

EINKAUF

## „Eine Trennung in operativen und strategischen Einkauf ist effizienter“

**Der viel zitierte Change macht auch vor dem Einkauf nicht halt. Ein Gespräch mit Markus Wilhelm, Geschäftsführender Gesellschafter der Hofner und Wilhelm Publisher Consultants (München), zeigt aktuelle Anforderungen an diesen Verlagsbereich und Möglichkeiten ihn zu optimieren. Besonders hierin liegt ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Rendite und Steigerung der Effizienz.**



Markus Wilhelm ist Geschäftsführender Gesellschafter der Hofner und Wilhelm Publisher Consultants

„Der Einkauf ist und bleibt einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.“

*Letter: Der aktuelle Wandel im Medienmarkt stellt Ihrer Ansicht nach auch ganz neue Anforderungen an den Einkauf in Verlagshäusern. Warum ist das so?*

**Markus Wilhelm:** Ein wesentlicher Grund ist die Tatsache, dass Verlage, besonders Fachverlage, heute die gleichen Inhalte über mehrere Vertriebskanäle monetarisieren müssen. Zwar wissen wir inzwischen, dass Print auch in den nächsten Jahren für die meisten Verlage ein wichtiges Standbein bleiben wird – das beweisen nicht zuletzt auch Markterhebungen wie die VDZ-Studie ‚Erlösstrategien 2015 – Zukünftige Handlungsfelder, Umsatzpotentiale und Vertriebsstrategien im Verlagswesen‘. Daneben gewinnt jedoch das Digitalgeschäft weiter an Bedeutung, wird aber im Wesentlichen als Ergänzung, nicht als Ersatz des klassischen Printgeschäfts gesehen. Um mit Printangeboten im digitalen Umfeld erfolgreich zu sein, muss der Printbereich an die veränderten Marktbedingungen angepasst werden und innovative Produkte auf den Markt bringen.

Mehr Produktformen bedeuten allerdings zugleich höhere Herstell- und Beschaffungskosten. Hier liegt nun eine Schlüsselherausforderung des Einkaufs: Trotz weiterer Produktformen dürfen die Beschaffungskosten nicht steigen. Im Gegenteil – sie sollten weiter sinken, um Geld für innovative Entwicklungen frei zu machen. Ein Spagat, der kaum machbar scheint.

Und doch ist er nötig und möglich. Der Einkauf ist und bleibt einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren und sichert die Wettbewerbsfähigkeit. Auch die bereits angesprochenen Innovationen sind zu einem großen Teil vom Einkauf abhängig. Im Einkauf gilt es, die richtigen Dienstleister und Partner in einem globalen Beschaffungsmarkt zu finden, die meine Produkte effizient, verlässlich und technisch perfekt erstellen können – egal ob

gedruckt oder digital. Der Einkauf trägt enorm zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung bei – wichtige Aufgaben und Handlungsfelder im Verlagsgeschäft in den nächsten Jahren.

*Welche konkreten Probleme sehen Sie aktuell im Einkaufsverhalten der Verlage?*

**Markus Wilhelm:** Da der Printbereich weiterhin die Geschäftsbasis bleibt, stellt sich das Problem, eine stabile Produktqualität bei gleichzeitiger Kostensenkung zu erreichen. Um diese Herausforderung zu meistern, denkt der Einkauf allerdings bislang zu wenig strategisch. Sinnvoll wären zum Beispiel preislich attraktive Partnerschaften oder innovationsstarke Partner. Stattdessen beschäftigt sich der Einkauf immer noch mit zu vielen hemmenden Routineaufgaben wie Auftragserteilung, Terminverfolgung und Reklamationsabwicklung und zu wenig mit gewinnbringenden Tätigkeiten. Ich denke hier insbesondere an Verhandlungen, Lieferantenmanagement und effiziente Kosten-, Prozess- und Logistikoptimierung. Außerdem werden Weiterbildung und die weitere Professionalisierung des Einkaufs noch stark vernachlässigt. Darüber hinaus wird der Einkauf häufig zu spät in neue Produkte und Services eingebunden.

Gerade die frühzeitige Einbindung verspricht aber großes Potenzial, weil bei der Entwicklung kostenoptimaler Produkte, einem schnellen Time-to-Market und weitreichenden Make-or-Buy Entscheidungen der Einkauf eine zentrale Rolle spielt.

*Wie könnte eine effektive Einkaufsstrategie eines Fachverlags konkret aussehen?*

**Markus Wilhelm:** Mehr Effizienz bietet eine Trennung nach operativem und strategischem

Einkauf. Konkret beinhaltet das beispielsweise im strategischen Einkauf die Gestaltung und Einführung effizienter Prozesse nach innen und nach außen, eine weitere Professionalisierung der Verhandlungsführung mit den Lieferanten sowie eine Verbesserung der Messbarkeit der Beschaffung. Außerdem sollte der Einkauf zentralisiert und in alle Beschaffungsverhandlungen eingebunden werden, besonders für digitale Produkte und Leistungen. Für mehr Effektivität sorgt zudem eine intensive bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Verlag. Schließlich muss sich der Einkauf klare Ziele setzen und strategisch planen. Auf das zukünftige Portfolio müssen letztlich auch die Lieferanten fokussiert werden.

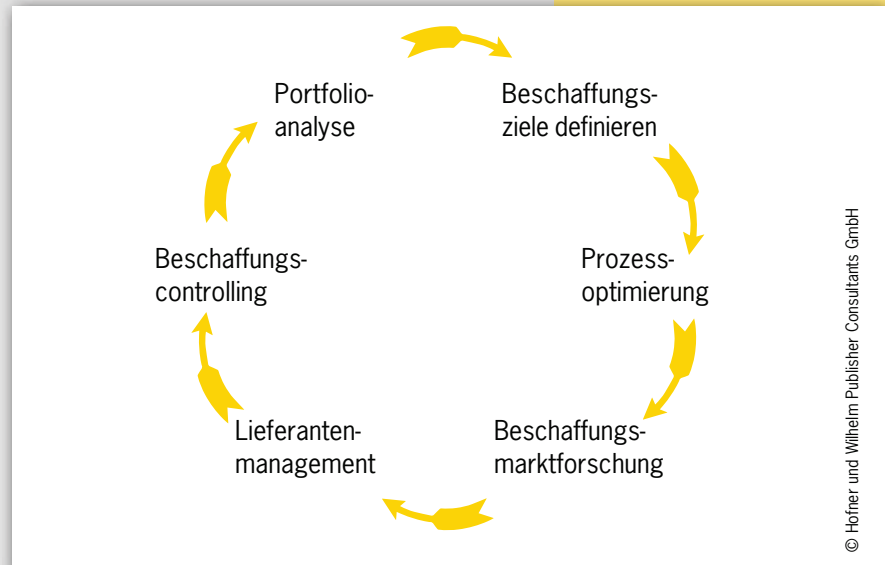
*Wie können sich Fachverlage dafür bestmöglich rüsten?*

**Markus Wilhelm:** Hilfreich sind Weiterbildungen im Einkauf, aber auch externe Unterstützung. Für empfehlenswert halte ich zudem Partnerschaften mit Dienstleistern, auch und besonders bei der Entwicklung neuer Produkte. Dieser Weg führt zu einem professionellen Beschaffungsmanagement, wie es in anderen Branchen längst üblich ist. Verlage können davon viel lernen und profitieren. Die wesentlichen Bestandteile des Beschaffungsmanagements sind Prozessoptimierung, Beschaffungscontrolling und Lieferantenmanagement (siehe Grafik).

*Haben Sie Tipps, die speziell kleine Verlagshäuser beachten sollten?*

**Markus Wilhelm:** Für kleinere Verlage ist es besonders wichtig, ihre Verhandlungsführung zu professionalisieren und strategische Partnerschaften mit Zulieferern wie auch mit anderen Verlagshäusern in der Beschaffung einzugehen. Zudem sollten sie das Outsourcing von Tätigkeiten genau prüfen. Sinnvoll ist zudem Beschaffungsmarktforschung, die auch die Beschaffung von digitalen Leistungen im Ausland berücksichtigt, sowie Bestandslieferanten zu analysieren und zu vergleichen. Und schließlich ist gerade bei kleinen Verlagshäusern der Aufbau von Partnerschaften für das Digitalgeschäft bedeutend. Denn solange das Digitalgeschäft (noch) keine

Gewinne abwirft, kann mit Partnerschaften in die Zukunft investiert und das Risiko auch vom Partner mitgetragen werden.



© Hofner und Wilhelm Publisher Consultants GmbH

*Was bedeutet ein strategischer Einkauf für das Verhältnis zwischen Verlag und Dienstleister?*

**Markus Wilhelm:** Der Dienstleister wird dabei zum Partner – dementsprechend sollte er auch behandelt, eingebunden, entwickelt und gefördert werden. Die Partnerschaft sollte von Vertrauen und einem offenen Umgang geprägt und vertraglich abgesichert sein. Schließlich trägt der Partner auch einen größeren Teil des Risikos, etwa durch finanzielle Beteiligung an Entwicklungen oder Rahmenverträge, die von der Geschäftsentwicklung abhängig sind.

*Und wie wirkt sich ein verändertes Einkaufsverhalten innerhalb eines Verlags aus?*

**Markus Wilhelm:** Das hat vielfältige positive Effekte – angefangen von schlankeren Workflows und Prozessen über die Senkung der Beschaffungskosten, eine reduzierte Arbeitszeit im Einkauf und eine höhere Beschaffungssicherheit bis hin zu mehr Beschaffungstransparenz und einer verbesserten Innovationskraft.

*Die Fragen stellte Karin Hartmeyer.*

**KONTAKT:** Markus Wilhelm | Hofner und Wilhelm Publisher Consultants | wilhelm@publisher-consultants.de

*Von der Zielsetzung über das Lieferantenmanagement zur Portfolioanalyse: zentrale Handlungsfelder für ein erfolgreiches Beschaffungsmanagement*