

# Handelsblatt

Artikel erschienen im Handelsblatt vom 05. Oktober 2005 in der Beilage „Consulting“

## Riesige Potenziale im Mittelstand

### Die Optimierung der Beschaffung führt letztlich zur besseren Bilanzrelation

Es ist schon erstaunlich, wie oft inzwischen darüber berichtet wird, dass mittelständische Unternehmen von den Banken im Stich gelassen werden: Kreditlinien werden gekürzt oder gar nicht mehr ausgegeben. Sinkende Eigenkapitalquoten in mittelständischen Unternehmen werden also oft auf das Verhalten von Banken zurückgeführt - was aber schon rein betriebswirtschaftlich als Erklärung zu kurz greift.

Dass sich Banken zudem im Zuge der künftigen Richtlinien zu Basel II nur gemäß ihrer Risikoposition neu aufstellen müssen, wird hierbei leider zu oft übersehen. Mittelständler sollten dazu übergehen, nicht die Bankenwelt vorzuschieben, sondern an unternehmensinternen Stellschrauben zu drehen, um auf diesem Weg eine höhere Eigenkapitalquote zu erreichen. Was lässt sich verbessern? Eine Antwort: professionelle Beschaffungsoptimierung. Sieben Schritte zeigen den Weg der ungeahnten Potenziale durch Beschaffungsoptimierung auf.

#### Schritt 1 - Potenzialanalyse:

Analysieren Sie zunächst die Ertragsstellschrauben in Ihrem Einkauf. Führen Sie eine Stärken- und Schwächen-Analyse ihrer gesamten Einkaufsorganisation inklusive aller Schnittstellenbereiche durch. Beantworten Sie unter anderem Fragen, ob der Einkauf richtig aufgestellt ist, ob Lieferanten ausreichend häufig mit ihren Wettbewerbern verglichen werden, ob Sie erzielte Einkaufserfolge der Vergangenheit messen können. Dieser erste Schritt verschafft Ihnen einen guten Eindruck, wo Sie ansetzen müssen, um Potenziale zu heben.

#### Schritt 2 - Lieferantenmanagement:

Ein nachhaltiges Management Ihrer Lieferanten sichert Ihnen ungeahnte Ertragspotenziale. Das fängt an mit Beschaffungsmarktforschung. Die ständige Suche nach dem besten Lieferanten (bestes Preis/Leistungsverhältnis) sichert überproportionale Einspareffekte. Wenn etablierte Lieferanten in Verhandlungen mit Alternativen konfrontiert werden, sichert dieses erfahrungsgemäß bereits Einsparmöglichkeiten von bis zu zehn Prozent.

#### Schritt 3 - Global Sourcing:

Analysieren Sie konsequent, welche Produkte Ihres Hauses global beschaffbar sind. Ob Osteuropa, Indien oder China - in vielen internationalen Teilmärkten können Sie schnell Einsparungen von bis zu 30 Prozent realisieren. Richten Sie Ihre Beschaffung global aus!

#### Schritt 4 - Beschaffungsorganisation:

Beschaffung muss Chefsache sein. Überprüfen Sie, wo Ihre Beschaffungsabteilung organisatorisch angesiedelt ist, an wen Ihr Einkaufsleiter berichtet. Bei durchschnittlichen Materialaufwandsquoten von bis zu 70 Prozent ist es unerlässlich, dass der Einkauf die notwendige hierarchische Stellung im Unternehmen erfährt. Auch signalisiert dies allen anderen Abteilungen, dass der Einkauf Chefsache ist und somit nicht mehr selbständig aus Abteilungen zu oftmals schlechten Konditionen beschafft wird.

#### Schritt 5 - Beschaffungslogistik:

Logistik - ob Ausgangsfrachten, interne Frachten zwischen Produktionseinheiten oder Seefrachten beim Sourcing aus China - macht schnell im Mittelstand einen zweistelligen Euro-Millionenbetrag aus. Die gesamte Logistik einschließlich des Bestandsmanagements einer genauen Analyse zu unterziehen, Logistikkdienstleister zu vergleichen, Lagerbestände zu reduzieren, sind weitere Aspekte einer nachhaltigen Beschaffungsoptimierung. Der Effekt ist sogar doppelt, eine Reduzierung der Einsparung führt zu einem höheren Ertrag in der Gewinn- und Verlustrechnung, ein niedrigerer Lagerbestand wirkt sich unmittelbar auf das Working Capital aus und verbessert die Bilanzrelation.

#### Schritt 6 - Beschaffungsverträge:

Immer wieder kann festgestellt werden, dass Beschaffungsverträge mit den verschiedensten Lieferanten völlig unterschiedlich und nicht standardisiert ausgestaltet sind. Dies betrifft nicht nur Zahlungskonditionen, Gewährleistungskataloge sondern auch Laufzeiten. Standardisieren Sie Ihre Verträge, vergleichen Sie Konditionen und Laufzeiten.

**Schritt 7 - Beschaffungscontrolling:**

Messen Sie den Erfolg im Einkauf. Führen Sie nicht nur ein umfassendes Controlling ein, sondern planen Sie für jedes Geschäftsjahr, was Sie vom Einkauf erwarten. Vergleichen Sie Ihren Einkauf - wie Ihren Vertrieb - erfolgsorientiert.

Beschaffungsoptimierung ist also - trotz unterschiedlichster Facetten - schnell umsetzbar und führt direkt zur Ertragsoptimierung in Unternehmen - und somit zu einer höheren Eigenkapitalquote. Nur wer heute strategisch den Einkauf hierarchisch richtig verankert, wer heute festlegt, was international beschaffbar ist und Lieferantenmärkte permanent überprüft und Lieferanten immer wieder in Wettbewerb stellt, kann nachhaltig dauerhaft Ertragspotenziale aktivieren. Und die Zeit, seine eigene Hausbank an den Pranger zu stellen, ist dann auch bald vorbei.

Von Gerd Kerkhoff, Vorsitzender der Geschäftsführung Kerkhoff Consulting