

VERLAGE *Der Wandel stellt neue Anforderungen ans Einkaufsmanagement. Die Beschaffung von Waren, Dienstleistungen und Know how wird komplexer. Berater Markus Wilhelm warnt in seinem Beitrag vor »wildem Einkaufen«.*

Wer strategisch einkauft, sitzt am Gewinnhebel



Markus Wilhelm (42) ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Hofner und Wilhelm Publisher Consultants (München). Wilhelm hat Kommunikationstechnologie (Druck) studiert und war in leitenden Positionen in den Bereichen Herstellung, Einkauf und Produktentwicklung beim Bildungsverlag Eins, Prestel und dem Ravensburger Buchverlag sowie beim Dienstleister Kaltner Verlagsmedien.

Verlage stehen aufgrund des Wandels aktuell vor spannenden Aufgaben, um sich am Markt zu behaupten und rasch Marktvorteile zu verschaffen. Zu den Herausforderungen gehören u.a.

- neue oder sich verändernde Produktformen im Print, wie auch bei E-Books und Apps im digitalen Bereich

- steigende Qualitätsanforderungen

- sinkende Auflagenzahlen

- kürzere Produktionszeiten.

Dafür sind mehr bzw. neue und oft auch internationale Lieferanten nötig, um das wachsende Portfolio abzudecken. Immer häufiger hängen Innovation und Geschwindigkeit vom passenden Dienstleister ab.

Vor diesem Hintergrund ist es fast kein Wunder, wenn die Fachabteilungen beginnen, Dienstleistungen und Produkte eigenständig einzukaufen, von E-Books über Apps bis hin zur Software selbst ihren Bedarf decken und dabei den Einkauf bzw. geregelte Einkaufsstrukturen zu umgehen. Dieser auch Maverick-Buying genannte „wilde Einkauf“, den es in allen Branchen gibt, greift inzwischen auch in Verlagen um sich, denn er scheint schneller und effektiv. Allerdings nur auf den ersten Blick, denn tatsächlich agiert die dezentrale Beschaffung – ohne Prozess, Verhandlung, Gesamtüberblick und Reporting – unstrukturiert und wenig nachhaltig. Eine Entwicklung, die nicht zum Alltag werden sollte, denn sie lässt das enorme Potenzial des strukturierten Einkaufs außer Acht. Hier winkt noch viel mehr Effizienz.

Überproportionale Gewinnsteigerung

Der Einkauf vertriebsfähiger Produkte spielt in der Wertschöpfungskette der Verlage eine

bedeutende Rolle. Da warten Gewinnquellen sozusagen auf die Bohrung.

Deutlich wird dies, wenn man vergleicht, wie sich Kosten- und Umsatzentwicklungen auf den Gewinn auswirken: Eine Senkung der Einkaufskosten um nur 3% leistet den gleichen Gewinnbeitrag wie eine Umsatzerhöhung von etwa 15%. Es wäre also durchaus naheliegend, den Kostenblock zu verbessern, um den Gewinn zu steigern. Immerhin geben Verlage durchschnittlich etwa 20% ihrer Umsätze für den Einkauf von Waren und Dienstleistungen aus.

Wie sieht der Einkauf der Zukunft aus?

Klar ist, dass mit dem Wandel in der Branche auch Veränderungen im Einkauf Hand in Hand gehen. Printprodukte mit steigender Produktionstiefe, der Einkauf von Dienstleistungen, Apps und E-Books sowie die internationale Beschaffung machen eine Entwicklung auch hier dringend erforderlich. Um das Potenzial des Einkaufs noch besser zu nutzen, ist statt der ausführenden Bestellabteilung künftig ein innovativ denkendes, fortschrittliches Beschaffungs- und Lieferantenmanagement gefragt.

Bislang handeln Verlage im Bereich des Einkaufs von Dienstleistungen und Produkten vorrangig operativ: Um einen konkreten Bedarf zu decken, werden Anfragen gestellt, Angebote geprüft, verhandelt und schließlich Aufträge erteilt. Eine Vorgehensweise, die nahezu alle Verlage ähnlich handhaben. In kleineren Verlagen ist es der Herstellungsleiter, der sich mit der Thematik beschäftigt, in großen der Einkaufsleiter.

Es gibt die Faustregel, je größer der Verlag, desto strategischer agiert der Einkauf. So werden etwa ganze Buchreihen verhandelt oder

Bündelungen im Bereich von Papier, Vorstufenleistungen, Logistik etc. tragen dazu bei, Geld zu sparen. Aber auch das allein genügt nicht, um das Potenzial des Einkaufs noch besser zu nutzen. Künftig ist ein innovativ denkendes, fortschrittliches Beschaffungs- und Lieferantenmanagement gefragt. Der optimierte Einkauf wird sich in den Verlagen aller Größenordnungen noch viel strategischer ausrichten, um den Gewinn zu steigern, ein schnelleres Time-to-Market zu gewährleisten und technische Innovationen zu realisieren.

Eine effektive Einkaufsstrategie fußt auf sechs miteinander verknüpften Bereichen

Strategie bringt mehr als Preise drücken

Wenn hier von Kostensparen und dem damit verbundenen Effekt für den Unternehmensgewinn die Rede ist, geht es wohl gemerkt nicht darum, Preise zu drücken oder Lieferanten zu übervorteilen. Der verantwortungsbewusste, kreative Kostenmanager sieht Lieferanten, die in einer fundierten Analyse bewertet und ausgewählt wurden, als Partner ... und behandelt sie auch dementsprechend fair. Professionell geführte Verhandlungsgespräche, die auf eine Win-win-Situation für alle Beteiligten abzielen, sind ein bedeutender Erfolgsfaktor, den es zu nutzen gilt. Diese Kooperationen sind

Einkaufsstrategie:
Das strategische Einkaufs geht über das schlichte Erzielen eines niedrigen Einkaufspreises weit hinaus und ruht auf sechs Säulen, mit denen die Beschaffungskosten optimiert werden.

(s. Abbildung). Es beginnt mit klar definierten Zielen, was konkret überhaupt erreicht werden soll, seien es Einsparungen über die nächsten Perioden, eine stärkere Fokussierung auf Umweltaspekte und/oder die Optimierung der Lieferlogistik. Ein weiterer Aspekt ist der Überblick über das komplette Beschaffungsportfolio einschließlich im Unternehmen definierter Standards. Zu der Beschaffungsmarktforschung gehören genaue Kenntnisse über internationale Beschaffungsmärkte. So manches Kinderbuch, aber auch Sonderformate oder Software-dienstleistungen sind heute nur international zu beschaffen. Auf dem Weg zu mehr Gewinn sind Beschaffungsmarktforschung und Kennzahlensysteme besonders nützliche Instrumente.

Parallel zum Beschaffungsmanagement setzt der strategische Einkauf auch auf den Aufbau eines echten Lieferantenmanagements. Dazu gehören Kenntnisse über Märkte und Lieferanten, die Identifikation, Bewertung und Auswahl von Lieferanten sowie auch Strategie und Controlling. So lassen sich die Prozesse verbessern und Kosten sparen.

für eine zukunftsorientierte Einkaufsorganisation ebenso wichtig wie eine intensive, bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit allen Verlagsabteilungen.

Auf dieser Basis kann die strategisch arbeitende Einkaufsorganisation von Know how profitieren und effiziente Prozesse aufbauen, die es ermöglichen, Innovationen schnell, verlässlich und wirtschaftlich auf den Markt zu bringen und ... mindestens genauso wichtig ... diese nach erfolgreichen Pilotprojekte auch effizient zu skalieren. Gerade dieser Aspekt wird beim Maverick-Buying meist völlig außer Acht gelassen, so dass Produkte möglicherweise zwar einmalig durchaus erfolgreich realisiert werden, später aber nicht oder nur kostenintensiv in größeren Stückzahlen produziert werden können.

Die Chancen auf verlockende Wettbewerbsvorteile durch Reduzierung der Beschaffungskosten und die gezielte Entwicklung von machbaren wie bezahlbaren Innovationen ist groß. Angesichts des Erfolgs- und Veränderungsdrucks stellt sich die Frage, warum so viele Verlage das Potenzial eines strategischen Einkaufs noch nicht nutzen.

Markus Wilhelm, wilhelm@publisher-consultants.de