

Das Einkaufsschachbrett

Mit 64 Ansätzen
Materialkosten
senken und
Wert schaffen

Christian Schuh

Robert Kromoser

Michael F. Strohmer

Ramón Romero Pérez

Alenka Triplat



Christian Schuh ■ Robert Kromoser ■ Michael F. Strohmmer ■ Ramón Romero Pérez ■ Alenka Triplat

Das Einkaufsschachbrett

Christian Schuh ■ Robert Kromoser ■ Michael F. Strohmmer ■ Ramón Romero Pérez ■ Alenka Triplat

Das Einkaufsschachbrett

Mit 64 Ansätzen Materialkosten senken und Wert schaffen



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage September 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Iris Conradi, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign, Selters/Ts.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Mercedes Druck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1179-7

»OUR SUCCESS AS CONSULTANTS WILL DEPEND UPON THE ESSENTIAL
RIGHTNESS OF THE ADVICE WE GIVE AND OUR CAPACITY FOR
CONVINCING THOSE IN AUTHORITY THAT IT IS GOOD.«

Andrew Thomas Kearney
(1892–1962)

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort der Autoren _____	11
1 SCHACH DEM EINKAUF? _____	13
1.1 Ergebnisse der Bestandsaufnahme des Einkaufs	
in der deutschen Industrie _____	14
Der Einkauf in der deutschen Industrie _____	15
Informationssysteme ermöglichen schlagkräftigen Einkauf _____	15
Externe Kommunikation zu Lieferanten fokussiert _____	16
Bedarfs- und Kapazitätsplanung muss beobachtet werden _____	16
Die Einbindung in strategische Fragestellungen ist ausreichend _____	16
Maßgeschneiderte Ansätze pro Beschaffungsgruppe	
müssen gestärkt werden _____	17
Unzureichende Personalausstattung _____	17
Analytische Defizite _____	17
1.2 Der Paradigmenwechsel im Einkauf _____	18
1. Fortschreitende Konzentration am Lieferantenmarkt _____	18
2. Steigende Energiepreise _____	19
3. Ressourcen hunger der schnell wachsenden Volkswirtschaften _____	19
2 VON VIER BASISSTRATEGIEN ZU 64 ANSÄTZEN _____	21
2.1 Die Nachfrage steuern _____	25
Nachfragemanagement _____	26
Co-Sourcing _____	27
Volumenbündelung _____	28
Nutzung kaufmännischer Daten _____	29

2.2 Die Natur der Nachfrage verändern _____	30
Risikomanagement _____	31
Innovationsdurchbruch _____	32
Nutzung technischer Daten _____	33
Re-Spezifizierung _____	34
2.3 Den Wettbewerb unter den Lieferanten nutzen _____	35
Globalisierung _____	36
Ausschreibung _____	37
Zielpreise _____	38
Prüfung des Lieferantenpricing _____	39
2.4 Gemeinsam mit dem Lieferanten nach einem Vorteil suchen _____	40
Integrierte Operations-Planung _____	41
Wertkettenmanagement _____	42
Kostenpartnerschaft _____	43
Wertpartnerschaft _____	44
3 DIE ANWENDUNG DES EINKAUFSSCHACHBRETTST TM _____	45
3.1 Der »Fingerabdruck« von Unternehmen auf dem Einkaufsschachbrett TM _____	47
3.2 Ein Beispiel für die Anwendung des Einkaufsschachbretts TM _____	50
4 DAS EINKAUFSSCHACHBRETT TM IM DETAIL _____	61
A1 Nachfragereduktion _____	62
A2 Compliance Management _____	64
A3 Einkaufsoutsourcing _____	66
A4 Einkaufsgemeinschaft _____	68
A5 Engpassmanagement _____	71
A6 Vertikale Integration _____	74
A7 Kernkostenanalyse _____	75
A8 Invention on Demand _____	77
B1 Vertragsmanagement _____	81
B2 Closed Loop Spend Management _____	82

B3	Mega-Supplier-Strategie	83
B4	Einkaufskonsortien	85
B5	Management politischer Rahmenbedingungen	86
B6	Intelligente Vertragsstruktur	88
B7	Design for Sourcing	90
B8	Nutzung von Innovationsnetzwerken	92
C1	Bündelung über Produktlinien	94
C2	Lieferantenkonsolidierung	96
C3	Stammdatenmanagement	97
C4	Nutzung von Kostendaten	99
C5	Produktbenchmarking	100
C6	Composite Benchmarking	102
C7	Produkt-Teardown	105
C8	Bewertung von Funktionalitäten	106
D1	Bündelung über Standorte	108
D2	Bündelung über Generationen	110
D3	Ausgabentransparenz	111
D4	Standardisierung	113
D5	Komplexitätsreduktion	115
D6	Prozessbenchmarking	117
D7	Design for Manufacturing	119
D8	Spezifikationsanalyse	120
E1	Global Sourcing	121
E2	Make-or-Buy	124
E3	Lieferantenmarktforschung	126
E4	RFI/RFP-Prozess	128
E5	Transparente Prozessorganisation (VPO)	132
E6	Kollaboratives Kapazitätsmanagement	137
E7	Lieferanten-Tiering	139
E8	Rekonfiguration der Wertschöpfungskette	141
F1	LCC Sourcing	143
F2	Best Shoring	146
F3	Reverse Auktionen	148
F4	Expressive Bidding	150

F5	Lieferantengesteuerte Bestände (VMI)	151
F6	Virtuelles Bestandsmanagement	153
F7	Nachhaltigkeitsmanagement	155
F8	Umsatzteilung	157
G1	Kostenbasierte Preismodellierung	158
G2	Kostenregressionsanalyse	159
G3	Preisbenchmarking	162
G4	Total Cost of Ownership	164
G5	Lieferantenentwicklung	166
G6	Lebenszykluskonzept	169
G7	Projektbezogene Partnerschaft	171
G8	Gewinnteilung	173
H1	Linear Performance Pricing	174
H2	Faktorkostenanalyse	175
H3	Entbündelung von Preisen	176
H4	Nutzung von Marktungleichgewichten	178
H5	Lieferantenfitnessprogramm	179
H6	Partnerschaftliche Kostenoptimierung	181
H7	Value Based Sourcing	183
H8	Strategische Allianz	184
5	FAZIT	187
	ANHANG	188
	AUTOREN	189
	Das Einkaufsschachbrett™	191

VORWORT DER AUTOREN

Der Grundgedanke dieses Buchs geht auf den Dezember des Jahres 2005 zurück. Zu diesem Zeitpunkt lag in der Literatur eine Reihe von Modellen zur Gliederung von Sourcingstrategien vor. So unterschiedlich diese Modelle auch sein mochten, sie hatten eine Gemeinsamkeit: Sie beschränkten sich auf die deskriptive Schilderung der Inhalte von Sourcingstrategien. Was aus unserer Sicht fehlte, war die Verknüpfung der Sourcingstrategien mit spezifischen Situationen, in denen sich Unternehmen befinden können. Nach einer Reihe von Experimenten mit Gliederungen nach Branchen, Positionen im Produktlebenszyklus und Konzentration am Lieferantenmarkt fanden wir schließlich die einfachst mögliche Gliederung: Angebotsmacht versus Nachfragemacht. Was auf den Basaren von Babylon funktionierte, Handelsmächte wie Venedig groß machte und die Grundlage des British Empire bildete, hat auch heute noch Gültigkeit.

Die beiden Achsen Angebotsmacht und Nachfragemacht eigneten sich hervorragend, um Sourcingstrategien zu gliedern und logisch einzuordnen. Bereits im Januar 2006 hatten wir circa 60 eindeutig unterschiedliche Sourcingstrategien isoliert und zwischen den beiden Achsen sortiert. Zur besseren optischen Unterscheidung färbten wir die Felder in sich abwechselnd wiederholenden Farben in einem Schachbrettmuster ein. Erste Tests in Diskussionen mit Klienten in Österreich, Deutschland und den USA verliefen sehr vielversprechend. Die Logik von Angebotsmacht versus Nachfragemacht schien in hohem Maße der Denkweise von Führungskräften zu entsprechen und erleichterte die Verknüpfung von Einkaufsthemen mit der Unternehmensstrategie.

Seither haben wir das Einkaufsschachbrett™ weiter verfeinert und vielfach getestet. Anwendungen erfolgten bei Klienten in Australien, China, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Österreich, Russland, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Ukraine und USA. Branchen umfassten Automobilhersteller und -zulieferer, Hersteller von Panzern, Hersteller von Baumaschinen, Unternehmen der Verpackungsindustrie, Stahlerzeuger, Transportunternehmen, Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Pharmakonzerne, Energieversorger, Telekomunternehmen und Banken.

Mit dem Ziel, einen umfassenden Ansatz für alle im Einkauf denkbaren Herausforderungen zu entwerfen, verfolgt dieses Buch eine ehrgeizige Zielsetzung. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, haben wir auf die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse von A.T. Kearney zurückgegriffen. A.T. Kearney hat allein in den vergangenen drei Jahren über 500 Einkaufsprojekte durchgeführt und dabei über 500 Milliarden Euro neu am Markt platziert. Trotz ausgefeilter Systeme des Wissensmanagements haben wir festgestellt, dass persönliche Gespräche noch immer unverzichtbar für den Austausch von Erfahrungen sind. Stellvertretend für alle Kollegen, die uns als wertvolle Diskussionspartner beim Schreiben dieses Buches zur Verfügung gestanden haben, danken wir: Iñigo Aranzabal – Madrid, Thorsten Barkmann – Düsseldorf, Jan Fokke van den Bosch – Amsterdam, Dirk Buchta – Dubai, Stephen Fowles – London, Patrick Dolisie – Paris, Stephen Easton – London, Joachim Ebert – Chicago, Jules Goffre – München, Martin Haubensak – Düsseldorf, Kurt Hoch – Wien, Günter Jordan – München, Theo Klein – Düsseldorf, Ruslan Korsh – Moskau, Rick Kozole – Detroit, Robert Kremlicka – Wien, Lian Hoon Lim – Hong Kong, Dietrich Neumann – Berlin, Jean Dominique Rey – Paris, Thomas Rings – München, F. Nikolaus Soellner – Düsseldorf, Oliver Scheel – Düsseldorf, Sieghart Scheiter – Düsseldorf, Andrej Vizjak – Ljubljana/München und Peter Wessmann – Düsseldorf. Ein Editorenteam, und hier besonders Marianne Denk-Helmold, machte dieses Buch erst möglich.

Wir sind zuversichtlich, ein Werk geschaffen zu haben, das die Anforderungen aller im Unternehmen mit Einkauf befassten Personen – vom Vorstandsvorsitzenden bis hin zum Praktiker im operativen Geschäft – gleichermaßen erfüllt. Wir wünschen unseren Lesern eine anregende und kurzweilige Lektüre, die hoffentlich zu konkreten Handlungen und damit zu einem erfolgreichen Einkauf führt.

Christian Schuh
Robert Kromoser
Michael F. Strohmeyer
Ramón Romero Pérez
Alenka Triplat

1 SCHACH DEM EINKAUF?

Ein wahrgenommener Wandel im Stimmungsbild an der Einkaufsfront stand am Beginn der Arbeiten zu diesem Buch. In einer Vielzahl von Gesprächen mit Einkaufsverantwortlichen und Mitgliedern der Geschäftsführung verdichtete sich der Eindruck, dass derzeit ein Paradigmenwechsel vor sich geht. Ansätze, die im Einkauf über Jahrzehnte funktioniert haben, greifen nicht mehr. Lieferanten erhöhen einseitig die Preise, wollen oder können jedoch auch zu den höheren Preisen die Liefersicherheit nicht garantieren, Einkäufer fürchten um ihre Reputation im Unternehmen, gewohnte Gewinnspannen brechen ein.

Zunächst galt es, diese Wahrnehmungen durch eine Bestandsaufnahme des Einkaufs in der deutschen Industrie analytisch zu untermauern. Den methodischen Rahmen für die Bestandsaufnahme sollten die sieben Erfolgsfaktoren des Einkaufs basierend auf der Erfahrung von A.T. Kearney bilden:

1. Der Einkauf ist eine interdisziplinäre Top-Management-Aufgabe. Der Einkauf nimmt gleichberechtigt mit Vertrieb, F&E und Produktion an der Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie teil.
2. Externe Kommunikation ist ein wesentliches Element im Einkauf. Das Unternehmen tritt gegenüber Lieferanten mit einer Stimme auf.
3. Der Einkauf arbeitet mit analytischen Werkzeugen, und trachtet danach, besser informiert zu sein als die Lieferanten. Das traditionelle »Armdrücken« zwischen Einkauf und Lieferanten ist damit nicht mehr erforderlich.
4. Der Einkauf entwickelt ausgehend von der Nachfragemacht des Unternehmens und der Angebotsmacht der Lieferanten für jede Beschaffungsgruppe einen maßgeschneiderten und differenzierten Ansatz zur Kostensenkung und Wertsteigerung.
5. Der Einkauf ist gleichberechtigt mit Vertrieb und Produktion in die Bedarfs- und Kapazitätsplanung nahtlos und unmittelbar eingebunden.
6. Der Einkauf verfügt über angemessene Informationssysteme und kann jederzeit darüber Auskunft geben, wer was von welchem Lieferanten bezieht.
7. Der Einkauf verfügt über eine ausreichende Anzahl technisch und kaufmännisch hoch qualifizierter Mitarbeiter und ist im Unternehmen als Karrierestation begehrt.

1.1 ERGEBNISSE DER BESTANDSAUFNAHME DES EINKAUF IN DER DEUTSCHEN INDUSTRIE

Zur Teilnahme an der Bestandsaufnahme des Einkaufs wurden vor kurzem insgesamt 600 CEOs deutscher Industrieunternehmen eingeladen den Erfüllungsgrad der sieben Erfolgsfaktoren des Einkaufs in ihrem Unternehmen zu bewerten. Von den 600 eingeladenen CEOs antworteten 200. Eingeladen wurden Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie, aus dem Maschinenbau, aus der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, aus der pharmazeutischen Industrie, aus der Transportindustrie, aus der Prozessindustrie sowie aus dem Bereich der Energieversorgung (siehe Abbildung 1).

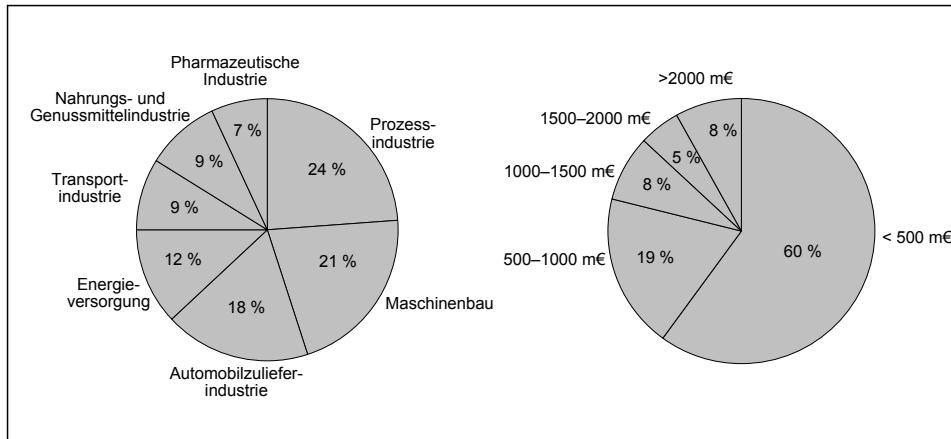


Abbildung 1: Segmentierung der Teilnehmer nach Branche und Umsatz

Mit einer Rücklaufquote von über 30 Prozent liegt diese Bestandsaufnahme weit über der üblichen Teilnahmequote bei derartigen Erhebungen. Dies erlaubt einen Rückschluss auf die hohe Bedeutung, die der Einkauf heute in den Führungsebenen der Industrie genießt.

In den zur Teilnahme eingeladenen Unternehmen wurden jeweils der Vorstandsvorsitzende oder der Geschäftsführer angeschrieben.

Der Einkauf in der deutschen Industrie

Das arithmetische Mittel aller Antworten aus der deutschen Industrie spricht für einen bereits hohen Entwicklungsgrad der Einkaufsabteilungen oder -bereiche. Möglich waren Antworten von 1 – nicht zutreffend, 2 – teilweise zutreffend, 3 – überwiegend zutreffend bis zu 4 – voll zutreffend (siehe Abbildung 2).

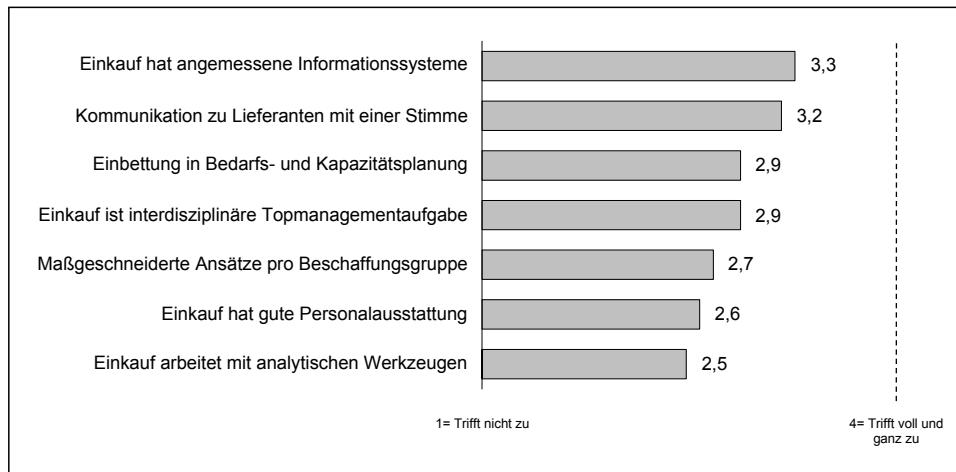


Abbildung 2: Bewertung des Einkaufs der deutschen Industrie

Informationssysteme ermöglichen schlagkräftigen Einkauf

Mit 3,3 von 4 möglichen Punkten erhielt die Frage nach angemessenen Informationssystemen die höchste Zustimmung. Die heutigen oft durch Akquisitionen gewachsenen Unternehmen produzieren an vielen Standorten teils ähnliche und teils unterschiedliche Produkte häufig mit Unterstützung ebenfalls unterschiedlicher Systeme. Für den Einkauf ist es nur durch Einsatz konsistenter und gut integrierter IT-Systeme möglich, festzustellen, wer was von welchem Lieferanten bezieht. Top-Manager beurteilen die vorhandenen Informationssysteme unisono positiv.

Externe Kommunikation zu Lieferanten fokussiert

Mit 3,2 von 4,0 möglichen Punkten erhielt auch die Frage nach der Fokussierung der externen Kommunikation zu Lieferanten einen sehr hohen Grad an Zustimmung. Gut geschulte Verkäufer von Lieferanten versuchen, den Einkauf zu umgehen, direkt mit den Bedarfsträgern – beispielsweise in der Produktentwicklung – Kontakt aufzunehmen und den Einkauf durch getroffene Vereinbarungen vor vollendete Tatsachen zu stellen. Mit einem nach dem Vorbild des Key Account Management gestalteten Lieferantenmanagement wird dieser »Wildwuchs« unterbunden. Insgesamt ist die deutsche Industrie hinsichtlich der Fokussierung der Lieferantenkommunikation sehr gut aufgestellt und vermeidet gefährliche Doppelgleisigkeiten, die von Lieferanten geschickt ausgenutzt werden könnten.

Bedarfs- und Kapazitätsplanung muss beobachtet werden

Mit 2,9 von 4,0 möglichen Punkten wird die Einbettung des Einkaufs in die Bedarfs- und Kapazitätsplanung insgesamt gut eingeschätzt. Der Abgleich des erwarteten Bedarfs der Kunden mit den verfügbaren Kapazitäten in der eigenen Produktion und bei Lieferanten erfordert einen rollierenden Planungsprozess, in den der Vertrieb, die Produktion und der Einkauf gleichberechtigt eingebunden sein müssen.

Die Einbindung in strategische Fragestellungen ist ausreichend

Mit 2,9 von 4 möglichen Punkten wird der Einkauf von den Unternehmen in hohem Maße als interdisziplinäre Top-Management-Aufgabe wahrgenommen. Der größte Anteil der Kostenstruktur von Produkten und Dienstleistungen wird in den frühen Phasen der Konzeption festgelegt. Um dem Einkauf hier eine gestaltende Rolle einzuräumen, muss er gleichberechtigt mit Vertrieb, F&E und Produktion in Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie eingebunden werden.

Maßgeschneiderte Ansätze pro Beschaffungsgruppe müssen gestärkt werden

Mit 2,7 von 4,0 möglichen Punkten liegt die Anwendung maßgeschneiderter Ansätze zur Kostensenkung und Wertsteigerung im hinteren Mittelfeld der Bewertung. Je nach Nachfragemacht des Unternehmens und Angebotsmacht der Lieferanten sind sehr unterschiedliche Ansätze zum Umgang mit Lieferanten erforderlich. Die Beratungspraxis zeigt, dass der Einkauf oft nur mit einer Handvoll sehr gleichförmiger Ansätze – wie Volumenbündelung und langfristige Verträge – arbeitet. Damit bleibt wesentliches Potenzial zur Kostensenkung und Wertsteigerung ungenützt, und es besteht die Gefahr der zu engen Bindung an monopolistische Lieferanten.

Unzureichende Personalausstattung

Mit 2,6 von vier möglichen Punkten erhält die Personalausstattung im Einkauf die zweit-schlechteste Bewertung. Um gleichberechtigt an der Diskussion strategischer Fragen teilnehmen zu können, um fundierte Analysen erstellen zu können sowie um differenzierte Ansätze zur Kostensenkung und Wertsteigerung entwickeln zu können, benötigt der Einkauf eine ausreichende Anzahl technisch und kaufmännisch hoch qualifizierter Mitarbeiter. Wie den Medien zu entnehmen ist, ist die externe Rekrutierung geeigneter Kandidaten zurzeit ein äußerst schwieriges Unterfangen. Intern wird der Einkauf in vielen Unternehmen noch nicht als attraktive Station beim Aufbau einer Karriere angesehen, also ist auch der interne Rekrutierungsweg nicht wirklich erfolgreich.

Analytische Defizite

Mit 2,5 von 4,0 möglichen Punkten erhält die Fähigkeit des Einkaufs, analytische Werkzeuge anzuwenden, die schlechteste Bewertung in der Bestandsaufnahme. Ein zeitgemäßer Einkauf verknüpft technische und kaufmännische Informationen mit Erkenntnissen über den Beschaffungsmarkt und geht damit bestens vorbereitet in Verhandlungen mit Lieferanten. Zielsetzung ist es, mehr über den Gegenstand der Verhandlung zu wissen als der Lieferant. In den Unternehmen sieht man jedoch noch immer Einkäufer, die Verhandlungen in erster Linie als psychologisches Spiel betrachten und versuchen, sich mit dieser Herangehensweise über inhaltliche Defizite hinweg zu mogeln.

Die deutsche Industrie steht hier stellvertretend für die Industrie im deutschsprachigen Raum. Eine kürzlich durchgeführte Bestandsaufnahme des Einkaufs in der österreichischen Industrie brachte Ergebnisse, die praktisch deckungsgleich mit den Antworten in Deutschland waren. Es besteht kein Grund zu der Annahme, dass die Situation in der Schweiz von Deutschland oder Österreich markant abweicht.

1.2 DER PARADIGMENWECHSEL IM EINKAUF

Die Bestandsaufnahme des Einkaufs in der deutschen Industrie zeigt ein deutliches Unbehagen der Entscheidungsträger mit den im Einkauf verwendeten Ansätzen, der analytischen Kompetenz des Einkaufs und grundsätzlich mit der Personalausstattung des Einkaufs. Warum ist das so?

Die heutige Generation von Führungskräften im Einkauf bewegte sich seit den Achtzigerjahren überwiegend in einem Käufermarkt mit sinkenden Materialkosten. Mit relativ einfachen Mitteln wie Anfragen, Volumenbündelung und Mehrjahresverträgen konnten bisher mit Lieferanten jährliche Preissenkungen zwischen ein und drei Prozent erzielt werden. Dieses »goldene« Zeitalter des Einkaufs ist nun zu Ende gegangen – wir stehen damit am Beginn eines Verkäufermarktes. Ausschlaggebend hierfür sind die folgenden drei Faktoren.

1. Fortschreitende Konzentration am Lieferantenmarkt

Der im Käufermarkt stetig ausgeübte Kostendruck hat in vielen Branchen die ohnehin bestehenden Konzentrationstendenzen noch weiter getrieben. Um Größenvorteile zu nutzen und so dem Kostendruck standzuhalten, ist es unter vielen Lieferanten zu einer Zunahme von Fusionen und Akquisitionen gekommen. Gerade Lieferanten, die Produktivitätsgewinne komplett an die einkaufenden Unternehmen weitergegeben und die eigene Profitabilität vernachlässigt haben, wurden häufig von anderen Lieferanten übernommen. In gewisser Weise waren hier die Einkäufer in der Vergangenheit zu erfolgreich. Als Resultat ist die Angebotsmacht der verbleibenden Lieferanten im Vergleich zu früheren Jahren drastisch gestiegen.

2. Steigende Energiepreise

Die steigenden Energiepreise wurden einige Jahre als temporäre Anomalie ignoriert und Sondereffekten, zum Beispiel politischen Spannungen im Nahen Osten, zugeschrieben. Mittlerweile verfestigt sich die Gewissheit, dass hohe Energiepreise im Zuge der Nachhaltigkeits- und Emissionsdiskussionen sowie aufgrund zunehmender Knappheit fossiler Energieträger langfristig Realität werden. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) sagt sogar einen Ölpreis von 200 US-Dollar pro Barrel voraus. Hohe Energiepreise können von entsprechend agilen Unternehmen durchaus zu ihrem Vorteil genutzt werden und beispielsweise Innovationen zum Durchbruch verhelfen. Den meisten Lieferanten dienen sie jedoch dazu, höhere Preise zu rechtfertigen.

3. Ressourcen hunger der schnell wachsenden Volkswirtschaften

Neben der Konzentration am Lieferantenmarkt und den steigenden Energiepreisen ist zudem der Ressourcen hunger der schnell wachsenden Volkswirtschaften wie zum Beispiel Brasilien, China, Indien und zukünftig auch Russland für die sich verändernden Rahmenbedingungen verantwortlich. Vor wenigen Jahren noch undenkbar scheinende Entwicklungen zeichnen sich ab. So wird Stahl knapp, in Deutschland wird wieder laut über Investitionen in die Förderung von Kohle nachgedacht und Afrika steht – vor allem wegen seiner Rohstoffvorräte – plötzlich im Zentrum internationaler Begehrlichkeiten.

Als Folge dieser drei Faktoren sehen sich Einkäufer Lieferanten gegenüber, die mit ruhiger Stimme Preissteigerungen um fünf Prozent und mehr verlangen, die erforderliche Versorgungssicherheit aber trotzdem nicht gewährleisten können oder wollen.

Die im Käufermarkt der letzten Jahrzehnte wirksamen einfachen Mittel wie Anfragen, Volumenbündelung und Mehrjahresverträge prallen an den neuen Kräfteverhältnissen weitgehend wirkungslos ab. Der Einkauf steht also in vielen Unternehmen bereits im Schach – ein Umstand, der wie in der oben diskutierten Bestandsaufnahme des Einkaufs in der deutschen Industrie dargestellt, auch dem Top-Management nicht verborgen geblieben ist.

2 VON VIER BASISSTRATEGIEN ZU 64 ANSÄTZEN

Um den Einkauf dabei zu unterstützen, die neuen Herausforderungen des Verkäufermarktes zu meistern, hat A.T. Kearney das EinkaufsschachbrettTM entwickelt. Dies enthält die verdichteten Erfahrungen und Erkenntnisse aus über 500 Einkaufsprojekten, die A.T. Kearney weltweit in den letzten drei Jahren durchgeführt hat, bzw. aus den Tausenden von Projekten, die A.T. Kearney in diesem Bereich in den vergangenen drei Jahrzehnten realisiert hat. In den 500 Projekten der vergangenen drei Jahre allein wurden über 500 Milliarden Euro neu am Markt platziert. Das EinkaufsschachbrettTM zielt darauf ab, Einkäufern im gesamten Spektrum der Beziehungen zu Lieferanten zu helfen.

Der Grundgedanke des EinkaufsschachbrettsTM geht vom Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage aus. Angebot und Nachfrage haben schon die Machtverhältnisse auf den Basaren des alten Babylons bestimmt. Das Römische Reich, die Blütezeit Venedigs, das British Empire, der Aufstieg der USA zur Weltmacht, der europäische Einigungsprozess über Montanunion und EWG zur EU – sie alle waren von Angebot und Nachfrage gesteuert. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass die Gesetze von Angebot und Nachfrage heute weniger richtig sind, als in den vergangenen Jahrtausenden oder dafür, dass sich dies in absehbarer Zukunft ändern sollte.

Angebotsmacht und Nachfragemacht als grundsätzliche Ordnungskriterien im Einkauf haben den Vorteil, dass dieses Konzept sofort von allen anderen Funktionen und quer über alle Hierarchiestufen des Unternehmens verstanden wird. Gerade die Geschäftsführung und der Vorstand denken in hohem Maße in diesen Kategorien, was dem Einkauf die Verzahnung eigener Ideen mit der Unternehmensstrategie ungemein erleichtert.

Wie kann man nun Angebotsmacht und Nachfragemacht zu einer im Einkauf operativ nutzbaren Methodik entwickeln? Die Antwort liegt in einem Portfolio, das von niedriger bis hoher Nachfragemacht und von niedriger bis hoher Angebotsmacht aufgespannt ist: