

Bevor Sie sich näher damit beschäftigen, wie Sie in den einzelnen Segmenten Kosten sparen oder Leistungen optimieren können, lohnt sich ein Blick darauf, an welchen Kostenschrauben Sie grundsätzlich „drehen“ können. Dazu gehören neben den Einkaufskonditionen auch die Prozesskosten und die Möglichkeiten des Outsourcings.

Verbesserung der Konditionen

Viele Unternehmen fokussieren sich bei Verhandlungen mit den Lieferanten auf Preis und Leistung. Es gibt jedoch noch zahlreiche andere Konditionen, die man genauer betrachten sollte und über die man verhandeln kann:

- Zahlungsbedingungen
- Lieferfristen
- Liefer- und Versandkosten
- Lagerhaltung
- Vertragslaufzeit
- Kündigungsfristen
- Flatrates

Über die einzelnen Möglichkeiten, das sogenannte „Konditionspaket“ zu optimieren, lesen Sie mehr im nächsten Kapitel.

Hier geht es darum, wie Sie bessere Rahmenbedingungen erhalten. Der erste Schritt beginnt damit, dass Sie sich einen guten Marktüberblick darüber verschaffen, welche Firmen welche Konditionen anbieten. Wenn die Zahl der Unternehmen sehr groß ist und deren Angebote unübersichtlich sind, bieten sich teilweise Ausschreibungen und Besuche von entsprechenden Internetplattformen an.

Zuvor macht es Sinn zu überprüfen, ob Sie bessere Rahmenkonditionen erhalten können, weil Sie z. B. Mitglied eines Berufsverbandes sind, der günstige Rahmenkonditionen für seine Mitglieder verhandelt hat. Manchmal sollten Sie auch hinterfragen, ob es sich lohnt, Einkaufskooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen.

Wenn Sie eine gute Übersicht über die Einkaufskonditionen der einzelnen Anbieter haben, ist es an der Zeit, mit den Anbietern, die in die engere Auswahl gekommen sind, zu verhandeln. Hier gibt es weitere interessante Einsparungsmöglichkeiten, insbesondere wenn ein neuer Lieferant ins Geschäft kommen will. Sollten Sie sich z. B. entscheiden, schon vor Vertragsende zu einem anderen Lieferanten zu wechseln, ist der neue Lieferant häufig bereit, „Ablösesummen“ zu entrichten oder auf einen Teil der Gebühren im Übergangszeitraum zu verzichten. Deshalb macht es in der Regel schon vor Ende der Vertragslaufzeit Sinn, in neue Verhandlungen einzusteigen.

Prozesskostenoptimierung

Häufig wundern wir uns, wie viel Zeit Unternehmen investieren, um ihre Kosten nur um einen Bruchteil zu reduzieren. Wenn man die Kosten der Mitarbeiter der generierten Ersparnis gegenüberstellt, wird man zum Teil erschrocken sein, wie teuer solch eine Optimie-

rung kommt. Zum Teil prüfen Mitarbeiter im Haus über mehrere Stunden, ob der Bleistift beim Lieferanten B oder C eventuell 2 Cent günstiger ist.

Wie können Sie die Prozesskosten grundsätzlich niedrig halten? Wichtig ist zu Beginn, dass Sie das Pareto-Prinzip beachten. Diese Regel besagt, dass sich viele Aufgaben mit einem Mitteleinsatz von circa 20 % zu 80 % erledigen lassen. Bekannt ist das Pareto-Prinzip aus dem Verkauf: Die meisten Unternehmen machen mit 20 % ihrer Kunden 80 % ihres Umsatzes.

Dieses Pareto-Prinzip funktioniert aber nicht nur im Verkauf, sondern auch im Einkauf. Wenn es Ihnen gelingt herauszufinden, welche 20 % Ihres Einkaufsbedarfs 80 % Ihrer Kosten verursachen, wissen Sie auch, wo es sich auf jeden Fall lohnt, den Hebel anzusetzen. Wir nutzen diesen Ansatz für unsere Kunden z. B. bei der Optimierung der Büromaterialkosten. Für die 20 % der Produkte, die 80 % ihrer Kosten verursachen, beschaffen wir unseren Kunden individuelle Sonderpreise. Im Ergebnis haben unsere Kunden mit kleinem Aufwand dadurch eine hohe Ersparnis generiert und verursachen gleichzeitig intern keine hohen Prozesskosten. In solchen Fällen kann es sogar sinnvoll sein, nur einen Lieferanten zu beauftragen. Sie haben allerdings noch weitere Möglichkeiten, die Prozesskosten deutlich zu senken bzw. niedrig zu halten. Sehr gut ist es zum Beispiel, wenn Sie beim Lieferanten einen zentralen Ansprechpartner haben, der alle Fragen und Probleme lösen kann, ohne an Kollegen zu verweisen. Weiterhin hilft Ihnen das Internet, insbesondere die Bestellkosten zu reduzieren. Fast jeder Anbieter bietet mittlerweile die Möglichkeit an, per Internetshop zu bestellen. Dabei können Sie als Entscheidungsträger wählen, ob und in welcher Höhe die Mitarbeiter direkt bestellen dürfen. In manchen Unternehmen macht es auch Sinn, ein „Vier-Augen-Prinzip“ einzuführen. In diesem Fall muss der Entscheidungsträger die Bestellungen freigeben bzw. erhält nach einer Bestellung ebenfalls eine Bestätigungsmail.

Outsourcing

Im Rahmen der Firmenstrategie überlegen immer mehr Firmen, Teilbereiche des Unternehmens, die nicht zur Kernkompetenz gehören, auszulagern. Schließlich kann jede Firma nur (in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße) in einer beschränkten Anzahl von Leistungen in hohem Maße kompetent und kostengünstig sein. Vorausgesetzt, es gibt einen oder mehrere geeignete Anbieter am Markt, kann Outsourcing somit einem Unternehmen helfen, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und die ungeliebten Randbereiche in kompetente Hände zu vergeben. Welche Optimierungsziele können Sie mit Outsourcing realisieren, welche Vorteile sind damit verbunden und auf welche Risiken müssen Sie bei Outsourcing achten?

Ziele

- **Das Kostenziel:** Ein externer Dienstleister kann durch Spezialisierungsvorteile Kostendegressionseffekte erzielen, was zu einem unter den eigenen Produktionskosten liegenden Einstandspreis führt. Zudem werden die Kosten transparenter und die Prozesskosten können gesenkt werden.
- **Das Leistungsziel:** Die Zuverlässigkeit des Lieferanten muss mindestens der eigenen entsprechen, sollte in der Regel aber sogar besser sein. Ein guter Outsourcing-Partner bietet eine verbesserte Leistung und entwickelt die Prozesse des Kunden durch das eigene Know-how weiter. Das Risiko logistischer Störungen muss dabei weitestgehend ausgeschlossen sein.
- **Das Flexibilitätsziel:** Im Gegensatz zu eigenen Mitarbeitern bietet eine Outsourcing-Lösung die Möglichkeit, eine kurzfristige Einstellung auf temporäre Geschäftsschwankungen vorzunehmen. Speziell bei wachsenden Unternehmen bietet sie eine Planungssicherheit durch die Möglichkeit der Skalierung.

Vorteile

- **Zeit:** Durch das Verlagern auf einen externen Spezialisten werden die Mitarbeiter zeitlich entlastet. Dadurch besteht mehr Kapazität für die eigenen Kernkompetenzen.
- **Qualität:** Ein Outsourcing-Partner ist in der Regel auf die angebotene Leistung spezialisiert. Das bedeutet, er hat ein deutlich größeres Know-how (auch was Innovationen angeht), mehr Erfahrung und besser eingespielte Prozesse als das eigene Unternehmen. Das sorgt für Effektivität und Qualität.
- **Flexibilität:** Im Gegensatz zu den eigenen Mitarbeitern ist ein Outsourcing-Partner relativ flexibel. Entsprechend dem eigenen Bedarf kann er kurzfristig seine Leistung nach oben oder unten anpassen (z. B. bei saisonalen Schwankungen). Zudem ist die Leistung auch bei Wachstum skalierbar und kalkulierbar.
- **Kosten:** Ein Spezialist arbeitet effizient und kostengünstig. Durch die Masse an Kunden kann der Outsourcing-Partner zudem häufig Einkaufsvorteile erzielen. Diese Vorteile werden zumindest teilweise an das outsourcende Unternehmen weitergegeben.
- **Risikookübernahme:** Im Gegensatz zu den eigenen Mitarbeitern haftet ein Outsourcing-Dienstleister für Fehler, die er macht. Für das eigene Unternehmen bedeutet Outsourcing also auch (zumindest teilweise) das Abwälzen des Geschäftsrisikos.

Risiken

- **Das Know-how-Verlustproblem:** Das bisher entwickelte Problemlösungspotenzial in dem zum Outsourcing anstehenden Bereich steht nicht mehr unmittelbar zur Verfügung.
- **Das Steuerungsproblem:** Aufgrund der Anordnungsmacht sind Prozesse im eigenen Unternehmen besser steuerbar. Abstimmungsprozesse mit dem Dienstleister müssen hingegen erst eingespielt werden.

- **Das Kontrollproblem:** Die Anzahl der Schnittstellen wächst. Die bisher mögliche Tür-zu-Tür-Abstimmung entfällt.
- **Das Synergieproblem:** Es ist nicht immer einfach, eine Leistung, die man outsourct, eindeutig und sinnvoll von anderen im Unternehmen verbleibenden Leistungen abzugrenzen.

Einkaufskosten senken im Mittelstand
Erfolgreich Gemeinkosten reduzieren und Profitabilität
steigern

Meyer, M.

2015, XI, 136 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06631-4