

Nachhaltiger Einkauf ist existenzielle Notwendigkeit

Jürgen W. Sperber

Die Welt ist in Aufruhr und die Energiepreise steigen ins Unermessliche. Rohstoffmangel und Logistikprobleme ziehen sich wie ein alter, geschmackloser Kaugummi durch die bisher gut funktionierenden Mühlen unserer Weltwirtschaft. Andererseits stellen sich Zeitgeistfragen zu Nachhaltigkeit, Regionalität und Klimaneutralität. Kurz gesagt, es wird schwer sein, diese politischen und weltökonomischen Entwicklungen planerisch im Griff zu haben, und das Ende ist zumindest und leider derzeit nicht in Sicht. Es könnte im Worst Case auch noch schlimmer werden. Gründe genug, sich dem Thema Einkauf mehr denn je zu widmen, alte Gewohnheiten und Verbindungen zu hinterfragen und vor allem, die Dimensionen des eigenen Handelns vielschichtiger zu betrachten.

Die alte Floskel «Im Einkauf liegt der Gewinn» bekommt in heutigen Zeiten eine völlig neue Dynamik.

Selbstverständlich gibt es immer irgendwo und irgendwie etwas billiger. Ob Grauimporte oder eine schlechtere Qualität unsere Probleme lösen, wage ich zu bezweifeln. Ganz im Gegenteil sehe ich den Trend in noch mehr Qualität, noch mehr Swissness, noch mehr Innovation und noch mehr Tiefe! Bisher habe ich die Er-

fahrung gesammelt, dass der Einkauf immer noch – insbesondere in der Hotelrie – sehr eindimensional funktioniert. Natürlich gibt es auch einige Produkte aus dem Ausland, bei denen der Schweiz-Aufschlag nicht zu rechtfertigen ist. Dieses Thema erlebe ich oft bei Non-Food und Table-Top.

Die Reduzierung von Logistikkosten, die Einsparung von Arbeitszeit sowie digitalisierte Prozesse sind sicher schon einmal drei wichtige Faktoren für bessere Kostenquoten. Weiter ist es elementar, beim Cost Controlling mit den internen Abläufen, bei den wirtschaftlichen Gebindegrößen und den Chancen einer cleveren und transparenten Preispolitik zu punkten.

Die Zeiten, in denen die Lieferanten zu jeder Stunde den kurzfristigen Wünschen der Bestellenden nachkommen, sind spätestens mit dem noch immer anhaltenden Krisenmodus vorbei, zumindest wenn man gute Preise haben möchte. Denn diese maximale und komfortable Flexibilität ist auch maximal teuer – und minimal nachhaltig. Ebenso die Floskel des guten Preises und der hohen Rückvergütung. Am Ende zählt ein transparenter und gut nachvollziehbarer Netto-Netto-Preis, der sich individuell zusammensetzen kann, jedoch erst mit einer Vielzahl von Faktoren zu einem guten Preis wird.

Ein Auszug wichtiger Punkte für eine Checkliste:

- Prüfen Sie die Lieferscheine aus dem CC im Detail?
- Verkauft Ihnen Ihr Metzger Handelsware oder Produkte aus eigener Produktion?
- Konzentrieren Sie sich bei den Kreditkarten auf den Kommissionssatz?
- Haben Sie Ihre Versicherungen in den letzten Jahren einem neutralen Check unterzogen?
- Kennen Sie die Inhaltsstoffe Ihrer Amenities?
- Haben Sie Ihren Einkauf einem neutralen Check unterzogen, der sich an den Netto-Netto-Preisen orientiert?

Hier schlummern so Tausende von Franken und Upselling-Potenziale, die Ihnen sicherlich bei Investitionen, Rücklagen für Krisenzeiten oder Marketingideen besser dienlich wären.

Change wie noch nie

Die gegenwärtigen Zeiten sollte man insgesamt als echte Chance betrachten, insbesondere jedoch bei Einkauf, HR und Energie. Seit dem Zweiten Weltkrieg wurden wir noch nie so intensiv mit wesentlichen Veränderungen auf dem Markt konfrontiert wie jetzt. Noch nie wurden wir in diversen Feldern unseres Handelns dermassen gebündelt aus der Komfortzone gerissen und dem Change vorgeführt.

Unsere Gäste sind über diesen Wandel ebenso gut informiert. Meines Erachtens waren sie noch selten so bereit, intelligente, smarte und nachvollziehbare Veränderungen mitzugehen. Laut einer deutschen Studie sind erstaunliche 70 Prozent der Hotelgäste bereit, aufgrund der aktuellen Situation eine Preiserhöhung zu akzeptieren.

Der gute Preis

Ob Einzelhotels oder grössere Strukturen, in meiner täglichen Arbeit erlebe ich sehr viel logisches und innovatives Handeln, jedoch auch veraltete Hierarchien mit hohen personellen Kostenstrukturen – und eben die gut gemeinten, aber kontraproduktiven Betrachtungen dieses Themas. «Wir haben bereits einen guten Preis», das ist die Standardfloskel aus den Abteilungen der Hotels, insbesondere im F&B. Mit der Krise kam die Preisfrage stärker in den Fokus. Und siehe da, der Preis war doch nicht so gut wie gedacht.

Hier liegt die Quintessenz des Problems. Analysen, Benchmarks und Alternativen kosten Zeit und Nerven, sind aber essenziell dafür, um gute Preise definieren zu können. Unser Consulting-Team ist hier zu 120 Prozent mit nichts anderem beschäftigt und kann sich logischerweise voll damit auseinandersetzen. Selbst grosse Strukturen prüfen das eigene Handeln regelmässig, um der Preisfrage nachzugehen. In aller Regel erhalten sie auch Antworten, die in vielen Fällen die gewünschten Potenziale aufzeigen.

Nehmen Sie sich die Zeit, priorisieren Sie die Themen, binden Sie Ihre Mitarbeiter ein. Nachhaltige und effiziente Lösungen sind oft nur in Verbindung mit dem Marketing, Sales und den F&B-Abteilungen gemeinsam zu erreichen. Und suchen Sie starke Partner, die Ihnen den Rücken für die vielen anderen, ebenfalls wichtigen Themen freihalten. Bessere Qualität, mehr Swissness, Innovation und Nachhaltigkeit zu insgesamt tieferen Konditionen. Das und nicht mehr ist das Ziel.



Jürgen W. Sperber

Nach Stationen in der Küche bei Lothar Eiermann, Horst Petermann, Joel Robuchon u. a. übernahm er den elterlichen Hotelbetrieb im Schwäbischen und absolvierte die Hotelfachschule Heidelberg. Später wurde er als Berater international aktiv. Diverse Family Offices, Hotels und Restaurantketten beauftragten ihn mit Projekten zu Upselling, Konzeption, Cost Controlling und dem Food-Management. Seit 2015 ist er als Direktor Deutschschweiz mit Prokura für die PHAR SA, Lausanne, sowie für Einkaufszentralen tätig. Jürgen W. Sperber ist in einer Partnerschaft, Vater von zwei Kleinkindern und lebt in Uetikon am See.