

Beschaffungsoptimierung:

In kleinen Schritten zum großen Geld

Ein Kommentar von Rolf Schimrock



* Rolf Schimrock ist Partner der Sustainomics Group, einer internationalen Managementberatung, die sich auf die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit seiner Kunden spezialisiert hat. Sustainomics hat neben seinem Hauptsitz in München Geschäftstellen in China, Brasilien und den USA.

Weitere Informationen: www.sustainomics.com

Dass der Einkauf nicht selten große Einsparungspotenziale birgt, wissen die meisten Unternehmen. Unsicherheit aber herrscht allenthalben darüber, wie diese Potenziale freigesetzt werden können. Wer hier nur an günstigere Einkaufspreise denkt, greift entschieden zu kurz.

Es gibt viel zu tun – und viel zu gewinnen. Durch die Neuausrichtung der Beschaffung lassen sich je nach Produkt-Kategorie und Ausgangsposition Einsparungen von fünf bis zwanzig Prozent des Einkaufsvolumens erzielen. Um aber den Einkauf zu optimieren, reicht es nicht aus, die Preise verschiedener Zulieferer zu vergleichen. Vielmehr steht die gesamte Lieferantensstruktur auf dem Prüfstand, ebenso der Aufbau der internen Organisation und sämtliche Auswahl- und Entscheidungsverfahren. So unterschiedlich Unternehmen und ihre Branchen auch sind, es lässt sich doch eine grundsätzliche Vorgehensweise festmachen, die einen effizienteren Einkauf ermöglicht.

Zielorientiertes Arbeiten

Der erste Schritt auf diesem Weg ist eine detaillierte Analyse des Einsparpotenzials. Nur auf Basis der genauen Zahlen über aktuelle und zukünftige Ausgaben lässt sich eine konkrete Zielvorgabe entwickeln, auf die die Mitarbeiter eingeschworen werden können. Die Höhe der Einsparungen sollte weder zu hoch, noch zu niedrig angesetzt sein. Ehrgeizig, aber erreichbar, so lautet das Motto. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Unterstützung der Geschäftsleitung erfolgswichtig.

scheidend. Diese sollte sich auch in der Unternehmenshierarchie niederschlagen – optimalerweise, indem der Einkauf direkt der Geschäftsführung unterstellt wird. Eine der klassischen Fehlerquellen in der Beschaffung ist die ausschließlich reaktive Ausrichtung des Einkaufs. Statt einer langfristig orientierten, strategischen Vorgehensweise ist die tägliche Arbeit hier nur allzu oft geprägt vom Druck aus anderen Abteilungen und kurzfristigen Vorgaben aus Produktion oder Marketing. Um einer solchen Entwicklung Herr zu werden oder sie besser noch von vorneherein auszuschließen, muss der Einkauf mit den notwendigen Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet sein. Und vor allem mit einem direkten Draht zur Geschäftsführung.

Auch die Verständigung zwischen den Abteilungen bedarf in der Regel einer Intensivierung. So sollten z.B. die Kriterien, die der Auswahl von Lieferanten zugrunde liegen, in gegenseitiger Absprache entwickelt werden. Denn: Nicht allein der Preis entscheidet. Die Produktion hat Vorgaben bezüglich Lieferzeit, Reproduzierbarkeit und Qualität; Forschung & Entwicklung sind auf innovationsstarke Lieferanten angewiesen; das Marketing auf bestimmte Spezifikationen. Nur im Dialog und innerhalb eines für alle Be-

teiligten transparenten Prozesses lässt sich sicherstellen, dass sämtliche Anforderungen entsprechend ihrer Dringlichkeit berücksichtigt werden.

Transparenz sollte auch die Beziehung zwischen Unternehmen und Lieferant bestimmen. Viel zu oft wird hier die Kommunikation auf das vermeintlich Notwendigste beschränkt. Dabei ergeben sich völlig neue Optionen, wenn man die Lieferanten frühzeitig in Entscheidungsprozesse einbezieht. Dem Einkäufer, der neben dem Gesamtpreis auch die Kostenstruktur eines Produktes kennt, gelingt es wesentlich eher, einzelne Elemente im Preis zu senken. Ein langfristiges Ziel kann es sein, die Zusammenarbeit auf eine völlig neue Ebene zu heben: Der Lieferant als Partner, mit dem man gemeinsam neue Produkte entwirft. Diese Form der Wertschöpfungskette hat bereits vor Jahren die Automobilindustrie für sich entdeckt und mit großem Erfolg umgesetzt.

Jede Einsparung muss abschließend von der Finanzabteilung nachverfolgt und geprüft werden. Die Zahlen belegen, inwieweit die geplanten Einsparungen umgesetzt wurden. So gewinnt der Einkauf nicht nur an Glaubwürdigkeit, sondern entwickelt eine völlig neue Kultur des zielorientierten Arbeitens. ■