

campus

CHRISTIAN A. RAST

**CHEFSACHE
€INKAUF**

Chefsache Einkauf

Christian A. Rast, Jahrgang 1962, ist CEO und Präsident des Verwaltungsrats der BrainNet Supply Management Group AG. BrainNet ist eine führende internationale Unternehmensberatung mit Fokus auf Supply Management Consulting und Qualifikation mit mehr als 220 Mitarbeitern in neun Büros weltweit. Im Auftrag von BrainNet-Kunden war er von 2000 bis 2005 als Co-CEO mitverantwortlich für den Aufbau von cc-hubwo SA, des heute weltweit führenden Anbieters elektronischer Lösungen für „Source-to-Pay“ und Lieferantennetzwerk-Management.

Das Buch ist entstanden unter Mitarbeit der Journalisten Antonio De Mitri, Hans Gusbeth, Ralph Michael Müller und Ulrike Werner.

Christian A. Rast

Chefsache Einkauf

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-38711-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2008. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag,
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Gestaltung Innenteil: Klaus Meyer + Claus Lienau, München
Satz: KK Druck, Martinsried bei München.
Druck und Bindung: Druckhaus „Thomas Müntzer“, Bad Langensalza
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany.

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Für meine Frau Rita, die beste Entscheidung meines Lebens,
für meine Söhne, deren Zukunft meinem Handeln Sinn gibt,
für BrainNet, dessen Zukunft und Menschen meine Motivation sind.

	Seite
<i>Prolog</i>	
Der Schatz des Zwerges, der ein Riese ward	9
Ein Märchen, mit einer Lehre für den Einkauf der Zukunft	
<i>Kapitel 1:</i>	
Warum der Einkauf den Wettbewerb entscheiden wird	13
Der Einfluss der Megatrends auf die Purchasing Excellence	
<i>Kapitel 2</i>	
Ergebnisorientierung im Fokus	42
Die Einkaufsstrategie bestimmt das Warengruppenmanagement	
<i>Kapitel 3</i>	
Wie viel China ist erlaubt?	61
Best Cost Country Sourcing statt Low Cost Country Sourcing	
<i>Kapitel 4</i>	
Der Kampf um den Vorsprung	82
Lieferantenpotenziale im eigenen Innovationsprozess ausschöpfen	
<i>Kapitel 5</i>	
Wertschöpfung aus einem Guss	100
Supply Chain Management integriert die Zulieferkette in die Unternehmensstruktur	
<i>Kapitel 6</i>	
Wenn der Markt außer Kontrolle gerät	115
Risiken im Einkauf kontrollieren heißt der Verantwortung gerecht werden	
<i>Kapitel 7</i>	
Was hat der Einkauf mit Finanzen zu tun?	137
Supply Chain Financing optimiert die Kapitaleffizienz für Käufer und Lieferanten	

	Seite
<i>Kapitel 8</i>	
Vom unsichtbaren Vermögenswert	154
Über IT-gestützte Prozesse hinaus durch Wissensmanagement Transparenz schaffen	
<i>Kapitel 9</i>	
Nur die Besten werden die Herausforderung bewältigen	175
Wie die Qualifizierung der Einkäufer von morgen aussehen muss	
<i>Kapitel 10</i>	
Die Tücken des Zusammengehens	193
Den Einkauf rechtzeitig in den Post-Merger-Prozess einbinden	
<i>Kapitel 11</i>	
Amtsschimmel im Galopp	211
Professionalisierung von Beschaffungsstrukturen mitentscheidend für die Solidität der öffentlichen Haushalte	
<i>Kapitel 12</i>	
Was Chefs im Unternehmen ändern müssen	226
Einkauf als Teil der Unternehmensstrategie sichert profitables Wachstum	
Danksagung	247
Register	248

Der Schatz des Zwerges, der ein Riese ward

Ein Märchen, mit einer Lehre für den Einkauf der Zukunft

Es war einmal ein König, der hatte ein schönes und großes Reich. Das Reich dieses Königs war so groß, dass er selbst viele Teile davon noch nie zu Gesicht bekommen hatte. Eines Tages erschienen bei Hofe drei Ritter aus fernen Landen, von denen weder der König noch sonst jemand von seinem Hofstaate je etwas gehört hatte.

Der eine Ritter sagte: „Euer Reich ist groß, aber genug Brot, um Euer Volk satt zu machen, habt Ihr nicht. Unser König will Euch seinen besten Weizen geben. Nehmt Ihr ihn, so verlangt unser König Eure Tochter zur Frau, deren lieblicher Anblick sich bis zu uns herumgesprochen hat. Nehmt Ihr den Weizen nicht, so wird sich Euer Volk erheben, und Ihr sollt unser Schwert spüren.“ Der König wunderte sich und fragte seinen Haushofmeister, ob das Volk genug zu essen habe. Der antwortete: „Herr, bei Hofe hat sich noch niemand aus dem Volk beklagt, dass er Hunger leide. Warum also sollen wir diesem Manne glauben?“

Der zweite Ritter sprach: „Euer Reich ist groß, aber genug Wein, um Euer Volk nicht dursten zu lassen, habt Ihr nicht. Unser König will Euch seine besten Reben geben. Nehmt Ihr die Reben, so verlangt unser König Eure Tochter zur Frau. Nehmt Ihr sie nicht, so wird sich Euer Volk erheben und Ihr sollt unser Schwert spüren.“ Der König wunderte sich und fragte seinen Mundschenk, ob das Volk genug zu trinken habe. Der antwortete: „Herr, bei Hofe hat sich noch niemand aus dem Volk beklagt, dass ihn dürste. Warum also sollen wir diesem Manne glauben?“

Da sprach der dritte Ritter: „Euer Reich ist groß, aber genug Eisen, um Euer Volk vor Feinden zu schützen, habt Ihr nicht. Unser König will Euch seine besten Erzminen geben. Nehmt Ihr die Minen, so verlangt unser König Eure Tochter zur Frau. Nehmt Ihr sie nicht, so wird sich Euer Volk erheben und Ihr sollt unser Schwert spüren.“ Der König wunderte sich und fragte seinen Heerführer, ob das Volk des Schutzes entbehre. Der antwortete: „Herr, bei Hofe hat sich noch niemand aus dem Volk beklagt, dass ihm durch fremder Knechte Klinge ein Leids geschehen wäre. Warum also sollen wir diesem Manne glauben?“

Da wurde der König sehr betrübt, denn er wusste keinen Ausweg aus dieser Lage. Auch liebte er seine schöne Tochter über alles, sodass er sie keinem der fremden Könige zur Frau geben wollte. Da trat der Narr an seine Seite, ein hässlicher Zwerg, der bei Hofe nur ob seiner Possen etwas galt, doch weiterhin keine Beachtung fand. Er sprach: „Mein König, ich weiß, ich bin nur ein hässlicher Zwerg, über den alle lachen. Aber hört mich an: Wenn Ihr einem glauben wollt, so seid Ihr verloren, denn zweie werden sich über Euer Reich hermachen. Wenn Ihr keinem Euren Glauben schenkt, so werden alle drei ihre Schwerter gegen Euch richten und Ihr seid abermals verloren. Wenn Ihr aber wüsstet, dass keiner der drei die Wahrheit spräche, so könntet Ihr ohne Sorge weiter König sein.“ Da dachte der König bei sich: Er spricht wahr. Und er fragte den Narren: „Was verlangst du, wenn du dich gegen diese Ritter behauptest?“ Der Narr blickte zu Boden und antwortete: „Herr, jeder der fremden Könige begehrt Eure Tochter zur Frau. Ich aber habe nur einen Wunsch: Wenn es mir gelingt, Euer Reich zu retten, so möge Eure Tochter selbst entscheiden, ob sie mir ihr Herz schenkt.“ Da dachte der König: Einen wie diesen wird sie nimmer haben wollen. Und so willigte er ein und gebot dem Narren, sich ans Werk zu machen.

Der Zwerg erklomm mit großer Mühe die hohen Treppenstufen zu den Zinnen der Burg und blickte im ganzen Land umher. Und siehe, im Osten waren Felder vom besten Weizen, dessen Ähren wie sattes Gold in der Morgensonne glänzten. Und er stieg von den Zinnen herab und erzählte seinem König, was er gesehen hatte. Der König aber war voller Freude und befahl seinem Marschall, den ersten Ritter fortzuschicken. Und er schalt den Haushofmeister, dass er nie selbst die Zinnen der Burg erklommen hatte, um sich im Reich umzusehen.

Wieder stieg der Narr zu den Zinnen hinauf. Als er aber oben angekommen war, bemerkte er, dass er die Stufen des Turmes plötzlich mit Leichtigkeit erklommen hatte. Und er blickte nach Süden und sah im Licht der Mittagssonne Felder mit starken Rebstöcken, die sich unter der Last der Trauben bogen. Und er stieg von den Zinnen herab und erzählte seinem König, was er gesehen hatte. Der König war voller Freude und befahl seinem Marschall, auch den zweiten Ritter fortzuschicken. Und er schalt seinen Mundschenk, dass er nie selbst die Zinnen der Burg erklommen hatte, um sich im Reiche umzusehen.

Und abermals stieg der Narr zu den Zinnen hinauf. Als er aber oben ankam, schlug er sich den Kopf an der letzten Türe des Turmes. Und als er nach Westen blickte, sah er Berge von Erz im Licht der Abendsonne wie tausend Feuer glänzen. Und er stieg von den Zinnen herab und erzählte seinem König, was er gesehen hatte. Der König war

voller Freude und befahl seinem Marschall, den dritten Ritter fortzuschicken. Und er schalt den Heerführer, dass er nie selbst einmal die Zinnen der Burg erklommen hatte, um sich im Reiche umzusehen.

Doch als der König seinen treuen Hofnarren anblickte, wunderte er sich mit einem Male gar sehr. Denn aus dem hässlichen Zwerg war unterdessen ein Jüngling von so anmutigem Antlitz und so hoher Statur geworden, dass er glaubte, diesen noch nie gesehen zu haben. Der ehemalige Narr aber sprach: „Ich bin es wirklich. Aber weil ihr in mir stets den hässlichen Zwerg sehen wolltet, habt Ihr Euch um dieser Narretei willen selbst in mir getäuscht.“ Der König aber sprach: „Was begehrt du nun als Lohn?“ Der Jüngling antwortete: „Mein König, als ich noch ein Narr war, sagte ich Euch, Eure Tochter möge selbst entscheiden, ob sie mir ihr Herz schenken wolle. Nun bitte ich Euch, fragt Eure Tochter!“ Der König aber, der wohl dem hässlichen Zwerg die Bitte gewährt hatte, geriet außer sich vor Zorn. „Was konntest du uns nicht schon früher deine Gestalt offenbaren? Du hast uns wahrlich zum Narren gehalten! Wohlan, so will ich dir eine letzte Aufgabe stellen. Und wenn du die gleichermaßen zu unserer Zufriedenheit löst, so will ich meiner Tochter den schönen Jüngling, der jetzt vor mir steht, zum Manne geben!“ Der Narr sprach: „Mein König, Ihr seid ein strenger, aber weiser Herr. Stellt mir die Aufgabe, und ich will sie lösen.“ Der König aber, immer noch außer sich vor Zorn, beabsichtigte, den Jüngling hinters Licht zu führen. Und so sprach er: „Du hast in den Osten, den Süden und den Westen meines Reiches gesehen und große Schätze gefunden. Nun schau auch in den Norden, und wenn du auch dort einen ebenso großen Schatz erblickst, so sei dir deine Bitte gewährt.“ Der König dachte bei sich, dass es im Norden ja nur Eis und Schnee gab, denn er selbst hatte sich einst auf einer Reise dorthin verirrt.

Der Jüngling wollte sich in der Stille der Nacht bedenken. Er war jedoch inzwischen so stark gewachsen, dass er nicht mehr durch die Türe am Fuße des Turmes passte, so dass er durch die Burgpforte ins Freie kroch und sich unter dem sternenlosen Himmel erging. Er war nun so groß, dass er bis an die Zinnen der Burg reichte. Und als er sich nach Norden wandte, sah er im Licht des Mondes nur Eis und Schnee. Da wurde er sehr traurig und merkte, dass der König ihm eine List gestellt hatte. Doch als sich seine Augen an das Dunkel der Nacht gewöhnt hatten, erkannte er weit hinter den weißen Feldern, ganz fern am Horizont, ein fremdes Land, das wie der Himmel über dem Königreich im Dunkeln lag. Doch erkannte er es eben darum, weil es umgeben war von einem Meer aus Tausenden und Abertausenden Sternen, die fröhlich funkelten und tanzten und zum schwarzen Firmament zu schweben schienen. Da jauchzte der Riese vor Freude und rief von oben in den Burghof hinein: „Mein König, mein

König, kommt heraus, ich habe einen Schatz gesehen, viel größer und schöner als alle anderen Schätze zuvor.“ Der König glaubte seinen Ohren nicht zu trauen und fragte: „Was sollte das wohl sein?“ Und der Riese rief: „Die wundervollsten Sterne, die so strahlend funkeln, dass jeder Diamant Eures Reiches dagegen verblasst.“ Der König wusste nicht, was er davon halten sollte: Denn Sterne hatte es seit ewigen Zeiten nicht mehr am Firmament seines Reiches gegeben. Sie hatten zu leuchten aufgehört, weil die Menschen im Reich nur Augen für ihre Schätze ringsum hatten. Ihren Blick aber in die Höhen des Himmels zu richten hatten sie allesamt verlernt. Der Riese aber fuhr fort: „Schickt Eure Edelsten in dieses Land und bittet sie dessen König, in dem Meer voller Sterne fischen und sie heimbringen zu dürfen, damit sie an unserem Firmament hängen. Wir können ihn reich entlohnen: Denn Weizen haben wir wie Gold, Reben haben wir für Wein wie in Strömen und das Erz türmt sich wie zu gleißenden Bergen. Aber die leuchtenden Sterne sind es, die Eurem Reich und Eurem Volke fehlen.“

Der König wusste, dass der Riese Recht hatte. Und er gestattete ihm, um die Hand seiner Tochter anzuhalten. Die aber hatte ihn vom Fenster ihrer Kammer bereits erblickt und mochte sich vom Zauber seines Antlitzes nicht mehr lösen.

Voller Freude schritt der König durch die Burgpforte auf den Riesen zu. Und der Riese setzte ihn zu sich auf seine Hand und hielt sie ganz hoch, sodass der König in der Ferne die Sterne funkeln sehen konnte. Da sprach er ganz stille: „All die Jahre habe ich über ein Reich geherrscht, dass ich nicht kannte. Da musste erst ein Narr daherkommen, um mir den Blick zu weisen auf das, was uns am meisten fehlt.“ Und die Tränen rannen ihm über das Gesicht, weil er so etwas Schönes seiner Lebtag noch nicht gesehen hatte. Die Edelsten des Reiches aber fischten im fernen Sternenmeer bald schon so viele Himmelslichter für das Firmament, dass es über dem Königreich nie mehr dunkel wurde.

Warum der Einkauf den Wettbewerb entscheiden wird

Der Einfluss der Megatrends auf die Purchasing Excellence

Nanu, ein Märchen? Sicherlich sind einige von Ihnen über den ungewöhnlichen Einstieg dieses Buches gestolpert. In einem Buch für Entscheider erwartet man nicht unbedingt eine Geschichte für Kinder, noch dazu gleich als Erstes.

Bei der Diskussion über die Kernaussage dieses Buches erinnerte sich mein Kollege Lars Immerthal an das Marionettenspiel „Jim Knopf und die Wilde 13“ aus dem Fernsehen, das er als Kind oft und gern gesehen hat. In einer Folge begegnen Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer in der Wüste dem Scheinriesen Tur-Tur. Mit diesem Herrn hat es etwas Eigenartiges auf sich: Aus der Ferne sieht er riesengroß aus, doch je näher man ihm kommt, desto kleiner wird er, bis er schließlich genauso groß ist wie jeder andere Mensch.

Scheinzweig Einkauf

Mit dem Einkauf ist es genau umgekehrt: In den Chef-Etagen der meisten Unternehmen fristet er ein eher bescheidenes Dasein und wird in die strategischen Überlegungen meist nicht einbezogen. Er ist oft Befehlsempfänger und somit alles andere als ein gleichberechtigter Mitentscheider. Der Einkauf wird klein gehalten und bekommt nur selten die Chance, seine wahre Größe unter Beweis zu stellen. Anders als Herr Tur-Tur ist der Einkauf in der deutschen Wirtschaft kein Scheinriese, sondern eindeutig ein Scheinzweig in der Unternehmenshierarchie. Wir wollen Ihnen in diesem Buch keine Märchen auftischen, sondern die gegenwärtige Situation des Einkaufs offenlegen, Defizite deutlich machen und Lösungen aufzeigen, wie der Einkauf zum Wachstum seines Unternehmens beitragen kann. Wir sind überzeugt, dass es für Unternehmen in einem globalen Wettbewerb lebensnotwendig wird, dem Einkauf einen neuen Stellenwert zu geben. Warum also ein Märchen? Wir alle wissen, dass es in Märchen immer um die „Moral von der Geschichte“ geht. Ob in den Volks- oder noch mehr in den Kunstmärchen – fast immer stößt der Erzähler mithilfe von Metaphern und einer erfundenen Welt voller irrationaler, übernatürlicher Elemente zu einer tieferen Wahrheit vor. Wer kennt nicht „Des Kaisers neue Kleider“ von Hans Christian Andersen, in dem erst ein Kind darauf kommen muss, dass

der prunkvoll lebende Herrscher eigentlich völlig nackt ist, oder die wunderbare Geschichte vom kleinen Prinzen des Franzosen Antoine de Saint-Exupéry, die uns offenbart, dass man nur mit dem Herzen gut sieht? Hier sehen wir, dass Märchen nicht immer nur für Kinder geschrieben sein müssen.

Auch die Mär vom „Zwerg, der ein Riese ward“ ist nicht für Kinder geschrieben – sondern für Sie! Denn dieses Buch richtet sich in erster Linie an Entscheider in Konzernen und international führenden mittelständischen Unternehmen, die für die Strategie ihrer Firma oder für deren Umsetzung in wesentlichem Maße verantwortlich zeichnen. Wir wollen nachweisen, dass es in Zukunft eine entscheidende Frage der Wettbewerbsfähigkeit sein wird, ob Sie den Einkauf in Ihre Unternehmensstrategie einbeziehen oder nicht. Wir wollen nicht belehren und setzen keine Fachkenntnisse im Einkauf voraus. Im Gegenteil: Gerade Manager, die das „große Ganze“ für ihr Unternehmen im Auge behalten müssen, können sich nicht mit den Details des Alltags ihrer Fachbereiche beschäftigen, sondern müssen darauf vertrauen können, dass die Teams ihre Sache perfekt machen. Dafür sind sie ja auch da.

Was wirklich wichtig ist

Deshalb geht es in diesem Buch nicht um die berühmt-berüchtigten „Banfen“ (die „Bestell- ANforderungen“ in SAP), um Warengruppenklassifizierungen oder Abrufbestellungen. Es wird vielmehr von Innovationsprozessen und Best Practice die Rede sein, von Hedging und Risikomanagement, von Informationsmanagement und Qualifizierung. Wir wollen damit aufzeigen, was das alles mit dem Einkauf zu tun hat – dass sich die Kosten senken, die Produktivität erhöhen und das Ergebnis steigern lassen, wenn dem Einkauf endlich seine Rolle als strategische Unternehmenseinheit und Instrument der strategischen Unternehmensplanung zuerkannt wird! Das Buch soll Ihr Augenmerk auf ein Thema richten, dass für viele Topmanager bislang vielleicht noch Terra Nova ist, ganz einfach weil sie sich innerhalb ihrer Firma damit noch nicht beschäftigen mussten. Deshalb wollen wir Ihnen die Distanz zu dem Scheinzwerg nehmen. Denn je näher man sich mit ihm befasst, desto deutlicher tritt er in seiner Rolle als Treiber für eine höhere Wertschöpfung des Unternehmens hervor, aber auch für dessen Risikomanagement oder die Innovationskraft – und damit für dessen Position im Wettbewerb.

Das Märchen bildet den bildhaften Einstieg und zugleich den Rahmen für dieses Buch. Worum geht es? Unser König kann sich glücklich schätzen, dass bislang alles so gut lief in seinem großen Reich. Denn als die drei Ritter aus fernen Landen bei ihm vorsprechen, stellt sich heraus, dass die wichtigsten Leute seines Hofstaates gar nicht wissen,

ob die Versorgung des Reiches mit den lebenswichtigen Gütern Weizen, Wein und Erz überhaupt sichergestellt ist, wie diese Versorgung funktioniert und was sie kostet.

Kästchendenken verhindert Übersicht

Genauso geht es heute vielen Unternehmen: Sie sind nicht alle auf die „schwarzen“ oder „weißen“ Ritter eingestellt, auf den weltweiten Wettbewerb um Ressourcen, die zunehmend zu einem limitierenden Faktor für Wachstum und Wettbewerbsdifferenzierung werden. Haushofmeister, Mundschenk und Heerführer heißen heute zwar vielleicht CFO, CIO und CMO, weisen aber vielfach immer noch das gleiche Manko auf wie unsere drei Königstreuen: Kästchendenken. Die Ressortfürsten kennen die Beschaffungsmärkte nicht ausreichend, wenn sie sich mit dem König, also dem CEO, in Strategieklausuren zusammensetzen. Häufig schätzen sie Risiken nicht richtig ein oder sie erkennen die Chancen nicht, die bestimmte strategische Optionen mit sich bringen. Und: Nur sie haben den direkten Zugang zum „König“. Aber wie das Unternehmen die weltweit bestmöglichen Kosten- und Leistungsvorteile in der Beschaffung von Produktkomponenten nutzen kann, ob die Lieferanten wirklich das Beste von dem bereitstellen, was der Kunde beim Endprodukt erwartet, oder ob es andere Lieferanten gibt, die Gleiches vielleicht zu besseren Bedingungen bieten – Hand aufs Herz: Ist das wirklich ein Thema? Sätze wie „Ich habe mit dem Lieferanten schon alles besprochen, Sie sollen nur noch den Preis drücken“ oder „Unser Gewinn sinkt, wie viel können wir noch bei den Lieferanten holen?“ spiegeln auf betäubliche Weise wider, in welcher Manier Bereiche wie Marketing und Vertrieb oder auch das Produktmanagement mit den Einkäufern im eigenen Hause umgehen.

Das Problem beginnt unzweifelhaft damit, dass wie unsere drei Herren vom Hofstaat bis heute nur wenige Unternehmensführer überhaupt Erfahrungen im Einkauf mitbringen. Unter den Vorstandsmitgliedern der Dax-Unternehmen sind dies beispielsweise nur der inzwischen ausgeschiedene Thomas W. Sidlik von DaimlerChrysler oder Garcia Sanz von VW, die einen bedeutenden Teil ihrer beruflichen Karriere dort verbracht haben. So verwundert es kaum, dass der Einkauf in vielen Unternehmen nach wie vor als das Aschenputtel, das hässliche Entlein oder – um im Bild unseres Märchens zu bleiben – der hässliche Zwerg gilt. Vertrieb, Marketing, Finanzen – ja, das sind die entscheidenden Geschäftsfunktionen! Aber der Einkauf? Er steht im Schatten der anderen, die CEOs nehmen ihn nicht bewusst wahr – oder nehmen ihn bewusst nicht wahr. Richtet ein Unternehmen seine Organisation neu aus, wird der Einkauf oft genug in der Matrix hin und her geschoben, wie eine lästige Notwendigkeit. In der Sprache unseres Königs soll der Narr weiter seine Possen reißen, also seine Pflicht tun. Mehr nicht. Dafür wird er schließlich bezahlt.

Doch weil bei Hofe jeder nur an sein „Kästchen“ denkt, gibt es im ganzen Reich niemanden, der eine Antwort auf die Forderungen der Ritter wüsste. Denn nicht einer hat sich jemals, so wie später unser Zwerg, die Mühe gemacht, auf die höchsten Zinnen der Burg zu steigen und den Blick über die Lande schweifen zu lassen. Dem König und seiner Tafelrunde ist gar nicht geläufig, ob die Güter, deretwegen die Ritter ihre Drohungen aussprechen, dem Volke nicht doch in ausreichenden Mengen zur Verfügung stehen. Beim Blick des Narren in alle Himmelsrichtungen drängt sich das Bild von der Wertschöpfungskette auf. Genau um die geht es hier, denn Weizen, Wein, Erz und die Sterne stehen als Bestandteile dafür, dass das Volk in Wohlstand, Sicherheit und Freude leben kann.

Verborgene Potenziale aufspüren

An der Wertschöpfungskette zeigt sich das große Potenzial, das im Einkauf steckt und bislang noch weitgehend brachliegt: Wir leben in einer Zeit, in der Unternehmen bis zu 85 Prozent ihrer Produkte oder Komponenten von Dritten einkaufen, in Fällen wie Puma sogar noch mehr. Und der Anteil steigt – weltweit und bei immer mehr Unternehmen. Je mehr eingekauft wird, desto größer die Rolle des Einkaufs als Ergebnishebel – denn wo soll das Potenzial für Kostensenkungen herkommen, wenn die Wertschöpfung nur noch zu einem geringen Teil im eigenen Hause stattfindet? Eigentlich ist das eine Binsenweisheit, aber mit dramatischer Konsequenz. Es geht also für den Einkauf um weit mehr, als der Produktion nur die benötigte Ware zu liefern. Die Fragen, deren Antworten er kennen muss, stellen sich viel früher: Wo liegen die zukünftigen Bedürfnisse unserer Kunden? Was bedeutet das für unser Produkt- und Leistungsangebot? Welchen Teil der Wertschöpfungskette müssen wir selber wahrnehmen, welchen sollten wir zukaufen? Was bedeutet das für unsere Beschaffungsstrategie und das Ressourcen-Management? Wenn es dem Einkauf gelingt, diese Antworten in seiner Arbeit zu berücksichtigen, dann macht er dem Unternehmen den Wert und Nutzen seiner Dienste bewusst, die er entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu bieten hat. Er trägt maßgeblich dazu bei, dass sich keine fremden Ritter an sein Unternehmen heranmachen können.

Das bedeutet aber auch: Soll sich der Einkauf zu seiner wahren Größe aufschwingen, so muss er vom rein operativ determinierten, internen Serviceanbieter zu einer Einrichtung mit organisationsübergreifender Funktion werden, die alle Beteiligten in der Wertschöpfungskette unterstützt. Im Märchen wird unser Zwerg immer größer, je mehr er für Klarheit bei Hofe über die tatsächliche Versorgungslage im Reich sorgt. Er nimmt Aufgaben wahr, die der Hofstaat sträflich vernachlässigt hat. Wir erinnern uns: Der König „schalt seinen Haushofmeister, dass er nie selbst einmal die Zinnen der Burg erklommen hatte, um sich im Reiche umzusehen“. Dieser Begriff des Reichs

freilich – wieder in unsere Welt übertragen – geht weit über das eigene Unternehmen hinaus und muss die gesamte Wertschöpfungskette umfassen.

Schutz durch Weitblick

Nachdem der Narr ein drittes Mal auf den Zinnen war, muss auch der letzte der drei Ritter unverrichteter Dinge in seine Heimat zurückkehren, weil sich seine Drohung als haltlos entpuppt hat. Mit seinem Überblick hat der Narr das Reich vor seiner größten Krise bewahrt. Heute reden wir in Begriffen von Wettbewerbsfähigkeit, von Innovationsführerschaft und von Share- und Stakeholder-Value, die es zu bewahren gilt. Nichts anderes tut der Narr: Er sorgt dafür, dass das Königreich im Rennen mit den anderen Königreichen bleibt oder gar die Nase vorn behält als das größte und reichste unter ihnen. Alle dürfen am Ende zufrieden sein – der König, dessen Reich gerettet ist, der Hofstaat, das Volk, das wieder mit glänzenden Augen zum Himmel hochschauen darf. Und natürlich auch unser Zwerg, aus dem ein attraktiver Jüngling geworden ist, den alle bewundern und der obendrein des Königs schöne Tochter zur Frau bekommt. Was die schöne Tochter in der heutigen Unternehmenswelt sein mag, das male sich jeder selbst aus: Vielleicht der Titel des CPO, also des Chief Purchasing Officers, im Rang eines Vorstandsmitglieds für den Einkauf oder die selbstverständliche Teilnahme an den Strategiebesprechungen der Geschäftsleitung? Oder der Chefsessel selbst, wie zu Beginn des Jahres 2008 für den neuen CEO des Autobauers Peugeot, Jean-Philippe Collin, der zuletzt Einkaufschef der PSA Peugeot Citroën Gruppe war. Auf jeden Fall ist sie der Schlüssel zur vollwertigen Emanzipation unseres ehemaligen Narren zum Ratgeber des Königs.

Das Märchen hat uns die tiefere Wahrheit über den Einkauf und seine Zukunft in Metaphern und geschwungenen Formulierungen mitgeteilt. Richten wir unseren Blick nun auf das reale Leben: In der Sprache unserer Zeit fassen wir diese Wahrheit als die folgende Kernthese zusammen:

Wer den Einkauf nicht als Partner auf höchster Managementebene sieht, wird im Wettbewerb verlieren.

Diese Kernthese wird der vorliegende Text erstmals in ihrer ganzen Tragweite belegen. Wir

tun das im ersten Schritt, indem wir weitere Thesen ableiten, die sich aus der Kernthese ergeben, und sie erläutern. Wo es sich anbietet, greifen wir dabei hin und wieder auch auf unser Märchen zurück. Im Verlauf des Buches werden wir diese Thesen dann anhand ausführlicher Beispiele aus der Welt des Einkaufs und vielfach überraschender Lösungsansätze vertiefen.

Folgethese 1:

Um in Zeiten globaler Versorgungsnetze eine Chance zu haben, müssen Sie den Einkauf mit Ihrer Unternehmensstrategie verzahnen.

Wie war es doch in den siebziger Jahren so bequem: Was man später als Tigerstaaten bezeichnen sollte, hatte noch keine Krallen, die ehemaligen Kolonien lieferten

brav ihre Rohstoffe. Und West und Ost waren noch weitgehend unter sich. Hier der freie Markt, auf dem nach dem Gesetz von Angebot und Nachfrage Waren eingekauft und verkauft wurden, dort die sozialistische Planwirtschaft, die einer großen Nachfrage ein alle fünf Jahre nur auf dem Papier definiertes, vermeintlich großes Angebot vorsetzen konnte. Wie viel hat sich seitdem verändert! Spätestens seit den neunziger Jahren kann man mit Fug und Recht von einem Weltmarkt sprechen. Waren, Dienstleistungen, Kapital, Arbeitskräfte: Diese Produktivkräfte unterliegen seitdem kaum mehr politischen oder ideologischen Grenzen, auch wenn die Austauschbarkeit dieser Ressourcen noch immer sehr unterschiedlich ist. Ein gigantisches Versorgungsnetz spannt sich quer über alle Kontinente und hat die Logistik in ein völlig neues Zeitalter katapultiert.

Emerging Markets

Besonderes Augenmerk gilt dabei den sogenannten Emerging Markets und hier insbesondere den „BRIC“-Ländern: Brasilien, Russland, Indien und China. Zwei Beispiele nur: Volkswagen lässt künftig Autos auch in Indien fertigen, und Italiens Schuh-industrie knickt unter den chinesischen und vietnamesischen Billigimporten ein. Die Summe sämtlicher weltweit getätigten Direktinvestitionen liegt inzwischen bei mehr als 1,3 Billionen Dollar – fast zehntausend Mal so viel wie 1970.¹

Beschleunigt wird das Ganze durch den ungeheuren Schub, den die modernen Informations- und Kommunikationstechniken der Wirtschaft versetzen: In Sekunden-schnelle jagen Aufträge, Transaktionen oder Konstruktionspläne rund um den Globus. So wird die Welt zum Dorf und die Fabrik zur virtuellen Organisation, in der die Sonne nicht untergeht. „Durch die Globalisierung“, schreibt die *Wirtschaftswoche*, „ist der wirtschaftspolitische Handlungsbedarf noch größer geworden, weil sich Ereignisse an einem Ende der Welt noch stärker auf die Menschen am anderen Ende der Welt auswirken können.“²

1 UNCTAD: „World Investment Report: Inward FDI flows, by Host Region and Economy“, 1970 – 2006. <http://www.unctad.org> (Stand 3. März 2008)

2 Gerhard Bläske; Alexander Busch, Matthias Kamp, Silke Wettach, Rolf Ackermann: „Unglaublich hartleibig.“ *Wirtschaftswoche* Nr. 4/2007, Seite 25ff.

Neue Fragestellungen

Wen wundert es da, dass sich angesichts einer solchen Globalisierung der Märkte bei vielen Unternehmen mehr Fragen hinsichtlich ihrer Strategie stellen, als Antworten gefunden werden? Wie begegnen sie dem wachsenden Kostendruck? Mit welchen Plattformen können sie ihre Wertschöpfung mit der der besten Lieferanten global verzahnen und Skaleneffekte nutzen? Und schließlich: Welche Lieferantenmärkte müssen sie erschließen, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Des Pudels Kern ist die Wertschöpfungskette. Da sich die Kosten für die einzelnen Glieder dieser Kette weltweit teils erheblich voneinander unterscheiden, muss sie sich bestmöglich über den Globus spannen. Was hat der Einkauf damit zu tun? Nehmen wir an, ein Unternehmen baut neue Produktionsstätten im Ausland auf, oder es verlagert wesentliche Bestandteile der Wertschöpfung komplett ins Ausland, dann hat der Einkauf in jedem Fall sicherzustellen, dass sich leistungsfähige, verlässliche und kostengünstige Lieferanten finden. Aber kann er diesen Anforderungen gerecht werden, wenn er sich außerhalb der strategischen Zielsetzungen des Unternehmens bewegt? Der König in unserem Märchen bringt es mit seiner Feststellung auf den Punkt: „Da musste erst ein Zwerg daherkommen, um mir den Blick zu weisen auf das, was uns am meisten fehlt“, sagt er. Die Herren des Hofstaates jedenfalls haben dieser Dimension bisher wenig oder keine Beachtung geschenkt.

Kosten senken allein reicht nicht

Anhand des Themas Kosten wird gezeigt, dass es regelrecht gefährlich für die Produktpolitik eines Unternehmens werden kann, wenn der Einkauf nicht weiß, was zum Beispiel Marketing und Vertrieb von ihm erwarten. Ein Einkauf, der sich nur unter dem Gesichtspunkt des niedrigsten Preises auf den Märkten umsieht, stellt sich nicht die Frage nach der Total Cost of Ownership oder ob die eingekauften Komponenten noch den Erwartungen der Kunden entsprechen. Für einen solchen Einkauf ist die Frage „Welchen Schaden erleiden wir, wenn unsere Lieferanten Umwelt oder Menschenrechte missachten?“ oder „Wie viel China verträgt unser Produkt?“ vollkommen unerheblich. Ein Einkauf, der losgelöst von unternehmensstrategischen Überlegungen handelt, wird – wenn überhaupt – nur „Low Cost Country Sourcing“ betreiben, also auf möglichst preiswerten Märkten Waren oder Dienstleistungen beschaffen. Dies ist prinzipiell ja auch richtig, wenn man sich den steigenden Kostendruck angesichts der Globalisierung vor Augen führt. Aber haben Sie sich beim Anruf in so manchem ausgelagerten Callcenter nicht auch schon bei dem Wunsch ertappt, einfach nur mit jemandem reden zu wollen, der halbwegs die deutsche Sprache beherrscht? Bei Pre-

miumprodukten jedenfalls, vergleichbar den Sternen aus unserem Märchen, ist so auf Dauer kein Staat zu machen. Eine Einkaufsstrategie, die sich aus der übergeordneten Unternehmensstrategie herleitet, setzt ihre Schwerpunkte anders. „Best Cost Country Sourcing“ heißt die Alternative – Beschaffung so preiswert wie möglich und so hochwertig wie nötig.

Organisation und Ressourcen aufbauen

Die Globalisierung stellt also den Einkauf vor ganz neue Herausforderungen. Doch viele Unternehmen in Deutschland haben noch nicht darauf reagiert. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist es mit ein paar Überstunden für die Fachabteilung oder einem Einkaufsbüro in Shanghai mit zwei Mitarbeitern, die alle zwölf Monate wechseln, nicht getan. Leider sind immer noch viel zu viele Manager der irrigen Ansicht verfallen, mit ein bisschen Fleißarbeit, vielleicht hier und da einer Fortbildung, könne man dieses Kind schon schaukeln. Aber selbst unser König im Märchen hat erkannt, dass er zum Sternefischen nur die „Edelsten“ ins fremde Königreich schicken darf, damit die heikle Mission gelingt. Was das konkret bedeutet, zeigt uns Colgate-Palmolive bereits heute: Der Hygiene-Konzern mit Sitz in New York hat wegen der fortschreitenden Globalisierung der Märkte inzwischen auch seinen Einkauf globalisiert: Heute verteilt dieser sich auf 35 Expertenteams rund um die Erde, die als dezentrale Einkaufsorganisation – aber zentral gesteuert – mit ihren Fachkenntnissen auf den wichtigsten Märkten von Colgate-Palmolive zu Hause sind. Der Chief Purchasing Officer Donald R. Klock hat in den letzten Jahren auf diesem Gebiet fantastische Arbeit geleistet.

2. Sinkende Fertigungstiefe: Je mehr Sie sich auf Ihre Kern- kompetenzen beschränken, desto wichtiger wird der Einkauf für Ihre Stellung im Wettbewerb.

„Das geht ja zu wie auf dem Basar!“ Diese Feststellung ist wohl in den seltensten Fällen als Wertschätzung zu verstehen. Im weiteren Sinne handelt es sich dabei um die Beschreibung eines Zu-

standes, bei dem es unübersichtlich, laut und eng zugeht. Im engeren Sinne drängt sich uns dieses Bild auf, wenn wir den Eindruck haben, in einem Geschäft gehe es in erster Linie um die schnelle Mark und um den kurzfristigen Profit mit einer Ware, die anscheinend wild und billig zusammengekauft worden ist.

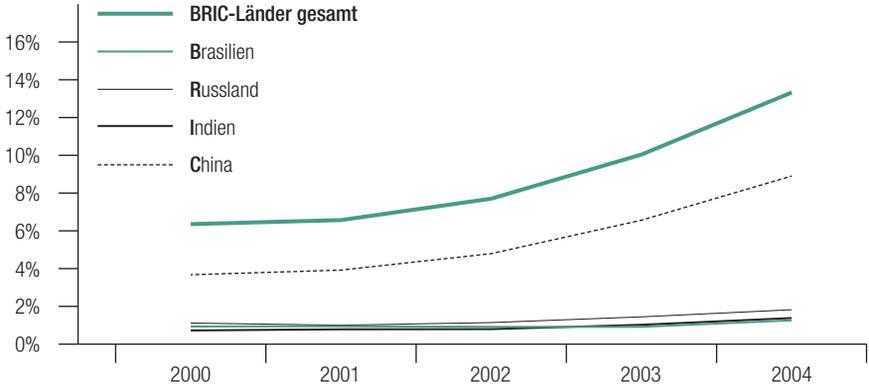
Doch woran denken Ökonomen, wenn sie von einem Basar reden? Deutschland werde zum Basarland, behauptet Hans-Werner Sinn, der Präsident des Münchener ifo Instituts für Wirtschaftsforschung. Werden wir also zum Volk von Teppich- und Ge-

würzhändlern? Die Antwort könnte Ja und Nein lauten. Ja, weil das, was als „Made in Germany“ unser Land – noch Exportweltmeister – verlässt, zu immer größeren Teilen aus fremden Märkten stammt. Nein, weil die entscheidenden Elemente nach wie vor aus unserer eigenen Hände Arbeit rühren. Doch wie viel Germany benötigt das „Made in Germany“ überhaupt? Sinn meint: „Es sind Leistungen gefordert, die andere Länder nicht oder noch nicht erbringen können.“³

Importierte Wertschöpfung

Schauen wir uns genauer an, was mit dem Begriff der Basarökonomie eigentlich gemeint ist: Es geht, wieder, um die Wertschöpfung. Die Hypothese besagt, dass die Industrieproduktion hierzulande zusehends Anteile an der Wertschöpfung verliert und sich immer mehr ins Ausland verlagert. Wir sprechen dabei vom Offshoring. Und tatsächlich: Der Anteil der Zulieferungen aus dem Ausland an den deutschen Exporten ist in den zurückliegenden Jahren stetig gestiegen – waren es 1995 noch 29,7 Prozent, so betrug er 2002 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes bereits 38,8 Prozent. Von jedem Euro, den das verarbeitende Gewerbe heutzutage beim Export verdient, stammen mittlerweile 55 Cent aus ausländischer Wertschöpfung.⁴ Die Wertschöpfung verlagert sich also zunehmend auf die Zulieferer. Oder, wenn wir uns unser Märchen

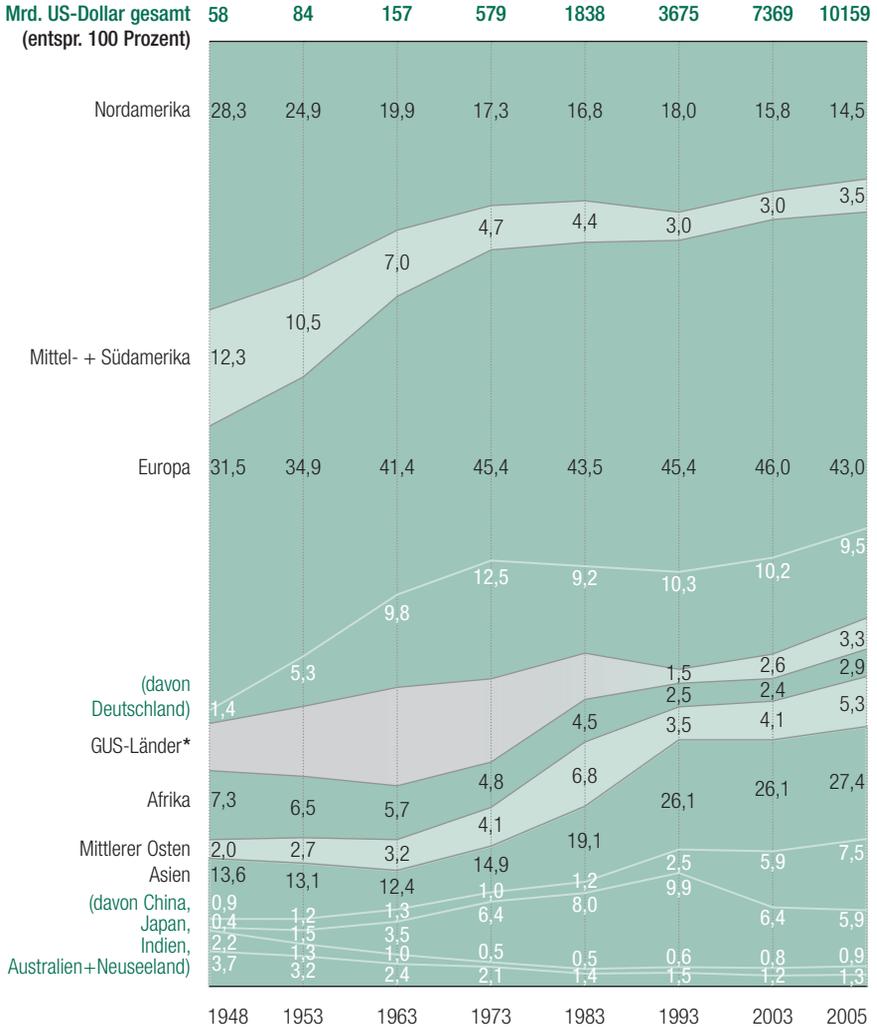
Abb. 1 **Anteile der BRIC-Länder am Welthandel in Prozent**



Die BRIC-Länder holen beim Anteil an der Weltproduktion deutlich auf. (In Anlehnung an: Goldman Sachs „Global Economics Paper No. 134“, Dezember 2005)

3 Thomas Gerhardt: „Chancen für europäische Anleger.“ In: *Denaris, Zeitschrift des Verbandes schweizerischer Vermögensberater*, Ausgabe 4/2006, Seite 35f.
 4 ifo Institut für Wirtschaftsforschung: „ifo-Konjunkturprognose 2005“, Online-Publikation, Seite 35f. <http://www.cesifo-group.de> (Stand 6. März 2008)

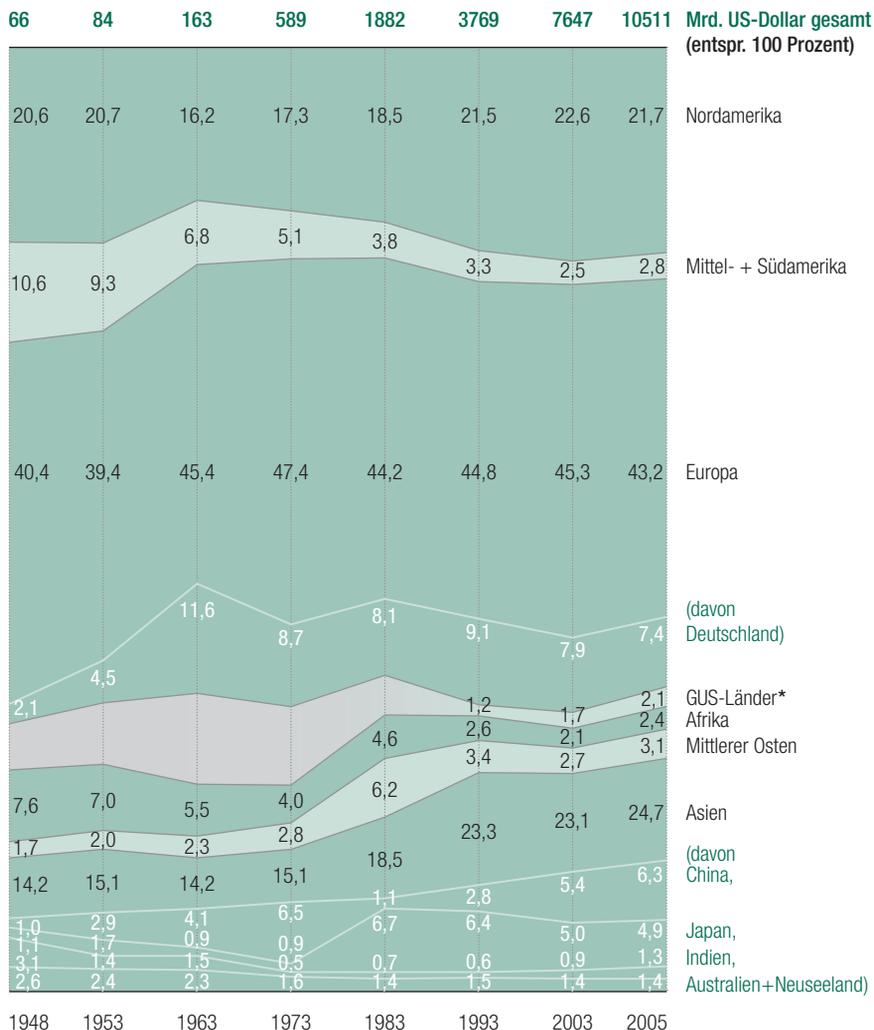
Abb. 2a **Entwicklung der Exportanteile der Regionen am Weltmarkt von 1948–2005 (in Prozent)**



* Zwischen 1983 und 1993 haben sich durch die geänderte Länderzusammensetzung der Region und durch Veränderungen bei der Bewertung der Handelsfaktoren die Zahlen beträchtlich geändert.

Eine deutliche Verschiebung findet statt: Nordamerika verliert als Exportregion an Bedeutung gegenüber Europa und Asien. (In Anlehnung an: WTO Trade Statistics 2006)

Abb. 2b **Entwicklung der Importanteile der Regionen am Weltmarkt von 1948–2005 (in Prozent)**



* Zwischen 1983 und 1993 haben sich durch die geänderte Länderzusammensetzung der Region und durch Veränderungen bei der Bewertung der Handelsfaktoren die Zahlen beträchtlich geändert.

Mit steigender Wirtschaftskraft öffnen sich auch die GUS-Staaten und China für Importe, während die Anteile Nordamerikas und Europas annähernd konstant bleiben. (In Anlehnung an: WTO Trade Statistics 2006)

noch einmal in Erinnerung rufen wollen: Die fremden Ritter klopfen immer häufiger ans Tor unseres Schlosses. Mehr noch: Wir rufen sie förmlich ans Tor!

Zu diesen fremden Rittern gehören heutzutage die Länder im östlichen Europa und im südostasiatischen Raum, insbesondere aber die BRIC-Staaten. Das Quartett weist beeindruckende Zahlen vor: Seit 2000 haben sie gut ein Drittel des globalen Wirtschaftswachstums getragen, ihr Anteil am Welthandel liegt bei 15 Prozent.⁵ „Veränderungen im globalen Kräftegleichgewicht“ setzte sich Anfang 2007 folgerichtig das Weltwirtschaftsforum in Davos zum Motto. Man muss keine Details kennen, um die Bedeutung der von Goldman Sachs verliehenen Etiketten zu ermessen, mit denen jedes dieser Länder sich inzwischen schmücken darf: Brasilien als das Rohstofflager der Welt, Russland als die Zapfsäule, Indien als die Dienstleistungsfabrik und schließlich China als die Werkshalle.

Allein Indien, so wird vermutet, könne in vielleicht etwas mehr als einer Dekade die am schnellsten wachsende Volkswirtschaft sein. Mehr als die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts dieser Volkswirtschaft speist sich bereits aus dem Dienstleistungssektor. Der Subkontinent zählt heute weit mehr als 20 Millionen Hochschulabsolventen, jedes Jahr kommen drei Millionen hinzu. Oder nehmen wir China: Die Volksrepublik ist mit 40,8 Milliarden Euro inzwischen Deutschlands viertgrößter Importeur. Längst sind die Zeiten vorbei, als wir schmunzelnd feststellten, dass der Schmuck an unserem Christbaum, der Teddy unseres Nachwuchses oder der Schuh an unseren Füßen aus dem Reich der Mitte stammte. Nicht nur mehr als jedes zweite Spielzeug und jeder zweite Schuh weltweit passieren Chinas Grenzen nach außen, sondern auch immer mehr hochwertige Güter – Elektronik, Maschinen, Bauteile, ja sogar Autos. Noch 2008, besagen Prognosen, wird das bevölkerungsreichste Land der Erde Exportweltmeister werden und bis 2010 die Bundesrepublik als drittgrößte Wirtschaftsmacht verdrängt haben.⁶ Die Volksrepublik ist längst auf dem besten Weg, über ihre Rolle als Werkshalle der Welt hinauszuwachsen.

Keine Frage: Die Stärke dieser Länder liegt im Niveau ihrer Kosten – der durchschnittliche Bruttomonatslohn in China beispielsweise liegt bei 140 Euro⁷. Das macht sie zu den idealen Geburtsstätten für die sogenannten importierten Vorleistungen, Pro-

5 Thomas Gerhardt: „Chancen für europäische Anleger.“ In: *Denaris, Zeitschrift des Verbandes schweizerischer Vermögensberater*, Ausgabe 4/2006, Seite 35ff.

6 Rhys Jenkins: „Chinas Gewicht.“ In: *E + Z, Zeitschrift für Entwicklung und Zusammenarbeit*, Ausgabe 10/2005. Im Online-Archiv unter <http://www.inwent.org/E+Z/> (Stand 21. März 2008)

7 Bundesagentur für Außenwirtschaft: „Lohn- und Lohnnebenkosten in Asien/Pazifik im Vergleich.“ Online-Beitrag vom 5.7.2006. <http://www.bfai.de> (Stand: 4. März 2008)

duktkomponenten also, die dort preiswert eingekauft werden, um hier zusammengeschaubt und verkauft zu werden – „made in Germany“. Deren Anteil lag im verarbeitenden Gewerbe Mitte 2004 bei über 20 Prozent. Damit nicht genug: Jedes zehnte deutsche Unternehmen, haben die Unternehmensberater von A. T. Kearney herausgefunden, will seine Produktion vollständig nach Osteuropa verlagern.⁸ Puma geht buchstäblich noch weiter: Der Sportartikelanbieter fertigt fast alle Schuhe in Asien an. Etliche tausend Artikel lassen die Herzogenauracher außerdem jährlich in Fernost entwickeln: Das geht vom Einkauf über die serienreife Arbeitsvorbereitung bis hin zur Planung von Produktionskapazitäten und Qualitätsmanagement – alles vor Ort.

„Geborgte Wettbewerbsfähigkeit“

Die Wirtschaft in den klassischen Industrieländern wie Deutschland verringert also zunehmend die Fertigungstiefe ihrer Produktion und konzentriert sich immer mehr auf ihre Kernkompetenzen. Zwar bleibt eine Fertigungsstufe eher im Land, je näher sie am Endprodukt und damit am Kunden ist. Doch immer mehr arbeits- und kostenintensive Güter im Bereich der Vorproduktion, die sich durch Importe preisgünstig ersetzen lassen, werden in Niedriglohnländern hergestellt. Das schafft Wettbewerbsvorteile innerhalb der eigenen Kernkompetenz. Und es spart Produktkosten. Ein spektakuläres Beispiel für diesen Trend bietet die Automobilindustrie. Schon Ende 2003 prophezeite eine Studie der Unternehmensberatung Mercer (heute Oliver Wyman), dass Zulieferer und Dienstleister in der Branche bis 2015 bis zu 80 Prozent der Wertschöpfung übernommen haben werden. Der Anteil der importierten Zulieferungen und Fertigprodukte aus Niedriglohnländern an der Wertschöpfung liegt nach Angaben des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) heute bei 40 Prozent. „Geborgte Wettbewerbsfähigkeit“ nennt das der frühere Verbandspräsident Prof. Bernd Gottschalk.⁹

Bei den Automobilherstellern selbst rückt das Markenmanagement immer stärker in den Vordergrund, also alles, was das Profil einer Marke schärft – vom Fahrzeugdesign über Servicestrategien bis hin zu Schlüsseltechnologien. Der Elektronik kommt dabei eine zentrale Rolle zu, hilft sie doch, aus dem Auto ein individuell konfigurierbares Produkt zu machen. Heute macht sie bereits zusammen mit elektrischen Bauteilen und Software ein Fünftel des Autowertes aus. Eigenleistungen in den Bereichen Karosserie, Blech, Lackierung und Fahrwerk dagegen werden zunehmend abgegeben. Insbesondere China und Indien gewinnen dabei der Studie zufolge als Entwicklungs- und Produktionsstandorte für Zulieferer und Dienstleister an Bedeutung. Mit dieser Entwicklung steigt für viele Marken die zu steuernde externe Wertschöpfung enorm.

⁸ A. T. Kearney: „EU-Osterweiterung stärkt Wirtschaftsstandort Deutschland.“ Pressemitteilung vom 29. November 2004

⁹ VDA: „Geborgte Wettbewerbsfähigkeit durch importierte Wertschöpfung.“ Pressemitteilung vom 29.12.2006