

# Geschulte Mitarbeiter senken die Kosten im Einkauf

Um die Einsparpotenziale im Einkauf zu heben, muss die Geschäftsführung den Mitarbeitern dieser Abteilung die nötigen Kenntnisse und genügend Zeit zur Verfügung stellen. Ein Interimsmanager kann helfen, eine Neuausrichtung hin zum strategischen Einkauf umzusetzen.

PETER ZUG

In keinem anderen Bereich können so schnell und so zielgerichtet die Kosten beeinflusst werden wie im Einkauf. Darüber reden und schreiben zwar auch alle, umgesetzt wird diese Erkenntnis in den Unternehmen aber leider viel zu selten. Häufig wird die Einkaufsabteilung sehr stark von direkt angrenzenden Abteilungen beeinflusst. So werden Entscheidungen getroffen, die die Abteilung Einkauf betreffen, niemand aber bezieht den Einkauf bei der Entscheidungsfindung mit ein oder bittet ihn wenigstens um einen Ratschlag. Gibt es allerdings Probleme mit Lieferanten und die Besprechung einiger Vertragsinhalte wurde „vergessen“, finden die angrenzenden Abteilungen den Weg zum Einkauf in der Regel

Peter Zug ist selbstständiger Einkaufsberater in 82383 Hohenpeißenberg, Tel. (08805)922496, zugoptimierung@aol.com

sehr schnell. Das größte Problem dabei ist, dass diese „vergessenen“ Themen bis hin zum Endkunden durchschlagen können.

Um diese Missstände zu beheben, muss die Einkaufsabteilung an der richtigen Stelle im Unternehmen positioniert sein und auch die entsprechende Unterstützung durch die Geschäftsleitung bekommen. Auf diese Art und Weise kann die Geschäftsführung direkt mit der Abteilung Einkauf die erforderlichen Schritte bestimmen, einleiten und den Fortschritt kontrollieren.

Gerade für kleine und mittlere Firmen ist eine Beschaffung auf dem Weltmarkt ein komplexer Vorgang, der oft ein sehr großes Hindernis darstellt. Grund dafür sind in erster Linie die immensen Vorlaufkosten, insbesondere das Reisen zu Messen und zu potenziellen Lieferanten. Um die Leistungsfähigkeit von Geschäftspartnern beurteilen

zu können, ist ein persönliches Treffen jedoch unbedingt notwendig. In der momentanen Situation, die durch kleinere Auftragsvolumen und drastisch reduzierte Gewinnspannen geprägt ist, steht der Einkauf aber gleichzeitig unter dem erhöhten Druck, die Kosten zu senken. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muss der strategische Einkauf in den Unternehmen Einzug halten. Dazu müssen die Mitarbeiter in den Einkaufsabteilungen allerdings auch die erforderliche Zeit zur Verfügung haben. Doch in der Realität haben die meisten Einkäufer durch das Tagesgeschäft kaum oder gar keine Zeit, um strategische Entwicklungen zu planen und durchzuführen.

## Beschäftigte müssen die rechtlichen Grundlagen kennen

Hinzu kommt, dass den Mitarbeitern in vielen Fällen Kenntnisse über die internationalen Märkte fehlen. Diese Kenntnisse in Erfahrung zu bringen und sich anzueignen, erfordert einen zusätzlichen Zeitaufwand bei den Mitarbeitern der Einkaufsabteilungen. Mit der Einstellung von neuen Mitarbeitern für den strategischen Bereich im Einkauf ließe sich dies zwar sicherlich beheben, dadurch würden aber wieder zusätzliche Personalkosten entstehen. Am günstigsten ist es also, die bereits vorhandenen Mitarbeiter zu schulen und ihnen die aktuellen rechtlichen Grundlagen zu vermitteln.

Konkret muss sich das Unternehmen um Einkaufsschulungen und eine Überarbeitung der allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) kümmern (siehe Kasten). Denn diese müssen auf den neuesten Stand gebracht werden und durchsetzbar sein. Dies schafft



**Durch das Tagesgeschäft haben die meisten Einkäufer kaum oder gar keine Zeit, strategische Entwicklungen zu planen und durchzuführen.**

Checkliste

## Einkauf und Beschaffung optimieren

### Lieferantenstruktur überarbeiten

- ▶ Sind Warengruppen und Anzahl der Lieferanten pro Warengruppe festgelegt?
- ▶ Sind die Lieferanten lokalisiert?
- ▶ Sind die Umsätze der Lieferanten in den letzten drei Jahren bekannt?
- ▶ Welche Produkte können bei welchen Lieferanten zusammengefasst werden?
- ▶ Gibt es eine Übersicht nach A-, B- und C-Lieferanten?
- ▶ Gibt es zu sperrende Lieferanten?
- ▶ Ist der Lieferantenstamm reduzierbar?

### Voraussetzungen schaffen

- ▶ Wird die Lieferantenbewertung jährlich mit allen Konsequenzen durchgeführt?

- ▶ Gibt es Liefervorschriften?
- ▶ Sind die AGB auf einem gültigen Stand?
- ▶ Sind die Mitarbeiter bezüglich der AGB geschult?
- ▶ Gibt es Qualitätssicherungsvereinbarungen mit ausgewählten Lieferanten?
- ▶ Gibt es ein Mahnwesen für fehlende Auftragsbestätigungen und überschrittene Liefertermine?
- ▶ Gibt es eine Fehlteilsteuerung?

### Durchführung im Einkauf

- ▶ Werden die Inhalte der AGB durchgesetzt?
- ▶ Wird das Mahnwesen aktuell durchgeführt?
- ▶ Existiert ein Eskalationsstufensystem für das Mahnwesen in der Firma?

- ▶ Welche Abläufe gibt es bei der Reklamationsbearbeitung?
- ▶ Werden die Kosten durch Reklamationen an die Lieferanten weiterberechnet?
- ▶ Gibt es eine Festlegung für das Abschließen von Rahmenverträgen (Mengen, Warengruppen)?
- ▶ Werden Bonusvereinbarungen mit den Lieferanten getroffen?
- ▶ Gibt es Festlegungen für Material, das für Outsourcing vorgesehen ist?
- ▶ Existiert eine Strategie für die Ausrichtung des Einkaufs?
- ▶ In welchem Zustand soll das Material zugekauft werden?
- ▶ Sind kurz- und langfristige Einsparpotenziale festgelegt?
- ▶ Werden Wertanalysen durchgeführt?
- ▶ Gibt es ein einheitliches Vorgehen bei der Abwehr von Preiserhöhungen der Lieferanten?

eine stabile und dauerhafte Grundlage für die Mitarbeiter im Einkauf, um bei ihrer täglichen Arbeit die Interessen der Firma zu vertreten. Um die notwendigen Veränderungen und Neuausrichtungen in der Abteilung Einkauf durchzuführen und damit die Kosten zu senken, holen sich viele Unternehmen Hilfe von außen. Externe Berater sollen dann erklären, was die Unternehmen wie besser machen können. Doch die beste Beratung nützt nichts, wenn die gehörten Dinge im Unternehmen nicht umgesetzt werden. Oft mangelt es dabei nicht am Willen der Mitarbeiter, sondern eher am praktischen Know-how. Das bedeutet: Der Berater muss das Erklärte gemeinsam mit seinem Kunden in der Praxis anwenden. Also nicht nur mit den betroffenen Mitarbeitern reden, sondern ihnen auch zeigen, was sie wie tun sollten und ihnen aktiv zur Hand gehen! Der Berater muss im Tagesgeschäft präsent sein, Untersuchungen durchführen und Entscheidungen vorbereiten, jeden Tag.

### Interimsmanager hilft bei der Umsetzung im Unternehmen

Genau dies macht ein Interimsmanager. Mit seiner Unterstützung können die Mitarbeiter im Unternehmen vor Ort das gemeinsam Beschlossene auch in die Tat umsetzen. Durch seine permanente Anwesenheit hat der Interimsmanager die Kontrolle über den Fortschritt des jeweiligen Projektes und kann, wenn erforderlich, ohne Verzögerung korrigierend eingreifen.

Der aktive Helfer bewirkt zügige und klare Entscheidungen im Unternehmen, was gerade bei Veränderungsprozessen sehr wichtig ist. Dies setzt allerdings voraus, dass der Interimsmanager in das Team eingebunden und als Teil der Mannschaft angesehen wird. Ist dies der Fall, kann er im Unternehmen bereits kurzfristig dazu beitragen,

- ▶ die Effizienz zu steigern,
- ▶ den Umsatz zu erhöhen und
- ▶ die Kosten zu reduzieren.

Im Gegensatz zu einem fest angestellten Manager sind die Kosten eines Interimsmanagers überschaubar, weil der Einsatz zeitlich begrenzt ist. Außer bei der Optimierung des Einkaufs kann ein Interimsmanager auch bei Umstrukturierungen und Liquiditätsengpässen, der Durchführung einer Insolvenz sowie einem Führungs- und Generationswechsel oder der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens eingesetzt werden. Ebenso kann er in Notsituationen Unterstützung leisten, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter plötzlich langfristig krank wird oder verstirbt, fristlos kündigt oder einem Angestellten gekündigt werden muss. **MM**



Bilder: MM-Archiv

Die Beschaffung auf dem Weltmarkt ist ein komplexer Vorgang, die Mitarbeiter im Einkauf benötigen dazu umfangreiche Kenntnisse über die internationalen Märkte.

BILDER: MMV-ACTIV