

Beschaffung

# Im professionellen Einkauf steckt noch viel Potenzial

Markus Wilhelm wirbt für klar definierte Beschaffungsprozesse und entzaubert den Charme des gewachsenen »wilden« Einkaufens.



**Markus Wilhelm** ist geschäftsführender Gesellschafter von Publisher Consultants, ein Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Produktion, Technologie, Beschaffung und Workflow/Prozesse, siehe [publisher-consultants.de](http://publisher-consultants.de). Wilhelm hat Kommunikationstechnologie (Druck) studiert und war in leitenden Positionen in den Bereichen Herstellung, Einkauf und Produktentwicklung bei großen Verlagen sowie beim Dienstleister Kaltner Verlagsmedien.

**W**enn es um den Erfolg eines Verlags geht, spielen Beschaffung und Lieferanten eine wichtige Rolle. Dafür steht allein schon die Rechnung, dass eine Senkung der Einkaufskosten um nur 3% den gleichen Gewinnbeitrag leistet wie eine Umsatzsteigerung um stolze 15%. Dem Einkauf kommt in der Branche aber erst langsam die Aufmerksamkeit zu, die es braucht, um Potenziale in der Renditesteigerung, in der Innovationskraft oder im schnellen Time-to-market kontinuierlich gewinnbringend zu nutzen.

Tatsächlich herrscht in vielen Verlagen eine Situation vor, die von typischen Fehlern im Einkauf geprägt ist. Das führt zu schlechten Beschaffungspreisen und wirkt als Erfolgsbremse. Dazu gehören u. a.:

- Die Lieferanten verhandeln alle Konditionen direkt mit den Abteilungen oder einzelnen Mitarbeitern.
- Es fehlen übergreifende Verträge und Konditionsvereinbarungen.
- Preisvergleiche und -analysen sind ungenau, z.B. werden kein Total-Cost-of-Ownership-Vergleich (TCO) und Best-Price Analyse durchgeführt.
- Verhandlungen werden unzureichend vorbereitet und unbefriedigend durchgeführt.
- Das Beschaffungs-Controlling ist lückenhaft, ungenau oder gar nicht vorhanden.

Gerade die fehlenden Controlling-Kennzahlen sind ein wesentlicher Stolperstein für einen erfolgreich agierenden Einkauf.

## Wildes Einkaufen schadet

Eine nicht minder große Gefahr liegt im vielfach praktizierten „wildem Einkaufen“, das in Verlagen nach wie vor weit verbreitet ist. Dieses „Maverick Buying“, der Einkauf im Alleingang, erweist sich als das komplet-

te Gegenteil eines effizienten Beschaffungsprozesses: Indem einzelne Abteilungen oder Personen eigenmächtig Produkte oder Dienstleistungen beschaffen und – bewusst oder unbewusst – synchronisierte Einkaufsprozesse umgehen, torpedieren sie gleichermaßen eine strategisch agierende Beschaffungsorganisation. Vordergründig betrachtet mag diese Eigeninitiative Vorteile haben, wie etwa eine höhere Flexibilität und Geschwindigkeit. Genau genommen sind sie oftmals nur persönlichen Präferenzen gegenüber gewissen Lieferanten geschuldet.

Letztlich hat Maverick Buying eindeutig massive Nachteile und finanzielle Folgen für das gesamte Unternehmen:

- Höhere Preise aufgrund unprofessionell geführter Verhandlungen, fehlender Preisvergleiche, Rahmenverträge und Volumenbündelung
- Drohende Rechtsstreitigkeiten aufgrund mangelnder Fachkenntnisse
- Unzureichende Kostentransparenz.

Dass sich ein derartiges „wildes Einkaufen“ im Verlag überhaupt etablieren konnte, kann verschiedene Ursachen haben. Das Spektrum reicht von Unwissen, wenn etwa vorgegebene Rahmenverträge schlichtweg nicht bekannt sind, bis hin zu Versäumnissen des Managements, das keine klaren Einkaufsprozesse definiert hat und Maverick Buying nicht bewusst unterbindet.

In vielen Verlagen finden wir heute auch historisch verankerte und jahrelang gepflegte Beziehungen von Fachabteilungen zu Lieferanten, die die Mitarbeiter ungeprüft fortführen. Auch in diesem Fall ist ein starkes Management mit eindeutigen Entscheidungen gefragt, um eine professionelle Beschaffungsorganisation zu etablieren. Dazu gehören auch klare Vorgaben, wo der Einkauf ver-

antwortlich ist und wo bzw. in welchem Umfang er den Fachabteilungen beratend zur Seite steht. Das erfordert ein Umdenken:

■ Weg von der eigenmächtigen Beschaffung einzelner Bereiche und hin zu einer zentralen Einkaufsorganisation.

■ Weg von dem Gedanken, dass der Einkauf im Verlag nur für Papier und Druck zuständig ist.

Vielmehr muss eine zentrale Beschaffung bspw. auch die Bereiche Marketing, IT und Technologie sowie Logistik einbeziehen. Ob es nun um die Beschaffung von

Werbung und Telefonmarketing, Satz und Druck, Transport und Fulfillment oder Lizenzen und Programmierleistungen geht: Langfristiger Erfolg ist dem Verlag nur sicher, wenn der professionelle Einkauf mit am Verhandlungstisch sitzt. So ist gewährleistet, dass entwickelte Vorgaben zum Lieferanten- oder Beschaffungsmanagement umgesetzt werden und Fachkenntnisse in der Verhandlungsführung für Effizienz sorgen. Möglich ist dies auch mithilfe eines Externen, der Verhandlungen im Namen und Interesse des Verlags durchführt. Wie ein

## FALLSTUDIE

# Beschaffung eines Redaktionssystems

Zu den für Verlage komplexen Beschaffungen gehört der Einkauf von IT, etwa Redaktionssysteme. Er ist von großer Tragweite, hat Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und kann langfristige Systembindung bedeuten. Es gibt in diesem Bereich keine Einkaufsroutine, schwer abzuschätzende Leistungsumfänge und Kosten. Ein Praxisbeispiel:

### Die Ausgangslage

Ein Fachverlag mit weit über 100 internen und externen redaktionellen Arbeitsplätzen plant die Einführung eines neuen Redaktionssystems. Die Kosten für Evaluierung, Einführung und den Betrieb setzen sich aus zahlreichen Positionen zusammen. Außerdem wird über hohe Summen für Hosting, Lizenzen und Wartung verhandelt. Zu den internen Projektkosten kommen Kosten für externe Berater, die häufig hinzugezogen werden, und die laufenden Betriebskosten des Systems in den nächsten Jahren. Die unterschiedlichen Kostenpositionen können je nach Einsatzzweck und System sehr stark schwanken, erreichen aber schnell Größenordnungen über 500 000 Euro.

### Die Vorgehensweise

Die umfangreiche fachliche Evaluierung hier ausgeklammert, ist hinsichtlich des Einkaufsprozesses entscheidend, dass der Einkauf zum richtigen Zeitpunkt in-

volviert wird. Im konkreten Fall wurde der Einkauf vor der Entscheidung für einen Dienstleister in das Projekt eingebunden. Für technische Fragen und Diskussionen stand dem Einkäufer ein Mitarbeiter aus dem IT-Bereich zur Seite. Der Einkäufer selbst bewertet die potenziellen Dienstleister und Lieferanten hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Faktoren wie die ökologische Leistungsfähigkeit waren in diesem Fall nicht relevant.

### Die Rolle des Einkaufs

Der Einkäufer war in diesem Fall bereits eingebunden in das Mitgestalten der Ausschreibung, in den Anfrageprozess, in die Preisanalysen und -bewertungen. Er war auch für die Prüfung des möglichen Lieferanten auf dessen wirtschaftliche Lage verantwortlich, hat die Verhandlungen vorbereitet und geführt, schließlich Verträge und Vereinbarungen geprüft und bewertet, zum Beispiel hinsichtlich der Vertragsrisiken, und die Verträge letztlich abgeschlossen.

### Die Verhandlungsführung

Es existieren unterschiedliche Verhandlungsmethoden; bei derartigen Großprojekten empfiehlt sich die Harvard-Methode und das Verhandeln auf eine Win-Win-Situation. Dazu ist die genaue Planung und Umsetzung der Rahmenbedingungen der Verhandlungen erfor-

derlich. Anschließend werden die Machtverhältnisse analysiert, Verhandlungsziele definiert sowie die Verhandlungsstrategie und -taktik entwickelt. Auf dieser Basis wird die Verhandlung geführt, dabei kommt es auch auf das geschickte Einsetzen der richtigen Werkzeuge an. Im Laufe der Verhandlung ist es wichtig, die unterschiedlichen Interessen zu erkennen, aufmerksam zuzuhören, Lösungen und Alternativen zu entwickeln, Risiken zu bewerten und die Verhandlung letztlich abzuschließen. Im Fokus dieser Verhandlung stand eine günstigere Beschaffung, konkret: niedrigere Kosten für Lizenzen, Hosting und Wartung.

### Das Ergebnis

Im Rahmen der Lizenzvereinbarungen werden weit über 150 000 Euro eingespart und die jährlichen Wartungskosten um weit über 30 000 Euro reduziert. Weiterhin wurden durch optimierte Workflows noch nicht bezifferbare Prozesskosten eingespart. Zu erwarten sind darüber hinaus weitere Einsparungen bei Vorstufenlieferanten, Bildagenturen und in der Archivpflege.

Verhandlungsergebnisse müssen nicht zwangsläufig ein besseres monetäres Ergebnis erzielen. Je nach vorher festgelegten Verhandlungszielen können z.B. auch bessere Qualität oder eine schnelle Lieferung im Mittelpunkt stehen.

## PRAXIS: BESCHAFFUNG STRUKTURIEREN

## Zentralen Einkauf implementieren

Wie größere Unternehmen ihre Beschaffung professionalisieren können, lässt sich anhand einer Fallstudie nachzeichnen.

**Ausgangslage:** Eine große Verlagsgruppe kauft Dienstleistungen und Waren aus unterschiedlichen Bereichen. Schwerpunkte der Beschaffung liegen in den Bereichen Marketing/Werbung, IT/Technologie, Herstellung und Logistik. Es gibt mehr als 20 Beschaffungsfelder u.a. Online-Marketing, Telekommunikation, Seminare, Programmierung, Rechte und Lizenzen, Satz und Druck, Logistik und Fulfillment.

Die Beschaffung ist historisch gewachsen und orientiert sich an der Abteilungs- bzw. Verlagsstruktur. Dadurch ist sie heterogen, verantwortet von Fachabteilungen oder auch vom einzelnen Mitarbeiter. Ein zentraler Einkauf existiert nicht, es gibt auch keine oder nur sporadische Vorgaben für Lieferanten- oder Beschaffungsmanagement, zur Verhandlungsführung und für den Abschluss von Vereinbarungen.

**Zielsetzung:** Um die Beschaffung zu professionalisieren und Maverick Buying zu reduzieren, soll eine Abteilung „zentraler Einkauf“ aufgebaut werden, um folgende Ziele zu erreichen:

- Entwicklung einer zentralen Steuerung aller strategischen und operativen Beschaffungsaktivitäten
- Effizienzsteigerung, Professionalisierung und stetige Beschaffungskostenoptimierung in allen Einkaufsgruppen
- Transparenz im Beschaffungscontrolling und weitere Professionalisierung der Vereinbarungen und Verträge

### Analyse und Definitionen

Die Analyse der Beschaffungsbereiche bzw. Einkaufsgruppen ist die Basis, um zu definieren, in welchen Bereichen der Einkauf verantwortlich ist und in welchen er beratend tätig wird. Weitere Schritte:

- Definition und Beschreibung der Kernaufgaben, der Einzelaufgaben und Verantwortungen eines zentralen Einkaufs
- Beschreibung der Schnittstellen (intern/extern)
- Dimensionierung der Kapazitäten: Definition der fachlichen (einkäuferischen) Qualifikationen, die benötigt werden, Prüfung der Option, vorhandene Mitarbeiter zu qualifizieren.
- Definition/Entwicklung der Kernprozesse und Erarbeitung der Ablauforganisation (Einbindung des Einkaufs), dazu gehören u.a. das Testing und die Implementierung der Workflows
- Entwicklung eines Controlling im Einkauf: Festlegung, welche Daten und Informationen erfasst werden sollen, Definition und Entwicklung von Auswertungen sowie Analysen und auch die Anpassung bzw. Optimierung von Anweisungsberechtigungen
- (Weiter-)entwicklung von Standard-Tools und Werkzeugen des Einkaufs: Vorgaben zum Lieferanten- und Beschaffungsmanagement, Berechtigungskonzepte definieren, Vorgaben zu Anfragen, Auswertungen, Preislisten, Vereinbarungen und Verträgen festlegen.
- Entwicklung von Vorgaben zur Verhandlungsführung.
- Evaluierung und Einführung von IT-/System-Unterstützung im Einkauf

Für die Umsetzung dieses Projekts war eine Zeitspanne von etwa sechs Monaten notwendig.

professioneller Einkauf installiert werden kann, ist im Kasten links skizziert, wie kleinere Unternehmen vorgehen können, siehe im Kasten auf der rechten Seite.

Welches Potenzial in der Beschaffung steckt, zeigt das aktuelle Beispiel eines Verlags, der dank einer klugen Verhandlungsstrategie im Rahmen notwendiger Lizenzvereinbarungen für ein Redaktionssystem einmalig weit über 150 000 Euro und anschließend jährlich gut 30 000 Euro einsparen konnte (s. Kasten auf S. 31).

Die Verhandlungsführung übernimmt dabei der Einkäufer, während ihm der verantwortliche Fachabteilungsleiter bei technischen Fragen oder Ausflüchten des Lieferanten zur Seite steht. Zuvor wird die Verhandlungsstrategie abgestimmt und der professionelle Einkäufer wählt die entsprechende Verhandlungsart und -taktik aus. Entscheidend ist eine breite Basis von Werkzeugen, die übrigens auch (häufig unbemerkt) vom Verkäufer eingesetzt werden. Wer an dieser Stelle beispielsweise Zeitdruck auskontern kann, klug kommuniziert – auch mit Körpersprache – oder die Harvard-Methode beherrscht, führt Verhandlungen zu einem nachweislich besseren Ergebnis.

### Einkaufsstruktur – eine Größenfrage

Mit einem professionell aufgestellten Einkauf über alle Beschaffungsbereiche hinweg, winken Verlagen große Erfolgspotenziale und langfristige Wettbewerbsvorteile von der Senkung der Beschaffungskosten über eine direkte Steigerung des Gewinns bis zu einem schnelleren Time-to-Market. Außerdem profitiert der Verlag von qualitativ besseren Vereinbarungen und Verträgen, von der Entwicklung kosten- und qualitätsoptimierter Produkte und einem verbesserten Innovationsmanagement, um nur einige Aspekte zu nennen.

Gleichzeitig ist die Frage von Verlagen legitim, ob die Investition in professionellen Einkauf in einem gesunden Verhältnis zum Nutzen bzw. Ertrag steht und in welchen Einkaufsvolumengrößen welche Strukturen angeraten sind:

- Bei einem Einkaufsvolumen über alle Leistungen und Produkte, also von Lizenzen über Marketing, Herstellung bis zur Logistik etc., bis 1,5 Mio Euro ist es empfehlenswert, alle ein bis zwei Jahre einen Berater für ein paar Tage ins Haus zu holen.

■ Liegt das Gesamteinkaufsvolumen zwischen 1,5 Mio und 9 Mio Euro, ist ein Einkäufer im Verlag ratsam, der entsprechende Weiterbildungen erhält und in alle relevanten Einkaufsthemen und Verhandlungen eingebunden ist. Dazu muss keine eigene Abteilung installiert werden, der Einkäufer kann z.B. als Stabsstelle an die Geschäftsführung angebunden sein oder an den Herstellungsleiter berichten. In unregelmäßigen Abständen sollte die Leistung durch einen externen Berater auf den Prüfstand gestellt werden.

■ Ab einem Einkaufsvolumen von 9 Mio Euro im Jahr sollte es einen Bereich Einkauf im Verlag geben, der idealerweise dem kaufmännischen Bereich des Verlags angegliedert ist. Weiterbildungen und externe Unterstützung sind in dieser Größenordnung obligatorisch.

Unabhängig vom Einkaufsvolumen gibt es die Option externer Hilfe, sowohl in regelmäßigem Rhythmus und für konkrete Beschaffungsprojekte.

### Auch ein Einkaufsaspekt: Outsourcing

Beim Thema externe Unterstützung taucht fast zwangsläufig auch die ebenso spannende wie wichtige Frage auf, was Outsourcing hier leisten kann. Zweifellos spielt der Einkauf bei Make-or-buy-Entscheidungen eine große Rolle. Wie diese genau aussieht, kann allerdings nicht pauschal beantwortet werden. Denn allein die unterschiedlichen Verlagsgenres und Verlagsgrößen müssen differenziert behandelt werden, zudem müssen deren Rahmenparameter und auch die Dienstleistung, die outgesourct werden soll, genau analysiert werden. Ein professioneller Einkauf mit guten Controlling-Tools schafft erst die Grundlage für Outsourcing. Nur wenn die Zahlen bekannt sind, lässt sich eine Outsourcing-Entscheidung treffen. Gerade hier ist externe Hilfe durch einen Berater empfehlenswert.

Neben der hohen Bedeutung vom Einkauf beim Outsourcing gibt es zwei weitere Aspekte, die in diesem Zusammenhang unbedingt beachtet werden müssen. Ebenso wichtig ist es nämlich, das die Workflows angepasst und neu definiert werden sowie Aufgaben und Verantwortungen verlagert werden müssen. Nur dann kann Outsourcing erfolgreich sein – eine hohe Herausforderung.

**Markus Wilhelm** wilhelm@publisher-consultants.de

## PRAXIS: TIPPS FÜR DEN MITTELSTAND

### Von größeren Unternehmen lernen

Ein Einsparungspotenzial von 3% im Einkauf ist für große wie für kleinere Verlage interessant, die keinen Einkäufer haben. Für Mittelständler mit einem Einkaufsvolumen von 1 bis 5 Mio Euro gibt es folgende konkrete Tipps:

- Bilden Sie Einkaufskooperationen mit anderen Verlagen.
- Sorgen Sie für Transparenz über alle Einkaufs- und Beschaffungsgruppen: Lizenzen, Honorare, Marketing und Werbung, Herstellung, Logistik und Lager etc.
- Suchen Sie Lieferanten, bei denen Sie A-Kunde sind und eine entsprechende Verhandlungsmacht haben.
- Suchen Sie auch neue Lieferanten, statt nur aus Loyalität und persönlichen Gründen bei den bisherigen zu bleiben.
- Erstellen Sie präzise Preisvergleiche.
- Bereiten Sie Verhandlungen intensiver vor und setzen Sie Ihre Ziele durch Strategie und Taktik besser um.

### Externe Einkaufshilfe

Wichtig ist es, generell zu akzeptieren, dass Beschaffung im Geschäftsumfeld anderen Gesetzen folgt als das Einkaufen im privaten Umfeld und es daher oft ein spezielles Know-how erfordert, um erfolgreich zu sein.

Hier kann externe Hilfe sehr nützlich sein, und zwar unter folgenden Aspekten:

- Das Know-how aller wichtigen Aspekte der Beschaffung steht bei externer Hilfe sofort zur Verfügung und muss nicht erst zeitaufwendig im eigenen Haus aufgebaut werden.
- Sie erhalten professionelle Analysen und Einschätzungen der Einsparpotenziale.
- Der externe Berater ist entkoppelt von der täglichen Zusammenarbeit, nur auf seine Aufgabe konzentriert und erzielt schnellere, bessere Ergebnisse. So funktioniert z.B. die Lieferantensuche und Integration in den Lieferantenpool deutlich schneller.

### Aufgabenstellung und Bezahlung

Bei der Auswahl und Beauftragung externer Beratung und Unterstützung ist Folgendes zu bedenken. Wählen Sie, welche Form der externen Hilfe für Sie richtig ist:

- Benötigen Sie Beratung im Beschaffungs- und Lieferantenmanagement?
- Brauchen Sie Unterstützung oder Begleitung eines Dienstleisters bei Verhandlungen, um Einsparungen zu ermöglichen und bessere Ergebnisse zu erzielen?

Externe Beschaffungsdienstleister sollten immer nach Tagessätzen bezahlt werden und nicht nach dem Einsparerfolg.

Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Fokus nur auf Preisverhandlungen liegt, um hohe Einsparungen zu erreichen, dabei aber andere wichtige Faktoren wie z.B. Qualität, Termintreue und Services/Zusatzleistungen außer Acht gelassen werden. Das wäre nicht im Sinne des Verlags und mittelfristig auch der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister nicht dienlich.