

Der Einkauf – eine unternehmensstrategische Positionierung

»Die Bedeutung des Einkaufs im Unternehmen wird größer ...« Trifft diese Aussage am Beginn des 21. Jahrhunderts immer noch zu? Gibt es Anzeichen dafür, dass der Einkauf innerhalb von Unternehmen an Gewicht und Relevanz gewinnt?

Betrachtet man die Entwicklung des Begriffs »Einkauf«, zeigt sich tatsächlich eine Neubewertung, die sich innerhalb der letzten 20 Jahre vollzogen hat: Die Bezeichnungen »Materialwirtschaft« und »Beschaffung« verschwanden zugunsten von »strategischer Einkauf« oder »Global Procurement«. Gleichzeitig änderten sich die Organisationsbezeichnungen. War der Einkauf vor 15 Jahren Teil einer »Hauptabteilung Logistik«, finden wir ihn heute als eigenständige »Unternehmenskernfunktion«.

Auch dieses Buch ist ein Indiz für die ständig wachsende Bedeutung des Einkaufs. Denn noch vor einem Jahrzehnt gab es kaum Fachliteratur zum Thema. Spezialisierte Universitätslehrstühle oder Unternehmensberatungen waren selten. Heute hat sich dies geändert.

Bezeichnungen haben sich verändert, die Wissenschaft hat Einkauf als Thema realisiert. Wie sieht es aber in der Praxis aus? Der Blick auf die Unternehmen zeigt: Einkauf ist noch lange kein »Muss« auf der Karriereleiter. Nur zwei Dax-Unternehmen haben einen echten Einkaufsvorstand¹ und damit eine Verankerung des Einkaufs auf der höchsten Unternehmensebene. Viele Engineering- oder Marketingabteilungen kaufen zwar ein, sind aber von einem »strategischen Einkauf« oder einer professionellen Einkaufsorganisation weit entfernt. Ganze Branchenweige der Wirtschaft, wie Banken, Versicherungen oder die Bauwirtschaft, behandeln den Einkauf wichtiger Leistungen für ihr Kerngeschäft als Randthema: So werden bei fast allen Versicherungen Dienstleistungen für die Schadensregulierung, wie zum Beispiel die von Sachverständigen oder Rechtsanwälten, von den Fachabteilungen und nicht von einer speziellen Einkaufsabteilung eingekauft. Ähnliches gilt für viele Unternehmen der Bauwirtschaft. Die fortschrittliche Entwicklung der Bezeichnung spiegelt sich also in der Einkaufspraxis nur begrenzt wider. Es stellt sich daher die Frage, warum sich

– trotz guter und offensichtlicher Gründe – eine Neupositionierung des Einkaufs so langsam, über Jahrzehnte hinweg, vollzieht.

Eine Erklärung für diese verzögerte Entwicklung gibt der Blick auf die Geschichte. Sie zeigt, dass der Einkauf sehr lange – anders als beispielsweise Fertigung, Vertrieb oder Rechnungswesen – um die Wahrnehmung als Unternehmensfunktion gekämpft hat. Obwohl bereits in der Antike einkäuferische Meisterleistungen vollbracht wurden, dauerte es sehr lange, bis der Einkauf historisch als Thema auftauchte und beschrieben wurde. Einige exemplarische Fälle skizzieren diesen Verlauf.

In der Antike gibt es bedeutende Beispiele für groß angelegte Beschaffungsaktivitäten. Aus Ägypten stammen einige Papyrusrollen, die sich mit der Bereitstellung von Arbeitern und Materialien beschäftigen. Angesichts von Bauleistungen wie den Pyramiden ist das wenig erstaunlich. Auch in den griechischen Stadtstaaten war die Agora nur deshalb der zentrale Platz in einer Stadt, weil sie der zentrale Umschlagplatz für Waren war. Zwei Warengruppen fallen dabei in Menge und logistischer Abwicklung besonders auf: der Sklavenmarkt und der Getreidehandel.

Auf einem der größten Sklavenmärkte der Antike, auf der Insel Delos, wurden täglich bis zu 10.000 Sklaven angeboten. Der Getreidehandel im Römischen Reich wurde in noch größerem Stil betrieben. Zur Kaiserzeit wurden auf Staatskosten bis zu 300.000 Bürger der Stadt Rom mit kostenlosem Getreide versorgt. Da aber auf dem italienischen Festland seit der republikanischen Zeit nicht mehr genug Getreide angebaut wurde, stammte der größte Teil aus Sizilien, Nordafrika und Ägypten. Bei ca. 400.000 Tonnen pro Jahr war dies eine »einkäuferische« und logistische Meisterleistung.

Im Mittelalter findet eine weitläufige Diskussion über den Wert bzw. den »gerechten Preis« einer Ware statt. Diese ethisch und religiös geführte Diskussion wirkt auf Menschen des 21. Jahrhunderts etwas befremdlich, lässt aber Rückschlüsse auf den Einkauf und den Umgang damit zu. Im auslaufenden Mittelalter und in der Renaissance entstehen die ersten aus der Praxis kommenden »Handbücher«. So gibt zum Beispiel der Buchhalter der Fugger, Matthäus Schwarz, 1518 eine solche Schrift heraus. In der Folge werden immer schneller immer mehr »Handbücher« verlegt. Dieser Prozess findet einen vorläufigen Höhepunkt mit der berühmten Abhandlung *Wealth of Nations* von Adam Smith aus dem Jahr 1776.

In nennenswertem Umfang entsteht dezidierte Literatur zum Einkauf erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Zu dieser Zeit wurden in der Praxis erhöhte Anforderungen an den Einkauf gestellt. Ähnlich wie heute die hoch entwickelte Autoindustrie als Vorreiter und vielfach als Vorbild für andere Bereiche gilt, ergaben sich durch die Entwicklung und den Ausbau der Eisenbahn im 19. Jahrhundert ganz neue Aufgaben für den Einkauf. Die erste eigene Einkaufsabteilung entstand beim Eisenbahnbau in Nordamerika. Aus diesem Kontext stammt das vermutlich erste Buch, das sich ausschließlich mit dem Einkauf beschäftigt. Marshall M. Kirkman, Buchprüfer der Chicago and Northwestern Railroad, veröffentlichte 1887 in Chicago die Schrift *The Handling of Railway Suppliers – Their Purchase and Disposition*. Das Erscheinen dieser Abhandlung scheint den Wendepunkt zu markieren, an dem der Einkauf zum ersten Mal als eigenständige, bedeutende und für den Unternehmenserfolg unabdingbare Funktion hervortritt.²

Der kurze Blick auf die Geschichte des Einkaufs belegt, dass dieser zeitlich gesehen erst spät als wahrzunehmende Unternehmensfunktion benannt wird. Bis heute ist ein Durchbruch im Sinne einer starken Positionierung des Einkaufs in der Breite nicht gelungen. Vertrieb, Fertigung und Rechnungswesen sind als Funktionen eindeutiger definiert, ihr Beitrag zum Unternehmen wird deutlich höher bewertet.

Dabei gibt es eine Reihe von guten Gründen für eine Neubewertung des Einkaufs. In der Industrie steigt der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten beständig, gleichzeitig wächst der Kostendruck. Die Globalisierung der Beschaffungsmärkte und die zunehmende Dynamik in der Entwicklung neuer und immer spezifischerer Produkte stellen höhere Anforderungen an Lieferanten und damit an den Einkauf.

Aber sind dies ausreichende Gründe dafür, dass der Einkauf im Unternehmen wichtiger oder gar strategischer werden sollte? Und wie kann der Einkauf unter diesen veränderten Bedingungen im Unternehmen positioniert sein? Gibt es eine Logik, die eine Zielpositionierung des Einkaufs im Unternehmen systematisch erklärt? Auf diese Fragen möchte das Buch Antworten geben. Das Ziel ist, den Einkauf für Unternehmen neu und richtig zu positionieren und zu zeigen, welche Schritte Unternehmen zu dieser Neupositionierung führen. Doch zunächst widmet sich Kapitel 1 einleitend einigen Grundlagen zum Thema.

Kapitel 1.1 erläutert, welche Zielpositionierung für den Einkauf in verschiedenen Unternehmenstypen die richtige ist, und zwar aus Unternehmenssicht und nicht aus der Perspektive des Einkaufs. Kapitel 1.2 geht auf die derzeitige Situation des Einkaufs ein. Aktuelle Entwicklungen im Einkauf werden diskutiert, Stand und Leistungsfähigkeit von Einkäufen in unterschiedlichen Unternehmen analysiert. Am Ende dieses Abschnitts können Sie in einer Kurzanalyse des Einkaufs Ihre eigenen Einkaufsaktivitäten auf Professionalität und organisatorischen Reifegrad bewerten. Kapitel 1.3 schließlich stellt die 3 Faktoren des Einkaufs, das zentrale Thema des Buches, vor. Diese 3 Faktoren zeigen den Weg auf von der aktuellen Position des Einkaufs hin zu einem unternehmensstrategischen Einkauf.

1.1 Zielpositionierung Einkauf: wichtig, strategisch oder unternehmensstrategisch?

Der Titel impliziert die Annahme, dass Einkauf für Unternehmen grundsätzlich mindestens wichtig ist, und weitergehend sogar, dass sie ihren Einkauf zu einem unternehmensstrategischen Einkauf weiterentwickeln sollten. Ein solcher Anspruch ist für viele Unternehmen nicht nur ein hochgestecktes Ziel, er ist in einigen Fällen sogar falsch und führt zu einer Fehlallokation der Kräfte. Trotzdem enthält die Überschrift wesentliche Aspekte, die durch zwei Beispiele konkretisiert werden sollen.

Beispiel Unternehmen für Transporttechnologie

Ein großes deutsches Industrieunternehmen für Transporttechnologie und -systeme steht unter hohem Wettbewerbs- und Kostendruck. Der Materialkostenanteil liegt bei knapp 50%. Im technologischen Sektor ist die Firma durch eine enge Verzahnung von wesentlichen Lieferanten abhängig, die ihren Sitz ebenfalls im deutschsprachigen Raum haben. Die beiden großen Wettbewerber des Transportsystem-Herstellers kaufen bei denselben Lieferanten ein – allerdings vom entfernten Ausland aus, also mit deutlich höheren Koordinationskosten. Eine detaillierte Befragung der Lieferanten ergibt, dass das Beispielunternehmen bei den Lieferfirmen in keinem wesentlichen Kriterium besser gestellt ist als die Wettbewerber. Im Gegenteil: Ausgerechnet im Bereich der branchenbedingt sensiblen technologischen Zusammenarbeit erzielt ein ausländischer Wettbewerber bei zwei wesentlichen deutschen Lieferanten sogar Vorteile gegenüber dem deutschen

Unternehmen. Gleichzeitig investiert der deutsche Betrieb mit hohem Kraftaufwand in Global Sourcing und die Internationalisierung der Lieferantenbasis.

Die »Einkaufsstrategie« des Beispielunternehmens widerspricht einem unternehmensstrategisch sinnvollen Verhalten: Das Unternehmen hat die enge regionale Nähe zu seinen Lieferanten nicht als strategisch differenzierenden Wettbewerbsfaktor verstanden und infolgedessen auch nicht genutzt.

Dabei kann der Einkauf – neben anderem – die tragende Säule einer Unternehmensstrategie sein. Dies belegen zahlreiche Beispiele aus vielen Bereichen der Industrie. Die meisten sind seit Jahren bekannt und oft diskutiert worden, nur wenige sind so überzeugend und »alt« wie die Unternehmensgründung von Thales von Milet vor 2.500 Jahren.

Beispiel Thales von Milet

»Als man ihm (Thales) wegen seiner Armut einen Vorwurf machte, als ob die Philosophie zu nichts taue, habe er, sagen sie, da er aufgrund seiner astronomischen Kenntnisse vorausgesehen hatte, dass die Olivenernte reichlich sein würde, noch im Winter mit dem wenigen Geld, das ihm zur Verfügung stand, als Handgeld, sämtliche Ölpresen in Milet und Chios für einen niedrigen Preis (gekauft), wobei niemand ihn überbot. Als aber die Zeit (der Ernte) gekommen war und auf einmal und gleichzeitig viele Pressen verlangt wurden, da habe er seine Pressen so teuer verpachtet, wie er nur wollte und auf diese Weise sehr viel Geld verdient.«³

Beide Beispiele beschreiben eine Einkaufsstrategie. Die Einkaufsabteilung im ersten Fall vernachlässigt ihre strategischen Aufgaben, wohingegen Thales sich durch seine strategische Weitsicht als Unternehmer auszeichnet. Hier zeigt sich, was eine gute Einkaufsstrategie und damit einen wirklich strategischen Einkauf ausmacht: Dieser richtet sich eindeutig an der Unternehmensstrategie aus. Bei Thales bestimmt der Einkauf sogar maßgeblich die gesamte Unternehmensstrategie. Ein guter Einkauf kann also neue unternehmensstrategische Optionen eröffnen, und zwar weit über einen bloßen Beitrag zur Kostensenkung hinaus. Umgekehrt kann eine fehlende oder falsche strategische Ausrichtung des Einkaufs zu deutlichen Nachteilen für das gesamte Geschäft führen. Problematisch im ersten

Beispiel ist, dass der Wettbewerber aus dem Ausland kommt und dem Unternehmen quasi vor der eigenen Haustür Konkurrenz macht. Denn im Fall des Transportsystem-Herstellers entwickelt ein Wettbewerber gemeinsam mit zwei wesentlichen Lieferanten technische Standards und setzt sie so um, dass sich durch den unternehmensstrategischen Einfluss des Einkaufs deutliche Vorteile beim Kunden ergeben.

Genau dies ist die wesentliche und einfache Definition von »strategisch«: Strategie plant für ein Unternehmen komparative Vorteile im Markt.⁴ Was bedeutet diese Aussage für das Aushängeschild »strategisch«, das viele Einkäufe in ihrer Abteilungsbezeichnung tragen?

Der Einkauf – nur wichtig oder auch strategisch?

Viele Einkaufsleiter, CPOs, CFOs oder COOs beschreiben strategischen Einkauf sehr operativ: »Einkauf ist wie ein Paar Schuhe: Wettbewerb und Kooperation« oder »Wettbewerb ist der größte, singuläre Hebel des Einkaufs, und er wird immer größer«. Der CPO eines großen Dax-30-Konzerns sieht den Einkauf als »Supportfunktion«. In seinem Fall ist das eine sehr realistische Einschätzung, die aber strategisch weiterführende Ambitionen des Einkaufs ausschließt. Eine solche Aufgabenbeschreibung entspricht weitgehend der Meinung der Fachliteratur: »Einkauf beschafft das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt zum richtigen Preis.«⁵ Das mag für manche Unternehmen durchaus zutreffen, aber strategisch im Sinne eines Wettbewerbsvorteils ist es nicht. Wird der Einkauf aber strategisch gesehen, ergeben sich zusätzliche Entwicklungsfelder und Verantwortungsbereiche. Dabei prägt das Grundverständnis des Einkaufs nicht nur seinen direkten Geschäftsauftrag, sondern seine gesamte Rolle in der Organisation, also auch Programme und Projekte, von anderen Funktionen erwartete Beiträge sowie Budgets und Ressourcen im Sinne von Kapazitäten und Kompetenzen.

Grundsätzlich entstehen also zwei Fragen: »Wie strategisch ist der Einkauf heute?« und »Wie strategisch sollte er sein?« Zunächst soll die erste geklärt werden.

Ob und in welchem Umfang der Einkauf in einem Unternehmen strategisch angelegt ist, bezieht sich darauf, wie die Aktivitäten des Einkaufs in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden sind. Diese Perspektive bestimmt auch die Indikatoren für eine zufriedenstellende Antwort. Unternehmensstrategische Ambitionen des Einkaufs drücken sich oft in ganz konkreten Anforderungen oder Signalen aus. Beispielsweise will der Einkauf in die Strategieplanung mit eingebunden werden oder eine stärkere

Rolle bei der Diskussion der Wertschöpfungsstrategie einnehmen. Andererseits beeinflusst die Unternehmensstrategie selbst die Rolle des Einkaufs oder sollte dies zumindest tun. So ist Kostenführerschaft als strategisches Ziel ohne eine starke Position des Einkaufs kaum vorstellbar. Aber auch andere strategische Ausrichtungen wie das Ziel, Innovationsführer zu sein, können zu einer strategisch gewollt starken Stellung des Einkaufs führen. BMW macht dies seit vielen Jahren erfolgreich vor und bezieht einen großen Anteil an Innovationen aus seinem Lieferantennetzwerk.⁶

Abbildung 1.1 fasst die wesentlichen Kriterien zusammen, die eine erste Einschätzung der aktuellen strategischen Positionierung des eigenen Einkaufs ermöglichen.

Indikatoren		Ausprägung
Beiträge zur Strategie	Beteiligung am Strategieprozess	Aktive Beeinflussung
	Strategischer Beitrag des Einkaufs	Eigenständige Aussagen zum Einkauf in der Unternehmensstrategie
	Strategische Entscheidungen mit Einkaufsrelevanz	Aktive Beteiligung z. B. bei M&A-Entscheidungen
Beiträge zur kostenorientierten Wettbewerbsdifferenzierung	Bedeutung der Preisführerschaft bzw. der Kosten in der Strategie	Preisführerschaft als Hauptdifferenzierung
	Umfang der Warengruppenverantwortung	Verantwortung für den Total Spend
Beiträge zur Wettbewerbsdifferenzierung in anderen Funktionen	Innovation	Aktiver Einkauf von Innovation
	Logistik	Verantwortung für Logistikkette im Einkauf
	Qualität	Verantwortung für Qualität bis zur Linie im Einkauf
Definition der Wertschöpfungsstrategie		Einkauf als aktiver Gestalter der Wertschöpfungsstrategie
Rolle / Hierarchie im Unternehmen		Aktives Mitglied des Leitungskreises bzw. Verankerung im Vorstand

Abbildung 1.1: Ist-Zustand der strategischen Positionierung des Einkaufs

Der Einkauf – strategisch oder unternehmensstrategisch?

Eine ernst gemeinte Antwort auf diese Frage kann nur lauten: Strategischer Einkauf meint unternehmensstrategischen Einkauf. Die Frage danach, wie unternehmensstrategisch der Einkauf sein soll, ist dagegen nicht so einfach zu beantworten wie die Frage nach seiner aktuellen strategischen Bedeutung. Dies liegt daran, dass es schwieriger ist, Ziele für die

Zukunft zu setzen, als die Gegenwart zu analysieren. Außerdem birgt eine Verschiebung der Einkaufsposition Risiken für das Unternehmen. Eine einfache Antwort im Sinne von »Der Einkauf muss unternehmensstrategisch werden« ist deshalb nicht möglich. Die Folgen einer falschen Positionierung wären zu gravierend:

- Falsche Antworten auf unternehmensstrategische Fragen führen regelmäßig in die Insolvenz. Dies gilt für ein Unter- und ein Überschätzen der Funktion des Einkaufs gleichermaßen. Das Risiko einer Fehlentscheidung muss nicht hoch sein, hat aber, wenn es eintritt, große Auswirkungen.
- Damit verbunden gewinnt ein weiterer Punkt an Bedeutung: Es gibt bislang wenig belegte Beispiele dafür, dass eine unternehmensstrategische Ausrichtung des Einkaufs ursächlich zu steigendem Erfolg für das gesamte Unternehmen führt. Andererseits belegt eine Reihe von Beispielen, wie eine falsche Einkaufs- und Wertschöpfungsstrategie zum Kollaps von Unternehmen beigetragen haben. So hatte der insolvente Flugzeughersteller Fairchild Dornier erhebliche Probleme mit seinen Lieferanten.⁷ Der in den Unternehmen beliebte Plausibilitätsbeweis durch Anschauung (Benchmarks) funktioniert also nur eingeschränkt. Eines der wenigen Positivbeispiele, sehr bekannt und viel zitiert, ist das Lieferantennetzwerk von Toyota. Aber selbst hier ist die direkte Kausalität zwischen eng geknüpftem Lieferantennetzwerk und Unternehmenserfolg schwer nachzuweisen. Denn Kultur oder extrem langfristige Investitionen in Partnerschaften wirken wie hohe Eintrittsbarrieren, die Wettbewerber schwer imitieren können und die so Jahrzehnte als Wettbewerbsvorteil überdauern. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass fehlende praktische Erfahrung bzw. fehlende analytische Beweise tendenziell zu großer und übergroßer Vorsicht in der Neupositionierung des Einkaufs führen.
- Eine Änderung der strategischen Ausrichtung des Einkaufs ist typischerweise mit erheblichen Verschiebungen der Ressourcen verbunden, entweder zum Einkauf hin oder von ihm weg. Kompetenzen werden in unterschiedlichen Funktionen aufgebaut. Das ist nicht nur teuer, sondern vor allem niemals kurzfristig. Die Veränderungen sind also insgesamt groß.
- Ein letzter Punkt: Neupositionierungen des Einkaufs sind fast immer langfristige, über Jahre laufende und häufig an einzelne Personen gebundene Entwicklungen. Beispiele für einen »revolutionären Schritt« oder gar den großen »strategischen Wurf« sind nicht bekannt. Dies steht im Gegensatz zu anderen Unternehmensfunktio-

nen, für die mit einer gewissen Selbstverständlichkeit zum Beispiel neue Vertriebs- oder Wertschöpfungsstrategien in kurzer Zeit entschieden und umgesetzt werden.

Das Fehlerrisiko bei der Beantwortung der Frage: »Wie unternehmensstrategisch soll der Einkauf sein?«, ist also hoch. Um nicht den »Bock zum Gärtner zu machen«, werden im Folgenden drei Dimensionen genauer untersucht, die eine differenzierte Antwort erlauben:

- die Unternehmensstrategie;
- das aktuelle Unternehmensumfeld, also Branche, Wettbewerb, Position in der Gesamtwertschöpfungskette und Komplexität der Beschaffungsgüter und Beschaffungssituationen;
- die Veränderungen bzw. Trends im Unternehmen sowie in seinem Umfeld in den letzten Jahren und in der Zukunft.

Diese drei Dimensionen bestimmen die notwendige Positionierung eines Einkaufs im Unternehmen – und ordnen ihn damit irgendwo zwischen operativer und unternehmensstrategischer Bedeutsamkeit ein. Die drei Dimensionen formulieren die Ansprüche des Einkaufs hinsichtlich seiner Ressourcenausstattung und hinsichtlich zu planender Projekte und Programme. Letztendlich bestimmen sie, ob dabei, symbolisch gesprochen, der Bock auf seiner Weide bleibt, auf eine andere – hoffentlich grünere – geführt wird oder als Gärtner das Unternehmen aktiv strategisch mit gestaltet.

Die Unternehmensstrategie bestimmt fundamental die Ausrichtung und Entwicklungschancen des Einkaufs. Entscheidend sind die Punkte, mit denen sich das Unternehmen bei den Kunden differenziert. Diese Punkte beschreiben die Unique Selling Proposition (USP) eines Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern am Markt. Wie Abbildung 1.2 zeigt, gibt es sehr unterschiedliche Ausprägungen der USP: Sehr innovative Produkte, hervorragendes Design, spezifische Mehrwertleistungen, sehr gute Beratung bzw. sehr guter Service, eine starke Marke, ein besonders günstiger Preis sind klassische Aspekte, mit denen sich Unternehmen bei ihren Kunden positionieren. Bekannte Beispiele sind die Hybridautos von Toyota, die für Innovation und Umweltbewusstsein gleichermaßen stehen, Apple für Design, Ikea für günstige Preise, Porsche für eine sehr starke Markenpositionierung. Die Liste ließe sich lange fortsetzen. Sie zeigt die Bedeutung einer starken Positionierung, aber auch die fehlende Eindeutigkeit der USPs. Apple steht zum Beispiel zusätzlich für Innovation und Ikea für einen bestimmten, skandinavisch geprägten Wohnstil.

Auskunft über Unique Selling Propositions geben Marktbefragungen, die die Kundenwahrnehmung eines Unternehmens bzw. eines Produkts analysieren. Die Ergebnisse werden von den Strategie- und Marketingabteilungen weiterverarbeitet, so dass sich auf dieser Basis weiterführende Entscheidungen treffen lassen.

Das Konzept der Unique Selling Proposition für die Einordnung des Einkaufs zu nutzen, erfordert eine zweifache Sortierung: Zum einen müssen die USPs nach der Bedeutung für das Unternehmen sortiert werden. Idealerweise werden die Unterschiede skaliert, so dass die Abstände zwischen den Rängen klar zum Ausdruck kommen (vgl. Abb. 1.2 »Bedeutung«). Zum anderen ist eine kritische Einschätzung notwendig, welchen Beitrag der Einkauf zur Stärkung der Unique Selling Proposition leisten kann (vgl. Abb. 1.2 »Möglicher Beitrag«). Die Betonung liegt hier auf »kritisch«. Natürlich kann der Einkauf, zum Beispiel bei einem Premium-Automobilhersteller, über Umwege auch zur Markenbildung beitragen. Entscheidend wird der Anteil des Einkaufs dabei jedoch aus Unternehmenssicht nicht sein. Umgekehrt gibt es Unternehmen, deren USP sehr stark durch den Einkauf beeinflusst wird. Der Preiskampf zwischen den großen Möbelhäusern dient gleich zweifach als Beispiel: zum einen, weil er die Bedeutung niedriger Einkaufspreise zur Folge hat und zum anderen im Einkauf ein sehr hoher Teil der Gesamtkosten liegt: Somit lassen sich in diesem Bereich besonders hohe Einsparungen erreichen. Hier präsentiert sich ganz deutlich die starke Positionierung des Einkaufs quer zu den unterschiedlichen Unternehmensfunktionen:

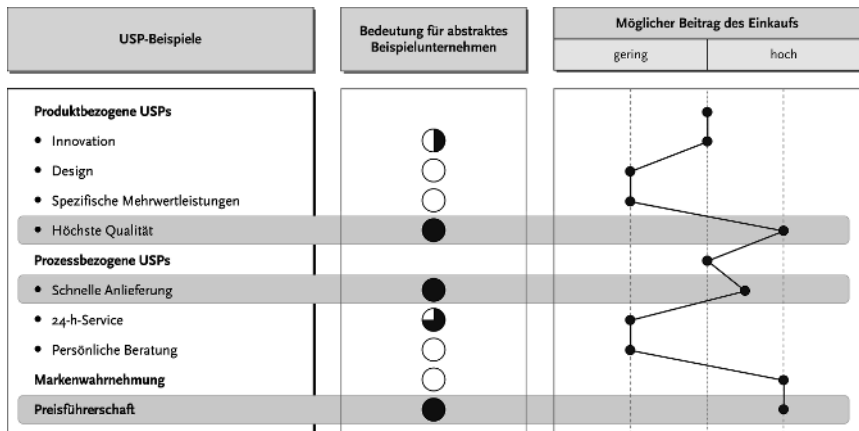


Abbildung 1.2: Beitrag des Einkaufs zur Alleinstellung in einem Beispielunternehmen

- Kernfunktion Beschaffung: Holzrohstoffe werden in »emerging markets« gekauft. Das ist zunächst wenig erstaunlich, aber dieses Global Sourcing aus Tschechien, Polen und der ehemaligen UdSSR wurde schon lange vor dem Mauerfall begonnen, 20 Jahre vor den Global-Sourcing-Initiativen vieler anderer Unternehmen.
- Kernfunktion Entwicklung: Die Entwicklung neuer Möbel geschieht gemeinsam mit Lieferanten (»Früheinbindung«).
- Kernfunktion Marketing: Ein besonderes Beispiel für die Verzahnung von Einkauf und Marketing liefert in der Branche sicher IKEA. In jedem Ikea-Katalog werden die günstigen Einkaufspreise und Mengenvorteile dem Kunden als USP beschrieben. Ebenso wird dort seit einigen Jahren im Rahmen der Diskussion über Corporate Social Responsibility die Nachhaltigkeit im Einkauf (keine Kinderarbeit, so wenig Umweltbelastung wie möglich etc.) hervorgehoben.

An dieser Stelle schließt sich der Kreis zur USP-Perspektive: Sowohl Produktentwicklung als auch Marketing sind Wertschöpfungsschritte, die vom Kunden stark wahrgenommen werden, so dass der Einkauf gerade diejenigen strategischen Aspekte im Unternehmen stark beeinflusst, mit denen sich das Unternehmen bei seinen Kunden differenzieren will.

Abbildung 1.2 verknüpft die externe USP-Perspektive mit dem möglichen Beitrag des Einkaufs zu den jeweiligen USPs. Im gezeigten (abstrakten) Beispielunternehmen kann der Einkauf zu den farbig hervorgehobenen Haupt-USPs einen hohen Beitrag leisten, was für eine hohe unternehmensstrategische Bedeutung des Einkaufs spricht. Anders gesagt: Der Beitrag des Einkaufs zur Alleinstellung des Unternehmens ist essenziell und damit unternehmensstrategisch.

Das *Unternehmensumfeld* ist der zweite bestimmende Faktor für die Positionierung des Einkaufs. Hier spielen insbesondere die Branchendynamik, der Wettbewerbsdruck, der Platz des Unternehmens in der Gesamtwertschöpfungskette bis zum Kunden und die Komplexität der Beschaffungsgüter und Beschaffungssituationen eine Rolle. Diese Kriterien stellen je nach Ausprägung hohe oder niedrige Anforderungen an den Einkauf.

Die *Branchendynamik* treibt im Einkauf eine Vielzahl von Aufgaben bzw. Vorgängen an. Hohe Dynamik bedeutet viele Neuentwicklungen bzw. neue Produkte, die zu neuen Spezifikationen, Lieferanten, Ausschreibungen und erforderlichen Kompetenzen im Einkauf führen. Sie bringt aber auch weitere exogene Anforderungen mit sich, die durch Marktconsolidierungen bzw. Aktivitäten im Gebiet Mergers and Acquisitions (M & A) entstehen. Ein gutes Beispiel ist der Mobilfunkmarkt, in dem halbjährliche Neuprodukt-

wellen mit einer schnellen Marktkonsolidierung zusammenfallen. Das stellt extreme Anforderungen an Schnelligkeit und Flexibilität des Einkaufs.

Auch jenseits solcher extremen Beispiele formuliert eine steigende, aber im Vergleich zu anderen Branchen noch nicht sehr hohe Dynamik neue Anforderungen an den Einkauf und fördert so dessen Neupositionierung. Diese Entwicklung betrifft z. B. zurzeit die Versicherungsbranche. Deren beginnende »Industrialisierung«⁸ führt über steigendes Kostenbewusstsein zu einer Wahrnehmung des Einkaufs als Funktion. Im Kerngeschäft, dem Leistungsbereich (z. B. dem Einkauf von Kfz-Werkstätten oder Rechtsanwälten für Rechtsschutzversicherte), ist der Einkauf aber erst in Ausnahmefällen angekommen.

Der *Wettbewerbsdruck* bestimmt, vereinfacht formuliert, die Vehemenz, mit der ein Einkauf vorgehen muss. Darüber hinaus beeinflusst er die Stringenz von Prozessen, den Spielraum von Verhandlungen und manchmal die Verfügbarkeit auf dem Beschaffungsmarkt. Reife Branchen wie die Automobilindustrie neigen zu einem hohen Wettbewerbsdruck und tendieren zu sehr kostenorientiertem Verhalten im Einkauf. Nicht zufällig finden sich dort ausgereifte Prozesse und Strukturen im Einkauf sowie ein durchaus harter Umgangston zwischen Kunden und Lieferanten.⁹

Die *Position in der Gesamtwertschöpfungskette bis zum Kunden* ist ein weiterer Aspekt. Eine Analyse der bereits genannten Beispiele zeigt, dass die Entfernung zum Endkunden die strategische Bedeutung des Einkaufs mit beeinflusst. Im Mobilfunk, einer jungen, sehr dynamischen Branche, können Unternehmen im hinteren Teil der Wertschöpfungskette (2nd-Tier-Lieferanten bzw. -Vorlieferanten) über Innovationen oder Kostenvorteile sehr schnell Marktanteile gewinnen und solche strategischen Positionen äußerst profitabel nutzen. In der reifen, langsameren Automobilbranche werden Wettbewerbsvorteile nur allmählich aufgebaut. Häufig werden sie von der Kundenseite mitgestaltet bzw. hinsichtlich des zu erwartenden Gewinns abgeschöpft. Für den Einkauf der Original Equipment Manufacturers (OEM) bedeutet dies völlig unterschiedliche strategische Grundausrichtungen: Im Mobilfunkbereich können innovative oder kostenführende Lieferanten zeitweilig den Beschaffungsmarkt dominieren. Im etablierten Automobilmarkt ist dagegen die Käuferposition sehr stark. Forciert wird dieser Effekt jeweils, wenn die Beschaffungsgüter vom Endkunden wahrgenommen oder sogar kaufentscheidend werden. Im Mobilfunk ist es z. B. für Vodafone oder e-plus sehr wohl relevant, ob die Handys zum Weihnachtsgeschäft von Nokia sind, nicht aber, von wem der innovative Farbdisplay im Handy ist (für Nokia und seine Konkurrenten ist es von höchster Bedeutung, wer möglichst exklusiv Zugriff auf den Lieferanten von Farbdisplays

hat, der als Erster neue Features anbieten kann). Trotz starker Autozulieferer-Marken (Bosch, Kolbenschmidt u. a.) ist im Automobilbereich der gleiche Effekt weit weniger ausgeprägt. Insgesamt verschiebt sich bei wachsender Entfernung vom Endkunden und damit geringerer Wahrnehmbarkeit im Endprodukt die Position für den Einkauf.

Die *Komplexität der Beschaffungsgüter und der Beschaffungssituationen* ist ebenfalls ein Kriterium. In spezifischen Branchen, beispielsweise im Projekt- bzw. Anlagengeschäft wie dem Bau von Kraftwerken oder anderen Großanlagen, spielt es eine besondere Rolle. Dort werden komplexe, spezifizierte Güter projektbezogen, also oft einmalig, beschafft. Das sind Situationen, in denen der Einkauf mit einem schnellen Hochlauf einen hohen Mehrwert für das Unternehmen leisten kann. Durch geschicktes Beeinflussen der technisch getriebenen Spezifikation, durch gute und schnelle Marktrecherche, auch für eventuelle Local-Content-Anteile, und durch eine professionelle Verhandlungsstrategie kann der Einkauf in diesem Fall Vorteile für das Unternehmen erarbeiten.

In ihrer Gesamtheit sind die vier Aspekte Branchendynamik, Wettbewerbsdruck, Position in der Wertschöpfungskette sowie Komplexität der Beschaffungsgüter als Indikatoren zu verstehen, die den Einkauf von außen beeinflussen und das Maß seiner Strategierelevanz mitbestimmen. Von den vier genannten Kriterien im Unternehmensumfeld – Branchendynamik, Wettbewerbsdruck, Entfernung zum Endkunden und Komplexität der Beschaffungsgüter bzw. Beschaffungssituationen – sind die ersten beiden von besonderer Bedeutung für die strategische Positionierung des Einkaufs.

Veränderungen bzw. Trends sind nach der Unternehmensstrategie und dem Unternehmensumfeld der dritte wesentliche Faktor, der die Positionierung des Einkaufs beeinflusst. Jedes Unternehmen ist einer Vielzahl von Entwicklungen ausgesetzt, so dass es wichtig ist, diejenigen herauszufiltern, die nachhaltig und gleichzeitig für den Einkauf wichtig sind. Solche Trends oder Veränderungen lassen sich auf zwei verschiedene Ursachen zurückführen:

- Volkswirtschaftlich betrachtet steigt die Anzahl von Firmenkäufen und -verkäufen. Ganze Branchen konsolidieren oder differenzieren sich. Standorte werden im In- und Ausland integriert oder neu gegründet, als eigenes Unternehmen oder als Joint Venture. In allen Fällen werden Unternehmensstrukturen volatiler. Synergien müssen neu gesucht, Funktionen integriert oder abgespaltet werden. Aus Sicht des Einkaufs ist dabei nicht entscheidend, ob ein Unternehmen aus strategischen Gründen solche Veränderungen aktiv verfolgt oder ob es aufgrund der Branchendynamik reaktiv davon betroffen ist. Bei

zunehmend volatilen Strukturen im Unternehmen und gleichzeitig großer Bedeutung des Einkaufs ergeben sich in jedem Fall neue und hohe Anforderungen, die außerhalb des klassischen Aufgabenspektrums des Einkaufs liegen. Ein Beispiel sind Portfolio-Entscheidungen, bei denen vom Einkauf erwartet wird, Potenziale, Chancen und Risiken im Hinblick auf Synergieeffekte abzuschätzen. Im Rahmen von Post-Merger-Aktivitäten muss der Einkauf schnellstmöglich gemeinsame Prozesse und Strukturen gestalten, Compliance sicherstellen und Synergien erschließen. Auch der Aufbau von Einkaufsfunktionen an neuen Standorten oder deren Integration in funktionierende Wertschöpfungsketten gehört in dieses »neue« Aufgabenspektrum.

- Innerhalb der Unternehmen lässt sich ebenfalls eine grundsätzliche Entwicklung beobachten, die für den Einkauf als Chance und Risiko zugleich erscheint: Der Einkauf hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine eigenständige Positionierung in den Unternehmen angestrebt und diese auch in vielen Fällen erreicht. Dabei sind Eigenständigkeit und Abgrenzung oft zwei Seiten derselben Sache. Heute jedoch steht vor allem in dynamischen Branchen und Unternehmen diese Eigenständigkeit des Einkaufs oft der nächsten Entwicklungsstufe entgegen. Dies ist interessanterweise umso mehr der Fall, je weiter entwickelt der Einkauf als eigenständige Funktion ist. Neue Anforderungen an den Einkauf gehen entweder in Richtung einer zunehmenden Integration in die Supply Chain oder, in innovationsgetriebenen Unternehmen, durch die frühe Einbindung des Einkaufs in die Entwicklung (»Advanced Sourcing«; vgl. dazu ausführlich Kap. 4.3). Gründe dafür sind abnehmende Grenzerträge einer durch den Einkauf dominierten Optimierung und die wenig erfolgreiche cross-funktionale Zusammenarbeit. Sie funktioniert meist nur dann, wenn sie durch starke Top-down- oder strukturelle Maßnahmen durchgesetzt wird (vgl. Abb. 1.3). Hier liegen Chancen und Risiken für den Einkauf. Schafft er den Sprung in Richtung der anderen Funktionen, kann er sein Aufgabenspektrum erweitern und neue Verantwortung übernehmen. Bleibt der Einkauf in einer »splendid isolation«, besteht das Risiko, dass er integriert wird und als »Unterstützungsaufgabe« einer anderen Funktion an Bedeutung verliert.

Nicht jedes Unternehmen ist von den genannten Trends gleichermaßen betroffen. Die Erfahrung zeigt aber, dass beide Themen – Kauf und Verkauf von Unternehmen (steilen) und das Zusammenwachsen von Funktionen innerhalb der Unternehmen – an Relevanz gewinnen.

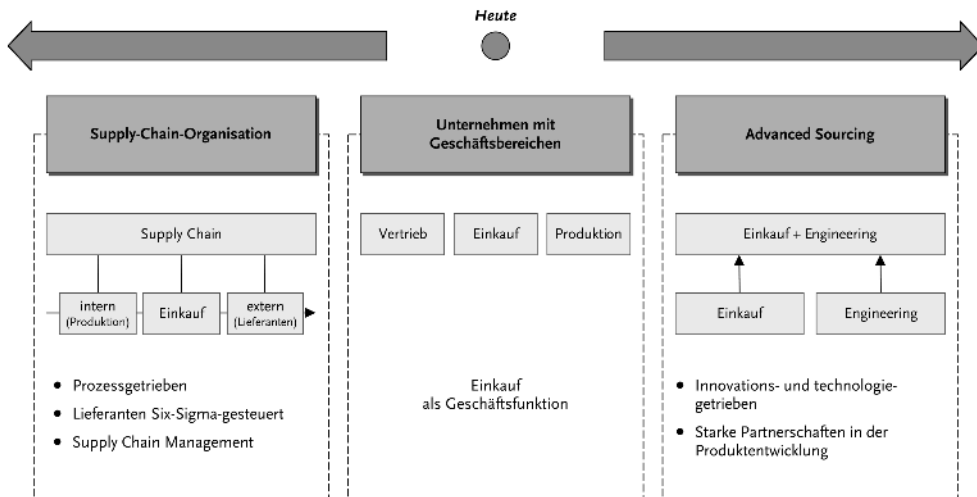


Abbildung 1.3: Unternehmensinterne Entwicklungsrichtungen für den Einkauf

Im Einkauf werden diese meist zusätzlichen Anforderungen viel verändern. Sie erweitern das heutige Aufgabenspektrum und verlangen neue, oft nicht vorhandene Qualifikationen. Die Veränderung ist groß: Heute nimmt der Einkauf, von Allokationssituationen abgesehen, auf dem Beschaffungsmarkt gegenüber Lieferanten eine überlegene Stellung ein. Er sitzt sozusagen immer »am längeren Hebel«. Aber unternehmensintern schafft er es oft nicht, diese Wertigkeit zu vermitteln und in Akzeptanz umzusetzen. Die neuen Partner in der Zusammenarbeit, wie beispielsweise Investment-Banken, interne Strategieabteilungen oder eine Vorentwicklung, akzeptieren den Einkauf häufig nicht als gleichwertigen Spieler. Dabei spielt die Art der Zusammenarbeit eine wesentliche Rolle. Denn im Rahmen von M&A-Prozessen oder in Entwicklungsteams sind gleiche Wertigkeit und intensive projekt- und teambezogene Arbeit – also Diskussionen auf »Augenhöhe« und über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg – unbedingt erforderlich. Hier fehlt dem Einkauf im Vergleich mit anderen Funktionen häufig die Übung. Gegensteuern lässt sich hier mit Maßnahmen wie Jobrotation, Training und bewusster Verhaltensänderung, um die neuen Anforderungen zu erfüllen.

Insgesamt können die beschriebenen Trends zu einer neuen Positionierung des Einkaufs führen, wenn dieser die entstehenden neuen Aufgaben erkennt, für sich einfordert und kompetent wahrnimmt. Dann wird der Einkauf echten zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen und die Umsetzung der Strategien erbringen.

Die Diskussion von *Unternehmensstrategie, Unternehmensumfeld und Veränderungen bzw. Trends* hat eine Vielzahl von Aspekten benannt. Sie beeinflussen die Positionierung des Einkaufs im Unternehmen und sind Teil der Antwort darauf, ob eine unternehmensstrategische Positionierung des Einkaufs sinnvoll ist, welche Voraussetzungen daran geknüpft sind und welche Aufgaben und Anforderungen sich dadurch für den Einkauf ergeben. Abbildung 1.4 fasst die Kriterien zusammen. Die Fragen dienen dazu, das jeweils eigene Unternehmen einzuschätzen und die zukünftige strategische Relevanz des Einkaufs im Unternehmen zu planen. Die Perspektive ist darauf gerichtet, wie der Einkauf einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsvorteile des Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten leisten kann. Der bevorzugte Zugang zu den besten Lieferanten – um dort Preferred Customer zu werden – kann dabei eine Rolle spielen. Bei der Diskussion geht es nicht um ein generelles Plädoyer für eine unternehmensstrategische (Höher-)Positionierung des Einkaufs. Vielmehr sollen die dargestellten Aspekte und Fragen dazu anregen, über die Ausrichtung des Einkaufs im eigenen Unternehmen nachzudenken.

Zusammengefasst geht es um eine Entwicklung des Einkaufs als wichtige Funktion hin zum Einkauf als unternehmensstrategischem Gestalter der Wertschöpfungskette. Dabei gibt der Einkauf seine »Parteilichkeit« für den »Einkaufs«-Teil auf und nimmt eine aus Unternehmenssicht neutrale Position ein. Bildlich gesprochen verlässt er die Waagschale »Einkauf« und wägt selbst unternehmensstrategisch ab (vgl. Abb. 1.5).

Was aber, wenn eine ehrliche Einschätzung der Kriterien aus Abbildung 1.4 den Einkauf als nicht unternehmensstrategisch klassifiziert? Dann kann eine erweiterte, nicht strategische Ausrichtung dennoch einen gesteigerten Wertbeitrag für das Unternehmen erzielen. Die Herausforderung für diesen Einkauf besteht darin, das Einkaufsvolumen im Sinne der gesamten externen Kosten abzudecken und alle relevanten Prozesse der Nachbarfunktionen professionell zu gestalten und zu unterstützen. Damit wird der Einkauf zum Manager der externen Kosten, die er einkäuferisch verantwortet. Gleichzeitig beeinflusst er aktiv die »Verbraucher«, indem er beispielsweise bei indirektem Material Richtlinienkompetenz hinsichtlich Lieferanten, Bestellprozess oder Verbrauch bzw. Budgets hat oder bei Marketingleistungen die Lieferanten (mit-)auswählt. Mit der Waage aus Abbildung 1.5 füllt der Einkauf seine Einkaufsfunktion maximal und vollständig aus.

Zum Schluss des Kapitels werden zum Thema Zielpositionierung Einkauf zwei Fragen beantwortet: Was sind typische Wertbeiträge, die ein neu und »richtig« positionierter Einkauf im Unternehmen zusätzlich leisten

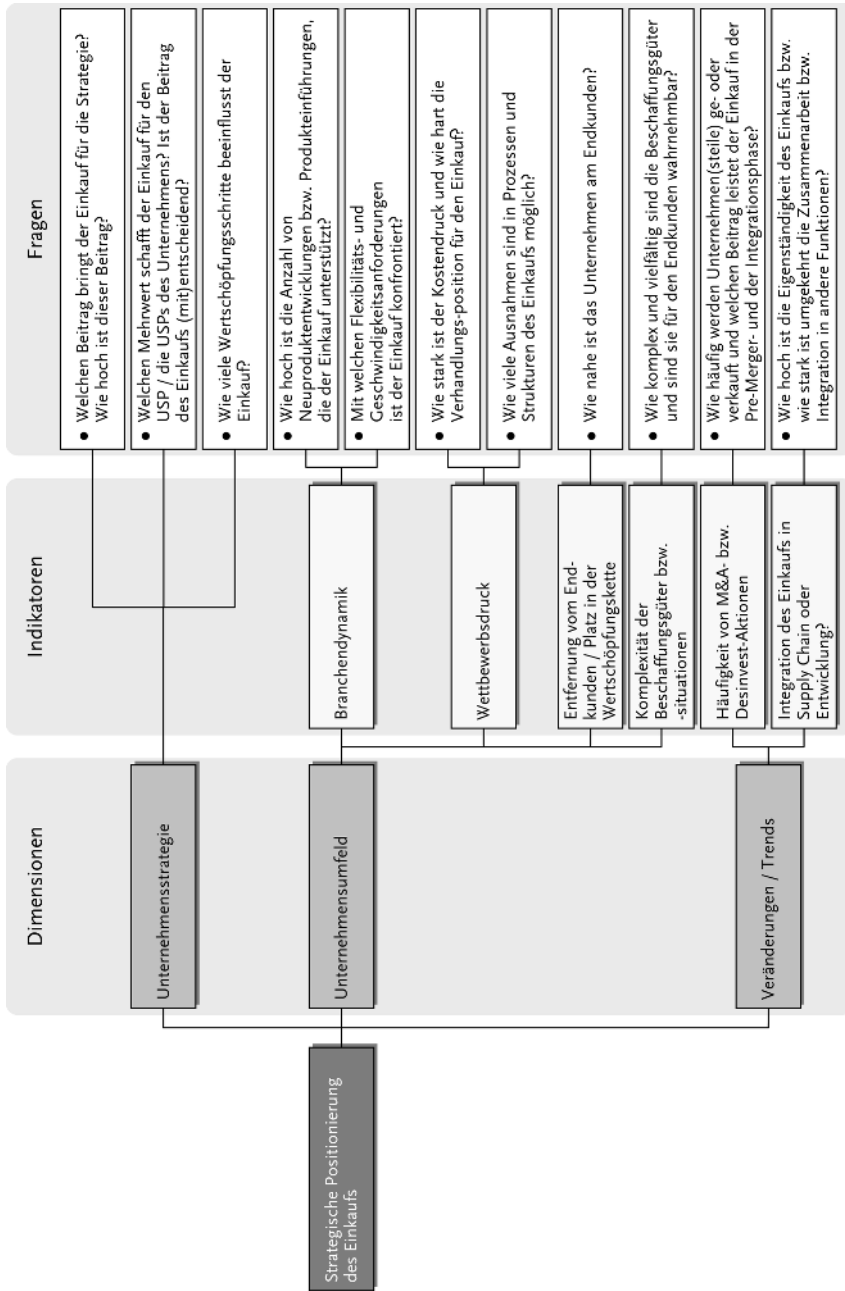


Abbildung 1.4: Soll-Zustand der strategischen Positionierung des Einkaufs

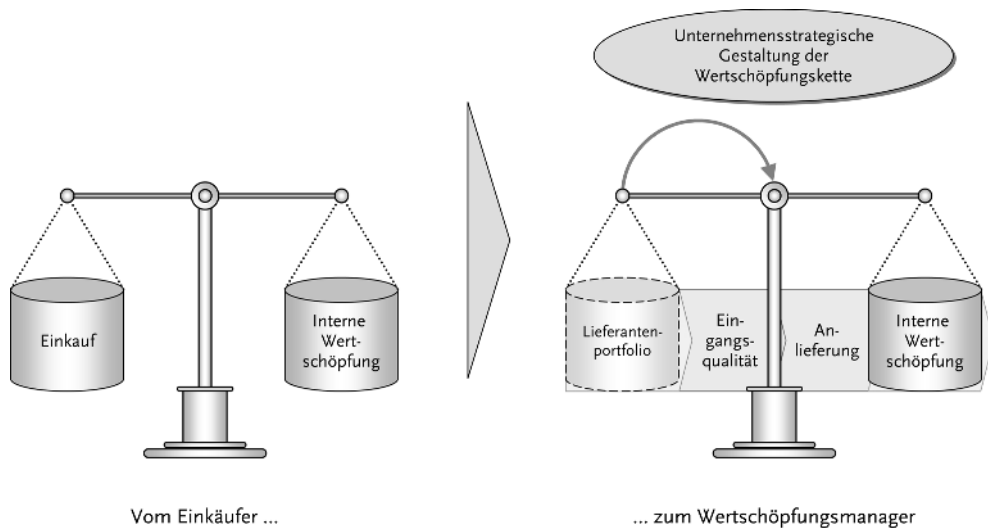


Abbildung 1.5: Entwicklung des Einkaufs zum Wertschöpfungsmanager

kann? Welchen Anspruch muss ein Einkauf an sich selbst stellen? Zwei Beispiele illustrieren den Anspruch:

1. *Beispiel:* Ein sehr guter Versuch, den Einkauf unternehmensstrategisch zu positionieren, findet sich bei BMW. Sehr lange war der Einkauf strukturell im gleichen Vorstandsressort wie die Entwicklung platziert, was als Signal für das gesamte Unternehmen zu interpretieren ist: Damit wird Innovation als Wert in Richtung Lieferanten, aber auch Kostenbewusstsein in das eigene Unternehmen hinein transportiert. Innovation, der Einkauf von Innovation und das Aufbauen von Lieferantennetzwerken, um neue Technologie von neuen Lieferanten ins Unternehmen einzubinden, sind essenzieller Teil der Strategie von BMW. Die unternehmensstrategische Ausrichtung des Einkaufs kommt dabei beispielsweise durch das Einkaufsprogramm zum Ausdruck, das über drei Elemente die internen und externen Partner einbindet und ausrichtet: »Kosten und Technik«, »Qualität« und »Optimierung der Gesamtwertschöpfungskette«.10 Sie definieren als Programmelemente einen breiten Rahmen, der den Einkauf in eine unternehmensstrategische Verantwortung nimmt. Kurz vor Drucklegung dieses Buches wurde die Ausrichtung des Einkaufs als unternehmensstrategische Funktion nochmals verstärkt und der Einkauf wurde als eigenständiger Vorstandsbereich ausgewiesen.

2. *Beispiel:* »Banken und Versicherungen galten bisher nicht als Referenz für einen besonders fortschrittlichen, innovativen oder gar unternehmensstrategischen Einkauf. Der Einkaufsleiter einer großen deutschen Landesbank hat dennoch seinen Einkauf als ›Kostenmanager‹ positioniert. Dabei sind insbesondere drei Aspekte bemerkenswert: Er hat die Verantwortung für das gesamte externe Kostenvolumen der Bank, einschließlich relativ ›abseitiger‹ indirekter Warengruppen wie Managementdienstleistungen. Zweitens unterstützt er – für Finanzdienstleister durchaus ungewöhnlich – den Einkauf von Bankleistungen wie beispielsweise im Bereich Brokerage. Und drittens hat er – ebenfalls branchenuntypisch – eine eigene Abteilung ›Methoden, Prozesse, Tools und Risiko‹ eingerichtet, um die Prozessketten auch crossfunktional aktiv zu gestalten. Die Wertschöpfung resultiert aus der strategischen Positionierung im Kostenmanagement und sichert seine Nachhaltigkeit durch ein professionelles Risikomanagement. Insgesamt führen diese Maßnahmen sowohl zu einer hohen Wertschätzung in der Bank als auch zu einem hohen und quantifizierbaren Wertbeitrag.«¹¹

1.2 Einkauf im Unternehmen – Stand und Potenzial

Bisher war die Diskussion einfach: Es galt, einen Ziel- oder Sollzustand für den Einkauf aus Unternehmenssicht zu beschreiben. Nun stellen sich Fragen wie: Wo steht der Einkauf? Wie ist seine Leistungsfähigkeit und wie sein Potenzial? Und natürlich: Wie viel leistet der Einkauf quantitativ? Mit der letzten Frage ist zumindest aus Einkaufsperspektive der Kostensenkungsbeitrag gemeint. Dass Einkauf auch andere, wesentliche Leistungsdimensionen hat, wurde bereits dargestellt und wird berücksichtigt.

Um den aktuellen Stand eines Einkaufs zu erfassen, sind die quantitative und die qualitative Beurteilung von Input, Prozessen und Output notwendig, also die Analyse von Ressourcen und Strukturen, von Prozessen, Methoden und Tools sowie der Ergebnisse, die der Einkauf für das Unternehmen erbringt. Bisher fehlen empirische und theoretische Studien und damit Nachweise darüber, ob und wie die organisatorische Reife eines Einkaufs und seine quantitative Leistungsfähigkeit zusammenhängen.

In einer aufwendigen h&z-Studie wurde ebendieser Nachweis erbracht.¹² Die Studie analysiert den Professionalitätsgrad bzw. die organisatorische Reife von Einkaufsorganisationen und misst in ausgewählten Unternehmen systematisch die quantitative Leistungsfähigkeit im Sinne von Kostensenkungspotenzialen. Das Ergebnis – vorweggenommen – ist erstaunlich:

Je professioneller der Einkauf eines Unternehmens arbeitet, umso höher sind die möglichen Einsparungen. Umgekehrt »verpuffen« Anstrengungen zur Kostensenkung, wenn der Einkauf einen gewissen Reifegrad noch nicht erreicht hat.

Im Folgenden werden zunächst die beiden Dimensionen »managementorientierte Einkaufsanalyse« (Professionalität) und »Leistung im Einkauf« (Kostensenkungsbeitrag) definiert. Mit der Korrelation der beiden Faktoren wird abschließend die »Professionalität als Leistungstreiber« bewiesen. Eine erste praktische Selbsteinschätzung ermöglicht die »Kurzanalyse Einkauf« im Anhang. Sie basiert auf der oben genannten h&z-Studie und ermöglicht eine vereinfachte, selbst durchführbare Beurteilung des Professionalisierungsgrades und der Kostensenkungspotenziale des eigenen Einkaufs.

Die managementorientierte Einkaufsanalyse

Wer lässt sich schon gerne beurteilen, dazu auch noch von außen und normiert? Darin liegt das Kernproblem so genannter »Einkaufsanalysen« bzw. »Reifegrad-Modelle«. Sie werden vom – in der Regel beurteilten – Einkauf aus den gleichen Gründen kritisch betrachtet, wie sie von den Unternehmen, den Auftraggebern solcher Untersuchungen, geschätzt werden. Sie ermöglichen eine standardisierte und vergleichende Aussage über eine Funktion, mit der meist Verbesserungsmaßnahmen verknüpft werden. Die Reifegrad-Modelle gibt es für fast alle Funktionen in Unternehmen. Im Einkauf tragen sie oft klingende Namen wie Procurement Performance Analysis (PPA), World Class Purchasing oder Einkaufs-Assessment, je nachdem, welche Universität oder Unternehmensberatung die Methodik gerade besonders vermarktet. Hier wird die einfache und neutrale Bezeichnung »Einkaufsanalyse« verwendet.

Die Modelle: Einige Punkte, was die verschiedenen Modelle zur Einkaufsanalyse in der Praxis leisten, seien im Folgenden zusammengefasst:

- Grundsätzlich lässt sich der Einkauf eindeutig bewerten, und zwar skaliert in Punkten. Es werden Kategorien und Kriterien beschrieben, die einen Einkauf möglichst vollständig beurteilen, beispielsweise nach seinen Prozessen (Qualität und Methodik der Arbeit) oder nach der Effizienz und Effektivität des Ressourceneinsatzes. Für gewöhnlich sind die Kategorien in drei bis acht Stufen eingeteilt, die wiederum mit Kriterien, Indikatoren oder Kennzahlen näher bestimmt sind.
- Je nach Modell ergibt sich ein vollständiges Bild, das sich immer an dem Ideal des State-of-the-Art-Einkaufs messen muss. Zudem las-

sen sich unternehmensspezifische Anspruchsniveaus definieren, z. B. für kleinere Unternehmen, die ihren Einkauf nicht so ausstatten wollen oder können, dass er in allen Aspekten der Best Practice entspricht.

- Eine Reihe von vor allem größeren Unternehmen nutzt die Modelle für die systematische Weiterentwicklung ihrer Einkaufsfunktion und der einzelnen Einkaufsabteilungen. So bewertet die Siemens AG mit ihrem »World Class Purchasing« seit über zehn Jahren regelmäßig die Einkaufsabteilungen des Konzerns. Dabei werden alle zwei bis drei Jahre die Kriterien angepasst und die Best-Practice-Inhalte neu (und strenger) definiert. Auf diese Weise wird zentral ein Professionalitätsanspruch erarbeitet, der dezentral implementiert wird. Dabei bedient sich der Konzern unterschiedlicher Mittel: Die unternehmensinterne Einkaufsberatung führt World-Class-Purchasing-Projekte durch, die einzelnen Einheiten auditieren sich wechselseitig, und die Unternehmensrevision wendet ebenfalls die definierten Kriterien an. Einzelne Einheiten incentivieren auch die Einkäufe und Einkaufsleiter nach zu erreichenden Punktwerten.

Es gibt einen Grund, der diese Modelle für Wissenschaft und Unternehmen gleichermaßen interessant macht: die Hypothese, dass eine höhere Professionalität sich direkt auf die Leistungsfähigkeit des Einkaufs auswirkt. So hat beispielsweise Mark Keough schon vor Jahren angenommen, dass Unternehmen zwischen 5 und 10 % zusätzlich sparen, wenn sie sich von einer Professionalitätsstufe auf die nächste bewegen.¹³

Systematisch unterscheiden sich die Modelle in zwei Dimensionen: Sie leiten ihre Ergebnisse entweder deduktiv aus einer Theorie oder aus Beobachtungen ab. Außerdem weichen sie in der empirischen Fundierung voneinander ab, wobei die meisten Modelle nicht eingehend empirisch getestet wurden.

Im Folgenden wird die Einkaufsanalyse der oben genannten Studie vorgestellt und bewertet. Sie ist auf breiter Basis empirisch getestet und gleichzeitig deduktiv, also gemäß dem klassischen Management-Ansatz, von einer Theorie ausgehend entwickelt. Auf die Erläuterung der theoretischen Fundierung wird an dieser Stelle verzichtet, stattdessen werden einige wichtige Aspekte hervorgehoben.¹⁴

Das Modell der managementorientierten Einkaufsanalyse: Ein Professionalitätsprofil für den Einkauf eines Unternehmens beschreibt idealerweise alle relevanten Faktoren. Reife bzw. Professionalität im Einkauf muss dabei mehr als den »strategischen Einkauf« umfassen. Zusätzliche relevante

Aspekte für eine ganzheitliche Beurteilung sind beispielsweise die operative Exzellenz, also die Frage, wie effizient ein Einkauf arbeitet, und die Berücksichtigung von vorgeschalteten Prozessen wie die Ableitung aus der strategischen oder der Produktplanung. Sie betonen die Unternehmensperspektive, auf der das Modell basiert. Auf dieser Grundlage werden die Professionalitätsstufen für den Einkauf aus den klassischen Managementfunktionen Planung, Organisation, Führung und Kontrolle definiert. Der Aspekt der Organisation ist an vielen Stellen grundlegend für den Einkauf, er wird deshalb weiter differenziert, und zwar in Struktur- und Prozessorganisation. Insgesamt ergeben sich so fünf Kategorien:

1. Planung im Einkauf (operational und strategisch)
2. Organisationsstruktur
3. Prozessorganisation
4. Human Resources und Führung
5. Einkaufscontrolling

Das der h&z-Studie zugrunde liegende, im Folgenden im Detail vorgestellte Modell bildet die Managementfunktionen und die einkaufsspezifischen Prozesse ab. Abbildung 1.6 zeigt, dass andere Modelle aus dieser Managementperspektive heraus nicht vollständig sind.

Umgekehrt passt nur eine der wesentlichen Kategorien, die in anderen Modellen verwendet werden, nicht in das hier verwendete System, die Collaborative Supplier Relations. Das hat zwei Gründe: Erstens kann diese Kategorie nicht aus der Managementperspektive abgeleitet werden, und zweitens wird hier eine bestimmte Einkaufsstrategie über die anderen gestellt und mit einem höheren Professionalitätsgrad des Einkaufs verbunden. Aus Unternehmens- bzw. Managementsicht ist es jedoch wenig sinnvoll, eine bestimmte Einkaufsstrategie von vornherein hervorzuheben. Unterschiedliche Unternehmen benötigen unterschiedliche Strategien, um ihre Ziele verfolgen zu können. Der bereits weiter oben herangezogene Vergleich von Premium-Automobilherstellern und Möbelhäusern ist dafür ein gutes Beispiel. Das hier verwendete Modell der Einkaufsanalyse spiegelt diese Unterschiedlichkeit wider, indem es nicht Einkaufsstrategien gegeneinander bewertet, sondern stattdessen deren Existenz, Qualität, Detailtiefe und die Spezifität hinsichtlich der Materialgruppen. Abbildung 1.7 erklärt die Kategorien der vorgestellten managementorientierten Einkaufsanalyse im Detail.

Die fünf Kategorien und ihre Kriterien sind jeweils mit mehreren Fragen verbunden. Diese sind in der Kurzanalyse Einkauf, die im Anhang abgedruckt ist, vollständig aufgeführt. Wesentlich für die Analyse ist aber, dass jedes Kriterium über vier Professionalitätsstufen im Detail beschrieben ist.

Autor	Reck/ Long (1988)	Bhote (1989)	Freeman/ Cavinato (1990)	Keough/ Camish (1991)	Keough (1993)	Burt/ Doyle (1994)	Chadwick/ Rajagopal (1995)	Barry u. a. (1996)	Paulraj u. a. (2006)	Cou-sins u. a. (2006)	Modell vorgestellte Studie
Anzahl Stufen	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4
Anzahl Kriterien	11	24	9	8	8	33	9	20	42	24	111
Berücksichtigte Kategorien											
① Planung im Einkauf	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
② Organisationsstruktur		✓		✓	✓	✓	✓				✓
Prozessorganisation (Lieferantenmanagement)		✓		✓	✓		✓	✓			✓
③ Prozessorganisation (crossfunktionale Einbindung)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
④ Human Resources und Führung	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
⑤ Einkaufscontrolling	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Collaborative Supply Relation	✓	✓				✓	✓		✓	✓	

Abbildung 1.6: Vergleich von Einkaufsanalyse-Modellen¹⁵

So kann jeder Einkauf in jedem Kriterium einem Reifegrad zugeordnet werden. Gleichzeitig kann somit sein mögliches Verbesserungspotenzial ermittelt werden. Je Aufgabe bzw. Kriterium sind die vier Stufen, wenn möglich, wie folgt definiert:

- Stufe 1: Best-Practice-Aktivitäten/-Methoden/-Tools für die betreffende Aufgabe sind im Unternehmen bekannt.
- Stufe 2: Eine Position oder Person ist benannt, um die Aufgabe zu erfüllen.
- Stufe 3: Ein Prozess für die Aufgabenerfüllung ist definiert, dokumentiert und implementiert.
- Stufe 4: Crossfunktionale Zusammenarbeit ist – wo relevant – praktizierter Standard, entsprechende Gremien, Schnittstellen und Ziele sind implementiert.

Als grundlegende Logik für den höchsten Professionalitätsgrad (Stufe 4) gilt, dass jedes Kriterium unabhängig von einzelnen Wissensträgern oder einem sehr guten Einkaufsleiter erfüllt wird, also nachhaltig und personenunabhängig implementiert ist.

Kategorie/Aufgabe	Bemerkung	Kriterien
① Planung im Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> Die meisten Modelle setzen den Planungsprozess als erstes Kriterium. Grundsätzlich folgt die Einkaufsstruktur der Unternehmensstrategie und -struktur. In anderen Modellen verwendete Indikatoren sind die Existenz einer Einkaufsstruktur, ihre hierarchische Sichtbarkeit in der Organisation oder bestimmte präferierte Organisationsformen wie »Commodity Teams« oder Lieferantenentwicklungsteams. Das hier verwendete Modell fragt dagegen nach Rollen, Verantwortung, (Entscheidungs-)Kompetenz, Schnittstellen und deren Nachhaltigkeit, Dokumentation und der dahinterliegenden Logik der Struktur (überlappungsfrei und vollständig). 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsplanung Planung, Bedarfsbündelung Beschaffungsmarkanalyse Innovationsplanung
② Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> In Unternehmen und Literatur finden sich klare positive Belege für die Korrelation zwischen Einkaufsleistung und Lieferantenbewertungssystemen bzw. Lieferantenentwicklungsinitiativen. Entscheidend für den Erfolg des Einkaufs ist seine Einbindung in Unternehmensprozesse. Der Nutzen der Crossfunktionalität wurde dabei an vielen Stellen nachgewiesen.¹ Wesentlich ist dabei, welche Partnerfunktionen eingebunden werden und wie die interne Zusammenarbeit in die Unternehmensprozesse integriert ist (Gremien, Incentives, Ziel- und Budgetplanung etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Struktur und Mandatierung Strategische Integration
③ Prozessorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Umfangreiche Untersuchungen belegen den Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsniveau und der Leistungsfähigkeit im Einkauf. Dabei sollten nicht nur typische Qualifikationen überprüft werden, sondern auch die erforderlichen Systeme zur Entwicklung der Einkaufsmitarbeiter. 	<ul style="list-style-type: none"> Einkaufsstrategie Lieferantenauswahl Lieferantenbewertung Lieferantenentwicklung Frühe Miteinbeziehung des Einkaufs in die Entwicklung Prozess der Lieferanteneinbindung Prozesseinbindung anderer Funktionen
④ Human Resources und Führung	<ul style="list-style-type: none"> Wahrscheinlich die herausforderndste Kategorie sind Management und Controlling der Ziele für den Einkauf. 	<ul style="list-style-type: none"> Stellenbeschreibung und Kompetenzen Personalauswahl und -integration Leistungsbewertung und Personalentwicklung
⑤ Einkaufscontrolling		<ul style="list-style-type: none"> Controllingsystem Controllingprozesse und -strukturen Controllingmethoden und -tools

¹ Vgl. Schiele (2007 b).

² Goh 1999

Abbildung 1.7: Managementorientierte Einkaufsanalyse

Ergebnisse: Die Einkaufsanalyse ist nicht nur theoretisch fundiert, sondern auch in einer ähnlichen Form wie die – in diesem Buch verkürzte – Kurzanalyse Einkauf in über 250 Einkäufen angewendet und weiterentwickelt worden. Dabei lassen sich unternehmensübergreifend einige interessante Erkenntnisse herausarbeiten:

- Das durchschnittliche Ergebnis beträgt 48 % der erreichbaren Punkte.
- Die beste Bewertung liegt bei 81 %, die schlechteste bei 21 %.
- In mehreren Unternehmen wurde die Einkaufsanalyse über Jahre hinweg mehrfach durchgeführt. Dabei zeigt sich, dass die Einkäufe gezielt an ihren Schwachpunkten arbeiten und sich im Jahr im Durchschnitt um 10 Prozentpunkte verbessern. Gleichzeitig ergibt sich über die Zeit eine relative Verschiebung: Die vermeintlich »einsparungsnahen« Kategorien (Planung im Einkauf und Einkaufscontrolling) lassen sich isoliert nur bis zu einem gewissen Maß (ca. 40 %) verbessern. Sobald eine reale Zusammenarbeit mit anderen Funktionen für eine optimierte Planung oder Warengruppenstrategie erforderlich wird, müssen zuerst strukturelle oder anderweitige Voraussetzungen geschaffen werden.
- Die Profile von guten Unternehmen sind deshalb über alle Kategorien hinweg relativ gleichmäßig.
- Branchenübergreifend zeigen sich im Durchschnitt große Unterschiede. So haben die Autozulieferer als Branche mit hohem Kostendruck seit vielen Jahren die durchschnittlich besten Bewertungen, Finanzdienstleister mit erst beginnendem Kostendruck und geringerer unternehmensstrategischer Bedeutung des Einkaufs schneiden weit weniger gut ab.

Vorgehen: Die Einkaufsanalyse wird einerseits auf der Basis umfangreicher Grunddaten des Einkaufs erstellt, andererseits beruht sie auf einer Vielzahl von Interviews, die zu gleichen Anteilen mit dem Einkauf (Leitung und wesentliche Mitarbeiter) und außerhalb des Einkaufs (Geschäftsführung, alle crossfunktionalen Partner) geführt werden. In Abhängigkeit von der Größe des Einkaufs sind dafür zwischen drei und maximal acht Tagen erforderlich.

Unternehmensbezogen ergibt sich eine Vielzahl von Auswertungen. Die Ergebnisse werden im Vergleich mit den Branchenbesten und dem Branchendurchschnitt dargestellt und um eine ausführliche Schwachstellenanalyse ergänzt. Zusätzlich werden dann zumeist gemeinsam mit dem Einkaufsleiter Verbesserungsfelder identifiziert und konkrete Maßnahmen besprochen.

Kurzanalyse Einkauf: Im Folgenden wird eine Kurzanalyse beschrieben, die jedem Einkauf die Möglichkeit gibt, sich selbst grob einzuordnen. Die Ergebnisse können eine erste Indikation darstellen, sollten aber aus mehreren Gründen nicht überbewertet werden: Sie sind nicht unabhängig durch einen neutralen Auditor erhoben, der branchen- und unternehmensübergreifend Best Practice kennt und so Professionalität im Einkauf bewerten kann. Der Test vermittelt auch kein objektives Bild, da weder Geschäftsführung und Mitarbeiter noch benachbarte Funktionen befragt werden. Schließlich werden in diesem Test zwar alle Kategorien, aber nur eine Auswahl aller Indikatoren und Fragen getestet, so dass zwar ein breites, aber noch kein sehr detailliertes Bild des Einkaufs entsteht. Eine kritisch selbst durchgeführte Kurzanalyse wird allerdings jedem Einkauf dessen Professionalität und organisatorische »Reife« aufzeigen. Vor allem aber gibt er die Möglichkeit, Verbesserungspotenzial zu identifizieren und in spezifischen Handlungsfeldern Maßnahmen zu erarbeiten.

Leistung im Einkauf: vom Hebel zum Potenzial

Was bringt die Einkaufsanalyse? Sie stellt die unabhängige Variable dar, die – so lautet die Basishypothese – die Leistung im Einkauf beeinflusst. Dieser Kontext wird im Abschnitt über Professionalität als Leistungstreiber ausführlich nachvollzogen. Aber kann Leistung im Einkauf gemessen werden? Ist nicht gerade das wichtigste Messkriterium, der Beitrag zur Kostensenkung, besonders schwierig zu messen und gleichzeitig in seiner Messung anfällig für Beeinflussung? Aus diesem Grund verzichten die meisten Einkaufsanalyse-Modelle auf die Messung der Leistung oder tragen sie als Selbstbewertung in einer Ordinalskala ab, also nicht monetär bewertet. Eine solide Leistungsmessung muss also offensichtlich gewissen Anforderungen genügen und gewisse Einschränkungen berücksichtigen.

Was wird gemessen? Es gibt eine Reihe von Versuchen, den finanziellen Leistungsbeitrag des Einkaufs generalisiert und unternehmensübergreifend zu bewerten. Ein offensichtlich gescheitertes Beispiel findet sich in der Korrelation des Aktienkurses eines Unternehmens als finanzielle Messgröße für die Qualität der Einkaufsfunktion.¹⁶ Einkaufsnah und gleichzeitig als Kennzahl direkt beeinflussbar ist die Kostensenkung für Material und Dienstleistungen. Natürlich gibt diese Messzahl die Leistung des Einkaufs nicht vollständig wieder, Beiträge zur Leistungsfähigkeit von Fertigung und Logistik oder zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens bleiben unberücksichtigt. Als einzelne Kennzahl sind die Einsparungen, also die Kostensenkung, aber die dominante Kennzahl für den Einkauf.

Wie wird grundsätzlich gemessen? Wahrscheinlich gibt es keine zwei Unternehmen, die die gleiche Messmethodik für Einsparungen im Einkauf verwenden. Die Unterschiedlichkeit und die Komplexität in den Systemen resultiert aus vielen Gründen, weil die Budgetrelevanz schwer nachvollziehbar ist, weil Kostensenkung als »windfall profit« z.B. durch Währungsschwankungen beeinflusst wird, weil bestimmte Maßnahmen nur Opportunitätskosten reduzieren oder weil gegenläufiger Aufwand nicht exakt greifbar ist. Diese Problematik lässt sich dadurch umgehen, dass ausschließlich einkaufsaktive Einzelmaßnahmen finanziell bewertet werden, die die originären, externen Kosten reduzieren. So entsteht eine relativ unbestechliche, durch den Einkauf beeinflussbare Messgröße für den finanziellen Leistungsbeitrag des Einkaufs.

Wie ist das Vorgehen? Die genannten Maßnahmen werden in so genannten Hebelanalysen erarbeitet oder, wenn sie bereits vorhanden sind, finanziell bewertet. Wesentlich sind dabei drei Aspekte:

- Hebelanalysen werden jeweils für eine Warengruppe oder eine Unterwarengruppe durchgeführt, also relativ detailliert.
- Typischerweise wird die Analyse in crossfunktionalen Workshops – so genannten Hebelworkshops – erarbeitet, an denen alle für die Warengruppe relevanten Funktionen teilnehmen. Für Fertigungsmaterial wären dies neben dem Einkauf die Qualität, die Fertigung selbst und die Logistik, für den Einkauf einer Werbekampagne Einkauf und Marketing.
- Für die Hebelanalyse wird eine systematische Sammlung aller möglichen Hebel und Maßnahmen im Einkauf durchlaufen. Zu jedem Hebel werden jeweils zwei Fragen beantwortet: Ist dieser Hebel für die Warengruppe relevant? Wird dieser Hebel in der Warengruppe bereits genutzt? Aus der Kombination von relevanten, aber noch nicht genutzten Hebeln kann dann finanzielles Potenzial abgeschätzt bzw. die bisherige Leistungsfähigkeit des Einkaufs bewertet werden.

Welche Hebel werden verwendet? Hebelanalysen wurden von diversen Unternehmensberatungen entwickelt. Die typische Hebelanalyse beinhaltet mindestens sechs verschiedene Hebel, die in der hier vorgestellten Form durch eine 10-köpfige Expertengruppe revidiert und ergänzt sowie schließlich in zahlreichen Hebelworkshops verwendet wurden.¹⁷ Insgesamt ergeben sich sieben Hebel:

1. Bedarfsbündelung, einschließlich Lieferantenreduzierung, um mehr Volumen auf die verbleibenden Lieferanten zu allozieren
2. Preisbewertung, bei der neben der klassischen Verhandlung auch neuere Techniken, wie spieltheoretischer Verhandlungsaufbau, Auktionen oder Wertanalyse, entscheidend sind
3. Erweiterung der Lieferantenbasis, einschließlich Global-Sourcing-Anstrengungen
4. Produkt- und Programmoptimierung, also auch Design-to-Cost-Aktivitäten für Produkte, Komponenten oder produktverbundene Leistungen
5. Prozessverbesserung, vor allem an der Schnittstelle zwischen Lieferant und eigenem Unternehmen, beispielsweise im Materialfluss, in der Bedarfsplanung oder der Logistik
6. Intensivierung der Lieferantenbeziehung, im Sinne von strategischen Partnerschaften mit Lieferanten, frühzeitiger Lieferanteneinbindung, innovativen Vertragskonstrukten wie beispielsweise Gewinnteilungsvereinbarungen
7. Warengruppen übergreifender Hebel: Dieser eigenständige Hebel versucht, eine grundsätzliche Schwäche der Hebelanalysen auszugleichen, die Paralleloptimierung im Sinne von Doppelarbeit. Beispiele sind die Optimierung zu Lieferanten, die in mehrere Warengruppen liefern, die warengruppenübergreifende Koordination von Anlieferverkehren oder die Bildung eines Systems aus mehreren Komponenten heraus.

Die ersten drei Hebel sind auf Vorteilsnutzung ausgerichtet und einkäuferisch oder kaufmännisch dominiert. Die übrigen Hebel sind klassisch crossfunktional; hier geht es darum, gemeinsam mit anderen Funktionen (Entwicklung, Qualität oder Marketing) Vorteile für das Unternehmen auszugestalten (Vorteilsschaffung). Jeder dieser Hebel ist ähnlich wie bei der Einkaufsanalyse mit mehreren Maßnahmen, Beispielen und Fragen hinterlegt, so dass sich in der Summe über 80 mögliche Maßnahmen ergeben.

Ergebnisse: Hebelworkshops erarbeiten Kostensenkungspotenzial, aber keine direkt budgetwirksame Kostensenkung. Je nach Zusammensetzung der Gruppen sind die Teilnehmer bei der Potenzialerarbeitung unterschiedlich mutig, entsprechend schwanken die Ergebnisse auf der Kostenseite zwischen 2% und in Einzelfällen 20%. Durchschnittlich wurden in den 150 Hebelworkshops der Studie 11% Kostensenkungspotenzial erarbeitet. Die klassischen einkäuferischen Hebel stehen dabei für knapp die Hälfte der Einsparungen. Konkret ergeben sich durchschnittlich 3,7% der Kostensenkungspotenziale aus Bündelung auf weniger Lieferanten, nur 2,3% ent-

stehen durch eine neue Preisbewertung und durchschnittlich 3,7% können durch neue Lieferanten eingespart werden. Die technisch oder prozessorientierten Hebel addieren sich relativ auf: Optimierung der Leistungsbeziehung 2,4%, Prozessverbesserung 2,9% und Produkt- bzw. Programmoptimierung 5,7%. Warum addiert sich der Durchschnittswert aller durchgeführten Hebelworkshops und die Summe der Einzelwerte je Hebel nicht auf? Ganz einfach: Fast nie können alle Hebel gleichzeitig angewandt werden, teilweise schließen sie sich gegenseitig aus.

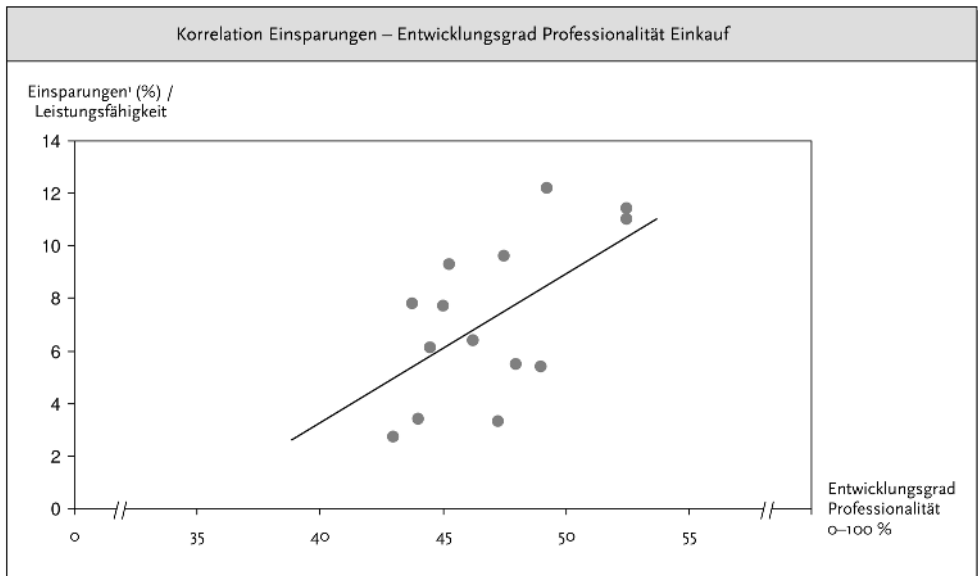
Die Verteilung zeigt das komplexe Geflecht von Hebeln und Beteiligten, mit dem heute zusätzliche Kostensenkungspotenziale erarbeitet werden müssen. Das heißt, Verhandlung und Vertrag werden zu einkäuferischen Hausaufgaben. Sie stellen nur noch den kleineren Teil der Kostensenkungspotenziale. Die Kernleistung ist die zielgerichtete Koordination aller an der Wertschöpfung beteiligten Funktionen, um das Potenzial aus allen Hebeln realisieren zu können.

Professionalität als Leistungstreiber

Wie beeinflusst die Professionalität des Einkaufs dessen Leistung? Anders formuliert: Wie beeinflusst der Entwicklungsgrad des Einkaufs dessen Fähigkeit, Kostensenkungspotenziale zu erarbeiten? Die oben erwähnte Studie hat diese Frage auf breiter Basis untersucht und beantwortet.¹⁸ Dazu wurde in 14 vergleichbaren Unternehmen, alle Autozulieferer, über eine Einkaufsanalyse der Entwicklungsgrad bzw. die Professionalität des Einkaufs bestimmt. Parallel dazu wurden in denselben Unternehmen insgesamt 40 Hebelworkshops durchgeführt, um die Leistungsfähigkeit der Einkäufe zu überprüfen.

Die Ergebnisse sind eindeutig und in dieser Eindeutigkeit erstaunlich: Die Korrelation zwischen Entwicklungsgrad und Leistungsfähigkeit eines Einkaufs ist positiv und hoch signifikant (0,47, $p < 0,01$). Die am wenigsten professionellen Unternehmen haben weniger als 3% Einsparungen erreicht. Die Gruppe der professionellsten Einkäufe konnte durchschnittlich über 12% Kostenpotenziale erarbeiten. Abbildung 1.8 zeigt, wie stark der Entwicklungsgrad die Leistungsfähigkeit treibt.

Die zu Beginn diskutierte und durchaus realistische Hypothese, dass Einkäufe mit hohem Entwicklungsbedarf hohe, bisher nicht abgeschöpfte Einsparungen ermöglichen, ist damit widerlegt. Die Idee, dass die Hebelteams in diesem Bereich viele der berühmten »low hanging fruits« ernten könnten, hat sich nicht bestätigt. Grundsätzlich belegen die Ergebnisse drei wesentliche Punkte:



1 Einsparungen als Prozentsatz des gesamten beobachteten Einkaufsvolumen.

Abbildung 1.8: Entwicklungsgrad und Leistungsfähigkeit

- Der Hauptgrund für die eindeutigen Ergebnisse liegt darin, dass schlecht entwickelte Einkäufe nicht in der Lage sind, die Warengruppen ganzheitlich, das heißt über alle Hebel hinweg, zu bearbeiten. In den Workshops kommt es an diesem Punkt oft zu Missverständnissen. Die unterschiedlichen Gruppen blockieren sich eher, als dass sie sich gegenseitig befruchten. Es bleiben vor allem die rein einkäuferischen Hebel wie die Preisbewertung, die, wie oben gezeigt, nur einen kleinen Teil der möglichen Einsparungen ausmachen.
- Umgekehrt haben Einkäufe, die gewohnt sind, in Teams und Entscheidungsgremien über Funktionsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten, einen klaren Vorteil bei der Potenzialarbeit, der in der Einkaufsanalyse in mehreren Kriterien auch bewertet wird. Die wissenschaftliche Erklärung dafür ist die »purchasing absorptive capacity«. Der Kerngedanke lautet: Höher entwickelte Organisationen profitieren signifikant mehr von neuen Ideen. Der Grund dafür liegt in einer höheren Aufgeschlossenheit bzw. Aufnahmebereitschaft für Ideen, die außerhalb des eigenen Bereichs entwickelt werden. Sicherlich spielt auch das Selbstbewusstsein einer Organisation eine Rolle, das es leichter macht, neue Themen von außen zu akzeptieren.

- Entscheidend ist die unternehmerische Perspektive mit zwei wesentlichen Erkenntnissen. Für den nicht entwickelten Einkauf gilt: Es gibt einen Minimum-Entwicklungsgrad, unterhalb dessen die Einführung von aufwendigen Best-Practice-Methoden nicht sinnvoll ist. Hier müssen zunächst die Qualifikationen und die Basismethodik gelegt werden, um die Aufnahmefähigkeit für funktionsübergreifende Zusammenarbeit oder Best-Practice-Methoden zu erreichen. Umgekehrt gilt für höher entwickelte Einkäufe, dass die reale Ausschöpfung der crossfunktionalen Hebel noch hinter den Möglichkeiten zurückbleibt.

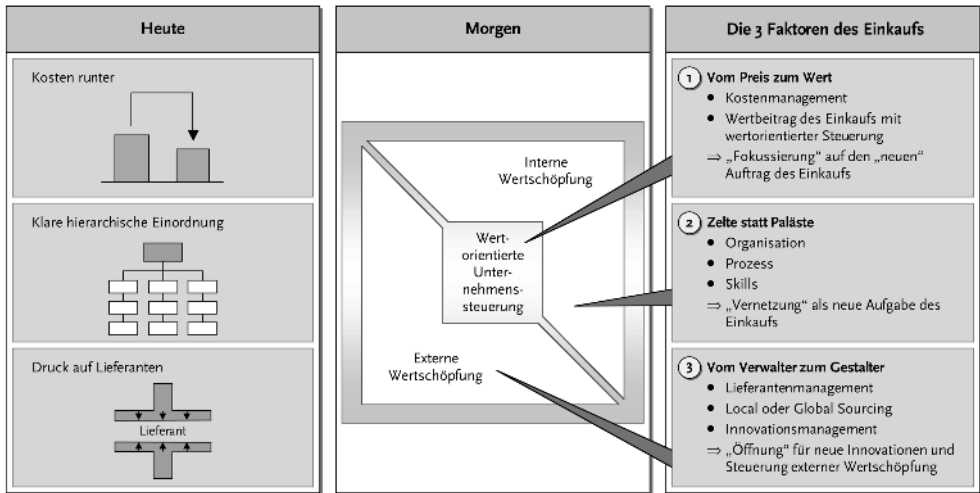
Aus Managementsicht bedeutet das: Investment (auch hohes) in Einkäufe mit einem geringen Professionalitätsgrad lohnt sich. Die Korrelation in der Abbildung 1.8 zeigt, dass eine Entwicklungsstufe ca. 2 bis 4 % mehr Kostensenkungspotenzial bedeuten kann. In hoch entwickelten Einkäufen liegt die Verbesserung in der Ausgestaltung von Prozessen, Strukturen und Gremien, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit real sicherstellen. Erhöhte Ziele für die gemeinsame Arbeit verstärken erfahrungsgemäß den gewünschten Effekt.

1.3 Die 3 Faktoren des Einkaufs

Einkauf ist also wichtig. In einigen Unternehmen ist er auch unternehmensstrategisch bedeutsam oder sollte es zumindest sein. Kapitel 1.1 handelte vom Zielzustand des Einkaufs im Unternehmen in Abhängigkeit von wichtigen Faktoren. Im nächsten Schritt wurde die Methodik erarbeitet, den Einkauf »im Ist« zu bewerten, hinsichtlich seiner Professionalität bzw. seines Entwicklungsgrades (»Die managementorientierte Einkaufsanalyse«) und hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit bzw. seines quantitativen Beitrags zur Kostensenkung (»Leistung im Einkauf«). Abschließend wurde gezeigt, wie sehr sich Investitionen in den Einkauf lohnen, weil ein hoch entwickelter Einkauf einen sehr hohen Beitrag zum Unternehmenswert leisten kann.

Unbeantwortet blieb bisher die Frage, wie ein Einkauf vom Ist zum Soll kommt. 3 Faktoren, die in den folgenden drei Kapiteln ausführlich behandelt werden, sind für die Antwort entscheidend:

1. Die Grundausrichtung des Einkaufs
2. Die Organisation und prozessuale Ausgestaltung des Einkaufs im Unternehmen
3. Die Ansätze gegenüber den Lieferanten



Quelle: h&z Unternehmensberatung AG

Abbildung 1.9: Die 3 Faktoren des Einkaufs

Insgesamt bilden die 3 Faktoren den Einkauf als Bindeglied und seine Position an der Grenze zwischen interner und externer Wertschöpfung ab (vgl. Abb. 1.9).

Konkret beschreibt *Faktor 1* die Perspektive des Einkaufs im Unternehmen. Welche Ziele und Steuerungsgrößen sind sinnvoll, was sind Voraussetzungen, um Kosten- und Leistungsbeiträge des Einkaufs nicht nur zu planen, sondern real in Budgets, Kalkulationen und veränderte Produkte umzusetzen? Kerngedanke ist hierbei die Ausrichtung des Einkaufs am Earned-Value-Ansatz, der den Weg »Vom Preis zum Wert« beschreibt.

Faktor 2 definiert die Veränderungen, die im Unternehmen erforderlich sind, um den Einkauf richtig zu dimensionieren und zu positionieren. Nicht noch mehr Struktur und Hierarchie sind der Schlüssel zum Erfolg, sondern weniger davon. Nicht verstärkte Autorität, sondern mehr Kompetenz, fachlich, sprachlich und technisch, beeinflusst die Veränderung positiv. Nicht die Größe einer Abteilung, sondern die Koordination von vielen Funktionen maximiert den Beitrag zum Unternehmenswert. Der Organisation des Einkaufs als Shared Service wird dabei ein kritischer Exkurs gewidmet. Das Kapitel »Zelte statt Paläste« beschreibt die Einzelheiten einer kraftvollen und flexiblen Einkaufsorganisation.

Faktor 3 wendet sich den Lieferanten zu und damit dem klassischen Untersuchungsobjekt des Einkaufs. Die gewählten und beschriebenen

Ansätze zeigen jedoch, wie schwierig strategisch richtige Entscheidungen zu treffen sind und wie uneindeutig inzwischen die Grenze zwischen eigener und fremder Wertschöpfung ist. Fragen nach der globalen Verteilung der Wertschöpfung oder dem »Einkauf« von unternehmensstrategischer Innovation verweisen darauf, wie der Einkauf »vom Verwalter zum Gestalter des Wertschöpfungsportfolios« im Unternehmen werden kann.

