



Herzlich willkommen

Bei der IHK in Stuttgart

13.06.2005

Zur Person

- Gerd Schulz
- Dipl. Betriebswirt und Fachkaufmann für Einkauf und Materialwirtschaft
- Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung MTGS GmbH in Bretten
- Mehr als 30 Jahre Praxis in Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik in Unternehmen von 100 bis 3.000 Beschäftigten



Im Einkauf liegt der Gewinn

„Intelligentes Beschaffungsmanagement erhöht

Ihre Unternehmensrendite“

Gliederung

- **Schlagzeilen der Medien**
- **Der Einkauf beeinflusst bis zu 70 % der Unternehmenskosten**
- **Lösungen über strategischen und Projekteinkauf**
- **Einführung von Einkaufskennzahlen zur Kostensenkung**
- **Der Vorteil von Einkaufskooperationen**
- **C-Teile Management**
- **Benchmarks und Marktanalysen**
- **Einkaufscontrolling und Einkaufsrevision**

Schlagzeilen

- „Milliardengrab Einkauf“ Gerd Kerkhoff
- „Der Einkauf muss entfesselt werden“ manager-magazin
- „Unternehmen verschenken jeden fünften Euro“ FAZ
- Lediglich in jedem zehnten deutschen Unternehmen funktioniert der Einkauf optimal“ manager-magazin

Schlagzeilen

- „Die meisten Unternehmen verschenken bei der Beschaffung enorme Summen und merken es oft nicht einmal. Würden Sie Ihren Einkauf straffen, könnten die Ausgaben drastisch sinken.“
- „Im Einkauf deutscher Unternehmen schlummern Sparpotenziale in Milliardenhöhe“
- „Qualität der Einkaufsabteilungen schwankt stark“

Schlagzeilen: Realität oder heiße Luft?

- Wie beurteile ich die Leistung des Einkaufs?
- Wo steht mein Einkauf im Vergleich zum Wettbewerb?
- Wie messe ich die Leistung des Einkaufs?
- Welchen Stellenwert hat der Einkauf im Unternehmen?

Schlagzeilen: Realität oder heiße Luft?

Wir betrachten hierzu:

- Die Ausgangssituation am Beispiel der Eckdaten eines mittelständischen Maschinenbauers in Baden-Württemberg
- Das Potenzial, welches vom Einkauf entscheidend beeinflusst wird
- Die Ursachen, die eine erfolgreiche Einkaufsarbeit verhindern
- Die Maßnahmen, die ein Unternehmer ergreifen kann, seinen Einkauf erfolgreich zu gestalten.

Weisheiten

- Einkauf ist Chefsache
- Eine alte Kaufmannsregel besagt:
„Im Einkauf liegt der Gewinn“
- Im Durchschnitt des Maschinenbaus in Baden-Württemberg ist der Einkauf für Ausgaben in Höhe von 53 % des Umsatzes verantwortlich!

Ausgangssituation

Beispielunternehmen:

(Durchschnitt B-W 2003 nach VDMA)

- 150 Mitarbeiter a 65' Euro
- 175.000 Euro/Mitarbeiter
- 53 % Einkaufsanteil
- 5 % Umsatzrendite
- 10 % Kostensenkungspotenzial im Einkauf
- = 9,8 Mio. Personalkosten
- = 26 Mio. Umsatz
- = 14 Mio. EK-Volumen
- = 1,3 Mio. Umsatzrendite
- = 1,4 Mio. Renditepotenzial

In den Kosten steckt der Gewinn

Gehen wir davon aus, dass im Einkauf 10 % eingespart werden können, dann verfügt dieses Unternehmen über eine, nennen wir es:

stille Gewinnreserve in Höhe von 1,4 Mio. Euro.

Entsprechend der Ausgangssituation könnte somit über die Erschließung dieses Potenzials die Umsatzrendite mehr als verdoppelt werden.

Personalressourcen

In unserem Musterunternehmen in B-W arbeiten:

- **57 Mitarbeiter in Vertrieb, Verwaltung**
- **90 Mitarbeiter in Konstruktion, Fertigung**
- **3 Mitarbeiter im Einkauf**

Ursachen / Personalressourcen

- Diese drei Mitarbeiter im Einkauf tragen die Verantwortung für einen Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens in der Größenordnung bis zu 70 Prozent
- 2 % der Personalkosten stehen somit 70 % der Gesamtkosten des Unternehmens gegenüber

Verhältnis

2 % der Personalkosten = 196.000 Euro
Einkaufsvolumen = 14.000.000 Euro

Diese 196.000 € entsprechen 1,4 % des Einkaufsvolumens

Die Leistung des Einkaufs wird in der Regel nur von **einem** Mitarbeiter beeinflusst, der nur zu 30% strategisch wirksam arbeitet.

Damit verbleiben noch ca. 30.000 Euro die eingesetzt werden, um optimal einzukaufen???

Ursachen / Personalressourcen

- Von diesen drei Mitarbeitern im Einkauf beschäftigt sich in der Regel nur ein Mitarbeiter aktiv mit der Verhandlung der Preise und der Konditionen, Suche und Auswahl neuer Lieferanten.
- Darüber hinaus ist dieser „Einkäufer“ in der Regel in das Tagesgeschäft eingebunden und beschäftigt sich mit der Erstellung von Bestellungen, Terminverfolgung und Qualitätsproblemen.
- Somit verbleibt von den drei Mitarbeitern im Einkauf oftmals nur ein Anteil von 30% der Aktivitäten eines Mitarbeiters, die auf die Gestaltung der Entwicklung der Einkaufsleistung wirksam werden.

Ursachen / Weitere

- ? Personalressourcen
- ? Stellung des Einkaufs im Unternehmen
- ? Qualifikation des oder der Einkäufer
- ? Eingefahrene Wege
- ? Tagesgeschäft geht vor Kostendenken
- ? Strategischer Einkauf fehlt
- ? **Erkenntnisproblem**

Fazit:

- Die aufgezeigten Ursachen können Schwachstellen und damit erhebliche Kostensenkungspotenziale beinhalten
- Qualifizierter und konsequenter Einsatz der Einkaufsmethoden bilden die Basis zur Verbesserung und Messung der Leistungen
- **Kosten** im Bereich Einkauf für qualifiziertes Personal oder Dienstleistungen externer Einkäufer **sind als** gewinnbringende **Investitionen zu betrachten.**

Der Einfluss des Einkaufs auf das Unternehmen

- **Im unternehmerischen Sinne ist die TOP-Leistung des Einkaufs zwingend und unabdingbar erforderlich!**
- **Einkauf und Kostensenkung sind Kernkompetenzen im Unternehmen und somit Chefsache!**
- **Im Einkauf liegt der Gewinn!**

Einkaufsentwicklung

Einkaufshierarchie	Aufgaben:
Der strategische Einkauf	beobachtet den Markt sucht neue Lieferanten baut neue Lieferanten auf entwickelt bestehende Lieferanten führt die Lieferanten über Zielvereinbarungen verhandelt Rahmenverträge orientiert sich an Zielen und Kennzahlen
Der Projekteinkauf	nutzt alle Möglichkeiten zur Beeinflussung der Kosten, bevor das Design festgelegt ist integriert Lieferanten in Entwicklung und Konstruktion sucht gemeinsam mit der Technik nach Alternativen
Operativer Einkauf	bestellt nach den Vorgaben der Konstruktion und der Disposition sichert die Liefertermine prüft Auftragsbestätigungen

Lösungen / strategischer Einkauf

- Der erste Schritt zur Verbesserung der Einkaufsleistung ist die Trennung strategischer und operativer Aufgaben.
- In der Regel kann dieses erreicht werden über den zusätzlichen Einsatz eines Mitarbeiters für operative Aufgaben.

Strategische Aufgaben:

- Marktbeobachtung
- Lieferantensuche
- Aufbau neuer Lieferanten
- Lieferantenentwicklung
- Ziele mit Lieferanten vereinbaren
- Suche nach alternativen Produkten
- Strategische Anfrageaktivitäten
- Anzahl der Lieferanten reduzieren
- Mengen bündeln
- Rahmenverträge abschließen
- Kennzahlen entwickeln und verfolgen

Lösungen / Verhandeln

Stellen Sie sich hier folgende Fragen:

- Wie oft muss Ihr Verkäufer anbieten und verhandeln, bis er einen Auftrag **erkämpft** hat?
- Wie viele Angebote führen nicht zum Auftrag?

Übertragen Sie diese Erkenntnis auf Ihre Einkaufsstrategie!

Lösungen / Was kann der Chef tun?

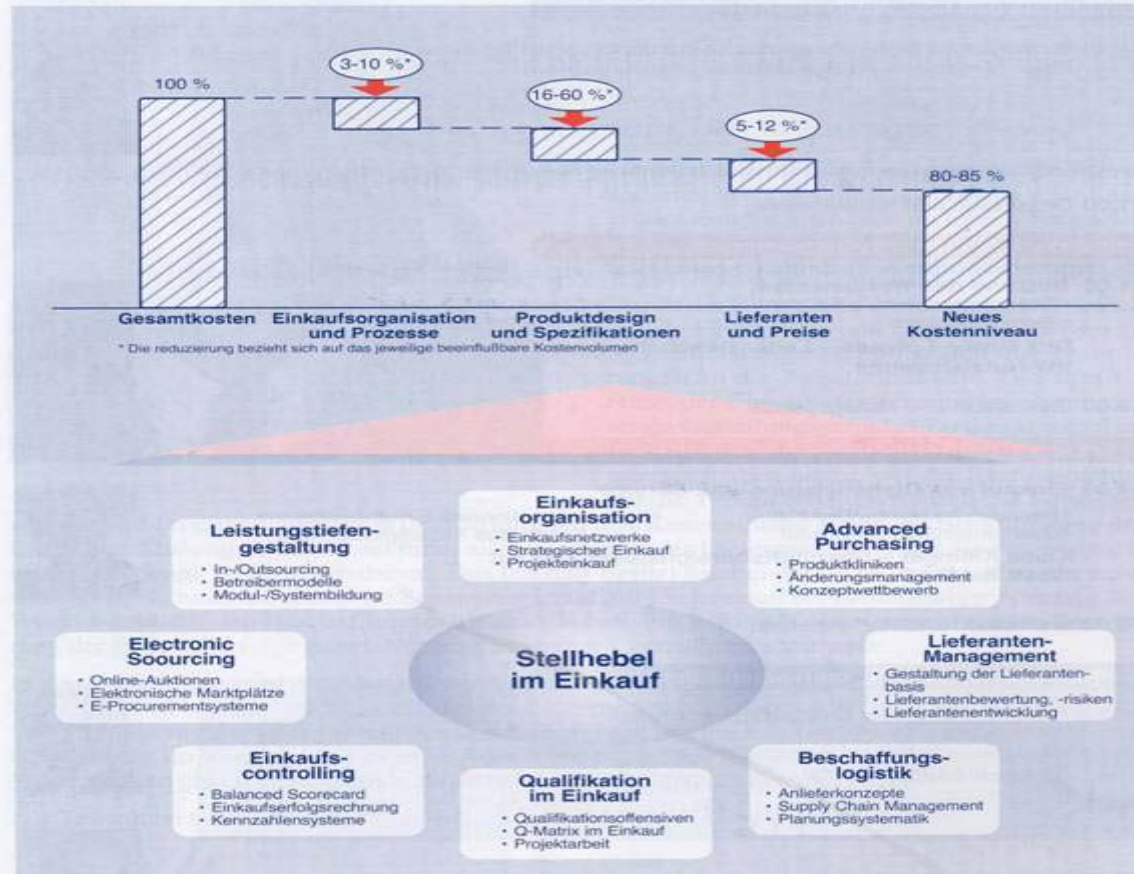
	Aufgabe	Ziel	Ergebnis
1	Entwicklung, Konstruktion, Projektmanagement und Einkauf gemeinsam auf das Ziel Kostensenkung fokussieren	Kostenführerschaft	Kostensenkung
2	Mindestens einen Einkäufer vollständig vom operativen Geschäft freihalten	Kostensicherheit	Marktpreistransparenz
3	Techniker und Einkäufer regelmäßig gemeinsam extern schulen	Mitarbeiterentwicklung	Teamarbeit
4	Voraussetzungen und Anreize dafür schaffen, das erlernte auch umzusetzen	Unternehmensentwicklung	Innovation
5	Erfolgsorientierte Einkommensbestandteile anbieten	Ständige Verbesserung	Motivation
6	Kennzahlen und Berichte für Einkauf und Technik einrichten	Erfolgskontrolle	Benchmarks
7	Freiräume und Ansätze für kreatives Denken und Verhalten schaffen	Unternehmensentwicklung	Unternehmenskultur
8	Blockaden und Kompetenzrängeleien erkennen und abschaffen (Technik und Einkauf haben das gleiche Ziel)	Das „Wir - Gefühl“	Teamarbeit
9	Ziele und Zielerreichung ständig und regelmäßig im gesamten Unternehmen publizieren	Transparenz innerhalb des Unternehmens	Kritik und Lob Abteilungsübergreifend
10	Die eigene Leistung auf den Prüfstand stellen	Ständige Verbesserung	Ist - Zustand

Lösungen / Was kann der Einkäufer tun?

	Einkauf Werkzeuge/Methoden/Taktik/Strategien
1	Lieferantensuche (den Markt nutzen)
2	Preisbrecher aufstöbern (Verdrängungswettbewerb, mit Lieferanten reden, selbst wenn man keine Aufträge zu vergeben hat, Ohren am Markt halten)
3	Verhandlungsrythmus erhöhen (A-Teile in 6 Monaten)
4	Mindestens 3 Angebote einholen
5	Vorausschauend anfragen, auch ohne konkreten Bedarf
6	Preisanalysen anfertigen
7	Mit Zielpreisen arbeiten
8	Günstigstes Angebot nochmals verhandeln
9	Duales Vergabeprinzip (Ein Einkäufer ermittelt und verhandelt den günstigsten Preis, ein zweiter verhandelt nach)
10	Jede Bestellung wird von zwei Einkäufern unterschrieben (4-Augen-Prinzip)
11	Lieferanten über Zielvereinbarungen entwickeln
12	Lieferanten regelmäßig beurteilen
13	Suche nach Ersatzprodukten (geht das auch mit?)
14	Wertanalyse, neue Fertigungstechniken und Verfahren nutzen
15	Verbesserungsvorschläge von Lieferanten ernst nehmen und bearbeiten

Lösungen / Design to cost

- Der zweite Schritt zur Verbesserung der Einkaufsleistung ist die konsequente Einbindung qualifizierter und entscheidungsbefugter Mitarbeiter aus Vertrieb, Konstruktion, Entwicklung und Qualität in die Gestaltung des Produktes, der Materialkosten und der Materialqualität.
- Über diesen Schritt werden die Vorteile greifbar, die in den Anfängen eines neuen Produktes oder Projektes liegen.



Im Mittelpunkt stehen...

- ➔ ... die Positionsbestimmung des eigenen Einkaufs.
- ➔ ... die Erarbeitung von Kostenreduzierungen.
- ➔ ... die unmittelbare Realisierung von Einsparpotenzialen.

Lösungen / Zusammenfassung

- Strategischen Einkauf gestalten
- Für Ganzheitliches Kostendenken sorgen
- Arbeitskreis Vertrieb/Technik/Qualität/Einkauf bilden
- **Einkaufsziele setzen und bewerten**
- Kostensenkungsprogramm und Kennzahlen einführen
- Aufgabenteilung im Einkauf definieren
- Personalressourcen anpassen
- EK-Mitarbeiter, führen und schulen

Optimierung

Einsatz externer Einkaufsdienstleister

- Steigerung der Markttransparenz
- Neutrale Bewertung der Einkaufsleistung
- Einkaufsprojekte/Benchmarks/Marktanalysen
- Einkaufskooperationen
- Prozess-Partner für C-Teile
- Einkaufsmethoden und Einkaufswerkzeuge
- Einkaufsregeln und Kennzahlen
- Optimierung der Organisation und der Abläufe
- Training der Einkäufer

Einkaufsprojekte

- Der Einkaufsdienstleister unterstützt oder übernimmt die Einkaufsaktivitäten für einen abgegrenzten Bedarf.
- Dieses sind zum Beispiel:
 - Ein Artikel
 - Eine Warengruppe
 - Ein Projekt
 - Ein Lieferant

Einkaufsprojekt Beispiel

Benchmark/Marktanalyse

Am Beispiel von:

Dreh- und Frästeilen

- Volumen:
- Einsparung national:
- Einsparung international:



Einkaufskooperationen

- Die Zielsetzung der Einkaufskooperation liegt in der Verbesserung der Einkaufsleistung
- Mit folgenden Inhalten:
 - Erfahrungsaustausch
 - Mengenbündelung
 - Gestaltung gemeinsamer Einkaufsabschlüsse
 - Verhandlungsführung
 - Verbesserung der Einkaufskonditionen
 - Verbesserung der Beschaffungsprozesse

C-Teile-Management

Der Einkaufsdienstleister übernimmt die **ganzheitliche** Abwicklung der C-Teile (nicht produktives Material)

- Vorteile:
 - Bestellabwicklung über eine C-Teile-Plattform
 - Reduzierung der Lieferanten
 - Entlastung des Einkaufs
 - Zugriff auf günstige Einkaufskonditionen
 - Fakturierung über Sammelrechnungen
 - Prozesseinsparungen

Methoden und Werkzeuge

- Die Preisanalyse
- Mit Zielpreisen arbeiten
- Die Wertanalyse
- Sourcing mit Hilfe des Internets

Leistungsmessung

- Potenzialanalyse
- Einkaufsrevision
- Einkaufscontrolling
- Einkaufsregeln und Kennzahlen

Potenzialanalyse

- Aufgabe und Ziel der Potenzialanalyse ist die Bewertung der eigenen Stärken und Schwächen, das Herausstellen von Marktchancen und der Eignung der vorhandenen Einkaufsstrukturen

- Im Focus hierbei sind:

der Einkauf

Analyse und Bewertung der Organisation und der Prozesse

der Beschaffungsmarkt

Analyse und Bewertung der Anbieter und der Marktpotenziale

die Produkte

Analyse des Bedarfs, und des technischen Optimierungspotenzials

die Lieferanten

Analyse und Bewertung der Lieferantenstruktur

Potenzialanalyse

■ Ablauf:

- Analyse vor Ort
- Auswertung der Fakten
- Präsentation der Potenzialanalyse
 - Auflistung der Einsparpotenziale
 - Identifizierung der Schwachstellen

Revision im Einkauf

Ziele einer Einkaufsrevision sind:

1. Bewusste oder unbewusste Fehlleistungen aufzudecken und zu vermeiden
2. Die Leistung des Einkaufs zu messen und Regeln zur nachhaltigen Leistungssteigerung aufzustellen und einzuführen.

Revision im Einkauf

Die Einkaufsrevision wird von externen, ausgebildeten und praxiserprobten Einkaufsfachleuten durchgeführt.

Der Auftraggeber erhält über eine Revision die Bewertung der aktuellen Einkaufsleistung in Verbindung mit der Empfehlung konkreter Maßnahmen zur Steigerung der Einkaufsleistung

Die Einkaufsrevision wird in der Form eines externen Audits auf der Grundlage bestehender Einkaufsregeln und Einkaufskennzahlen durchgeführt.

Einkaufscontrolling

Die Aufgaben eines Einkaufscontrolling bestehen darin, die Vollständigkeit und die Wirksamkeit der installierten Einkaufsinstrumente zu prüfen und Einsparpotenziale zu identifizieren bzw. anzustoßen.

Einkaufsregeln und Kennzahlen

Wichtigste:

- Verhandlungsfrequenz und Dokumentation
- Anfragetätigkeit und Ergebnisse
- Kostensenkungsrate (TCO)*
- Anzahl der Rahmenverträge
- Anzahl der Lieferanten
- Anzahl der Beschaffungsvorgänge.....

*Total Costs of Ownership

Zusammenfassung

- **Strategischer Einkauf, Projekteinkauf und Einbindung des Einkaufs in die frühen Phasen der Entwicklung und Auftragskonstruktion sind Voraussetzungen zur Erschließung der Einsparungspotenziale.**
- **Potenzialanalyse, Einkaufsrevision, Kennzahlen und Einkaufscontrolling sind die Instrumente, um die Leistung der Einkaufsabteilungen zu messen, zu dokumentieren und nachhaltig zu verbessern.**
- **Der Anwender sichert hierüber die Realisierung versteckter Gewinne und minimiert die Risiken des Einkaufs.**

Schlusswort:

Einkäufer und Unternehmer sollten für sich realisieren, dass Einsparpotenziale immer gegeben sind und dass sie nur darauf warten, erschlossen zu werden.

- **Damit fehlende Erkenntnis nicht zum Problem wird –**

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit

Der Industrieanzeiger stellt fest:

Eine verblüffende Antwort hat unser Redaktionsmitglied Jens-Peter Knauer erhalten, als er mit Fachleuten über Beschaffungsdienstleistungen diskutierte.

In Deutschland könne man so günstig fertigen lassen wie in Osteuropa,

zitiert er seine Gesprächspartner. Doch wie so oft im Leben, gilt das natürlich nur unter bestimmten Voraussetzungen. Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, lesen Sie seinen Beitrag in der aktuellen Ausgabe.

Der Industrieanzeiger bietet Ihnen Informationen aus erster Hand. Wir bleiben am Ball.



Dr. Rolf Langbein
Chefredakteur
rolf.langbein@konradin.de

Fordern Sie ganz einfach ein [Probeexemplar unseres Fachmagazins](#) bei uns an.

Information



www.vbu-berater.de



www.mtgs.de



www.gem.de