

# Kapitel 1

## »Wenn's um Einkaufen geht, halten wir uns alle für Weltmeister«

Glaubt man einer Studie von McKinsey, einer der ersten Adressen der internationalen Strategie- und Managementberatungen, haben wir unsere »Geiz ist geil«-Lektion längst gelernt: Die deutschen Verbraucher sind Europameister in der Disziplin »Preisbewusstsein.« Und dennoch ist die Maxime, die auf der privaten Agenda ganz oben steht, in den deutschen Unternehmen noch lange nicht Standard. Ein fataler Irrtum führt zu einer gewaltigen Kapitalvernichtung: Der Einkauf deutscher Unternehmen spielt zwar meist nur Kreisklasse, hält sich aber für weltmeisterlich. Wenn das gesamte Beschaffungsvolumen bei zirka einer Billion Euro liegt und die Potenzialwerte gestaffelt angelegt würden, dann kann sich jeder vorstellen, welche Potenziale in Milliarden-Euro-Höhe in Deutschlands Unternehmen bislang nicht erschlossen wurden.

Diejenigen, die sich für die Champions League warmlaufen, können kaum mit einem Sympathiebonus rechnen: Vielleicht erinnern Sie sich noch daran, welches Aufheulen durch die Presselandschaft ging, als 1987 der Spanier Dr. José Ignacio López de Arriortúa zum ersten Mal als Chefeinkäufer von General Motors Europe auf Einkaufstour ging. Den völlig verunsicherten Zulieferern trieb es vor Aufregung und schierer Verzweiflung den kalten Angstschweiß auf die Stirn. Es dauerte nur ein paar Wochen, bis die Branche den Basen zumindest genauso fürchtete wie der Teufel das Weihwasser. Dass ein Einkäufer ihre Produktionsanlagen und die Effizienz ihrer Produktionsprozesse in Augenschein nehmen wollte, war ihnen vorher noch niemals passiert. Jahrzehntelange, sichere Umsatz- und Ertragsquellen drohten zu versiegen. Den Zulieferern wurde das Massensterben vorausgesagt.

## **Ein Spanier rüttelte eine ganze Branche aus dem »Dornröschenschlaf«**

Es kam jedoch in vielen Fällen völlig anders: José Ignacio López de Arriortúa führte konsequent den Weltbeschaffungsmarkt in den Einkaufsprozess, Global Sourcing genannt, ein. Mit den daraus resultierenden Benchmarks wurden die Bestandslieferanten quantifiziert. Häufig empfanden die betreffenden Unternehmen diese Benchmarks jedoch als unrealistisch. Es gelang dem Spanier allerdings, die Bestandslieferanten durch Kontinuierliche-Verbesserungsprozess-Workshops vom Gegenteil zu überzeugen. So entwickelte sich zum Beispiel der Besuch der López-Mannschaft nicht nur für Siemens zum Produktivitäts-Turbo. Bei der Inspektion einer Fertigungsstraße für Klimaanlage entdeckte die Crew des Opel-Managers bei dem Elektronik-Multi ungenutzte Produktivitätspotenziale von sagenhaften 46 Prozent und lieferte gleich noch die Anleitung, um die vorhandenen Defizite zu beseitigen. »Ganz nebenbei« verkürzte López mit seinem Team auch noch die Durchlaufzeit der Montagelinie um 85 Prozent. Der Materialbestand wurde um 95 Prozent gesenkt. Schließlich verminderten sich die Produktionskosten für Siemens um satte 20 Prozent. Völlig klar, dass der Spanier nicht als Robin Hood der Zulieferbranche unterwegs war, sondern von den Opel-Lieferanten für seine Tipps zur Profitabilitätssteigerung entsprechende Preiszugeständnisse haben wollte. Heute geben viele Zulieferer, die in der Ära López noch zu den erklärten Gegnern seiner unkonventionellen Methoden gehörten, unumwunden zu, dass sie ohne seine Anleitungen ihre dringend notwendige Restrukturierung wohl niemals begonnen, geschweige denn erfolgreich durchgeführt hätten.

Als López 1993 zu Volkswagen wechselte, erweiterte er den Global-Sourcing-Prozess um den so genannten Forward-Sourcing-Prozess, der in der Folgezeit eine erheblich höhere Bedeutung für den gesamten Einkaufsprozess hatte. Der Forward-Sourcing-Prozess beinhaltet das Finden von Entwicklungspartnern, die anhand eines Pflichten-/Lastenheftes zu vorgegebenen Kosten eine frühere Kostentransparenz und verbunden mit Life-Time-Contracts eine neue Qualität in der Lieferantenpartnerschaft schufen. Durch das konsequente Einbinden des Beschaffungsmarktes in den Entwicklungsprozess kann-

ten Milliardenbeträge bei der Entwicklung der neuen Automobilergeneration eingespart werden. Diesem Beispiel folgten fast alle anderen deutschen Automobilproduzenten.

Würde der ehemalige Opel-/VW-Einkaufschef in weiten Teilen der Öffentlichkeit nicht immer noch im Zwielficht stehen, wäre er wohl heute der ungekrönte Weltmeister der Einkäufer. Niemals konnte jedoch überzeugend geklärt werden, ob der Baske bei seinem Wechsel in den VW-Vorstand tatsächlich geheime Unterlagen mitgenommen hatte. Auch seine Art, sich und seine engsten Mitarbeiter fast schon wie eine Sekte zu präsentieren, ließ »Inaki«, wie ihn seine Anhänger heute immer noch nennen, in einem eigentümlichen Licht erscheinen. Schließlich sorgte sein unrühmlicher Abgang bei Volkswagen auch nicht gerade für ein positives Echo in der Presse. Im Gegenteil: Man präsentierte ihn damals als einen der wesentlichen Gründe für die gewaltige Qualitätskrise der Wolfsburger. Mich wundert diese Fehleinschätzung nicht. Denn alle Zulieferer, die eindeutig von der Verbesserungsoffensive des Einkaufsvorstandes profitierten, hielten sich zurück, als es darum ging, »Inakis« Leistungen zu bestätigen. Nur die Verlierer – und die gibt's nun mal immer – meldeten sich später lautstark zu Wort. Für mich bleibt José Ignacio López de Arriortúa deshalb trotz allem der erste Top-Manager, der den hohen Stellenwert des Einkaufs erkannt und entsprechend reagiert hat.

## **In Einkaufsabteilungen verkümmern gewaltige Renditepotenziale**

Mit dieser Einschätzung stehe ich keineswegs alleine da. Zum Beispiel wundert sich Dr. Thomas Ludwig, Vorstandsvorsitzender der Klöckner & Co AG, »dass nach der Automobilindustrie keine andere Branche reagiert und Ähnliches initiiert hat.« Der Chef des weltweit engagierten Stahlhandelsunternehmens weiß aus eigener Erfahrung als ehemaliger Einkaufschef, welche gewaltigen Renditepotenziale durch konsequentes Beschaffungsmanagement generiert werden können. Er hält es deshalb für selbstverständlich, »den Einkauf immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und nach immer noch vorhandenen Defiziten zu suchen.« Diese regelmäßigen Checks

müssen nach Ludwigs Überzeugung Chefsache sein oder zumindest von einem Mitglied der Unternehmensleitung kontrolliert werden. Von der ausreichenden Qualifikation der Einkaufsleiter ist der Vorstandsvorsitzende nämlich überhaupt nicht überzeugt: »Viele von ihnen sind längst nicht so qualifiziert wie die Führungsteams in anderen Ressorts.« Für den Klöckner & Co AG-Chef ein unverzeihliches Defizit, »denn nirgendwo anders kann man so schnell Geld verdienen wie im Einkauf. Gerade produzierende Unternehmen brauchen dort deshalb absolute Top-Leute.« Es stört den Vorstandsvorsitzenden denn auch überhaupt nicht, wenn er mit seiner Kritik an der Eignung der Beschaffungsmanager den Zorn der Betroffenen auf sich zieht: »Es sind ganz einfach Tatsachen, die ich kritisiere, weil ich sie immer wieder erlebe.«

Allerdings genießt der Einkauf in nur wenigen anderen Unternehmen einen derart hohen Stellenwert wie bei der Klöckner & Co AG. Viel häufiger sieht die Firmenleitung die Beschaffung als »ungeliebtes Stiefkind« und vernachlässigt das Ressort dementsprechend. Damit wird der Einkauf zum Milliardengrab der deutschen Wirtschaft. Bei unseren Beratungsprojekten in Unternehmen jeder Größenordnung und aus fast jeder Branche senken wir die Beschaffungskosten im Durchschnitt um 9,5 Prozent. Schon aus diesen Maßnahmen resultieren Ertragssteigerungen in Millionenhöhe.

## **Der Fokus liegt je nach Branche auf Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Marketing**

Warum dieses Desinteresse von Managern, die ansonsten knallhart auf Umsatz- und Ertragssteigerung fixiert sind? Dafür gibt es eine ganz einfache Begründung, die bei den Betroffenen bestimmt nicht auf begeisterte Zustimmung stoßen wird: Die meisten Vorstände und Geschäftsführer konzentrieren sich – je nach Branche – eher auf Forschung und Entwicklung, Finanzierung, Controlling, Vertrieb und Marketing, anstatt die Schubkraft zu nutzen, die optimiertes Beschaffungsmanagement dem Unternehmensergebnis verleiht. Kaum einer von ihnen hat während seiner Karriere auch nur wenigstens für kurze Zeit Erfahrungen im Einkauf gesammelt. Es klingt vielleicht zynisch, wenn ich behaupte: Der Einkauf gilt in

vielen Betrieben als Sammelbecken für alle mehr oder weniger verdienten Mitarbeiter, die man nicht unbedingt vor die Tür setzen oder für die man sich die Abfindung sparen will. Entsprechend unattraktiv stellt sich der Einkauf denn auch für den Nachwuchs dar. Für mich ist diese Einstellung völlig klar. Möchten Sie vielleicht Ihre berufliche Laufbahn in einem Bereich starten, in dem Dienstwagen nahezu unbekannt sind und das Dienst-Handy oft schon als übertriebener Luxus gilt? Möchten Sie in einer Abteilung arbeiten, die in der Achtung der Kollegen aus den anderen Ressorts knapp vor der Poststelle rangiert? Und schließlich müssen Sie sich als Einkäufer häufig auch noch den Spott von Freunden und Bekannten gefallen lassen, die Sie als »diplomierter Bleistift-Besteller« oder »kleinkarierter Pfennigfuchser« titulieren. Hin und wieder ist an der Tätigkeitsbeschreibung »diplomierter Bleistift-Besteller« tatsächlich etwas dran. Denn komplexe Bestellungen erledigen die Fachabteilungen in vielen Fällen gleich selbst, ohne den Einkauf einzuschalten. Damit wird der Einkäufer quasi zum Schrankenwärter degradiert, der an einer längst stillgelegten Zugstrecke seinen Dienst tut.

## **Einkauf muss zur Chefsache werden**

Selbst Banken und Sparkassen, die von ihren Kunden betriebswirtschaftliche Spitzenleistungen fordern, leisten sich solche »Schrankenwärter« oder verzichten darauf, den Einkauf zu internationalisieren und die Beschaffung standortübergreifender Bedarfe zentral auszurichten. So beschafft nach wie vor eine Vielzahl von Filialen und Geschäftsstellen Büro- und Geschäftsausstattung in eigener Regie und damit zu deutlich überhöhten Preisen. Moderne Beschaffungstechniken sind in der Bankenwelt nahezu unbekannt. So fand der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) im Rahmen einer Umfrage heraus, wie wenig sich vor allem die Vorstände großer Institute um eine effiziente Beschaffung kümmern. 15 Prozent der befragten Geldhäuser wussten noch nicht einmal annähernd, mit wie vielen Lieferanten man zusammenarbeitet. Die Höhe des jährlichen Beschaffungsvolumens war ihnen nur vage bekannt. Fast bei jedem zweiten Institut ist die Verantwortung für die Beschaffung erst in der dritten Hierarchieebene, dem Middle

Management, angesiedelt. Kein Gedanke, das Thema, wie vom Klöckner & Co AG-Vorstandsvorsitzenden Dr. Ludwig gefordert, zur »Chef-sache« zu machen.

Und mit der Qualifikation der Mitarbeiter steht es auch nicht gerade zum Besten: Nur knapp 20 Prozent der Einkäufer großer Banken und Sparkassen besitzen einen Hochschulabschluss. Noch schlimmer sieht es bei den mittleren und kleineren Häusern aus. Hier haben gerade mal 2,6 Prozent beziehungsweise 8,5 Prozent der Beschaffer eine Fachhochschule oder Universität besucht. Ein erschreckendes Ergebnis, das die betriebswirtschaftliche Kompetenz und Weitsicht vieler Institute ziemlich in Frage stellt. Dementsprechend negativ fällt auch die Kritik des BME aus, auch wenn sich die Experten bemühen, die desolate Lage in halbwegs moderate Worte zu kleiden. So kann »das Qualifikationsniveau bezüglich notwendiger Basisqualifikationen als ›nicht genügend‹ eingeschätzt werden.« Im organisatorischen Bereich machte der Verband »teils elementare Mängel vor allem in der institutionellen und personellen Zuweisung der Verantwortung für Einkaufs- und Beschaffungsvorgänge« aus. Fazit des BME: »Die Einkaufsfunktionen werden in ihrer Wertigkeit häufig unterschätzt. Ihre Möglichkeiten bleiben teilweise sogar völlig unbeachtet. Zudem nutzt kaum ein Institut den Einkauf zur Verbesserung seiner Ertragslage.« Statt massiv Personal zu entlassen und ihre ohnehin belasteten Budgets mit Abfindungen in Millionenhöhe weiter zu strapazieren, hätten die Geldhäuser mit einer Restrukturierung der Beschaffung wesentliche Potenziale erschließen können.

In der Abteilung, die nicht nur keine Anerkennung genießt, werden die Mitarbeiter auch noch traditionell schlechter bezahlt. So hat die Vergütungsberatung PersonalMarkt in einer Auswertung im Mai 2007 für Einkäufer ohne Personalverantwortung Jahresbezüge von durchschnittlich rund 38.400 Euro ermittelt. Außendienstmitarbeiter ohne Personalverantwortung lagen dagegen bei circa 49.000 Euro. Darin enthalten sind sämtliche fixe und variablen Anteile. Einen Dienstwagen durften nur 4,3 Prozent der Beschaffer fahren, während über die Hälfte der Kollegen aus dem Vertrieb (rund 51,5 Prozent) einen Anspruch auf einen Firmenwagen hatten. Wen wundert es da, dass im Einkauf irgendwann der große Frust ausbricht. In so einem Moment schlägt die große Stunde der Verkäufer. Letztere, zu denen

ich selbst einmal gehört habe, nutzen frustrierte Einkäufer gnadenlos aus, um ihre Preisvorstellungen durchzusetzen. Ein paar Schmeicheleien genügen häufig schon, um dem demotivierten Beschaffer einen lukrativen Auftrag zu entlocken. Meine ehemaligen Berufskollegen besitzen aber nicht nur psychologisches Talent, sie sind meistens auch noch geniale Schauspieler. Ginge es darum, einen Oscar für die Sparte »Jammern auf höchstem Niveau« zu verleihen, wüsste ich viele, die den Preis wirklich verdient hätten. Bei unseren Beratungsaufträgen erleben wir immer wieder, wie einige der traditionellen Einkäufer leider auf diese schauspielerischen Meisterleistungen mit der gewünschten Auftragsvergabe reagieren, und das, ohne lange über Preise und Lieferkonditionen verhandelt zu haben.

## **Ein Plädoyer für unsere Einkäufer**

Viele Einkaufschefs und deren Teams werden meine herbe Kritik wahrscheinlich als Amoklauf eines Beraters werten, der mit einer völlig übertrieben dargestellten Situationsbeschreibung nur auf seine Dienstleistung aufmerksam machen will. Ich könnte diese Reaktion durchaus verstehen. Mir geht es aber in keiner Weise darum, einen ganzen Berufsstand zu diffamieren. Im Gegenteil: Meine Kollegen und ich sind angetreten, dem Einkauf und seinen Mitarbeitern endlich den Stellenwert zu verleihen, der ihnen gebührt. Sie werden in diesem Buch deshalb auch kein einziges Wort über das leidige Thema Bestechlichkeit lesen, gegen das sich Einkäufer immer wieder zur Wehr setzen müssen.

Mein Anliegen ist es, das Idealbild einer Einkaufsabteilung aufzuzeigen und zu demonstrieren, welche enormen zusätzlichen Ertragsquellen sich durch ein motiviertes und hoch qualifiziertes Beschaffungsteam erschließen lassen. Dazu gilt es zunächst, die Geschäftsleitung zu einer neuen Sichtweise von Funktion und Potenzial der Abteilung zu bewegen. Das kann jedoch nicht funktionieren, ohne besonders plastische, reale Beispiele aus dem unternehmerischen Alltag zu präsentieren. Mit deren Hilfe lassen sich die vorhandenen Schwachpunkte und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter am besten überzeugend darstellen. Das heißt also, die vorgestellten Einkäufer reagieren auf ihr Umfeld und die Freiräume,

die man ihnen einräumt. Sie sind demnach keinesfalls von Natur aus unwillig oder unqualifiziert.

Wie eng die Freiräume für viele Beschaffer sind, beweist allein schon die Tatsache, dass die Damen und Herren oft rund 80 Prozent ihrer Arbeitszeit damit verbringen müssen, administrative Tätigkeiten auszuüben. Auf einen derart eintönigen Alltag würde auch ich nicht gerade mit überdurchschnittlichem Einsatz reagieren. Gott sei Dank besinnen sich inzwischen immer mehr Unternehmen darauf, ihre Beschaffungsressorts organisatorisch neu auszurichten.

Die Einkäufer von Reiner Meindl dürfen sich über einen Motivationsschub freuen. Der Geschäftsführer der Heinz Holding GmbH & Co. KG aus dem oberfränkischen Tettau verlieh seinen Beschaffern einen deutlich höheren Stellenwert als in der Vergangenheit. »Früher kauften bei uns viele Stellen in eigener Regie ein, ohne den Einkauf einzubinden«, berichtet Meindl. Neue Strukturen schreiben jetzt vor, wesentlich mehr über die Fachabteilung zu beziehen. Damit erhöhte sich das Selbstwertgefühl der Einkäufer des ältesten und weltweit führenden Herstellers von hochwertigen Glasverpackungen drastisch. Keine Frage für das Heinz-Beschaffungsteam, die Geschäftsleitung bei der Umstrukturierung und deren Umsetzung nach allen Kräften zu unterstützen. Meindl selbstkritisch: »Es hat uns schon ziemlich erstaunt festzustellen, wie unzureichend unsere Beschaffung früher organisiert war.« Von solcher Einsicht können die Einkäufer in vielen anderen Unternehmen nur träumen. Ihnen bleibt häufig nichts anderes übrig, als sich mit ihrer misslichen Situation abzufinden. Kein Wunder also, dass derart Frustrierte zu Reaktionen, wie in den nachfolgenden Fallbeispielen dargestellt, neigen.

Es ist also höchste Zeit, den Einkauf konsequent auf den Prüfstand zu stellen, alte Strukturen aufzubrechen und gemeinsam mit einem motivierten Team modernes, effizientes Beschaffungsmanagement zu betreiben. Einkäufer, die endlich attraktive berufliche Perspektiven bekommen und herausfordernde Tätigkeiten zu erfüllen haben, schaffen im Unternehmen die Basis für einen überaus ertragsfokussierten Einkauf. Der Erfolg solcher Restrukturierungsmaßnahmen stellt sich schon innerhalb weniger Wochen ein, viel schneller als es über gängige Verfahren, wie beispielsweise durch den Personalabbau, möglich ist.

Meine Aufforderung, initiativ zu werden, gilt nicht nur für große

Firmen. Insbesondere der Mittelstand muss sich in Zeiten, in denen die Banken im Rahmen von Basel II immer höhere Anforderungen an die Bonität stellen und Ertragssteigerungen über Preiserhöhungen nahezu ausgeschlossen sind, dem brandaktuellen Thema stellen. Potenziale, die Beschaffung zu optimieren, gibt es reichlich. Selbst dann, wenn Sie als Unternehmer das Gefühl haben, in Ihrem Einkauf liefe alles bestens. Sogar langjährige persönliche Freundschaften zwischen Lieferant und Unternehmer sind längst kein Garant für wirklich exzellente Konditionen. Im Gegenteil.

Der Erfolgsweg heißt »strategisches Beschaffungsmanagement«. Wie diese effiziente Art des Einkaufens auch in Ihrem Unternehmen funktioniert, werde ich Ihnen auf den folgenden Seiten beweisen. Und das nicht nur mit Worten, sondern mit einer Vielzahl von überzeugenden Beispielen. Also: »Heben Sie die noch nicht genutzten Ertragspotenziale, damit Ihr Einkauf nicht zum Millionengrab wird.« Ihre Mitarbeiter werden Ihnen Ihr Engagement danken und dazu beitragen, die angestrebten Ziele möglichst rasch zu erreichen. Fazit: Von strategischem Beschaffungsmanagement profitieren Unternehmen und deren Mitarbeiter gleichermaßen. Damit wird das Buch nicht nur zu einem Leitfaden für die Geschäftsleitung, sondern auch für alle Einkäufer, die nicht in Alltagsroutine ersticken wollen, sondern richtungsweisende Aufgaben erfüllen möchten.

