

Andreas Stollenwerk

# **Wertschöpfungsmanagement im Einkauf**

Analysen – Strategien –  
Methoden – Kennzahlen



Andreas Stollenwerk

Wertschöpfungsmanagement im Einkauf

Andreas Stollenwerk

# **Wertschöpfungsmanagement im Einkauf**

Analysen – Strategien –  
Methoden – Kennzahlen



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

**Andreas Stollenwerk** ist Geschäftsführer und Partner des Instituts für Strategie & Supply Management, das sich auf die Entwicklung von Trainingskonzepten und Personalqualifizierungsmaßnahmen sowie die Beratung von Unternehmen im Einkauf spezialisiert hat. Er ist Referent und Top-Trainer für Einkauf und Verhandlungsführung.

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Susanne Kramer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

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

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Stürtz GmbH, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2697-5

## Vorwort

Dass der Einkauf im Zuge zunehmender Globalisierung, wachsenden Kostendrucks und eines immens gestiegenen Materialkostenanteils von enormer Bedeutung für den Unternehmensgewinn ist, hat sich mittlerweile in (fast) allen Chefetagen herumgesprochen. Doch allzu oft wird der Einkäufer noch immer als derjenige im Unternehmen wahrgenommen, der sich darum zu kümmern hat, Mengen zu bündeln, Preise zu verhandeln oder darum, dass der Lieferant pünktlich liefert. Nur wenigen scheint bewusst zu sein, welche strategische Bedeutung der Einkauf für ein Unternehmen hat. Dies kann fatale Folgen haben. Denn vor allem vor dem Hintergrund einer zunehmend höheren Abhängigkeit von teilweise komplexen Wertschöpfungsketten ist ein völlig neues, einkaufsrelevantes Denken und Handeln im gesamten Unternehmen erforderlich. Um diesen Anforderungen professionell begegnen zu können, reicht eine umfassende kaufmännisch-technische Ausbildung der Einkäufer allein nicht aus. Ein gut ausgebildeter Einkäufer kann sicherlich vieles bewirken, aber den eigentlichen Durchbruch schafft ein Unternehmen erst dann, wenn es sich auf eine gesamte Optimierung der durch den Einkauf von Waren und Dienstleistungen entstehenden Kosten verständigt. Hierbei muss allen Beteiligten aus der Unternehmensleitung und den Fachbereichen bewusst sein, dass das Einkaufen sämtlicher Beschaffungsobjekte nicht nur den Einkauf, sondern alle Unternehmensfunktionen betrifft. Der Aufgabenbereich des Einkäufers wandelt sich damit zu einem internen Projekt- und Prozessmanager, der – von operativen Aufgaben weitgehend befreit – sämtliche Wertschöpfungsstufen der sogenannten Supply Chain optimiert.

Um dies zu realisieren, sind die anvisierten Einkaufsziele mit den vom Unternehmen verfolgten Zielen abzugleichen, Informationen zusammenzutragen und Daten zu ermitteln, um Einkaufsstrategien fachübergreifend zu entwickeln. Dazu müssen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern, kosten-, lieferanten- und prozessspezifische Maßnahmen unter Risikoaspekten aufeinander abgestimmt werden. Durch die Zusammenstellung eines optimalen Maßnahmen-Mixes soll die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Rahmen der relevanten Wertschöpfungsketten erhalten oder besser noch gesteigert werden. Dies setzt voraus, dass einkaufsrelevantes Know-how nicht nur im Einkauf, sondern in allen Fachbereichen verstanden und angewendet wird, damit die Umsetzung der Einkaufsstrategien gelingt.

Dieses Buch beschreibt in der Praxis erprobte Verfahren und Methoden, die ich in meiner beruflichen Laufbahn anwenden konnte oder mir im Rahmen meiner Trainings- und Beratungstätigkeit als solche vorgestellt wurden. Daher möchte ich mich bei allen bedanken, die mit ihren Ideen und Erfahrungen dazu beigetragen haben, dass die Seiten dieses Buches viele wertvolle Inhalte bereithalten, die nicht nur den Einkäufer unterstützen, um die komplexe Beschaffungsaufgabe im Unternehmen zu meistern. Frau Susanne Kramer vom Gabler Verlag danke ich für ihre Initiative und Geduld bei der Fertigstellung dieser Arbeit.

Einen ganz besonderen Dank hat sich Frau Heike Steinmetz für ihre vielen wertvollen Hinweise, Tipps und Korrekturen stilistischer Art sowie für die angenehme und zuverlässige Zusammenarbeit verdient.

Der größte Dank aber gilt meiner Frau Angelika Schlicht für ihre Unterstützung und ihr Verständnis, wenn die Zeit für das Schreiben dieses Buches mal wieder alle anderen Pläne und Interessen in den Hintergrund drängte.

So wünsche ich allen Lesern dieses Buches, dass sie durch diese Arbeit viele Anregungen und wertvolle Informationen für ein erfolgreiches Schaffen im Einkauf erhalten oder den Einkäufer besser verstehen, damit eine gute Zusammenarbeit den gemeinsamen Erfolg ermöglicht.

Attendorf, im November 2011

*Andreas Stollenwerk*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Begriff Wertschöpfungsmanagement.....</b>	<b>11</b>
1.1 Neue Herausforderungen der Unternehmen im globalisierten Wettbewerb .....	13
1.2 Voraussetzungen zur Umsetzung eines Wertschöpfungsmanagements.....	16
1.2.1 Entwicklung eines Kostenbewusstseins im Unternehmen .....	17
1.2.2 Entwicklungsstand der Einkaufsorganisation .....	19
1.2.3 Trennung strategischer und operativer Einkaufsbereiche .....	23
1.2.4 Entwicklung cross-funktionaler Strukturen .....	25
1.3 Notwendige Qualifikationen des Einkäufers.....	27
<b>2 Einkaufsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie .....</b>	<b>31</b>
2.1 Erstellung einer Handlungsleitlinie.....	33
2.2 Basisdaten .....	36
2.3 Einkaufsziele .....	38
2.3.1 Operative Zielsetzung im Einkauf.....	39
2.3.2 Strategische Zielsetzung im Einkauf .....	41
2.4 Analyse des einkaufsrelevanten Umfelds.....	49
2.4.1 Unternehmensinternes Umfeld .....	49
2.4.2 Unternehmensexternes Umfeld.....	55
2.5 Messmethoden .....	61
2.5.1 Die Notwendigkeit des Einkaufscontrollings .....	62
2.5.2 Kennzahlenentwicklung.....	64
2.5.3 Entwicklung von Kennzahlensystemen.....	67
<b>3 Strategische Analysen zur Steuerung von Warengruppen .....</b>	<b>73</b>
3.1 Daten und Informationsquellen zur Durchführung strategischer Analysen .....	74
3.1.1 Daten zur Erstellung von Warengruppendossiers .....	74
3.1.2 Analysebereiche in der Beschaffungsmarktforschung .....	81
3.1.3 Datenquellen der Beschaffungsmarktforschung .....	84
3.2 Ordnungsverfahren zur Strukturierung des Einkaufsvolumens .....	91
3.2.1 ABC-Analyse .....	91
3.2.2 XYZ-Analyse .....	96
3.3 Portfolio-Analysenmethoden.....	101
3.3.1 Produktlebenszyklus-Modell.....	102
3.3.2 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio.....	104
3.3.3 Einkaufsvolumen-Versorgungsrisiko-Portfolio.....	107
3.3.4 Lieferanten-Portfolio .....	110
3.3.5 Ableitung von Warengruppenstrategien.....	115
3.3.6 Dienstleistungsportfolio .....	118
3.3.7 Bewertung der Portfolioanalyse-Methoden .....	123

<b>4</b>	<b>Handlungsfelder des Einkaufs .....</b>	<b>125</b>
<b>5</b>	<b>Handlungsfeld „Kapital“ .....</b>	<b>129</b>
5.1	Steuerung des Bedarfs .....	129
5.1.1	Analyse des Bedarfs .....	130
5.1.2	Maßnahmen zur Bedarfssteuerung.....	131
5.1.2.1	Nachfragereduzierung.....	131
5.1.2.2	Bündelung von Bedarfen.....	132
5.1.2.3	Vergößerung von Bedarfen durch Kooperation.....	135
5.1.3	Kennzahlen zur Bedarfssteuerung.....	137
5.2	Steuerung der Spezifikation der Beschaffungsobjekte.....	140
5.2.1	Analyse der Kostenstruktur .....	141
5.2.1.1	Preisstrukturanalyse.....	141
5.2.1.2	Deckungsbeitragsrechnung .....	147
5.2.1.3	Gesamtkostenanalyse: TCO und LCC.....	149
5.2.2	Maßnahmen zur Beeinflussung der Kostenstruktur .....	154
5.2.2.1	Wertanalyse .....	155
5.2.2.2	Standardisierung .....	160
5.2.2.3	Bestimmung der optimalen Fertigungstiefe („Make-or-Buy“ ).....	162
5.2.3	Kennzahlen zur Steuerung der Kostenstruktur .....	164
5.3	Steuerung der Liquidität .....	166
5.3.1	Analyse von Liquiditätsverbesserungspotenzialen .....	168
5.3.2	Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität.....	169
5.3.2.1	Optimierung der Zahlungsprozesse und -konditionen.....	170
5.3.2.2	Aufbau von Finanzierungsallianzen .....	170
5.3.2.3	Unternehmensübergreifendes Cash-to-Cash-Management .....	172
5.3.2.4	Nutzung alternativer Finanzierungsformen .....	173
5.3.3	Kennzahlen zur Steuerung der Liquidität .....	174
5.4	Verwertung von Entsorgungsobjekten .....	177
5.4.1	Analyse von Entsorgungspotenzialen.....	177
5.4.2	Maßnahmen zur Steuerung von Entsorgungsobjekten .....	178
5.4.3	Kennzahlen zur Verwertung von Entsorgungsobjekten .....	180
<b>6</b>	<b>Handlungsfeld „Kreditor“ .....</b>	<b>181</b>
6.1	Analyse der Lieferantenstruktur .....	182
6.1.1	Analyse der Bedeutung des Lieferanten .....	182
6.1.2	Analyse des Wertschöpfungsumfangs.....	185
6.1.3	Analyse der Stellung in der Wertschöpfungskette.....	187
6.2	Maßnahmen zur Steuerung der Lieferantenstruktur.....	188
6.2.1	Entwicklung von Lieferantenstrategien .....	188
6.2.1.1	Beziehungsmuster: partnerschaftlich oder opportunistisch .....	189
6.2.1.2	Geographischer Fokus der Lieferantenstruktur.....	190
6.2.1.3	Der Leistungsumfang.....	193
6.2.1.4	Ort der Leistungserstellung .....	194



6.2.1.5	Steuerung von Vorlieferanten.....	195
6.2.1.6	Lieferantenzahl: ein Lieferant oder mehrere.....	195
6.2.1.7	Beschaffungsweg: direkter oder indirekter Bezug.....	198
6.2.2	Lieferantenauswahl.....	199
6.2.3	Lieferantenbewertung.....	211
6.2.3.1	Operative Lieferantenbewertung.....	213
6.2.3.2	Strategische Lieferantenbewertung.....	217
6.2.4	Lieferantenauditierung.....	223
6.2.5	Lieferantenentwicklung.....	225
6.2.6	Beendigung der Lieferantenbeziehung.....	229
6.3	Kennzahlen zur Steuerung der Lieferantenstruktur.....	230
6.3.1	Kennzahlen zur Steuerung von Lieferantenstrategien.....	231
6.3.2	Kennzahlen zur Lieferantenauswahl.....	234
6.3.3	Kennzahlen zur Lieferantenbewertung.....	235
6.3.4	Kennzahlen zur Lieferantenauditierung.....	236
<b>7</b>	<b>Handlungsfeld „Koordination“.....</b>	<b>239</b>
7.1	Analyse der Prozesssituation.....	240
7.2	Produktentwicklungsprozess.....	242
7.2.1	Forward Sourcing.....	244
7.2.2	Konzeptwettbewerb.....	246
7.2.3	Target Costing.....	247
7.2.4	Simultaneous Engineering.....	247
7.3	Produktbereitstellungsprozess.....	248
7.3.1	Maßnahmen zur Optimierung des Informationsflusses.....	250
7.3.1.1	Elektronischer Datenaustausch: EDI.....	250
7.3.1.2	Elektronische Marktplätze.....	251
7.3.1.3	Elektronische Kataloge.....	252
7.3.1.4	Elektronische Auktionen.....	253
7.3.1.5	Elektronische Portale: Einkaufshomepage.....	255
7.3.1.6	Collaborative Supply Chain Management.....	256
7.3.1.7	Web-Cams.....	256
7.3.2	Maßnahmen zur Optimierung des Materialflusses.....	257
7.3.2.1	Produktionssynchrone Belieferung.....	260
7.3.2.2	Kanban.....	261
7.3.2.3	Continuous Replenishment Systems.....	262
7.3.2.4	Supplier Managed Inventory.....	263
7.3.2.5	Konsignations- oder Vertragslager.....	264
7.3.2.6	Automatische Bestellungen / Sicherheitsbestände.....	265
7.3.2.7	Qualitätssicherungsvereinbarung.....	265
7.3.3	Maßnahmen zur Optimierung des Zahlungsflusses.....	266
7.3.3.1	Sammelrechnung.....	266
7.3.3.2	Gutschriftsverfahren.....	267
7.3.3.3	Purchasing Card.....	267

7.4	Kennzahlen zur Steuerung der Prozessleistung .....	267
7.4.1	Kennzahlen im Produktentwicklungsprozess .....	268
7.4.2	Kennzahlen im Produktbereitstellungsprozess .....	269
<b>8</b>	<b>Handlungsfeld „Krise“ .....</b>	<b>275</b>
8.1	Risikoanalyse.....	276
8.2	Risikobewertung.....	281
8.2.1	Indikatoren zur Analyse des Insolvenzrisikos .....	281
8.2.2	Indikatoren zur Analyse von Kostenrisiken .....	282
8.2.3	Indikatoren zur Analyse von logistischen Risiken .....	283
8.2.4	Indikatoren zur Analyse von Qualitätsrisiken .....	285
8.2.5	Indikatoren zur Analyse von Imagerisiken .....	286
8.2.6	Indikatoren zur Analyse von Planungsrisiken .....	287
8.3	Risikosteuerung .....	288
8.3.1	Maßnahmen im Umgang mit Insolvenzrisiken .....	290
8.3.2	Maßnahmen im Umgang mit Kostenrisiken .....	291
8.4	Risikocontrolling.....	294
<b>9</b>	<b>Handlungsfeld „Know-how“ .....</b>	<b>297</b>
9.1	Analyse des Know-how-Potenzials .....	302
9.1.1	SWOT-Analyse.....	303
9.1.2	Kulturen-Portfolio .....	305
9.2	Maßnahmen zur Generierung von Know-how.....	308
9.2.1	Definition von Wissensinhalten .....	308
9.2.1.1	Schulungskonzepte .....	310
9.2.1.2	Wissensdatenbank und Wissensmanagement .....	312
9.2.2	Aufbau und Erhalt von Netzwerken .....	313
9.2.3	Schaffen einer Lernkultur.....	314
9.3	Kennzahlen zur Know-how-Entwicklung .....	317
	Literaturverzeichnis .....	321
	Stichwortverzeichnis.....	325
	Der Autor .....	329

# 1 Begriff Wertschöpfungsmanagement

Was hat der Einkauf mit Wertschöpfungsmanagement zu tun? Noch vor einigen Jahren hätte diese Frage vermutlich im Unternehmen und auch in vielen Einkaufsorganisationen selbst für unwissendes Schulterzucken gesorgt. Wie sollte der Einkauf einen wesentlichen Beitrag zur Ermittlung und Entwicklung zukünftiger Kundenbedürfnisse leisten?

Kurz gesagt: Unternehmen betreiben Wertschöpfung nur deshalb, um dafür von Kunden Wertschätzung zu erhalten, die sich durch Wettbewerbsvorsprünge verdienen lassen, um im internationalen Konkurrenzkampf zu bestehen. Produzierende Unternehmen in rohstoffarmen Volkswirtschaften sind nur dann für den internationalen Wettbewerb ausreichend gerüstet, wenn sie weltweit alle für sie relevanten Faktorkostenvorteile nutzen und sich dazu der besten Wertschöpfungsketten bedienen

Diese Aufgabe der Ausrichtung und des Managements der unternehmerischen Wertschöpfung war und ist auch heute noch in vielen Unternehmen primär die Aufgabe des Produktmanagements. Dieses arbeitet dabei oft eng mit den technischen Bereichen aus Forschung, Entwicklung und Konstruktion sowie des Vertriebs zusammen. Die Hauptaufgabe des Einkaufs bleibt häufig beschränkt auf die kostengünstige Sicherstellung der Versorgung mit den zur Wertschöpfung benötigten Waren und Dienstleistungen, bekanntermaßen in der erforderlichen Qualität und zum festgelegten Zeitpunkt.

Das allein reicht heute jedoch nicht mehr aus. Denn für die meisten Unternehmen hat sich der Wettbewerbsdruck seit Ende des letzten Jahrhunderts gewaltig erhöht. Die Gründe dafür sind vielfältig: Die zunehmende Globalisierung infolge des technischen Fortschritts spielt dabei ebenso eine wichtige Rolle wie die Tatsache, dass uns Informationen heute dank des Internets innerhalb von Sekunden erreichen. Die zeitliche Dauer von Wettbewerbsvorteilen, die sich Unternehmen aufgrund ihrer technischen Weiterentwicklung erarbeiten konnten, wird tendenziell kürzer und verliert oft schnell an Bedeutung.

Den enormen Lohnkostenvorteilen fernöstlicher Standorte haben in Deutschland produzierende Unternehmen außer ihrem Humankapital nur wenig entgegensetzen, um im internationalen Konkurrenzkampf zu bestehen. Viele Unternehmen haben darauf reagiert, indem sie unter anderem ihre Fertigungstiefe kontinuierlich abgebaut haben. Damit sind sie für Versorgungsengpässe auf der Beschaffungsseite zunehmend anfälliger geworden. Nicht selten ist in vielen, insbesondere produzierenden Unternehmen, heute der Anteil der Materialkosten in Relation zu den Gesamtkosten der mit Abstand größte Kostenblock. Diese Entwicklung bleibt für die Einkaufsorganisation nicht ohne Folgen. Denn der größte Kostenblock bietet nicht zuletzt auch das höchste Einsparpotenzial. Dadurch hat sich die Bedeutung des Einkaufens für den Gewinn des Unternehmens in den letzten Jahren enorm erhöht.

Aber auch die Komplexität der mit dem Einkauf verbundenen Aufgaben hat sich nicht nur aufgrund der veränderten, wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen be-

trächtlich verändert. Ressourcenknappheit, Klimaveränderungen, politische Umbrüche und eine erhöhte Terrorgefahr tragen dazu bei, dass sich heute nur die wenigsten Unternehmen auf das Bestehen einer langfristig gesicherten, kontinuierlichen Materialversorgung verlassen können. Damit einher gehen die Entwicklung zu immer komplexer werdenden, internationalen Wertschöpfungsketten, der so komplizierter werdenden Sicherstellung der Versorgung sowie die schwieriger werdende Absicherung der Rückverfolgbarkeit und Transparenz der Herstellungsprozesse.

Glaut man der Mehrheit der Ökonomen, Berater und Unternehmenslenker werden in den kommenden Jahren Wettbewerbsvorsprünge zunehmend auf der Beschaffungsseite entschieden. Dies gelingt, wenn im Einkauf wettbewerbsfähige Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten aufgebaut und unterhalten werden, die sich schnell und flexibel in vorhandene oder aufzubauende Wertschöpfungsketten integrieren lassen. Am besten eignen sich dazu Lieferanten, die in ihren Wertschöpfungsketten beispielsweise von internationalen Lohnkostenvorteilen profitieren, kreative Lösungen und Innovationen entwickeln oder gewachsene Handelsbeziehungen und Erfahrungen mit einbringen. Dazu müssen im Einkauf zielgerichtete Strategien entwickelt werden, um zunehmend komplexer werdende Geschäftsbeziehungen zu gestalten. Für den Einkauf bedeutet das, die Zusammenarbeit mit Lieferanten auf allen Ebenen im Unternehmen gleichgewichtig steuern. Dies ist aus meiner Sicht die zentrale Aufgabe eines auf Wertschöpfungsmanagement fokussierten Einkaufs im Unternehmen. Unstrittig ist, dass es Unternehmen, denen es mit Wissen und Intelligenz gelingt, auf allen Ebenen professionell und strategisch mit ihren Lieferanten zusammenzuarbeiten, einen hohen Nutzen davon haben.

Dies wirkt sich beträchtlich auf seine Aufgabenstellung aus: Er ist mehr denn je gefordert, frühzeitig das zur eigenen Wertschöpfung relevante Know-how der Lieferanten zu erkennen bzw. zu ermitteln und es für das Unternehmen im Rahmen der Wertschöpfungskette zu wettbewerbsfähigen Konditionen langfristig zu sichern. Dazu muss er die ökonomischen und technischen Entwicklungen des Marktes systematisch ermitteln, um die daraus resultierenden Chancen und Risiken rechtzeitig wahrzunehmen. Daher wird der Einkauf im Unternehmen zunehmend wichtiger, um langfristig die für das Unternehmen relevanten Wertschöpfungsketten im Hinblick auf die Unternehmenszielsetzung zu steuern und damit für das Unternehmen eine wesentliche Grundlage für nachhaltiges Wachstum zu schaffen. Der bislang vorwiegend operativ handelnde Organisationsbereich wird künftig mehr und mehr gestaltenden Einfluss auf die Wertschöpfung im Unternehmen nehmen müssen, damit die Zusammenarbeit mit den jeweils am besten geeigneten Lieferanten innerhalb der Wertschöpfungskette weiteres Wachstum ermöglicht. Die Rolle des Einkaufs im Unternehmen verändert sich mehr und mehr zu der eines Wertschöpfungsmanagers.

Doch nicht nur die Rolle des Einkaufs hat sich geändert. Infolge dieser Entwicklung hat sich auch die Bedeutung der Lieferanten gewandelt: War der Lieferant früher oft ein „gefürchteter“ Rivale, der durch seine Preispolitik den Gewinn des Unternehmens schmälerte oder aufgrund einer Monopolstellung vorhandene Abhängigkeiten nur zu seinem eigenem Vorteil ausnutzte, so ist er heute nicht selten ein wichtiger Partner und wesentlicher Bestandteil einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungskette.

## 1.1 Neue Herausforderungen der Unternehmen im globalisierten Wettbewerb

Natürlich ist nicht allein nur der Einkauf von diesen gravierenden Änderungen betroffen. Jedes Unternehmen – ganz gleich, welcher Branche – steht im Zuge der Globalisierung neuen Herausforderungen gegenüber. Wie sehen diese konkret aus? Welche Konsequenzen haben die geänderten Rahmenbedingungen für die Unternehmen und ihre jeweiligen Einkaufsorganisationen? Schauen wir genauer hin: Aufgrund der weltweit gestiegenen Anzahl konkurrierender Unternehmen aus den sogenannten Schwellenländern insbesondere Asiens und Lateinamerikas haben es Unternehmen aus den alten Industrienationen zunehmend schwerer, die Lohnkostenvorteile dieser neuen Wettbewerber zu kompensieren. So sind viele Unternehmen infolge dieser Entwicklung gezwungen, vermehrt Produktionsstätten zu verlagern oder in leistungsfähigere Maschinen und Anlagen zu investieren, um die eigene Produktivität zu erhöhen. Jedoch führt diese Entwicklung zu einem unerwünschten Anstieg der Fixkosten und bindet zusätzlich Kapital, welches über einen längeren Zeitraum amortisiert werden muss.

Ebenso hat sich im Zuge dieses globalisierten Wettbewerbs für viele Unternehmen das Tempo rasant verschärft, Produktinnovationen zu generieren und in den jeweiligen Absatzmärkten einzuführen. So lagen beispielsweise die durchschnittlichen Entwicklungs- und Laufzeiten für neue Pkw-Modelle in der Automobilindustrie in den 70er Jahren noch bei durchschnittlich sieben bis zehn Jahren und haben sich heute mehr als halbiert (Hab 2010, S. 3ff.). Für den Einkauf hat dies zur Folge, in immer kürzerer Zeit leistungsfähige Lieferanten zu finden, welche nicht nur kostengünstig produzieren, sondern gleichzeitig über hohes, technologisches Potenzial verfügen. Lieferanten können beispielsweise das Unternehmen dabei unterstützen, die steigenden Kundenanforderungen der Absatzmärkte besser als der Wettbewerb zu erfüllen. So müssen Unternehmen ihren Kunden heute mehr als früher längere Produktgarantien, umfassenderen Service und jederzeitige Ersatzteilverfügbarkeit bieten, die in der Wertschöpfungskette mit Lieferanten abgesichert werden müssen. Aber nicht jeder kostengünstige oder technologisch führende Lieferant kommt für ein Unternehmen überhaupt in Frage. Das neue Wertebewusstsein der Kunden spielt für den Einkauf eine immer größere Rolle. Denn um sich langfristig auf dem Markt zu behaupten, müssen Unternehmen bei ihrem Handeln zunehmend gesellschaftliche Moral- und Wertvorstellungen ihrer aktuellen und potenziellen Kunden berücksichtigen und diesen Erwartungen gerecht werden, um dem Verlust von Image und drohenden Verlusten von Marktanteilen vorzubeugen.

Dies wird dadurch erschwert, dass der Kunde im Medienzeitalter durch das Internet weit- aus besser und schneller informiert ist und daher in seiner Meinung zunehmend kritischer wird. Hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen sowie deren Qualität und die vom Unternehmen unterhaltenen Beziehungen zu Lieferanten. Die damit einhergehende Komplexität internationaler Wertschöpfungsketten erschwert mehr und mehr die Schaffung von Transparenz in den Herstellungsprozessen, deren Rückverfolgbarkeit und so die Sicherstellung produkthaftungsrechtlicher Verpflichtungen. Dies hat für den Einkauf zur

Konsequenz, verstärkt Verantwortung dafür zu übernehmen, dass in den für das Unternehmen relevanten Wertschöpfungsketten Waren nach anerkannten Arbeitsstandards unter Einhaltung ökologischer und ethischer Wertvorstellungen produziert werden.

Ein weiterer Punkt ist der weltweit gestiegene Rohstoffbedarf und die durch vermehrte Spekulationsinteressen verursachte höhere Volatilität von Rohstoffpreisen sowie staatlich gelenkte, protektionistische Tendenzen in der Wirtschafts- und Handelspolitik. Beide Entwicklungen erhöhen im Unternehmen das Risiko von Versorgungsengpässen bei Rohstoffen erheblich. Der Einkäufer muss sich zunehmend der Herausforderung stellen, eine permanente Versorgung der oft dringend benötigten und teilweise schwerer zu beschaffenden Rohstoffe sicherzustellen bzw. in langfristiger Zusammenarbeit mit innovativen Lieferanten, den technischen Bereichen des Unternehmens oder sonstigen Wissensträgern wie z.B. Hochschulen, geeignete Alternativen oder Substitute zu entwickeln. Gefragt sind im Einkauf zukünftig vermehrt ein sicherer Umgang mit Kurssicherungsgeschäften im Rahmen des sogenannten Hedgings von Rohstoffen sowie die Auseinandersetzung mit außenwirtschaftlichen Themen oder zoll- und versicherungsrechtlichen Fragen.

Die internationale Ausrichtung von Unternehmen und das Bestreben, Produkte weltweit zu vermarkten, hat zur Konsequenz das unterschiedliche, gesetzliche oder normative Anforderungen bei der Entwicklung und Herstellung von Produkten berücksichtigt werden müssen. Angefangen von der Einhaltung sogenannter „Local-Content-Vorschriften“, der Berücksichtigung länderspezifischer Sicherheitsstandards sowie der Beachtung vielfältiger Zulassungsverfahren, führen diese Tendenzen im Unternehmen zu einer stetigen Zunahme der Variantenvielfalt. Für den Einkauf führt hierbei eine unkontrollierte Entwicklung zu einer Verringerung attraktiver, gleichartiger Bedarfsmengen, die vorteilhafte Bündelungschancen und Kostenvorteile mit sich bringen. Stattdessen müssen vermehrt höhere, durchschnittliche Lagerbestände bevorratet werden, die ein höheres Verschrottungsrisiko nach sich ziehen und monetäre Verluste bedeuten.

Eine weitere Folge der erweiterten, internationalen Ausrichtung eines Unternehmens ist der stetige Anstieg der Lieferantenvielfalt. Der Einkauf von Rohstoffen oder Produkten aus Asien, Afrika oder anderen Regionen wird dabei immer selbstverständlicher. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, muss der Einkäufer seine sprachlichen und interkulturellen Fähigkeiten weiterentwickeln und zudem ein funktionierendes Beziehungsnetzwerk unterhalten. Nur so kann er in diesen Märkten rechtzeitig an die für ihn relevanten Informationen über technologische Entwicklungen, geeignete Lieferanten und vorhandene Kapazitäten gelangen. Im Unterschied zu den „klassischen“ Beschaffungsmärkten in Deutschland, Westeuropa und Nordamerika sind die „neuen“ Beschaffungsmärkte in Osteuropa, Asien und Lateinamerika weit weniger gut organisiert. Der gewohnt sichere Informationszugang mithilfe des Internets, durch Verbände oder andere Organisationen ist in diesen Märkten oft nur unter Inkaufnahme erheblicher Reisetätigkeiten des Einkäufers und intensiver Lieferantenbesuche vor Ort machbar. Ebenso wird der Einkäufer künftig weit mehr gefordert sein, sich von seiner traditionellen Haltung zu verabschieden, Aufträge zu erteilen. Stattdessen muss er sich vermehrt darauf einstellen, vorhandene beziehungsweise zukünftige Materialbedarfe in Verkäufer-Manier zu vermarkten und Lieferanten für eine

langfristige Zusammenarbeit zu gewinnen. Dass die benötigten Bedarfsmengen nur selten die Mengenvolumen erreichen, die beispielsweise chinesische, indische oder brasilianische Lieferanten in ihren heimischen Absatzmärkten platzieren können, erschwert diese Aufgabe umso mehr.

Die eigene Bedeutung des Unternehmens gegenüber wichtigen Lieferanten zu erhalten oder zu stärken, ist insbesondere bei gemeinsamen Produktentwicklungen erstrebenswert. Dies gilt vor allem dann, wenn durch eine intensive, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten Alleinstellungsmerkmale generiert werden, die aus Kundensicht einen zusätzlichen Mehrwert stiften und durch Exklusivitätsvereinbarungen abgesichert werden müssen. Dieses Bestreben wird im Zuge eines globalisierten Wettbewerbs stark beeinträchtigt, wenn Lieferanten fusionieren und die eigene Bedeutung infolgedessen sinkt. Beispielsweise, weil sich das anteilige Geschäftsvolumen verringert und damit die Möglichkeit der Einflussnahme erschwert. Oder sich die Gefahr vergrößert, dass andere Unternehmen Geschäftsbeziehungen mit dem fusionierten Lieferanten unterhalten und so von gemeinsam entwickeltem Know-how partizipieren. Beide Entwicklungen erschweren es dem Unternehmen, sich auf Exklusivvereinbarungen mit dem Lieferanten langfristig verlassen zu können.

Den „klassischen“ Einkäufer, der operativ Bestellungen schreibt, Termine überwacht oder fehlerhafte Lieferungen reklamiert, wird es in dieser Form nicht mehr geben. Vielmehr werden Einkäufer auf der Beschaffungsseite des Unternehmens zu Managern der eigenen Wertschöpfung und der vom Unternehmen beanspruchten Wertschöpfungsketten. Die Rahmenbedingungen hierfür müssen von den Führungskräften geschaffen werden – auch mit Blick auf den Nachwuchs. Denn der Fachkräftemangel wird sich auch auf den Einkauf auswirken.

Mittlerweile ist der Kampf um Wissen und qualifizierten Führungsnachwuchs weltweit voll entbrannt. Daher sollten im Einkauf nur die besten Mitarbeiter eines Unternehmens diese komplexe Aufgabe mit Lieferanten steuern. Dazu muss der Einkäufer über profunde fachliche, technische und methodische Kenntnisse verfügen, um von den Fachbereichen auf gleicher Augenhöhe akzeptiert zu werden, wenn es beispielsweise um das Thema Innovationen geht. Der Einkäufer von Morgen ist nicht nur Kaufmann und Verhandlungsexperte, er muss auch ein Stück weit Ingenieur und Ideengeber sein. Zwangsläufig auftretende Fragenkonflikte ausgleichend sowie klug zu moderieren und Einkaufsstrategien konsequent mit allen betroffenen Bereichen zu vereinbaren, zeichnet heute den professionellen Einkäufer aus. Dies ist nur mit Wissen und Intelligenz über Wertschöpfungsmanagement möglich, das der Einkauf besitzen muss. Hier sind souveräne, moderationsfähige und kommunikationsstarke Einkäufer gefragt, die darüber hinaus exzellent mit Lieferanten verhandeln.

Um hier langfristig wettbewerbsfähig zu sein, bietet sich die Förderung geeigneter Einkaufstalente auch aus nicht-kaufmännischen Bereichen an. Mit dieser Herangehensweise kann es vielen Unternehmen gelingen, gestaltenden Einfluss auf die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen auszuüben.

## 1.2 Voraussetzungen zur Umsetzung eines Wertschöpfungsmanagements

Die Globalisierung betrifft nicht nur den Einkauf. Das gesamte Unternehmen steht vor neuen Herausforderungen. Und oft sind sich alle Bereiche – inklusive der Geschäftsführung – uneins, wie diesen Herausforderungen begegnet werden soll. Nur so ist es zu erklären, dass immer wieder Einkäufer an meinen Trainings zu strategischen Einkaufsthemen teilnehmen, weil sie von ihren Vorgesetzten dazu aufgefordert wurden. Allerdings nicht mit einer bestimmten Zielrichtung oder Idee, sondern mit dem Hinweis, sie sollen „im Einkauf mal etwas strategischer vorgehen.“

Das Gute daran: Das Management hat eine – wenn auch nur vage – Vorstellung davon, dass der Einkauf zukünftig eine strategisch wichtige Rolle für das Wertschöpfungsmanagement einnehmen muss. Allerdings mangelt es dem Management oft an ausreichendem Wissen oder an eigener, praktischer Erfahrung im Einkaufsbereich, um sich diese Rolle konkret vorstellen zu können. Dies ist jedoch notwendige Voraussetzung, um geeignete Rahmenbedingungen zu entwickeln, die ein strategisches Vorgehen im Einkauf begünstigen. Nur in seltenen Ausnahmefällen haben Unternehmenslenker im Laufe ihrer beruflichen Karriere profunde Kenntnisse und Erfahrungen im Einkauf erworben.

Frage ich Seminarteilnehmer, wie sie sich inhaltlich dieses „Strategische“ im Einkauf vorstellen, sind gleichfalls Informationsdefizite feststellbar. Auch hier mangelt es oft an ausreichendem Wissen, um sich mit strategischen Fragestellungen intensiv auseinander zu setzen. Die Aufgabe der Materialbereitstellung, das sogenannte Tagesgeschäft, lässt vielen Einkäufern im Unternehmen nur selten die notwendigen Freiräume, langfristig ausgerichtete strategische Maßnahmen zu ergreifen. In klein- bis mittelständischen Unternehmen zeichnet sich der Beitrag des Einkaufs zur unternehmerischen Wertschöpfung noch überwiegend dadurch aus, Materialien und Dienstleistungen rechtzeitig bei den jeweiligen Lieferanten zu bestellen sowie Änderungen von Spezifikationen oder Bedarfen zeitnah zu kommunizieren. Strategische Maßnahmen, die dazu dienen, Kosten zu reduzieren, Konditionen neu auszuhandeln, Prozesse zu optimieren oder Risiken abzusichern, treten aus Zeitmangel oft in den Hintergrund. Dennoch sind viele Einkäufer, denen ich begegne, gerade von diesen gestaltenden Aufgaben fasziniert. Neben den Kontakten zu Lieferanten sowie der Vielseitigkeit der kaufmännischen, technischen und logistischen Aufgabenstellungen, sind dies oft Beweggründe, sich für eine Laufbahn im Einkauf zu entscheiden.

Die Bereitschaft der Einkäufer, ihren Teil zum Unternehmenserfolg zu leisten, ist meiner Meinung nach grundsätzlich vorhanden. Nun müssen vom Management die Voraussetzungen geschaffen werden, die ein wertschöpfungsorientiertes Handeln im Einkauf erleichtern. Dazu zählen beispielsweise:

- Entwicklung eines Kostenbewusstseins im Unternehmen
- Berücksichtigung des Entwicklungsstands der Einkaufsorganisation und der mit der Weiterentwicklung einhergehenden, tiefgreifenden Veränderungen von Abläufen



- Trennung strategischer und operativer Einkaufsbereiche
- Entwicklung cross-funktionaler Strukturen

## 1.2.1 Entwicklung eines Kostenbewusstseins im Unternehmen

„Im Einkauf liegt der Gewinn“ – Welcher Einkäufer kennt nicht diese alte hanseatische Kaufmannsweisheit? Dennoch ist die Bedeutung des Einkaufs nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen vorhanden. Als weitgehend noch ungesättigte Absatzmärkte ausreichendes Potenzial zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses boten, war der einkäuferische Hebel in vielen Unternehmen lange Zeit ungenutzt oder von untergeordneter Bedeutung. Die Bedeutung des Einkaufs hat sich für viele Unternehmen erst im Zuge fortschreitender Globalisierung und dem dadurch resultierenden größeren Anteil zugekaufter Wertschöpfung gewandelt. Dies spiegelt sich an dem in vielen Branchen wachsenden Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten des Unternehmens wider. Wie die nachfolgende Übersicht zeigt (vgl. Abbildung 1.1), ist der Materialkostenanteil in der Fahrzeugbranche vergleichsweise am höchsten (Destatis 2010, S. 377 und 461f).

**Abbildung 1.1** Materialaufwand in Relation zum Umsatz in ausgewählten Branchen in Deutschland 2008

Fahrzeugbau	72,1 %	Straßentransporte	54,5 %
Chemische Erzeugnisse	60,0 %	KEP - Dienstleister	49,8 %
Maschinenbau	55,8 %	Banken / Versicherungen	43,9 %
Elektronische Erzeugnisse	53,5 %	Architektur / Ingenieurbüros	39,8 %
Pharmazie	35,3 %	Gebäudereinigung	25,1 %
<b>Verarb. Gewerbe (durchschn.)</b>	<b>60,8 %</b>	<b>Dienstleistungen (durchschn.)</b>	<b>41,4 %</b>

Daher ist es leicht nachvollziehbar, dass gerade in dieser Branche die Entwicklung fortschrittlicher Einkaufsorganisationen fast zwangsläufig erfolgen musste. Schließlich ist hier die Hebelwirkung der Materialkosten auf den Unternehmensgewinn mit Abstand am Größten. Doch auch in anderen produzierenden Branchen ist der Anteil der Materialkosten oft der größte Kostenfaktor und verstärkt daher die Bedeutung des Einkaufs im Unternehmen. In nicht-produzierenden Branchen des Dienstleistungssektors wie beispielsweise im Banken- und Versicherungsgewerbe ist dieser Kostenfaktor nicht ganz so gravierend. Hier wird das Unternehmensergebnis maßgeblich im Zuge der Vergabe von Krediten und durch den Verkauf von Versicherungspolicen erzielt. Dennoch lohnt es sich auch für diese Unternehmen, die Ausgabenseite genauer unter die Lupe zu nehmen, da hier – absolut betrachtet – oftmals große, monetäre Volumina das Kreditorenvolumen ausmachen. In Zeiten, in denen Potenziale zur Verbesserung der eigenen Gewinnsituation auf der Ab-

satzseite eines Unternehmens mehr und mehr ausgereizt scheinen, können bislang ungenutzte Chancen auf der Beschaffungsseite zu entscheidenden Kosteneinsparungen beitragen und das Unternehmensergebnis auf diese Weise steigern.

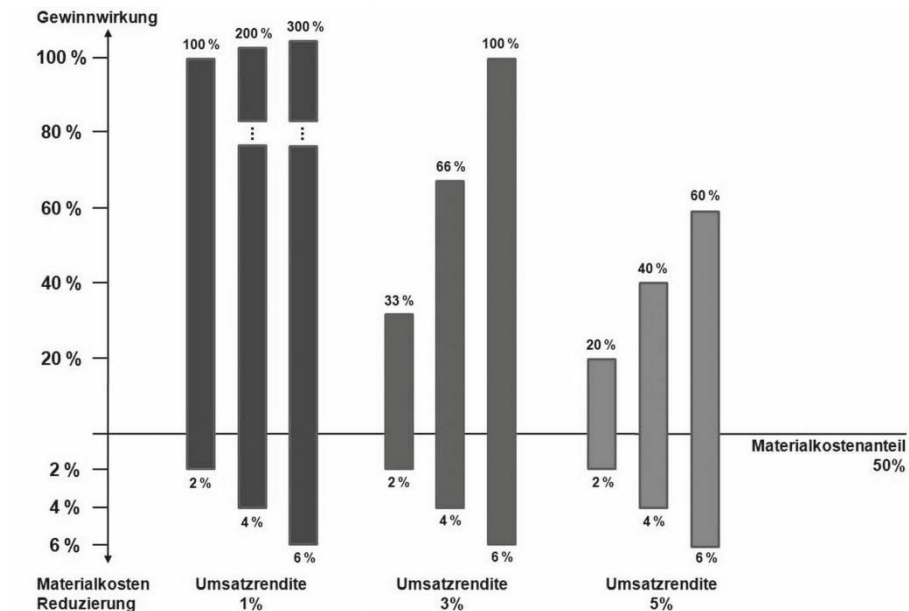
Welche Hebelwirkung eine Materialkostenreduzierung auf den Unternehmensgewinn ausüben kann, lässt sich mit folgender Formel leicht ermitteln (vgl. Abbildung 1.2).

**Abbildung 1.2** Berechnungsformel zur Hebelwirkung des Einkaufs

$$\boxed{\text{Gewinnsteigerung durch den Einkauf}} = \frac{\text{Materialkostenanteil am Umsatz} \times \text{Geplante Kosteneinsparung}}{\text{Umsatzrendite}} = \boxed{\text{Vergleichbare Umsatzsteigerung}}$$

Je größer der Materialkostenanteil als auch die geplante Kosteneinsparung und je kleiner die Umsatzrendite im Unternehmen ist, desto größer fällt die Hebelwirkung auf das Unternehmensergebnis aus. Welche unterschiedliche Hebelwirkung die Kostenersparnis bei einem Materialkostenanteil von 50 % hat, zeigt die folgende Abbildung 1.3.

**Abbildung 1.3** Hebelwirkung einer Materialkostenreduzierung



Dabei sind die 50 % nicht willkürlich gewählt – sie entsprechen dem durchschnittlichen Anteil der Materialkosten in produzierenden Unternehmen. Das Ergebnis zeigt, das bereits bei einer 3%-igen Umsatzrendite die Wirkung einer 6%-igen Kosteneinsparung mit einer Verdoppelung des Unternehmensgewinns (100%) gleichzusetzen ist. Anders ausgedrückt: Das Unternehmen müsste demnach den Umsatz verdoppeln, um die gleiche Wirkung zu erzielen – ein vermutlich illusorisches Vorhaben. Allein diese Feststellung und die Kommunikation dieser Hebelwirkung auf den Unternehmensgewinn erwartet vom Management eines Unternehmens eine grundsätzliche Weichenstellung zur Wahrnehmung von Kostenreduzierungs- oder ebenso Wertsteigerungsmöglichkeiten. Die Notwendigkeit zum Aufbau eines wertschöpfungsorientierten Einkaufs lässt sich so besser nachvollziehen.

Da Einsparungen auf der Kostenseite vergleichsweise schwieriger zu realisieren sind als Preisreduzierungen, ist jedoch im Unternehmen beziehungsweise im Einkauf ein Umdenken gefragt. Aufgrund der früher eher geringeren Hebelwirkung, reichte es im Einkauf lange Zeit aus, Preisverhandlungen erfolgreich zu führen oder Rahmenverträge vorteilhaft zu gestalten. Heute hat der zunehmende Kostendruck im Unternehmen für den Einkauf zur Folge, vermehrt eigene Ideen zur Reduzierung von Kosten sowie zur Verbesserung von Produkteigenschaften schon bei deren Entwicklung mit einzubringen oder das Potenzial der Lieferanten dafür zu nutzen. Der Einkäufer muss hierzu neben einem ausgeprägten kaufmännischem Wissen in Zukunft sowohl über fertigungs- und informations- als auch finanztechnische Kompetenz verfügen, um die größere Komplexität der Lieferantenbeziehungen des Unternehmens langfristig zu managen. Dem Management fällt im Rahmen dieses Veränderungsprozesses dabei die Aufgabe zu, einerseits geeignete Rahmenbedingungen zu entwickeln, die den Aufbau des dazu notwendigen Wissensstands im Einkauf erlauben. Andererseits muss die Bereitschaft vorhanden sein, Prozessabläufe im Unternehmen so zu gestalten, dass sich vorhandene Kostenpotenziale oder das Know-how der Lieferanten zur Weiterentwicklung von Produkten stärker nutzen lassen.

Dabei haben sich Unternehmen in traditionell wettbewerbsintensiveren Branchen wie bspw. des Fahrzeugbaus oder der Geräteindustrie bereits Wissensvorsprünge im Einkauf erarbeitet. Doch können heute im Zeitalter der Wissensgesellschaft bislang noch weniger fortschrittliche Einkaufsorganisationen davon vielfältiger partizipieren als früher, und sich so schneller und leichter als Teile von Wertschöpfungsketten begreifen. Die damit verbundenen Aufgaben auf der Beschaffungsseite des Unternehmens optimal zu managen, stehen im Zentrum einer fortschrittlichen – auf Wertschöpfungsmanagement ausgerichteten – Einkaufsorganisation. Dies muss das Management erkennen.

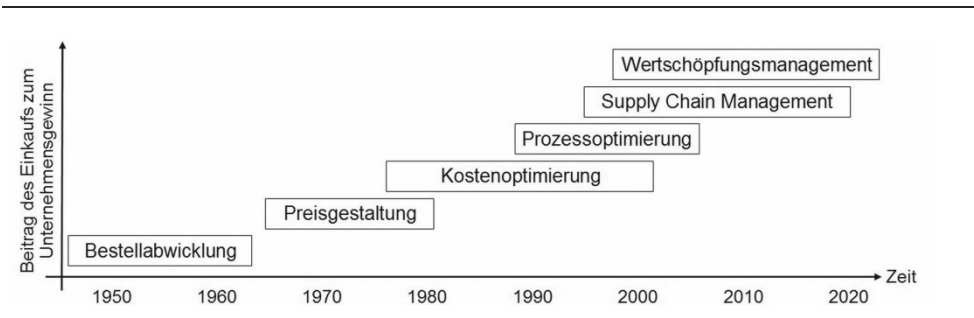
## 1.2.2 Entwicklungsstand der Einkaufsorganisation

Um die komplexen Herausforderungen der heutigen Einkaufsaufgabe leichter zu verstehen, ist es hilfreich, deren historische Entwicklung im Unternehmen nachzuvollziehen. So lassen sich vorhandene Prozesse im Unternehmen übergreifender organisieren, die die Fähigkeit des Unternehmens steigern, sich in den relevanten Wertschöpfungsketten bestmöglich zu integrieren. In fortschrittlichen Unternehmen hat sich die Einkaufsorganisation

oft von der Bestellabwicklungsfunktion hin zu einer strategischen Abteilung emanzipiert, die Mitsprache einfordert und Verantwortung übernimmt. Die dadurch verursachten Auseinandersetzungen werden in vielen Unternehmen noch zu selten als Bereicherung, als vielmehr den Ablauf störend wahrgenommen. Auch die betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung hat im Gegensatz zu Themen wie z.B. Produktion, Absatz oder Finanzierung verhältnismäßig lange gebraucht, um sich des Einkaufs als wissenschaftlicher Schwerpunkt anzunehmen. Bis weit in die 80er Jahre gab es an den deutschen Hochschulen nur eine Handvoll Lehrstühle mit dem Schwerpunkt Einkauf oder Materialwirtschaft.

Die historische Entwicklung des Einkaufs in Unternehmen verlief in unterschiedlichen zeitlichen Phasen, die sich aus meiner Sicht in circa zehn bis fünfzehn Jahreszyklen einordnen lassen (vgl. Abbildung 1.4). Sie stellen kurz gesagt die Emanzipation des Einkaufs vom Bestellabwickler zum Wertschöpfungsmanager dar und der damit verbundenen Konsequenzen im Unternehmen. Pioniere auf dem Gebiet der Entwicklung der Einkaufsorganisation im Sinne eines Wertschöpfungsmanagements waren aufgrund der dargestellten großen Hebelwirkung vor allem die Unternehmen der Automobilbranche. Viele der später in diesem Buch aufgeführten analytischen Methoden und Verfahren wurden größtenteils in dieser Branche entwickelt. Der hohe Anteil zugekaufter Wertschöpfung war hier schon vor vielen Jahren im Vergleich zu anderen Branchen – relativ und auch absolut betrachtet – recht hoch. Zudem wurden Produktionsstätten früher als in anderen Branchen üblich ins Ausland verlagert und gemeinsam mit Lieferanten bestehende Fahrzeugkomponenten weiterentwickelt. Der damit einhergehende Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten führte hier schon vor Jahren zu einer größeren Bedeutung des Einkaufs. In den besten Einkaufsorganisationen werden inzwischen – neben den kaufmännischen, logistischen oder produktionstechnischen Zielen ebenso Ziele verfolgt, die zur Erhöhung der Liquidität, der nachhaltigen Entwicklung von Lieferanten sowie zum Aufbau und Erhalt von Wissen beitragen. Dies schuf hier die Grundlage zur Entwicklung eines einkaufsstrategischen Instrumentariums.

Abbildung 1.4 Entwicklung der Einkaufsorganisation



In vielen Unternehmen war die Einkaufsabteilung in den 50er und 60er Jahren zumeist eine Schreibstube. Ihre Aufgabe beschränkte sich darauf, auf der Basis von Bedarfsanforderungen und technischen Spezifikationen der Fachabteilungen, offizielle Bestellschreiben zu verfassen und in mehrfacher Ausfertigung an die jeweiligen Lieferanten und internen Stellen zu verschicken. Die Verantwortung für die Materialbereitstellung im Unternehmen lag in Händen der Technik und Produktion. Preise wurden in aller Regel von den Fachabteilungen und bei großen Investitionen beziehungsweise Rohstoffeinkäufen von der Geschäftsführung oder den Inhabern selbst ausgehandelt. Der Einkäufer war ein Bestellabwickler, von Einkaufen oder gar der Gestaltung der Materialkosten konnte zu diesem Zeitpunkt noch keine Rede sein. Ein befreundeter Einkaufsmitarbeiter der Porsche AG bezeichnet dies in seinen Vorträgen gerne als: das Großraumbestellbüro, für welches der frühere Vorstandsvorsitzende Wiedeking gleich zu Beginn seiner Vorstandstätigkeit als eine seiner ersten Amtshandlungen neue Geschäftsräume für den Einkauf im Flur einrichten ließ, indem auch er sein Büro hatte. In einigen Unternehmen ist der Einkauf auch heute noch nichts anderes als eine abwickelnde, operativ ausgerichtete Bestellabteilung, der allenfalls beim Einkauf von Büroartikeln und Reinigungsdienstleistungen, einkäuferische Fähigkeiten und Freiheiten zugestanden werden. Dass bei einem überschaubaren Teilespektrum in früheren Zeiten die Aufgabe: „Geld ausgeben“ vielfach zum Kompetenzbereich der Unternehmensleitung gehörte, ist heutzutage für den Einkäufer nicht selten eine erdrückende Bürde. So gibt es heute immer noch Firmeninhaber, die persönlich jede Zahlung in ihren Unternehmen überwachen und freigeben. Häufig sieht sich die Chefetage dabei gerne als der bessere Verhandlungsexperte und untergräbt so die Stellung des Einkaufs im Unternehmen und die Wahrnehmung gegenüber Lieferanten.

In den 70er Jahren gingen manche Unternehmen allmählich dazu über, das Bestellbüro erstmals als Einkauf zu verwenden und die Wettbewerbssituation von Lieferanten für Preisreduzierungen zu nutzen. Auf der Grundlage von Spezifikationen und technischen Beschreibungen der Fachabteilungen holte der Einkäufer im Unternehmen Vergleichsangebote ein und handelte mit Lieferanten entsprechende Preise aus. Als nunmehr eigenständige Abteilung fing der Einkauf nun an, selbstbewusst eigene Forderungen zu stellen und bei der Auswahl von Lieferanten eine eigene Meinung zu vertreten. So kam es unweigerlich zu ersten atmosphärischen Störungen und Spannungen im Unternehmen, da die Einkaufsabteilung kaufmännisch günstige Lösungen bevorzugte, während die Fachabteilungen primär technisch optimale Lösungen favorisierten. Angesiedelt war der Einkauf überwiegend in den kaufmännischen Organisationsabteilungen, was die Auseinandersetzung mit den technischen Bereichen zusätzlich verschärfte.

In den 80er Jahren erweiterte sich im Zuge des Aufbaus erster internationaler Geschäftsbeziehungen der Schwerpunkt der Einkaufsaufgabe um den Kostenbegriff. Neben der Konzentration auf Preisverhandlungen wurde nun verstärkt Ausschau nach Möglichkeiten zur Reduzierung von Kosten gehalten. Dabei wurde die gesamte Kostenstruktur der Herstellung und Lieferung der bezogenen Güter auf den Prüfstand gestellt. Der Fokus des Einkaufs richtete sich erstmalig auch auf Teile der vorgelagerten, beschaffungsmarktseitigen Wertschöpfungskette. Über Begriffe wie Total Cost of Ownership beziehungsweise Gesamtkosten denken wurde im Unternehmen zunehmend diskutiert. Zusätzlich war nun der

Einkauf verantwortlich für lieferantenseitige Qualitäts-, Reklamations- und Lagerungskosten. In der Zusammenarbeit mit Lieferanten wurden von den weiter fortgeschrittenen Einkaufsorganisationen erste Lieferantenbewertungssysteme eingeführt, die nicht mehr ausschließlich technische Bewertungskriterien beinhalteten. Langjährige Lieferantenbeziehungen, die zum Teil auf guten, persönlichen Beziehungen zwischen den jeweiligen technischen Fachabteilungen basierten, wurden durch den Einkauf in steigendem Maße in Frage gestellt. Dies verschärfte die Spannungen mit den Fachabteilungen weiter und machte den Einkäufer oft zum Sündenbock, wenn Lieferantenbeziehungen nicht funktionierten.

Mitte der 90er Jahre ergaben sich für den Einkauf – bedingt durch die kommerzielle Nutzung des Internets und dem Aufkommen sogenannter e-Business-Lösungen – neue Möglichkeiten zur Optimierung vorhandener Einkaufsprozesse. Prozesskostenreduzierung wurde zum Schlagwort jeder fortschrittlichen Einkaufsorganisation. Auf der Suche nach weiteren Einsparmöglichkeiten betrachtete der Einkauf zudem bestehende technische Anforderungen und Spezifikationen der jeweiligen Fachabteilungen zunehmend kritischer. Gerade hier, so die Überlegung, verhinderten die aus den technischen Anforderungen resultierenden Kosten die Chancen für eine signifikante Reduzierung von Einkaufspreisen erheblich. Nicht zuletzt brachte es in dieser Zeit ein spanischer Einkaufsmanager aus der Automobilbranche, Ignacio Lopez, zu zweifelhafter Popularität, indem er durch ein brachiales Vorgehen und Auftreten, Einkäufer, Techniker und Lieferanten polarisierte und gegeneinander ausspielte. So wurden der Ruf und das Ansehen des Einkaufs in vielen Unternehmen nachhaltig beschädigt. Nicht selten blockierten Fachabteilungen die vom Einkauf initiierten Prozessverbesserungen im Rahmen des Einsatzes elektronischer Bestellmedien mit Argumenten wie bspw. „Müssen wir jetzt auch noch selber bestellen?“ oder „Wozu brauchen wir im Unternehmen noch einen Einkauf?“

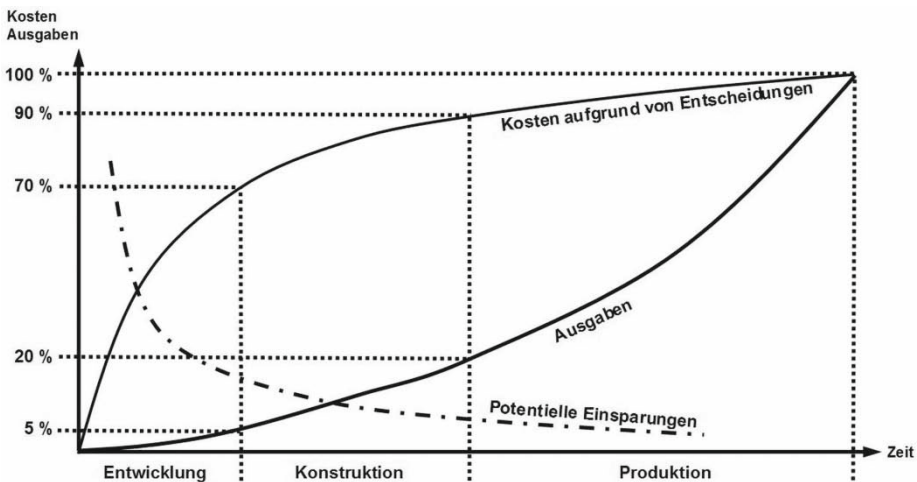
Diese Ansicht hat sich inzwischen deutlich geändert – auch bedingt durch Aufsehen erregende Firmeninsolvenzen, dem Zusammenbruch großer Investmentbanken, medienträchtiger Skandale um verdorbene Lebensmittel und krebserregende Substanzen in Kinderspielzeugen. Seit der Jahrtausendwende wird der Einkauf vermehrt mit der Aufgabe konfrontiert, Lieferantenrisiken in der Wertschöpfungskette frühzeitig zu erkennen, um zukünftige Versorgungsengpässe und Imageverluste möglichst zu vermeiden. In fortschrittlichen Unternehmen übernimmt heute der Einkauf mittlerweile ein hohes Maß an Verantwortung, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf der Beschaffungsseite zu stärken. Bei den sogenannten „Best-in-Class“-Unternehmen ist dieser Entwicklungsprozess im Einkauf inzwischen schon recht weit fortgeschritten. Der Einkäufer ist in diesen Unternehmen integraler Bestandteil abteilungsübergreifender Einkaufsteams. Mit hoher Sozial- und Methodenkompetenz ausgestattet, meistert er entstehende Konflikte zwischen Lieferanten und den unterschiedlichen Interessen der Fachabteilungen rücksichtsvoll und zugleich fordernd, um so gemeinsame Lösungen zu initiieren.

Die neuen Herausforderungen eines Wertschöpfungsmanagements stellen der Managementebene somit die Aufgabe, die dabei entstehenden Konflikte als den Entwicklungsprozess fördernde Begleiterscheinungen zu akzeptieren.

### 1.2.3 Trennung strategischer und operativer Einkaufsbereiche

Was macht Einkauf im Unternehmen so schwierig? Aus der Sicht des Managements stehen im Mittelpunkt der Wahrnehmung primär die im Unternehmen anfallenden, monetären Ausgaben. Sie belasten temporär das Unternehmensergebnis, spiegeln aber selten die damit verbundenen, preistreibenden Kostenfaktoren wider. Damit der Einkäufer seiner neuen Aufgabe eines Wertschöpfungsmanagers gerecht werden kann, ist im Unternehmen das sogenannte Dilemma von Kosten und Ausgaben zu überwinden. Dies schafft für die Einkaufsorganisation im Unternehmen die Voraussetzung, um die sich bietenden Chancen zur Verbesserung der Gewinnsituation frühzeitiger nutzen zu können. Dieses Dilemma lässt sich folgendermaßen beschreiben (vgl. Abbildung 1.5).

Abbildung 1.5 Dilemma von Kosten und Ausgaben im Unternehmen



Über die Zeitachse einer Produktentwicklung und -herstellung gesehen, steigen die gesamten im Unternehmen anfallenden sichtbaren (monetären) Ausgaben nur sehr langsam an. In der Phase der Produktentwicklung entstehen im Unternehmen allenfalls Ausgaben für beispielsweise Marktforschungsaktivitäten, Versuchsmaterialien oder Materialprüfungen. Diese fallen in aller Regel weniger stark ins Gewicht, sind gut überschaubar und machen über die gesamte Lebensdauer gesehen selten mehr als circa 5% der gesamten Kosten eines Produkts aus. In der anschließenden Phase der Konstruktion fallen für das Unternehmen weitere Ausgaben für erste Prototypen, Produktionswerkzeuge oder Zulassungen sowie Tests von neuen Produkten an. Nach Abschluss dieser Phase betragen die Ausgaben für eine Produktentwicklung oft etwa 20% der insgesamt anfallenden Ausgaben. Ganz anders schaut es in der dritten Phase, der serienmäßigen Herstellung des Produkts, aus. In

ihr steigen die Ausgaben für ein Produkt für das Unternehmen rapide an, wenn Produktionsmaterialien regelmäßig eingekauft oder gelagert werden müssen.

Ganz anders verläuft – diametral entgegengesetzt und zudem weniger wahrnehmbar – für ein Unternehmen die Kostenkurve, die aufgrund der hier getroffenen Entscheidungen die zukünftigen Ausgaben determiniert. Demnach werden in der Entwicklungsphase oft über circa 70% der gesamten Kosten eines Produkts entschieden. Beispielsweise durch die Auswahl und die Dimensionierung der verwendeten Produktionsmaterialien oder die Festlegung des damit verbundenen Herstellungsverfahrens. Im Zuge der Konstruktionsphase erhöhen sich diese Kosten auf ungefähr 90% der später entstehenden Ausgaben. Zu Beginn der Produktionsphase ist dann nur noch ein kleiner Teil der vorhandenen Kosten veränderbar. Wird die Einkaufsabteilung erst zu Beginn der Produktionsphase in die Überlegungen zur Produktentwicklung eingebunden ist die Chance und oft die Zeit für nennenswerte, potenzielle Einsparungen weitgehend verstrichen. Der Einkäufer kann mit den Lieferanten dann allenfalls noch über die Höhe der entstehenden Kosten, beispielsweise für Verpackung und Transport, verhandeln.

Dieses Dilemma kann wirkungsvoll vermieden werden, wenn der Einkauf so früh wie möglich in die Produktentwicklung und den anstehenden Bedarf der Fachabteilungen eingebunden wird. Der Einkäufer in der Rolle eines Wertschöpfungsmanagers ist dabei von operativen Aufgaben weitgehend befreit, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Fachabteilungen gezielter einwirken zu können. In diesen frühen Phasen ist das Wissen des Wertschöpfungsmanagers über die Leistungsfähigkeit von Lieferanten, sich abzeichnende Marktpreisentwicklungen, vorhandene Kapazitäten usw. gefragt, um monopolistische Bezugsquellen zu vermeiden und in beratender Funktion die Fachabteilungen bei der Spezifizierung ihres Bedarfs zu unterstützen. Dass dies im Unternehmen nicht immer unkompliziert und reibungslos verläuft, zeigt schon die dargestellte, emanzipatorische Entwicklung des Einkaufs in vielen fortschrittlichen Unternehmen. Eine organisatorische Trennung von strategischer und operativer Einkaufsverantwortung ist die logische Konsequenz, um dieses Dilemma im Unternehmen abzuschwächen oder gar zu auflösen.

Damit erhöht sich jedoch die Gefahr, dass diese unterschiedlich ausgerichteten Mitarbeiter einer Einkaufsorganisation sich in ihrem Handeln verselbständigen. Diese Gefahr ist umso größer, wenn Unternehmen an mehreren Standorten tätig sind. Verstärkt wird dies, wenn diese Standorte in Form sogenannter „Profit Center“ eigene Ergebnisverantwortung haben und operative und strategische Einkaufsinteressen kollidieren. Vor dem Hintergrund, dass operative Aufgaben im Zweifelsfall immer Vorrang vor strategischen Aufgaben genießen, weil diese die eigentliche Wertschöpfung im Unternehmen, Ware zu produzieren, erst ermöglichen, ist eine strikte Trennung nahezu unumgänglich.

Dieses Auseinanderdriften der strategischen und operativen Einkaufsverantwortung kann durch einen engen, kommunikativen Austausch verringert werden. Anstelle von Mutmaßungen ist es hierzu notwendig, dass sich die erreichten Ergebnisse strategischer Maßnahmen durch ein entsprechendes Einkaufscontrolling anhand von Kennzahlen nachvollziehbar aufzeigen lassen.



## 1.2.4 Entwicklung cross-funktionaler Strukturen

Tag für Tag muss der Einkäufer mit neuen Herausforderungen kämpfen: Zum einen hat er teilweise begrenzte, technische Fachkenntnisse, die ihm seine Aufgabe erschweren. Gleichzeitig wird von ihm erwartet, dass er zeitnah die gewünschten Waren- und Dienstleistungsbedarfe zur Verfügung stellt, was nicht immer gelingen kann. Eine weitere tägliche Herausforderung ist der Spagat zwischen der Anforderung des Unternehmens, die Ausgaben so gering wie möglich zu halten und den Wünschen der Fachabteilungen zu entsprechen, die bei den einzukaufenden Waren und Dienstleistungen weniger auf Kosten als vielmehr auf Qualität, Bedienkomfort, Servicebereitschaft oder Ähnliches achten. Die Vielfalt der unterschiedlichen Bedarfsanforderungen im Unternehmen wird vermutlich selbst der fachlich versierteste und erfahrenste Einkäufer nicht im vollen Umfang abdecken können. Dies gilt besonders dann, wenn diese Bedarfe im Vorhinein nicht bekannt sind oder bisweilen erst durch den Kundenauftrag im Unternehmen tatsächlich entstehen.

Aufgrund seiner Aufgabenstellung ist der Verkauf zwangsläufig als erster Organisationsbereich im Unternehmen über die Kundenwünsche informiert. Ihm obliegt es, die technischen Bereiche auf der Suche nach einer passenden Lösung mit den Kundenerwartungen zu konfrontieren. Oft wird in dieser Phase der Einkauf noch nicht in diese Überlegungen eingebunden, da eine entsprechende Lösung noch entwickelt werden muss. Dadurch entsteht dem Einkauf ein erster zeitlicher Nachteil in der Informationskette. Die Fachabteilungen treffen mit dem Wissen der Kundenerwartungen frühzeitig Entscheidungen über Spezifikationen oder Produktvorgaben, die später zu erheblichen Mehrkosten führen können. Selten wird dabei der Einkauf mit in die Entscheidungsphase eingebunden. Dabei reicht schon ein Einblick in die Terminplanung von Bedarfsmeldungen im Unternehmen. Häufig wird der Einkauf mit Bedarfsmeldungen konfrontiert, bei denen die Terminvorgaben „sofort“ oder „schnellstmöglich“ lauten.

So wird die Einflussnahme des Einkaufs auf die entstehenden Kosten manchmal gezielt umgangen und die Möglichkeit, Preisreduzierungen zu realisieren ad absurdum geführt. Dies ist noch gravierender, wenn im Unternehmen den Fachabteilungen ein Budget eingeräumt wird, um zukünftige Investitionen zu planen. Da es sich hier um teilweise beträchtliche Summen handelt, ist die Erteilung eines Investitionsbudget immer auch implizit mit einem Machtzugeständnis an die jeweilige Fachabteilung verbunden, dieses Budget ausnutzen zu dürfen. Es klingt geradezu widersinnig, wenn der Einkauf die Aufgabe übernimmt, gemeinsam mit der rivalisierenden Fachabteilung nach Budget-schonenden Lösungen zu suchen. Dies gilt umso mehr, wenn vielfach das zur Verfügung stehende Budget im Rahmen der Budget- und Finanzplanung bereits mehrere sogenannte „Kürzungsrunden“ durchlaufen hat. Hier kann ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein, wie vorhin gefordert, zu neuen Einsichten führen, die in den Fachbereichen zu einer realistischeren Planung zukünftiger Ausgaben beitragen.

Sie kennen vermutlich alle die Fortsetzung des Sprichworts: „Wenn zwei sich streiten, ...“. Dass diese Rivalität zwischen dem Einkauf und den Fachabteilungen von Dritten ausgenutzt wird, ist im Unternehmen ebenso häufig zu beobachten. Besonders schmerzhaft ist

es, wenn professionelle Dritte von dieser Rivalität im wahrsten Sinne des Wortes profitieren. Der professionelle Dritte, von dem hier die Rede ist, ist die gut geschulte Armada der Verkäufer, Kundenberater und Anwendungstechniker der Lieferanten, die gezielt die Meinungsbildung der Fachabteilungen oder gar der Unternehmensleitung beeinflussen, ohne dass der Einkauf in diese Gespräche eingebunden ist. Sie suchen gezielt den Weg am Einkauf vorbei in die Fachabteilungen, um hier Einflussnahme auf die Spezifizierung des Bedarfs vorzunehmen und die Lieferantenauswahl für den Einkauf so vor vollendete Tatsachen stellen. Dies ist oft den wenigsten Einkäufern bewusst und noch weniger den Fachabteilungen. Diese Technik wird in Verkaufsseminaren als sogenanntes „Back-Door-Selling“ beschrieben, d.h. der gezielte Verkauf durch die Hintertür – vorbei am Einkauf und bestehenden Richtlinien ist eine der erfolgreichsten Verkaufsstrategien.

Aus der Sicht des Lieferanten ist dieses Vorgehen perfide und genial zugleich. Ist die Fachabteilung vom angebotenen Produkt des Lieferanten begeistert, nimmt diese die interne Überzeugungsarbeit dann anstelle des Lieferanten wahr. Schon früh lernen Verkäufer in Verkaufstrainings den wichtigsten Grundsatz des erfolgreichen Verkaufens: Möglichst gar nicht über den Preis sprechen, sondern die Verkaufsargumentation ausschließlich auf der Nutzenebene zu führen. So werden die Bedürfnisse des Kunden gezielt angesprochen und Kaufinteresse erzeugt. Fachabteilungen sind im Unterschied zum Einkauf für diese Art der Argumentation leichter empfänglich, da ihre Interessen nach neuester Technik, hohem Bedienungskomfort, Wartungsfreundlichkeit und so weiter gezielt angesprochen werden. Häufig wird den unter hohem Zeitdruck stehenden Fachabteilungen außerdem Unterstützung bei der Erstellung von Lastenheften und Spezifikationen angeboten. Dies führt dann vielfach dazu, dass die einer Bestellung zugrunde liegende Beschreibung des Produkts einzig und allein nur von diesem Lieferanten erfüllt werden kann. So entstehen für das Unternehmen hausgemachte Monopolkonstellationen. Der Einkauf wird damit in seinem Bestreben, Preis- und Kostenreduzierungen zu realisieren, oft von den eigenen Kollegen umgangen, wenn diese ihren zeitlichen Informationsvorsprung ausnutzen und von den Verkäufern des Lieferanten dazu benutzt werden. In Einkäufer Schulungen empfehle ich deshalb häufig, dass der Einkäufer eine gute Sicht auf den Besucherparkplatz haben sollte. Am hohen Besucheraufkommen kann er schnell erkennen, ob „die Hintertür offensteht“ und die Initiative ergreifen. Besser ist es jedoch im direkten Austausch mit den Fachabteilungen die Forderung nach einer fairen und ergebnisoffenen Produkt- und Lieferantenauswahl zu vertreten.

Da diese Entscheidungsprozesse aufgrund vorhandener Rivalitäten im direkten Zusammenspiel zwischen Einkauf und Fachabteilung nicht immer gelöst werden können, bedarf es vielfach einer neutralen Instanz im Unternehmen, die in der Lage ist, Interessenskonflikte auszugleichen. Hier bietet sich die Einrichtung und Organisation eines Projektmanagements an, das zur Durchführung eines Entwicklungsvorhabens technische und kaufmännische Interessen gleichbedeutend und gleichermaßen bei ihren Entscheidungen berücksichtigt. Sinnvollerweise sollte eine solche Projektorganisation direkt an die Unternehmensleitung berichten und nicht an andere nachrangige Organisationsbereiche, um nicht einseitigen Interessen zu dienen. Für den Einkäufer bedeutet dies die Einbindung in abteilungsübergreifende, cross-funktionale Teams. Gesteuert über die jeweilige Projektleitung,

informieren sich die Teammitglieder dann regelmäßig und gegenseitig über den Fortgang einer Produktentwicklung und fassen gemeinsame Beschlüsse. So wird nicht selten in Unternehmen der strategische Einkäufer bisweilen auch als Projekteinkäufer bezeichnet, wenn er frühzeitig als festes Mitglied innerhalb eines Projektteams in die Entwicklung technisch und wirtschaftlich ausgewogener Lösungen eingebunden ist.

Damit der Einkauf die hohen Anforderungen eines Wertschöpfungsmanagements wahrnehmen kann, sollten also verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein: aufgrund der großen Hebelwirkung der Materialkosten ist ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein bei allen Mitarbeitern im Unternehmen notwendige Voraussetzung. Dazu ist die Bereitschaft der Unternehmensleitung gefragt, die im Unternehmen zwangsläufig entstehenden Konflikte konstruktiv auszutragen sowie ein projektgesteuertes, teamorientiertes Zusammenwirken der Einkaufsorganisation mit den Fachabteilungen auf der Basis einer strikten Trennung von strategischen und operativen Einkaufsaufgaben zu implementieren.

### 1.3 Notwendige Qualifikationen des Einkäufers

Über welche methodischen, fachlichen und persönlichen Qualifikationen sollten die Mitarbeiter verfügen? Welche Schlüsselqualifikationen müssen vom Einkäufer neu erlernt und beherrscht werden, um den stetig steigenden Anforderungen eines auf Wertschöpfungsmanagement fokussierten Einkaufs gerecht zu werden?

Um die Einkaufsaufgabe grundlegend in der richtigen Weise im Unternehmen zu lösen, ist das Wissen des Einkäufers über die jeweiligen Unternehmensziele gefragt. Wichtig sind zweifellos hohe analytische Fähigkeiten und eine hohe Auffassungsgabe. Der Einkäufer muss in der Lage sein, vorhandene Daten im Unternehmen und für ihn relevante Informationen vom Beschaffungsmarkt oder über Lieferanten zu ermitteln und diese zum Zwecke unterschiedlicher Analysen aufzubereiten. Das Wissen um die Leistungsfähigkeit und Auswertemöglichkeiten der im Unternehmen eingesetzten Betriebssoftware unterstützt den Einkäufer, die Auswertung von Daten nach unterschiedlichen Analysegesichtspunkten durchzuführen. So können aus den übergeordneten Unternehmenszielen zielgerichtet strategisch sinnvolle, das heißt richtige Maßnahmen im Einkauf abgeleitet werden.

Aus fachlicher Sicht verbessert ein gutes technisches Verständnis oder eine entsprechende Erfahrung auf diesem Gebiet gerade in entwicklungsintensiven, technisch dominierten Unternehmen die Akzeptanz des Einkäufers gegenüber den Fachbereichen. Dieses Wissen erleichtert die Durchführung technisch-wirtschaftlicher Analysen und so die Berücksichtigung einkaufsrelevanter Ziele und Strategien im Unternehmen. Ausreichende Kenntnisse im Vertragsrecht gehören zweifelsohne zu den fachlichen Qualifikationen des Einkäufers, doch sollte im Zweifelsfall und insbesondere bei internationalen Verträgen juristisches Expertenwissen eingeholt werden. Qualifizierte kaufmännische Fach- und Methodenkenntnisse sowie das Wissen um Prozessabläufe und deren Optimierungsmöglichkeiten auch unter Einbindung des Internets sind für den Einkäufer mit Blick auf ein Wertschöpfungsmanagement von grundlegender Natur. Insbesondere durch die steigende Nutzung

des Internets haben sich für den Einkauf zahlreiche neue Möglichkeiten aufgetan, um die Dauer oder die Häufigkeit von Bestellvorgängen maßgeblich zu reduzieren und so anstelle operativer Betriebsamkeit erheblich mehr Zeit für strategische Aufgaben zu gewinnen.

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen bedarf es neben einer hohen Entscheidungsstärke vor allem ausgebildeter kommunikativer und verhandlungskompetenter Fähigkeiten. Sie versetzen den Einkäufer in die Lage, gegenüber den unterschiedlichen Interessen der Fachbereiche klug zu argumentieren und Kompromisse zu finden. Diese Fähigkeit und die Eignung, intelligente Fragen zu stellen, ist für den professionellen Einkäufer sowohl in der internen Diskussion als auch in der Auseinandersetzung mit Lieferanten eine Kernkompetenz, um Verhandlungen clever zu führen. Naturgemäß sind Einkäufer für den Erfolg von Verhandlungen verantwortlich, da sie sich im Unternehmen mit Kosten und Konditionen auseinandersetzen müssen. Gerade dieses Wissen über Kosten- und Prozessstrukturen erleichtert infolgedessen die Durchführung von Verhandlungen mit Lieferanten. Jedoch ist die Vermittlung von Verhandlungskompetenz selten Bestandteil einer kaufmännischen Ausbildung oder Inhalt der betriebswissenschaftlichen Lehre an den meisten Hochschulen.

Auch im privaten Bereich finden Verhandlungen im Alltag hierzulande eher selten statt. Der zunehmende Gebrauch des Internets hat dazu geführt, Preisvergleiche bei Konsumgütern heute online zu führen. Mit Ausnahme einiger Einkäufe von hochwertigen Konsumgütern, sind Kaufverhandlungen im Sozialleben in vielen, vor allem westlichen Industrienationen trotz inzwischen vielfach aufgehobener Preisbindungen eher die Ausnahme. Der Kunde in der Rolle des Einkäufers hat sich diesen verhandlungsarmen Einkaufsgewohnheiten angepasst. Wahre Einkaufstalente finden sich da nur selten und müssen daher im Unternehmen personell entwickelt werden. Die Zielstrebigkeit und die Durchsetzungsfähigkeit, die den Einkäufer in Verhandlungen auszeichnen sollten, werden im Alltagsleben kaum gefordert. Daher wird eine permanente berufliche Weiterbildung der Einkaufsorganisation immer wichtiger und verbessert die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter untereinander, mit denen sich die Einkaufsorganisation abstimmen muss. Daher sollte eine Karriereplanung im Einkauf auch Talenten aus nicht-kaufmännischen Bereichen im Unternehmen offen stehen, die sich aufgrund ihrer Qualifikationen und Motivation dazu eignen.

Daneben sind aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen sprachliche Fähigkeiten – in erster Linie die verhandlungssichere englische Sprache – und das Wissen um interkulturelle Unterschiede ein absolutes Muss. Sind diese Fähigkeiten beim Einkäufer vorhanden, erleichtern ihm diese das Zugehen auf andere Personen und damit den Aufbau von wichtigen beruflichen Kontakten. Das Arbeiten in cross-funktionalen Teams wird nicht zuletzt durch eine hohe emotionale Kompetenz des Einkäufers sowie dessen Bereitschaft zu Veränderungen und Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen Wirtschaftskulturen in hohem Maße bereichert.

Zu den zukünftig herausragenden, persönlichen Eigenschaften des Einkäufers gehören vielfach eine ausgesprochene Neugierde, schnelle Auffassungsgabe und Offenheit gegenüber Veränderungen. Bedauerlicherweise lassen sich diese Eigenschaften dem erwachsenen Menschen nur schwer über Lernformate vermitteln. Genauso wenig wie eine hohe

körperliche und emotionale Belastbarkeit, die aufgrund der vielen internationalen Geschäftsbeziehungen eine große Bereitschaft für Reisen und Auslandseinsätze vom Einkäufer verlangt. Auf persönlicher Ebene wird der Einkäufer vermehrt als Integrator, Initiator und Konfliktlöser im Unternehmen gefordert sein, dem es gelingt, die unterschiedlichen Interessen von Lieferanten und Fachbereichen auszugleichen und in der Verhandlung mit Lieferanten erfolgreich umzusetzen. Damit trägt er einen wesentlichen Teil dazu bei, störungsfreie Materialflüsse und funktionierende Geschäftsabläufe zu ermöglichen. Die früher häufig nur auf Anweisung handelnde Einkaufsorganisation wird vermehrt Führungs- und Gestaltungsqualitäten entwickeln müssen, welche sie in die Lage versetzen, die zukünftigen Herausforderungen zu lösen – sowohl inhaltlich als auch persönlich. Dazu ist ein einwandfreies, selbstbewusstes und geschicktes Auftreten gegenüber Lieferanten und den eigenen Fachbereichen unerlässlich.

Insgesamt wird einmal mehr deutlich, dass der Einkaufsbereich im Unternehmen in Zukunft nicht mehr das Abstellgleis für verdiente, langjährige oder veränderungsresistente beziehungsweise ausgebrannte Mitarbeiter sein kann. Die wachsende Bedeutung der Einkaufsaufgabe wird die Einkaufs- und die Unternehmensorganisation nachhaltig verändern. Aus dem Bestellabwickler der Vergangenheit wird zunehmend der Wertschöpfungsmanager der Zukunft. Hier ist neben dem Einkauf vor allem die Unternehmensleitung gefordert, die in diesem Kapitel dargestellten Herausforderungen zu meistern und mehr als bisher in den Aufbau von Humankapital zu investieren. Den bevorstehenden Wandel in der Unternehmenskultur vorausschauend zu begleiten und die damit einhergehenden Konflikte in geeigneter Weise zu kanalisieren, ist eine fundamentale Voraussetzung zum Gelingen eines immer wichtiger werdenden Wertschöpfungsmanagement.

Im zweiten Abschnitt dieses Buches werden die für das Wertschöpfungsmanagement notwendige Entwicklung einer Handlungsleitlinie, die relevanten Basisdaten und die einkaufsspezifischen operativen und strategischen Ziele der Einkaufsfunktion beschrieben. Diese stellen den Ausgangspunkt zur Entwicklung geeigneter Einkaufsstrategien und -maßnahmen dar und sind von grundlegender Bedeutung für das Verständnis von Einkäufen und Wertschöpfungsketten. Anschließend wird das einkaufsrelevante Umfeld aus der Sicht der Einkaufsleitung erläutert. Mithilfe einer Strategiekarte lässt sich eine Positionierung des Unternehmens durchführen, um die übergeordnete Zielsetzung für den Einkauf zu erkennen. Dies ist mit Blick auf das unternehmensexterne Umfeld weit differenzierter zu betrachten. Im Hinblick auf die Unterschiedlichkeit von Beschaffungsmärkten wird dessen Strukturierung durch den Einsatz einer Warengruppensystematik erst strategiefähig. Hierzu bildet der Einkauf sogenannte Warengruppen, um eine gezielte Entwicklung von Einkaufsstrategien und geeigneten Maßnahmen in Bezug auf die jeweiligen Beschaffungsmärkte zu ermöglichen. Die dabei zu beachtenden generellen Unterschiede von Warengruppen werden anhand einer grundlegenden Systematik aufgezeigt. Deren Management jedoch wird erst durch Festlegen konkreter Ziele und Auswertung messbarer Ergebnisse sichergestellt. Dies macht die Definition einkaufsspezifischer Kennzahlen im Rahmen eines Einkaufscontrollings als auch den Aufbau eines Kennzahlensystems im Unternehmen erforderlich und schafft mitunter ein besseres Verständnis für konkrete und messbaren Inhalte von Einkaufsstrategien.

Die dazu notwendigen, grundlegenden strategischen Analysen werden im dritten Kapitel vorgestellt. Hierzu eignen sich auf den Grundlage von Warengruppen die Erstellung von Warengruppensdossiers. Die dabei zu klärenden Fragen, zu ermittelnden Daten und relevanten Informationsquellen bilden die Basis zur strategischen Analyse des Einkaufsvolumens nach ordnungs- und portfolio-relevanten Methoden, die eine zielgerichtete wertschöpfungsorientierte Ausrichtung von warengruppenspezifischen Einkaufsstrategien ermöglichen. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den inhaltlichen Fragen der strategischen Arbeit der Einkaufsorganisation und ist für das Management des Unternehmens oft nur bedingt von Interesse, bedarf jedoch dessen voller Unterstützung und entsprechenden Mitteleinsatz. Vielmehr ist dieses Kapitel für den Einkauf und die mit ihm zusammenarbeitenden Fachbereiche besonders hilfreich, um Warengruppen ganzheitlich besser zu managen und die einkaufsrelevanten Interessen des Unternehmens besser zu verstehen.

Das vielfältige einkaufsspezifische Fachwissen über strategische Analysen, relevante Methoden sowie geeignete Maßnahmen und Messmethoden, die den Einkäufer befähigen, Wertschöpfungsmanagement wirkungsvoll zu gestalten, ist Hauptgegenstand dieser Veröffentlichung. Dieses Wissen lässt sich aus der Sicht des Einkaufs mithilfe fünf unterschiedlicher Handlungsfelder strukturieren, die im vierten Kapitel dargestellt werden. Die anschließenden Kapitel fünf bis neun erläutern, mit welchen relevanten Analysen, Steuerungsmaßnahmen und Kennzahlen sich Warengruppen mit Blick auf die Einkaufsziele professionell managen lassen.

Hierbei soll es absichtlich nicht um ein wissenschaftliches Lehrbuch als vielmehr um eine Veröffentlichung handeln, die einen pragmatischen Ansatz sucht und dabei in erster Linie Anregungen vermitteln möchte, die aus Sicht eines Wertschöpfungsmanagements zunehmend notwendiger werden.