

Einkäuferträume erfüllen

Die Kosten der Zulieferer kennen

Ein lang gehegter Einkäufertraum geht in Erfüllung – für ein Produkt oder eine Dienstleistung den bestmöglichen Einkaufspreis zu bezahlen. Mit Hilfe der Kostenstrukturanalyse findet man diesen optimalen Einkaufspreis heraus und liefert für das Preisgespräch wirkungsvolle Argumente, um diesen umzusetzen.

Innovative Einkäufer haben längst erkannt, dass sie ihre Strategie ändern müssen, wenn sie auch in Zukunft den bestmöglichen Preis für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung zahlen möchten. Denn weil Produkte immer spezifischer und Lieferanten immer weniger austauschbar werden, führen etablierte Strategien wie Preisvergleiche oder Ausschreibungen immer seltener zum Ziel – dem optimalen Beschaffungspreis. Gründe für die meist unfreiwillige Bindung an den Lieferanten gibt es indes viele: Lieferantenspezifische Investitionen, Technologieführerschaft des Zulieferers oder schlichtweg keine qualifizierten Alternativen, um nur einige zu nennen. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft noch verschärfen, denn mit der Vergabe immer komplexerer Teileumfänge an Zulieferer und der konsequenten Rückbesinnung auf die eigenen Kernkompetenzen nimmt der Anteil zugekaufter Wertschöpfung weiterhin deutlich zu.

Wie aber kann der Einkauf seine Beschaffungspreise optimieren, wenn der Lieferant ein Quasi-Monopol innehat und zumindest kurzfristig keinerlei Konkurrenz fürchten muss? Die Antwort fällt dabei positiver aus als erwartet: Denn dass es oftmals nur einen Anbieter und zumindest kurzfristig weder

Vergleichs- noch Ausweichmöglichkeiten gibt, bedeutet noch lange nicht, dass der Einkauf die Preisforderung seines Anbieters stillschweigend akzeptieren muss. Allerdings setzt dies voraus, dass der Einkäufer den tatsächlichen Aufwand seines Lieferanten realistisch einschätzen kann, den dieser in die Entwicklung, Produktion und Vermarktung des Produktes oder der Dienstleistung investiert. Denn weil insbesondere im B2B-Bereich Preise nach wie vor dominant kostenorientiert gebildet werden, indem eine branchenübliche Gewinnmarge auf die Selbstkosten aufgeschlagen wird, kann der Einkauf seinem Lieferanten bei Kenntnis von dessen Kosten nicht nur einen angemessenen Zielpreis vorschlagen, sondern diesen in der Preisverhandlung auch sachlich und faktenbasiert durchsetzen.

Das Geschäftsinteresse des Lieferanten ergründen

Warum aber sollte sich der Einkauf überhaupt die Mühe machen, die Kosten des Zulieferers im Detail nachzuvollziehen? Mit dem Wissen über den tatsächlichen Aufwand des Zulieferers kann der Einkauf seine Verhandlungsposition gleich in



Dr. Hugo Eckeler, CPO der Post:
„Durch den intensiven Austausch erkennen unsere internen Ansprechpartner, dass der Einkäufer kein Preisdrücker mit begrenzten Möglichkeiten ist, sondern fähig ist, Spezifikationen zu verändern und Kosten erheblich zu reduzieren.“

mehrfacher Hinsicht erheblich verbessern: Erstens, weil er hieraus das tatsächliche Geschäftsinteresse seines Gegenübers ableiten kann – und zwar präzise für die unterschiedlichsten Preishöhen. Zweitens, weil er dessen Verhandlungsspielraum und Schmerzgrenze deutlich zuverlässiger einschätzen kann als ohne Kostentransparenz. Und drittens, weil er konstruktive Verbesserungsvorschläge zur Kostensenkung machen kann, die nicht nur ihm selbst in Form sinkender Einkaufspreise zu Gute kommen, sondern die der Lieferant auch bei anderen Kunden gewinnbringend verwerten kann. Dass dies zu einer Versachlichung der Debatte und in der Konsequenz zu einem Kompetenzgewinn des Einkaufs aus Sicht des Lieferanten führt, ist dabei ein wertvoller Nebeneffekt.

Interessanter noch als die Kenntnis der absoluten Kostenhöhe ist häufig das Wissen über deren Zusammensetzung. So geht aus der Kostenstruktur eines Produktes oder einer Dienstleistungen nämlich unmittelbar hervor, wie sich die Gesamtkosten aus einzelnen Kostenarten wie Material-, Fertigungs- oder Gemeinkosten zusammensetzen. Diese Erkenntnis ist keineswegs als Selbstzweck zu verstehen, denn wenn bekannt ist, was genau ein Produkt teuer macht bzw. dessen Kosten treibt, lässt sich unmittelbar ableiten, welches die neuralgischen Punkte einer Kostenoptimierung

Diese empfohlene Variante der Packstation konnte im Anschluss an das Preisgespräch bundesweit aufgestellt werden



sind – und damit auch einer Reduzierung des Einkaufspreises. Beträgt beispielsweise der Materialanteil eines Produktes über 70 Prozent, während die Fertigungskosten lediglich 10 Prozent der Gesamtkosten ausmachen, so sind Hebel zur Kostensenkung eher im Bereich der Materialstrategie zu suchen als im Bereich der Prozessoptimierung. Eine Kostenanalyse des Beschaffungsobjektes liefert dem Einkäufer aus diesem Grunde nicht nur einen Hinweis auf einen angemessenen Einkaufspreis und Argumente zu deren Umsetzung. Darüber hinaus befähigt sie diesen, konstruktive Aussagen zur Kostensenkung zu tätigen und schafft damit ein sachliches und faktenbasiertes Fundament zur kooperativen Kostensenkung.

Aber nicht erst im Gespräch mit Lieferanten, insbesondere auch im Dialog mit den eigenen internen Kunden kann sich der Einkauf mit dem Wissen einer Kostenstrukturanalyse als kompetenter interner Dienstleister profilieren und einen echten Mehrwert generieren. Dieser Mehrwert für die Fachabteilungen geht über das vielzitierte „Kostenquetschen“ weit hinaus.

Denn an der Schnittstelle zwischen dem externen Markt und den internen Kunden

kommt dem Einkauf eine wichtige Vermittlerrolle zu, die er nur dann optimal ausfüllen kann, wenn er sachlich und faktenbasiert zwischen den Parteien moderiert. Kostenanalysen können dem Einkauf hier eine Hilfestellung leisten, um z. B. Design- oder Volumenänderungen in ihrer Auswirkung auf das Einkaufsbudget zu bewerten und entsprechende interne Anfragen unverzüglich und präzise zu beantworten.

Kooperativ Kosten senken

Mit der externen Kostenanalyse bietet die Costdata Business Consulting GmbH aus Köln Einkäufern nun eine innovative Dienstleistung im Bereich der Kostenanalyse, mit der Einsparpotenziale im Einkauf transparent gemacht und umgesetzt werden können. Gestützt auf verfügbare Informationen über das Beschaffungsobjekt wie etwa technische Zeichnungen, Fotos, Wartungshandbücher oder eine Produktvorlage ermittelt das auf Produktkostenoptimierung spezialisierte Beratungsunternehmen in einem ersten Schritt die tatsächlichen Kosten, die beim Hersteller für Entwicklung, Herstellung und Vermarktung

des Beschaffungsobjektes anfallen. Im zweiten Schritt wird ein Zielpreis abgeleitet, indem die zuvor analysierten Selbstkosten mit einem branchenüblichen Gewinnaufschlag versehen werden. Schließlich kann auf Kundenwunsch der Dialog mit dem Lieferanten aufgenommen, um den Zielpreis zu verhandeln und umzusetzen. Gleichzeitig werden Verbesserungsfelder definiert und Strategien abgeleitet, mit denen der Lieferant dauerhafte Kostensenkungen erreichen kann – und diese Optimierungen auch bei anderen Kunden gewinnbringend umsetzen kann.

Zur Analyse von Produkt- und Dienstleistungskosten setzt das Kölner Beratungsunternehmen eigene Kalkulations- und Simulationstools ein, die auf Basis anerkannter Standards der Kostenrechnung ein verlässliches Bild der Kostensituation zeichnen – unabhängig davon, ob dies eigene oder zugekaufte Produkte sind. In diese Tools integriert sind umfassende Kalkulations- und Benchmarkdatenbanken, die das für die Kalkulation benötigte Expertenwissen über mehr als 1100 Produktionsstandorte weltweit enthalten. Zu den regelmäßig aktualisierten und erweiterten Kalkulationsdaten gehören Materialkosten, Per-



Die Produktionskosten der Lieferanten kennen – damit wäre vielen Einkäufern sehr geholfen

sonalkosten, differenzierte Gemeinkostenzuschläge und Maschinen von über 30 Fertigungstechnologien.

Welche Produkte sollten zugekauft und welche selbst gefertigt werden? Welche ist die beste Sourcing-Region für mein Produkt aus Total Cost of Ownership-Sicht? Und wie verändern sich Selbstkosten und Zielpreis meines Produktes, wenn der Lieferant die Endmontage von Deutschland nach Polen verlagert?

Diese Fragen verdeutlichen, dass Entscheidungen im Beschaffungskontext zunehmend komplexer werden. Gleichzeitig ist angesichts des dramatisch gestiegenen Kostendrucks auf vielen Märkten heute selbst der kleinste Mittelständler gezwungen, zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit Kostenvorteile des Weltmarktes auszunutzen. Um die sich hieraus bietenden Chancen und Risiken frühzeitig und umfassend bewerten zu können, muss der Einkauf zunehmend Fragestellungen beantworten, die eine Simulationsfähigkeit erfordern. Denn die Potenziale von Make-or-Buy-, Global-Sourcing- oder Verlagerungsentscheidungen etwa lassen sich erst dann verlässlich einschätzen, wenn die Wertschöpfungsbedingungen bei einem Beschaffungsobjekt flexibel an alternative weltweite Standorte adaptiert werden können. Insbesondere in kleineren Unternehmen liegt aber das für derartige Simulationsanalysen erforderliche Kalkulationswissen häufig nicht in ausreichender Detaillierung bzw. Aktualität vor, sodass Entscheidungen oftmals aus dem Bauch heraus gefällt werden müssen. Aus diesem Grund bietet das Expertenwissen von Costdata insbesondere

mittelständischen Unternehmen mit begrenzten Kalkulationsressourcen einen echten Mehrwert bei der Analyse und Umsetzung verborgener Einsparpotenziale.

Verborgene Einsparpotenziale aufspüren

Mit der Beratungsleistung von Costdata optimieren vom kleinen familiengeführten Mittelständler bis hin zu internationalen Konzernen Unternehmen aller Größenordnungen ihre Einkaufskosten – und das mit beachtlichen 12 Prozent Einsparungen im Durchschnitt. Die Palette der kalkulierten Produkte reicht dabei von einfachen Stanz- oder Spritzgussteilen bis hin zu komplexen elektronischen Baugruppen und Systemen. In einem Projekt für ein mittelständisches Unternehmen der Kunststoffindustrie etwa hat Costdata das gesamte Beschaffungsportfolio auf Einspar- und Optimierungspotenziale untersucht. Im Ergebnis konnten die Kostentreiber der wichtigsten Produkte analysiert werden, gleichzeitig konnten sich Lieferant und Kunde auf ein für beide Seiten verbindliches Kalkulationsschema einigen und so eine sachliche Planungsgrundlage für die gemeinsame Zu-

sammenarbeit erarbeiten. Durch Maßnahmen zur Kostensenkung konnten die Einkaufspreise um durchschnittlich mehr als 5 Prozent reduziert werden.

Zu den Global Playern, die Kostenstrukturanalysen systematisch zur Optimierung ihrer Einkaufskosten einsetzen, gehört neben der Siemens AG die Deutsche Post World Net. In einer Analyse für die Packstation, ein automatisiertes System zum Versenden und Empfangen von Paketen, konnten Zielpreise für verschiedene Varianten ermittelt und eine Empfehlung für ein System ausgesprochen werden.

Der CPO der Post, Dr. Hugo Ecksele, sieht den Nutzen des Beratungsprojektes dabei keineswegs auf die erzielten Einsparungen begrenzt, sondern lokalisiert vor allem in der internen Kommunikation einen bedeutenden Mehrwert: „Der Ansatz von costdata gibt uns die Möglichkeit, Einkaufspreise viel tiefergreifender verstehen und beeinflussen zu können. Besonders erfreulich und wichtig ist es für uns, dass wir mit unseren internen Kunden in Kostenanalyseprojekten noch viel zielorientierter zusammenarbeiten können“, so der Einkaufschef. „Durch den intensiven Austausch erkennen unsere internen Ansprechpartner, dass der Einkäufer kein Preisdrücker mit begrenzten Möglichkeiten ist, sondern fähig ist, Spezifikationen zu verändern und Kosten erheblich zu reduzieren. Indem wir konkrete Vorschläge sachlich und faktenbasiert bewerten können, lassen sich Änderungen viel schneller und professioneller zum Wohle des Endkunden realisieren. Auf diese Weise rücken alle Parteien viel näher zusammen.“

Dr. Christian Dechêne

Der Autor



Dr. Christian Dechêne, Senior Berater der Costdata Business Consulting GmbH, führt internationale Projekte zur Kosten- und Wertanalyse durch