



Ulrich Weigel
Marco Rücker

Praxisguide Strategischer Einkauf

Know-how, Tools und Techniken
für den globalen Beschaffer

 Springer Gabler

Praxisguide Strategischer Einkauf

Ulrich Weigel · Marco Rücker

Praxisguide Strategischer Einkauf

Know-how, Tools und Techniken für den
globalen Beschaffer

 Springer Gabler

Ulrich Weigel
Eschenburg, Deutschland

Marco Rucker
Braunfels, Deutschland

Das Buch wurde realisiert mit der freundlichen Unterstützung von



und



Decide with Confidence

ISBN 978-3-8349-4430-6
DOI 10.1007/978-3-8349-4431-3

ISBN 978-3-8349-4431-3 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Lektorat: Stefanie Brich, Marén Wiedekind

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort zur ersten Auflage

Wissenschaft trifft Praxis, ein Leitfaden und Ratgeber für den modernen Einkäufer (Der Einkauf als Dienstleister, Strategiemotor und antreibendes Zahnrad im Operations-Getriebe)

Zahlreiche Fachartikel und Fachbücher beschäftigen sich mit Themen rund um die Beschaffung, aber nur wenige werden von Autoren verfasst, die selbst nennenswert an der Beschaffungsfrente Erfahrung gesammelt oder gar Verantwortung getragen haben. Und gerade deshalb will dies kein nur in grauer Theorie erdachtes, praxisfremdes Buch sein, das womöglich doch nur im Regal verstaubt. Vielmehr haben wir es uns zum Ziel gesetzt, ein über 300 Seiten starkes, gelegentlich humorvolles und weitestgehend kurzweilig gestaltetes Werk zu schreiben, das sowohl Berufseinsteigern als auch erfahrenen Einkaufsexperten als nützliches Werkzeug für den beruflichen Alltag dienen soll.

Wissenschaftliches Grundlagenwissen wird mit in der Praxis erprobten Einkaufstechniken und Ratschlägen vom Profi mit seinem breiten Erfahrungsschatz aus verantwortungsvollen Positionen quer durch fünf verschiedene Industrien gepaart. Durch die in 25 Jahren entwickelten Methoden und deren Evolutionen wird der Leser in die Lage versetzt, unterschiedlichste Einkaufspraktiken unkompliziert und gewinnbringend auch international nutzen zu können, beispielsweise durch einfache Methoden, um den Wert von Artikeln ohne Kenntnis der Kalkulation des Lieferanten zu ermitteln. Folgende Fragestellungen werden beantwortet: Wie managt man branchengerecht heterogene Lieferantenstrukturen und wie begegnet man Partnern aus unterschiedlichsten Kulturen? Wie meistert man Beschaffungskrisen und minimiert diese proaktiv? Wie führt man Mitarbeiter auch über große Distanzen und wie steigert man das Standing der Beschaffung intern und extern?

Dies sind nur einige Beispiele, die in diesem Werk theoretisch und praktisch behandelt werden.

Marco Rucker liefert dazu die aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen und Ulrich Weigel steuert seinen Erfahrungsschatz bei. Unzählige Einkaufsverhandlungen und Lieferantentwicklungen in den USA, West-, Süd- und Osteuropa, Vietnam, Malaysia und Indien, vor allem jedoch China, Japan und Korea haben dafür die Basis geschaffen und er-

möglichen das Einschätzen der unterschiedlichen Kulturen und der daraus resultierenden unterschiedlichen Verhaltensweisen. Neben den allgemeinen Einkaufsgrundlagen werden besonders die Themenkomplexe Global Sourcing (Schwerpunkt Asien), Lieferantenmanagement und Einkaufsverhandlung intensiv erörtert. Die einzelnen Kapitel werden jeweils mit zahlreichen Praxisbeispielen abgerundet und dienen somit als Ratgeber und Leitfaden sowohl für berufserfahrene Fach- und Führungskräfte aus dem Umfeld der Beschaffung als auch für am Anfang ihrer Karriere stehende Einkäufer, die sich mehr und mehr von der operativen Aufgabe hin zur strategischen Beschaffung mit Führungsaufgaben entwickeln wollen.

Dieses Buch eignet sich darüber hinaus auch hervorragend als Lehrstoff für Studierende aus den Bereichen Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Denn dem Einkäufer, der entlang der Supply Chain die Qualität verbessern, Risiken minimieren und dabei Beschaffungskosten nachhaltig und messbar senken kann, winkt zunehmend ein steiler Aufstieg auf der Karriereleiter.

Großer Dank für ihre Unterstützung gilt der Leica Camera AG, wo beide Autoren derzeit beschäftigt sind. Ulrich Weigel als Vice Chief Operating Officer und Bereichsleiter Einkauf und Marco Rücker als Wirtschaftsingenieur im strategischen Einkauf verantwortlich u. a. für Prozessentwicklung in der Supply Chain, Risikomanagement und Strategieentwicklung. Mit freundlicher Unterstützung trug auch die D&B Deutschland GmbH zu dem Gelingen dieses Buches bei.

Besonders danken möchten die Autoren auch ihren Kolleginnen und Kollegen Frau Carolin Knebel, Herrn Wolfgang Schermuly, Herrn Frank Kraft und Herrn Jan Meyer und dem Fotografen Michael Agel, aber auch Herrn Professor Sebastian Heilmann von der Universität Trier, Herrn Jochen Bruns von der NEXUS21 GmbH und Herrn Peter Hermann von Firma Sell GmbH. Die interkulturellen Experten Frau Dr. Kim Nam Hui und Herr Shuzo Matsushita haben besonders in den Asien betreffenden Abschnitten zur Optimierung und Komplettierung des Buches beigetragen.

Und nicht zu vergessen Studium-Plus, eine Initiative der Technischen Hochschule Mittelhessen, durch die Marco Rücker die Gelegenheit hatte, im Rahmen seines Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens verschiedene Einkaufsthemen sowohl wissenschaftlich als auch praktisch zu bearbeiten und weiter zu entwickeln.

Last, but not least gilt der Dank ihren Frauen Maria Troussas und Tanja Weigel und ihren Freunden, die ihnen in den letzten 15 Monaten mit Rat und Tat zur Seite standen und sie u. a. mit viel Verständnis und Geduld unterstützt haben.

Eschenburg, Braunfels im Februar 2013

Ulrich Weigel
und Marco Rücker

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen des modernen Einkaufs	1
1.1	Einführung	1
1.2	Aufgabe und Zielsetzung des Einkaufs	2
1.2.1	Operativer Einkauf	3
1.2.2	Strategischer Einkauf	3
1.2.3	Projekteinkauf	4
1.3	Wachsende Bedeutung des Einkaufs im Unternehmen	5
1.4	Herausforderungen für den Einkauf von morgen	7
2	Die Strategie des Einkaufs	11
2.1	Strategische Grundlagen	11
2.2	Prinzipien der Einkaufsstrategie	13
2.3	Prozess der Strategieentwicklung	13
2.3.1	Strategische Analyse	14
2.3.2	Zielsetzung	18
2.3.3	Strategieentwicklung	19
2.3.4	Taktische Umsetzung	26
2.3.5	Controlling	26
3	Die Einkaufsorganisation	31
3.1	Einführung in die Organisation	31
3.2	Aufbauorganisation	32
3.2.1	Der zentrale Einkauf	33
3.2.2	Dezentraler Einkauf	35
3.2.3	Das Lead-Buyer-Konzept	36
3.2.4	Auslagerung von Einkaufstätigkeiten	37
3.3	Ablauforganisation	38
3.3.1	Der Einkaufsprozess	39
3.3.2	Rollen im Entscheidungsprozess	43
3.3.3	Prozessoptimierung	44
3.3.4	Projekteinkauf	48

4	Lieferantenmanagement	51
4.1	Einführung in das Lieferantenmanagement	51
4.2	Lieferantenstrategie	52
4.3	Lieferantenauswahl	54
4.3.1	Lieferantenidentifikation	55
4.3.2	Lieferantenanalyse	55
4.3.3	Lieferantenauswahl	56
4.4	Lieferantenbewertung	58
4.5	Lieferantenentwicklung	62
4.6	Lieferantencontrolling	64
5	Global Sourcing	67
5.1	Grundlagen des globalen Einkaufs	67
5.1.1	Ziele von Global Sourcing	68
5.1.2	Strategien und Erscheinungsformen	70
5.1.3	Neue Risiken auf internationaler Ebene	71
5.2	Global Sourcing am Beispiel China	74
5.2.1	Anreize und Probleme von China Sourcing	74
5.2.2	Entwicklungsphasen von China Sourcing	77
5.2.3	Umsetzung	79
5.2.4	Interne Widerstände	84
5.3	Compliance	85
5.4	Know-how-Schutz	86
5.5	Kulturelle Besonderheiten	87
5.6	Ausblick	90
6	Risikomanagement im Einkauf	93
6.1	Grundlagen des Risikomanagements	93
6.1.1	Abgrenzung des Risikobegriffs	94
6.1.2	Gesetzliche und finanztechnische Rahmenbedingungen	95
6.1.3	Wirtschaftliche Bedeutung von Risiken	96
6.1.4	Risikomanagement im Einkauf	97
6.2	Risikomanagement-Prozess	97
6.2.1	Identifikation von Beschaffungsrisiken	98
6.2.2	Bewertung der Einkaufsrisiken	100
6.2.3	Steuerung der Beschaffungsrisiken	101
6.2.4	Risikokontrolle	103
6.3	Spezielle Absicherung von Lieferantenrisiken	104
6.3.1	Analyse des Lieferantenportfolios	105
6.3.2	Reaktives Risikomanagement	106
6.3.3	Aktives Risikomanagement	107
6.3.4	Präventives Risikomanagement	110

6.3.5	Langfristige Maßnahmen	114
7	Methoden und Werkzeuge für die tägliche Einkaufspraxis	115
7.1	Beschaffungsmarktforschung	115
7.1.1	Arten der Beschaffungsmarktforschung	115
7.1.2	Vorgehensweise	116
7.1.3	Informationsquellen	117
7.1.4	Anwendungsbereiche	118
7.2	Wertanalyse	119
7.3	Die ABC-Analyse	126
7.4	Portfolio-Technik	129
7.4.1	Warengruppen-Portfolio	130
7.4.2	Lieferanten-Portfolio	130
7.5	Preisstrukturanalyse	132
8	Einkaufsverhandlung	135
8.1	Grundlagen der Einkaufsverhandlung	135
8.1.1	Anlässe für Einkaufsverhandlungen	136
8.1.2	Verhandlungsstrategien	139
8.2	Die Vorbereitung	140
8.2.1	Die organisatorische Vorbereitung	140
8.2.2	Das Lieferantenverhandlungsblatt	142
8.2.3	Verhandlungsziele	144
8.3	Kommunikation und Körpersprache	148
8.3.1	Das Kommunikationsquadrat	148
8.3.2	Nonverbale Kommunikation	150
8.4	Verhandlungsphasen	151
8.5	Verhandlungsmethoden	156
8.5.1	Kompetitives Verhandeln	157
8.5.2	Das Havard-Konzept	162
8.6	Besonderheiten bei globalen Verhandlungen	164
8.6.1	Ritual Visitenkartentausch	164
8.6.2	Der Gesprächsbeginn	166
8.6.3	Lachen, ein asiatisches Mittel Konflikte zu managen	166
8.6.4	Gesicht verlieren	167
8.6.5	Weitere Besonderheiten	167
8.6.6	Fazit	168
8.7	Verhandlungserfolg messen	169
9	Personalentwicklung im Einkauf	173
9.1	Grundlagen der Personalentwicklung	173
9.2	Anforderungen an den modernen Einkäufer	175

9.2.1	Potenziale erkennen mit der Transaktionsanalyse.....	179
9.3	Einkaufen als Führungsaufgabe.....	179
9.4	Berufseinstieg im Einkauf	182
Die Autoren	185
Literatur	187

Zusammenfassung

Das folgende Kapitel dient zur allgemeinen Einführung in die Funktionsweisen, Strategien und Schwerpunktthemen des strategischen Einkaufs. Der Leser erhält einen Überblick über die Funktionen und Tätigkeitsbereiche von modernen Einkäufern und lernt erste Begriffe aus dem Einkaufswesen kennen. Des Weiteren wird er in die Lage versetzt, die Bedeutung der Einkaufsfunktion im unternehmerischen Kontext zu erkennen und einzuordnen. Darüber hinaus soll ein Einblick in Zielsetzungen und aktuelle Herausforderungen der Unternehmensfunktion Einkauf geschaffen werden.

1.1 Einführung

Kaum eine andere Unternehmensfunktion hat in den vergangenen Jahren mehr an Bedeutung hinzugewonnen als der Einkauf. Ein Trend, der unter anderem auch durch die Veröffentlichung dieses Buchs belegt wird, praktisch aber eigentlich keinerlei Belege bedarf. Denn in Wissenschaft und Praxis wurde der Einkauf lange Jahre so stiefmütterlich behandelt wie kein anderer Bereich der Betriebswirtschaftslehre. In der Lehre waren die Themen Einkauf, Materialwirtschaft und Beschaffung irgendwo in den Bereichen Produktion und Logistik untergeordnet. Ähnlich sah die Organisationsstruktur in den Unternehmen aus. Zentrale Einkaufsabteilungen gab es – wenn überhaupt – in großen Konzernen. In den meisten Unternehmen gab es lediglich in den Fachabteilungen einzelne Verantwortliche, die für die Materialversorgung der Abteilung zuständig waren. Zwar wurden dort auch Preise verhandelt, Liefertermine überwacht und mangelhafte Qualität reklamiert, doch unternehmensübergreifende Ansätze, die in Bereichen wie Vertrieb, Produktion oder Marketing bereits lange vorhanden waren, entwickelten sich erst vor wenigen Jahren.

Das Umdenken in den Unternehmen hat nicht zufällig stattgefunden. Vielmehr rückten veränderte Rahmenbedingungen den Einkauf in den Fokus unternehmerischen Handelns. Ein sich verschärfender globaler Wettbewerb, kürzer werdende Produktlebenszyklen und

ein stetig wachsender Preisdruck sind nur einige dieser Entwicklungen. Unternehmen, die erfolgreich am Markt agieren wollen, sind gezwungen, über den Tellerrand hinauszublicken und neben den internen auch ihre externen Wertschöpfungsketten so effizient und wirtschaftlich wie möglich zu gestalten. In diesem Zusammenhang erfährt der Einkauf ein völlig neues Aufgabenspektrum. Das bloße Ausführen und Überwachen von Bestellvorgängen wird durch das langfristige Managen von komplexen Wertschöpfungsketten abgelöst: Ein Wandel, der noch längst nicht in allen, aber bereits in vielen Unternehmen stattgefunden hat und der neue und innovative Managementansätze benötigt.

1.2 Aufgabe und Zielsetzung des Einkaufs

Eine einheitliche und exakte Begriffsbestimmung der Unternehmensfunktion Einkauf ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur aktuell nicht zu finden. Zu unterschiedlich sind die derzeit herrschenden Auffassungen und Begrifflichkeiten. Traditionelle Begriffe wie Beschaffung und Materialwirtschaft verschwinden zunehmend, während Schlagworte wie strategischer Einkauf, Global Procurement und Purchasing Management Einzug in die Literatur halten. Dies zeigt den Wandel, der in den letzten Jahren im Einkauf vollzogen wurde und in den nächsten Jahren vermutlich weiter fortgesetzt wird. Im Wesentlichen hat sich an der Kernaufgabe des Einkaufs allerdings nichts geändert. Der Einkauf übernimmt die Versorgungsfunktion im Unternehmen. Er ist für die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Beschaffungsobjekten wie Erzeugnissen, Anlagen, Betriebsmitteln und Dienstleistungen verantwortlich. Die klassische Zielsetzung des Einkaufs, die richtigen Güter, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesichtspunkte sicherzustellen hat nach wie vor Bestand. Allerdings haben sich mit der zunehmenden Bedeutung der einkäuferischen Tätigkeit zu dieser Zielsetzung vermehrt strategische Ansätze entwickelt. Einkaufsaktivitäten benötigen ganzheitliche und langfristige Planung, Lieferanten müssen zu strategischen Partnern entwickelt und Beschaffungsmärkte global erschlossen werden. Aus diesen Überlegungen hat sich ein erweitertes Tätigkeitsfeld gebildet: Der strategische Einkauf. Diese Entwicklung geht mittlerweile dahin, dass häufig eine personelle Differenzierung der Einkaufsfunktion nach den Tätigkeitsbereichen operativ und strategisch stattfindet. Der operative Einkauf übernimmt in diesem Zusammenhang die routinierte Abwicklung des Bestellprozesses, der Strategie schafft hingegen die langfristigen Rahmenbedingungen in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie.

Doch damit ist der Tätigkeitsbereich des Einkäufers noch nicht komplett. Eine zusätzliche Funktionserweiterung bildet das Begleiten von Projekten im Rahmen von Produktentstehungsprozessen. Neben reinen Kosten- und Terminaspekten aus Sicht des Projektleiters werden im Rahmen von Technologiekooperation Lieferanten immer häufiger frühzeitig in Entwicklungsprojekte einbezogen, wodurch auch der Einkauf einen neuen Stellenwert in der Projektarbeit erhält. Zu seinen Aufgaben zählt hierbei zu unterstützen, zu koordinieren, zu vermitteln und aktiv zu gestalten.

Aus dieser Betrachtung ergeben sich die drei Grundfunktionen des Einkaufs:

- Operativer Einkauf: Sicherstellung der Versorgung
- Strategischer Einkauf: Langfristige Planung
- Projekteinkauf: Unterstützen des Produktentstehungsprozesses und anderer Unternehmensbereiche

Es wird deutlich, dass das Aufgabenfeld des Einkäufers je nach Funktionsumfang unterschiedlich ausgelegt werden kann. Je nach Branche und Stellenwert lassen sich sicher noch weitere Aufgabenfelder erschließen. Im Kern bleibt die Zielsetzung des Einkaufs jedoch gleich. Die Sicherstellung der Versorgung des eigenen Unternehmens mit den benötigten Produktionsfaktoren.

1.2.1 Operativer Einkauf

Der operative Einkauf übernimmt im Kern die klassischen Funktionen des Einkaufs im Rahmen des Tagesgeschäfts. Dabei greift er in der Regel auf die durch den Strategen gestalteten Konditionen zurück. Zu den Aufgaben des operativen Einkaufs zählen beispielsweise die Abwicklung von routinierten Bestellvorgängen, die Terminverfolgung, die operative Planung der Einkaufsaktivitäten in Form von Bedarfsplanung und Terminierung sowie Retouren- und Mängelrügenabwicklung. Das Hauptziel des operativen Einkaufs ist es, jederzeit die Materialverfügbarkeit sicherzustellen und gleichzeitig die eigenen Lagerbestände optimal zu gestalten. Da dieses Tätigkeitsfeld eng mit der Unternehmensfunktion Materialdisposition verbunden ist, werden operative Einkaufstätigkeiten oft dort angesiedelt. Dadurch ergibt sich in der klassischen Einkaufsabteilung der nötige Freiraum für strategische Aufgaben, ohne zusätzlichen Personalaufwand zu verursachen.

1.2.2 Strategischer Einkauf

Im Rahmen von strategischen Überlegungen haben dem eigentlichen Bestellvorgang vorgelagerte Tätigkeiten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Diese Funktion übernimmt der strategische Einkauf. Der Strategie trifft Entscheidungen, die über das Tagesgeschäft hinausgehen und schafft somit die Rahmenbedingungen für den operativen Einkauf. Dies beginnt mit der Festlegung der strategischen Grundrichtung der Beschaffungsaktivitäten in Form von Lieferanten-, Warengruppen- und Risikostrategien zur Unterstützung der Unternehmensstrategie. Des Weiteren durchforscht der Strategie potenzielle Beschaffungsmärkte, verhandelt Rahmenverträge und managt das Lieferantenportfolio. Nicht zuletzt ist der strategische Einkauf auch für Prozessverbesserungen in der Wertschöpfungskette verantwortlich, was somit auch das Hinterfragen der eigenen Funktion zur Folge hat. Idea-

erweise führt dies zur kontinuierlichen Optimierung des gesamten Beschaffungsprozesses inklusive seiner Schnittstellen.

1.2.3 Projekteinkauf

Der Projekteinkauf bildet eine Schnittstelle zwischen operativem und strategischem Einkauf in Projekten. Zu seinen Hauptaufgaben gehört es, alle Einkaufsaktivitäten im Rahmen des Projekts zu koordinieren. Er ist somit das Sprachrohr des Einkaufs im Projektteam. Neben der Überwachung des Projektbudgets begleitet der Projekteinkäufer die involvierten Lieferanten und stellt die Teileverfügbarkeit bis zum Serienstart sicher. Dabei greift er auf Ressourcen des strategischen Einkaufs zurück und übergibt die gestalteten Rahmenbedingungen nach Projektabschluss an den operativen Einkauf.

Des Weiteren wird der Projekteinkäufer bei komplexen, indirekten Beschaffungsobjekten mit langen Vorlaufzeiten eingebunden. Dies können beispielsweise Investitionsobjekte wie neue Anlagen, Maschinen oder Werkshallen sein.

Praxistipp

Wie in Abb. 1.1 dargestellt, ist eine klare Trennung von Aufgaben und Zuständigkeiten des strategischen Einkaufs, operativen Einkaufs, und des Projekteinkaufs nicht immer gegeben. Entscheidend ist hier, in welchem Produktlebenszyklus sich die zu beschaffende Ware befindet. Zu Beginn ist vor allem der Projekteinkauf gefragt, der je nach Projekt auch vom strategischen Einkauf in Personalunion ausgeführt werden kann. Denn die Projekteinkäufer begleiten den gesamten Produktentstehungsprozess von Beginn an und gestalten die externe Wertschöpfung. Sind Serienreife und -freigabe erreicht, erfolgt die Übergabe an den operativen Einkauf, der die Materialversorgung unter Berücksichtigung von Kosten, Qualität und Zeit abwickelt. Dies gilt jedoch nur so lange, wie der Lieferant konform zu den vorher vereinbarten Rahmenbedingungen liefert. Bei Abweichungen ist der Strategie sofort wieder am Zug und gibt erst dann wieder ab, wenn das Defizit beseitigt ist. Im Alltag bedeutet dies für den strategischen Einkäufer, dass er zwar nach wie vor seine Warengruppe strategisch und unternehmensweit führt, je nach Branche aber seine Aufgabe als Projekteinkäufer mit wachsendem technischen Anspruch sein Tätigkeitsfeld dominiert. Front Loading heißt hier das Schlagwort, denn je früher der strategische Einkauf mit ausgewählten Lieferanten involviert ist, desto wirtschaftlicher wird es für das Unternehmen. Idealerweise geschieht dies bereits in der frühen Innovationsphase. Dies hat zur Folge, dass nicht nur vom Lieferanten oft kostenlos beigesteuerte Innovationen und bessere Time-to-Market-Werte erreicht werden, sondern Kosten und Lieferanten sind von Anfang an unter professioneller Kontrolle.

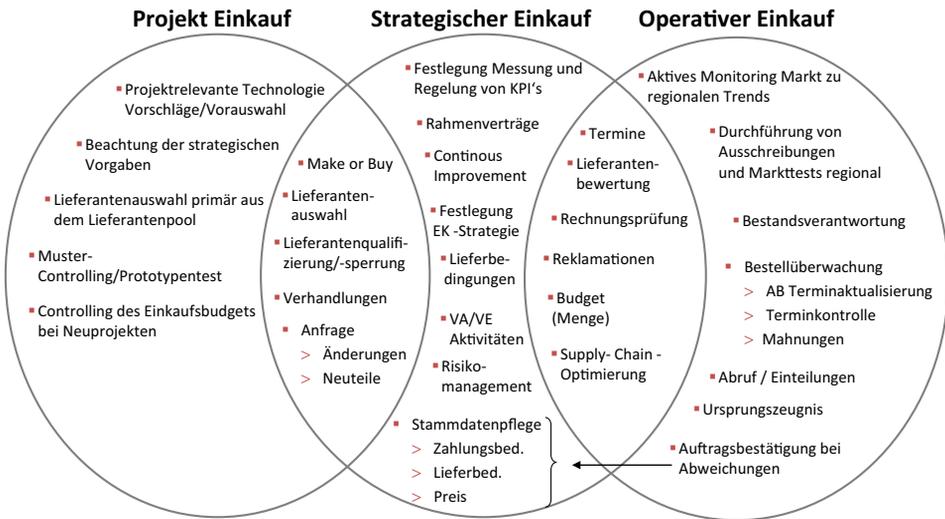


Abb. 1.1 Aufgabenfelder und Schnittstellen des Einkaufs

1.3 Wachsende Bedeutung des Einkaufs im Unternehmen

Versucht man die Hintergründe für die zunehmende Bedeutung des Einkaufs zu betrachten, landet man unweigerlich bei den Kosten. Nicht umsonst haben sich Weisheiten wie „Im Einkauf liegt der Gewinn“ oder „Purchsing is a profit making job“ etabliert. Keine andere Unternehmensfunktion kann die Kosten und somit das Unternehmensergebnis dermaßen beeinflussen wie der Einkauf. Dies liegt vor allem an der Tendenz in vielen Unternehmen, die eigene Fertigungstiefe zu reduzieren. Im Rahmen einer sich ausweitenden Arbeitsteilung findet eine zunehmende Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und damit eine Erhöhung der externen Wertschöpfung statt. Dementsprechend hat sich der Materialkostenanteil deutscher Fertigungsunternehmen gemessen am Umsatz in den letzten zwanzig Jahren verdoppelt. Bei Materialquoten von häufig 50 % und mehr verantwortet der Einkauf somit den Löwenanteil der Betriebsausgaben.

Dies macht zum einen die enorme Verantwortung des Einkaufs deutlich. Zum anderen zeigt diese Tatsache aber auch den direkten Einfluss des Einkaufs auf das Betriebsergebnis und die Unternehmensrentabilität. Letzteres kann beispielsweise mit Hilfe einer ROI-Betrachtung verdeutlicht werden.

In Abb. 1.2 wird davon ausgegangen, dass 50 % der Selbstkosten durch Zukaufteile verursacht werden. Gelingt es, diesen Kostenblock durch den Einsatz verschiedener Methoden, die im weiteren Verlauf näher erläutert werden, um 4 % zu senken, steigt der Gewinn von 10 auf 12,6 Mio. Euro. Die Umsatzrentabilität erhöht sich auf 9 %, was eine Steigerung des ROI auf 36 % zur Folge hat. Das bedeutet, dass eine Steigerung der Rentabilität um 26 % durch eine Materialkostensenkung von lediglich 4 % erreicht wird.

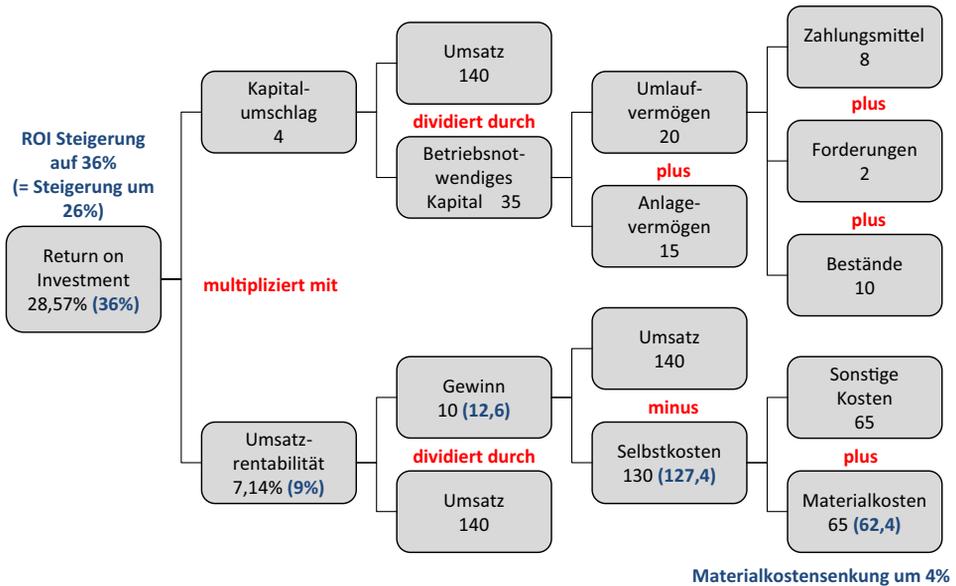


Abb. 1.2 Einfluss des Einkaufs auf den Return on Investment (Angaben in Mio. Euro)

Auch bei der Betrachtung der Lagerbestände zeigt sich der Einfluss des Einkaufs auf den ROI. Durch Bestandssenkungen, beispielsweise durch das Einführen von Konsignationslagern, wird das betriebsnotwendige Kapital gesenkt, was sich positiv auf den Kapitalumschlag und somit auch auf den ROI auswirkt.

In einer weiteren Beispielrechnung kann ein Vergleich verschiedener Maßnahmen zur Gewinnsteigerung angestellt werden.

In Abb. 1.3 werden daher vereinfacht die Auswirkungen einer Umsatzsteigerung mit den Auswirkungen einer Personalkostensenkung sowie einer Materialkostensenkung verglichen. Unterstellt man, dass sich die Kosten proportional zur Umsatzentwicklung verhalten, ergibt sich bei einer Umsatzsteigerung von 5 % auch eine Gewinnsteigerung von 5 %. Reduziert man die Personalkosten um 5 % ergibt sich, bei gleich bleibenden Rahmenbedingungen, eine Gewinnsteigerung von 25 %. Der größte Effekt wird allerdings durch eine Materialkostensenkung von 5 % erzielt. Hier verbessert sich das Ergebnis um 50 %. Dieser Hebeleffekt verdeutlicht den unmittelbaren Einfluss des Einkaufs auf das Unternehmensergebnis.

Aber nicht nur der Beitrag auf das Unternehmensergebnis allein ist ausschlaggebend für die zunehmende Bedeutung. Vielmehr sind es gestiegene interne wie externe Anforderungen, die das Aufgabenfeld des Einkaufs erweitert haben. Steigende Kosten im F&E-Bereich, kürzer werdende Produktlebenszyklen oder eine weiter zunehmende Globalisierung stellen neue Anforderungen an die Unternehmen. In diesem Zusammenhang liefern funktionierende, flexible und leistungsfähige Wertschöpfungsketten und Technologiekooperatio-

	Basis in Euro	Umsatz +5%	Personalkosten -5%	Materialkosten -5%
Umsatz	100.000	105.000	100.000	100.000
Materialkosten	50.000	52.500	50.000	47.500
Personalkosten	25.000	26.250	23.750	25.000
Sonstige Kosten	20.000	21.000	20.000	20.000
Gewinn	5.000	5.250	6.250	7.500
Gewinnänderung		+5%	+25%	+50%

Abb. 1.3 Umsatzsteigerung vs. Personalkostensenkung vs. Materialkostensenkung

nen einen enormen Beitrag zur Leistungsdifferenzierung des eigenen Unternehmens, etwa durch kurze Lieferzeiten, hohes Qualitätsniveau oder Kostenführerschaft. Somit ist es ein bereichsübergreifendes Management der internen und externen Wertschöpfung, das den Unterschied zum Wettbewerb ausmachen kann.

Diese Faktoren machen es zwingend erforderlich, die Versorgung des Unternehmens ganzheitlich und bereichsübergreifend zu steuern, wodurch die Notwendigkeit eines stark positionierten Einkaufs deutlich wird.

1.4 Herausforderungen für den Einkauf von morgen

Das Aufgabenfeld des Einkaufs wird zukünftig überproportional zunehmen. Es umfasst heute bereits eine Vielzahl von Unternehmensfunktionen wie strategische Planung, Controlling, Risikomanagement und Projektmanagement. Daraus wird deutlich, warum der Einkauf in vielen Unternehmen bereits eine starke Position eingenommen hat. Die größte Herausforderung wird es aber sein, die strategische Position des Einkaufs im Unternehmen weiter auszubauen. Denn trotz seiner zunehmenden Bedeutung gehören Einkaufsaktivitäten durch andere Bereiche in den meisten Unternehmen immer noch zur Tagesordnung. Diese sogenannte Maverick-Buying-Quote (unkoordinierte Einkäufe) erreicht in vielen Unternehmen nicht selten 20–30 % des gesamten Einkaufsvolumens. Hier gilt es, Aufklärungsarbeit zu leisten und im positiven Sinne Taten sprechen zu lassen. Fachabteilungen können nicht über das Wissen und die Marktkenntnis eines Einkäufers verfügen und sind somit oft überrascht, wenn ihnen ungenutzte Potenziale aufgezeigt werden.

Um dazu in der Lage zu sein, müssen Einkäufer über das nötige Know-how verfügen. Dies beinhaltet neben umfangreichen kaufmännischen Kenntnissen vor allem technisches Grundwissen über die zu beschaffenden Güter und deren Fertigungsverfahren. Nur dadurch kann es dem Einkäufer gelingen, die Vielzahl der zur Verfügung stehenden Einkaufsmethoden gezielt einzusetzen und im Rahmen von Diskussionen mit technischen Bereichen ernst genommen zu werden. Somit versetzt er sich in die Lage, die internen

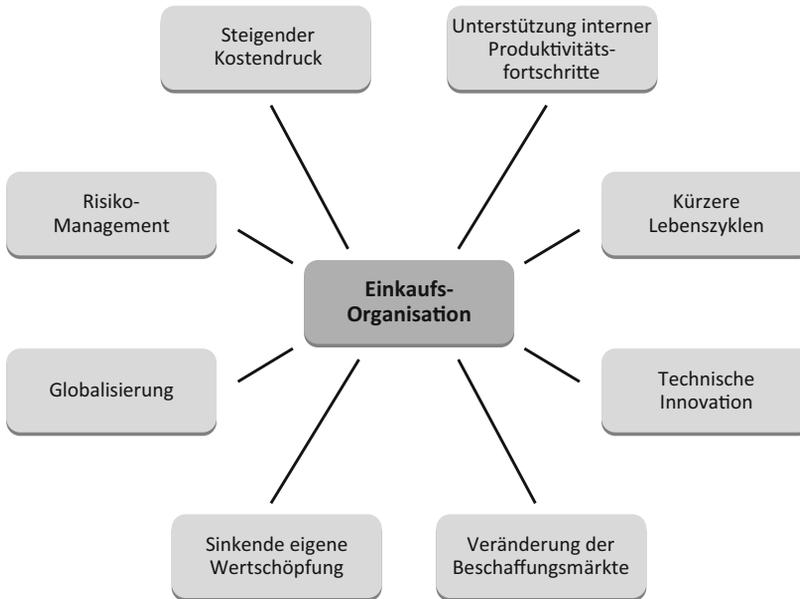


Abb. 1.4 Anforderungen an die Einkaufsorganisation

Bedürfnisse mit den Fähigkeiten seiner Lieferanten optimal zu verbinden und zur Zielerreichung des Unternehmens beizutragen.

Besonders vor dem Hintergrund kürzer werdender Produktlebenszyklen und der Verringerung der eigenen Fertigungstiefe wird es immer wichtiger, Technologiekooperation mit Lieferanten einzugehen und diese früh in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Daher wird es immer wichtiger, langfristige Partnerschaften mit Lieferanten aufzubauen und zu entwickeln.

Im Hinblick auf potenzielle Beschaffungsmärkte liegt die Herausforderung des Einkaufs darin, neue interessante Regionen zu erschließen und für das eigene Unternehmen zu nutzen, ohne dabei den Risikoaspekt aus den Augen zu verlieren. Denn durch die Zunahme der externen Wertschöpfung erhöht sich die Abhängigkeit von der externen Wertschöpfung. Betrachtet man globale und stark verzweigte Lieferketten, verstecken sich hier enorme Gefahren und Risiken. So werden beispielsweise durch globale Einkaufsaktivitäten Auswirkungen von Naturkatastrophen am anderen Ende der Welt für die eigene Produktionslinie relevant. Bereits der Ausfall einer einzigen Komponente kann zum Stillstand einer kompletten Wertschöpfungskette führen. Hier liegt es am Einkauf, proaktive Risikostrategien zu entwickeln und mögliche Szenarien mit geeigneten Maßnahmen zu hinterlegen.

Eine weitere Herausforderung bilden die persönlichen Anforderungen des Einkäufers, um sein erweitertes Aufgabengebiet auszufüllen. Dies erfordert neben interkulturellen Kompetenzen, technischem und kaufmännischem Know-how sowie Verhandlungsgeschick vor allem Softskills und Führungsqualitäten. Auch wenn nur wenige Einkäufer

im direkten Sinne Führungsverantwortung tragen, erfordert das Bewältigen interner Konfliktsituationen und das Managen von Lieferantenpartnerschaften ein hohes Maß an Führungskompetenz. Denn Lieferanten müssen genauso geführt, motiviert, gefördert und ermahnt werden wie ein Mitarbeiter. Daher gehören Kommunikation, Durchsetzungsvermögen und soziale Intelligenz zu den wesentlichen Anforderungen des modernen Einkäufers.

Um die in Abb. 1.4 aufgezeigten Herausforderungen zu meistern, werden im weiteren Verlauf verschiedene, in der Praxis erprobte Lösungsansätze und Managementmethoden vorgestellt. Somit erhält der moderne Einkäufer die Möglichkeit, sein Aufgabengebiet proaktiv zu gestalten und seiner neuen, starken Position im Unternehmen gerecht zu werden.

Zusammenfassung

Im folgenden Kapitel erhält der Leser einen Einblick in strategische Fragestellungen des Einkaufs. Anhand eines allgemeinen Strategieentwicklungsprozesses soll er in die Lage versetzt werden, eigene strategische Überlegungen systematisch anzustellen und umzusetzen. Des Weiteren erhält der Leser einen Überblick über verschiedene strategische Ausrichtungen des Einkaufs und versteht diese einzuordnen.

2.1 Strategische Grundlagen

Die Bedeutung des Einkaufs auf den Unternehmenserfolg wurde in Kap. 1 dargestellt. Diese Erkenntnis hat sich in vielen Unternehmen bereits fest in den Köpfen verankert. Doch die Erkenntnis alleine reicht nicht, um die Versorgung des Unternehmens strategisch und ganzheitlich zu steuern. Im nächsten Schritt muss ein Ansatz entwickelt werden, der eine solche ganzheitliche Betrachtung ermöglicht und somit konkrete Handlungsoptionen eröffnet: Der Einkauf braucht eine Strategie.

Im Kern umfasst der Begriff Strategie einen Handlungsrahmen, der auf die Erreichung langfristiger Ziele ausgerichtet ist. Die Strategie bildet die oberste Ebene im Planungsprozess und beantwortet die Frage: „Was will das Unternehmen erreichen?“ Häufig wird die Strategie von einer Unternehmensvision abgeleitet, einem formulierten Zukunftsbild des Unternehmens. So hat beispielsweise der Autobauer Volkswagen seine Vision so formuliert, bis 2018 zum größten Autobauer der Welt wachsen zu wollen. Die Vision hat somit normativen Charakter und wird gerne mit dem Polarstern verglichen, der die Richtung vorgibt.

Daraus abgeleitet ergibt sich die Unternehmensstrategie, die allerdings von vielen Faktoren abhängt. Bei der Definition der Strategie sind folgende Fragestellungen zu beachten: