07 + 08/2018
DEUTSCHLAND 19,90 €
ÖSTERREICH 20,90 €
SCHWEIZ 23,90 CHF

impulse

Ideen umsetzen. Werte schaffen

Kosten senken!

Vom Bürobedarf bis zu Maschinen – so bringen Sie Ordnung in den Einkauf und sparen Geld

KOMMUNIKATION
Wie Sie die E-Mail-Flut wirksam eindämmen

OTTO GROUP
Was Unternehmer vom Handelsriesen lernen können

Auf den zweiten Blick

SMART DATA Wie Sie erfolgreich Daten nutzen

BESONDERS **RELEVANT,** WEIL

- alle Firmen Arbeitsmittel und Dienstleistungen einkaufen
- eine ineffiziente Beschaffung unnötig viel Geld kostet

PLANVOLL **EINKAUFEN**

BESCHAFFUNG Ob Druckerpapier, Schmieröl oder Kaffee – mit einem gut organisierten Einkauf sparen Sie leicht erhebliche Summen und halten Ihren Betrieb am Laufen

Text: Jelena Altmann **Foto:** Daniel Pilar

NICHT PERFEKT

Das Einkaufsmanagement von impulse-Redakteurin **Jelena Altmann** ist einfach: Fehlt etwas, wird es notiert und beim nächsten Einkauf besorgt. Nur bei einer Sache klappt es nicht immer: Wenn sie etwas Wichtiges ausdrucken will, ist oft die Druckerpatrone leer. Dafür sucht sie noch nach dem perfekten System.

Noch vor drei Jahren spielten sich in der Sanitärfirma Elotherm in Hänigsen bei Hannover groteske Szenen ab. Die Mitarbeiter stellten morgens das Material für die Baustelle zusammen. Und immer fehlte etwas. „Ich hatte oft so eine Krawatte“, erzählt Chef Wolfgang Günther, 59, und fasst sich um den Hals. Schreiend über den Hof sei er gelaufen, weil die Arbeit wieder stockte. Der Chef suchte dann selbst im Lager nach Ersatzteilen, Schellen oder Dichtungsringen. Waren keine zu finden, bestellte er sie bei seinen Lieferanten. „Ich war Lagerist und Einkäufer in einem“, sagt Günther. „Und ein Nervenbündel, weil ich überhaupt nicht zu meiner eigentlichen Arbeit kam.“

Heute herrscht Ruhe und Ordnung bei Elotherm. Günther hat mit seinen 18 Mitarbeitern die Lagerräume aufgeräumt. Seitdem liegen Materialien gut sortiert in Regalen, die Fächer sind beschriftet. Jeder weiß, wo was steht. Und wann neue Ware bestellt werden muss, damit die Arbeit ohne Verzögerung weitergeht.

Mit der Ordnung hat sich der Betrieb verändert, nicht nur äußerlich. Sie hilft Günther, seinen Einkauf besser zu organisieren und auch bei Lieferanten gute Konditionen auszuhandeln. Seitdem hat er mehr Zeit für seine „eigentliche“ Arbeit, die Kundenakquise. Das macht sich auch in den Büchern bemerkbar: Sein Gewinn, so viel verrät der Handwerksmeister, habe sich seither verdoppelt.

Bei Elotherm hat sich eine alte Kaufmannsweisheit erfüllt: Im Einkauf liegt der Gewinn. Tatsächlich schlummert in der Beschaffung viel Sparpotenzial – für bares Geld und wertvolle Zeit. In wohl jedem Betrieb.

Ob Handwerker, Dienstleister, Händler oder Produktionsfirma – alle Unternehmen kaufen ein, um arbeiten zu können. Sie beschaffen Maschinen, Computer und Rohstoffe, kaufen aber auch Software, Büromaterial, Strom >

Lars Krüger für impulse

VORZEIGBAR *Seit sich Wolfgang Günther, Inhaber der Sanitärfirma Elotherm, weniger um den Einkauf kümmern muss, hat er mehr Zeit, um Kunden zu akquirieren*

und Reinigung. „Alles, für das Sie eine Rechnung bekommen, ist Einkauf“, erklärt Experte Joachim von Lüninck, Mitinhaber der Beratungsfirma amc-Group in Bonn. Kosten lassen sich vor allem senken, indem Firmen ihren Beschaffungsprozess optimieren – und zwar bis in letzte Detail. Doch gerade beim Einkauf, der nur indirekt mit den hergestellten Produkten und Dienstleistungen zu tun hat, haben oftmals kleine Firmen die größten Defizite, ergab eine Studie der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig und der Einkaufsplattform Mercateo im Jahr 2017.

„Wenn man die Arbeitszeit eines Einkaufsprozesses in Geld umrechnet, kann sogar ein Bleistiftkauf 100 Euro kosten“, sagt Holger Müller, Professor Lehrstuhl für Supply Chain Management in Leipzig. Wegen ein paar Stiften geraten Firmen nicht in Schieflage, aber bei Hunderten Bestellungen kommen mehrere Tausend Euro zusammen.

Häufiges Argument, sich nicht um den Einkauf zu kümmern, ist: keine Zeit. Doch die gute Nachricht ist: Jede Firma kann ihren Einkauf von Geräten, Material und Dienstleistungen so organisieren, dass er kaum Aufwand bedeutet, wenn sie einige Regeln beachten.

BEDARF ERMITTELN

Bei Elotherm ist das Lager Herzstück des Einkaufs. Bevor es ausgemistet und neu eingerichtet wurde, erstellte Günther eine Liste mit allen Artikeln, die die Firma braucht. Dazu gehören Rohre, Silikon, Arbeitshandschuhe, aber auch Papiertücher.

2000 Artikel lagert Elotherm. Für einen besseren Überblick ließ er sich von seinen Lieferanten alle Bestellungen eines Jahres sortiert nach Warengruppen schicken. „So konnten wir sehen, was besonders häufig gebraucht wurde“, sagt Günther.

Anhand dieser Bestelldaten hat er mit seinen Mitarbeitern erarbeitet, welche Teile sie in welcher Menge im Lager vorrätig haben wollen. Zum Beispiel sollten höchstens 60 Verbindungsstücke einer bestimmten Größe für Rohre im Regal lagern. Bestellt wird erst, wenn weniger als zehn Teile im Fach liegen. „Das Material sollte mindestens zwei Tage reichen, sonst erhöhen wir die Bestellmenge“, sagt Günther .

Die Mindestanzahl lesen die Mitarbeiter an den Kärtchen ab, die am Regalboden befestigt sind. Auf den Schildern steht auch die Artikelbezeichnung und Bestellnummer. Wird die >

DIGITALE EINKAUFSHELFER

Um den Aufwand für die Beschaffung von Arbeitsmitteln und Dienstleistungen möglichst gering zu halten, können Unternehmer verschiedene Plattformen und Programme nutzen

Einkaufsplattformen nutzen
Internet-Plattformen wie Mercateo, Amazon Business oder Otto sind nützlich vor allem für Firmen, die kleine Mengen oder günstige Waren wie Textmarker, Kopierpapier und Kaffee einkaufen. Der Vorteil: Betriebe können kostenlos auf einen aktuellen Katalog zugreifen, den sie ansonsten für ihren Einkauf selbst anlegen und pflegen müssten. Zudem bieten die Portale Tools zur Einkaufssteuerung. Es können Standardwarenkörbe hinterlegt und Budgets festgelegt werden. Eine Übersicht finden Abonnenten im Internet: **impulse.de/kundenlogin**

Branchenspezifische Portale
Je nach Bedarf gibt es für viele Branchen und Bedürfnisse spezielle Beschaffungsplattformen. So können Firmen, die viel IT-Zubehör brauchen, etwa Spezialanbieter wie **notebooksbilliger.de** nutzen. Handwerker können zum Beispiel bei **handwerker3000.de** und Gastronomen bei **vega-direct.com** bestellen. Wer sich für eine Spezialplattform entscheidet, sollte noch eine allgemeine hinzunehmen, weil es auf den branchenspezifischen oft zum Beispiel kein Büromaterial gibt.

Lieferanten finden
Für die Lieferantensuche gibt es Suchmaschinen wie **wlw.de** (Wer liefert was?) oder **gelbeseiten.de**. In einer Suchmaske werden Produkte und Dienstleistungen eingegeben, daraufhin wird eine Liste mit potenziellen Anbietern angezeigt. Auf manchen Portalen wie **lieferanten.de**, **benchpark.com** oder **industrystock.com** können auch gleich Angebotsanfragen an mehrere Firmen verschickt werden.

Einkauf über Software steuern
Passende Programme zur Einkaufssteuerung zu finden ist angesichts der unzähligen Angebote nicht einfach. Sogenannte Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Software ist für die Optimierung des Geschäftsablaufs gedacht und deckt auch die Beschaffung ab. Der Markt dafür ist groß. Auf den Vergleichsportalen **erp-software.org** und **softwarecheck.de** können Firmen nach Eingabe von Firmengröße und Branche ein Ranking von Softwareanbietern mit Kontaktdaten bekommen.

AUFGERÄUMT *Im Materiallager von Elotherm sieht es aus wie in einem gut sortierten Eisenwarenhandel. Jedes Bauteil wie Schellen, Fittinge und Dichtungsringe hat seinen Platz, sodass jeder Mitarbeiter das Arbeitsmaterial sofort finden kann*

GECHECKT *Bei Elotherm verantwortet jeder Mitarbeiter einen Bereich im Materiallager und kontrolliert, ob die Bauteile richtig einsortiert und bestellt wurden*

GEORDNET *Die Verbindungsstücke zum Beispiel sind nach Durchmesser sortiert. Für jedes Teil wurde eine Mindestmenge bestimmt, die im Lager vorrätig sein soll*

Mindestmenge unterschritten, nimmt der Mitarbeiter das Kärtchen und legt es in ein Plastikkistchen auf dem Tisch in der Warenannahme. Das fehlende Kärtchen signalisiert allen: Bestellung läuft!

LEKTION 1: Eine genaue Übersicht über alle benötigten Arbeitsmittel ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für einen effizienten Einkauf.

Damit hat Günther den Einkauf im Betriebsalltag integriert, ohne den Aufwand für das Team zu erhöhen. Das simple System lässt sich auch für ein Minilager umsetzen, in dem nur Druckerpapier, Präsentationsmappen, Briefumschläge, Batterien und Stifte lagern.

Die Kärtchen sind dabei der Einkaufszettel. Die Bestellnummer darauf tippt ein Mitarbeiter in eine Software, die Günther von der Beratungsfirma Paulus-Lager bekommen hat. Einschließlich der Einkaufsberatung hat er rund 15 000 Euro bezahlt. Die Kosten hätten sich nach einem Jahr amortisiert, sagt Günther.

Im Programm sind hinter jeder Bestellnummer Lieferanten mit E-Mail-Adresse hinterlegt. Es verschickt automatisch die Bestellungen per Mail. Günther bestellt etwa zweimal pro Woche. Früher hat er jeden Morgen eine Viertelstunde mit den Lieferanten telefoniert, oft auch mehrmals, wenn wieder etwas fehlte.

„Am meisten Geld sparen Firmen, wenn sie ihre Bestellprozesse digitalisieren“, sagt Professor Müller. In seiner Studie fand er heraus, dass sich so die Zeit fürs Ordern um die Hälfte reduzieren lässt. Dafür können Betriebe etwa kostenlose Einkaufsplattformen nutzen (siehe „Digitale Einkaufshelfer“, Seite 64).

Wer einen Überblick über sein Lager hat, kann auch mit Lieferanten besser verhandeln. Dabei kommt es nicht immer auf den günstigsten Preis an. Bei Kupferrohr etwa macht Günther jedes Jahr einen Preis für zwölf Monate aus, statt wie früher bei jeder Bestellung neu zu verhandeln. „Ich zahle unter Umständen etwas mehr, trage aber nicht mehr das Risiko von Preisschwankungen“, sagt Günther. Das hat noch einen Vorteil: So muss er nicht mehr Kupferrohr bestellen, als im Lager Platz ist, weil es gerade günstig ist. Das bindet weniger Kapital.

AM MEISTEN GELD SPAREN DIE FIRMEN, WENN SIE IHRE BESTELLPROZESSE DIGITALISIEREN

HOLGER MÜLLER *Logistikprofessor an der Hochschule Leipzig*

LEKTION 2: Wer rechtzeitig mit Lieferanten und Anbietern verhandelt und Preise langfristig festlegt, hat seine Ausgaben im Blick und kann seine Liquidität besser planen.

PREISE VERGLEICHEN

Elotherm spart durch straffere Einkaufsprozesse, die Hamburger Firma Automotiv Internet Shop dagegen hat ihre Kosten durch das Wechseln von Anbietern gesenkt – um 70 000 Euro in zwei Jahren.

Der Onlinehändler vertreibt auf scheibenwischer.com 1200 verschiedene Scheibenwischer für Autos, Lkws und Transporter sowie Pflegeprodukte für Fahrzeuge. Zu den Kunden gehören zum Beispiel die Johanniter und ein Fährbetreiber auf Fehmarn. Die Firma erzielt mit 15 Mitarbeitern 2,5 Millionen Euro Umsatz. Für sein Geschäft muss Chef Andreas von Lochow, 47, ständig einkaufen, das Sortiment zusammenstellen und mit Lieferanten Konditionen aushandeln. Aber hier sah sein Einkaufsberater Joachim von Lüninck kaum Einsparpotenzial und riet ihm, sich die Beschaffung jenseits der Handelsware anzuschauen. „Viele Unternehmen denken immer erst an den Einkauf, der die Produktion oder Dienstleistung direkt betrifft“, sagt von Lüninck.

Scheibenwischerhändler von Lochow befolgte den Rat, auch den, sich einen Überblick über alle Produkte zu verschaffen und sie dafür in einer Excel-Tabelle aufzulisten. Dabei kategorisierte er sie nach A, B und C. Zu A gehörte alles, was an Kunden geht. Unter B wurde eingetragen, was für den Ablauf des Versandhandels nötig ist: Kartons, Software, Kosten für Webdesigner und Serverausgaben. Als C-Ware wur-

den Produkte identifiziert, die nur indirekt mit dem Geschäft zu tun haben wie Büromaterial, Visitenkarten, Wasser. Dann ist er Posten für Posten durchgegangen. „Dabei wurde klar, wie sehr wir den B- und C-Bereich vernachlässigt haben“, sagt von Lochow.

Zum Beispiel kaufte die Firma Kartons für 50 Cent das Stück. „Bei so kleinen Beträgen feilscht man doch nicht“, dachte von Lochow früher. Doch bei einer Menge von 80 000 Stück pro Jahr lohnt es sich schon, auch auf ein paar Cent zu schauen. Er erkundigte sich über die Businessplattform Xing bei anderen Versandhändlern, die ihm rieten, eine Ausschreibung zu machen. So holte sich von Lochow Angebote von fünf Lieferanten, wechselte und sparte 10 000 Euro.

Ein anderes Beispiel sind seine Serverkosten: Bisher hatte die Firma einen eigenen Server am Stammsitz, der 20 000 Euro pro Jahr kostete. „Die Ausgaben haben mich schon immer genervt“, sagt der Chef. Auf der Messe Internet World in München erkundigte er sich nach Cloud-Lösungen für die externe Datenspeicherung. Nach mehreren Vergleichen fand er eine, die ihn 90 Prozent weniger kostet, und zudem besser zum Betrieb passt. Die Firma hat zwei Standorte, außer in Hamburg auch in Frankfurt, wo sich das Lager befindet.

Angebote lassen sich oftmals schneller vergleichen. Zum Beispiel auf Stromportalen im Internet, die auch Firmen nutzen können. Das Tool sucht den günstigsten Stromanbieter und veranlasst dann den Wechsel. „Das dauert fünf Minuten“, sagt von Lochow. Dafür musste er nur den jährlichen Stromverbrauch sowie einmalig Anschrift, Kontaktdaten und Vertragslaufzeiten hinterlassen. „Durch den Wechsel haben wir 2600 Euro im Jahr gespart“, sagt der Onlinehändler.

LEKTION 3: Für einen effizienten Einkauf sollten sich Firmen auch scheinbar unbedeutende Anschaffungen wie Büromaterial anschauen. Auch hier lässt sich viel Geld sparen.

Preise vergleichen und Aufträge ausschreiben, der Aufwand dafür sollte in einem angemessenen Verhältnis zur Ersparnis stehen. „Wer beim Kauf von Druckerpatronen bestenfalls 10 Euro spart, sollte nicht in die Suche eine halbe Stunde investieren. Das ist mitunter teurer, als bei einem zuverlässigen Anbieter zu bleiben“, sagt Müller. Das muss die Firma bei jedem Arbeitsmittel abwägen. Als Faustregel gilt: In der Regel lässt sich in etwa 10 Prozent vom Einkaufspreis sparen, sagt Berater von Lüninck. So können Chefs leicht ausrechnen, ob sich die Recherche lohnt.

LEKTION 4: Oft ist es günstiger, mehr Geld für Material auszugeben, als Stunden damit zu verbringen, das billigste Angebot zu suchen.

Wie oft vergleicht Onlinehändler von Lochow Preise? „Die Ausgaben werden regelmäßig überprüft“, sagt der Unternehmer. Die Stromausgaben kommen zum Beispiel jährlich auf den Prüfstand, die Serverkosten alle sechs Monate. Die Zeiträume hängen mit den Kündigungsfristen zusammen. Diese hat er sich in den Terminkalender im Mail-Programm Outlook eingetragen – mit genügend Vorlaufzeit, um den Wechsel rechtzeitig anzugehen.

Bis jetzt hat sich von Lochow noch nicht alle Einkäufe angeschaut. Aber er schätzt, dass er noch bis zu 30 000 Euro sparen kann.

UNTERM STRICH Beim Einkauf von Arbeitsmitteln und Dienstleistungen kommt es mehr auf effiziente Abläufe im Betrieb als aufs Verhandlungsgeschick an. ■

BESTELLT *Wenn die Mindestmenge im Fach der Doppelnippel unterschritten ist, nimmt ein Mitarbeiter die Karte aus der Schiene und legt sie in den Bestellkasten*