

Herbst 2004

*Sehr geehrte Leser,*

*vor Ihnen liegt die erste Ausgabe von „HNC News“.*

*HNC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Höveler & Nold Consulting GmbH, die von ehemaligen Senior-Beratern der Managementberatung A.T. Kearney gegründet wurde.*

*Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Beschaffungsmanagement wollen wir allen am Thema Beschaffung Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Beschaffungsaktivitäten geben.*

*Zunächst stellen wir Ihnen unser Unternehmen in einem Kurzportrait vor. Der zweite Beitrag „Wo sind eigentlich die Einsparungen geblieben?“ stellt dar, wie die nach der Durchführung von Materialkostenoptimierungsprogrammen lediglich „auf dem Papier“ existierenden Einsparungen erfolgreich implementiert und nachhaltig realisiert werden können. Schließlich soll der letzte Beitrag „Einkäufer aufgepasst! Beliebte Verkäufertricks“ dem Einkaufspraktiker Tipps im Umgang mit Lieferanten geben.*

*Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu HNC News freuen wir uns sehr.*

*Mit freundlichen Grüßen*

*Dr. Bernhard H. Höveler*

*Dirk Nold*

## Inhalt

1. Kurzvorstellung der Höveler & Nold Consulting GmbH (HNC) **2**
2. Wo sind eigentlich die Einsparungen geblieben? **2**
3. Einkäufer aufgepasst! Beliebte Verkäufertricks **4**
4. Höveler & Nold Consulting sucht **6**

## 1. Kurzvorstellung der Höveler & Nold Consulting GmbH

Die Höveler & Nold Consulting GmbH (HNC) ist ein Team von Senior-Beratern, das sich 2004 als Spin-Off der im Beschaffungsmanagement weltweit führenden Unternehmensberatung A.T. Kearney selbständig gemacht hat. HNC ist ein unabhängiges, auf Beschaffungsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen. Wir stehen für Beschaffungskompetenz von der Analyse bis zur nachhaltigen Umsetzung. Und das bei fairen Honorarmodellen. Abhängig von Ihrer Situation und Ihren Wünschen, verbessern wir Ihr Beschaffungsmanagement durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

## 2. Wo sind eigentlich die Einsparungen geblieben?

Der Druck, Kosten einzusparen, steigt. Viele Firmen führen daher – oft mit Hilfe von Unternehmensberatern – Materialkostenoptimierungsprogramme („Strategic Sourcing“) durch. Obwohl diese oft erfolgreich verlaufen, nimmt der Druck auf die Einkaufsleiter und ihre Mitarbeiter nicht ab. Im Gegenteil! Spätestens bei der Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) geraten die Einkaufsabteilungen immer häufiger in die Schusslinie, weil sich Vorstände und Geschäftsführer wundern, wo die verhandelten Einsparungen geblieben sind. Was sind die Ursachen für das Verschwinden von Einsparungen?

### **Es fehlt an abteilungsübergreifender Teamarbeit**

Viele Unternehmen glauben, dass nach den Verhandlungen der schwierigste Teil der Arbeit getan ist. Doch weit gefehlt: Das Gegenteil ist der Fall! Der schwierigste Teil der Arbeit beginnt erst mit der Umsetzung.

Während des Materialkostenoptimierungsprogramms fließen alle Ressourcen in die Projektarbeit. Nach Ende der Verhandlungen wird die mühsam etablierte Zusammenarbeit der Abteilungen oft sofort wieder eingestellt. Die Umsetzung soll dann vom

Einkauf allein bewältigt werden. Ein Fehler! Um bei der Einführung neuer Lieferanten Qualität zu sichern und Einsparungen zu garantieren, ist abteilungsübergreifende Teamarbeit notwendig. Außerdem sind die Einkäufer meist so stark ins Tagesgeschäft eingebunden, dass ihnen für die Umsetzung zu wenig Zeit bleibt. Um Einsparungen langfristig sicherzustellen, muss die Arbeit daher auf alle Abteilungen verteilt werden. Die Verantwortlichen müssen dafür von der Geschäftsleitung bzw. dem Vorstand in die Pflicht genommen werden.

### **Die Einsparungen werden nicht GuV-orientiert gemessen**

Einsparungen tauchen oft nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung auf, weil die Wahl der Messlatte nicht eindeutig ist. Nur wenn ein Vergleich zwischen dem bisher gezahlten Preis und dem neu verhandelten Preis möglich ist, kann eine eindeutige GuV-Wirksamkeit nachgewiesen werden. Oft wird behauptet, der Einsparerfolg ließe sich nicht mit den alten Preisen messen, sondern nur mit den aktuell eingeholten Preisangeboten, weil sich das Produkt verändert habe. Um den Einsparerfolg zu messen, wird beispielsweise bei Fahrzeugen, bei denen das Nachfolgemodell am Markt existiert, nicht der Preis des Vorgängermodells als Vergleichsmaßstab genommen, sondern der Angebotspreis des neuen Modells. Eine GuV-Wirksamkeit ist jedoch auch hier möglich, indem man die Kosten pro gefahrenen Kilometer des alten Modells mit denen des neuen Modells vergleicht.

Damit der Einkauf die Auswirkungen seiner Arbeit auf die GuV nachweisen kann, müssen die Einsparungen an einer historischen „Baseline“ (Messlatte) gemessen

werden. Es muss nachgewiesen werden, dass sich die Kostenposition des Unternehmens durch die Einkaufsarbeit verbessert hat. Nur in Ausnahmefällen, wenn keine historischen Vergleichsdaten zur Verfügung stehen, kann eine andere Messlatte herangezogen werden. Sofern die Preise für die Einzelkomponenten des Produktes bzw. der Dienstleistung bekannt sind, kann die Messlatte analytisch hergeleitet werden. Ist auch eine analytische Herleitung der Messlatte nicht möglich, so muss auf das günstigste Erstangebot zurückgegriffen werden.

### **Ganzheitliche Kostenperspektiven fehlen**

Einsparungen werden manchmal auch nur auf Basis des angebotenen Lieferantenpreises berechnet, obwohl noch weitere Kosten anfallen (z.B. für Wartung und Lagerung). Damit der Einkauf glaubwürdig bleibt, muss er die Einsparungen immer aus einer ganzheitlichen Kostenperspektive („Total Cost of Ownership“) berechnen. Bei jeder Materialgruppe oder Dienstleistung ist zu prüfen, welche Kostenarten (z.B. Preis, Prozesskosten, Lagerung) entlang der Wertschöpfungskette anfallen. Für jede Kostenart muss bei der Einsparungsberechnung dann mit Hilfe von spezifischen Kalkulationsregeln geprüft werden, wie sie sich verändert hat. Nur wenn die Gesamtsumme aller Kostenarten niedriger ist als in der Vorperiode, ist eine Einsparung erzielt worden.

### **Es kommt nicht zur Realisierung der Einsparungen**

Ein wesentlicher Knackpunkt bei der erfolgreichen Umsetzung von Einsparungen liegt im Realisierungsprozess. Im Vordergrund steht hierbei die Einhaltung von Verträgen („Compliance“), die man anhand der folgenden drei Fragen messen kann:

#### **1. Lieferanten-Compliance:**

Werden die ausgehandelten Verträge genutzt oder kaufen die Bedarfsträger vorbei an den Verträgen bei anderen Lieferanten (so genanntes „Maverick-Buying“)?

#### **2. Produkt-Compliance:**

Werden ausschließlich die im Vertrag vereinbarten Produkte eingekauft?

#### **3. Preis-Compliance:**

Stellen die Lieferanten die richtigen Preise/Konditionen in Rechnung?

Ein schwacher oder nicht vorhandener Compliance-Messungsprozess kann dazu führen, dass die Einsparungen nicht realisiert werden und der Einkauf deshalb an Glaubwürdigkeit verliert.

### **Die Einsparungen werden nicht aus den Budgets gekürzt**

Selbst wenn Einsparungen GuV-wirksam gemessen und tatsächlich realisiert werden, wird oft behauptet, dass Einsparungen aus Materialkostenoptimierungsprogrammen direkt in die Gewinn- und Verlustrechnung einfließen. Das stimmt nicht ganz: Die Einsparungen finden nur dann den Weg in die Gewinn- und Verlustrechnung, wenn die Budgets um die Einsparungen entsprechend gekürzt werden. Eine notwendige Bedingung für das Kürzen der Budgets um die Einsparungen ist die glaubwürdige Berechnung und nachweisliche Realisierung der Einsparungen. Es muss daher eine klare Prozedur geben, mit Hilfe derer die Einsparungen von den Budget-Verantwortlichen abgesegnet und einvernehmlich aus den Budgets gekürzt werden.

### **Worauf Sie also besonders achten sollten:**

Will der Einkauf sicherstellen, dass seine Leistung in Form von erfolgreich ausgehandelten Einsparungen auch eine Auswirkung auf den Unternehmenserfolg hat, muss er sich auf folgende Punkte konzentrieren:

### 1. Konsequente Umsetzung der Einsparungen durch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Verantwortung in der Umsetzungsphase

### 2. Glaubwürdige Einsparungsmessung durch GuV-orientierte Messlatten und eine ganzheitliche Kostenbetrachtung

### 3. Konsequente Compliance-Messung und Einführung eines von den Budget-Verantwortlichen akzeptierten Prozesses zur Abstimmung der Einsparungen und Streichung aus den Budgets

Nur wenn diese drei Aspekte beachtet werden, können sich die verhandelten Einsparungen auch erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung niederschlagen. Der Einkauf kann auf diese Weise seine Positionierung im Unternehmen deutlich verbessern.

**Fazit: Die wirkliche Herausforderung beginnt erst nach dem Materialkosten-optimierungsprogramm!**

## 3. Einkäufer aufgepasst! Beliebte Verkäufertricks

Lieferanten haben häufig Tricks und Kniffe, um ins Geschäft zu kommen. Damit das nicht auf Ihre Kosten geschieht, sollten Sie die folgenden Techniken kennen:

#### Trick Nr. 1 – Der Angriff über die Flanke

Lieferanten versuchen häufig, die Mitarbeiter im Einkauf zu umgehen und stellen direkt Kontakt zu den internen Bedarfsträgern her. Dies geschieht typischerweise dann, wenn der Einkäufer

- (a) sich nicht offen genug gegenüber neuen Produkten und Dienstleistungen eines Lieferanten zeigt
- (b) vom Lieferanten als unnötige Barriere („gatekeeper“) für eine direkte Kommunikation mit den internen Bedarfsträgern angesehen wird

(c) nicht pro-aktiv mit seinen internen Kunden spricht

Sie können sich gegen diesen Angriff wehren, indem Sie sich regelmäßig über den Bedarf Ihrer internen Kunden (z.B. F&E, Produktion, Vertrieb) auf dem Laufenden halten – beispielsweise durch monatliche Meetings. Außerdem sollten Sie es nicht vergessen, mit bestehenden bzw. potentiellen Lieferanten offen über deren Produkt- und Dienstleistungsangebot zu reden.

Während einer Ausschreibung ist die Versuchung für Lieferanten noch größer, „über die Flanke anzugreifen“, um einen Keil zwischen Einkauf und Bedarfsträger zu treiben. In dieser Situation ist es deshalb besonders wichtig, dass die während einer Ausschreibung häufig eingesetzten cross-funktionalen Teams aus Einkauf und Bedarfsträgern nach außen mit einer Stimme sprechen. Lassen Sie sich nicht auseinanderdividieren! Zusätzlich sollten Sie das Top-Management Ihres Unternehmens regelmäßig über den Verlauf der Ausschreibung informieren – so mancher Top-Verkäufer hat cross-funktionale Teams durch seine exzellenten Kontakte zur Geschäftsführung ausgehebelt ...

#### Trick Nr. 2 – Die Nebelgranate

Oft ist gerade das brisant, was nicht Bestandteil eines Lieferantenangebots ist.

Akzeptieren Sie kein Angebot, das Phrasen enthält wie „Zu verhandeln“, „Wird nachgereicht“ oder „Auf Anfrage erhältlich“. Verlangen Sie vom Lieferanten ein vollständiges Angebot – weigert er sich, schließen Sie ihn vom weiteren Vergabeprozess aus.

Besonders frustrierend ist es, während einer Verhandlung festzustellen, dass das auf den ersten Blick interessante Preisangebot eines Lieferanten gar nicht alle Kosten umfasst hat. Der Lieferant versucht, Preiserhöhungen durch die Hintertüre durchzusetzen. Sie sollten dieser Taktik von Anfang an einen Riegel vorschieben, indem Sie bereits im Ausschreibungstext sämtliche Preis-/Kostenkomponenten transparent untergliedern, um „Interpretationsspielräume“ auf Lieferantenseite zu verhindern. Ein fundamentales Prinzip des „strategic sourcing“ ist es, Gesamtkosten (TCO = total cost of ownership) und nicht nur Einzelkosten zu betrachten! Zusätzlich helfen Klauseln im Ausschreibungstext wie: „Der Anbieter versichert, dass das vorliegende Angebot alle relevanten Preisinformationen enthält“.

Treffen Sie deshalb keine Lieferantenauswahlentscheidung, bevor Sie nicht alle relevanten Kosten verstanden haben.

### Trick Nr. 3 – Der Appetithappen

Supermärkte offerieren häufig bestimmte Produkte unter Einstandskosten, um Kunden in den Laden zu locken. Diese „loss leader“ bedeuten zwar Verluste für den Supermarkt, die aber dadurch überkompensiert werden, dass der Kunde im Hochgefühl des erfolgreichen Schnäppchenkaufs zu anderen Produkten greift, die über höhere Margen verfügen.

Dieselbe Taktik wird häufig von Lieferanten verwendet, um Einkauf und/oder Fachabteilung anzulocken. Eine begrenzte Anzahl von Produkten wird nahe oder unter Einkaufs-/Produktionskosten angeboten. Andere Produkte dagegen sind mehr als profitabel kalkuliert – für Einkauf/Fachabteilung häufig unbemerkt. Lassen Sie sich von dieser Taktik nicht blenden, sondern betrachten Sie anhand der 80/20-Regel alle für Sie wichtigen und nicht nur einige ausgewählte Produkte.

### Trick Nr. 4 – Die Uhr tickt

Zeit ist ein Druckmittel, das unerfahrene Einkäufer zu spüren bekommen, wenn der Lieferant urplötzlich erklärt: „Unser Vertrag endet in Kürze. Wir müssen leider auf-

grund gestiegener Kosten die Preise erhöhen“. Ebenfalls beliebt: „Unser Angebot gilt nur noch bis Ende der Woche. Danach fühlen wir uns an keine der bis heute ausgehandelten Vereinbarungen mehr gebunden.“

Zeitdruck ist ein schlechter Einkaufsratgeber! Nehmen Sie dem Lieferanten den Wind aus den Segeln, indem Sie

- (a) bei einer Ausschreibung zur Bedingung machen, dass das Angebot des Lieferanten für einen klar definierten Zeitraum gültig ist (beispielsweise für einen Zeitraum von 90 bis 120 Tagen)
- (b) ihn selbst unter Zeitdruck setzen. Kontaktieren Sie Ihren Lieferanten 3 Monate vor Vertragsende und fragen Sie ihn, ob er den Vertrag zu niedrigeren Preisen verlängern will, ansonsten würden Sie gezwungen sein, eine neue Ausschreibung durchzuführen
- (c) versuchen herauszufinden, wie der Verkäufer des Lieferanten bezahlt wird. Nutzen Sie das Prämiensystem des Verkäufers zu Ihrem Vorteil. Prämien werden häufig im letzten Quartal des Geschäftsjahres des Lieferanten ausgelobt, um den Absatz noch einmal so richtig anzukurbeln
- (d) die Laufzeit Ihrer Verträge über das Jahr verteilen. Lassen Sie es niemals zu, dass all Ihre Verträge am 31.12. enden – zu diesem Zeitpunkt ist es sehr schwierig, wenn nicht unmöglich, von Ihren internen Kunden die Zustimmung zu alternativen Lieferanten zu erhalten

**Fazit: Erfahrene Einkäufer kennen die genannten Verkäufertricks und lassen ihre Anwendung im Tagesgeschäft erst gar nicht zu.**

# Höveler & Nold Consulting sucht

Zum Ausbau unseres Teams suchen wir in projektbezogener freier Mitarbeit oder in (späterer) fester Anstellung:

## **Berater Beschaffungsoptimierung Interims-Manager Einkauf Einkaufspraktiker**

mit folgendem Profil:

- Erfolgreiches Studium der Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften
- Mindestens 2-4 Jahre Berufserfahrung in Beratung und/oder Industrie im Bereich Beschaffungsoptimierung/Einkauf
- Analytische und kreative Denk- und Arbeitsweise
- Starke Umsetzungsorientierung
- Überzeugendes und freundliches Auftreten, hohe Einsatzbereitschaft und Teamfähigkeit
- Verhandlungssichere Englischkenntnisse
- Ausgeprägter Sinn für Humor

Bei einem Alter zwischen 25 und 50 bieten wir Ihnen anspruchsvolle Projektaufgaben, eine akquisitorische Mitwirkung und attraktive Perspektiven in unserem jungen Unternehmen.

Auch Berufsanfängern/Studenten bieten wir im Rahmen eines Praktikums mit der Perspektive auf eine Festanstellung die Möglichkeit erste Praxiserfahrung als Berater zu sammeln.

**Bei Interesse senden Sie Ihren Lebenslauf per Email an [recruiting@hnc-network.com](mailto:recruiting@hnc-network.com)**

### Über HNC News

HNC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Höveler & Nold Consulting GmbH. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Beschaffungsmanagement wollen wir allen am Thema Beschaffung Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Beschaffungsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie HNC Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

**E-Mail: [info@hnc-network.com](mailto:info@hnc-network.com)**

**Tel. +49 (0) 211 - 5508 - 351 / - 529**

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu HNC News freuen wir uns sehr. Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an [hncnews@hnc-network.com](mailto:hncnews@hnc-network.com). Vielen Dank!

### Impressum



Herausgeber:

Höveler & Nold Consulting GmbH

Wildenbruchstrasse 37

40545 Düsseldorf

[www.hnc-network.com](http://www.hnc-network.com)

**V.i.S.d.P.:** Dr. Bernhard H. Höveler, Dirk Nold

**Redaktion:** Dr. Bernhard H. Höveler, Dirk Nold

**Gestaltung:** Borislav Pahlow Art Direction

**Erscheinungsweise:** Einmal im Quartal

Copyright © 2004 Höveler & Nold Consulting GmbH.

Alle Rechte vorbehalten.