

# Kapitel 1

## Vorausschauendes Handeln bringt Wettbewerbsvorteile – gerade im Einkauf

Der geübte Blick in die Gazetten dieser Welt ist für Unternehmer derzeit wahrlich kein Vergnügen: schlechte Nachrichten im Wirtschafts- oder Finanzteil, wohin das Auge schaut. Da fällt der Blick nach vorne natürlich schwer. Besonders dort, wo alle unternehmerischen Kräfte gebraucht werden, um aktuelle Herausforderungen wie ausbleibende Nachfrage, Überkapazitäten an Produkten und Personal sowie fehlende Überbrückungskredite zu meistern. Doch wer sich zukünftigen Aufgaben erfolgreich stellen will, kommt um die aktive Auseinandersetzung mit möglichen Entwicklungen, die die eigene Branche, das eigene Unternehmen und vor allem eine effektive Beschaffung betreffen, nicht herum.

Das Motto der drei weisen Affen, die nichts sehen, nichts hören und nichts sprechen, hilft nicht wirklich weiter. Denn nur wer heute bereits aktiv über Zukunft nachdenkt, für sich und seinen Einkauf adäquate Strategien entwickelt, kann seine unternehmerische Zukunft gestalten und sich wertorientiert aufstellen.



**Abb. 1:** Drei Affen  
(Bildnachweis/Credit: mauritius images/dieKleinert/Drei Affen)

In der aktuellen Situation fällt die Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen noch aus einem weiteren Grund sehr schwer. So hat sich das Tempo der wirtschaftlichen Veränderungen in den vergangenen Jahren derart beschleunigt, dass viele Unternehmer und Wirtschaftslenker nicht nur zu beschäftigt sind, um sich mit den Möglichkeiten zukünftiger Entwicklungen auseinanderzusetzen. Nein, viele bezweifeln vielmehr grundsätzlich, ob derlei Überlegungen angesichts der Rasanzen der Veränderungen überhaupt sinnvoll und nachhaltig sind. Denn irgendwie scheint das ökonomische Geschehen immer einen Schritt voraus zu sein. Viele Unternehmer und gerade Einkäufer betrachten sich zwischenzeitlich selbst als Spielball von Marktmechanismen, auf die sie keinerlei Einfluss mehr haben. Solide gerechnete Investitionsentscheidungen von gestern holen sie heute mit einer solchen Wucht und Schonungslosigkeit ein, dass rasch von der »unternehmerischen Ohnmacht« oder dem »wirtschaftlichen Schicksal« gesprochen wird. Die Beschaffung trifft die aktuelle Krise sicherlich in besonderer Weise: Gerade hier werden vom Einkäufer noch drastischere Einsparungen verlangt, sollen Beschaffungsquellen weiter optimiert und standardisiert werden – und das bei immer unsicherer werdenden Rahmenbedingungen. War der Ölpreis noch vor einem Jahr scheinbar auf einem Allzeithoch, von dem er sich so schnell nicht bewegen würde, so stürzte er innerhalb weniger Wochen um mehr als die Hälfte ab. Ebenso rasant konnten sich Wege und Quellen der Beschaffung ändern – war mit dem steigenden Ölpreis das Thema Transportkosten wieder auf der Agenda der Einkaufsabteilungen weltweit, so konnte dieser Kostenpunkt wenige Wochen später nach dem Absturz des Ölpreises und damit auch der Logistikkosten in der Prioritätenliste wieder nach hinten rücken. Dafür mussten politische Entwicklungen, die wiederum Einfluss auf die Liefersicherheit der Supply Chain hatten, erneut in den Fokus gerückt werden. Für Einkäufer, die neben sicheren Lieferwegen und pünktlicher Belieferung auch noch optimale Preise im Auge haben müssen, ein dauerhafter Platz auf des Messers Schneide.

Sicherlich ist die aktuell um sich greifende Finanz- und Wirtschaftskrise ein außergewöhnliches und kaum greifbares globales Phänomen. Doch sprachen Zeitungen weltweit nicht bereits zu Beginn des 21. Jahrhunderts von einer Weltwirtschaftskrise – damals

nur unter dem Vorzeichen des Platzens der Internetblase? Und liegt diese Internetblase nicht erst zehn Jahre zurück? Sind nicht generell in den vergangenen zwanzig Jahren internationale Finanz-, Währungs- und Wirtschaftskrisen in immer schnellerer Abfolge aufgetreten – zum Teil regional begrenzt, zum Teil aber auch mit weltweiten Auswirkungen?

Erinnert sei an dieser Stelle beispielhaft nur an das Jahr 1987, als das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* am 16. November 1987 titelte: »ANGST – Weltwirtschaftskrise – Börsencrash – Dollarsturz – Millionen Arbeitslose«. Diese Krise war durch den höchsten Absturz des US-amerikanischen Börsenindex Dow Jones an einem Börsentag verursacht worden: Am 19. Oktober 1987 stürzte der Dow um 22 Prozent ab, ihm folgten anschließend die europäischen und die japanischen Märkte. Für wenige Wochen schien die ökonomische Welt aus den Fugen zu geraten – doch die Märkte stabilisierten sich entgegen den Vorhersagen überraschend schnell und die Weltwirtschaft kehrte nach turbulenten Wochen und Monaten zu ihren Alltagsgeschäften zurück.

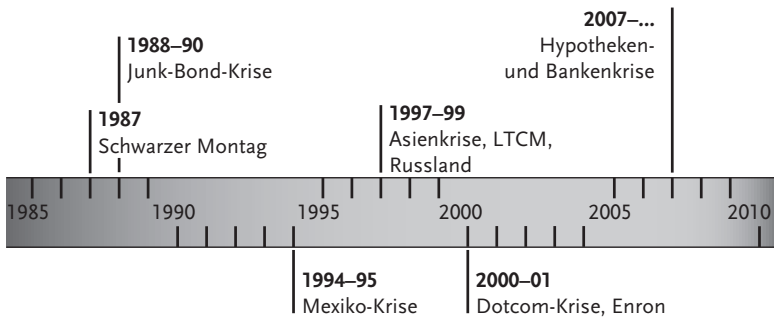
### **Die aktuelle Wirtschaftskrise**

Die aktuelle Wirtschaftskrise nahm ihren Anfang Mitte des Jahres 2007, als sich auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt eine Finanzkrise (auch Subprime-Krise genannt) abzeichnete. In den USA konnten Immobilienbesitzer von einer langen Preissteigerungsphase am Immobilienmarkt profitieren, was letztlich zu einer Blasenbildung führte. Dank dieser Blase konnte die US-amerikanische Volkswirtschaft lange satte Gewinne einfahren, da nach dem Aktiencrash infolge der Internetblase die US-Zentralbank die Zinsen niedrig hielt und die Bürger mehr in Immobilien investierten. Daher weiteten die US-amerikanischen Hypothekenbanken ihre Kreditvergabe weit aus – zum Teil wurden Kredite an Schuldner vergeben, die diese im Ernstfall nicht bedienen konnten. Als tatsächlich immer mehr Schuldner ihre Kredite nicht zurückzahlen konnten, blieben die Banken auf ihren Krediten sitzen. Mehrere große amerikanische Banken und Versicherer mussten Konkurs anmelden oder schränkten ihre

Kreditvergaben akut ein, wonach die Finanzkrise auf die Realwirtschaft übergriff. Es kam zu Kursstürzen an den globalen Aktienmärkten. Politiker weltweit mussten in konzertierten Aktionen die Weltwirtschaft stützen, damit es nicht zu Massenentlassungen und einem vollkommenen Vertrauensverlust aller an der Wirtschaft beteiligten Akteure kam.

Im Jahr 1997/1998 zog die Asienkrise die Weltwirtschaft ins Minus, infolge maßloser Investitionen, exzessiver Kreditaufnahmen und schwacher regionaler Finanzmarktstrukturen mussten viele südostasiatische Staaten wie Indonesien, Südkorea und Thailand, aber auch Malaysia, die Philippinen und Singapur mit einer tiefen Rezession kämpfen, von der sich die Länder erst seit dem Jahr 2005 erholen konnten.

Auch Amerika wurde in dieser Zeit nicht von Krisen verschont. Mexiko rutschte im Dezember 1994 in eine Währungskrise, da die mexikanische Regierung nicht in der Lage war, den festgelegten Wechselkurs des Pesos gegenüber dem US-Dollar aufrechtzuerhalten, was zu einer generellen Vertrauenskrise führte und den massiven Abzug ausländischen Kapitals zur Folge hatte.



**Abb. 2:** Auswahl jüngster Finanzkrisen  
Quelle: Kerkhoff Consulting

Eines zeigt diese sicherlich unvollständige Aufzählung von Krisen aber deutlich: In der letzten Dekade des 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts scheinen Krisen immer häufiger aufzutreten. Was die Ursachen für dieses gehäufte Auftreten sind, wird unter Wirtschafts-

experten noch heiß diskutiert. Fest steht offenbar nur, dass derartige Entwicklungen nicht ganz bzw. gar nicht verhindert werden können – weder von der Politik noch von den Märkten selbst.

### **Ölkrise 1973**

Die erste deutliche Zäsur im wirtschaftlichen Wachstum der Bundesrepublik Deutschland erfolgte im Jahr 1973, als eine starke Erhöhung des Ölpreises die ölabhängige deutsche Industrie unter Druck setzte. Während des israelischen Jom-Kippur-Krieges setzen mehrere OPEC-Staaten den Ölboykott gegen die Verbündeten Israels ein und reduzierten die Ölproduktion um bis zu 25 Prozent. Kurz darauf wird das Energiesicherungsgesetz verabschiedet. Es folgt ein Anwerbestopp für Gastarbeiter und ab dem 25. November gilt ein Autofahrverbot an mehreren Sonntagen. Mittelfristig führt die Ölkrise zum Ausbau der europäischen Öl- und Gasförderung, zu Erdgasgeschäften mit der damaligen UdSSR sowie zum Ausbau der Atomenergie. Trotz der getroffenen Maßnahmen flacht das Wirtschaftswachstum infolge der Ölkrise ab – die Bundesregierung steuert mit Konjunkturprogrammen gegen, die durch Neuverschuldung finanziert werden. In der Folge kommt es zu deutlichen Erhöhungen des Preisniveaus – und die Wachstumsschwäche lässt Anfang der Achtzigerjahre die Arbeitslosigkeit in Deutschland sprunghaft ansteigen.

Daher ist es für Unternehmenslenker und Einkäufer umso wichtiger, Strategien zu entwickeln, um derartigen Herausforderungen aktiv zu begegnen und sie nicht nur hilflos zu erdulden. So kann ein Blick in die junge und jüngste Vergangenheit helfen, um vorausschauende Beispiele zu erkennen und Lehren aus dem entsprechenden Verhalten zu ziehen. Denn nur wer sich mit der Gegenwart und Vergangenheit beschäftigt, kann Erkenntnisse aus vergangenen Entwicklungen als Lehre für die Zukunft ziehen.

## **Der Einkauf muss Veränderungen erkennen und gestalten**

Die aktuelle Wirtschaftskrise hat Unternehmenslenker weltweit auf den Plan gerufen. Nachdem sich deutliche Absatzeinbrüche ankündigten, stellten Unternehmen gleich mehrere Aktivitäten in verschiedenen Unternehmensfunktionen um.

So sicherten sie offene Forderungen bei Kunden ab, erlaubten keine Vorkassegeschäfte ohne Absicherung, und sie arbeiteten enger mit ihren Lieferanten zur Gewährleistung der Liefersicherheit zusammen.

Speziell dieser letztgenannte Punkt fällt in Krisenzeiten solchen Unternehmen leichter, die schon in den Jahren zuvor integrierte und risikobewusste Sourcingstrategien entwickelten und umsetzten. Beispielsweise sorgt eine breit aufgestellte Lieferantenbasis, von der Unternehmen die eigenen Rohstoff- oder Vorproduktkomponenten beziehen, für eine entsprechende Risikostreuung für den Fall, dass ein Lieferant kurzfristig ausfällt oder gar Insolvenz anmeldet.

Maßnahmen wie Kurzarbeit gaben und geben den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kostenseite nach Auftragseinbrüchen zu entlasten. Wie stark von diesen Möglichkeiten Gebrauch gemacht wird, zeigt beispielhaft die Kurzarbeit, die in Deutschland enorm anstieg. Wie schnell oder langsam sich die weltweite Wirtschaft von den massiven Einbrüchen erholt, ist derzeit noch völlig offen.

Zudem wurden seitens proaktiver Einkaufsbereiche auch bewusst Bestellmengen wegen der zu erwartenden Überkapazitäten reduziert oder es wurde ein Lager im eigenen Haus aufgebaut, um sinkende Absatzmengen zwischenlagern zu können.

Der Einkauf hat also schnell auf die rapide einbrechenden Verwerfungen in der Weltwirtschaft reagiert – und musste auch reagieren, denn der Nachfragerückgang war gewaltig. Ein Blick zurück zeigt, dass dies in allen so genannten Weltwirtschaftskrisen der Fall war: Immer war der Einkauf an vorderster Front gefragt, wenn Strategien zur Bewältigung von Nachfragerückgängen gefunden werden mussten.

## Reduzierung von Rohstoffvorkommen

Doch nicht nur reaktive Maßnahmen wurden als Antwort auf die teils rasanten Geschäftseinbrüche gefunden.

Schon zu Zeiten der Ölkrise 1973 (siehe Kasten zur Ölkrise 1973) wurden Unternehmen mit der Endlichkeit beziehungsweise der Verknappung von Rohstoffen nachdrücklich konfrontiert. Das Jahr 1973 ist dahingehend eine Zäsur, dass insbesondere den westlichen Industrienationen erstmals nachdrücklich bewusst wurde, wie abhängig sie von der sicheren und reibungslosen Versorgung mit dem so genannten Schmierstoff der Weltwirtschaft geworden waren. Denn bereits damals konnten sich die Industrienationen schon lange nicht mehr selbst mit dem kostbaren Rohstoff versorgen – der politisch instabile Nahe Osten hatte und hat bis heute die größten Rohölvorräte der Welt.

So kann die Ölkrise nicht zuletzt als Auslöser für eine Umorientierung von Produktionstechniken und Produktbeschaffenheiten verstanden werden. Zur Vermeidung weiterer Abhängigkeiten von dem Rohstoff Öl begannen viele Unternehmen, sich hin zu alternativen Einsatzstoffen und Technologien zu orientieren. Die Ölpreiserhöhungen schlugen auf eine Vielzahl von Produkten durch – an dieser Stelle seien exemplarisch nur chemische Produkte oder Kunststoffherzeugnisse vom Margarinebecher bis zur Parkbank genannt.

Im Zuge dieser Entwicklungen begannen diverse Firmen, ihre eigenen Erzeugnisse und Zukaufteile auf deren Beschaffenheiten hin zu prüfen und alternative Roh- und Inhaltsstoffe zu eruiieren. Mit der Unterstützung bestehender oder alternativer Anbieter wurden Untersuchungen initiiert, die auf die Substituierbarkeit bestehender Bauteile oder Komponenten auf Basis geänderter Rohstoffe und Vorprodukte abzielten.

In engem Zusammenspiel mit allen Schnittstellenfunktionen eines Unternehmens wie beispielsweise Forschung & Entwicklung, Konstruktion, Realisation oder auch Vertrieb führen solche, durch Einkauf und Lieferanten auf den Plan gerufenen Ausarbeitungen zur Minimierung rohstoffbedingter Abhängigkeiten bei der eigenen Beschaffung und Produktion.

Schon früh zeigten sich mit solchen Aktivitäten die Möglichkeiten eines aktiven Risikomanagements seitens des Einkaufs in Unternehmen. So oblag der Erfolg dieser Neuorientierung nicht zuletzt der Qualität und der Ideenvielfalt der Einkaufsabteilungen, welche die Märkte hinsichtlich ihrer potenziellen und letztlich praktischen Möglichkeiten zu prüfen hatten.

Um sich schon frühzeitig auf Krisen einstellen zu können, bedarf es einer rechtzeitigen Erkennung und Auseinandersetzung mit den Ursachen und Auswirkungen. Durch vorausschauendes und proaktives Handeln können notwendige Spielräume bei der Reaktion auf bspw. geänderte Marktverhältnisse geschaffen werden.

## **Krisen versus Veränderungen**

Neben den so genannten Krisen zwingen aber auch allgemeine Entwicklungen und Veränderungen Unternehmen dazu, ihre Einkaufsaktivitäten neu zu ordnen beziehungsweise früh die Grundlagen für Anpassungen und adäquate Reaktionsmuster zu schaffen.

Denn in vielen Feldern menschlichen Lebens wie Gesellschaft, Politik und Märkte, Ökologie oder Personalwesen gehen beständig Veränderungen vor sich – schließlich ist kein Lebensbereich statisch und bleibt in sich immer gleich. Veränderungen gehören zum menschlichen und damit auch zum wirtschaftlichen Leben dazu – ohne sie wären wir in einer Art ewigem Stillstand gefangen.

Allerdings hat sich analog zur Anhäufung von Krisen zumindest scheinbar das Tempo von Veränderungen beschleunigt. Das deutlichste Beispiel liefert sicherlich der technologische Fortschritt und hier insbesondere das Internet, das die Möglichkeit für Übertragungen von Informationen immens beschleunigt hat (siehe auch Kapitel 3, Technologie). Doch nicht nur dieser Bereich hat in den vergangenen Jahren einen außerordentlich rasanten Wandel erfahren, auch andere Lebensbereiche ändern sich dramatisch.



## **Wandel der Handelsbündnisse**

Politische Entwicklungen können beispielsweise Einkäufer dazu zwingen, neue Beschaffungswege zu erschließen. Dem freien Welthandel diene beispielsweise das allgemeine Zoll- und Handelsabkommen GATT (engl.: General Agreement on Tariffs and Trade), das am 1. Januar 1948 in Kraft trat. Zuvor konnte der Plan der Vereinten Nationen, eine internationale Handelsorganisation einzurichten, nicht verwirklicht werden. Stattdessen konnte sich die Staatengemeinschaft auf das GATT einigen und damit die Basis für eine internationale Vereinbarung für den Welthandel bilden. Bis zum Jahr 1994 wurden in acht Verhandlungsrunden Zölle und Handelshemmnisse weltweit immer weiter abgebaut. Nach dem Prinzip der Inländerbehandlung in Art. III GATT müssen ausländische und inländische Anbieter grundsätzlich gleich behandelt werden. Das gab dem internationalen Handel und damit auch der internationalen Beschaffung von Rohstoffen und Vorprodukten einen enormen Auftrieb.

## **Vernetzung der Welt – Beschaffung im digitalen Umfeld**

Mit der weltweiten Verbreitung der elektronischen Datenautobahnen seit dem Beginn des neuen Jahrtausends führt der digitale Datenaustausch teilweise zu reinen Bestell- und Abrechnungsvorgängen über EDI, das so genannte E-Procurement (siehe Kasten). Die Digitalisierung hat das Tempo von Bestellvorgängen erheblich beschleunigt – Daten und Informationen jagen seither rund um den Globus in Sekundenschnelle und haben das Beschaffungswesen damit nicht nur erheblich temporeicher, sondern auch internationaler gemacht.

## **E-Procurement als Wettbewerbsvorteil**

Bei Unternehmen, die eine E-Procurement-Lösung – also die Beschaffung von Dienstleistungen und Gütern über das Internet – eingeführt haben, sind die Verbesserungen eindeutig messbar. Die Kosten für den Bestellprozess sanken von bisher durchschnittlich 51 US-Dollar auf 26 US-Dollar. Auch der Zeitraum von der Bedarfsanforderung aus der Disposition bis zur Bestellung ließ sich von 9,6 Tagen auf 3,4 Tage verkürzen. Die vorgegebenen Einkaufsbudgets konnten bis zu 60 Prozent eingehalten werden. Zuvor waren es nur 42 Prozent gewesen. Der Anteil des Maverick Spending sank von bisher einem Drittel auf ein Fünftel.

Denn mit der Vernetzung der Wirtschaftsräume und der fortschreitenden Digitalisierung der Unternehmen wuchs auch die potenzielle Chance auf sichere und lieferfähige internationale Einkaufsbündnisse. Den Einkaufsabteilungen standen nunmehr weite Teile der Welt für die eigene Material- und Dienstleistungsbeschaffung zur Verfügung. Von der E-Mail bis hin zum Austausch von Prüfberichten und Spezifikationen auf digitalem Wege – die Transaktionskosten für überregionale Zusammenarbeiten sanken von Jahr zu Jahr. Im Zuge dieses fortschreitenden technischen Wandels gelang es nunmehr nicht allen Einkaufsbereichen, sprachlich und kulturell mit den neuen potenziellen Möglichkeiten Schritt zu halten. Nur wenige Unternehmen investierten sowohl in Technik als auch in das Know-how der eigenen Mitarbeiter – im Sinne von Sprachtrainings und interkulturell weiterbildenden Maßnahmen, um all die neuen Möglichkeiten wahrzunehmen, die sich innerhalb kürzester Zeit ergeben haben.

## **Fragmentierung der Märkte – wechselndes Verbraucherverhalten**

Und auch die Konsumentenwünsche, also die Nachfrageseite, müssen bei zukünftigen Entwicklungen immer, wenn nicht sogar maßgebend, im Blick bleiben. Für Unternehmen mit heterogenen

und die Abwechslung liebenden Kunden ergeben sich somit nicht nur produkt- und geschmacksseitig immense Herausforderungen.

Gesellschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Überalterung der Weltbevölkerung, die fortschreitende Individualisierung oder auch der wachsende Anteil von Frauen an der Erwerbsbevölkerung haben direkten Einfluss auf Produktentwicklungen und Produktlebenszyklen. So werden beispielsweise durch die zunehmende Individualisierung immer mehr und vor allem kleinere Packungseinheiten gebraucht – in einigen Jahren ist auch die komplette Individualisierung vieler Güter und Dienstleistungen auf Basis eines persönlichen Präferenzkataloges denkbar.

Wenn beispielsweise Sparangebote im 750-Gramm-rundum-sorglos-Glas dem Endverbraucher nicht mehr für den eigenen Bedarf passend erscheinen, müssen Produzenten mit entsprechenden Größenreduzierungen reagieren. In der Kette bis zum eigenen Vorlieferanten bedeutet dies für den verantwortlichen Einkauf eines solchen Unternehmens, flexible und anpassungsfähige Lieferanten in seinem Portfolio zu haben. Ähnlich sieht es mit dem sich rasch verändernden Markt des Gesundheitswesens aus – Patienten, die immer mehr Zuzahlungen aus der eigenen Tasche leisten müssen, werden zu Kunden mit individuellen Wünschen, die sie klar äußern und auch erfüllt sehen wollen.

Denn nicht nur die einmalige Veränderung der einzelnen Packungsgrößen – nein, vielmehr die Spontaneität und Unvorhersehbarkeit des Konsumentenverhaltens erfordert Lieferanten, die auch kurzfristige Abrufe bei Verbrauchsschwankungen und Nachfragespitzen prozessual sicher und kostenädaquat bewerkstelligen können.

Darüber hinaus wurden in der Vergangenheit bereits viele Lieferanten in den Prozess der Produkt- und Sortenentwicklung frühzeitig eingebunden. Neben einem so gewährleisteten Know-how-Transfer über die eigene Wertschöpfungsstufe hinaus konnten in diversen Industrien sowohl für den Kunden als auch für Lieferanten Potenziale aus Gleichteilentwicklungen generiert werden. Das bedeutet, es konnte unter Hinzuziehung des Einkaufs und des Lieferanten gemeinsam mit der eigenen Forschungs-und-Entwicklungs-Abteilung ein produktseitiger Basisstandard geschaffen werden, der dem Lieferanten bei der Fertigung einen höchstmöglichen Spielraum für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erlaubt.

Diese Änderungen in der Nachfrage haben somit weitreichende Konsequenzen für die Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen. Unternehmen binden ihre Lieferanten immer frühzeitiger in den Entstehungsprozess eines Produktes ein, um so neue Ideen schnellstens zu realisieren. Das erfordert mitunter eine Neustrukturierung unternehmerischer Vergabekonzepte zur Gewährleistung einer schnellen Reaktions- und damit Produktionszeit. Einkäufer werden sich immer früher in den Planungs- und Herstellungsprozess ihrer Zulieferer einschalten müssen, da sie nur so gewährleisten können, dass die ganze individuelle Bandbreite der Kundenwünsche bedacht wird.

Generell werden sowohl die Zusammenarbeit als auch die Vertragsform zwischen Abnehmer und Lieferant neue Formen annehmen. Lieferanten werden neue Aufgaben übernehmen können – von der Koordination bis zur Gestaltung eines Produktes und seiner Markteinführung sind viele Modelle denk- und realisierbar.

## **Auswirkungen auf den Einkauf**

Wer die Entwicklung der Beschaffung in den vergangenen hundert Jahren unternehmerischen Tuns betrachtet, der stellt fest, dass es Krisen und Veränderungen

- immer gegeben hat, dass sich allerdings
- das Tempo sowohl bei Veränderungen als auch in der Abfolge von Krisen erheblich beschleunigt hat und
- dass der Einkauf sowohl bei Krisen als auch bei Veränderungen eine Art »Frühwarnsystem« entwickeln muss, mit dessen Hilfe er immer up-to-date ist, um die neuen Entwicklungen und Richtungen erkennen zu können und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen oder neue Handlungsmuster für sein Unternehmen zu implementieren.

Damit das gelingen kann, müssen sich Einkaufsabteilungen noch intensiver als bisher mit allen Aspekten der Zukunft beschäftigen. Und zwar nicht nur in direkt ökonomischem Zusammenhang, sondern auch mit Bereichen, die den Einkauf eines Unternehmens vielleicht erst indirekt betreffen können. Das können beispielsweise

gesellschaftliche, aber auch politische Entwicklungen sein wie die Öffnung ehemals verschlossener Märkte sowohl als Beschaffungs- als auch als Absatzmärkte. Oder auch Entwicklungen, die sich aus dem neuen ökologischen Bewusstsein ergeben, wie z. B. die Forderung nach einer nachhaltigen Unternehmensführung, der so genannten Corporate Social Responsibility, die sich im Idealfall bis in die letzten Winkel der Lieferkette nachverfolgen lässt.

Diese Fülle von Entwicklungen, die sich bereits heute mehr oder minder stark abzeichnen, bedingt für den Einkauf vor allem eines: eine dauerhafte und ständige intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft. Und das wiederum hat ein erheblich komplexeres Verständnis zur Folge von dem, was der Begriff Einkauf oder auch Beschaffung umfasst. Denn es zeichnet sich deutlich ab, dass diese Abteilungen erheblich mehr leisten können und heute auch müssen, als billige Rohstoffe und Vorprodukte zu finden und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Um dieser Rolle in einer immer komplexer werdenden Welt gerecht zu werden, sind heute weit mehr Voraussetzungen notwendig als noch vor wenigen Jahren.

Für den Einkauf selbst bedeutet das vor allem, sein Selbstbild angesichts der drängenden Zukunftsfragen kritisch zu hinterfragen: Will er weiterhin nur der simple Beschaffer sein, der eingleisig seiner Aufgabe des möglichst kostengünstigen Einkaufens nachgeht? Oder sieht er sich selbst als Problemlöser, der an der vordersten Front seines Unternehmens steht und an entscheidender Stelle dabei mitwirkt, in welche Richtung die Fahrt geht? Denn wer als Pionier unterwegs ist, der schlägt eben neue Wege ein und sichert sich Wettbewerbsvorteile und damit vor allem den besten Weg zum Kunden.

Eine immer schneller und teils auch unberechenbarer agierende Welt macht diese Aufgabe sicherlich nicht leicht – doch wenn der Einkauf seine Hausaufgaben gemacht hat und zukünftige Entwicklungen antizipiert, so ist er sicherlich in der Lage, Wettbewerbsvorteile zu finden und zu nutzen. Im folgenden Kapitel sind die entscheidenden Trends in den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft und Markt, Technologie, Ökologie und Personal bis zum Jahr 2020 und ihre Konsequenzen für den Einkauf dargestellt. Denn wer ein Pionier im Einkauf sein will, der muss die Trends von morgen kennen und die richtigen Schlüsse für sich und sein Unternehmen daraus ableiten.

