

## **Strategischer Einkauf im Mittelstand**

Interview für „Markt und Mittelstand“, Ressort Unternehmensführung

Vita

Professor Horst Wildemann, Jahrgang 1942, ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik an der Technischen Universität München. Zugleich leitet er die von ihm gegründete TCW Transfer-Centrum GmbH für Produktions-Logistik und Technologie-Management in der bayerischen Landeshauptstadt. Er gilt als Vordenker einer neuen Partnerschaft von Lieferanten und Abnehmern, die auf beiden Seiten zu erheblichen Kosteneinsparungen führt.

**Markt:** Im industriellen Familienunternehmen sind die Mitarbeiter im Vertrieb und in der Entwicklung oft die Musterknaben, die Fachleute im Einkauf dagegen Stiefkinder. Teilen Sie diesen Eindruck?

**Wildemann:** Das mag lange so gewesen sein. Ich beobachte aber immer häufiger, dass die Einkäufer im Mittelstand eine ähnlich starke Stellung einnehmen wie in Großunternehmen. Das ist in jenen Betrieben der Fall, wo die Einkäufer einen guten Draht zur Geschäftsleitung haben und der Unternehmer den Beitrag des Einkaufs zum Betriebsergebnis schätzt.

**Markt:** Wie groß ist dieser Beitrag denn?

**Wildemann:** Das lässt sich schlecht pauschalisieren. Nach wie vor gilt aber die alte Kaufmannsregel: „Im Einkauf liegt der Gewinn“. Wenn Sie beispielsweise ein Unternehmen mit einer Umsatzrendite von drei Prozent führen, müssten Sie Ihren Umsatz um 60 Prozent steigern, um dieselbe Renditewirkung zu erzielen, die eine Senkung der Materialkosten um drei Prozent ausmacht.

**Markt:** Dann spricht also alles dafür, die Einstandspreise auf Teufel komm raus zu drücken. Leider fehlt dazu Mittelständlern oft die Marktmacht ...

**Wildemann:** ... was Firmenchefs nicht zu sehr grämen sollte. Macht wird immer in Verhandlungen eine Rolle spielen, aber wir treten in eine neue Ära der Kunden-Lieferanten-Beziehung ein, wo Intelligenz mehr wiegt als Größe.

**Markt:** Das klingt verlockend, aber wie sieht das in der Praxis aus?

**Wildemann:** Das erleben Mittelständler heute schon auf der Verkaufsseite. Der Trend geht zur intensiven Zusammenarbeit mit dem Kunden. In Lieferanten-Workshops werden gemeinsam Prozesse analysiert oder gar Neuentwicklungen angeschoben. Da sitzen dann Einkäufer mit Vertriebsfachleuten und Entwicklern an einem Tisch.

**Markt:** Mit welchem Ergebnis?

**Wildemann:** Atemberaubende Ersparnisse auf beiden Seiten! Rund 80 Prozent der Kosten eines Produkts werden in der Entwicklung festgelegt. Wenn da der Einkäufer früh ins Spiel kommt, sind die Ersparnisse enorm.

**Markt:** Fachleute sprechen hier vom Advanced Purchasing. Ist das auch ein Modell für den Mittelstand?

**Wildemann:** Natürlich. Gerade kleinere Unternehmen müssen eine stabile Beziehung zu Premiümlieferanten aufbauen. Wer in kleiner Losgröße komplexe Spezialanfertigungen benötigt, hat gar keine andere Wahl. Und auch hier profitieren beide Seiten von der gemeinsamen Arbeit am Produkt.

**Markt:** Können Sie ein Beispiel nennen?

**Wildemann:** Wenn der Lieferant von Anfang an das Design des Produkts mitbestimmt, kann er seine Maschinen und Werkzeuge besser anpassen. Das spart ihm Kosten, die er als Preisnachlass an den Kunden weitergeben kann. Setzt der Einkäufer dagegen nur auf Preisreduktion, klappt er schnell den Deckungsbeitrag seines Lieferanten. Davon hat auf Dauer kein Geschäftspartner etwas.

**Markt:** In Sachen Kostenreduktion versprach das Schlagwort „E-Procurement“ wahre Wunder. Was ist dran am digitalen Einkauf?

**Wildemann:** Da kursieren leider immer noch viele Missverständnisse. Nicht jeder Bleistift, den ich über das Internet bestelle, begründet schon ein E-Procurement. Bei der Beschaffung von Hilfs- und Betriebsgütern lassen sich zweifellos Transaktionskosten sparen. Damit das aber ins Gewicht fällt, müssen die Mengen ansehnlich sein. C-Teile machen meist nur 10 % des Einkaufsvolumens aus.

**Markt:** Was ist E-Procurement also wirklich?

**Wildemann:** Bei der digitalen Beschaffung geht es um den ganzen Prozess der Suche und Auswahl von Lieferanten und den Kontakt mit ihnen. Viele Mittelständler fertigen oder vertreiben zum Beispiel ihre Waren auf allen Kontinenten. Geeignete Partner finden sie dafür innerhalb von Stunden über das Internet. Und dank leistungsfähiger Datennetze können sie diese problemlos in die eigene Organisation integrieren.

**Markt:** Worüber wir hier sprechen, betrifft vor allem das produzierende Gewerbe. Ist Einkauf kein Thema für Dienstleister?

**Wildemann:** Es muss bei Dienstleistern unbedingt zum Thema werden. Oft haben diese Unternehmen gar keinen strategischen Einkauf, und das bedeutet letztlich, sie haben kein Konzept und entscheiden aus dem Bauch heraus. So macht man Geld kaputt.

**Markt:** Es scheint also nicht ganz einfach zu sein, im Einkauf zu sparen. Gehen Unternehmer dann gerade in Krisenzeiten nicht besser auf Nummer sicher und kappen die Fixkosten beim Personal?

**Wildemann:** Da lässt sich das eine schlecht gegen das andere ausspielen. Sicher ist aber, dass kein vernünftiger Unternehmer aus Kostengründen sein Potenzial im Personalbereich zerstören sollte. Im Gegenteil: In harten Zeiten kann es sogar sinnvoll sein, den Einkauf personell zu verstärken. Wird dort gute Arbeit gemacht, übertreffen die betrieblichen Einsparungen die zusätzlichen Gehälter um ein Vielfaches.

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaezte/>