

JOCHEN OEHLER • CHRISTIAN BUER

# MACHT EINKAUF

**POWER-METHODEN** FÜR ERFOLGREICHES  
EINKAUFSMANAGEMENT IN DER HOTELLERIE

MATTHAES







JOCHEN OEHLER • CHRISTIAN BUER

# MACHT EINKAUF

**POWER-METHODEN**  
FÜR ERFOLGREICHES  
EINKAUFSMANAGEMENT  
IN DER HOTELLERIE

MATTHAES VERLAG GMBH  
Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe





# VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser!

Eindeutig zweideutig – das ist die zentrale Botschaft von MACHT EINKAUF.

Dutzende Studien, Hunderte von Einkaufsprojekten, Tausende von Verhandlungen in der Privat- und Konzernhotellerie haben fast jedes Mal ergeben, wie viel Potenzial und somit Macht im Einkauf steckt. Wird diese Macht nicht genutzt, wendet sie sich schnell auch gegen den eigenen Erfolg. Nach unserem Verständnis wird diese Macht, die im Einkauf steckt, dann am besten zur Geltung gebracht, wenn man Einkauf strategisch angeht. »Macht« meint für uns allerdings nicht das einseitige Übervorteilen des Gegenübers zum eigenen Nutzen!

Mit MACHT EINKAUF verbinden wir aber auch den Appell und Aufruf zum Machen.

Im Vergleich zu den meisten anderen Branchen hinkt die Hotellerie in der Professionalisierung des Einkaufs vielfach deutlich hinterher. Die gute Nachricht: Wir haben als Branche damit wohl noch mit die größten Potenziale zur Verbesserung unserer Einkaufskosten und -prozesse. Man muss nur anfangen und »machen«.

Für uns Autoren war das Verfassen von MACHT EINKAUF auch ein neuer Anfang. Besonders gereizt hat uns, dass es bis dato kein Standardwerk zum strategischen Einkaufsmanagement speziell für die Hotellerie gab. Das wollten wir ändern. Und das haben wir getan.

Ihnen wünschen wir viele neue Erkenntnisse und Anregungen beim Lesen von MACHT EINKAUF.

Herzlichst

Ihr



Jochen Oehler

Ihr



Prof. Dr. Christian Buer

# INHALT

VORWORT .....	5
<b>MACHT EINKAUF .....</b>	<b>9</b>
1. MENSCHEN IM HOTEL .....	10
Zahlenwerkstatt – G&V macht schlau .....	10
2. GEWINN MACHT SPEED .....	13
Äquivalenzbetrachtung .....	13
Gewinnbooster Einkauf .....	14
Abgetaucht – unterhalb der Wahrnehmungsgrenze .....	16
3. MILLIARDENMARKT EINKAUF .....	19
Make or buy .....	19
Wertschöpfungstiefe 70% .....	20
4. TCO – TOTAL COST OF OWNERSHIP .....	23
Direkte Einkaufskosten .....	23
Indirekte Einkaufskosten – die Prozesskosten .....	24
Eh da-Kosten – der Mitarbeiter ist eh da ... noch! .....	24
Red Dots – der Preis für »rote Knöpfe« .....	27
Die Vermessung der Arbeit .....	29
Der Salat mit dem Eisberg .....	30
5. EINKAUFS-TREIBER »1+4« .....	33
Treiber »Rohstoffkosten« .....	33
Treiber »Gästeerwartungen und Qualitätsstandards« .....	34
Treiber »Produktkomplexität« .....	34
Treiber »Outsourcing« .....	35
6. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	36
Entwicklung des Einkaufs .....	36
Supply Chain Management – Begriffsdefinition .....	38
<b>DER STRATEGIE-PLAN ZUM ERFOLG .....</b>	<b>41</b>
7. STRATEGISCH EINKAUFEN .....	42
Die Ist-Analyse .....	43
Viele Ziele – Zielsetzung im Einkauf .....	54
Six Pack – das Maßnahmenpaket .....	58
8. KONTROLLE & FEINJUSTIERUNG – ALLES VON VORNE .....	94
Jeden Tag ist Markt .....	94

9. AUTOMATISIERUNG DANK DIGITALISIERUNG .....	96
Procure-to-Pay – von der Bestellung bis zur Rechnung .....	96
Bestellmanagement (Procurement) .....	97
Digitale Kreditorenmanagement-Systeme .....	101
Procure to pay – komplett digital .....	102
10. OUTSOURCING IM EINKAUF .....	105
Helfer im Einkaufsmanagement .....	105
Blind Date – Partnerwahl .....	105

## **DIE K.O.I.-STRATEGIE .....**

**109**

11. K.O.I. – KLEINE FORMEL, GROSSER ERFOLG .....	110
Mach's einfach – dieser Projektplan funktioniert .....	110
Zwölf Monate bis zur Champagnerparty .....	112
»Change« Dich – dank Veränderung zum Erfolg .....	112
Das Führbein wechseln .....	112
12. EINKAUF 2025 – DER BLICK IN DIE KRISTALLKUGEL .....	113
13. MACHT EINKAUF – FAZIT UND PLÄDOYER .....	115
Bunt statt schwarz-weiß .....	116
Konsequent oder gar nicht .....	116
14. CASE STUDY – SCHINDLERHOF, NÜRNBERG .....	117
Ausgangslage .....	117
Zielsetzungen .....	117
Vorgehensweise (in Stichworten) .....	117
Ergebnisse .....	118

## **DER ANHANG .....**

**125**

15. DIE »GROSSE TREND-STUDIE EINKAUF IN DER HOTELLERIE '16« .....	126
Vorgehensweise .....	126
Executive Summary »Die Große Trend-Studie Einkauf in der Hotellerie '16« .....	160
16. DIE AUTOREN .....	162
17. LITERATUR, QUELLEN, BILDER & MITWIRKENDE .....	163
Viel Information und Unterstützung – Mitwirkende und Impulsgeber .....	163
Mehr erfahren – ausgesuchte Literaturtipps .....	164
Gute Quellen – inhaliert & inspiriert .....	164
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte – unser Bildnachweis .....	167



The image shows a sophisticated interior lounge area. In the foreground, a low, wide, upholstered sofa is positioned. To its left, a round, metallic tray holds a white teapot and two cups, with a lit candle nearby. A small, round side table with a single lit candle stands next to the sofa. Behind the sofa, a long, low console table holds several large, modern lamps with pleated shades and lit candles. The background features a large window with dark frames and heavy, light-colored curtains. The ceiling is dark with recessed lighting. The floor is made of light-colored wood. The overall mood is warm and intimate.

*»Und jedem Anfang wohnt  
ein Zauber inne.«* Hermann Hesse





**MACHT EINKAUF**

## 1

## MENSCHEN IM HOTEL

»Menschen im Hotel« von Vicki Baum ist ein wunderbarer Roman, der das Leben in Berlin während der sogenannten goldenen Zwanziger beschreibt. Man möchte sich direkt hineinträumen. Dreh- und Angelpunkt ist ein luxuriöses Fünf-Sterne-Hotel. Luxus pur, exklusiver Service, warmes Ambiente, wunderbare Diners, interessante (natürlich reiche) Gäste, ein repräsentativer Generaldirektor, hervorragende Mitarbeiter, perfekter Service. Und trotz allem »Zirkus« genug Geld in der Hotelkasse. So wie seinerzeit die Luxushotellerie eben auch für den finanziellen Erfolg stand.

Damals wie heute gilt: Menschen machen Hotel. Und das oberste Ziel ist, GEWINN zu erwirtschaften. Nur dass genau dies eben im Hotel heute etwas schwieriger ist als in den goldenen Zwanzigern.

Heute hat sich die Lage drastisch geändert: Knallharter Wettbewerb, heftiger Druck auf die Zimmerpreise, strammer Zuwachs bei den Hotelkapazitäten – inzwischen auch in B- und C-Lagen –, schwierigere Finanzierungs- und Kreditmöglichkeiten. Dies gepaart mit der Spezialisierung von unterschiedlichen Produkten und unterschiedlichen Qualitäten auf alle möglichen Gesellschaftsschichten führt zu einem unübersichtlichen Markt, in dem es gilt, dennoch Gewinn zu erzielen und den Investoren und Finanziers die Renditen zu erwirtschaften.

Der Gewinn ist Dünger & Sauerstoff für wirtschaftliches Überleben und die Grundlage für Wachstum: kein Gewinn, kein Vertrauen der Investoren und damit keine Investitionen. Ohne Gewinn keine guten Mitarbeiter. Ohne Gewinn kein Geld für Marketing. Guter Service, tolle Atmosphäre, ein hipper Wellnessbereich, die coole Website – all das sind ausschließlich Mittel zum Zweck, um das große Ziel – Gewinn – zu erreichen.

In der Hotellerie ist die Konzentration des Einsatzes von Mitarbeitern auf den »richtigen Job« und damit auf die »Schaffung des guten Ertrages« der Gewinnstreiber. Die Bedeutung der Personalkosten ergibt sich beispielhaft aus der nachfolgenden Gewinn- und Verlustrechnung (kurz G&V).

### Zahlenwerkstatt – G&V macht schlau

MACHT EINKAUF ist ein Buch für Praktiker. BWL-Nerds werden hier etwas zu kurz kommen. Dennoch, wenn wir – und darum geht es ja in erster Linie bei diesem Buch – uns mit Themen wie »Im Einkauf steckt der Gewinn« – beschäftigen, dann kommen wir um ein paar Basics und Fakten nicht herum.

Ob ich mit meinem Hotel einen wirtschaftlichen Erfolg, also Gewinn, erzielt habe, zeigt mir die monatliche G&V – also Gewinn- und Verlustrechnung. Dort sind die Umsatzerlöse pro Bereich ausgewiesen. Abgezogen werden die operativen Betriebskosten, zum Beispiel die direkt den Abteilungen zuordenbaren Kosten: Wareneinsätze, Personalaufwendungen und andere Kosten.



<b>GASTRONOMIE</b>	
Speisen Umsatz	52.422
Getränke Umsatz	21.505
Andere Umsätze	5.372
Gastronomie Umsatz	79.299
Wareneinsatz Speisen	18.113 (34,55 %)
Wareneinsatz Getränke	4.629 (21,52 %)
Wareneinsatz total	22.742
Löhne / Gehälter Gastronomie	18.521
Löhne / Gehälter Küche	12.825
Andere Kosten	3.143
Kosten total	34.490
Abteilungsergebnis	22.067
<b>BEHERBERGUNG</b>	
Umsatz	64.349
Löhne / Gehälter	21.600
Andere Kosten	9.340
Kosten total	30.940
Abteilungsergebnis	33.409
<b>BETRIEBSERGEBNIS I (GOP)</b>	
Miete / Pacht	30.000
AfA	12.000
Leasing / Mieten	4.750
Zinsen	
<b>BETRIEBSERGEBNIS II (NOP)</b>	
	<b>8.726 (6,07 %)</b>

Der monatliche Finanzbericht zeigt, wie es um den Betrieb steht und ob Gewinn erwirtschaftet wurde oder nicht.

Die Umsätze abzüglich der betriebsbedingten Kosten ergeben pro Abteilung die operativen Abteilungsgewinne die operativen Abteilungsgewinne (Gross Operating Income) und weiterführend nach Abzug der Gemeinkosten den Betriebsgewinn, der in der Hotellerie eher bekannt ist als GOP – Gross Operating Profit, nach internationalen Standards das EBITDAR (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent – frei übersetzt: Gewinn vor Kapitaldienst, Steuern, Abschreibungen, Rücklagen und Mieten).

Letztlich zählt für jeden Hotelbereiber, sofern er Kapitalverpflichtungen über Kredite bei seiner Bank oder in Form von Mieten hat, der erzielbare Nettogewinn (NOP – Net Operating Profit). Vereinfacht gesagt. Das, was nach aller Mühe, Arbeit, Kreativität, Mitarbeiterentwicklung, Renovierung, Kocherei und sonstiger Gästeverwöhnerei übrig bleibt.

In unserem oben abgebildeten Beispiel bedeutet der NOP von 6,07 Prozent bildlich nichts anderes, als dass von 1 EUR Umsatz, 6,07 Cent als Gewinn übrig bleiben.

6,07 Cent Gewinn pro 1 EUR Umsatz. Das lassen wir an dieser Stelle einfach erst einmal so stehen.

Um den Gewinn eines Hotels nun positiv zu beeinflussen, habe ich als Unternehmen zwei Möglichkeiten: Den Umsatz zu erhöhen oder die Kosten zu senken.

Der Idealzustand: Das eine tun, ohne das andere zu lassen! Das Optimum ist also, dass wir versuchen, den Umsatz zu erhöhen bei gleichzeitiger Senkung der Kosten.



Maßnahmen für Umsatzsteigerung und Maßnahmen für die Kostenoptimierung sollten gleichermaßen professionell betrieben werden.





# GEWINN MACHT SPEED

Eine Stellschraube bei den Kosten ist der Einkauf. Welche Power im Einkauf steckt und welcher Turbolader für die Gewinn- und Prozessoptimierung im Einkauf steckt, erklärt sich durch eine Äquivalenzbetrachtung.

Die Äquivalenzbetrachtung vergleicht den Wirkungsgrad von Einkaufsoptimierungen. Und zwar zwischen dem Gewinneffekt durch Einkaufsoptimierung und den Gewinneffekt durch Umsatzsteigerung.

Die Fragen, die dahinter stecken, lauten: Was bringt was? Und bringt eventuell das eine mehr als das andere?

Um die Frage zu beantworten und eine Beispielrechnung zu machen, brauchen wir nur noch eine weitere Zahl, und zwar die Höhe der durchschnittlichen, direkten Einkaufskosten eines Hotels: Langjährige Untersuchungen und Analysen bis in die jüngste Zeit hinein gehen von einem Wert in Höhe von 30 Prozent vom Umsatz aus. Das bedeutet, dass von unserem Gesamtumsatz, den wir mit unserem Hotel erzielen, rund 30 Prozent im Branchendurchschnitt für direkte Einkaufskosten »draufgehen« (wir erläutern und vertiefen das detailliert im Kapitel »Total Cost of Ownership«).

## AUSGANGSLAGE

Einkaufskosten aktuell (Food, Beverages, Energie, Dienstleistungen etc.)	600.000 EUR
Net Operating Profit aktuell	200.000 EUR

## Berechnung/Simulation

Senkung der Einkaufskosten	um 2 % = 588.000 EUR
Net Operating Profit steigt	um 6 % = 212.000 EUR
Erhöhung der Einkaufskosten	um 2 % = 612.000 EUR
Net Operating Profit sinkt	um 6 % auf 188.000 EUR

Einkauf als »Turbobooster« für den Netto-Gewinn eines Hotels (NOP): Alle Einsparungen durch optimierte, direkte Einkaufskosten fließen unmittelbar in den Gewinn des Hotels. Umgekehrt geht es genauso.

## Äquivalenzbetrachtung

Rechnen Sie mit: Ein Hundert-Zimmer-Hotel hat einen Umsatz von 2.000.000 EUR inklusive Logis-, Restaurant- und sonstigen Umsätzen. Die Belegungsrate beträgt 75 Prozent bei einer Durchschnittsrate von 100 EUR pro Zimmer. Die durchschnittliche Größe jedes verkauften Couverts im Restaurant liegt bei 30 EUR. Die Einkaufskosten liegen bei 600.000 EUR – also ca. 30 Prozent vom Umsatz. Der NOP – Net Operating Profit des Hotels liegt bei 10 Prozent, also 200.000 EUR.

Dank einer kleinen, wenig aufwändigen Optimierung bei den direkten Einkaufskosten erzielt das Hotel eine jährliche Kostenverbesserung von 2 Prozent. Also 12.000 EUR.

## ZWEI EFFEKTE RESULTIEREN DARAUS:

1. Die direkten Einkaufskosten sinken um 12.000 EUR von 600.000 EUR auf 588.000 EUR
2. Der NOP steigt um 12.000 EUR von 200.000 EUR auf 212.000 EUR – also um 6 Prozent, denn jeder Euro, den ich nicht ausgegeben habe, landet direkt – und zwar ohne Umwege – im NOP.

Halten wir fest: Bei diesem Hotelbeispiel erhöht eine 2-prozentige Senkung der direkten Einkaufskosten den NOP um 12.000 EUR – also um 6 Prozent. Somit steigt der NOP von 10 Prozent auf 10,6 Prozent. (212.000 EUR zu 2.000.000 EUR).

Was wäre, wenn? Nehmen wir an, wir verzichten auf diese Optimierungsmaßnahmen zur Senkung unserer direkten Einkaufskosten. Sind ja nur 12.000 EUR – also nicht die Welt. Und nehmen wir an, wir entscheiden uns, ausschließlich durch Umsatzerhöhung unseren Gewinn zu erhöhen, dann ist die zentrale Frage: Wie viel Mehrumsatz muss durch unseren Hotelverkauf gemacht werden, um den gleichen Gewinneffekt zu erzielen?

Jetzt sind Sie dran! Feuer frei!

Nehmen wir die Zahlen von oben. 10 Prozent NOP – das bedeutet, dass von 100 EUR Umsatz am Ende 10 EUR übrig bleiben. Denn Umsatz ist ja nicht gleich Gewinn.

Wenn ich also 12.000 EUR Nettogewinn durch Umsatzerlöse erzielen möchte und wenn ich einen NOP von 10 Prozent habe, dann brauche ich einen Mehrumsatz von 120.000 EUR ( $12.000 \text{ EUR} / 10 \cdot 100 = 120.000 \text{ EUR}$ ). Das ist der Mehrumsatz, den ich zusätzlich zum bestehenden Umsatz erwirtschaften muss. In diesem Beispiel also das Zehnfache der Einsparung. Bei einem NOP von 5 Prozent wäre es das Zwanzigfache ( $12.000 \text{ EUR} / 5 \cdot 100 = 240.000 \text{ EUR}$ ); bei einem NOP von 15 Prozent wäre es das 6,6-fache ( $12.000 \text{ EUR} / 15 \cdot 100 = 80.000 \text{ EUR}$ ).

## Gewinnbooster Einkauf

Die oben ermittelten Faktoren sind modellhaft, denn sie fußen auf einer Vollkostenrechnung unter Berücksichtigung aller Fix- und variablen Kosten. Beispiel: Sie verkaufen 10 Zimmer mehr, dann fallen nur zusätzlich variable Kosten an wie Strom, Wasser, Zimmerreinigung etc. Die Fixkosten wie Miete und anderes mehr beeinflussen den Erlös nicht! Nicht bei jedem Euro Mehrumsatz fallen die gleichen Kosten an. Durch die von uns durchgeführten Primärerhebungen, Prozesskostenanalysen und unsere Beratungsprojekte sowie deren Einsparungsberechnungen können wir für die Hotellerie feststellen, dass sich im Mittel ein Faktor zwischen 1,5 und 1,7 ergibt. In konkreten Zahlen heißt das:

Einer Einsparung bei den Einkaufskosten von 12.000 EUR, die direkt in den NOP fließt, steht ein Umsatzäquivalent – legen wir den Faktor 1,5 zugrunde – von 60.000 EUR gegenüber, um den gleichen Gewinneffekt zu erzielen.

Und jetzt springen wir zurück zu unserem Ausgangsbeispiel. Sie erinnern sich?

Durchschnittsrate von 100 EUR pro Zimmer; Wert jedes verkauften Couverts im Restaurant 30 EUR.

Das bedeutet also: Bei einer Umsatzäquivalenz von 60.000 EUR müssten Sie entweder 600 Zimmer oder 2.000 (!) Couverts pro Jahr mehr verkaufen. Pro Tag sind das 1,64 Zimmer oder 5,5 Couverts zusätzlich – also über das hinaus, was Sie heute schon verkaufen. Für »nur« 12.000 EUR besseren NOP, den ich nicht erreicht habe, weil ich auf Maßnahmen zur Optimierung von direkten Einkaufskosten verzichtet habe.



Daraus folgt: Marketing und Vertrieb sind sehr wichtig, weil sie für Umsatz sorgen. Aber sie sind nicht alles! Wer so denkt, sollte sich öffnen und weiter denken und parallel dazu die Professionalisierung im strategischen Einkaufsmanagement vorantreiben. Jeder optimierte Euro landet direkt im Net Operating Profit – NOP. Der Verkauf muss mindestens das Fünf- bis Sechsfache an Mehrumsatz – zusätzlich – machen, um den gleichen Gewinneffekt zu erzielen.

Dieses Wissen rund um den »Rendite-Faktor« – also die Äquivalenzwirkung auf den Gewinn – zwischen Einkaufskostensenkung und Umsatzerhöhung gibt Ihnen eine sehr gute Grundlage, leichter und besser zu argumentieren und Dinge einzuordnen. Dazu einige Beispiele aus der Praxis:

### Versicherungsvergleich eines Hotels

Ein Hotelier in einer mittelgroßen Stadt hat vierzehn Jahre lang bei einem Versicherungsunternehmen seine Versicherungsleistungen bezogen. Der Eigentümer des Versicherungsunternehmens ist ein sehr guter Freund und im gleichen Sportverein. Nun stellt der Hotelier erstmals einen Vergleich der Leistungen und Prämien an. Und siehe da: Es gibt andere Anbieter, die deutlich günstiger und sogar leistungsstärker sind als sein angestammter Partner. Der Unterschied bei den Prämien liegt bei 13.000 EUR pro Jahr – und das bei besseren Leistungen. Der Hotelier hat seinen Versicherungspartner nicht gewechselt mit dem Argument: »Der kommt doch zwei bis drei Mal im Jahr und isst bei uns und feiert mit der Familie und bucht einmal im Jahr eine kleine Tagung. Macht etwa 8.000 EUR Umsatz bei mir. Ich will den nicht verlieren, als Gast und Freund. Und ansonsten hole ich die Differenz ja auch mit Umsatz rein.« Okay – machen wir die Rechnung auf:

#### So hat der Hotelier gerechnet:

Versicherungsleistungen zu teuer	13.000 EUR
Abzgl. bestehender Umsatz	8.000 EUR
Differenzbetrag zu erwirtschaften pro Jahr	5.000 EUR

#### So sieht die tatsächliche Rechnung aus (Best Case):

Umsatzäquivalenz (Faktor 1:5 von 13.000 EUR zu teurer Versicherungsleistung)	65.000 EUR
Abzgl. bestehender Umsatz	8.000 EUR
Differenzbetrag zu erwirtschaften pro Jahr	57.000 EUR

Bei diesem Beispiel hat der Hotelier nicht eine Entscheidung über 5.000 EUR zu Erhaltung von Umsatz und Freundschaft getroffen, sondern eine über mindestens 57.000 EUR. Dabei ist die Entscheidung durchaus nachvollziehbar. Gerade in mittelgroßen Städten spielen Kontakte manchmal eine große Rolle und generieren im Sinne des Empfehlungsmarketings auch weitere Umsätze. Die Frage ist nur, wie teuer diese Rolle sein darf und inwiefern dies wirklich gemessen wird. Für diesen Fall ist das Fazit: Der Hotelier hat an dieser Stelle die Äquivalenz nicht richtig berechnet und somit die zu erwirtschaftende Gewinnlücke als zu gering eingestuft. Zu seinem Nachteil.

# MACHT EINKAUF

Der Einkauf ist eine der wichtigsten Stellschrauben für das Unternehmensergebnis: Nicht umsonst heißt es, im Einkauf steckt der Gewinn.

Um Einkaufsmanagement erfolgreich umzusetzen, braucht es Antworten auf viele Fragen:

- > **Wo stecken die Booster-Knöpfe für vorteilhaftere Einkaufsbedingungen?**
- > **Wie können Einsparungen und Qualitätssicherung in Einklang gebracht werden?**
- > **Wodurch schafft man die perfekte Transparenz im Einkauf und beugt Missbrauch vor?**
- > **Wie sehen schlagkräftige Verhandlungsstrategien aus?**

Dieses Buch liefert die passenden Antworten und wendet sich an alle, die mithilfe gekonnter Einkaufsstrategien ihr Unternehmen zukunftsfähig(er) machen wollen. Die Einkaufsexperten Jochen Oehler und Christian Buer geben dem Praktiker in der Hotellerie pragmatische Lösungen, Tipps und Strategien an die Hand. Dabei greifen sie nicht nur auf langjährige Erfahrungen in der Hotellerie zurück, sondern auch auf Hunderte von Einkaufsanalysen, Tausende von Verhandlungen, aussagekräftige Best-Practice-Beispiele und mehrjährige wissenschaftliche Untersuchungsergebnisse.

**MACHT EINKAUF – Power-Methoden für erfolgreiches Einkaufsmanagement in der Hotellerie**

