

# Die Macht des Einkaufs



**Ein gut geplanter Einkauf spart Zeit und schont den Geldbeutel. Deshalb lohnt sich ein Blick auf die Einkaufsstrukturen des eigenen Unternehmens.**

Von Mutti haben wir gelernt, für den privaten Einkauf einen Einkaufszettel zu schreiben. Doch wie geplant und strukturiert ist eigentlich der Einkauf Ihres Unternehmens?

Foto: dpa

**D**ie Geschäftsleitungen der Unternehmen aus der Branche der erneuerbaren Energien stellen sich täglich neuen Herausforderungen: Ob Änderung der rechtlichen Situation durch die Novellierung des EEGs, neue Forschungs- und Entwicklungsergebnisse für noch effizientere und zuverlässigere Produkte oder aufwendige Vermarktungskampagnen – für viele Unternehmen ist es nicht immer leicht, zusätzlich zum Tagesgeschäft in allen Bereichen den Überblick zu behalten. Die Idee, einmal die hauseigenen Einkaufsprozesse zu untersuchen und zu optimieren, wird häufig erst aus der Not heraus geboren: So zum Beispiel, wenn es zu Unstimmigkeiten zwischen Technikern und Einkäufern kommt. Gegenseitige Vorwürfe, für nicht rechtzeitig oder fehlerhaft gelieferte Ware verantwortlich zu sein, sind kontraproduktiv und der Konflikt kostet das Unternehmen nur weiteres Geld. Geld, das durch ein gutes Einkaufsmanagement gespart werden könnte.

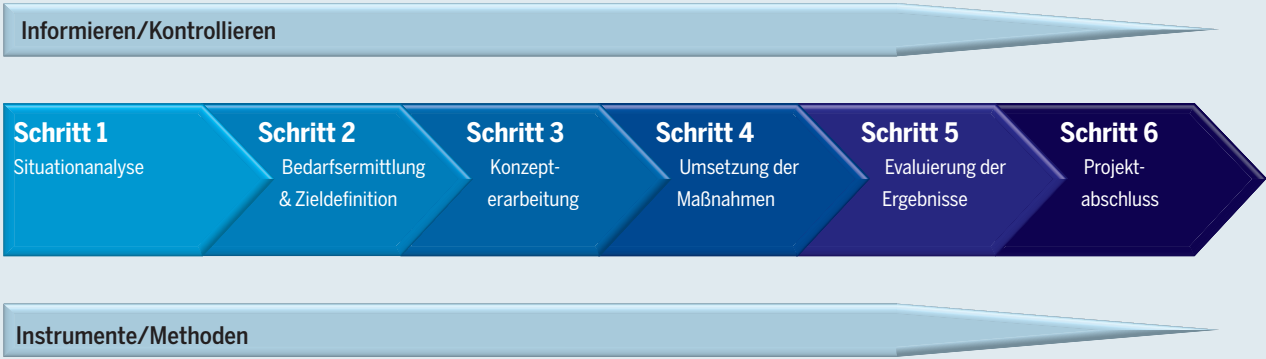
»Der große Hebel sitzt im Einkauf«, sagt Stefan Weber, Betriebswirt und Geschäftsführer von Weber Consulting. Seiner Ansicht nach sollten Unternehmen ihre Energie nicht nur in Vermarktung und Absatz von Produkten stecken, denn: »Wer im Einkauf einen Euro spart, müsste, um die gleiche betriebswirtschaftliche Leistung zu erzielen, im Gegenzug den Absatz um mindestens sieben Euro steigern.« Um eben diesen Euro zu sparen und die Qualität der eingekauften Produkte zu sichern, optimieren Unternehmen ihre Einkaufsprozesse. Denn Einkaufen ist eben mehr als nur Preise verhandeln und bestellen. »Materialkosten stellen mit einem Anteil von 60 bis 80 % am Umsatz den größten beeinfluss-

baren Kostenblock in vielen Unternehmen dar«, erklärt Professor Horst Wildemann vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion der Technischen Universität München. Das Einkaufs- und Beschaffungsmanagement erfolgreicher Unternehmen müsse sich daher abwenden von der herkömmlichen Kosten- und Preisorientierung und ein wesentlicher Werttreiber im Unternehmen werden.

## Flexible Verstärkung des Einkaufsteams

Am einfachsten ist es, schon zu Beginn eines neuen Projekts die Einkaufsprozesse gezielt zu planen. Eine strukturierte Einkaufsstrategie anfangs erarbeitet, müssen später keine eingefahrenen Strukturen umgestellt werden. Thomas Schmitt, Manager der Thermal Power Plants Group der Suntechnics GmbH, hat dies beim Bau von solarthermischen Kraftwerken erkannt und den Einkauf von Dampfturbinen und anderen technischen Komponenten an einen externen Einkaufs-Berater vergeben. »Wir haben gesehen: Hoppla, das ist ein riesiges Einkaufs-Projekt. Unser Einkauf ist mit dem Routinegeschäft ausgelastet. Deshalb haben wir rechtzeitig für Verstärkung von außen gesorgt«, erzählt Schmitt. Eine Verstärkung des Einkaufs durch externe Dienstleister kann auch zur Überbrückung von zeitweiligem Fachkräftemangel notwendig sein. Andreas Jerz der Suntechnics Bioenergy GmbH ließ letztes Jahr die BHKW für seine Biogasanlagen einkaufen: »Uns hat einfach ein technischer Einkäufer gefehlt.«

## Der Projektprozess zur Umsetzung Ihrer Ziele



Quelle: Weber Consulting

Immer häufiger bedienen sich Unternehmen externer Berater, zum Beispiel von Weber Consulting. Die Bandbreite der Dienstleistungen reicht hierbei je nach Kundenwunsch von kleineren Anpassungen der Einkaufsstrukturen, bis zur Übernahme des gesamten projektbezogenen Einkaufsprozesses.

### Der Weg zur Einkaufsoptimierung

Wie ist das Unternehmen strukturiert? Welche Stellung hat die Abteilung Einkauf im Organigramm? Funktioniert die Kommunikation zwischen technischer Abteilung und Einkauf? Mit wie vielen Lieferanten wird zusammengearbeitet

– und wie werden diese ins Unternehmen eingebunden? »Am Anfang jeder Optimierung steht natürlich die Analyse der Ist-Situation«, sagt Weber.

Ziele legen fest, was vom unternehmenseigenen Einkauf gefordert und ermöglicht wird: Er könnte in Zukunft die Bestellungen aller Abteilungen bündeln und so die Einkaufspreise senken. Oder er intensiviert die Zusammenarbeit mit Lieferanten und sichert langfristig die Qualität der eingekauften Produkte. Dabei kann es je nach Situation sinnvoll sein, mehr oder weniger Lieferanten zu beteiligen: Wer wenige Lieferanten hat und zudem Online-Bestellsysteme dieser Lieferanten nutzt, muss nicht lange suchen, bis er ein bestimmtes Produkt findet. So sinken die Prozesskosten.

**Sechs Schritte zur Einkaufsoptimierung. Wichtig für den Erfolg ist, dass der Prozess kontinuierlich verfolgt und kontrolliert wird.**



International Exhibition and Conference  
on Renewable Energy and Distributed Generation

9<sup>th</sup> edition

Italy goes  
renewable

over 450 exhibitors already registered



VERONAFIERE

Verona Fair, Italy • 15-17.05.2008

[solarexpo.com](http://solarexpo.com)  
[info@solarexpo.com](mailto:info@solarexpo.com)



## Tipps für Einkaufsverhandlungen

1. Definieren Sie vor der Verhandlung Ihre Ziele! Behalten Sie diese immer vor Augen.
2. Haben Sie für jede Einkaufsverhandlung immer einen Plan B! Wichtig: Sagen Sie nein, wenn Sie sich nicht sicher sind.
3. Verhandeln Sie bei besonders wichtigen Einkaufsverhandlungen nicht allein, sondern im Team.
4. Haben Sie keine Angst vor großen Namen.
5. Protokollieren Sie die Gesprächsergebnisse, Entscheidungen und Aktionen.

Bedient sich die Einkaufsabteilung jedoch mehrerer Lieferanten, kann das Versorgungslücken vorbeugen und natürlich den Preisdruck erhöhen: »Während meiner Zeit bei der Conergy AG haben wir zusätzliche Aluminiumlieferanten qualifiziert. Wir wollten die Versorgungssicherheit mit Profilen für die Gestellfertigung sicherstellen«, erzählt Weber aus seinen Erfahrungen. Das wachsende Unternehmen benötigte damals immer größere Mengen an Aluminium. Ein Ausfall des einzigen Lieferanten wäre da äußerst nachteilig gewesen.

Das Konzept zur Einkaufsoptimierung kann also von kleineren Anpassungen bis zur kompletten Umstellung der Einkaufsstrukturen alles umfassen. Da stellt sich die Frage: Reicht die Qualifikation der Mitarbeiter aus – oder müssen

diese beispielsweise in Verhandlungsführung oder Kommunikationstechnik geschult werden?

Nach dieser Vorbereitung und Planungsphase kann die Einkaufsabteilung die Ziele Schritt für Schritt in Gesprächen und Verhandlungen mit Lieferanten umsetzen.

### Wer protokolliert, ist im Vorteil

Verhandlungen für größere Projekte wie den Bau eines solarthermischen Kraftwerks können sich über Monate oder gar Jahre hinziehen. Später kann sich niemand mehr exakt erinnern, was in einem bestimmten Gespräch, Telefonat oder Verhandlung gesagt wurde. »So etwas muss entsprechend dokumentiert werden«, weiß Schmitt von Suntechnics. Aber auch kleinere Projekte sollten angemessen dokumentiert werden. So kann mit Hilfe eines Verhandlungsprotokolls hinterher kontrolliert werden, ob alle Punkte der eigenen Wunschliste abgearbeitet wurden. »Einfach nur den Preis auf einem kleinen Zettel zu notieren, reicht nicht aus«, sagt Weber. Welche Eigenschaften des Produktes werden garantiert – oder: wie hoch werden die Verpackungs- und Lieferkosten sein? »Ein gutes Protokoll spart Zeit, weil sie hinterher weniger Missverständnisse klären müssen«, so Weber weiter.

Und gesparte Zeit ist neben gespartem Geld ein weiterer Gewinn, den ein professionelles Einkaufs- und Beschaffungsmanagement mit sich bringt. Das wussten sicher schon die Warenhauskönige früherer Tage.

Nicole Theiß

## »Einkäufer sind keine Besteller«

### Über Weber Consulting

Stefan Weber hat Weber Consulting im Februar 2007 gegründet. Er ist Dipl.-Betriebswirt und hat in den Einkaufsabteilungen der Vaillant GmbH und der Conergy AG gearbeitet.

Weber Consulting unterstützt Unternehmen des Energiemarktes bei der Optimierung ihrer Einkaufsprozesse. Die Mitarbeiter von Weber Consulting entwickeln ein mittel- und langfristig ausgerichtetes Einkaufskonzept für ihre Kunden. Hierbei übernehmen sie die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Lieferantenverhandlungen. Mehr über Weber Consulting erfahren Sie unter [www.weber-con.de](http://www.weber-con.de).



Foto: Weber Consulting

Die Qualität des Einkaufs hängt entscheidend von der Unternehmensstruktur und der Mitarbeiterqualifikation ab. Stefan Weber erklärt, worauf es bei der Einkaufsorganisation ankommt.

**SW&W: Wo sollte in der Unternehmens-Hierarchie die Abteilung Einkauf angesiedelt sein?**

**Weber:** Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass der Einkauf in vielen Unternehmen zu den schwächeren Abteilungen zählt. Er wird häufig viel zu spät in Projekte einbezogen oder über diese informiert. Das ist jedoch ein Fehler: die Einkaufsabteilung sollte allen anderen Abteilungen organisatorisch ebenbürtig sein.

**SW&W: Wie kann die Unternehmensführung ihre Einkaufsabteilung innerhalb der anderen Funktionsbereiche besser positionieren?**

**Weber:** Sie muss das klare Signal geben: Ein professioneller Einkauf wird erwartet und unterstützt. Die Einkaufsabteilung muss sowohl intern als auch für externe Partner jederzeit ansprechbar sein.

**SW&W: Ein professionelles Einkaufsteam setzt qualifizierte Mitarbeiter voraus. Was muss ein guter Einkäufer mitbringen?**

**Weber:** Neben den Standardanforderungen wie analytisch denkend, belastbar, Fremdsprachenkenntnisse, durchsetzungsstark sollten Einkäufer sich auch als Dienstleister verstehen, die als Unterstützung für Ihre internen und externen Partner fungieren. Der Einkäufer muss heute mehr können, als zwischen zehn Anbietern den Billigsten auszuwählen. Es kommt darauf an, neugierig und offen für neue Lösungen und Technologien zu sein. Es geht darum, beide Seiten zu verstehen, auch wenn dies nicht immer ganz einfach ist. Denken wir an Ingenieure, die sich partout auf einen Lieferanten eingeschossen haben oder den ausländischen Geschäftspartner, der aus einem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund kommuniziert.

**SW&W: Und was zählt alles zu den Aufgaben eines professionell qualifizierten Einkäufers?**

**Weber:** Einkäufer sind keine Besteller. Der Einkauf muss schon zu Beginn in Projekte einbezogen und frühzeitig informiert werden. Dann können Einkäufer geeignete Lieferanten auswählen und Konditionen verhandeln. Wird der Einkauf eingeschaltet, wenn alles schon zu spät ist, dann kann der Einkäufer ja nur noch bestellen.

Das Interview führte Nicole Theiß



Danfoss Haus- und Wohnungsstation Termix VVX-B



## Wärme aus der Ferne.



Besuchen Sie uns in Essen,  
05.-08. März 2008,  
Halle 3.0, Stand Nr. 3.0-116



Besuchen Sie uns auf der AGFW, Bremen  
08.-10. April 2008,  
Halle 4, Stand Nr. 4C03



Besuchen Sie uns in Nürnberg,  
16.-19. April 2008,  
Halle 9, Stand Nr. 9200

Makaken sichern ihr Überleben im strengen asiatischen Winter durch regelmäßige warme Bäder. Das Wasser hierfür liefern vulkanische Quellen. Aus 12 bis 15 km Tiefe steigt das Thermalwasser fast ohne Wärmeverluste auf, um die zahlreichen Badestellen der Makaken zu speisen.

Übergabe-, Haus- und Wohnungsstationen von Danfoss versorgen überall auf der Welt Millionen von Haushalten mit Nah- und Fernwärme. Als direkte oder indirekte Systeme für die Heizung oder auch zur Trinkwassererwärmung helfen sie diese umweltfreundliche Energie wirtschaftlich und komfortabel zu nutzen.

### **Danfoss GmbH Fernwärme- und Regeltechnik**

Kolumbusstraße 14, 22113 Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 73 67 51-0 • Fax: +49 (0) 69 8902 466-400

E-Mail: [info-hh@danfoss.com](mailto:info-hh@danfoss.com) • [www.fernwaerme.danfoss.de](http://www.fernwaerme.danfoss.de)