

Matthias Grossmann

# Einkauf

leicht gemacht

Kosten senken – Qualität sichern –  
Einsparpotenziale realisieren

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Einkauf leicht gemacht« (ISBN 978-3-636-01453-5)  
2007 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# Vorwort

Die Bedeutung des Einkaufs wächst und wächst. Eine Erkenntnis, die sich immer stärker in Vorstandsetagen und Geschäftsleitungen breit macht. Denn häufig schlummern gerade in Einkauf und Beschaffung hohe Kostensenkungspotenziale. Dies gilt nicht nur für die großen Unternehmen, bei denen spätestens seit dem weit über die Einkäuferzene zur Berühmtheit gelangten Ignacio López die „Generalüberholung“ des Einkaufs angesagt ist. Der López-Effekt hat inzwischen auch den Mittelstand erreicht. Im Zeichen der Globalisierung und des härteren internationalen Wettbewerbs fokussieren sich die Unternehmen unterschiedlichster Betriebsgröße auf neue Methoden des Einkaufs. Global Sourcing, ABC-Analyse, C-Teile-Management, Simultaneous Engineering sind mittlerweile auch in kleinen Unternehmen oft keine Fremdwörter mehr.

Im Einkauf spielt der Preis eine wesentliche, aber keineswegs die allein entscheidende Rolle. Faktoren wie Qualität, Zuverlässigkeit und langfristige Verlässlichkeit sind ebenso wichtig. Angesichts der zahlreichen Erfolgsfaktoren, angesichts der Komplexität der Vorgänge im Einkauf und deren Bedeutung für das Gesamtunternehmen sind zunehmend Ansätze erforderlich, die theoretischen Kenntnisse aus der Wissenschaft in praktisches Handeln umzusetzen. Das vorliegende Buch *Einkauf leicht gemacht* trägt dazu bei, die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen. Mit seinem Ansatz, die Geschichte eines jungen Einkäufers zu erzählen, gelingt es Matthias Grossmann zu lehren, ohne zu belehren.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), der führende Fachverband für Beschaffung und Logistik in Deutschland, hat es sich zum Ziel gesetzt, gerade auch die mittelständischen Unternehmen bei der Ausnutzung der Potenziale des Einkaufs zu unterstützen. Dass wir mit unseren über 1000 Firmen- und 4000 persönlichen Mitgliedern mehr als 80 Prozent des gesamten deutschen Beschaffungsvolumens im produzierenden Gewerbe vertreten, zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Dr. Holger Hildebrandt  
Hauptgeschäftsführer des BME

# 1. Vorgeschichte

Ein junger Mann, beschäftigt in der Einkaufsabteilung eines mittelständischen Industrieunternehmens, verliert langsam die Lust am Beruf des Einkäufers.

Zu Beginn seines beruflichen Werdegangs vor einigen Jahren war er noch hoch motiviert, doch irgendwie haben sich seine Erwartungen nicht erfüllt. „Woran liegt es nur?“, fragt er sich. „Ursprünglich fing alles so interessant an, doch jetzt sehe ich hier keine Perspektive mehr.“

Herr Leopold hatte schon während des Studiums der Betriebswirtschaft die Möglichkeit, bei einem großen Unternehmen in der Einkaufsabteilung als Praktikant tätig zu sein. Auch seine Diplomarbeit über die Einkaufspolitik dieses Unternehmens konnte er dort schreiben. Und das, was er dort erlebte, faszinierte ihn: internationale Ausrichtung, klar strukturierte Abläufe, ein Einkaufsleiter, der alle Zügel in der Hand hatte, und nicht zuletzt Mitarbeiter, die wirklich motiviert zu sein schienen.

Leider gab es aufgrund eines Einstellungsstopps keine Möglichkeit, in dieser modernen und dynamischen Einkaufsabteilung nach dem Ende des Studiums zu starten. Doch das Schicksal hatte mit unserem jungen Mann ganz andere Dinge vor.

## Die Kontaktaufnahme

Eines Tages stieß Herr Leopold in einer Fachzeitschrift auf einen hochinteressanten Artikel. Der Einkaufsleiter eines großen mittelständischen Unternehmens schrieb dort über seine Erfahrungen mit einer neuen Einkaufsorganisation, die unter anderem eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit der Mitarbeiter sowie regelmäßige Workshops mit Lieferanten enthielt.

„Klasse!“, dachte sich der junge Mann. „Das entspricht genau jener Art von Unternehmen, wie ich es von meinem Praktikum her kennen- und schätzen gelernt habe. Ich sollte mit diesem außergewöhnlichen Menschen Kontakt aufnehmen.“

## 1. Vorgeschichte

Unser junger Mann setzte daraufhin am Abend ein Schreiben auf und sandte es sofort am nächsten Tag zu diesem außergewöhnlichen Einkaufsleiter, Herrn Konrad. Inhalte seines Briefes waren:

- der Bezug auf den Artikel in der Fachzeitschrift,
- seine Begeisterung für diese Art von Organisation,
- dass allerdings viele Einkaufsabteilungen ganz anders arbeiten und
- sein Interesse, den Einkaufsleiter und sein Konzept einmal persönlich kennenzulernen.

Es vergingen keine drei Tage, da war die Antwort von Herrn Konrad da. Und unser junger Mann staunte, denn er erhielt sofort eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch!

## 2. Das erste Treffen: Methoden zur Preis- und Kostenreduzierung

### Der Einkauf trägt erheblich zum Erfolg bei

„Guten Tag, junger Mann, nehmen Sie Platz. Was kann ich für Sie tun?“, waren die Worte, mit denen Herr Leopold von dem Einkaufsleiter begrüßt wurde.

Noch einmal erzählte der junge Mann von seiner Begeisterung über den Artikel in der Fachzeitschrift, dann aber auch ausgiebig über die Probleme in seinem Unternehmen, wo er gerade beschäftigt war: „Meine Kollegen und ich sind mit Arbeit bis obenhin zu. Vor drei Monaten hat ein Mitarbeiter gekündigt, und bis heute ist die Stelle nicht neu besetzt worden. Natürlich müssen wir dessen Arbeit mit machen. Wir sollen dieses Jahr wieder Preisreduzierungen erzielen, sehen jedoch vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr, und ...“

„Mal ganz langsam, junger Mann“, unterbrach ihn der Einkaufsleiter, „erzählen Sie mir doch erst einmal etwas über die Größe und Organisation Ihrer Abteilung, damit ich mir ein Bild machen kann.“

So erklärte Herr Leopold in groben Zügen, um welches Unternehmen es sich handelte und wie der Einkauf dort organisiert war:

Umsatz: 50 Mio. Euro/Jahr  
Einkaufsvolumen: 25 Mio. Euro/Jahr  
Anzahl der Einkäufer: 5 + Leiter Materialwirtschaft

Auf die Frage von Herrn Konrad, was denn genau das Aufgabengebiet der Einkäufer umfasse, teilte der junge Mann mit: „Alles, was in der Beschaffung anfällt, gehört zu unseren Aufgaben: Angebote einholen, Bestellungen tätigen, Reklamationen bearbeiten, Rechnungsprüfung, natürlich die Verhandlungsführung sowie das Vereinbaren von Mengenkontrakten.“

„Heißt das“, fügte Herr Konrad hinzu, „dass jeder Einkäufer alles macht, lediglich die verschiedenen Materialgruppen werden auf die Anzahl an Personen aufgeteilt?“

„Ja, genauso ist es. Drei Einkäufer kaufen Produktionsmaterial ein, einer Dienstleistungen und einer Investitionsgüter. Nicht zu vergessen die Fachabteilungen, die auch eigenständig beschaffen.“

Daraufhin fragte Herr Konrad, was der junge Mann schätze, wie viel Prozent der Arbeitszeit für die Disposition bzw. Bestellabwicklung und wie viel für Aufgaben zur Kostenreduzierung anfällt.

Nach kurzem Überlegen sagte dieser: „Ich gehe davon aus, dass es meinen Kollegen ähnlich geht wie mir. Bestimmt 75 % meiner Zeit brauche ich für die Bestellabwicklung und die Sicherstellung von Terminen.“

„Was glauben Sie“, fuhr der Einkaufsleiter fort, „nach welchen Kriterien bewertet wohl Ihre Geschäftsführung die Abteilung Einkauf?“ Herr Leopold überlegte etwas länger und meinte dann: „Ich denke, die Sicherstellung von Qualität, Lieferterminen und ein günstiger Preis sind die entscheidenden Bewertungsfaktoren.“

Herr Konrad stand auf, ging zu einem Flipchart und notierte folgende Formel:

$$\begin{array}{l} \text{Umsatz} \\ - \text{Kosten} \\ \hline = \text{Gewinn/Verlust} \end{array}$$

**Abbildung 1: Gewinn/Verlust-Formel**

„Herr Leopold, stellen Sie sich vor, Sie seien Geschäftsführer in Ihrem Unternehmen, was wäre Ihnen dann wohl am wichtigsten?“

„Einen vernünftigen Gewinn zu erwirtschaften?“, fragte etwas zögerlich der junge Mann.

„Genau das! Machen Sie sich einmal Folgendes bewusst: Die Sicherstellung von Qualität und Pünktlichkeit der Lieferungen erwartet Ihr Geschäftsführer einfach von Ihnen. Das ist selbstverständlich. Doch was Ihr Geschäftsführer noch viel mehr von Ihnen erwartet, ist, dass Sie die geforderte Qualität und

den Lieferservice zu optimalen Preisen einkaufen! Denn der Einkauf hat erheblichen Einfluss auf das Betriebsergebnis!“

„Ihr Verkauf“, so der Einkaufsleiter, „ist zuständig für den Umsatz. Er hat eine grundlegende Position im Unternehmen. Ohne Umsatz brauchen wir auch keinen Einkauf. Doch machen Sie sich auch bewusst: Der Einkauf trägt die Verantwortung für den Löwenanteil aller unternehmerischen Kosten. Denn im Durchschnitt fallen 50 % aller Kosten in der Beschaffung an!“

„Was glauben Sie“, fuhr Herr Konrad fort, „trägt mehr zum Unternehmensgewinn bei: eine Erhöhung des Umsatzes um 5 % oder – bei gleichem Umsatz – eine Senkung der Beschaffungskosten um 5 %?“

Ohne dem jungen Mann die Gelegenheit zu geben, zu antworten, drehte der Einkaufsleiter seinen Laptop in Richtung seines Besuchers und zeigte die folgende Kalkulation:

## Umsatzsteigerung vs. Kostenreduzierung

### Ausgangssituation:

Umsatz	10.000.000 €	100,00 %
– Kosten	9.700.000 €	97,00 %
= Gewinn	300.000 €	3,00 %

### Wir erhöhen den Umsatz um 5 %:

Umsatz	10.500.000 €	100,00 %
– Kosten	10.039.500 €	95,61 %
= Gewinn	460.500 €	4,39 %

### Wir reduzieren die Beschaffungskosten um 5 %:

Umsatz	10.000.000 €	100,00 %
– Kosten	9.457.500 €	94,58 %
= Gewinn	542.500 €	5,43 %

**Abbildung 2: Umsatzsteigerung vs. Kostenreduzierung**