

Kapitel 1

Die aktuellen Herausforderungen an eine moderne Beschaffung

Ein deutlich steigender Absatz gilt in der breiten Öffentlichkeit häufig als sicherer Indikator für profitables Wachstum und unternehmerische Stärke. Und jeder Manager kommentiert es mit Stolz, wenn sein Unternehmen ganz weit oben auf der Liste der Umsatzstärksten seiner Branche steht.

Geht es jedoch um die Frage, wie effizient ihre Organisationen, speziell im Beschaffungsbereich sind, reagieren die Befragten wesentlich zurückhaltender. Und das, obwohl die Beschaffungskosten mittlerweile im Durchschnitt zirka 50 Prozent, oft sogar deutlich mehr, vom Gesamtumsatz betragen und daher ihre Bedeutung stetig wächst. Dr. Georg Heidemann, Geschäftsführer des Bekleidungsunternehmens Heidemann GmbH, kann dieses Versäumnis nicht verstehen und kritisiert: »Vertriebsprozesse werden permanent an die sich wandelnden Absatzmärkte und Kundenanforderungen angepasst. Strukturen im Einkauf und Beschaffungsprozesse werden dagegen nur selten im Hinblick auf die sich wandelnden Chancen der Beschaffungsmärkte optimiert. Für mich ist dies unverständlich.«

Nach einer repräsentativen Befragung*, die wir 2006 gemeinsam mit der W&Z Corporate Finance Beratung und dem Wirtschaftsmagazin »Capital« durchgeführt haben, spielt das Thema Beschaffung bei vielen Firmen nach wie vor nur eine untergeordnete Rolle. Vor allem im Dienstleistungsbereich gehört der Einkauf zu den Stiefkindern der Unternehmensleitung. Hier hat sich noch längst nicht überall herumgesprochen, dass eine effiziente Beschaffung maßgeblich zur Renditeförderung beiträgt. Immerhin kann z. B. in der Industrie eine Reduzierung der Beschaffungskosten um 1,5 Prozent oftmals zu einer Gewinnsteigerung von 20 Prozent führen. Davon profitieren

* »Stand und Entwicklung der Beschaffung in Deutschland«, März 2006

jedoch nur Wenige. Den meisten Unternehmen fehlen die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen oder sie sehen ganz einfach keinen Änderungsbedarf beziehungsweise wollen diesen nicht sehen. Sie ziehen weiterhin eine nicht eindeutig definierte bereichs-, abteilungs- oder projektgebundene Beschaffung einem eindeutig organisierten Einkauf vor. In solchen Fällen sind konsequente Preisvergleiche eher die Ausnahme als die Regel, Prozessabläufe weisen häufig zahlreiche Redundanzen auf und das Know-how der Mitarbeiter ist nicht adäquat zu den beschaffungsseitigen Anforderungen.

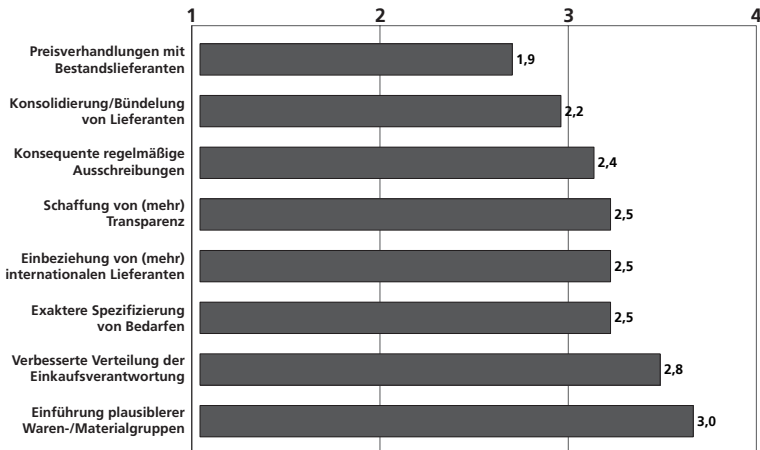
Allerdings muss eine vorhandene, auf den ersten Blick vielleicht sogar gut strukturierte Beschaffungsorganisation nicht immer dazu beitragen, die Ertragssituation zu steigern. Oft genug erleben wir bei unseren Kundenprojekten, dass die Mitarbeiter des Einkaufsbereichs von den beschaffungsrelevanten Schnittstellen wie Produktion, Forschung und Entwicklung oder Marketing zu schlichten Bestellabwicklern degradiert werden. Den Einkäufern bleibt also nichts anderes zu tun, als die Bedarfsanforderungen ihrer Kollegen aus den anderen Ressorts zeitnah an die Lieferanten weiterzuleiten. Vor allem wenn es um Entwicklungsprojekte geht, dürfen sie oft genug noch nicht einmal das. Diese Statistenrolle verleitet viele Einkäufer natürlich nicht gerade dazu, ihre Arbeit mit Enthusiasmus und dem damit verbundenen Engagement zu verrichten. Hin und wieder greifen die anderen Abteilungen allerdings auch nicht zu Unrecht zur Selbsthilfe. Dann fehlen den Beschaffern zum Beispiel tatsächlich das notwendige Know-how oder auch nur die notwendigen Sprachkenntnisse, um sich zum Beispiel mit ausländischen Lieferanten auseinanderzusetzen.

Dies alles sind Dinge, die wir in unserem Tagesgeschäft immer noch viel zu häufig erleben – gleichgültig, ob die Einkäufer in mittelständischen Firmen oder in multinationalen Konzernen arbeiten. Solche Erkenntnisse verwundern besonders, da immerhin 45 Prozent der von uns befragten Führungskräfte davon ausgehen, dass die Einkaufspreise in den nächsten Jahren weiter steigen werden. Um nun den befürchteten Aufwärtstrend der Beschaffungskosten zu stoppen, erachten diese Manager immerhin die Preisverhandlung mit Bestandslieferanten für ein probates Mittel. Hingegen werden weitergehende Gegenmaßnahmen, wie beispielsweise die Änderun-

Erfolgschancen von Maßnahmen zur Verbesserung der Beschaffungskonditionen

Wie stark können die Maßnahmen, die ich Ihnen nachfolgend nenne, zu einer Verbesserung der Beschaffungskonditionen beitragen. Sagen Sie mir das bitte jeweils anhand einer Skala von ‚1=,sehr stark‘ bis ‚4=gar nicht‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Einschätzung abstimmen.

Durchschnittswerte auf einer Skala
 von ‚1‘ (= ‚Trägt sehr stark zur Verbesserung bei‘)
 bis ‚4‘ (= ‚Trägt gar nicht dazu bei‘)



Beschaffungsstudie 2006; 1.006 befragte Unternehmen ab 200 Beschäftigte; Random-Auswahl

Abb. 1: Erfolgchancen von Maßnahmen zur Verbesserung der Beschaffungskonditionen
 Quelle: Kerkhoff Consulting

gen der Einkaufsorganisation, des Bestellverfahrens sowie der Lieferantenauswahl durch die Teilnehmer unserer Umfrage für weniger zielführend erachtet.

Dabei tragen gerade solche Aktivitäten mittelfristig zu einer nachhaltigen Verbesserung der Einkaufskonditionen bei. Das bestätigt auch Joachim Rabe, Mitglied des Vorstandes beim Nahrungsmittelhersteller heristo Aktiengesellschaft: »Verbesserte Einkaufs- und Beschaffungsprozesse sind insbesondere für Unternehmen mit vielen Standorten wirkungsvoller und dienen der Nachhaltigkeit von erzielten Erfolgen.« Es verwundert allerdings nicht, dass organisatorische Änderungen beziehungsweise die Neuausrichtung des gesamten Einkaufs bei den Betroffenen auf wenig Interesse, nicht selten sogar auf schroffe Ablehnung stoßen. Warum? Der Begriff Reorganisation steht für viele als Synonym für hohen Kosten- und Zeitaufwand, der nur wenig zur Ergebnissteigerung beiträgt. Außerdem trägt die Furcht vor verunsicherten und dementsprechend demoti-

vierten Mitarbeitern, denen aufgrund der neuen Strukturen Kompetenzen genommen – aber auch übertragen werden können –, dazu bei, auf Veränderungen und damit gleichzeitig auch auf beachtliche Einsparpotenziale zu verzichten.

Natürlich haben längst nicht alle Firmen die Optimierung ihrer Beschaffungsorganisation zum Tabu-Thema erklärt oder gehen davon aus, mit den vorhandenen Strukturen bereits gut aufgestellt zu sein. In unserer Beraterpraxis haben wir es jedoch sehr häufig mit Kunden zu tun, bei denen erheblicher Nachholbedarf herrscht. Davon ist keine Branche, Unternehmensform oder -größe ausgeschlossen.

Der Einkauf im 21. Jahrhundert

Veränderungen bringen Chancen mit sich – aber auch Herausforderungen. Veränderte Märkte und Rahmenbedingungen gilt es zunächst überhaupt wahrzunehmen, um dann als Unternehmen angemessen darauf reagieren zu können und gemeinsam mit den richtigen Lieferanten die Wettbewerbsposition zu sichern oder sogar zu stärken.

Sicherlich ist es nicht verwunderlich, dass ein Einkaufsberater eine gut aufgestellte und optimal organisierte Beschaffung für eine wesentliche Voraussetzung für ein anhaltendes profitables Wachstum hält. Das hat jedoch nur wenig mit der Werbung für seine Dienstleistung zu tun. Diese Überzeugung lässt sich mit vielen Erfolgsgeschichten von Unternehmen belegen, die ihre Chancen im immer stärkeren internationalen Wettbewerb durch eine effiziente Einkaufsorganisation deutlich verbessert haben.

Bei vorbildlich handelnden Firmen herrscht heute das Bewusstsein, dass nur das enge Zusammenspiel des Einkaufs mit den einkaufsrelevanten Schnittstellen im Unternehmen, wie zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb zu optimalen Ergebnissen führt. In diesen Unternehmen ist die Beschaffung integrativer und vor allem gleichberechtigter Bestandteil der gesamten Unternehmensorganisation. Erfreulicherweise nimmt die Bereitschaft zu, dem Einkauf umfangreichere Kompetenzen zuzugestehen und ihn mehr als bisher in Entscheidungen einzubinden. Der stetig

Aktuelle Herausforderungen für eine moderne Beschaffung



Abb. 2: Herausforderungen an den Einkauf im 21. Jahrhundert
Quelle: Kerkhoff Consulting

wachsende Marktdruck lässt die Beschaffung und ihre ertragsfördernde Organisation mehr und mehr in das Bewusstsein vieler Führungskräfte rücken. Viel zu viele sind allerdings noch weit davon entfernt, die Optimierung von Aufbau und Abläufen im Einkauf zu einem der wesentlichen Themen ihrer Wachstumsstrategie zu machen. Ulrich W. Siekmann, Geschäftsführender Gesellschafter der SieMatic Möbelwerke GmbH, bestätigt diese Erfahrung, wenn er sagt: »Das Bewusstsein, dass die Beschaffung ein wichtiges Instrument ist, um anhaltendes profitables Wachstum zu generieren, hat sich inzwischen Gott sei Dank in vielen Unternehmen durchgesetzt. Allerdings glauben immer noch viel zu viele, sie hätten alle notwendigen Maßnahmen getroffen, um den Einkauf optimal aufzustellen. Und das stimmt leider sehr häufig nicht.«

Es ist also für viele Unternehmer höchste Zeit, nicht nur ihre Bezugsquellen und deren Konditionen immer wieder zu hinterfragen. Sie müssen vor allem die Qualität der Beschaffungsorganisation kontinuierlich erhöhen, um sich den aktuellen Anforderungen im immer härteren Wettbewerb erfolgreich stellen zu können. All diese Hürden, denen sich Manager heute und in nächster Zeit stellen müssen, lassen sich mit einem modernen Einkauf wesentlich leichter meistern. Michael Homann, Bereichsleiter Materialwirtschaft bei

der MVV Energie AG, hat diese Erfahrungen gemacht: »Für uns hat sich der Aufbau einer professionellen Beschaffungsorganisation gleich mehrfach rentiert. Zum einen hat sich das Unternehmensergebnis deutlich verbessert. Zum anderen sind die Einkäufer wesentlich motivierter, weil ihre Wertschätzung im Unternehmen gestiegen ist und sie heute mehr Verantwortung übernehmen.«

Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Zunehmende Globalisierung, stetig wachsender Kostendruck, steigende Risiken sowie immer kürzere Produktlebenszyklen und häufigere technische Innovationen sind die wesentlichen Themen, denen sich jedes wachstumsorientierte Unternehmen heute stellen muss. Volatile Beschaffungsmärkte, die Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten und die ständige Veränderung der Informationstechnologie stellen zusätzliche Herausforderungen dar. Wer nicht bereit ist, sich intensiv mit diesen Entwicklungen zu beschäftigen und die notwendigen Veränderungen vorzunehmen, läuft zumindest mittelfristig Gefahr, unternehmerischen Schiffbruch zu erleiden. Es ist deshalb höchste Zeit, aktiv zu werden.

Allein in den letzten 20 Jahren hat sich der weltweit offene Markt verfünffacht. Nahmen damals rund 600 Millionen Menschen am Leistungsprinzip der Marktwirtschaft und dem damit verbundenen Wettbewerb teil, sind es heute bereits mehr als drei Milliarden. Sie alle wollen von der Globalisierung profitieren – zum Beispiel vom technischen Fortschritt und einem Höchstmaß an internationaler Handelsfreiheit. Viele deutsche Unternehmen haben auf diese gewaltige Vergrößerung des weltweiten Wettbewerbs allerdings lange nur unzureichend reagiert. Erst wurden die Kosten am Standort Deutschland optimiert. Das Personal kann heute kaum weiter reduziert werden. Produktionsstandorte wurden in die so genannten Billig-Länder verlegt. Jetzt bleibt nur noch der Einkauf, um neue Potenziale auf dem Weg zur Wettbewerbsfähigkeit zu erschließen. Hier bietet die Globalisierung eine große Chance. Global Sourcing, also internationaler Einkauf, heißt das Stichwort. Mittlerweile werden längst nicht mehr nur einfache C-Teile direkt weltweit beschafft, sondern komplexe Module mit hohem Anspruch aus spezialisierten

Regionen bezogen. Magister Walter Grausam, Mitglied des Vorstandes der AGRANA Beteiligungs-AG mahnt allerdings: »Mit gewachsenen Strukturen im Einkauf kann heute kein Unternehmen die immensen Herausforderungen durch die rasant voranschreitende Globalisierung bestehen und sich dauerhaft erfolgreich positionieren.«

Durch die zunehmende Internationalisierung und dem damit kontinuierlich wachsenden Wettbewerb nimmt auch der Kostendruck zu. Denn die Zeiten sind vorbei, in denen Zulieferer aus Ländern mit niedrigem Lohnniveau nur Durchschnittsware lieferten. Unsere aktuelle Studie zur Beschaffung zeigt jedoch, wie klein die reale Welt heute noch für die meisten Unternehmen ist. Danach steht der Internationalisierungsgrad des Beschaffungswesens im deutlichen Kontrast zur deutschen Weltmarktführerschaft im Export. Während rund zwei Drittel der Betriebe exportieren, decken sie fast 70 Prozent ihres Beschaffungsvolumens in Deutschland. Was tatsächlich im Ausland eingekauft wird, stammt in erster Linie aus der »alten« Europäischen Union. Nur knapp neun Prozent des Bedarfs der exportierenden Unternehmen werden bei Zulieferern außerhalb Europas geordert. Betriebe ohne Exportaktivitäten kaufen sogar zu 86 Prozent auf dem heimischen Markt ein.

Zusätzlich erfordert das auch weiterhin wachsende Preisbewusstsein der Konsumenten effizientes Handeln. Diskontierende Formate in allen Bereichen des Handels ebenso wie rein preisfokussierte „No-frills“-Angebote in vielen Branchen gewinnen anhaltend Marktanteile. Bei den geringen Margen des Handels wird die sich nach unten drehende Preisspirale eins zu eins an die Konsumgüterhersteller weitergereicht. Erhöhter Kostendruck entsteht aber auch, weil wertbestimmende Beschaffungsmärkte von kontinuierlicher Preissteigerung gekennzeichnet sind. Dazu gehörten in letzter Zeit zum Beispiel Stahl, Holz, Kunststoffe oder auch Energie.

Wer seine globalen Marktchancen nutzen will, geht damit natürlich erhöhte Risiken ein. Konsequentes Risikomanagement ist daher unternehmerische Pflicht – und mittlerweile auch einer Reihe von Unternehmensformen – unter anderem der AG, der KGaA und vielen GmbH – durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verbindlich vorgeschrieben. Das KonTraG verpflichtet das Unternehmen, geeignete Maßnahmen zu

dessen Schutz zu treffen, wie beispielsweise ein Frühwarnsystem zu installieren, das gefährliche Entwicklungen rechtzeitig identifiziert. Der intensive Bonitäts-Check bei neuen Kunden gehört in den meisten Firmen inzwischen zum Standardprogramm. Gleiches muss auch beim Sourcing passieren, erst recht auf den internationalen Beschaffungsmärkten. Fragen wie »Wie ist der Lieferant gesellschaftsrechtlich einzuordnen – Personen- oder Kapitalgesellschaft?« und »Besteht die Gefahr, dass er maschinenbedingt mittelfristig ausfällt?« dürfen nicht unbeantwortet bleiben.

Immer kürzere Produktlebenszyklen und häufigere technische Innovationen erfordern ebenfalls konsequentes Handeln. Die Märkte wollen in immer kürzeren Abständen durch Neuerungen stimuliert werden – das gilt im Besonderen für die Endkonsumenten. Mittlerweile ist oftmals der Zeitaufwand für die Entwicklung höher als die Produktlebenszeit. So werden Innovationskraft und die Bereitschaft, vorhandene Produkte kontinuierlich weiter zu optimieren vor allem bei Konsumgütern zu entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dies erfordert ständige Forschungs- und Entwicklungsarbeit, die von der Einkaufsorganisation aktiv begleitet werden muss. Nur durch flexibles Agieren und die partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Funktionen der Unternehmensorganisation lässt sich der Technologievorsprung stärken und weiter ausbauen.

Außerdem machen stark volatile Beschaffungsmärkte, vor allem bei Rohstoffen, verlässliche langfristige Planungen immer häufiger unmöglich. Preise ändern sich täglich, mit teilweise drastischen Sprüngen und entsprechenden Auswirkungen auf eine Vielzahl von zu beschaffenden Warengruppen. Ein beschaffungsorientiertes Unternehmen muss auf solche Bewegungen zeitnah und angemessen reagieren, um so beispielsweise das Ziel der Versorgungssicherheit zu einem vertretbaren Preis gewährleisten zu können. Im Extremfall können sogar Rohstoffe komplett ausfallen. Auch hier gilt es deshalb Vorsorge zu treffen.

Zu all diesen Erschwernissen kommt ein weiterer Faktor hinzu: Verkäufermärkte werden zu Käufermärkten. Die Kunden sind anspruchsvoller geworden und akzeptieren nur höchste Qualität zu günstigen Kosten. Sie sind nicht mehr bereit, organisatorisch bedingte Koordinationsprobleme wie lange Lieferzeiten oder Schnittstellenprobleme zwischen Wertschöpfungspartnern hinzunehmen.

Effiziente Kommunikation und Abstimmung sowie reibungslose, klar definierte Schnittstellen zwischen allen Beteiligten in einer Organisation werden überlebenswichtig. Nur wenn der Einkauf frühzeitig von speziellen Kundenwünschen erfährt, hat er eine Chance, die benötigten Materialien in der optimalen Qualität zu einem wettbewerbsfähigen Preis und zum benötigten Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Außerdem sind neue Konzepte gefragt, für die Kompetenz in der Organisation aufgebaut werden muss. Ein Beispiel für die daraus resultierende Aufgabenstellung für Unternehmen ist die Zielkostenrechnung (Target Costing). Der Markt gibt vor, welchen Preis er zu zahlen bereit ist. Wird dieser nicht durch Kooperation aller Beteiligten getroffen, kann ein Produkt oder eine Leistung nicht erfolgreich im Markt bestehen.

Um den Anforderungen des Marktes und der Kostenentwicklung Herr zu werden, nimmt die Tendenz zu, sich weiter auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Innovation und Produktentwicklung werden in Deutschland immer mehr zum erfolgsentscheidenden Faktor, die Fertigungstiefe nimmt dabei weiter ab. In vielen Industriebetrieben liegt der Anteil des Fremdbezugs bereits bei 60 bis 70 Prozent des Umsatzes. Dabei geht es nicht nur um die Kostenfrage, die Zulieferer werden mehr und mehr zu Innovatoren. Die Frage »Make-or-Buy?« stellt sich aber nicht nur bei den Produktionsmaterialien, die gesamte Wertschöpfungskette wird überprüft. Auch die unterstützenden Aktivitäten müssen hinsichtlich dieser Entscheidung kritisch hinterfragt werden. Was kann ein Lieferant preisgünstiger und vielleicht sogar besser erfüllen als ein Unternehmen selbst? So ist die Logistik bei den meisten Betrieben bereits an eine Spedition vergeben. Das Facility Management übernimmt immer häufiger ein spezieller Dienstleister, weitere Bereiche werden mit großer Sicherheit folgen.

So weit sich die Informations- und Kommunikationstechnologie heute auch schon entwickelt hat, sie wird es mit ähnlicher Geschwindigkeit auch weiterhin tun. IT ist zum integralen Bestandteil des Wirtschaftslebens geworden. Gerade für die Entwicklung von Organisationen stellen neue Technologien vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Damit werden inner- und zwischenbetriebliche Kooperationsformen, virtuelle Unternehmen und vernetzte Organisationen möglich. Gemeinsam wird die Position im Wettbewerb gestärkt, In-

novationen werden noch dynamischer umgesetzt. Informationen stehen jedermann weltweit in Echtzeit und auf Knopfdruck zur Verfügung. Eine bis dato nicht gekannte Transparenz führt zu einer verbesserten Ausgangssituation im täglichen Umgang mit Lieferanten. Aber nur wer die Technik beherrscht, umfassenden Zugang hat und das nötige Know-how aufbaut, kann wirklich von der Technologie profitieren. Gerade für die Entwicklung von Organisationen stellen die neuen Technologien vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Damit werden inner- und zwischenbetriebliche Kooperationsformen, Teamkonzepte, virtuelle Unternehmen und vernetzte Organisationen erst möglich. Im Rahmen des Supply Chain Managements arbeitet man heute mit vor- und nachgelagerten Unternehmen viel enger zusammen als noch vor einigen Jahren. So vernetzen sich Unternehmen zunehmend mit ihren Lieferanten. Dadurch lässt sich gemeinsam die Position im Wettbewerb stärken. Produkt- und Prozessinnovationen sind noch dynamischer möglich. Brachte man früher im Unternehmen eine handschriftliche Bedarfsmeldung auf den Weg, die mit mehreren Unterschriften zu versehen war und schließlich vom Einkauf bearbeitet und abgeheftet wurde, erfolgt die Bestellabwicklung heute elektronisch über das Warenwirtschaftssystem, effizient und schnell. Die Technik hilft also, notwendige Ressourcen für die strategische Beschaffung freizusetzen, die dann wiederum beispielsweise für die weltweite Lieferantensuche genutzt werden kann – in aller Regel zunächst ebenfalls elektronisch. Notwendig ist es hier, dass Unternehmen die grundlegende Infrastruktur zur Verfügung stellen und ihre Mitarbeiter entsprechend qualifizieren.

Fazit: Die sich ständig verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen führen kontinuierlich zu neuen Anforderungen an die Organisationen. Der Unternehmenserfolg hängt immer mehr davon ab, inwieweit es gelingt, auf das gewandelte Umfeld adäquat zu reagieren. Einen entscheidenden Beitrag liefert hier die Beschaffung und ihre Organisation. So können beispielsweise Global Sourcing, Verringerung der Wertschöpfungstiefe oder Outsourcing die richtigen Reaktionen auf die aktuellen Herausforderungen sein. Eine flexible, an die aktuelle Situation angepasste Einkaufsorganisation mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern steht jedoch über allem. Sie schafft die Voraussetzungen, um die Beschaffung zu einem zen-

tralen Faktor des Unternehmenserfolgs zu machen. Wie erfolgsorientierte Unternehmer eine effiziente individuelle Beschaffungsorganisation entwickeln und erfolgreich implementieren, beschreiben wir in den folgenden Kapiteln dieses Buches.

