

Lokal wie zentral kompetent



Kemmler Baustoffe baut ein leistungsstarkes Einkaufsnetzwerk auf

Tübingen. Kemmler Baustoffe ist ein Handelsunternehmen. Alles, was verkauft werden soll, muss zuvor möglichst preiswert eingekauft werden. Neben den lokalen Einkäufern in den Niederlassungen kümmert sich am Tübinger Stammsitz der Funktionsbereich des Zentralen Einkaufs um diese wichtige Aufgabe – die unmittelbare Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn hat.

Die mehr als 50.000 Artikel für die Baustoff- und Fliesenfachhandlungen von Kemmler Baustoffe werden von über 3.300 aktiven Lieferanten, die größtenteils auch die Hersteller der Materialien sind, zur Verfügung gestellt. Fast 90 Prozent der eingekauften Materialien stammen aus Deutschland. Weitere 10 Prozent des Einkaufsvolumens entfallen auf die europäischen Länder. Weniger als ein Prozent stammt angesichts hoher Logistikkosten und Vorlaufzeiten sowie der oft mangelhaften Verlässlichkeit der Lieferungen noch aus Fernost.

Seit Oliver Buchwald im Sommer 2018 als Geschäftsführer die Verantwortung für den Einkauf übernommen hat, wird dieser konsequent zu einem leistungsfähigen, nach einheitlichen Kenn-

zahlen gesteuerten Einkaufsnetzwerk weiterentwickelt. „Wir wollen lokal wie zentral kompetent sein“, erklärt er. Beide Einkaufsebenen sollen sich gegenseitig fördern und unterstützen. Die Zusammenarbeit von Zentralem Einkauf und den lokalen Einkäufern in den Niederlassungen soll partnerschaftlich und auf Augenhöhe sein.

Die Top 3-Ziele im Einkauf

1. Unterstützung der **Profitabilität** durch strategische Verhandlungen und Bedarfsbündelungen.
2. Verbesserung der **Grundleistung** im Einkauf durch eine effiziente Zusammenarbeit mit den Lieferanten.
3. **Befähigung** der Organisation, optimal einzukaufen durch Unterstützung und Training der lokalen und zentralen Einkäufer.

Im Rahmen der Strategie 2020 soll der Einkauf durch Verfolgung der Top 3-Ziele (siehe Kasten) für wettbewerbsfähige Preise in den Kernsortimenten sorgen. „Hier sind wir bereits gut unterwegs“, kommentiert Buchwald das im Geschäftsjahr 2019 Erreichte. Bei der Profitabilität, bei der es hauptsächlich um Rohertragssteigerung durch Einkaufsverbesserungen wie Boni-

und Rückvergütungen geht, schaffte der Einkauf seine ambitionierten Zielvorgaben und hat sie für 2020 nochmals 25 Prozent höher angesetzt.

Die Grundleistung, die in Sortiment, Verfügbarkeit und Lieferqualität zum Ausdruck kommt, konnte durch eine effiziente Zusammenarbeit mit den Bereichsleitern und den Lieferanten ebenfalls bereits ansehnlich verbessert werden. Eher noch am Anfang stehen dagegen die Maßnahmen beim Top-Ziel 3 der Befähigung. „Für 2020 haben wir uns aber einiges vorgenommen“, sagt Buchwald, „wir werden unsere Einkäufer noch fitter machen, etwa im Umgang mit unserem Handelssystem UniTrade, und so ihre Kompetenz und Effizienz nachhaltig steigern.“

Wo wir die Dinge zentral besser abwickeln können, tun wir dies

„Der Zentrale Einkauf versteht sich als Dienstleister für die Niederlassungen“ sagt Buchwald. Immer dann, wenn man durch Bündelung der Bedarfe vor Ort große Mengen zentral und übergreifend besser bestellen kann, ist er gefragt. „Ein schönes Beispiel hierfür sind die Fliesen“, meint der Geschäftsführer. Sie werden containerweise von den Herstellern aus Südeuropa nach Tübingen angeliefert und dann auf die Häuser umverteilt. „Für eine Niederlassung alleine wären solche Masseneinkäufe nicht gut zu bewältigen.“

Ein starkes Team ist der Zentrale Einkauf in Tübingen (von links): **Matthias Härtner**, **Bettina Hermann**, **Mandy Wachendorfer**, **Udo Marquardt** (vorne), **Zeljko Vucenovic** (hinten), **Tina Wizemann**, **Darija Brucher**, **Thomas Heiberger**, **Torsten Eiting**, **Sebastian Reiff**, **Katrin Rombach**, **Klaus Krumm**, **Oliver Buchwald**, **Meike Becker**, **Marion Seibold** und **Manuela Rasic**. Auf dem Foto fehlen: **Anika Reisch** und **Holger Ehrman**.

Gleichzeitig sei es aber auch ein Missverständnis, zu glauben, dass der Zentrale Einkauf generell alles organisieren müsse, was die Niederlassungen haben möchten: „Das wäre ein viel zu großer Organisationsaufwand für uns und daher ineffektiv“, sagt Buchwald. Nur ein Drittel der Waren wird heute zentral beschafft. Die restlichen zwei Drittel besorgen die Einkäufer in den Niederlassungen eigenverantwortlich. „Die Verkaufsleiter vor Ort kennen die Besonderheiten ihres Verkaufsmarktes genau und wissen besser als wir, was dort verlangt wird.“

Gerade wenn es um die Erschließung von Baugebieten oder einzelne große Bauprojekte geht, seien die Verkaufsprofis aus den Häusern viel näher dran am Geschehen. Am effektivsten seien in einem solchen Fall gezielte Verhandlungen für einzelne Objekte, bei denen die Lieferanten und die Verkaufsleiter im gleichen Boot sitzen und versuchen, durch optimierte Angebote den Zuschlag zu erhalten. Die vom Zentralen Einkauf mit den Lieferanten in den Jahresgesprächen ausgehandelten Preise könnten durch gezieltes und hartnäckiges Nachverhandeln teilweise nochmals gesenkt werden.

„Wo wir die Dinge zentral besser abwickeln können, tun wir dies“, betont Buchwald und spricht die drei vorrangigen Aufgaben des Zentralen Einkaufs an: An erster Stelle steht Prozesssicherheit und Effizienz, die der Zentrale Einkauf mit seiner Richtlinienhoheit sicherstellt. Das betrifft die technischen Systeme, wie etwa UniTrade, und gleichzeitig auch die Prozesse, nach denen der Einkauf ablaufen soll. „Wir treiben die Standards im Einkauf voran“, erklärt Buchwald.

Als zweite Aufgabe erarbeitet der Zentrale Einkauf gemeinsam mit den Bereichsleitern die Lieferanten- und Warengruppenstrategien im Sinne der strategischen Stoßrichtung (siehe oben). Und schließlich handelt der Zentrale Einkauf auch die Verträge mit den Lieferanten aus und unterstützt durch die zentrale Disposition sowie durch Aktions- und Sammeleinkäufe die operative Beschaffung zum besten Preis und die dauerhafte Verfügbarkeit der Waren.



Der zentrale Einkauf ist Partner der Niederlassungen.

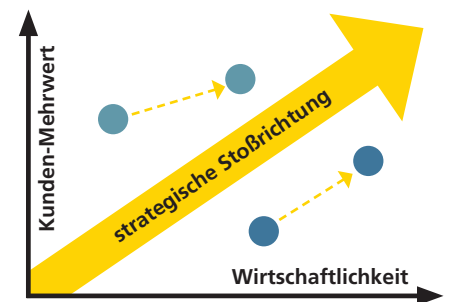


Oliver Buchwald
Geschäftsführer Einkauf
Kemmler Baustoffe

INFO

Strategische Stoßrichtung

Die strategische Stoßrichtung im Einkauf zielt darauf ab, sowohl den Kunden-Mehrwert als auch die Wirtschaftlichkeit der Lieferanten für Kemmler kontinuierlich zu verbessern. Hierfür werden die einzelnen Warengruppen analysiert und die Lieferanten entsprechend definierter Kriterien bewertet. Die Aufgabe des strategischen Einkaufs ist es dann, die Lieferanten durch gezielte Maßnahmen so weiterzuentwickeln, dass sich diese schrittweise in die strategisch gewünschte Richtung verbessern. Beim Kunden-Mehrwert werden Kriterien wie die Liefertreue, die Qualität der Waren und deren Verfügbarkeit betrachtet.



Bei der Wirtschaftlichkeit sind neben der Preisbasis vor allem Boni und Rückvergütungen, aber auch die Zahlungsbedingungen entscheidend.

Als eine der ersten Veränderungen nachdem Buchwald im Sommer 2018 die Verantwortung für den Einkauf bei Kemmler Baustoffe übernommen hat, organisierte er den Zentralen Einkauf neu. „Wir sind ein starkes Team“, lobt er seine sechzehn Mitarbeiter. Wesentlichster

Punkt der Umstrukturierung war die Aufwertung des operativen Einkaufs.

„Die Mitarbeiter dort sind nicht bloß Einkaufsassistenten“, stellt Buchwald klar. Zu ihren wichtigen Aufgaben zählt die vorausschauende Be-



Bei den Jahresgesprächen verhandeln die Bereichsleitungen und die zuständigen strategischen Einkäufer gemeinsam mit den Lieferanten (von links): Fliesen-Bereichsleiter **Thomas Wochinger** mit seinem Mitarbeiter **Andreas Klein**, der strategische Einkäufer für die Fliesen, **Klaus Krumm**, und Vertriebsleiter **Horst Weidner** vom deutschen Fliesenhersteller „Team Steuler“.

~ 3.300

**Lieferanten bei
Kemmler Baustoffe**

> 340.000.000

**Euro Einkaufsvolu-
men im Jahr**

> 50.000

**Handelsartikel, die
einzukaufen sind**

17

**Mitarbeiter im Zentra-
len Einkauf**

~ 90

**Prozent der Ware stammt
aus Deutschland**

schaffung aller zentral disponierten Artikel, wodurch Bündelungseffekte möglich werden und die Verfügbarkeit steigt. Außerdem führen die operativen Einkäufer Aktions- und Sammeleinkäufe für die Häuser durch, sorgen für Preistransparenz durch Übersichten und Preisspiegel und werden künftig auch verstärkt die lokalen Einkäufer betreuen und schulen.

Zum operativen Einkauf, der von Buchwalds Stellvertreter und dem Funktionsleiter Einkauf, Udo Marquardt, geführt wird, gehören die operativen Einkäuferinnen Anika Reisch (Ausbau und Trockenbau), Darija Brucher (Hochbau), Mandy Wachendorfer (Tiefbau) und Meike Becker (Fliese). Ergänzend sind im operativen Einkauf Torsten Eiting, Manuela Rasic und Marion Seibold für die Disposition der bestellten Waren und den Einkauf bereichsübergreifender Baustoffe zuständig. Die Aktions- und Sammeleinkäufe steuert Zeljko Vucenovic.

Alles, was keine Handelswaren sind, wird von Tina Wizemann im Technischen Einkauf organisiert. Hierzu zählen Einrichtungsgegenstände, Büromaterial, aber auch Dienstleistungen. Geschäftswagen, Lkw und Gabelstapler kauft die Logistik unabhängig vom Einkauf ein. Vervollständigt wird der operative Einkauf durch Thomas Heiberger, der als Projektmanager für alle internen Bauvorhaben verantwortlich zeichnet und die hierfür erforderlichen Materialien und

Dienstleistungen beschafft.

Jahresgespräche und Lieferantenmanagement als Aufgaben

Der strategische Einkauf, um den sich Buchwald persönlich kümmert, besteht aus fünf Einkäufern, die mit den Bereichsleitungen eng zusammenarbeiten: Matthias Härtner (Dachbau), Holger Ehrmann (Aus- und Trockenbau), Sebastian Reiff (Hochbau), Klaus Krumm (Fliese) und Matthias Härtner (kommissarisch für den Tief- und Gartenbau).

Gemeinsam mit den Bereichsleitern führen die strategischen Einkäufer die wichtigen Jahresgespräche mit den Herstellern und Lieferanten, bei denen Preise, Mengen und Lieferkonditionen in Rahmenvereinbarungen festgeschrieben werden. Am wichtigsten sind hierbei die Boni und Rückvergütungen, um die hart verhandelt wird: „Das kann sich bei bedeutsamen Lieferanten über mehrere Runden und über Monate hinziehen“, betont Buchwald.

Seit Kemmler Baustoffe Mitglied der Einkaufskooperation BauAllianz plus ist, werden diese Verhandlungen teilweise auch übergreifend für alle Einkaufspartner mitgeführt. Generell gilt: Je größer das Einkaufsvolumen, desto bessere Einkaufspreise lassen sich durch Verhandlungen

erzielen. „Kemmler ist ein sehr verlässlicher Partner mit einem Einkaufsvolumen von über 340 Millionen Euro“, betont Buchwald.

Nicht weniger wichtig ist im strategischen Einkauf das Lieferantenmanagement. „Für unsere Kunden ist die Auswahl leistungsstarker Lieferanten eine unserer wertvollsten Dienstleis-



Die Auswahl leistungsstarker Lieferanten ist eine unserer wertvollsten Dienstleistungen.



Oliver Buchwald
Geschäftsführer Einkauf
Kemmler Baustoffe

tungen als Handelsunternehmen“, erklärt der Geschäftsführer Einkauf. Gemeinsam mit den Bereichsleitungen ist der strategische Einkauf bestrebt, die Zusammenarbeit mit den Lieferanten stetig weiter zu verbessern. Gegenstand ist vor allem die kontinuierliche Steigerung von Leistungskennzahlen wie Verfügbarkeit, Qualität und Konditionen der eingekauften Waren.

Ergänzt wird das Team der strategischen Einkäufer durch Bettina Hermann im Einkaufscontrolling. Ihr kommt die zentrale Funktion der Überwachung der ausgehandelten Vereinbarungen und Boni zu. Aktuell gehört auch noch Katrin Rombach mit zum Zentralen Einkauf. Sie ist für ein halbjähriges Projekt vom Funktionsbereich KAIZEN an den Einkauf „ausgeliehen“.

1994 startete Heinz Blankenhorn mit dem zentralen Einkauf

Bis hinein in die 1990er Jahre bestellte noch jede einzelne Niederlassung ihre kompletten Handelswaren selbständig. Erst mit Beginn einer stärkeren Zentralisierung, die mit der Einrichtung von Bereichsleitungen einherging, wurde



Kurze Wege für schnelle Besprechungen: Der Zentrale Einkauf sitzt mit seinen 17 Mitarbeitern im Großraumbüro des zweiten Stockwerks im Tübinger Verwaltungsgebäude von Kemmler Baustoffe.

1992 der Weg für einen übergreifenden Einkauf geebnet. Heinz Blankenhorn, der lange Jahre Niederlassungsleiter in Münsingen gewesen war, schlug, nachdem er die Bereichsleitung für den Tiefbau übernommen hatte, vor, einen zentralen Einkauf für diesen Bereich aufzubauen.

1994 nahm Blankenhorn diese Aufgabe mit einigen Mitarbeitern von Münsingen aus in Angriff und gab für den Aufbau des zentralen Einkaufs die dortige Niederlassungsleitung ab. Im Interview zu seinem Ruhestand erinnert er sich an jene Anfangstage zurück (siehe Kemmler aktuell, 2012/1): „Die Niederlassungen meldeten uns ihren Bedarf an Produkten. Dann verhandelten wir mit den Herstellern und Lieferanten um die Rahmenbedingungen und Preise. (...) Je mehr Niederlassungen hinzukamen, desto interessanter wurde der Zentraleinkauf. (...) Durch die größer werdenden Mengen, die wir abnehmen konnten, bekamen wir immer bessere Konditionen.“

Von diesen Konditionen hing nicht zuletzt der Erfolg der Verkäufer in den Häusern ab. Nach und nach wurden die Serviceleistungen des zentralen Einkaufs auf immer weitere Bereiche ausgedehnt. Nach dem Tiefbau folgten vor allem der Ausbau und der Dachbau. Gleichzeitig verringerte sich die Zahl der Lieferanten. 2000 war es dann so weit, dass der Zentrale Einkauf von Münsingen in die Zentrale nach Tübingen um-

Oliver Buchwald

Der 51-jährige Diplom-Ingenieur für Maschinenbau ist seit Juli 2018 Geschäftsführer des Einkaufs in der Kemmler Baustoffe Vertriebsservice GmbH. Als Gesamtverantwortlicher für den Einkauf von



Kemmler Baustoffe ist er Mitglied der Führungskonferenz des Handelsunternehmens. Buchwald kann auf insgesamt 28 Jahre im Einkauf verweisen, davon zwei Jahrzehnte in Führungspositionen.

Direkt nach seinem Studium an der Dualen Hochschule in der Landeshauptstadt stieg Buchwald 1992 bei der Daimler AG als Einkäufer ein. 1995 wechselte er, ebenfalls als Einkäufer, zur Daimler-Tochter Smart nach Böblingen und baute dort die Einkaufsstruktur des damaligen Startup-Unternehmens fe-

derführend mit auf. Ab 2001 arbeitete er als Teamleiter im Produktionseinkauf und wurde 2003 zum Abteilungsleiter Einkauf befördert.

Als Smart 2005 in den Daimler-Konzern integriert wurde, entschied sich Buchwald bewusst gegen den Großkonzern und ging zur selbständigen, mittelständischen Daimler-Tochter MBtech, einem Ingenieurdienstleister und Beratungsunternehmen. Dort baute er den Einkauf von Null an auf und war 2009 zuletzt Direktor für den Einkauf.

Nach der Finanzkrise und insgesamt 20 Jahren bei Daimler und dessen Töchtern wechselte Buchwald 2009 als Einkaufsleiter zu Europas größtem Parkraumbewirtschafter Apcoa. Auch dort hatte er wieder die Verantwortung für den Aufbau des Einkaufs. Als ein Investor das Unternehmen 2016 aufkaufte, arbeitete Buchwald vorübergehend, bis zu seinem Einstieg bei Kemmler Baustoffe, als selbständiger Consultant in einer Münchner Unternehmensberatungsgesellschaft.

* Foto: privat

zog. Blankenhorn im Interview von 2012: „Für die Gespräche mit Lieferanten war Tübingen passender als Münsingen. Außerdem saß bald

ein rundes Dutzend Mitarbeiter bei mir in der Abteilung. Dafür brauchten wir Platz, den wir in Münsingen nicht hatten.“