

Christoph Walter Gabath

Gewinnngarant Einkauf

Christoph Walter Gabath

# Gewinngarant Einkauf

Nachhaltige Kostensenkung  
ohne Personalabbau



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike M. Vetter | Stefanie A. Winter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0590-1

# Vorwort

Globalisierung, Outsourcing und Innovation sind die bestimmenden Schlagwörter in der nationalen Wirtschaft. Nur eine zielorientierte Planung und konsequente Umsetzung sichert die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Jeder Trend hat dabei einen massiven Einfluss auf den Einkauf:

- Globalisierung erfordert die Erschließung internationaler Beschaffungsmärkte,
- Outsourcing erweitert den Tätigkeits- und Verantwortungsumfang durch eine Erhöhung der Beschaffungsquote und
- Innovation erfordert eine intensive Koordination der Zusammenarbeit mit den Lieferanten auf den Gebieten Forschung und Entwicklung.

Der Einkauf ist eine entscheidende betriebliche Einsparquelle. In der verarbeitenden Industrie gilt die Faustformel, dass eine Einsparung von lediglich einem Prozent im Einkauf den gleichen Gewinneffekt erzielt wie eine Umsatzsteigerung von 20 Prozent.

Die Realität misst jedoch dem Einkauf nicht die gebührende Stellung zu. Vielfach wird die Einkaufsabteilung auf die Funktion als Bestellabwickler reduziert – die Anforderungen werden lediglich unzureichend erfüllt. Das vorliegende Buch verfolgt daher das Ziel, auf die Bedeutung des Einkaufs als „Gewinngarant“ hinzuweisen und die entscheidenden Stellhebel im Einkauf zu beschreiben.

Das gesammelte Expertenwissen wird durch zahlreiche Fallbeispiele, Grafiken und Rechenbeispiele dargestellt. Neben Geschäftsführern und Einkäufern wendet sich das Buch auch an alle Mitarbeiter mit Budgetverantwortung. Ferner werden Sanierungsberater und Insolvenzverwalter angesprochen, denen die Methoden der kurzfristigen Kostensenkung umfassend aufgezeigt werden sollen.

Mein Dank gilt den Industrieexperten verschiedener Branchen für ihren geschätzten Rat und ihr Wissen, welches sich in diesem Buch vereinigt. Daneben bin ich Frau Clarissa Katharina Hackbarth zu besonderem Dank verpflichtet, deren Unterstützung wesentlich zum Erfolg dieses Buches beigetragen hat.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort .....                                                                  | 5  |
| Inhaltsverzeichnis .....                                                       | 7  |
| 1. Einführung .....                                                            | 9  |
| 2. Der moderne Einkauf – geballte Kompetenz für Kostensenkung .....            | 15 |
| 2.1 Verhandlungsführung – Einsparungen in Rekordzeit .....                     | 16 |
| 2.2 Methoden zur Lieferantenanalyse – die Instrumente der Profis .....         | 20 |
| 2.3 Produktmaßnahmen – Kostensenkung durch technische Hebel .....              | 30 |
| 3. Global Sourcing – Ersparnisse auf internationalen Märkten .....             | 39 |
| 3.1 Strategische Grundlagen .....                                              | 42 |
| 3.2 Implementierung .....                                                      | 46 |
| 3.3 Organisatorische Entwicklungsphasen .....                                  | 49 |
| 3.4 Porträt: Slowakische Republik – das Lohnkosten- und Steuerparadies .....   | 50 |
| 3.5 Datenrecherche – Informationsquellen für den internationalen Einkauf ..... | 53 |
| 4. Abwicklungs- und Zahlungsmodalitäten .....                                  | 55 |
| 4.1 Liefer- und Zahlungsbedingungen .....                                      | 55 |
| 4.2 Der Gefahren- und Kostenübergang nach Incoterms 1990 .....                 | 56 |
| 4.3 Internationale Verträge und UN-Kaufrecht (CISG) .....                      | 59 |
| 5. Outsourcing – Einsparungen durch Auslagerung .....                          | 65 |
| 5.1 Bestimmung der Leistungstiefe .....                                        | 65 |
| 5.2 Vor- und Nachteile von Outsourcing-Maßnahmen .....                         | 67 |
| 5.3 Outsourcing der Beschaffung – Third Party Procurement .....                | 70 |
| 5.4 Porträt Indien: Führender globaler Standort für IT-Outsourcing .....       | 72 |
| 6. Effektives Lieferantenmanagement .....                                      | 75 |
| 6.1 Phasen der Lieferantenbewertung .....                                      | 76 |
| 6.2 Fallstudie: Lieferantenbewertung eines Dienstleisters .....                | 78 |
| 6.3 Das GAP-Modell .....                                                       | 82 |
| 6.4 Lieferantenoptimierung .....                                               | 87 |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7. Beschaffungspotenzialanalyse und Beschaffungsstrategie.....                               | 91  |
| 7.1 Zeitbezogene Beschaffungsstrategien .....                                                | 96  |
| 7.2 Single Sourcing versus Modular Sourcing .....                                            | 97  |
| 7.3 Beschaffungsmarketing .....                                                              | 101 |
| 7.4 E-Procurement .....                                                                      | 102 |
| 8. Standardinstrumente für die tägliche Einkaufspraxis .....                                 | 111 |
| 8.1 Ausschreibung .....                                                                      | 111 |
| 8.2 Rahmenvertrag.....                                                                       | 112 |
| 9. Einsparungen durch Volumenerhöhung.....                                                   | 115 |
| 9.1 Erfahrungskurveneffekt .....                                                             | 115 |
| 9.2 Verbundeinkauf.....                                                                      | 116 |
| 9.3 Einkaufskooperationen in der Praxis .....                                                | 118 |
| 10. Methoden zur ganzheitlichen Kostenermittlung.....                                        | 121 |
| 10.1 Produktlebenszyklus-Analyse .....                                                       | 121 |
| 10.2 Gesamtkostenbetrachtung (Total Cost of Ownership) .....                                 | 122 |
| 11. Organisation und Personal – die Keimzelle des erfolgreichen Beschaffungsmanagements..... | 125 |
| 11.1 Die CM-Organisation .....                                                               | 125 |
| 11.2 Stellenprofil eines CM-Einkäufers .....                                                 | 127 |
| 11.3 Leistungsbezogene Vergütungsstruktur im Einkauf.....                                    | 128 |
| 11.4 Ausblick: Der Einkäufer der Zukunft.....                                                | 131 |
| 12. Einsparmöglichkeiten durch das Management von Warenströmen.....                          | 133 |
| 12.1 Liquiditätsoptimierung durch Bestandsmanagement .....                                   | 133 |
| 12.2 Vendor Managed Inventory .....                                                          | 137 |
| 12.3 Ganzheitliches Logistikmanagement.....                                                  | 138 |
| 13. Kostensenkung bei indirekten Materialien .....                                           | 141 |
| 14. Controlling und Reporting von Einsparungsmaßnahmen .....                                 | 145 |
| 15. Fazit – Einkauf ist Chefsache .....                                                      | 149 |
| Stichwortverzeichnis.....                                                                    | 150 |

# 1. Einführung

Die Einkaufsabteilungen vieler Unternehmen nutzen ihr immenses Potenzial nur unzureichend. Die Aufgaben des Einkaufs beschränken sich zumeist auf die Abwicklung der Bestellungen anderer Abteilungen, die zudem über Beschaffungsquelle und Konditionen entscheiden. Derartige administrative Arbeiten bestimmen überwiegend das Aufgabenbild des Einkäufers.

Vor diesem Hintergrund gilt der Einkauf als unscheinbar – im Gegensatz zum Vertrieb, der den Umsatz des Unternehmens bestimmt, oder der Entwicklungsabteilung, welche die künftige Produktpolitik gestaltet. Die eigentliche Funktion des Einkaufs liegt jedoch in der aktiven Kostengestaltung. Durch den Einkauf wird die Umsatzrendite und somit die Kapitalverzinsung entscheidend beeinflusst.

Die Bedeutung von Einkaufskosten lässt sich anhand folgender Branchenkennzahlen verdeutlichen:

Im Einzelhandel bilden die Beschaffungsaufwendungen mit knapp 70 Prozent die größte Kostenposition. Personalkosten haben dagegen mit rund 15 Prozent eine untergeordnete Bedeutung.

Das verarbeitende Gewerbe in Deutschland weist eine durchschnittliche Materialkostenquote von 65 Prozent auf.

Jede Reduzierung des Materialaufwands in Prozent der Gesamtleistung bewirkt eine signifikante Ergebnisverbesserung. Dieser Materialkosten-Gewinn-Hebel des Einkaufs lässt sich anhand folgender Formel demonstrieren:

$$GB = \frac{B \cdot K}{UR}$$

*GB = Gewinnbeteiligung der Beschaffung, ausgewiesen als vergleichbare Umsatzsteigerung*

*B = Beschaffungskosten in Prozent vom Umsatz*

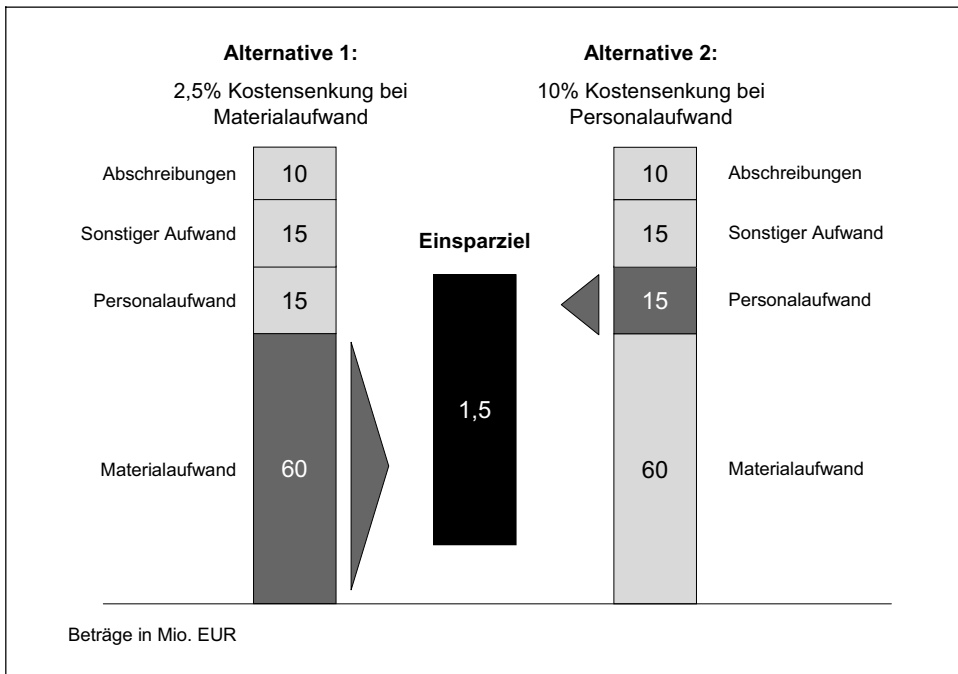
*UR = Umsatzrendite*

*K = Kostensenkungsziel in Prozent der Beschaffungskosten*

Diese Funktion ist besonders beeindruckend, da sie aufzeigt, um wie viel Prozent der Umsatz gesteigert werden müsste, um denselben Gewinneffekt zu erzeugen, den eine einprozentige Senkung des Materialkostenanteils erwirkt.

Unter der Annahme, dass die Materialkostenquote eines Unternehmens bei 60 Prozent liegt und die Umsatzrendite bei 3 Prozent, kommt die Materialkostensenkung um 3 Prozent einer Steigerung der Umsatzerlöse um 45 Prozent insoweit gleich, als der Gewinn sich bei beiden Maßnahmen um den gleichen Betrag erhöht.

Besonders vorteilhaft sind jedoch Kostensenkungspotenziale durch Einkaufskostensenkung im Vergleich zu einer Personalkostensenkung. Unter der Annahme einer durchschnittlichen Materialkostenquote in der Industrie von 60 Prozent und einer Personalkostenquote von 15 Prozent des Umsatzes ergibt sich folgendes Rechenexempel. Ein Personalabbau von 10 Prozent der Belegschaft entspricht dem identischen Kosteneffekt wie eine Materialkostensenkung von 2,5 Prozent. Im Rahmen von Abfindungszahlungen und Sozialplänen entstehen erhebliche Kosten, die das Unternehmen zu tragen hat. Ferner schreibt der Gesetzgeber vor dem Hintergrund der Sozialauswahl vor, zunächst bei jungen, leistungsfähigen Mitarbeitern die Kündigung vorzunehmen. Dies hat neben dem Verlust des Ansehens des Betriebes und einer massiven Konfrontation mit den Gewerkschaften gravierende Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. Kommt es in der Folgephase wieder zu einer Erholung der Auftragslage, fallen weitere Kosten zur Rekrutierung von Personal an.



**Abbildung 1:** Materialkostensenkung als Alternative zum Personalabbau

Materialkostensenkungen dagegen können schnell und ohne weitere Investitionen erzielt werden. Das teilweise vorgebrachte Argument, dass Materialkostensenkungen mit Qualitätseinbußen einhergehen, kann in der Praxis zumeist nicht bestätigt werden. Vielmehr konnten Qualität und Innovation durch Lieferantenwechsel und Wertschöpfungspartnerschaften sogar in erheblichem Umfang gesteigert werden. Dieses Buch zeigt Methoden auf, mit denen die Materialkosten bei Einkaufsprojekten teilweise um 15 Prozent reduziert werden können. Derartige Kostensenkungen ließen sich keineswegs über Personalabbau abbilden.

Die Verbesserung der Einkaufsleistung erhöht zudem den Firmenwert. Gerade für Private-Equity-Gesellschaften sowie Unternehmer, die ihren Betrieb veräußern möchten, bietet die Kostensenkung im Einkauf eine entscheidende Möglichkeit zur Erhöhung des Unternehmenswertes. Dazu folgendes Beispiel: Ein Unternehmen erwirtschaftet zum Zeitpunkt des Engagements einer Beteiligungsgesellschaft einen Umsatz von 100 Mio. Euro, sowie einen Rohertrag (Umsatz – Materialaufwand) von EUR 50 Mio. Euro; der EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern) beträgt 5 Mio. Euro. Der EBIT-Faktor zur Errechnung des Unternehmenswertes beläuft sich auf 10 Mio. Euro, was einem Kaufpreis von 50 Mio. Euro entspricht. Nach fünf Jahren „Haltezeit“ des Beispielunternehmens strebt das Private-Equity Unternehmen eine Veräußerung des Beteiligungsunternehmens an. Der Umsatz liegt unverändert bei 100 Mio. Euro. Durch diverse Kostensenkungsmaßnahmen im Einkauf konnten die Beschaffungsaufwendungen um 10 Mio. Euro gesenkt werden; daraus resultiert ein neuer EBIT von 15 Mio. Euro. Beim Verkauf wurde wieder ein EBIT-Faktor von 10 zugrunde gelegt. Entsprechend stieg der Unternehmenswert auf 150 Mio. Euro, wodurch ein Gewinn von 100 Mio. Euro für die Private-Equity-Gesellschaft realisiert werden konnte. Dieses Rechenexempel macht deutlich, welche signifikanten Auswirkungen ein professionelles Beschaffungsmanagement auf Private-Equity-Engagements hat.

Die Reduzierung der Materialkosten ist somit eine der erfolgversprechendsten Methoden, um das Unternehmensergebnis nachhaltig zu optimieren. Dazu kommt, dass der professionelle Einkauf sich auch für eine ganzheitliche Reduzierung der Produktions- und Prozesskosten der Wertschöpfungskette verantwortlich zeichnen muss. Dabei kann der Einkauf jedoch nicht autark agieren. Vielmehr bedarf es einer funktionsübergreifenden Zusammenarbeit mit Konstruktion, Fertigung und Vertrieb sowie der Einbindung von Lieferanten. Die Integration des Einkaufs in die Produktentwicklung kann eine frühzeitige Garantie der Kostenoptimierung sicherstellen. Ebenso ist das Management von kostengünstigen und effizienten Versorgungskonzepten als Einkaufskompetenz beispielhaft zu erwähnen. Der massiv anhaltende Trend zur Auslagerung von Teilbereichen der betrieblichen Wertschöpfung sowie von Randaktivitäten wird darüber hinaus weiter den Materialaufwand steigern und somit die Bedeutung des Einkaufs als Profitgarant erhöhen.

Bei zahlreichen bedeutenden Unternehmen nimmt bereits jetzt der Einkauf eine strategische Funktion auf Konzernebene ein. Der Automobilkonzern DaimlerChrysler verfolgt beispielsweise das Ziel einer Steigerung des Unternehmenswertes durch optimierte Einkaufssysteme und Prozesse. Beim österreichischen Technologiekonzern Andritz wird es explizit als Aufgabe des Einkaufs definiert, durch konsequente Reduktion der Prozess- und Beschaffungskosten zur Stärkung der Wettbewerbsposition beizutragen.

Bevor auf die Techniken zur Kostenreduzierung im Einkauf eingegangen wird, gilt es, sich Klarheit über dessen betriebliche Funktion zu verschaffen. Dafür dient zunächst ein Einblick in die geschichtliche Entwicklung des Einkaufs:

Die erste Phase entwickelte sich im Rahmen der reinen Bedarfsdeckung mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Der Einkauf fungierte zunächst als Versorger des innerbetrieblichen Leistungsprozesses. Für diese betriebliche Funktion wurde zuerst eine eigenständige Abteilung

für die reine Bestellabwicklung etabliert. Der Bedarf wurde im Vorfeld von der produzierenden Abteilung in seinen quantitativen und qualitativen Anforderungen definiert. Die Aufgabe des Einkaufs bestand somit lediglich darin, gewünschte Waren oder Dienstleistungen bereitzustellen.

Diese rudimentäre Ausgestaltung des Einkaufs ist in zahlreichen Betrieben immer noch gängige Praxis. In vielen Fällen fungiert der Einkauf nach wie vor als Weisungsempfänger von Entwicklung oder Vertrieb. Als Beispiel sei hierbei ein Maschinenbaubetrieb genannt, dessen Vertriebsabteilung mit dem Kunden konkrete Lieferanten für Komponenten festlegt. Im Rahmen dieser Fixierung eines Lieferanten verliert der Einkauf bereits in der Konstruktionsphase die Möglichkeit, in den Folgephasen des Produktlebenszyklus alternative Lieferanten zu identifizieren und aufzubauen.

Bei der überwiegenden Anzahl mittelständisch geprägter Unternehmen beschränkt sich die Einkaufsfunktion auf die Ausführung von Bestellungen, die die Produktionsabteilung kurzfristig benötigt. Mit Sicherheit ist die Bestellfunktion eine wichtige Aufgabe im Einkauf. Jedoch lässt diese Philosophie des Einkaufs keine nennenswerten Kostensenkungen durch strategische Lieferantenmaßnahmen zu. Zahlreiche Maßnahmen bleiben auf Kosten der betrieblichen Rendite ungenutzt. Diese Gründe tragen mitunter zu einem angespannten Verhältnis zwischen Einkauf und Vertrieb bei und behindern sämtliche Maßnahmen einer gemeinsamen Optimierung der Materialkosten. Gerade mittelständische Unternehmen, die einem wachsenden Wettbewerbsdruck, schnelleren Innovationszyklen und steigenden Rohstoffpreisen ausgesetzt sind, könnten hierbei entscheidende Potenziale für die nachhaltige Sicherung der Ertragskraft gewinnen.

Das vorliegende Buch vermittelt einen systematischen und umfassenden Einblick in die Kostensenkungsmöglichkeiten für den Einkauf. Zahlreiche Fallstudien zeigen den praktischen Einsatz sowie nachweisbare Erfolge. Die Best-Practice-Methoden führender Konzerne zur Kostensenkung im Einkauf werden dabei beschrieben und mit konkreten Fakten versehen.

Zu Beginn des Buches wird aufgezeigt, dass die vermeintlich banale Lieferantenverhandlung durch entsprechende Strategien entscheidend ausgebaut werden kann. Besonders die vorgestellten Argumentationstaktiken stärken das Drohpotenzial gegenüber dem Lieferanten.

Nach einer Einleitung widmet sich das zweite Kapitel diversen Instrumenten zur Lieferantenanalyse. Dabei werden Methoden wie die ABC- oder XYZ-Analyse präsentiert, die es erlauben, die Lieferantenstruktur als Basis für weitere Maßnahmen zu ordnen. Die Kalkulationsanalyse der Lieferanten sowie die Preisstrukturanalyse erlauben es fortan dem Abnehmer, sich einen Einblick in die Berechnungsgrundlagen des Lieferanten zu verschaffen und mögliche Preissenkungspotenziale eigenständig zu eruieren. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird anhand von Beispielen erläutert, welchen Einfluss technische Maßnahmen zur Beschaffungskostensenkung haben. Insbesondere wertanalytische Maßnahmen, bei denen das Produkt in seine Bestandteile zerlegt wird und mit Nutzenkomponenten versehen wird, sowie Standardisierungen von Bauteilen eignen sich vortrefflich zum Abbau von Komplexitätskosten, zur Reduzierung interner Prozessaufwendungen sowie letztlich einer Vergrößerung des Beschaffungsmarktes und einer damit korrespondierenden Kostensenkung.

Das dritte Kapitel geht intensiv auf das in der Beschaffungswelt gegenwärtig brisanteste Thema „Global Sourcing“ ein. Neben strategischen Grundlagen sowie der Implementierung wird beispielhaft für internationale Beschaffung die Slowakei mit ihren Chancen vorgestellt. Ferner werden mit Abwicklungs- und Zahlungsmodalitäten sowie internationalen Verträgen und dem UN-Kaufrecht juristische Aspekte beleuchtet. Im Anschluss steht die Methodik „Outsourcing“ im Fokus: Trotz zahlreicher Vorteile werden auch eingehend Risiken betrachtet.

Der Abschnitt „Lieferantenmanagement“ beschreibt in Kapitel 6 ausführlich den gesamten Prozess von der Lieferantenbewertung bis hin zur Lieferantenentwicklung. Hierbei wird deutlich, dass zunächst ein individuell auf das Unternehmen zugeschnittener, abteilungsübergreifend erarbeiteter Kriterienkatalog zwingend erforderlich ist. Anhand zahlreicher Beispiele aus der Automobilindustrie zeigt das Buch auf, wie Lieferantenmanagement in der Praxis erfolgreich ein- und umgesetzt wird. In diesem Zusammenhang erfolgt auch ein fundierter Einblick in die Zusammenarbeit mit Lieferanten zur Kostensenkung.

Im Rahmen der Beschaffungsstrategien beschäftigt sich Kapitel 7 ausführlich mit der Herleitung von individuellen Materialgruppenstrategien. Dabei wird zunächst deutlich, dass neben der Bedarfsgüterperspektive auch die Bedarfsquelle in gleichem Maße die Beschaffungsstrategie determiniert. Der Punkt „Beschaffungsmarketing“ führt nochmals umfassend alle Punkte zur Ausgestaltung beschaffungsmarktbezogener Aktivitäten auf. Das Schlagwort „E-Procurement“ wird näher dargestellt. Ebenso wird auf die technischen Möglichkeiten und die Implementierung eingegangen.

Die Volumenerhöhung gehört zu den konventionellsten Strategien zur Kostensenkung im Einkauf. Jedoch werden die Möglichkeiten nur unzureichend ausgeschöpft. Das Kapitel 9 widmet sich somit zunächst einer theoretischen Fundierung des Erfahrungskurveneffekts sowie der Initiierung, Organisation und Führung von erfolgreichen Einkaufskooperationen.

Oftmals vernachlässigt wird das Thema „Organisation und Personal“. Mit Hilfe von praktischen Beispielen stellt Kapitel 11 die CM-Organisation vor, die hohe Einsparungen durch Bündelung von Materialgruppen auf so genannte „Category-Manager“ erlaubt. Ferner erhält der Leser Einblick in eine Vergütungsform, die das Gehaltsniveau eines Einkäufers an seine Leistung koppelt.

Da der Einkäufer der Zukunft auch für benachbarte Gebiete verantwortlich zeichnet, erfolgt in Kapitel 12 eine Darstellung von Kostensenkungspotenzialen im Bereich der Logistik. Die entscheidenden Hebel liegen dabei im Bestandsmanagement sowie einer Übertragung des Logistik- und Lagermanagements auf den Lieferanten.

Im Allgemeinen wird das Gebiet „Einkauf“ mit der Beschaffung von direkten Gütern assoziiert. Daraus folgt, dass indirekte Materialien wie Büromaterial, Entsorgung, Strom oder Arbeitskleidung außer Acht gelassen werden. Gerade hier liegt jedoch noch beträchtliches Einsparpotenzial. Anhand von Zeitarbeit und betrieblichen Reisekosten skizziert Kapitel 13, welche Erfolgsgeschichten sich hierbei schreiben lassen.

Um den Erfolg der Einsparungsmaßnahmen zu messen und zu kontrollieren, bedarf es eines Controlling-Systems, das eine exakte monetäre Bewertung vornimmt. Die Vorstellung eines Performance Level Tracking erfolgt abschließend in Kapitel 14 und zeigt anhand von mehreren Performance Levels eine praktisch bewährte Messsystematik auf.

## 2. Der moderne Einkauf – geballte Kompetenz für Kostensenkung

Durch ein Höchstmaß an Transparenz auf den globalen Beschaffungsmärkten ist der Handlungsspielraum des Einkaufs enorm gestiegen. Jedoch ist die internationale Beschaffung nur ein Element des strategischen Einkaufs. Vielmehr ist unter der strategischen Komponente die langfristige und potenzialorientierte Ausgestaltung zu verstehen. Vor diesem Hintergrund ist die aktuelle Lage zahlreicher Einkaufsabteilungen nicht als „strategisch“ zu bezeichnen. Maßgebliche Tätigkeiten, die sich mit der Leistungsgestaltung befassen, werden von anderen Abteilungen wahrgenommen. So ist der Einkauf kaum in die Produktentwicklung eingebunden, obwohl in dieser Phase bereits 80 Prozent der Produktkosten festgelegt werden. Bereits an diesem Beispiel lässt sich erkennen, dass die fehlende strategische Orientierung des Einkaufs fatale Folgen auf die Kostensituation des Unternehmens haben kann.

In seiner Funktion als strategischer Berater muss der Einkauf das Ziel verfolgen, permanent Kostensenkungspotenziale über den kompletten Wertschöpfungsprozess zu identifizieren. Dieses veränderte Selbstverständnis des Einkaufs erfordert ein neues Bild des Einkaufs in den betrieblichen Funktionsbereichen. General Electric hatte als Vorreiter dieser Entwicklung bereits in den 80er Jahren mit dem Aufbau von strategischen Einkaufsabteilungen begonnen. In Deutschland setzte sich diese Entwicklung in den großen Konzernunternehmen in den 90er Jahren zunehmend durch.

Zusammengefasst wird der Einkauf seiner strategischen Funktion gerecht, wenn sämtliche Möglichkeiten zur kosten-, logistik- und qualitätsoptimalen Beschaffung ausgeschöpft werden. Diese werden auch unter dem Schlagwort „Supply Chain“ zusammengefasst. Dazu gehören u. a.

- Produktmaßnahmen: Produktvereinfachung, Wertanalyse und Standardisierung
- Produktionsmaßnahmen: Make-or-Buy-Analysen, Outsourcing
- Lieferantenmaßnahmen: Lieferantenoptimierung, Lieferantenkonzentration, Volumenbündelung sowie Entwicklungskooperationen

Das Bild des Einkaufs ist im Zuge des Paradigmenwechsels bestimmt durch die Ausrichtung des Betriebs auf die Beschaffungsmärkte. Der Arbeitsablauf durchläuft den strukturierten Management-Regelkreis von Planung, Umsetzung und Kontrolle.

Der Aufgaben- und Verantwortungsumfang von Einkaufsabteilungen wird drastisch zunehmen. Die reine Ausführung von Bestellungen gehört der Vergangenheit an. Der Einkauf etabliert sich als zentrale „Schaltstelle“ für kostenoptimale Leistungserstellung und damit als eine der wichtigsten betrieblichen Funktionen.

Dieses Buch erläutert Grundzüge der Methode „CHEAP“ (*Cost Handling Excellence at Procurement*), die vom Autor zur Senkung der Einkaufskosten aus einer praxisbezogenen Perspektive entwickelt wurde. In zahlreichen Beispielen werden Fälle aus der Management- und Beratungserfahrung des Autors sowie aktuelle praxisrelevante Einkaufsthemen aufgegriffen.

## 2.1 Verhandlungsführung – Einsparungen in Rekordzeit

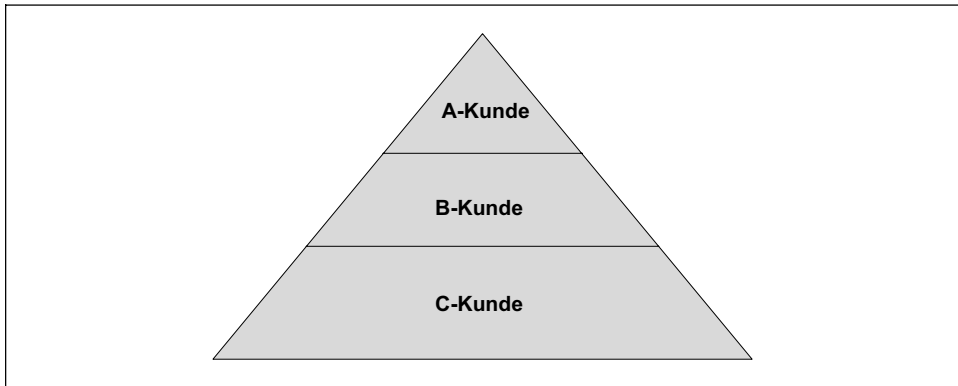
Eine Vertragsverhandlung wird allgemein als Phase bis zur Einigung zweier oder mehrerer Parteien und ihrer gegenseitigen Willenserklärung definiert. Sie bildet das Rüstzeug für die tägliche Praxis jedes Einkäufers und gehört zu den Instrumentarien, die bei professioneller Anwendung zu den schnellsten Einsparungen führen können. Ebenso bilden Lieferantenverhandlungen im Rahmen von Performance-Programmen die effektivste Maßnahme zur Kostensenkung, wie auch die Aussage von Jürgen Marbach, Geschäftsführer der Fluggesellschaft LTU, zeigt: „Wir haben mit Flughäfen, mit Cateringfirmen und Zulieferern nachverhandelt und einen schönen zweistelligen Millionenbetrag gespart.“<sup>1</sup> Da in Einkaufsverhandlungen oftmals entscheidende Fehler gemacht werden und dadurch hohe Einsparpotenziale ungenutzt bleiben, wird im Folgenden auf die Technik und Strategien der Verhandlungsführung eingegangen.

Die Verhandlung bedingt eine intensive sachliche, organisatorische, taktische und persönliche Vorbereitung aller beteiligten Mitarbeiter. Während der sachlichen Vorbereitung werden zunächst die Verhandlungsziele (Bedarfspezifikation, -menge, Preisobergrenze) definiert und gewichtet. Anschließend wird für jedes Ziel eine fundierte Argumentationskette aufgebaut, die zur Durchsetzung der Ziele im Gespräch dient. Zusätzlich sollten die Verhandlungsziele und die Kostensituation der Lieferanten prognostiziert werden, um Gegenargumente zu finden. Bei der organisatorischen Vorbereitung wird festgelegt, ob der Einkäufer allein oder ob ein Buying-Team verhandelt und welche Personen an der Verhandlung teilnehmen sollen. Sollte eine Verhandlung mit einem Team angestrebt werden, müssen vorher alle Mitglieder des Teams auf den gleichen Informationsstand gebracht werden. Daneben ist es sinnvoll, Rollen und Argumente auf bestimmte Mitarbeiter zu verteilen. Ebenfalls zur organisatorischen Vorbereitung zählt die Wahl des Verhandlungsortes. Die taktische Vorbereitung geht der Frage nach, wie der Einkäufer oder das Team seine Argumente vorbringt. Die personelle Vorbereitung, die ebenfalls psychologische Grundsätze zu beachten hat, beschäftigt sich mit der Person des Verhandlungspartners. Im Wesentlichen sollen vor und während der Verhandlung Informationen über die Persönlichkeit, Motive und Charakterzüge gesammelt und verwertet werden. Diese Informationen können durch die Beobachtung des Körperbaus, der Körpersignale, der Freizeitbeschäftigung und Ausdrucksformen gewonnen werden. Um den

---

<sup>1</sup> Süddeutsche Zeitung, Interview mit Jürgen Marbach, Nr. 194, 24.08.2006, S.25

Ansatz für die Verhandlungen festzulegen, gilt es zu untersuchen, wie intensiv die Beziehung zu jedem einzelnen Lieferanten ist und wie sich die Zusammenarbeit entwickelt hat. Aufschluss geben beispielsweise die Umsatzentwicklung und die Entwicklung der Marktanteile des Lieferanten in den relevanten Kategorien sowie im Gesamtmarkt. Von primärer Bedeutung ist jedoch die Positionierung des eigenen Unternehmens aus der Perspektive des Lieferanten, durch die sich die eigene Verhandlungsposition ermitteln lässt. Hierbei gilt es zu eruieren, ob das eigene Unternehmen für den Lieferanten ein A-, B- oder C-Kunde ist.



**Abbildung 2:** Die Kundenpyramide aus Lieferantensicht

Je nach Stellenwert lassen sich die Lieferanten dann in Toplieferanten (A-Kunde) und Lieferanten mit mittlerer (B-Kunde) oder geringerer Bedeutung (C-Kunde) unterteilen. Diese Zuordnung bestimmt schließlich den Verhandlungsansatz und damit auch die Intensität und Art der Vorbereitung.

## Vorgehen

Bei Toplieferanten sollte die Verhandlung partnerschaftlich ausgerichtet sein und eine „Win-Win-Situation“ angestrebt werden. Dazu hat sich ein Vorgehen in drei Schritten bewährt: Zunächst sollte die Ausgangssituation der Top-Lieferanten analysiert werden. Wie haben sich Umsatz, Marktanteile und Finanzsituation des Lieferanten entwickelt, welches sind seine strategischen sowie produkt- und absatzbezogenen Ziele? Gleichzeitig sind relevante Daten über die Geschäftsbeziehung zwischen Lieferant und Abnehmer zu erheben. Dazu zählen Umsatzanteile, Umsatzentwicklung sowie Marktanteile und -entwicklung. Mit diesem Wissen lassen sich im zweiten Schritt Ansätze zur Wertsteigerung für beide Verhandlungspartner definieren. Dabei sind insbesondere Maßnahmen zu entwickeln, die Vorteile für beide Seiten bringen. Im dritten Schritt schließlich ist zu entscheiden, welchen Beitrag die ausgewählten Hebel für Umsatz und Ergebnis leisten können. Wenn das Potenzial der Hebel quantifiziert ist, kann das Verhandlungsziel definiert werden und eine Verhandlungsstrategie entwickelt