

Erfolgspotentiale im strategischen Einkauf

Klaus Jürgen Heimbrock und Thomas Deil

Zusammenfassung: *Der Beitrag soll zeigen, wie eine strategische Einkaufsfunktion aus ihrem Schatten heraus tritt und als selbstbewusste Unternehmensfunktion, einen wesentlichen Anteil in der Stärkung der Profitabilität und der Sicherung bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in einer globalen Wettbewerbssituation hat. Gerade im Bereich der Materialkosten liegen erhebliche Potenziale zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, oder mit den Worten von Managementlegende Peter Drucker ausgedrückt: „Nowhere in business is there greater benefitting from... interdependence than between customer firms and their suppliers. This is the largest remaining frontier for gaining competitive advantage – and nowhere has such a frontier been more neglected¹.“*

Inhaltsverzeichnis:

1. Die Einkaufsfunktion im Unternehmen – eine kurze Standortbestimmung
2. Materialkosten entscheiden über den Unternehmenserfolg
3. Einkauf braucht ein Ziel
4. Veränderungen müssen von oben einfließen
5. Vorgehensweise im Überblick

¹ Timothy M. Laseter: *Balanced Sourcing*; Jossey-Bass Publishers, San Francisco

1 Die Einkaufsfunktion im Unternehmen – eine kurze Standortbestimmung

Gibt es zum Thema Einkauf überhaupt noch Nennenswertes zu berichten? Sind nicht alle Hebel zur Reduzierung der Materialkosten im industriellen Bereich bekannt und in voller Anwendung? Ein Blick in die Wirtschaftspresse zeigt, dass auch im Jahr 2003 Handlungsbedarf bei der Ausgestaltung strategischer Einkaufsprozesse und –methoden besteht:

„Rheinischer Patient“ (Spiegel 43 / 2003): Das Nachrichtenmagazin sieht eine wesentliche Ursache der derzeitigen Kostenprobleme von Ford of Europe im Einkaufssystem: „Danach erhalten die Einkäufer nur dann einen Bonus, wenn sie ein Teil billiger als im Vorjahr erwerben. Der Einkäufer hat gar kein Interesse, dem Zulieferer von Anfang an einen niedrigen Preis abzurufen, weil dann sein Spielraum für das nächste Jahr zu gering und damit sein Bonus in Gefahr wäre.“

„Sony sibt Zulieferer drastisch aus“ (Financial Times Deutschland vom 07. 10. 2003): Im Rahmen eines Restrukturierungsprogrammes beabsichtigt das Unternehmen, die Teilevielfalt von derzeit 840.000 auf 100.000 zu reduzieren, einhergehend mit einer drastischen Bereinigung des Lieferantenportfolios von 4.700 auf 1.000, um wieder profitabel zu werden.

„Roter Oktober in Stuttgart“ (Spiegel 44 / 2003): In einem Bericht, der die Schwierigkeiten bei der Integration von Mitsubishi Motors in die DaimlerChrysler AG beschreibt, wird ebenfalls der strategische Einkauf thematisiert: Mitsubishi Motors hat zwei Anteilseigner, DaimlerChrysler und den Mutterkonzern Mitsubishi. „Der ist mit seinen vielen Töchtern zugleich Zulieferer von Mitsubishi Motors bei Elektronik, Kunststoff und anderen Teilen. Das erschwere es, die Einkaufspreise zu senken, weil dadurch bei den anderen Konzernfirmen die Gewinne sinken.“

Drei unterschiedliche Konzerne, die offensichtlich eines gemeinsam haben: unzureichend austarierte Sourcingprozesse, die die Wettbewerbsfähigkeit oder gar die Überlebensfähigkeit bedrohen. Fand man bisher gemeinsames Verständnis darüber, dass bei KMU Defizite im strategischen Einkauf durch geringes Einkaufsvolumen bzw. Bündelungsvolumen quasi naturgegeben sind, so scheinen auch global ausgerichtete Großkonzerne aus ganz unterschiedlichen Gründen heraus ihre Schwierigkeiten mit dem Management ihrer Materialkosten zu haben. Abgesehen davon, dass KMU sehr wohl in der Lage sind, trotz geringerer Einkaufsvolumina effektive Sourcingprozesse aufzubauen bzw. diese gerade *wegen* geringer Marktmacht benötigen, stellt sich die Frage, welche Prozesse und Methoden eine erfolgreich integrierte, strategische Einkaufsfunktion ausmachen, kurz: was sind die Erfolgsfaktoren des strategischen Einkaufs und wie tragen Sie zu einer wesentlichen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens bei? Die

Beantwortung dieser Frage ist insofern von Bedeutung, als dass die Optimierung der Einkaufsfunktion den größten Einfluss auf die Gesamtkosten des Unternehmens hat, stellen diese in der verarbeitenden Industrie einen Anteil zwischen fünfzig bis achtzig Prozent dar. Es lohnt also, die Lieferantenstruktur, die Einkaufsorganisation und deren Einbindung in die Kernprozesse zu durchleuchten und zu überdenken.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens haben sich aufgrund unserer Erfahrungen wesentliche, erfolgsbestimmende Faktoren herauskristallisiert, die in ihrem Zusammenspiel jedes Unternehmen in seiner Kostensituation dramatisch verbessern und helfen, die oben geschilderten Beispiele einer einseitigen Ausrichtung der Einkaufsziele, ausufernder Teile- und Lieferantenvielfalt und Zielkonflikten zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug zu vermeiden und in echte Wettbewerbsvorteile umzukehren. Bevor wir diese Erfolgsfaktoren und deren Zusammenspiel vorstellen und beschreiben, ist es jedoch nützlich, die Ausgangssituation etwas näher zu betrachten.

Die Notwendigkeit, die Aktionäre mit immer neuen, kurzfristigen Erfolgsmeldungen zum Kaufen oder Halten zu bewegen oder der Zwang bei Personengesellschaften, die Banken als Kreditgeber zu motivieren, erfordert von den Unternehmen alle Anstrengungen, immer neue, innovative Produkte mit immer höherem Kundennutzen in immer schnellerer Zeit zu vermarkten. In diesem Vermarktungskarussell haben sich moderne Produktionsmethoden und Informationstechnologien als Antriebsmotoren bewährt, die jedoch stets mit hohen Investitionen, Neben- und Folgekosten einhergehen. Durch eine rasante Automatisierung und drastische Personalreduzierung als Folge von Reengineeringprozessen sind oftmals nicht mehr die Personalkosten der dominierende Anteil – es sind die Materialkosten!

Die Einkaufsfunktion, die ja wesentlich über die Materialkosten bestimmen sollte, die je nach Branche und Unternehmensstruktur bis zu achtzig Prozent der Gesamtkosten darstellen, spielt hierbei häufig eine immer noch untergeordnete Rolle. Die Gründe hierfür liegen häufig in so schlechten Ausgangsvoraussetzungen, wie z. B.:

- einer starken, gewachsenen Zusammenarbeit der bestehenden Zulieferanten mit der Entwicklung, der Fertigung, der Logistik und der Unternehmensleitung
- der Einkaufsabteilung als Sackbahnhof für personelle Abschiebungen
- einer historisch gewachsenen Dominanz der Bereiche Entwicklung, Fertigung, Qualitätssicherung, Controlling, Vertrieb oder Logistik
- „unabänderlicher Abhängigkeit“ von bestehenden Lieferanten
- fehlender Zielsetzungen der Einkaufsorganisation
- dem Fehlen einer strategischen Einkaufsabteilung und der Konzentration auf Produktanläufe und der Jagd nach Fehlteilen
- einer Technik- und Ingenieursdominanz, die das Produktdenken in den Vordergrund stellt und das Prozessdenken vernachlässigt

- fehlenden Kenntnissen oder Desinteresse über den am Markt zu erzielenden Preis für das eigene Produkt

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen, stellt jedoch auch unvollständig einen Querschnitt deutschen Unternehmensdenkens über die Einkaufsfunktion zu Beginn des 21. Jahrhunderts dar. Es ist erstaunlich, wie ausgeprägt und hartnäckig die Argumentation greift, dass man seinen direkten Lieferanten nicht mit Kostensenkungsforderungen konfrontieren darf, weil dieser doch seine eigene Kostenstruktur nicht beeinflussen kann und er ein Anrecht auf seinen Gewinn hat, selbst wenn das eigene Unternehmen finanziell kurz vor dem Abgrund steht.

Ursachen für diese bescheidene Ausgangssituation liegen in unserer westlich verankerten, klassischen Ingenieursdenkweise, die voraussetzt, dass eine Verbesserung der Produktqualität nur und ausschließlich durch höhere Kosten und ein Mehr an Aufwand erzielt werden kann. Allein die Idee, Kostensenkungen im Materialbereich anzustreben, wird im eigenen Unternehmen unmittelbar als unsittlicher Antrag mit dem Verweis zurück gewiesen, dass der hohe Anspruch an das zu verkaufende Produkt keine qualitativen Abstriche erlaubt, was laut landläufiger Meinung mit Kostensenkungen ja automatisch einhergeht. Die Assoziation, dass niedrige Materialkosten untrennbar an schlechte Produktqualität gekoppelt sind, hält sich hartnäckig und verhindert die Umsetzung wertvoller Ideen zur Verbesserung der eigenen Kostenposition – ohne Qualitätsabstriche.

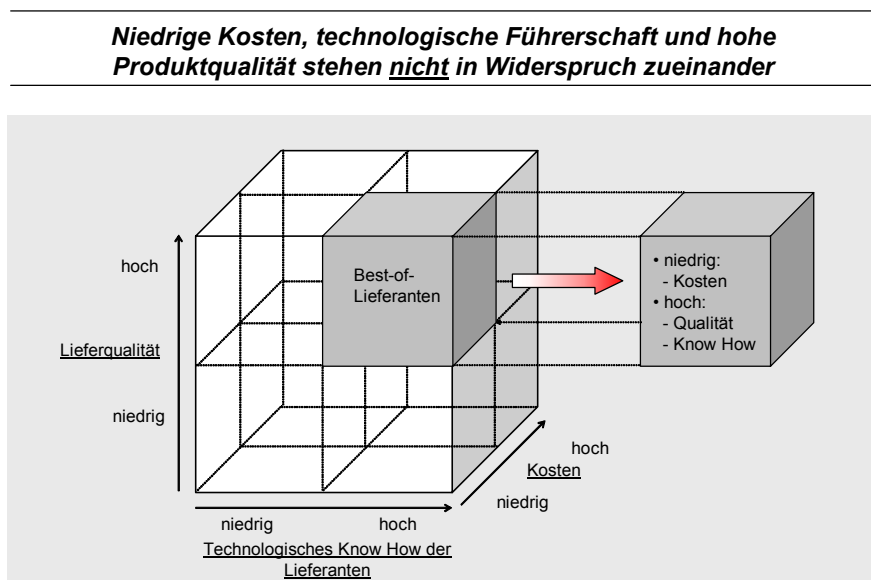


Abb. 1: Lieferqualität – Know How – Kosten Portfolio

Hieraus resultiert auch eine häufig ausgeprägte Abneigung gegenüber Lieferanten aus so genannten Billiglohnländern, da aus diesen Regionen per se nur minderwertige

Güter bezogen werden können – ein Irrtum, der mit einer gehörigen Portion Arroganz gekoppelt ist. Stattdessen gibt es genügend konkrete Beispiele in der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten, die zeigen, dass hohe Qualität und ausgeprägtes technologisches Wissen nicht automatisch zu hohen Kosten führen, wie obenstehendes, schematisches Portfolio zeigt. Die aus dem markierten Quadranten herausgezogenen Lieferanten des bestehenden Lieferantenportfolios gilt es zu identifizieren, zu halten und aufzubauen. Es ist die strategische Aufgabe des Einkaufs, weitere Lieferanten am Weltmarkt zu finden, die hinsichtlich Kosten, Qualität und Technologie führend sind und zu nutzen.

Leider steht heute in den meisten Unternehmen keine aktive Lieferantenentwicklung im Vordergrund, sondern ein Beharren auf der Meinung, dass Materialkosten nicht beeinflussbar sind. Bestandteil einer solchen Einstellung ist ein ausgeprägtes *Zuschlagskalkulationsdenken*. Hierbei wird vorausgesetzt, dass zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung ein bestimmtes Kostengefüge besteht, in dem Löhne, Material, Fertigungskosten aufaddiert werden und in ihrer Summe unreflektiert als mathematisch „richtig“ angesehen werden. Diese Sichtweise verhindert eine aktive Beeinflussung der Materialkosten und dient als Argumentation im eigenen Unternehmen, dass alle Aktivitäten, Kosten durch Lieferanten- oder Materialmanagement zu senken, zum Scheitern verurteilt sind.

Warum sollte vor diesem Hintergrund, der materialeitig keine Gestaltungsfreiräume bietet, der Einkauf eine tragende Rolle spielen? Klar ist jedoch auch, dass das bisherige Abwägungsdenken zwischen niedrigen Kosten und niedriger Qualität, dem Beharren auf dem Status quo und der Verteidigung von Lieferantenargumenten innerhalb der eigenen Organisation auch nicht den Weg zum Erfolg und mehr Profitabilität ebnen.

2. Materialkosten entscheiden über den Unternehmenserfolg

Die Idee, innerhalb von zwei Jahren den Unternehmensumsatz zu verdoppeln, wird von den Mitarbeitern eines Unternehmens, das sich nicht in einer absoluten Wachstumsbranche befindet, mit hoher Wahrscheinlichkeit als utopisch angesehen. Angenommen, dass ein solches Unternehmen einen Materialkostenanteil von fünfzig Prozent am Umsatz hat und der Gewinn fünf Prozent des Umsatzes beträgt, bedeutet eine Senkung der Materialkosten um zehn Prozent eine Verdoppelung der Umsatzrendite. Auf der Absatzseite müsste jedoch der Umsatz verdoppelt werden, um denselben Effekt zu erzielen:

**Eine Verdoppelung des Umsatzes hat den gleichen Effekt
wie eine zehnpromtente Kostensenkung**

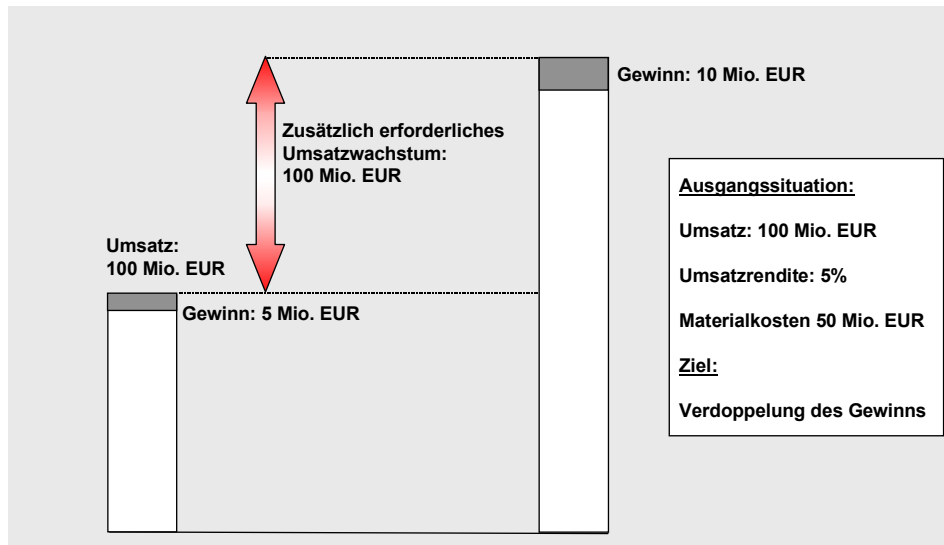


Abb. 2: Umsatz-Vocus vs. Kosten-Vocus

Um einen solchen Erfolg zu erzielen, müssen Marketing und Vertrieb ihren Umsatz verdoppeln, was jedoch nicht ohne kostspielige Akquisition von Neukunden, Erweiterung des Vertriebsnetzes oder intensive Ausweitung der Marketingaktivitäten möglich ist. Eine Steigerung des Umsatzes von € 100 auf 200 Mio. ist in einem stagnierenden Markt innerhalb von zwei Jahren kaum erreichbar. Eine Reduzierung der Materialkosten um zehn Prozent hingegen entspricht ebenfalls einer Verdoppelung der Umsatzrendite von fünf auf zehn Mio. €:

**Eine Senkung der Materialkosten um 10% entspricht einer
Verdoppelung der Umsatzrendite**

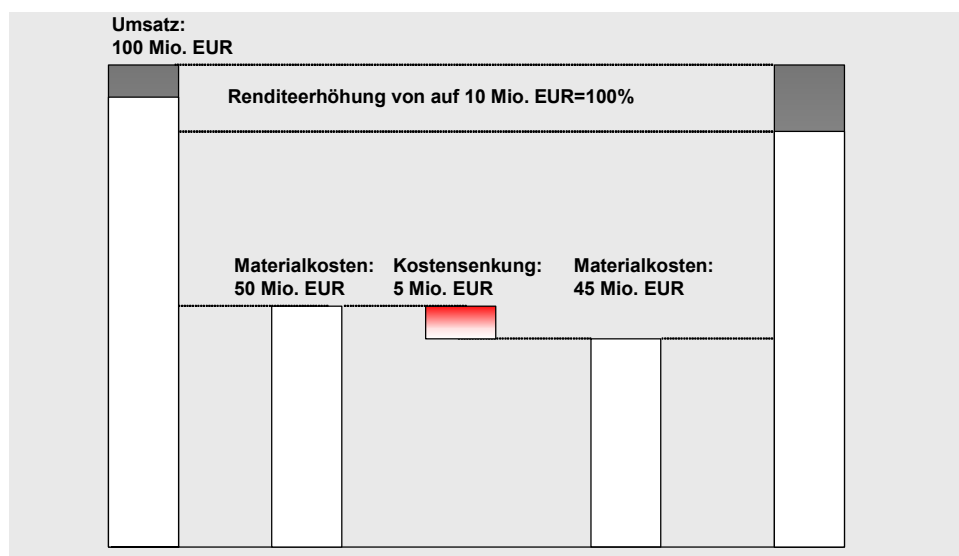


Abb. 3: Materialkosteneffekt

Die Senkung der Materialkosten um zehn Prozent ist innerhalb dieser Zeit jedoch absolut erreichbar, vorausgesetzt, man ist in Kenntnis der dafür erforderlichen Prozesse, Methoden und Maßnahmen und ist, ausgehend vom Vorstand oder der Geschäftsführung auch willens, diese Kenntnisse anzuwenden und einen Richtungswechsel vom materialeitigen Abwägungsdenken hin zu einem konsequenten, unternehmensweiten Prozessdenken im Materialbereich einzuleiten. Eine konsequente Kostensenkungsinitiative ist darüber hinaus auch bei Aktionären, Banken und Kunden ein nachvollziehbarer Beleg, die Zeichen der Zeit erkannt zu haben und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in den Vordergrund der Aktivitäten zu stellen. Die Verbesserung der Materialkosten und die Stärkung des strategischen Einkaufs verbessert also die Position des Unternehmens in seiner Gesamtheit.

Das oben aufgeführte Beispiel zeigt mit sehr konservativen Zahlen, wieviel Macht und Einfluss vom Block „Material“ ausgeht. Im Automobil- und Zulieferbereich liegt der Anteil an Kaufteilen in einer Größenordnung zwischen fünfzig und siebenzig Prozent des Umsatzes, im Elektronikbereich bei bis zu 85%. Ein konsequentes, wettbewerbsorientiertes Materialdenken steigert aber auch die Leistung der Wertschöpfung im eigenen Haus, vorausgesetzt, die Inhousefertigung wird dem externen Wettbewerb durch die Lieferanten ausgesetzt. Ein solcher Ansatz, der sowohl die Zukaufteile als auch die Eigenfertigung umfasst, bewirkt einen wesentlich größeren Effekt. Ein erfolgreicher Einkauf hat also nicht primär die Preise im Focus, sondern die Verbesserung der Umsatzrendite und trägt maßgeblich dazu bei.

Als Orientierungswert lässt sich ableiten: Ein Euro Materialkostensenkung entspricht einer Umsatzsteigerung von zwanzig Euro bzw. jede Kostenreduzierung ist zwanzigmal effektiver als die eine gleich hohe Umsatzsteigerung. Dieses Potenzial gilt es zu heben.

3. Einkauf braucht ein Ziel

Eine Einkaufsabteilung, die im eigenen Unternehmen nur ein Schattendasein führt, beschäftigt sich in der Regel „mit der Jagd nach Fehlteilen“ und koordiniert interne Anfragen aus Technik, Fertigung und Kreditorenbuchhaltung. Oder anders ausgedrückt: der Einkauf ist eine Informationsdrehscheibe, die immer dann in Anspruch genommen wird, wenn es Abstimmungsbedarf zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Lieferanten gibt. In einem solchen Umfeld verkommt der Einkäufer zu einem Beschwerdekoordinator, der subalterne Dienstgänge im Auftrag der Nachbarabteilungen verrichtet. Nun ist es leider so, dass ein solches Einkaufsprofil vom Rest der Unternehmensfunktionen gern gesehen wird: unliebsame Tätigkeiten werden einfach an den Einkauf delegiert, so dass sich Entwicklung und Fertigung auf die wichtigen Entscheidungen mit den Lieferanten konzentrieren können, ohne dass der Einkauf hierbei Einfluss nimmt. So gesehen

reduziert sich das Profil des Einkäufers auf das eines Bestellabwicklers, der vorherbestimmte Entscheidungen durch die Nachbarabteilungen entgegennimmt und unreflektiert verwaltet. Es erfordert ein hohes Maß an Eigenmotivation, sich am eigenen Schopf aus diesem Sumpf zu ziehen und stattdessen einen messbaren Wertschöpfungsbeitrag zu leisten.

Ob in der Wirtschaft, in der Politik oder im Sport: in allen Bereichen benötigt der Mensch Ziele, um von sich zu behaupten, erfolgreich zu sein. Ob bei der Vorstellung einer neuen Fahrzeuggeneration, einer Landtagswahl oder einer Olympiade – hinter allen hierzu notwendigen Aktivitäten steckt ein klares Ziel: Gewinnsteigerung und Eroberung zusätzlicher Marktanteile, die Erschließung neuer Wählerpotenziale und die Eroberung bzw. Sicherung von Schlüsselpositionen oder der Gewinn einer Goldmedaille bzw. das Aufstellen neuer Rekorde. Alle diese Ziele haben gemeinsam, dass sie ambitioniert und messbar sind, ob in der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Wahlergebnis oder mit der Stoppuhr. Dies gilt auch für den Materialbereich und die Einkaufsabteilung: nur mit hohen, messbaren und beeinflussbaren Zielen kann aus einer historisch gewachsenen, eher anlauf- bzw. fehlteileorientierten Einkaufsabteilung eine „Cash Cow“ werden, die den Mitarbeitern (ganz nebenbei) ein neues Selbstwertgefühl gibt, da der Einkauf nun die zentrale Rolle des Treibers zur Senkung der Materialkosten übernimmt. Die Schwierigkeit liegt jedoch darin, dass wie bei jedem Veränderungsprozess Reibungsverluste, Akzeptanzprobleme oder Ablehnung, auch aus den eigenen Reihen vorhersehbar sind. Es ist nur natürlich, dass ein Einkäufer oder eine Einkäuferin nach erfolgreicher Klärung eines Materialengpasses am Ende des Tages mit dem Gefühl nach Hause geht, einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen geleistet zu haben, der von den Kollegen auch geschätzt wird. Dies hat jedoch nichts mit der strategischen Einkaufsfunktion zu tun, die darauf ausgerichtet ist, das Know How der weltweit besten Lieferanten aktiv einzubringen, um z. B. folgende Ziele zu erreichen:

- Reduzierung der Preise für das aktuelle Einkaufsvolumen um 15%
- Unterschreitung der Zielpreise für Komponenten neu zu entwickelnder Produkte um 10%
- Steigerung der Anlieferqualität von Kaufteilen auf 99,9%
- Reduzierung der Investitionskosten um 10% unterhalb des Budgets
- Reduzierung der Stückkosten um 10% durch Einbindung der besten Lieferanten im Investitionsbereich

Neben den quantifizierbaren Zielen sollen qualifizierte Ziele nicht vernachlässigt werden. Auch diese müssen eindeutig beschrieben sein und nachvollziehbar kontrolliert werden können. Die Steigerung der Identifikation mit dem Herstellerprodukt kann z.B. bei den Mitarbeitern des Lieferanten durch eine Erhebung nachgewiesen werden.

Diese Beispiele sollen verdeutlichen, dass der Aufbau einer schlagkräftigen Einkaufsabteilung, die Integration der Qualitätssicherung im Einkauf die Intensivierung der Beratung und Betreuung von Lieferanten, die Reduzierung der Anzahl der Lieferanten oder die Anzahl an Anfragen letztendlich nur Mittel zum Zweck sind und Ziele für den Einkauf einen direkten Effekt für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens darstellen müssen. Entscheidend ist, dass diese Ziele so anspruchsvoll in ihrer Höhe formuliert werden, dass die Nutzung der bereits ausgetretenen Pfade oder nur ein Mehr an Arbeitszeit nicht ausreichen, um diese zu erreichen.

4. Veränderungen müssen von oben einfließen

Es liegt auf der Hand, dass die nachhaltige Beeinflussung des Faktors Material nur durch einen crossfunktionalen Ansatz, durch die Einbeziehung der Bereiche Entwicklung, Logistik, Qualitätssicherung, Fertigung, Controlling und Vertrieb und unter Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette erfolversprechend ist. Anders als die klassische Rolle eines operativen Werkseinkaufes, der Ansprechpartner für Lieferantenprobleme jeglicher Art ist, übernimmt der Einkauf nun die Rolle des Treibers zur Senkung der Materialkosten, also der Aussteuerung und frühzeitigen Einbindung der Lieferanten, der Verfolgung von Design-to-Cost-Maßnahmen und der Nutzung des globalen Lieferantenwettbewerbes. Als Treiber ist der Einkauf jedoch nicht die Funktion, die sämtliche hierfür erforderlichen Aktivitäten selbst durchführt, sondern diese abstimmt, vorantreibt und innerhalb von crossfunktionalen Teams zum Erfolg führt.

Eine solche Ausrichtung wird fehlschlagen, wenn eine nachhaltige Veränderung von der Unternehmensleitung nicht aktiv mitgetragen wird. Diese Voraussetzung klingt scheinbar trivial, ist aber *der* entscheidende Faktor zu einer Neuausrichtung der Einkaufsfunktion. Mit anderen Worten: alle gut gemeinten Kostensenkungsinitiativen laufen ins Leere, wenn die erforderliche „Top Management Awareness“ zu diesem Thema fehlt. Veränderungen bringen Skepsis, Gegenreaktionen oder schlicht Ablehnung mit sich. Liebgewordene Abläufe werden geändert, Einfluss und Entscheidungskompetenzen neu verteilt. Es ist eine Tatsache, dass gerade der Umgang mit Lieferanten und die daran gekoppelten Entscheidungen in der verarbeitenden Industrie bei einer Reorganisation zu extremen Reaktionen und Konflikten zwischen den verschiedenen Bereichen führt. Es geht um viel Geld, historisch gewachsene Lieferantenbeziehungen, Besitzstandswahrung, das vorher geschilderte Abwägungsgedenken oder im negativsten Fall um die Wahrung persönlicher Vorteile.

Die Veränderungsdynamik in anderen Disziplinen im Unternehmen hat den Mitgliedern der Unternehmensleitung gezeigt, wie wichtig Initiative und Rückhalt von oben bei Veränderung ist. Auch missglückte Reengineering-Projekte in Produktion oder Verwaltung hatten oft ein zentrales Defizit: Mangelnde Verankerung im Top - Management!

Es gibt einen einfachen Indikator, der den Einfluss der „offiziellen“ Einkaufs- abteilung auf das zu beziehende Material und Dienstleistungen offenlegt: der Anteil des Einkaufsvolumens, der von der Einkaufsabteilung betreut wird. Ob Produktions- material, verlängerte Werkbänke, Dienstleistungen, Energie usw. – nicht selten laufen diese Bereiche völlig am Einkauf vorbei und werden von der Fertigung, der Instand- setzung oder allen anderen Abteilungen, nur nicht vom Einkauf wahrgenommen. Häufig haben solche „Mavericks“, also Personen oder Abteilungen, die außerhalb der regulären Abläufe oder Entscheidungsinstanzen einkaufen, die Oberhand gewonnen. Ist dieser Anteil hoch, so ist ebenfalls wahrscheinlich, dass das vom Einkauf zu verantwortende Einkaufsvolumen eher administrativ abgewickelt als unternehmerisch gestaltet wird. Hierbei sprechen wir über die Basisaufgaben des Einkaufs, wie die Durchführung von Anfragen, Angebotsauswertungen, Auftragsvergaben etc., die sehr häufig am Einkauf völlig vorbei laufen und durch Fertigungs- und Entwicklungs- ingenieure wahrgenommen werden.

Dies soll nicht im Widerspruch liegen zu denen, die eine hohe Flexibilität fordern und ein schnelles Handeln in Problemsituationen erwarten. Wenn der strategische Einkauf die „Leitplanken“ aufgestellt hat, d.h. z.B. Rahmenverträge mit einem Baumarkt geschlossen hat, dann muss auch der Handwerker im Ausnahmefall selbst aus Zeitgründen hinfahren und seinen benötigten Hammer einkaufen dürfen.

Die Unternehmensleitung sollte sich jedoch bewusst sein, dass die Anforderungen an ein strategisches Materialmanagement in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen sind:

- Trend zu zunehmender Modularisierung und steigender technischer Komplexität
- Drastisch reduzierte Entwicklungszeiten („time to market“) und Produktlebenszyklen
- Reduzierung der eigenen Wertschöpfung und Konzentration auf Kernkompetenzen
- Erschwerte Fremdfinanzierungsbedingungen (Basel II)
- Ständig steigender Erfolgsdruck durch die Erwartungshaltung der Shareholder
- Extreme Marktschwankungen und Unvorhersehbarkeit von Branchenentwicklungen (z. B. Handymarkt, mobile Netzinfrastruktur sowie Festnetze, die im Jahr 2001 quasi über Nacht völlig einbrachen)

Es wäre vermessen anzunehmen, dass diese dramatisch veränderten Rahmenbedingungen ausschließlich die Produktentwicklung und -vermarktung betreffen sollten und der Materialbereich ausgeklammert ist. Höchste Zeit, dass der Einkauf zur Lösung der anstehenden Herausforderungen eine Schlüsselrolle übernimmt und dies von den Vorständen und Geschäftsführern der Dax-Konzerne bis hin zu den KMU als Chefsache aufgegriffen wird.

5. Vorgehensweise im Überblick

Die nachfolgend genannten Hebel stellen für sich isoliert keine substantielle Verbesserung dar und können bestenfalls einen kurzzeitigen Erfolg, jedenfalls keinesfalls nachhaltigen Fortschritt zur Verringerung der Materialkosten leisten. In ihrer Gesamtheit und vor allem in der Verknüpfung innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation stellen sie jedoch für jedes Unternehmen einen Quantensprung dar:

- Target Costing: vom Markt abgeleitete Kostenziele
- Early Involvement/ Deproliferation: frühzeitige Lieferanteneinbindung mit einhergehender Vermeidung und Entflechtung der Teilevielfalt
- Global Sourcing: Einbringung der besten globalen Lieferanten
- Make or Buy: Einbindung der Eigenfertigung in die Lieferantenauswahl
- Sourcing Committee: einstimmige, crossfunktionale Lieferantenauswahl im Gremium

Bei allen drei eingangs aufgeführten Beispielen in den verschiedenen Presseartikeln ist erkennbar, dass die Balance der Einkaufsprozesse durcheinander geraten ist:

Bei Ford of Europe ist es die einseitige Ausrichtung auf Preisreduzierungen für das laufende Serienmaterial, was eine Vernachlässigung der Kostengestaltung von Neuentwicklungen vermuten lässt und damit die Wettbewerbsfähigkeit neu zu entwickelnder Fahrzeuge gefährdet. Die Kernprozesse "Target Costing" und "Early Involvement" geraten in den Hintergrund. Sowohl die marktgerechte Kostenableitung für die Materialkosten eines neu zu entwickelnden Fahrzeuges als auch die frühzeitige Einbindung von Lieferanten in der Frühphase der Produktentwicklung zur Erreichung hoch gesteckter Kostenziele kommen zu kurz.

Sony steuerte einer Entwicklung entgegen, bei der in der Vergangenheit die Vielfalt der Teile und Lieferanten ausufernte. Die Zunahme der Komplexität der Komponentenentwicklung in der Produktentstehungsphase und der Steuerungsaufwand sowohl der Teile als auch der Lieferanten kann auf Dauer die Organisation des Unternehmens lähmen und die Kosten in ungeahnte Höhen steigern (zumal diese Komplexitätskosten auch nur unzureichend controlled werden können und

entsprechende Früherkennungsmechanismen nicht gegeben sind). Es ist offensichtlich, dass bei einer Reduzierung der Teilevielfalt um mehr als achtzig Prozent in der Vergangenheit das Thema "Deproliferation", also die Entflechtung der Teile- und Lieferantenkomplexität nicht wirklich im Zentrum der Aktivitäten stand.

Das Dilemma von Mitsubishi Motors besteht einkaufsseitig darin, dass es bei der Lieferantenauswahl zu Interessenkollisionen hinsichtlich externen und konzern-internen Anbietern kommt und mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Ablauf existiert, der die Auswahl mit klaren Spielregeln begleitet. Die Grundregeln der Wettbewerbsfähigkeit, die dem Kernprozess "Global Sourcing" zugrunde liegt, also der Berücksichtigung der weltbesten Lieferanten, als auch des "Make or Buy", des Wettbewerbsprinzips zwischen Fremd- oder Eigenbezug, scheinen in diesem Beispiel verzerrt zu sein.

Alle drei Beispiele haben weiterhin gemeinsam, dass die nun offensichtlichen Probleme, sei es die Teilevielfalt oder der Interessenkonflikt zwischen Eigen- oder Fremdbezug, nicht während der Entscheidung für einen bestimmten Lieferanten oder für eine bestimmte Komponente zu Tage traten: nämlich in einem crossfunktionale Vergabeprozess, der in einem sogenannten "Sourcing Committee" entschieden wird.

Die diesen Erfolgsfaktoren zugrunde liegenden Grundannahmen und Möglichkeiten zur Nutzung und Einbindung in einen integrierten Sourcing-Ablauf für Neuteile einerseits, Serienteile andererseits werden in einem weiteren Aufsatz in diesem Sammelband vertieft:

- der Advanced Purchasing Process für Neuteile
- der Global Purchasing Process für Serienteile, inhaltlich dem Advanced Purchasing Process ähnlich, aber etwas verkürzt

In den AP- und GS-Prozessbeschreibungen wird beschrieben, welche Tätigkeiten zu welchem Zeitpunkt durchgeführt werden, um zu „optimalen“ Sourcingentscheidungen für Neu- und Serienteile zu gelangen. Diese Abläufe bilden das Rückgrat des strategischen Einkaufs und ermöglichen die Nutzung der Hebel Target Costing, Global Sourcing, Make or Buy und Early Involvement/ Deproliferation.

Beide Abläufe haben sich in unterschiedlichen Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie bewährt und können in verarbeitenden Unternehmen unterschiedlichster Branchen eingeführt werden.²

² für weitere Einzelheiten sei auf den Aufsatz von Deil/Heimbrock im gleichen Sammelband hingewiesen.

Literaturhinweise

Die Anzahl an Büchern und Veröffentlichungen, die sich mit dem strategischen Einkauf befassen und den Blick auf die praktische Umsetzung richten, ist leider eingeschränkt. Im Rahmen dieser Veröffentlichung sind die Gedanken und Ausführungen folgender Bücher und Aufsätze eingeflossen:

R. Bouteillier/ A. Locker: Beschaffungslogistik. Carl Hanser Verlag, 1998

Yasuhiro Monden: Wege zur Kostensenkung. Verlag Vahlen, 1999

Andre Versteeg: Revolution im Einkauf. Campus Verlag, 1999

Timothy M. Laseter/ Booz, Allen & Hamilton: Balanced Sourcing. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998

Ulrich Finicke/ McKinsey & Co.: White Paper Procurement. 3/2002, über: <http://www.competence-site.de>

Dietram Schneider/ Peter Pflaumer (Hrsg.): Power Tools. Gabler Verlag, 2001

(hier insbesondere das Kapitel Target Costing – Konsequente Marktorientierung durch Zielkostenmanagement)

Avinash K. Dixit/ Barry J. Nalebuff: Spieltheorie für Einsteiger. Verlag Schäffer Poeschel, 1997

Klaus Jürgen Heimbrock: Kompetenzpartnermanagement. Gabler Verlag, 2001