

Nicht-strategische Beschaffungsbereiche erfahren zu wenig Beachtung!

Eine Umfrage unter Kundenunternehmen von
Expense Reduction Analysts (ERA) zu aktuellen
Beschaffungsthemen



**Expense Reduction
Analysts**

www.expensereduction.com

Impressum

Herausgeber:

Expense Reduction Analysts GmbH
Friesenstraße 72
50670 Köln

Autor:

Michael Wydra

Inhalt

Expense Reduction Analysts hat im März 2009 eine Umfrage unter 67 Kundenunternehmen durchgeführt, um theoretische Überlegungen zu aktuellen Beschaffungsthemen mit Einschätzungen aus der Praxis anzureichern.

Die Betrachtung zeigt auf, dass...

... nicht-strategische Beschaffungsbereiche anders sind	2
... nicht-strategische Beschaffungsbereiche bedeutsam sind	3
... Unternehmen hohe Potenziale in diesen Bereichen vermuten	4
... wesentliche Beschaffungsinstrumente kaum Anwendung finden	5

Nicht-strategische Beschaffungsbereiche sind anders

In sogenannten nicht-strategischen Beschaffungsbereichen können laut der Unternehmensberatung Expense Reduction Analysts (ERA) nicht selten prozentuale Einsparungen im zweistelligen Bereich erwirtschaftet werden. Beispielsweise konnten in einem Unternehmen mit 170 Mitarbeitern und einem Umsatz von 31 Millionen Euro allein in den Kategorien Büroartikel, Toner, Kurierdienste und Druck die Kosten durchschnittlich um 31,2 Prozent gesenkt werden, was einer jährlichen Ersparnis von 119.600 Euro entspricht. Doch oft haben insbesondere Mittelständler weder das nötige Personal, noch das spezifische Know-how, um diese Einsparpotenziale in Eigenregie zu realisieren. Speziell im Mittelstand besitzt die Beschaffung eine eher geringe Bedeutung. Während die zentralen Beschaffungsgüter häufig sogar vom Inhaber persönlich „nebenbei“ eingekauft werden, beschränkt sich die Einkaufsabteilung oft auf einen „Einzelkämpfer“.¹ Bei der Betrachtung stehen deshalb mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz von maximal 250 Millionen Euro im Blickpunkt.

Um theoretische Überlegungen mit Einschätzungen aus der Praxis zu unterstützen, wurde sowohl eine Expertenbefragung unter Beratern von ERA, als auch eine Erhebung in Form einer Online-Umfrage unter Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Es wurden insgesamt 67 Unternehmen mit einem Maximalumsatz von 250 Millionen Euro angeschrieben. Zusätzlich wurde eine Expertenbefragung im deutschlandweiten Beraternetzwerk von ERA durchgeführt, an der sich 21 Berater beteiligten. Auf die Ergebnisse beider Umfragen wird im Folgenden an den relevanten Stellen zurückgegriffen, wo auch der Inhalt jeweils erläutert wird.

Externe Dienstleister verwenden meist den Begriff „Gemeinkosten“ für die nicht-strategischen Beschaffungsbereiche. Die Bezeichnung entstammt der Kosten- und Leistungsrechnung. In dieser wird zwischen Einzelkosten und Gemeinkosten unterschieden. Einzelkosten sind den Kostenträgern direkt zurechenbar und werden deshalb auch direkte Kosten genannt. Gemeinkosten lassen sich hingegen nur Produktgruppen oder dem gesamten Produktions- oder Absatzprozess zuordnen. Sie werden deshalb auch als indirekte Kosten bezeichnet.² In der Er-

folgsrechnung findet man sie meist unter Sammelposten wie „Allgemeiner Verwaltungsaufwand“ oder „Übriger Betriebsaufwand“.³

Im Folgenden wird die Unterscheidung von Ruoff (2001) zwischen Kernaktivitäten und Support-Aktivitäten für strategische und nicht-strategische Bereiche zu Grunde gelegt, welche die strategische Relevanz berücksichtigt. Kernaktivitäten sind konsequent auf die strategischen Faktoren ausgerichtet und machen den Wettbewerbsvorteil aus.⁴ Support-Aktivitäten erfüllen unterstützende Aufgaben zur Entlastung der Kernaktivitäten.⁵ Aufgrund dieser unterschiedlichen Aufgaben, welche strategische und nicht-strategische Bereiche zu erfüllen haben, ist es vorteilhaft, die Beschaffung für beide Bereiche gesondert zu betrachten, um auf die speziellen Anforderungen eingehen zu können. Beispielsweise dürften sich nicht alle Maßnahmen, welche in strategischen Bereichen Erfolg versprechen, auch in nicht-strategischen Bereichen in gleicher Weise auszahlen.

Die Beschaffung für strategische und nicht-strategische Beschaffungsbereiche sollte gesondert betrachtet werden.

Verschafft man sich einen Überblick über die Angebote der Anbieter am Markt treten vor allem folgende Kostenkategorien für nicht-strategische Beschaffungsbereiche zu Tage: Abfallbeseitigung, Bürobedarf, C-Teile (Materialien mit niedrigem Anteil am Einkaufsvolumen aber hohem Bestellaufwand, z. B. Schrauben), Drucksachen, Energiemanagement, Fuhrparkmanagement, Gebäudemanagement (darunter Gebäudereinigung und Sicherheitsdienste), Kurier-Express-Paketdienstleistungen, Logistikdienstleistungen, Reisekosten, Telekommunikation, IT, Verpackungen und Versicherungen.

Die folgende Betrachtung zeigt allerdings, dass diese Bereiche wenig Beachtung finden und die wichtigsten Beschaffungsinstrumente kaum angewendet werden, obwohl sich Optimierungen in nicht-strategischen Bereichen durchaus spürbar auf die Gewinnsituation eines Unternehmens auswirken können.

¹ Vgl. auch Eichler (2006), S. 329.

² Vgl. Domschke und Scholl (2005), S. 308.

³ Vgl. Rosenstein (2008), S. 36.

⁴ Vgl. Ruoff (2001), S. 59.

⁵ Vgl. Ruoff (2001), S. 62.

Nicht-strategische Beschaffungsbereiche sind bedeutsam

Lohnt es sich überhaupt den nicht-strategischen Bereichen Aufmerksamkeit zu schenken? Zwar gibt es branchenabhängig deutliche Unterschiede im Beschaffungskostenanteil am Umsatz, man stößt aber auf wenig Widerspruch, wenn man von einem durchschnittlichen Beschaffungskostenanteil am Umsatz von etwa 50 Prozent⁶ ausgeht, wobei als Beschaffungskosten die des Beschaffungsobjektes und die des Beschaffungsprozesses betrachtet werden müssen.⁷ Von diesem gesamten Einkaufsvolumen entfallen 50–70 Prozent auf direkt in den Produktionsprozess eingehende Güter und Dienstleistungen. Auf indirekte Güter und Dienstleistungen entfallen 30–50 Prozent⁸, ein Fakt, der oft unterschätzt wird. Indirekte Güter- und Dienstleistungen werden hier zur Vereinfachung mit nicht-strategischen Gütern und Dienstleistungen gleichgesetzt.

In der folgenden Beispielrechnung wird von einem Anteil von nur 30 Prozent ausgegangen. Senkt man die Beschaffungskosten in nicht-strategischen Bereichen im Schnitt um 10 Prozent, was gemeinhin als realistisch gilt⁹ und deutlich unter der durchschnittlichen ERA-Ersparnis liegt, dann sinken die gesamten Beschaffungskosten um 3 Prozent. In Anlehnung an Grossmann (2007) wird nun eine Kostensenkung um 3 Prozent mit einer entsprechenden Umsatzsteigerung verglichen (siehe Tabelle 1).¹⁰

In der Ausgangslage wird ein Umsatz von 10.000.000 Euro unterstellt, welchem Kosten von 9.700.000 Euro gegenüber stehen. Erhöht man nun den Umsatz um 3 Prozent, so wachsen auch die variablen Kosten mit, z. B. durch mehr Material sowie längere Maschinen- und Arbeitszeiten. Die fixen Kosten bleiben unberührt, z. B. Gehälter, Mieten und Versicherungen.

Als Beispiel dient ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes, bei dem 70 Prozent der Kosten für variable und 30 Prozent für fixe Kosten angesetzt werden.¹¹ Die neuen Kosten betragen dann:

$$9.700.000 \text{ €} + (9.700.000 \text{ €} * 70 \% * 3 \%) = 9.903.700 \text{ €}$$

Der Gewinn steigt somit um 32,1 Prozent. Reduziert man dagegen die Beschaffungskosten, welche hier 50 Prozent der Gesamtkosten ausmachen,¹² um 3 Prozent, so ergeben sich Kosten in Höhe von:

$$9.700.000 \text{ €} - (9.700.000 \text{ €} * 50 \% * 3 \%) = 9.554.500 \text{ €}$$

Der Gewinn steigt demnach um 48,5 Prozent. Eine Umsatzsteigerung von 3 Prozent hat also in diesem Beispiel einen geringeren Einfluss auf den Gewinn als 3 Prozent Kostensenkung. Da die 3 Prozent Kostensenkung durch eine Senkung der Kosten in indirekten Bereichen hervorgerufen wurde, wird deutlich, dass auch indirekte Bereiche einen nicht unerheblichen Beitrag zur Gewinnsteigerung leisten können. Eine Kostensenkung von wenigen Prozent wird jedoch, im Gegensatz zu Umsatzsteigerungen, kaum kommuniziert und gilt nicht einmal als besonders schwer erreichbar.¹³

Darüber hinaus sind Einsparungen bei den Materialkosten in der Regel schnell umsetzbar¹⁴ und unter sozialen Gesichtspunkten, insbesondere während einer Rezession, weniger schmerzhaft als auf Personalreduktion abzielende Rationalisierungsprogramme.¹⁵ Letztere erweisen sich oft als kurzsichtig, weil entlassene qualifizierte Mitarbeiter bei einem späteren konjunkturellen Aufschwung womöglich nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind.¹⁶ Es lässt sich somit festhalten, dass es sich lohnt, die nicht-strategischen Beschaffungsbereiche genauer unter die Lupe zu nehmen.

Tabelle 1. Vergleich von Umsatzerhöhung und Kostensenkung um je 3 Prozent

	Ausgangssituation	Umsatzerhöhung	Kostensenkung
Umsatz	10.000.000 €	10.300.000 €	10.000.000 €
- Kosten	9.700.000 €	9.903.700 €	9.554.500 €
= Gewinn	300.000 €	396.300 €	445.500 €
		+32,1 %	+48,5 %

⁶ Vgl. BME (2005), S. 1; Eßig und Stratmann (2005), S. 9: In der Studie von Eßig und Stratmann haben 44,7 % der Unternehmen eine Beschaffungstiefe von weniger als 40 % (Beschaffungsvolumen in % vom Umsatz), 25,2 % zwischen 40–50 %, 19,4 % 51–60 % und 10,5 % von mehr als 60 %.

⁷ Vgl. Koppelman (2004), S. 7.

⁸ Vgl. Eßig und Stratmann, 2005, S.15; Gabath (2008), S. 141.

⁹ Vgl. Gabath (2008), S. 141.

¹⁰ Vgl. Grossmann (2007), S. 15.

¹¹ Für detaillierte Daten zu den einzelnen Kostenbereichen für Unternehmen im produzierenden Gewerbe siehe: Statistisches Bundesamt (2008), Tabelle 8.

¹² Vgl. Eßig und Stratmann (2005), S. 15; Eichler (2006), S. 330.

¹³ Vgl. Koppelman (2004), S. 7.

¹⁴ Vgl. Voegelé und Gras (2006), S. 1103.

¹⁵ Vgl. Mische und Buchholz (1999), S. 643f.

¹⁶ Vgl. Schanz (2000), S. 359.

Unternehmen vermuten hohe Potenziale in nicht-strategischen Bereichen

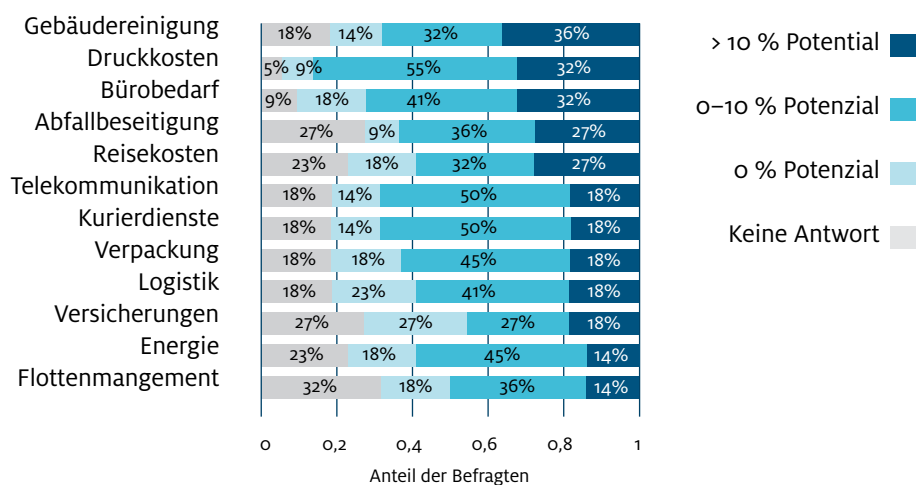
Die Ziele der Beschaffung sind in erster Linie die Versorgungssicherung, die Reduktion von Kosten und die Sicherung und Verbesserung von Qualität und Leistungen. Zusätzlich werden Unabhängigkeit und Flexibilität genannt.¹⁷ Bei den Randprodukten sind jedoch diejenigen Beschaffungsaufgaben, welche über die reine Gewährleistung der Versorgung hinausgehen, wenig ausgeprägt.¹⁸ Diese höherwertigen, strategischen Beschaffungsaufgaben fallen auch in nicht-strategischen Bereichen an und umfassen die Bedarfsermittlung, die Lieferantenauswahl und den Vertragsschluss.¹⁹ „Strategische Beschaffungsaufgaben“ sind nicht mit der Begrifflichkeit der Beschaffung in „strategischen Bereichen“ zu verwechseln. Strategische Beschaffungsaufgaben werden von operativen Beschaffungsaufgaben abgegrenzt, durch die der geschlossene Vertrag abgewickelt wird,²⁰ beispielsweise durch Anfordern einer Bestellung und Rechnungsprüfung.

In Bezug auf die Organisationsstruktur der Beschaffung ist vielfach zu beobachten, dass strategische Beschaffungsaufgaben in kleinen und mittleren Unternehmen vom Inhaber selbst durchgeführt und verantwortet werden.²¹ Er konzentriert sich dabei auf strategische Bereiche und hat kaum Zeit, sich auch den nicht-strategischen Bereichen intensiv zu widmen. Bei größeren Mittelständlern wird der Einkauf oft durch eine Person repräsentiert. Es hängt von der täglichen Belastung ab, z. B. durch dispositive Kleinaufgaben, wie viel Zeit für ein umfassendes Beschaffungsmanagement bleibt.²² Dass Kostenkategorien darunter leiden können, zeigt eine Dell-Umfrage unter mittelständischen Unternehmen aus Deutschland,

wonach 78 Prozent der befragten Unternehmen zugaben, dass sie nicht wissen, wie hoch die Betriebskosten ihrer Drucker sind.²³

Dabei muss im Einzelfall entschieden werden, welche Kostenkategorien konkret in Angriff genommen werden sollen, bzw. welche Bereiche tatsächlich vernachlässigt werden. Es gilt zu analysieren, welche Kategorien die niedrigste Aufmerksamkeit erfahren, wo der höchste Nachholbedarf vermutet wird und wo es sich tatsächlich lohnen kann, Ressourcen einzusetzen. Eine tendenziell niedrige Aufmerksamkeit erfahren beispielsweise diejenigen Kategorien, welche nicht zentral vom Einkauf, sondern von den Fachabteilungen, quasi als Nebentätigkeit, übernommen werden.²⁴ Die Beschaffung von Druckern und Druckmitteln durch die Marketingabteilung kann als Beispiel dienen. Sekretariate, Entwickler, Techniker oder Qualitätsfachleute treten dann als Einkäufer auf. Neben der einschlägigen Qualifikation fehlt es dann oft auch an Professionalität und Motivation.²⁵ Um herauszufinden, in welchen Kategorien besonders hohe Einsparungen erwartet werden, sind im Rahmen der Unternehmensbefragung die wahrgenommenen Einsparpotenziale in 12 Kategorien abgefragt worden. Es konnte zwischen Potenzialen von 0 Prozent, 0-10 Prozent und hohem Potenzial von mehr als 10 Prozent gewählt werden. Abbildung 1 zeigt, welche Potenziale von den Befragten vermutet wurden, sortiert nach besonders hohen Einsparungen von mehr als 10 Prozent. Betrachtet man diese besonders hohen Potenziale, scheinen vor allem die Kategorien Gebäudereinigung, Druckkosten und Bürobedarf vernachlässigt zu werden. Die Unternehmen sind sich also vielfach bewusst, dass Verbesserungen möglich sind.

Abbildung 1. **Unternehmenseinschätzung der Einsparpotenziale in 12 Kostenkategorien.**



¹⁷ Vgl. Lentz (2005), S. 24.

¹⁸ Vgl. Buchholz (1999), S. 274.

¹⁹ Vgl. Stoll (2007), S. 9.

²⁰ Vgl. Stoll (2007), S. 9.

²¹ Vgl. Eichler (2006), S. 330.

²² Vgl. Eichler (2006), S. 330.

²³ Vgl. Dell (2007). Telefon-Interviews unter 200 Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern.

²⁴ Vgl. Eßig und Stratmann (2005), S.10.

²⁵ Vgl. Eichler (2006), S. 330.

Wesentliche Beschaffungsinstrumente finden kaum Anwendung

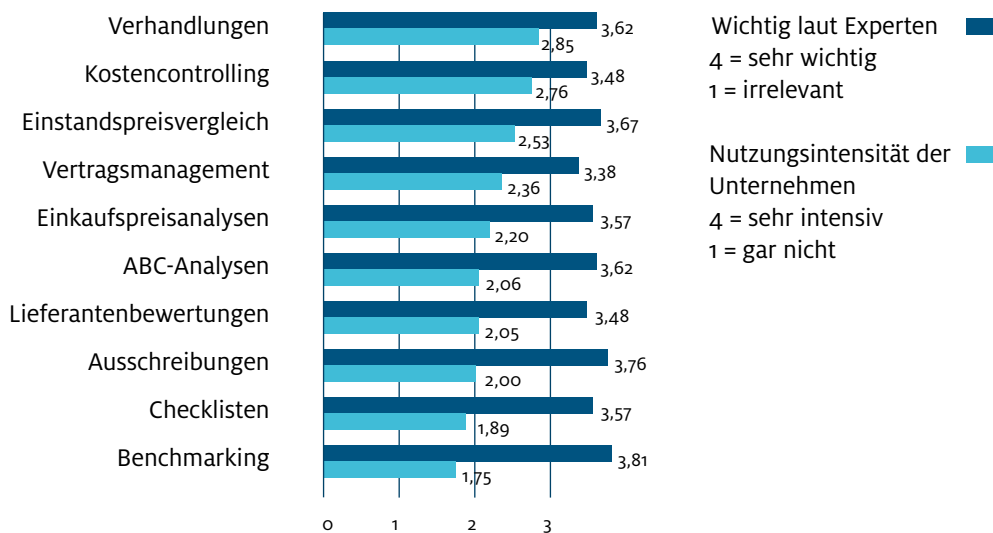
Dabei existiert eine Reihe von Instrumenten, mit denen Beschaffungsaktivitäten unterstützt und die Potenziale erschlossen werden können. In der Unternehmensbefragung wurde untersucht, inwiefern Unternehmen die zehn wichtigsten Beschaffungsinstrumente in nicht-strategischen Bereichen anwenden. Um die wichtigsten Instrumente zu ermitteln, wurde vorab eine Expertenbefragung unter Beratern von ERA durchgeführt. Bewertet wurden sieben Instrumente zum Lieferantenmanagement, 17 Instrumente des Bedarfsmanagements und 13 Instrumente des Kostenmanagements.

Die Auswahl der Instrumente für die Expertenbefragung stützt sich auf eine Umfrage des BME²⁶ und eine Untersuchung von Entchelmeier (2008).²⁷ Begleitend wurden den Experten kurze Erläuterungen zu den Instrumenten bereitgestellt, um Missverständnisse bezüglich der Definitionen zu vermeiden. Die Wichtigkeit der Instrumente wurde, ausdrücklich in Bezug auf eine Optimierung der nicht-strategischen Bereiche, auf einer 4-Punkte-Skala mit den Ausprägungen „sehr wichtig“ (4), „wichtig“ (3), „weniger wichtig“ (2) und „irrelevant“ (1) bewertet.

Darauf aufbauend wurden die Unternehmen gefragt, wie intensiv sie gerade diese zehn wichtigsten Instrumente intern nutzen. Verwendet wurde eine 4-Punkte Skala mit den Ausprägungen „sehr intensiv“ (4), „intensiv“ (3), „wenig intensiv“ (2) und „gar nicht“ (1). Die Mittelwerte der Antworten sind in Abbildung 2 dargestellt. Die am intensivsten genutzten Instrumente sind Verhandlungen und Kostencontrolling. Doch auch diese kommen nicht über eine mittlere Nutzungsintensität hinaus. Selbst einfache Preisvergleiche werden nicht immer durchgeführt. Benchmarking, das laut Expertenbefragung wichtigste Instrument, wird dagegen am wenigsten intensiv genutzt. Die geringe Nutzungsintensität der zehn Instrumente deutet darauf hin, dass die Möglichkeiten der Beschaffung in nicht-strategischen Bereichen nicht voll ausgeschöpft werden.

Die zehn wichtigsten Beschaffungsinstrumente für nicht-strategische Bereiche werden von Unternehmen zu wenig genutzt.

Abbildung 2. Gegenüberstellung der Experteneinschätzung zur Wichtigkeit der Instrumente und deren Nutzungsintensität in den Unternehmen.



²⁶ Vgl. Eßig und Stratmann (2005), S. 20ff.

²⁷ Vgl. Entchelmeier (2008), S. 28.

Schlussbetrachtung

Obwohl nicht-strategische Beschaffungsbereiche in erheblichem Maße den Gewinn beeinflussen, werden sie wenig beachtet. Die von uns befragten Unternehmen vermuten nicht selten Einsparpotenziale von mehr als zehn Prozent in nicht-strategischen Bereichen. Umso erstaunlicher ist es daher, dass die laut Experten besonders wichtigen Beschaffungsinstrumente, wie Benchmarking und Ausschreibungen, kaum angewendet werden.

Zu Beginn wurde erwähnt, dass sich nicht alle Maßnahmen, welche in strategischen Bereichen Erfolg versprechen, auch in nicht-strategischen Bereichen in gleicher Weise auszahlen. Bezogen auf eine unternehmensinterne Abwicklung spielt hierbei die Aufwand/Nutzen-Relation eine Rolle. Womöglich sind bestimmte Instrumente überaus effektiv, jedoch der Implementierungsaufwand zu hoch, beispielweise weil das Instrument nur sporadisch zum Einsatz kommen würde. So macht eine zweijährige Vertragslaufzeit mit einem Lieferanten umfangreiche Anpassungen nur alle zwei Jahre möglich. Analog zur sporadischen Nutzung von Beschaffungsinstrumenten ist die Anstellung von ausgewiesenen Experten für Kostenbereiche wie Drucksachen, Energie oder Verpackungen häufig, insbesondere im Mittelstand, nicht lohnend. So kann es sich auszahlen mit Hilfe externer Dienstleister temporär genau dann Unterstützung zu erhalten, wenn sie gebraucht wird.

Es liegt nun an den Unternehmen den nicht-strategischen Bereichen die Aufmerksamkeit zu schenken, die sie aufgrund ihrer Gewinnwirkung verdienen.

ERA kann Ihnen helfen die Beschaffung in den nicht-strategischen Bereichen zu professionalisieren und versteckte Potenziale zu heben.

Um zu veranschaulichen, welche Optimierungsmöglichkeiten sich in einzelnen Kostenkategorien bieten, haben wir für die wesentlichen Beschaffungsbereiche Fachbeiträge und Fallstudien erstellt, die auf unserer Internetpräsenz eingesehen werden können.

Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf www.expensereduction.com

Über ERA:

ERA wurde 1992 in England gegründet und ist auf die Analyse und Senkung nicht-strategischer Kosten spezialisiert. In diesem Bereich ist ERA weltweiter Marktführer. Insgesamt sind über 700 Kostenexperten in mehr als dreißig Ländern aktiv. Unternehmen profitieren vom Know-how-Transfer innerhalb des Spezialisten-Netzwerks und von branchenübergreifenden Benchmarks aus 17jähriger Praxiserfahrung. ERA deckt so über vierzig Kostenkategorien wie Bürobedarf, Druckkosten, Reinigung/Facility Management, Telekommunikation, Verpackung und Logistik ab.

Weltweit hat ERA bisher über 14.000 Projekte mit einer durchschnittlichen Einsparquote von 19,7 Prozent erfolgreich abgeschlossen. Kunden sind vor allem mittelständische Unternehmen und Einrichtungen der öffentlichen Hand, aber auch Global Player wie VW, Schindler, IKEA und Ernst & Young. ERA arbeitet rein auf Erfolgsbasis und wird an den erzielten Einsparungen prozentual beteiligt.

Literaturverzeichnis

BME (2005). Benchmark Studie: Effizienz und Best-Practice im Einkauf – Zusammenfassung der Studienergebnisse.

Buchholz, W. (1999), Outsourcing der Beschaffung – Strategische Ausrichtung und organisatorische Umsetzung. In: Zeitschrift Führung und Organisation 5/1999, S. 271–277.

Dell (2007). Dell-Umfrage: Unternehmen kennen ihre Druckkosten nicht.

Domschke, W. und Scholl, A. (2005). Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht. 3. Auflage. Berlin: Springer.

Eichler, B. (2006). Beschaffung – Von der Warenorder zum Supply Chain Management. In: Krüger, W., Klippstein, G., Merk, R., Wittberg, V. (Herausgeber). Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler. S. 329–344.

Entchelmeier, A. (2008). Supply Performance Measurement – Leistungsmessung in Einkauf und Supply Management. Wiesbaden: Gabler.

Eßig, M. und Stratmann, J. (2005). Wertsteigerung im Einkauf – Studie zur Erschließung von Potenzialen in nicht-traditionellen Beschaffungsfeldern. Frankfurt am Main/München: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), Universität der Bundeswehr München, Deloitte.

Gabath, C. W. (2008). Gewinngarant Einkauf – Nachhaltige Kostensenkung ohne Personalabbau. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Grossmann, M. (2007). Einkauf leicht gemacht – Kosten senken – Qualität sichern – Einsparpotenziale realisieren. 3. Auflage. Heidelberg: Redline Wirtschaft.

Koppelman, U. (2004). Beschaffungsmarketing. 4. Auflage. Berlin: Springer.

Lentz, S. (2005). Möglichkeiten und Grenzen der Vermeidung von Unternehmenskrisen durch Nachhaltiges Management in der Beschaffung. In: Hülsmann, M. (Herausgeber). Forschungsbeiträge zum Strategischen Management: Bd. 5. Schriftenreihe – Management Nachhaltiger Systementwicklung. Universität Bremen.

Mische, J. und Buchholz, W. (1999), Hoechst Procurement International (hpi) – Neuausrichtung der strategischen Beschaffung bei Hoechst. In: Hahn, D., Kaufmann, L. (Herausgeber). Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, S. 640–656.

Rosenstein, R. A. (2008). Den Gemeinkosten auf der Spur. In: Swiss Engineering STZ, S. 36–37.

Ruoff, M. J. (2001). Strategic Outsourcing – Steigerung der Unternehmenseffizienz durch Outsourcing. Dissertation. Universität Zürich.

Schanz, G. (2000). Personalwirtschaftslehre. 3. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen. Statistisches Bundesamt (2008). Fachserie 4 Reihe 4.3 – 2006. Produzierendes Gewerbe – Kostenstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden – 2006.

Stoll, P. (2007). E-Procurement – Grundlagen, Standards und Situation am Markt. 1. Auflage. Wiesbaden: Vieweg.

Voegele, A. R. und Gras, S. (2006). Sanierungsmethoden im Einkauf – Stellgrößen, Maßnahmen, Erfolgsfaktoren. In: Hommel, U., Knecht, T. C., Wohlenberg, H. (Herausgeber). Handbuch Unternehmensrestrukturierung – Grundlagen – Konzepte – Maßnahmen. Wiesbaden: Gabler, S. 1103–1124.



**Expense Reduction
Analysts**

www.expensereduction.com