

## Kostenbremse im Einkauf

Die Cemex AG rüstet ihr Beschaffungsmanagement auf

**HAMBURG.** Kostenpotenzialen in der Beschaffungs- und Einkaufspolitik eines großen Unternehmens mit bundesweiten Standorten aufzudecken, bedeutet einen Kraftakt für alle Beteiligten. Vor dem Hintergrund einer internationalen Firmenübernahme stellt dies Management und Mitarbeiter vor besondere Herausforderungen. Dabei ahnen viele Unternehmen nicht einmal, wie leicht und schnell manche Kostenarten mit einem Mausklick transparent gemacht werden können. Nicht so bei der Cemex Deutschland AG, einer deutschen Tochter der weltweit operierenden Unternehmensgruppe Cemex mit Hauptsitz in Monterrey, Mexiko. Mit der Purchasing Card von American Express verfügt der Baustoffhersteller seit über einem Jahr über eine wirtschaftliche Gesamtlösung im Beschaffungs- und Einkaufsmanagement.

Wer den Einsatz des Purchasing Card-Systems im Unternehmen geschickt steuert, spart Geld und Aufwand. Davon ist Dr. Thomas Illenseer, des Leiters Einkauf der Cemex Deutschland AG, überzeugt: „Wir haben festgestellt, dass jede Buchung, egal ob wir einen Schalter oder ein Produktionsanlagenteil bestellen, rund 20 bis 25 Euro kostet. Dass hier Handlungsbedarf angesagt war, war schnell klar.“ Ein wichtiges Ziel war für Cemex die Senkung der Materialkosten der C-Warengruppe bei gleichzeitiger hoher Verfügbarkeit. Genau hier setzt das Purchasing Card-System an. Die einheitliche Vorgehensweise standortübergreifender Einkaufsströme ist ein wesentlicher Punkt, die Kostenstruktur zu verbessern. Mit Hilfe des Purchasing Card-Systems können nun bei Cemex Prozesskosten bis zu 80 Prozent, Beschaffungskosten bis zu 20 Prozent reduziert werden.

Der zweite wichtige Grund für seine Entscheidung, die Purchasing Card einzuführen, lag auf einer ganz anderen Ebene: der Einkaufsdisziplin der Mitarbeiter. Denn die arbeiten weit verstreut in ganz Deutschland an über 300 Standorten, in Transportbetonanlagen, Kies- und Splitwerken, Zementwerken sowie in Fertigungsanlagen von Betonbauteilen und Trockenbaustoffen. Von hier aus

werden mineralische Rohstoffe, Zement oder andere Betonbauteile „just in time“ zu den Baustellen gebracht. Was Illenseer besonders schätzt ist die hohe Transparenz der Buchungs- und Zahlungsvergänge. Hier endlich eine Historie der Bestellvorgänge zu erhalten, war für ihn Voraussetzung. Die Identifikation einer Buchung zu einer Klassifizierung beziehungsweise zu einer Warengruppe macht es heute leicht, den auslösenden Bestellvorgang nachzuvollziehen und zuzuordnen. Hinzu kommt die Kontrolle über die Einhaltung von Einkaufsrichtlinien. So können für Transaktionen der Mitarbeiter sowohl monatliche Höchstgrenzen als auch variable Ausgabengrenzen eingerichtet werden.

### Pionier in der Branche

Seit Januar 2005 forciert Illenseer den Einsatz des Purchasing Card-Systems im Cemex-Unternehmen und leistet damit Pionierarbeit, sowohl in der Branche als auch konzernweit. Für die Bau- und Zementbranche ist der Einsatz des Purchasing Card-Systems noch nicht Alltag, viele Unternehmen der Branche arbeiten noch mit herkömmlichen Verfahren. Kein leichtes Unterfangen, da die etwa 3 800 Mitarbeiter bisher „autark“ nichtstrategische Waren eingekauft haben. Jetzt werden alle Bestellungen

– vornehmlich in den Unternehmensbereichen Kies und Beton – innerhalb von vorverhandelten Rahmenverträgen bestellt, gebucht und abgerechnet. „Natürlich gab es anfangs Widerstände. Gerade die Firmenübernahme von Readymix durch Cemex und die damit verbundene Gesamtumstrukturierung hat den Prozess nicht gerade erleichtert,“ resümiert Illenseer. „Aber steigende Umsätze über die Purchasing Card zeigen uns, dass das System heute akzeptiert und eingesetzt wird.“ Vor dem Hintergrund der Firmenübernahme bekam der Vertrag noch eine andere Bedeutung. Den strategischen Einkaufsprozess zu implementieren war ein wichtiger Schritt zur Integration, gerade der neuen Mitarbeiter.

Die Prüfung und die kreditorische Buchung der Lieferantenrechnungen gehören zu den zeitintensivsten Aufgabstellungen in der Finanzadministration. Es ist vor allem der Zeitaufwand, der zu Buche schlägt. Das galt bisher auch für Cemex. Illenseer: „Unser Workflow des gesamten Bestell- und Bezahlvorgangs reduziert sich erheblich.“ Manuelle Rechnungserfassung für C-Artikel gehört bei Cemex der Vergangenheit an. Die gesammelten Daten werden anschließend in ein ERP-System integriert. Vor allem von der Integration in die bestehende SAP-Anwenderlandschaft verspricht sich Illenseer Synergieeffekte, denn im Rahmen der ERP-Systeme spielen unterstützende Systeme eine immer bedeutendere Rolle für den betrieblichen Ablauf und Erfolg.

Als betriebswirtschaftliches Steuerungs- und Koordinationsinstrument nimmt das Reportingsystem eine wichtige Aufgabe im Controlling wahr. In der täglichen Arbeit profitieren die Mitarbeiter vor allem von den übersichtlichen

Reports, die ein web-basiertes Management-Informationssystem von American Express zur Verfügung stellt. Das Reportingsystem verdichtet die wesentlichen Ergebnisse. Diese Reports enthalten Daten aus den Bereichen Programm-Administration, Lieferantenverwaltung und Finanzmanagement. Alle Daten, die normalerweise kurz nach dem Abschluss der monatlichen Berichtsperiode bereitgestellt werden, sind jederzeit verfügbar und immer auf dem aktuellsten Stand. Interaktive Tools machen es möglich, Daten zu bearbeiten und herauszufiltern.

Mit dem Einsatz der Karte entsteht ein unternehmensweiter Einkaufsverbund, der dem Unternehmen eine zusätzliche Stärke in Verhandlungen mit Lieferanten liefert. Die Verhandlung von Rahmenverträgen mit den Lieferanten übernimmt die zentrale Einkaufsorganisation von Cemex, der Abruf erfolgt durch die einzelnen Standorte. Die Gruppe der Lieferanten reduziert sich und strukturiert sich so, dass die Instandhalter von Cemex jetzt auf ausgesuchte Lieferanten zugreifen können. Mitarbeiter können jederzeit und von jedem Standort aus auf zentrale Lieferanten zugreifen. „Wo wir früher auf 20 unterschiedliche Lieferanten zurückgegriffen haben, verlassen wir uns heute auf ein bis zwei und bündeln damit das Volumen – und stärken natürlich unsere Verhandlungsposition,“ freut sich Illenseer. „Ob Stecker, Schalter oder andere elektronische Gebrauchsmaterialien, heute kommen die Lieferanten mit besonders guten Konditionen auf uns zu, weil sie aufgrund des hohen Bestellvolumens anders kalkulieren können.“ Denn auch sie haben einen deutlichen Vorteil: Sobald der Lieferant seine Ware zu Cemex geschickt hat beziehungsweise sei-

ne Dienstleistungen erbracht hat, sendet er elektronisch seine Rechnungsdatei zu American Express. Dies führt zu einem erheblichen Cash-Flow-Vorteil für den Lieferanten, denn der Zahlungsengang verringert sich von durchschnittlichen 58 Tagen auf fünf Tage.

### Weniger Formalitäten

Das Einkaufsvolumen gemessen am Umsatz ist in den letzten Jahren stetig gestiegen und stellt neue Anforderungen an die Beschaffung und den Einkauf. Der Trend zur Systembeschaffung führt in vielen Unternehmen zu neuen Aufgabenfeldern der Mitarbeiter. Für die Instandhalter von Cemex ist der Einkauf von C-Waren aber nur eine von vielen Aufgaben. Der zentralisierte Einkauf, der durch die Purchasing Card ermöglicht wird, erleichtert ihnen Formalitäten, Vergleiche und Administration. Um eine erfolgreiche Implementierung der Purchasing Card und die Akzeptanz bei den Mitarbeitern sicherzustellen, hat sich die laufende Unterstützung von American Express und seine in vielen Projekten gewonnene Erfahrung bewährt. „In unseren fünf Regionalbereichen haben wir, unterstützt von American Express, „Road-Shows“ ausgerichtet. Hierbei wurden sowohl Gebietsleiter als auch verantwortliche Mitarbeiter im Einkauf von den Vorteilen der Card informiert,“ so Illenseer. Viele Fragen, vor allem nach der Transparenz und den Geld- und Warenströmen innerhalb des Bestellverfahrens, standen auf der Tagesordnung. Zusätzliche Informationen gibt es jederzeit über das Intranet und eine Hotline. Illenseer: „Durch Erfahrungsaustausch wurden die anfänglichen Barrieren immer weiter abgebaut. Letztendlich setzte sich das System immer mehr im Unternehmen durch.“

## Maß nehmen für neues „Kleid“

Präzise Innenräume der St. Nikolaikirche in Potsdam ausmessen

**POTSDAM.** Die St. Nikolaikirche, das von Karl Friedrich Schinkel entworfene Wahrzeichen im Zentrum Potsdams, ist eingetragenes Denkmal der Landeshauptstadt sowie als „national bedeutendes Baudenkmal“ eingestuft. Dem 1830/37 errichteten kubischen Unterbau wurde nach Plänen von Persius und Stüler 1843/50 die hoch aufragende Tambourkuppel aufgesetzt. Das Architekturbüro Bernd Redlich aus Potsdam hat das Großprojekt „Instandsetzung der St. Nikolaikirche“ übernommen. Redlich lässt zusammen mit mehreren Spezialfirmen bis Ende 2008 die Hülle des Bauwerks aus der Zeit des preussischen Klassizismus wieder in seiner vollen Pracht erstrahlen – denn schon dem Kronprinzen Friedrich Wilhelm IV. als damaligem Bauherrn war eine repräsentative Fassade wichtig.

Für die Gemeinde der St. Nikolaikirche ist der Zustand ihres Gotteshauses als Baustelle nichts Neues: nach der Zerstörung 1945 bauten sie stetig Schritt für Schritt bis zur Wiedereinweihung am 2. Mai 1981. Dabei sind die ursprünglichen Baupläne der Kirche nicht mehr gültig. Das Erscheinungsbild des Kircheninneren – überspannt von einer etwa 50 Meter hohen, massiven Innenkuppel – veränderte sich grundlegend: Im Krieg wurden alle Gemeinderäume außerhalb der Kirche zerstört. Um Raum für die Gemeinde zu schaffen,

wurde der Innenbau der Kirche verändert. Im Kirchenraum wurden die Emporen, gestützt auf korinthischen Säulen, zwei Meter vorgezogen. Unter ihnen entstand Platz für Ausstellungs-, Beratungs- und Büroräume entlang der Seitenwände.

Die Anfertigung neuer Pläne nach den baulichen Veränderungen im Innenbereich der St. Nikolaikirche ist außerdem Aufgabe des Architekturbüros Redlich – für das neue „Kleid“ müssen die Maße bekannt sein. Die zahlreichen Winkel



Mit dem Laser-Entfernungsmesser von Bosch können die komplexen Daten der zahlreichen Winkel und Ecken der Kirche aufgenommen werden.

und Ecken der Kirche stellen dabei besondere Anforderungen an die Messungen und den Bauingenieur. Ivo Dressler, Verantwortlicher vor Ort, hat sich für einen neuen Laser-Entfernungsmesser entschieden: der DLE 50 Professional von Bosch bietet ihm alle Funktionen, um die komplexen Daten aufzunehmen. „Klein ist er ja, aber reicht der DLE 50 Professional von innen auch bis zur etwa 50 Meter hohen Kuppel?“, fragte Dressler anfangs skeptisch, bis er unveränderte Abmessungen im Plan mit seinen nahezu identischen Messwerten verglichen hatte. Seinem Anspruch entspricht der handliche Laser-Entfernungsmesser mit dem LC-Display. Die Messgenauigkeit beträgt plus/minus 1,5 Millimeter bei einem Messvermögen von bis zu 50 Metern in Innenbereich. Vorteilhaft ist auch der ausklappbare 40 Millimeter lange Stift, der das Messen aus Fugen und Führungsschienen erleichtert, denn davon gibt es zahlreiche in und an den geschichtsträchtigen Sandsteinwänden der Potsdamer Sehenswürdigkeit. Per Knopfdruck misst Dressler Längen, Flächen, Rauminhalte und sogar indirekt Höhen mit Hilfe der Pythagoras-Funktion.



Die St. Nikolaikirche, das von Karl Friedrich Schinkel entworfene Wahrzeichen im Zentrum Potsdams, bekommt ein neues „Kleid“. Fotos: Bosch



Die Messgenauigkeit des DLE 50 Professional beträgt plus/minus 1,5 Millimeter bei einem Messvermögen von bis zu 50 Metern im Innenbereich.