



*Social*BUYING<sup>TM</sup>  
REVOLUTION IM EINKAUF

Rainer Machek | Detlef G. Möhrstädt | Jürgen Schmiezek



Rainer Machek  
Detlef G. Möhrstädt  
Jürgen Schmiezek

DIE DEUTSCHE STAATSBIBLIOTHEK

## SOCIAL BUYING — REVOLUTION IM EINKAUF

Rainer Machek | Detlef G. Möhrstädt | Jürgen Schmiezek

ISBN 978-3-7323-2915-1

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

Satz, Grafik & Design: werkBLICK, Martin Hansen, Freising

Herstellung: Advantage-Printpool, Gilching

Die Print-Ausgabe ist zu beziehen über:

SynerTrade

Bunzlauer Straße 7

D 80992 München

Tel. +49 89 122 87 22-0

Fax +49 89 122 87 22 99

E-Mail: [info.germany@synertrade.com](mailto:info.germany@synertrade.com)

oder den Verlag oder online: [www.amazon.de](http://www.amazon.de)

 ist eine eingetragene Gemeinschaftsmarke und in der Europäischen Union (AZ Nr. 009340522) gesetzlich geschützt

© RAINER MACHEK

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich national und international geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages 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.

1 |

## VORWORT

2 |

## DER EINKÄUFER ALS ALLESKÖNNER

2.1 |

Wandel im Berufsbild des Einkäufers

2.2 |

Der alltägliche Wahnsinn

2.3 |

Das Problem der Einkäufer-Ausbildung

2.4 |

Was ist ein Einkäufer wert?

2.5 |

Hilfsmittel zur Professionalisierung

2.6 |

Die (un-)heimliche Professionalisierung

2.7 |

Was zukünftig von Einkäufern erwartet wird

3 |

## SOCIAL BUYING

3.1 |

Soziale Netzwerke

3.2 |

Social Networking im Unternehmen

3.3 |

Social Buying

3.4 |

Open Innovation

3.5 |

Bedeutung sozialer Netzwerke im Einkauf

3.6 |

Sieben Thesen zur Zukunft des Einkaufs

3.7 |

Professionelles SRM als Teil des “Social Buying”

3.8 |

Wie „social“ ist Ihr Unternehmen?

3.9 |

Einkauf im Jahr 2020 – ein Ausblick

4 |

## WERKZEUGE FÜR DEN EINKÄUFER

4.1 |

Überblick Werkzeuge für den Einkäufer

4.2 |

Software nervt!

4.3 |

Software hilft!

4.4 |

Anspruch an die Zukunft

5 |

## PRAXISBERICHTE

5.1 |

Google, Inc.

5.2 |

OMV AG

..

6 |

**UBER DIE AUTOREN**

7 |

**ENDNOTEN-VERZEICHNIS**

# 1 | VORWORT

“Der Einkauf ist tot, es lebe der Einkauf!” Dies ist die Botschaft der vorliegenden Schrift. In Zukunft wird es für den industriellen Einkauf ganz selbstverständlich sein, die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie) und hierbei insbesondere die Social Media für die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten aber auch alle Facetten des Supplier Relationship Management professionell zu nutzen. Rainer Machek, Detlef G. Möhrstädt und Jürgen Schmiezek haben hierfür den treffenden Begriff “Social Buying” gewählt. Diesen erläutern sie in allen seinen Facetten und machen deutlich, dass das, was das private Einkaufsverhalten der “Digital Natives”, die in Permanenz auch mobil online sind, schon heute charakterisiert, auch die Einkaufsprozesse der Unternehmen immer mehr prägen und die gesamte Einkaufsorganisation revolutionieren wird. Über den potenten Enabler IuK-Technologie kommt also eine neue Dynamik in den Einkauf. Die Autoren plädieren für eine Aufwertung des Einkaufs in den Unternehmen und haben dabei alle Argumente auf ihrer Seite. Sie wagen einen Blick in die Glaskugel und beschreiben Strukturen und Prozesse des industriellen Einkaufs 2020.

Dabei wird eines deutlich: Der Dornröschenschlaf des Einkaufs in der Industrie ist vorbei. Endlich kommt die Neuausrichtung des Einkaufs auf die Agenda der Unternehmensleitungen. Dies ist kein Wunder, denn in Anbetracht eines Anteils von durchschnittlich rund

60% der aus dem Beschaffungsmarkt bezogenen Vorleistungen am Umsatz deutscher Industrieunternehmen ist der Ergebnishebel des Einkaufs beeindruckend. Es wäre daher zumindest fahrlässig, diesen Hebel nicht systematisch auch mit den modernen IuK-technischen Möglichkeiten zu nutzen. Schon die alten hanseatischen Kaufleute wussten: Im Einkauf liegt der Segen! Der Einkauf war daher bei ihnen Chefsache. Diese alte Weisheit wird in unsicheren Zeiten wiederentdeckt. Zur Schaffung und Implementierung eines neu aufgestellten Einkaufs bedarf es nicht unerheblicher Investitionen in Personal, Organisation und IuK-Technologie, die sich jedoch - wie die BME-eLÖSUNGSTAGE Jahr für Jahr zeigen - lohnen und rechnen.

Für eine Aufwertung und „Aufrüstung“ des Einkaufs gibt es überzeugende Gründe: Der Einkauf von Vormaterialien wie etwa NE-Metallen, Stahl, Kunststoffen und agrarischen Rohstoffen ist in Zeiten der Globalisierung und verrückt spielender Preise zu einer strategischen Aufgabe geworden. Die Rohstoff- und Energiekosten sind infolge des dynamischen Wachstums der Weltwirtschaft insbesondere in den Schwellenländern rasant gestiegen und drücken gewaltig auf die Margen. Bei wichtigen Zulieferern gibt es in Zeiten guter Konjunktur Kapazitätsengpässe und lange Lieferzeiten. Die Supply Chains bedürfen daher einer agilen Steuerung. Der Einkauf hat dabei nicht nur eine große Bedeutung für die Optimierung der Kosten und des in Beständen gebundenen Kapitals, sondern muss auch dafür sorgen, dass die Unternehmen in Zeiten eines kaum noch planbaren Auf und Ab Konjunktur flexibel produzieren. Zudem hängen vom Einkauf in erheblichem Maße die Qualität der Produkte, der Zufluss von Innovationen aus der Lieferantenbasis und die Risikoexposition der Unternehmen ab. In zunehmend arbeitsteiligen Supply Chains wird der Einkauf immer mehr zum Manager der externen Wertschöpfung. Eine durch das Prinzip der Partnerschaft geprägte Kollaboration mit

einem starken Netzwerk von Lieferanten und Third Parties wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor, der permanent gepflegt und weiterentwickelt werden muss.

## WELCHE STRATEGIEN STEHEN IM FOKUS DES MODERNEN EINKAUFES?

So geht es um die Bündelung und Standardisierung von Bedarfen, da nur so Kostendegressionseffekte erreicht werden können. Des Weiteren stehen die Forcierung des Lieferantenwettbewerbs, die Ausweitung von Auslandsbezügen sowie der zentrale Abschluss von sorgfältig ausgehandelten Rahmenverträgen im Vordergrund. Parallel dazu werden zusammen mit der Entwicklung und Technik Strategien zur Einsparung von Material und/oder zur Substitution von teuren Materialien erarbeitet. Die Einkaufsteams steigen in die Fertigungs- und Logistikprozesse der Lieferanten und von deren Vorlieferanten ein und fahnden zusammen mit diesen nach Verbesserungsmöglichkeiten. Mit den strategischen Lieferanten zusammen werden Entwicklungsprojekte realisiert.

Vor diesem Hintergrund wurden und werden in vielen Unternehmen gewachsene Strukturen und Prozesse im Einkauf gründlich überarbeitet. Die moderne IuK-Technologie mit leistungsfähigen ERP-Systemen und integrierten webbasierten Front-End- Applikationen wirkt dabei – richtig eingesetzt – als Intelligenzverstärker und Enabler anspruchsvoller, vernetzter Organisationsformen im Einkauf. Soziale Netzwerke verstärken diesen Trend und ermöglichen letztlich „Social Buying“, so wie es in dieser Schrift skizziert wird.

An die Stelle von ausgeprägten Hierarchien und funktionalen Organisationskästchen, die das Bild der Vergangenheit mit einem

Bestellbüro Einkauf prägen, treten Organisationsformen, die zentrale und dezentrale Elemente geschickt miteinander verbinden, Freiräume für den strategischen Einkauf schaffen und die Geschäftsprozesse der operativen Beschaffung durchgängig definieren, optimieren und automatisieren. Die alt hergebrachten linear orientierten Managementprozesse werden obsolet im Zeitalter von Social Media.

## WELCHE TRENDS IN DER EINKAUFSORGANISATION SIND HEUTE SCHON ZU BEOBACHTEN?

Es wird eine unternehmensübergreifende integrierte Datenbasis mit Material- und Lieferantenverschlüsselung geschaffen, die eindeutige Antworten auf die keineswegs triviale Frage gibt: Wer kauft im Unternehmen, was in welcher Menge zu welchen Konditionen bei wem ein? Die bestehenden Lieferverträge werden lückenlos erfasst. Dies dient einer nie gekannten hohen Transparenz und fördert die Einhaltung von Compliance-Regeln.

Im Einkauf etabliert sich der Chief Purchasing Officer, der Kompetenzen für alle Beschaffungsgüter, d.h. Material, Dienstleistungen, Investitionen und Energien für sich reklamiert und diese auch erhält. Der Chief Purchasing Officer forciert zum einen die Bündelung von Volumina und die Ausschöpfung von Synergien und erschließt zum anderen die internationalen Beschaffungsmärkte. Er berichtet an den Vorstand.

Zur Wahrnehmung der strategischen Einkaufsaufgaben werden auf bestimmte Warengruppen und fremdbezogene Leistungen fokussierte Lead Buyer oder Sourcing Groups etabliert, die nach dem bekannten Motto „einer für alle“ Bedarfe bündeln und diese als Spezialisten insgesamt für alle Bedarfsträger verhandeln. Sie schließen

mit den Lieferanten zentral Rahmenverträge ab, aus denen dann die verschiedenen Bedarfsträger im Unternehmen dezentral abrufen.

Anfragen (Requests for Information), Ausschreibungen (Requests for Quotation) und Verhandlungen besonders in der Gestalt von umgekehrten Auktionen werden in zunehmendem Maße elektronisch vorgenommen.

In gut organisierten Unternehmen erhalten die strategischen Einkäufer per Knopfdruck aus einem Einkaufsportaleinkaufscockpit alle Informationen, die sie für Vergabeentscheidungen und Lieferantengespräche benötigen. SRM wandelt sich somit von der Worthölse zur gelebten Realität.

Für die operative Realisierung der Beschaffungsvorgänge bis hin zur Zahlung (Procure-to-Pay) werden einheitliche Prozesse definiert.

Im Zuge eines durchgängigen Supply Chain Managements werden Lieferanten und Logistikdienstleister elektronisch angebunden über Kollaborationsplattformen.

Dank einer immer leistungsfähigeren modernen IuK-Technologie bilden sich neue Infrastrukturen für die crossfunktionale und interorganisationale Zusammenarbeit heraus, in denen die ökonomischen Transaktions- und Kollaborationskosten nahezu wegfallen.

Diese kurzen Anmerkungen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, machen eines deutlich: Im Informationszeitalter muss das Drehbuch des professionellen Einkaufs in der Industrie neu geschrieben werden. Hierzu leistet die vorliegende Schrift einen inspirierenden Beitrag. Die beiden gut gewählten Praxisberichte von Dr. Bernd Huber (Head Sourcing Center of Excellence, Google, Inc.) sowie Stefan Wagenhofer (Senior Vice President Procurement, OMV AG) zeigen, welche zukunftsweisenden Lösungen schon heute in der Praxis möglich sind.

Organisation und IuK-Technologie sind wichtige Enabler einer Neuausrichtung des Einkaufs in der Industrie. Sie reichen jedoch alleine nicht aus: Hinzukommen muss der dritte Enabler Human Resources Management. Der „neue“ industrielle Einkauf muss mit hochqualifizierte Führungs- und Fachkräften, die sowohl einen technischen als auch einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben, besetzt werden. Diese sind jedoch dünn gesät. Der War for Talents ist in vollem Gange. Nur wem es gelingt, die besten Mitarbeiter für den Einkauf zu gewinnen und diese zu halten, wird mit einer neu aufgestellten Einkaufsorganisation und „Social Buying“ nachhaltige Erfolge erzielen können. Im Recruiting und Retainment der besten Köpfe bleibt noch viel zu tun. Die Unternehmen sollten diese Aufgabe engagiert angehen. Die Nutzung der Social Media kann auch hierzu entscheidende Beiträge leisten, damit der „neue“ Einkauf auflebt.

Köln im Dezember 2011

Prof. Dr. Robert Fieten

(Leiter Management-Forschungs-Team, Köln und Mitglied  
des Vorstandes des Bundesverbandes Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e. V., Frankfurt/Main)



## 2 | DER EINKÄUFER ALS ALLESKÖNNER

- 2.1 | WANDEL IM BERUFSBILD DES EINKÄUFERS
- 2.2 | DER ALLTÄGLICHE WAHNSINN
- 2.3 | DAS PROBLEM DER EINKÄUFER-AUSBILDUNG
- 2.4 | WAS IST EIN EINKÄUFER WERT?
- 2.5 | HILFSMITTEL ZUR PROFESSIONALISIERUNG
- 2.6 | DIE (UN-)HEIMLICHE PROFESSIONALISIERUNG
- 2.7 | WAS ZUKÜNFTIG VON EINKÄUFERN ERWARTET WIRD

### 2.1 | WANDEL IM BERUFSBILD DES EINKÄUFERS

Lange, lange Zeit war die Welt des Einkaufs einfach und klar. Man war organisatorisch irgend eine Sub-Sub-Abteilung der Produktion, oder im Dienstleistungssektor Teil der Bürobedarfsversorgungskette und fristete in - bestenfalls zweitklassigen - Büroräumen ein stilles, unauffälliges Leben.

Entschieden wurden die zu kaufenden Produkte von der Technik bzw. von der Produktion, die zuvor mit dem Lieferanten alle Details intensiv geklärt hatten. Die Bestellung erfolgte damals auch noch oft direkt von der Fachabteilung oder dem Einkauf blieb für lange Jahre bestenfalls die unrühmliche Rolle übrig, noch ein „paar Prozente“ bei einem schon siegessicheren Lieferanten heraus zu verhandeln.

Typischerweise kamen die Verkäufer einmal die Woche bei den Einkäufern vorbei, man besprach die wirklich wichtigen Themen wie Fußball, Wetter und die Ereignisse der Woche, schimpfte kurz über die Politik und kam dann, quasi nebenbei, zum Geschäft, das vielfach in der Aufnahme der wöchentlichen Bestellung gipfelte, vielleicht auch mal ergänzt durch eine Produktneuvorstellung seitens des Verkäufers.

Die Hauptaufgabe des Einkaufs war es bis weit in die 80-iger Jahre hinein, die operative Versorgung in ausreichender Qualität und Quantität sicher zu stellen. Daher gab es auch vielfach die Bezeichnung „Disponent“ als Synonym für Einkäufer. Räumlich kaufte das Unternehmen „rund um den Kirchturm“ ein, schon Lieferanten aus einem anderen Bundesland waren rar, ausländische Lieferanten scheiterten an Sprach-, Währungs- und Zollbarrieren.

Gedanklich war die Aufgabe des Einkaufs beim Eintreffen der Ware erledigt. Das Bewusstsein für Aufwand und Kosten in später folgenden Prozessabläufen im Unternehmen war zumeist nicht gefordert und daher wenig ausgeprägt.

Methodisch genügte es, die Grundrechenarten zu beherrschen und bei Bedarf „ein harter Verhandlungsknochen“ zu sein.

Herausforderungen technischer Natur waren nicht gegeben, wenn man von der Bedienung des Faxgerätes, das Anfang der 80-iger Jahre auf den Markt kam, mal absieht.

Zusammenfassend gesehen, war alles sehr, sehr überschaubar: Anspruch, Ausstattung mit Ressourcen aller Art, Bezahlung, Karrierechancen, sowie internem wie externem Ansehen. Einkauf war vielfach das „Abstellgleis“ für Mitarbeiter, die für andere Bereiche nicht geeignet erschienen.

Impulse zur Veränderung im Einkauf kamen immer von außen, von der Technik, der Produktion oder vom Vertrieb.

Und auf einmal kam es zu einer ganzen Lawine von zum Teil gleichzeitigen Veränderungen, die auch die bis dahin heile, heile Welt des Einkaufs gründlich durcheinander wirbelte.

Diese sind zur Erinnerung für den Leser (und ohne Anspruch auf Vollständigkeit) hier aufgeführt:

## INNOVATIONEN IN DER LOGISTIK

Die laufend steigenden Anforderungen an die Verfügbarkeit der Waren erreichten immer weitere Höhen und gipfelte in Lieferungen binnen weniger Stunden an jedem Ort im Bundesgebiet oder Just-In-Time-Lieferungen für die Fertigungsindustrie.

Wer die Lieferzyklen zum Beispiel im Pharma-Bereich, speziell bei der Belieferung der Apotheken analysiert, in denen gut gehende Apotheken 5-7 mal pro Tag die kurzfristig bestellte Ware erhalten, erkennt, was heute möglich ist.

Automatisch führte dies zu einer Veränderung in der Beziehung Einkauf - Verkauf, man bestellte auf einmal per Telefon oder Fax, die persönlichen Bindungen zwischen Verkäufer - Einkäufer wurden geringer.

Die zunehmende Distanz und die Abnahme der persönlichen Beziehungen zwischen Einkäufer und Verkäufer zeigten sich auch im Aufkommen von neutral gehaltenen Besprechungszimmern, in denen die Verhandlungen auf einmal geführt wurden.

## QUALITÄTSMANAGEMENT

Mitte der 80-iger Jahre kam das Gedankengut der Null-Fehler-Strategie, die ihren Ursprung in einer Initiative des US-Verteidigungsministeriums (Philip Bayard Crosby: „Quality is free“) hatte, nach Europa. In den Unternehmen führte dies dazu, dass Qualitätsabteilungen gegründet wurden, die auf einmal auch bei der Auswahl der Lieferanten mitreden wollten. Zudem wurden neben Preis und Verfügbarkeit auch noch – ganz neu – Kennzahlen eingeführt, an denen Lieferanten-Leistungen, damals noch rein unter Qualitätsaspekten, gemessen wurden.

## WETTRÜSTEN VERTRIEB – EINKAUF

Der steigende Wettbewerbsdruck führte in den Unternehmen dazu, dass nach einer Optimierung in Technik/Produktion und nach erfolgter Umsetzung von Qualitätsmanagement und Marketing, auch weitere Bereiche wie der Verkauf in den Fokus rückten.

Da sich das operative Geschäft (Bestellung-Bereitstellung-Lieferung-Rechnung) auch unter dem Einsatz der neu aufkommenden EDV immer einfacher und besser bewerkstelligen ließen, kam es - ausgelöst durch den beginnenden Verdrängungswettbewerb - im Vertrieb zu einer Professionalisierung und damit zu einem ungeahnten „Aufrüsten“.

Man erkannte, dass Kunden je nach Abnahmemenge oder noch viel sinnvoller, nach dem Potential kategorisiert und differenziert behandelt werden sollten und dass die Zeiten des Verkäufers als Bestellabholer ein für alle Mal vorbei waren.

Damit begann der Siegeszug der Key Accounter, die das Absatzgebiet unter strategischen Gesichtspunkten analysieren, die Potentiale erkennen, gewichteten und sich dann einer mittelfristigen Umsetzung einer definierten Absatz-Strategie widmen.

Für diese neue Rolle gab es erst einmal keine geeigneten Bewerber, man brauchte Personen mit einer soliden kaufmännischen und/oder technischen Ausbildung bis hin zum Hochschulabschluss, einer strategischen Denkweise, vielfach auch zusätzlichen Kenntnissen in EDV, Sprachen usw. Die Professionalisierung im Vertrieb umfasste neben der höheren Qualifikation, den fortschrittlichen Methoden auch die Verwendung von Software-Tools für Planung, Kennzahlen, Statistiken und zur Kundenpflege und – Bindung.

Der Verkauf erlebte dadurch einen elementaren Ansehens- und Qualitätssprung, der lange Zeit im Einkauf als natürlicher Gegenpart unbeantwortet blieb. Der Verkauf arbeitete mittlerweile seit Jahrzehnten mit Customer Relationship Management-Systemen (CRM) und Prognosen- und Planungs-Tools und war damit dem Einkauf vielfach auch technologisch lange Zeit überlegen.

Der geneigte Leser hat vielleicht schon bei der Lektüre des Anforderungsprofils der Key Accounter weiter oben im Text erkannt, dass diese so gut wie deckungsgleich mit den Anforderungen eines strategischen Einkäufers heutiger Prägung sind.

## GEMEINSAMKEITEN: KEY ACCOUNTER – STRATEGISCHER EINKÄUFER