



Einkauf kompakt für KMU

Checkliste zur Orientierung



IHK

Darmstadt
Rhein Main Neckar



Der Kurzleitfaden Einkauf für KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) ersetzt kein Lehrbuch und ist auch nicht abschließend. Er will kleinen Betrieben mit praktischen Hinweisen helfen, mit einem durchdachten Einkaufskonzept kein Geld zu verpulvern – weder für überdimensionierte Softwaresysteme noch für vermeintliche „Schnäppchen“.

Martin Proba
Leiter des Geschäftsbereichs Unternehmen und Standort
IHK Darmstadt

Einkauf: Unterschätzte Gewinnquelle

Um zu zeigen, dass viel Gewinn schon im überlegten Einkauf steckt, eine kurze Beispielrechnung:

Der Umsatz beträgt 1.000 Euro. Der Fixkostenanteil beträgt 25 Prozent. Der Anteil der variablen Kosten beträgt 70 Prozent (60 Prozent Materialeinkauf, zehn Prozent Sonstiges). Damit wird ein Gewinn von 50 Euro erzielt.

Wenn allein die Materialkosten um zehn Prozent gesenkt werden können und alle anderen Kosten gleich bleiben, erhöht sich der Gewinn auf 110 Euro. Diese Hebelwirkung macht den Einkauf interessant: Will man über den Verkauf eine ähnliche Gewinnsteigerung erreichen, müsste ein zusätzlicher Umsatz von 120 Prozent (1.200 Euro) generiert werden. Dies dürfte sich in der Regel schwieriger gestalten, als Kosten im Einkauf zu reduzieren.

Ist-Situation	Alternative 1: Kostenreduktion im Einkauf um 10 Prozent	Alternative 2: Zusätzlicher Umsatz von 1.200 Euro (120 Prozent), um gleichen Gewinn wie bei Kostenreduktion im Einkauf zu erzielen
Umsatz: 1.000 Euro	Umsatz: 1.000 Euro	Umsatz: 2.200 Euro
Fixkostenanteil 25 Prozent	Fixkostenanteil 25 Prozent = 250 Euro	Fixkostenanteil 25 Prozent = 550 Euro
Anteil variable Kosten 70 Prozent (60 Prozent Material = 600 Euro 10 Prozent Sonstiges = 100 Euro)	Senken der Materialkosten um 10 Prozent auf 540 Euro Sonstiges 100 Euro	Anteil variable Kosten 70 Prozent (60 Prozent Material = 1.320 Euro 10 Prozent Sonstiges = 220 Euro)
Gewinn: 50 Euro	Gewinn steigt auf 110 Euro	Gewinn: 110 Euro

Branchenspezifische Unterschiede

Dienstleister –

haben es vergleichsweise leicht: Der Materialkostenanteil an den Gesamtkosten ist in der Regel gering, Preisvergleiche oder Einkaufsgemeinschaften helfen hier, Kosten zu reduzieren. Aber auch hier gilt, sich nicht auf den Lorbeer auszuruhen. Unternehmer sollten periodisch prüfen, ob es nicht bessere Konditionen gibt. Selbst bei den Personalkosten ist manchmal die Frage „Make or buy“ nicht verkehrt, da Outsourcing Kosten reduzieren kann und möglicherweise auch stabile Leistungserbringung sichert.

Händler –

sind in der Regel gut aufgestellt, da Einkauf wesentlich für ihr Kerngeschäft ist. Hier gibt es Einkaufsplattformen, -verbände und klare Orderverfahren. Dennoch: Auch hier lohnt sich Zusatzrecherche. Von Konditionen bis hin zu neuen Produkten ergeben sich viele Möglichkeiten, sich vom Wettbewerb abzuheben.

Produktionsbetriebe –

haben beim Einkauf großes Potenzial. Sie sind der Prototyp für die geschilderte Beispielrechnung (Einkauf: Unterschätzte Gewinnquelle). Gerade der hohe Materialkostenanteil eröffnet zusätzliches Gewinnpotenzial durch Einsparmöglichkeiten im Einkauf, das es in anderen Sektoren in dieser Größenordnung nicht gibt.



Bedarf kennen und planen

Die Basis ist immer, die Notwendigkeiten im Einkauf im eigenen Betrieb zu kennen:

Wie sind die Kostenanteile der einzelnen Posten?

1. Wo entstehen die höchsten Kosten?
2. Wie hoch sind die Beschaffungsnebenkosten (beispielsweise Telefonieren, Reklamation, Transport, Versicherungen)? Auch diese müssen zu den Kosten hinzugerechnet werden.

Kategorisieren Sie den Bedarf

1. Welche Posten sind unverzichtbar?
2. Welche Posten erleichtern das Arbeiten, sind aber möglicherweise verzichtbar?
3. Welche Posten sind Luxus und nicht notwendig?

Es empfiehlt sich, anhand dieser Struktur die Kostenblöcke im Betrieb durchzugehen und ausgehend von den höchsten Kosten die Kategorisierung vorzunehmen. Schließlich sollte man sich überlegen, ob es Alternativen (andere Produkte, Prozesse) für die jeweiligen Posten gibt.

Damit ist die Grundlage für die Analyse und der Einstieg in eine Reduzierung der Kosten im Einkauf vorhanden.

	Absolute Kosten in Euro	Kostenanteil in Prozent	Kategorisierung (unverzichtbar, verzichtbar, nicht notwendig)	Alternativen Nein / Ja, folgende: _____
Kostenblock 1				
Kostenblock 2				
Kostenblock 3				
...				

Notwendigen Vorrat ermitteln

Vorräte sollten so bemessen sein, dass es zu keinem Produktionsstopp kommt. Gleichzeitig muss bedacht werden, dass Vorräte Kapital binden und Lagerkosten entstehen. Hier gilt es, aus den Rahmenbedingungen Lieferkosten, Lieferzeit, Lagerkosten und möglicher Verderb von Waren (auch Stahl rostet) den optimalen Vorrat zu ermitteln. Daraus ergeben sich auch Beschaffungszyklen und Liquiditätsbedarf.

Beschaffungsrisiken reduzieren

Ausgehend von der Kategorisierung ist es sinnvoll sicherzustellen, dass unverzichtbare Güter immer in der notwendigen Zahl und Qualität verfügbar sind. Dazu ist es hilfreich, wenn man sich nicht nur auf einen Lieferanten verlässt. Sollte dieser Liefereschwierigkeiten haben oder ausfallen, ist die eigene Lieferfähigkeit gefährdet. **Mehrere Lieferanten** mindern das Risiko. Holen Sie regelmäßig Creditreform-Auskünfte ein, um das Bonitätsrisiko der Lieferanten im Blick zu halten.

Weiterhin ist es gut, gewisse **Sicherheits-Puffer** zu haben. In der Regel empfiehlt es sich, zumindest Material für den üblichen Beschaffungszyklus vorzuhalten. In der Fachliteratur nennt man dies „Sicherheitsbestand“. Noch sicherer ist es, den Bestell(zeit)punkt mit noch etwas mehr Puffer zu kalkulieren, wenn dies die Liquiditätssituation zulässt (Meldebestand). Dann legt auch ein überraschendes Ereignis wie die Blockade des Suez-Kanals den eigenen Betrieb nicht sofort lahm

Beispiel:

$$\text{Meldebestand} = \text{Beschaffungszeit} \times \text{Tagesbedarf} + \text{Sicherheitsbestand}$$

Der Verbrauch sei mit 100 Stück pro Tag angesetzt, die Beschaffungszeit beträgt zehn Tage. Der Sicherheitsbestand sei 200 Stück. Geht man also davon aus, dass am Elften Tag das Lager wieder befüllt wird, benötigt man einen Meldebestand in der Höhe von 1.200 Stück im Lager, zu dem man die Bestellung auslösen sollte.

$$\text{Meldebestand} = 10 \text{ Tage} \times 100 \text{ Stück pro Tag} + 200 = 1.200 \text{ Stück}$$

Feste Lieferverträge sind im Euro-Raum die einfachste Art, die **Finanzierungskonditionen abzusichern** (nach Möglichkeit Gerichtsstand Deutschland vereinbaren). Bei Lieferverträgen mit dem Ausland empfehlen sich Absicherungen über entsprechende Warenkreditversicherer, die mittlerweile auch attraktive Konditionen für KMU haben.

Wichtig ist auch, die Qualität der gelieferten Ware zu überprüfen. Insofern ist eine **Eingangskontrolle bei der Lieferung** zwar manchmal lästig, aber unverzichtbar. Vorausschauend macht auch eine Besichtigung der Produktion beim Lieferanten vor Ort Sinn, wenn die Kosten in einem sinnvollen Verhältnis zum Liefervolumen stehen. Hier kann man sich von den Fähigkeiten des Lieferanten überzeugen und mit Blick auf die Lieferkettenproblematik auch seiner Sorgfaltspflicht als Unternehmer nachkommen.

Eine **Nachkalkulation** hilft zu überprüfen, ob die Plan-Zahlen mit den Ist-Zahlen übereinstimmen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass trotz möglicher Änderungen in den Betriebsabläufen die Zahlen auch einkaufsseitig weiterhin stimmen.

Klassische Fehler vermeiden

Entscheidungen nicht unter Zeitdruck treffen.

Wenn Sie Ihre „Hausaufgaben“ (siehe vorherige Beispiele) gemacht haben, gibt es ein klares Raster für Einkaufsentscheidungen. Lassen Sie sich nicht von Verkäufern unter Druck setzen, die extrem kurze Fristen setzen, für die bestimmte Rabattierungen gelten.

Vermeintliche „Schnäppchen“ prüfen.

Prüfen Sie, ob ein Schnäppchen auch tatsächlich ein Schnäppchen ist.

- Bei **Lieferkonditionen** kann es für die Frachtkosten entscheidend sein, ob Ware beispielsweise frei Haus, frei „Hafen Hamburg“ oder „Free on Board“ geliefert wird (Incoterms).
- Prüfen Sie auch, ob es keine versteckten Kosten gibt (beispielsweise notwendige Nachzertifizierungen, Zusatzverpackung, Entsorgung von Verpackungsmaterial).
- Prüfen Sie die **Qualität**: Entspricht das Muster Ihren Anforderungen an das Produkt?
- Prüfen Sie die Bestellmenge: In vielen Kellern von KMU trocken Tausende von Kugelschreiberminen aus, weil ein Vielfaches der Kundenanzahl als Werbegeschenke geordert wurde.
- Stellen Sie nicht nur bei „fliegenden Händlern“ sicher, dass auch die **Umsatzsteuer** richtig ausgewiesen wird und die Rechnung den Anforderungen des Fiskus standhält.
- Prüfen sie **Kombipakete**. Können sie die zusätzlichen Waren verarbeiten oder verkaufen, oder belegen sie im Zweifel nur Lagerfläche, bevor sie entsorgt werden müssen?

Akzeptieren sie Preiserhöhungen nicht ohne Nachfrage. Jede Veränderung der Konditionen ist die Chance zur Neuverhandlung.


Verhältnismäßigkeit der Beschaffungskosten im Blick haben. Nicht immer ist es sinnvoll, „auf Teufel komm raus“ das billigste oder günstigste Angebot zu suchen. Oftmals ist die Bandbreite der vergleichbaren Angebote sehr eng und zusätzliche Recherchen und Verhandlungen erhöhen die Beschaffungskosten unverhältnismäßig. Es ist sinnvoller, zehn Bleistifte beim Schreibwarenhandel um die Ecke zu holen, anstatt einen Mitarbeiter eine Stunde lang mit einer Internetrecherche nach dem günstigsten Angebot für zehn Bleistifte zu beschäftigen.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.darmstadt.ihk.de die Nummer 2614
ins Suchfeld eingeben.

Ansprechpartner

Martin Proba


 06151 871-1234

 martin.proba@darmstadt.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Darmstadt

Rheinstraße 89, 64295 Darmstadt

 06151 871-0

 06151 871-1101

 info@darmstadt.ihk.de

 www.darmstadt.ihk.de