kernaufgaben des strategischen Einkaufes	
Beschaffungsmärkte erforschen	⇒ <b>Marktmanager</b>
Beschaffungskosten optimieren	⇒ <b>Kostenmanager</b>
Einkaufsorganisation gestalten	⇒ <b>Prozessmanager</b>

## Aller Anfang ist schwer

Machen wir uns nichts vor: Der Wandel vom Bestellbüro zum strategischen Einkaufsmanagement braucht Zeit. Und die dringend benötigten Einkaufs-Profis wachsen nicht auf den Bäumen. Nichts zu tun hieße aber, viel Geld zu verschenken. Wollen Sie sich das leisten?

**Fordern und fördern Sie strategisches Handeln.**

# Die Materialkosten senken: Schritt für Schritt

## Das rechte Maß finden

Die Materialkosten senken: Wer will das nicht? Aber um wie viel Prozent? Woher ein ehrgeiziges, doch realistisches Ziel nehmen? Keine Sorge – man kann sich an vielen „Messgrößen“ orientieren. Zum Beispiel an den durchschnittlichen Materialkosten der Branche und an denen des Vorzeigeunternehmens. Im Vergleich sehen Sie, wie hoch die Trauben hängen.

Anspruchsvolle und realistische Ziele finden			
Leistungs-kriterien Maßstab	Einkaufsvolumen vom Umsatz	Die zu schließende Lücke	Zeitraum zur Realisierung
eigenes Unternehmen	55 %	./.	./.
Branchendurchschnitt	51 %	4 %	ca. 1,5 Jahre
sehr gute Unternehmen	45 %	10 %	ca. 2,5 Jahre

## Aha-Effekte sind garantiert

Wo beginnen, wenn man den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht? Schließlich haben wir es mit Tausenden Kaufteilen und Hunderten Lieferanten zu tun. Wie immer, wenn es um Prioritäten geht, hilft die ABC-Analyse weiter. Der Einkaufs-Profi verschafft sich damit einen Überblick über seine Material- und Lieferantenstruktur.

Artikel-ABC-Analyse				
Wertgruppe	Anzahl der Artikelpositionen	%-Anteil an gesamten Positionen	Jahresumsatzwert (in Mio Euro)	%-Anteil am Gesamtwert
A	2510	20	19,33	71,6
B	5020	40	6,32	23,4
C	5020	40	1,35	5,0
Gesamt	12550	100	27,00	100

Lieferanten-ABC-Analyse				
Wertgruppe	Anzahl der Lieferanten	%-Anteil an Lieferanten	Jahresumsatzwert (in Mio Euro)	%-Anteil am Gesamtwert
A	99	15	20,52	76,0
B	165	25	4,86	18,0
C	396	60	1,62	6,0
Gesamt	660	100	27,00	100

Klar: Ihre Konzentration gilt den A-Kaufteilen und den A-Lieferanten. Hier liegen die größten Potenziale. Bei den C-Teilen sparen Sie mit dem so genannten C-Teile-Management.

Ob Sie schnelle Erfolge erzielen können, hängt von Ihrer Verhandlungsposition insgesamt ab. Bleiben Sie realistisch. Mit diesen beiden Portfolios können Sie Ihre Ausgangslage sondieren.

## Doch die Verhältnisse, sie sind nicht so (Dreigroschenoper)

Versorgungsrisiko-Portfolio			
Versorgungsrisiko	hoch	Key products (Schlüsselprodukte)	Bottle neck products (Engpassprodukte)
	niedrig	Leverage products (Hebelprodukte)	Non-Critical products (unproblematische Produkte)
		A-Güter	B-Güter C-Güter

Quelle: Wieselhuber & Partner

## Portfolio-Analyse der Lieferanten

Marktbedeutung des Lieferanten	hoch	<b>Kritische Lieferanten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führende Position am Markt</li> <li>- Wenige alternative Lieferanten</li> <li>- Einkaufsvolumen unbedeutend für Lieferanten</li> </ul>	<b>Schlüssellieferant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führende Position am Markt</li> <li>- Besonderes Know-how beim Lieferanten</li> <li>- Einkaufsvolumen bedeutend für Lieferanten</li> </ul>
	niedrig	<b>Unkritische Lieferanten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternative Lieferanten vorhanden</li> <li>- Know-how nicht entscheidend</li> <li>- Einkaufsvolumen unbedeutend für Lieferanten</li> </ul>	<b>Hebellieferanten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternative Lieferanten vorhanden</li> <li>- Know-how nicht entscheidend</li> <li>- Einkaufsvolumen bedeutend für Lieferanten</li> </ul>
		Niedrig	Hoch
		Einkaufsvolumen als Anteil vom Lieferantenumsatz	

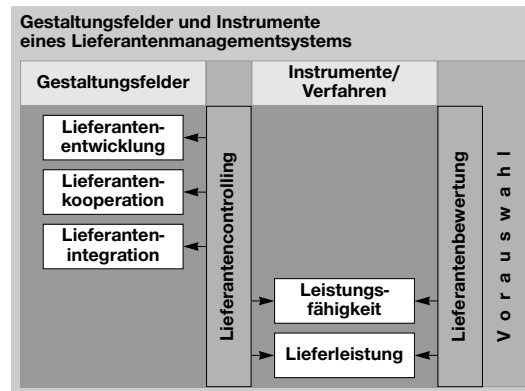
Quelle: Hartmann, Lieferantenmanagement

Es gibt immer was zu holen: Ran an den Speck.

# Der Lieferant: Partner in der Wertschöpfungskette

Halte Ordnung, liebe sie –  
Ordnung spart dir  
viele Müh  
(Reimspruch)

Kernaufgabe des Einkaufes ist und bleibt die Suche, Auswahl und Bewertung von Lieferanten sowie die Gestaltung der Zusammenarbeit. Der Einkaufs-Profi systematisiert die Kunden-Lieferanten-Beziehung und bedient sich dazu der geeigneten Instrumente.



Quelle: Hartmann, Lieferantenmanagement

Partnerschaft mit Hunderten von Lieferanten? Das funktioniert nicht! Filtern Sie deshalb die potenziellen Kandidaten heraus. Wichtig dabei: Die Bewertungskriterien müssen stimmen – der Stückpreis allein macht's nicht. Entscheidend sind vielmehr die Gesamtkosten, die ein Teil über die gesamte Laufzeit hinweg verursacht.

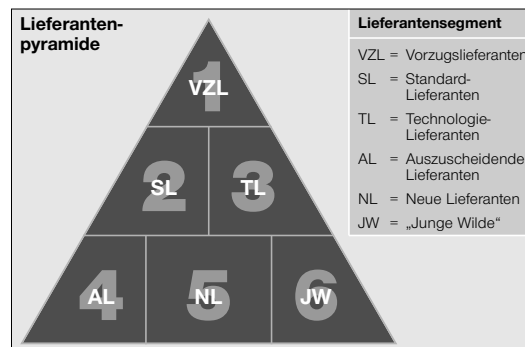
Damit es fair zugeht

**Umfassender Bewertungsansatz (in Anlehnung an Hartmann)**

Kriterien für die Lieferleistung	Kriterien für die Leistungsfähigkeit
Qualität	Preis- und Kostenmanagement
	Versorgungsrisiko
Termin	Qualitätsmanagement
	technisches Know-how
Menge	Service und Zusammenarbeit
	Anpassung/Flexibilität
	Finanzstärke

Ist die Auswahl abgeschlossen, kann die Lieferantenstruktur in Form einer Pyramide abgebildet werden. Auf dieser Grundlage entwickeln Sie die Zusammenarbeit nach Ihren Zielen.

Die Spreu vom Weizen trennen



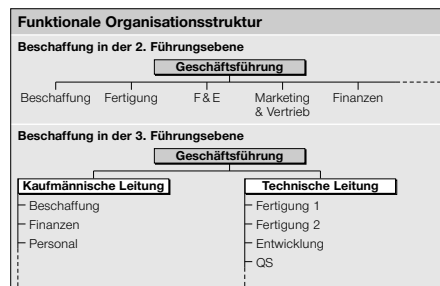
Quelle: Roland Berger

Leben und leben lassen.

# Einkaufsorganisation: Klare Verhältnisse schaffen

## Mach dein Ding

Man kann es nicht oft genug betonen: Die Einkaufsverantwortung gehört in die Hände des Einkaufs – auch im Mittelstand. Seine Aufgaben und Kompetenzen müssen klar geregelt sein. Ob der Einkauf in der zweiten oder dritten Führungsebene untergebracht wird, ist nicht wichtig; die Zuordnung aber sehr wohl. In der Technik jedenfalls hat der Einkauf nichts zu suchen.



## Auf Teamarbeit setzen

Abgrenzen ja, abschotten nein! Als Einkaufs-Profi suchen Sie aktiv den Kontakt zu den internen Kunden. Insbesondere bei strategischen Beschaffungsentscheidungen nutzen Sie das Know-how der Fachabteilungen, bis hin zur Teilnahme an Einkaufsverhandlungen. Im Übrigen ist es für Sie selbstverständlich, in Projekten mitzuarbeiten – etwa bei Make-or-Buy-Analysen, Bestandssenkungen oder Produktentwicklungen.

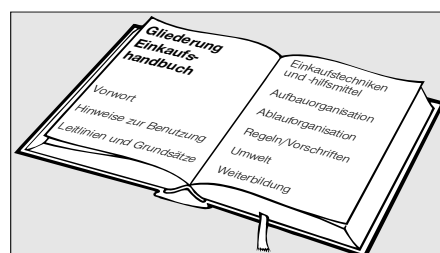
## Das zeichnet den Profi aus

Wie gewinnen Sie als verantwortlicher Einkäufer Zeit für das Wesentliche? Trennen Sie die gestaltenden (strategischen) von den verwaltenden (operativen) Tätigkeiten. Routinetätigkeiten werden als Standardprozesse gestaltet und möglichst DV-gestützt abgewickelt.

Gestaltender Einkauf	Verwaltender Einkauf
Markterkundung	Anfragen
Lieferantenmanagement	Bestellungen
Einkaufsverhandlung	Auftragsbestätigungen prüfen
Mitarbeit Qualitätsmanagement	Rechnungen prüfen
Aufbau E-Procurement	Reklamationen
...	Dokumentation
	...

## Erst die Pflicht – dann die Kür

Ein zunächst aufwändiges, aber hervorragendes Gestaltungsmittel ist ein Einkaufshandbuch. Richtlinien, Aufgaben, Abläufe und Arbeitsanweisungen geben den Mitarbeitern einen verbindlichen Handlungsrahmen – jeder weiß, was wie zu tun ist. So dient es gleichzeitig als Führungsinstrument und als Schulungs- und Informationsgrundlage.



**Viele Köche verderben den Brei. Der Einkaufs-Profi zeigt Flagge.**

# Den Überblick behalten: Zahlen, Daten, Fakten

## Wissen, wo man steht

Arbeitet der Einkauf erfolgreich – ja oder nein? Das Einkaufscontrolling sagt es uns. Der strategisch arbeitende Einkäufer kommt nicht ohne dieses Instrument aus. Schließlich will er wissen, ob seine Pläne aufgehen.

Was soll das Beschaffungscontrolling leisten?

Es muss ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ die Geschäftsleitung informieren</li> <li>➤ die aktuelle Lage widerspiegeln</li> <li>➤ Marktchancen und -risiken identifizieren</li> <li>➤ Fortschrittskontrolle ermöglichen</li> <li>➤ die Planung erleichtern</li> </ul>
-------------	---

## Stellen Sie Ihr Licht nicht unter den Scheffel

Tue Gutes und sprich darüber! Halten Sie die Geschäftsführung mit einem Einkaufsbericht auf dem Laufenden. Kurz (maximal eine DIN-A4-Seite) und knackig (nur das Wichtigste) schildern Sie die Aktivitäten und Ergebnisse im Monats- oder Vierteljahresrhythmus. Damit werten Sie Ihre Position als Einkäufer auf.

Wo Controlling ist, wird gemessen – aber was? Wie jeder Bereich, wird der Einkauf sein eigenes Kennzahlensystem aufbauen. Als Profi folgen Sie auch hier dem Motto „Weniger ist mehr“. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Kennzahlen und ihre Entwicklung. So vermeiden Sie den berühmten „Zahlenfriedhof“.

## Alles auf einen Blick

<b>Kennzahlenstruktur im Einkauf</b>			
<b>Wertbezogene Kennzahlen</b>	<b>Lieferanten/ Markt</b>	<b>Prozess-kennzahlen</b>	<b>Mitarbeiterbezo-gene Kennzahlen</b>
Beschaffungsvolumen – absolut – je Lieferant – je Warengruppe – je Artikel	Lieferantenanzahl	Anzahl Bestellungen	Anzahl Mitarbeiter
Beschaffungsquote (umsatzbezogen)	Lieferantenstruktur – Vorzugslieferanten – Nebenzulieferanten – Dienstleister – internationale Lieferanten	Kosten je Bestellung	Lieferanten je Mitarbeiter
Lagerquote	Bewegung in der Lieferantenstruktur	Wareneingänge	Beschaffungsvolumen/ Mitarbeiter
Lagerumschlag	ABC-Analyse	Rahmenvertragsquote	strategisch ein-kaufende Mitarbeiter
Preisindizes	Verzugsquote	Anzahl der eingeholten Angebote	operativ einkaufende Mitarbeiter
Einkaufsgemein-kostenquote	Reklamationsquote	Lieferantenbesuche	Besuche auf Fachmessen
durchschnittlicher Bestellwert	Branchentrends	Anzahl Rechnungs-prüfungen	Weiterbildungs-aktivitäten
		Anzahl Reklamationen	

Es gibt nichts Überzeugenderes als Erfolg.



**RKW  
BW**

**RKW Baden-Württemberg**

Postfach 10 40 62  
70035 Stuttgart

Königstraße 49  
70173 Stuttgart

Telefon (07 11) 2 29 98-0  
Telefax (07 11) 2 29 98-10

E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)