

## Produktion und Technologie //

Steigende Materialkosten belasten Fertigungsunternehmen. Gegensteuern lässt sich beim Einkauf von Bauteilen und Komponenten. Wer seine Prozesse unter die Lupe nimmt, kann viele Kostentreiber tilgen.

Foto: Schroeder Valves



Montagearbeit an einer Pumpe: Das Produkt besteht fast komplett aus dem Werkstoff Stahl.

# Harte Nuss

## Die besten Einkaufsstrategien beginnen in der Unternehmensorganisation

Von Michael Dörfler

**EIN PAAR EURO** rauf oder runter, was macht das schon? Ob ein Kilo Stahl zwei Euro mehr oder weniger kostet, darauf kommt es nicht an. Aber bei einem Einkaufsvolumen von 10 Tonnen Edelstahl? Für Schroeder Valves, den Hersteller von Pumpen für die chemische Industrie oder Kraftwerke, hängt vieles ab von der Entwicklung der Rohstoffpreise. Die Margen der Produkte sind bei hohen Beschaffungskosten für Stahl geringer als bei niedrigeren.

Früher versuchte Kai Dörseln, kaufmännischer Leiter bei dem in Gummersbach ansässigen Unternehmen, die Ausschläge in der Preisentwicklung durch Rahmenverträge über ein Jahr auszugleichen (siehe Tabelle „Schwankende Stahlpreise“). Doch das ist vorbei. „Wegen der volatilen Preise machen die Lieferanten gerade mal Verträge über drei Monate“,

sagt Dörseln. Weil nur wenige Rohstoffproduzenten weltweit zu finden sind, werden die als Oligopol die Preise beeinflussen. „Wenn da einer schlecht geschlafen hat, erhöht er mal eben um 20 Prozent“, vermutet er. Der Abnehmer der Pumpen ist aber nicht bereit, einen höheren Preis zu zahlen, weil der Stahlpreis gestiegen ist.

**Kostendämpfer //** Bei der Beschaffung von Teilen und Komponenten ist der Markt längst nicht so schwierig wie bei den Rohstoffen. Verfügbarkeit ist daher für Thomas Brandenburger das wichtigste Thema. „Die sicherste Position haben wir natürlich dann, wenn wir eine ausreichende Stückzahl von Bauteilen in unserem Lager vorhalten und frühzeitig nachbestellen“, sagt das Mitglied der Geschäftsleitung bei Johannes Hübner – Fabrik elektrischer Maschinen in Gießen. Das Unternehmen staltet Stahl- und

Walzwerke, Bergbau, Containerkräne, Bahntechnik, Wasserkraftwerke, Windkraftanlagen oder Fördermaschinen mit Messwert-, Geber- und Antriebstechnik aus. Um keine Lücke in der Herstellung zu fahren, bestehen langfristige Rahmenverträge, aus denen das Unternehmen den Bedarf abrufen. Der Lieferant übernimmt einen Teil der Lagerhaltung. Auf einen Dienstleister allein will sich der Unternehmer aber nicht in jedem Fall verlassen. Als doppeltes Netz kommt die Second-Source-Strategie zum Einsatz, bei der es für jedes Bauteil mindestens zwei leistungsfähige Lieferanten geben muss.

„An erster Stelle steht für uns die Qualität der gelieferten Teile, gefolgt von der Liefertermintreue und dem Preis“, sagt Brandenburger. Auf der Suche nach Teilen geht das Unternehmen nach einem festen Schema vor. Zu Beginn steht der Entwicklungsprozess eines neuen

Gerätes. Daraus ergeben sich die Spezifikationen für die einzelnen Bauteile. Dann folgen die Anfragen bei den Stammlieferanten und neuen Firmen. Bei einem noch unbekanntem Geschäftskontakt besuchen Mitarbeiter des Hauses den künftigen Partner und sehen sich dort in einem Mini-Audit um. Passt alles, startet eine Erstbestellung, und die Lieferung wird anschließend in der Wareneingangskontrolle bewertet. Ist alles in Ordnung, werden die Teile eingelagert und auftragsbezogen verbaut.

**Auswahl spart Kosten //** Sobald zahlreiche Anbieter für ein Bauteil zur Verfügung stehen, lässt sich in den Verhandlungen mit den Lieferanten ein besserer Preis für den Einkäufer erzielen. „Im Einkauf stecken immer noch viele Chancen, um Geld zu sparen“, ist sich Duran Sarikaya sicher. Der Geschäftsführer von Kloepfel Consulting in Düsseldorf hält viel von einer methodischen Verhandlung. Die fehlt in mittelständischen Fertigungsunternehmen. Quereinsteiger werden zu Einkäufern ernannt. In Verhandlungen macht ihnen die kurze Zeit für Entscheidungen zu schaffen. Weil der operative Einkauf an erster Stelle steht, kommt es gar nicht erst zu einem Plan für strategische Beschaffungsaktivitäten, bei denen es nicht auf den Tag ankommt. Ein weiteres Problem ist die mangelnde Unterstützung aus den hauseigenen Abteilungen. Technik und Produktion setzen mit ihrer Forderung nach Qualität und schneller Lieferung den Einkauf unter Druck. Außerdem besteht oft ein geringes Wissen über Alternativlieferanten (siehe Kasten „Methodisch verhandeln mit dem Lieferanten“).

Die Drohung mit alternativen Beschaffungsquellen kennt Jürgen Abel aus der Automobilindustrie nur zu gut. Der Experte für Supply Chain weiß aber auch, dass es ganz auf die Beschaffenheit des Produkts ankommt. Wer beispielsweise simple Kunststoffteile anbietet, ist beliebig austauschbar und jederzeit über den Preis zu drücken. „Unter diesen Lieferanten herrscht ein Hauen und Stechen“, sagt Abel. Wenig Verhandlungsspielraum haben auch die Hersteller von komplexen Baugruppen in der Fahr-

### Methodisch verhandeln mit dem Lieferanten

**Einstieg:** Der Einkauf beginnt mit dem Gespräch und stellt die Tagesordnung vor: Umsatzentwicklung Unternehmen, Lieferantenbeziehung und alternative Lieferanten, technische Veränderungen, Preisdruck und Vorschläge für Verbesserungen.

**Umsatzentwicklung:** Bei steigenden Zahlen lassen sich höhere Abnahmen in Aussicht stellen. Bei rückläufiger Entwicklung wird ein strikter Sparkurs angesprochen.

**Lieferantenbeziehung:** Neben dem Lob der guten Kontakte sind auch Nachlässigkeiten wie verspätete oder falsch beschriftete Lieferungen zu erwähnen.

**Preisdruck:** Mit Hinweis darauf, dass die alternativen Lieferanten bei gleicher Qualität deutlich günstiger sind, lässt sich die Forderung nach 10 Prozent niedrigeren Preisen stellen.

**Vorschläge für Verbesserungen:** Der Lieferant muss jetzt eine konkrete Idee für Veränderungen bieten. Ein Kompromiss könnte sein, dass sofort eine Preissenkung um 3 Prozent erfolgt. Weitere Vorschläge für niedrigere Preise soll er dann in den kommenden Wochen nachreichen.

Quelle: Kloepfel Consulting

zeugbranche. Sie stehen unter Druck, weil der Preis mit dem Automobilhersteller lange vor dem Start der Serienproduktion verhandelt worden ist. Erst wenn die Fahrzeugproduktion richtig anläuft, stellt sich heraus, wie sich dann der Preis für das Bauteil gestaltet. Das ist wie bei einer Wette. Wer sich darauf einlässt, muss auf Gedeih und Verderb daran festhalten, auch wenn er schließ-

»lich im Laufe der auf mehrere Jahre angelegten Lebensdauer des Produkts irgendwann draufzahlt – oder eben Gewinne macht. Da kann sich eine spätere Veränderung bei den Rohstoffpreisen



Foto: Schroeder Valves

Alternativen gesucht: Substitute aus anderen Werkstoffen könnten bald Stahl ersetzen.

gravierend auf die Gesamtkalkulation auswirken (siehe Kasten „Sorge über steigende Rohstoffpreise“). Doch die Konzerne müssen an ihren wichtigsten Zulieferern festhalten. Das gilt beispielsweise für die Hersteller von Schiebedächern oder Faltdächern für Cabrios. „Bei der Produktgruppe Glasdeckel für das Schie-

fischbecken hat sich eine Erkenntnis durchgesetzt, die ein erstaunliches Umdenken ausgelöst hat. Galt früher immer der niedrigste Preis als wichtigstes Ziel, steht heute die beste Lösung ganz oben.

Die Gestaltung des Produkts ist denn auch der Hebel, den Sarikaya ansetzt. Aber dann heißt es, Gewohnheiten abzugeben. In vielen Produkten steckt die Entwicklungsarbeit aus den Achtziger- oder Neunzigerjahren. Das ist ein Tabu, daran rührt kaum ein verantwortlicher Konstrukteur oder Fertigungsleiter. Dennoch sind da Chancen verborgen, die zu günstigeren Herstellungskosten führen, beispielsweise bei der Substitution von Werkstoffen. Selbst für eingefleischte Stahlverarbeiter ist das traditionell verwendete Material längst kein Tabu mehr. Das untersucht Schroeder Valves. Derzeit ist es gar nicht so einfach, eine Substitution des Materials vorzunehmen, aber in einer gemeinsamen Studie mit der Universität Bochum forscht das Unternehmen daran, wie sich Stahl durch andere Werkstoffe ersetzen lässt. „80 Prozent der Kosten werden durch die Entwicklung festgelegt“, sagt Beschaffungsexperte Sarikaya. Mit nur einem Fünftel Anteil an den Kosten habe der Einkauf deutlich geringere Möglichkeiten, etwas zu bewe-

21 Prozent gingen als natürlicher Schwund durch die Verarbeitung verloren, daran ließ sich nichts ändern. Aber die restlichen 7 Prozent waren vermeidbarer Ausschuss. „Da hat jahrelang keiner darauf geachtet“, sagt Sarikaya. Schuld daran war der wichtigste Faktor für den Erfolg: der Mensch. «

michael.doerfler@marktundmittelstand.de

## Sorge über steigende Rohstoffpreise

### Mittelstandsstudie: Risiken umkämpfter Ressourcen

**Abhängigkeit:** Mehr als drei Viertel der 4.000 befragten mittelständischen Unternehmen sind auf Rohstoffe oder rohstoffintensive Vorprodukte angewiesen. Dies ergab die aktuelle Studie „Rohstoffe und Energie“, die die Commerzbank im Rahmen der Initiative Unternehmerperspektiven durchführen ließ. Bei 60 Prozent der Unternehmen weisen Rohstoffe einen Kostenanteil von über 10 Prozent auf. Bei zwei Dritteln der Unternehmen wirken sich die derzeit steigenden Rohstoffpreise negativ auf die Geschäfte aus.

**Unsichere Kalkulation:** Die Volatilität der Rohstoffpreise macht der Hälfte der Befragten zu schaffen. Die Unternehmen klagen über schwer kalkulierbare Preise, die ihnen die Planung erschweren. Kurzfristige, durch Lieferengpässe bedingte Knappheit ist ein Problem für mittelständische Firmen. Neben steigenden Rohstoffpreisen (67 Prozent) und schwankenden Rohstoffpreisen (50 Prozent) schaden den Unternehmen bei der Rohstoffversorgung Lieferunsicherheiten (45 Prozent) und Qualitätsmängel (37 Prozent).

Quelle: Commerzbank

## Schwankende Stahlpreise

Stahl und Legierungszuschläge lassen sich nur schwer kalkulieren

Edelstahlsorte	Kosten pro Tonne in Euro	Legierungszuschlag in Euro (Oktober 2011)	Legierungszuschlag in Euro (März 2011)
1.4301 rostfrei	2.550	1.510	2.017
1.4462 hochkorrosionsfest	5.610	2.430	3.220
1.4404 Schmiedestahl für Kernkraftwerke	11.940	2.309	3.127

Quelle: Schroeder Valves

bedach ist der Markt der Zulieferer für Aluminiumrahmen und Kulissenführung recht überschaubar“, sagt Abel. Daher kann sich kein Automobilhersteller den Ausfall eines Spezialisten leisten. Sollte einer der Lieferanten in eine Schieflage geraten, kann im Extremfall der Automobilhersteller finanzielle Hilfen spendieren. Aber auch in diesem Hai-

gen. Das gehe so lange, bis die Margen endgültig eingesackt seien, dann erst würden die festgefahrenen Gewohnheiten überprüft. So stellte Sarikaya bei einem Spritzgusshersteller fest, dass schlichte Materialverschwendung die Ursache für die Schieflage in seiner Kalkulation war. In den Produkten blieben nur 72 Prozent des eingekauften Granulats,