

# Der Weg zum Einkauf der Zukunft

„Im Einkauf liegt der Gewinn!“, „Milliardengrab Einkauf!“ – Aussagen wie diese sind oft zu hören, wenn es um den Status Quo des Einkaufs geht. Visionen für seine Gestaltung finden sich hingegen selten. Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung CAMELOT Management Consultants sowie der Universität Köln zeigt, wie der Einkauf der Zukunft aussieht und welcher Weg Unternehmen dorthin führt.

**D**ie aktuelle Einkaufsstudie des Beratungsspezialisten CAMELOT Management Consultants und der Universität Köln macht deutlich, dass in vielen Unternehmen der bisherige Fokus im Einkauf darin lag, Einzelelemente wie unter anderem Beschaffungspreise und -konditionen zu optimieren. Tatsächlich ist der Einkauf jedoch für den größten Teil der Wertschöpfung in Unternehmen verantwortlich: Oftmals wird mehr als 60 Prozent der gesamten Wertschöpfung eines Unternehmens an Lieferanten „outsourced“. Die aktuelle Bedeutung und Positionierung des Einkaufs entspricht bei weitem nicht der, die er vor diesem Hintergrund haben könnte und müsste. Unternehmen haben industrieübergreifend noch nicht ausreichend die Chance genutzt, den Einkäufer als Gesamtkostenverantwortlichen und Wertemanager zu platzieren. Die Frage nach der konsequenten Umsetzung dieser Zukunftsvision des Einkaufs ist bis dato unbeantwortet geblieben.

## ■ Vision für den Einkauf

Laut den Studienergebnissen wird der Einkäufer der Zukunft die Rolle eines bereichs- und firmenübergreifenden Managers übernehmen. Marktbedürfnisse, -chancen und -erwartungen werden so mit den Angeboten des Lieferantenmarktes verbunden, dass ein Alleinstellungsmerkmal für das eigene Unternehmen entsteht.

Dies geschieht unter Berücksichtigung von Produkt- und Service-Innovationen bei gleichzeitigem Abgleich von marktseitigen Kostenerwartungen in Bezug auf die Produkte und Services. Die Umsetzung erfolgt unter dem Einfluss von technologischen Trends wie Big Data und Industrie 4.0. Die mit Hilfe neuer Technologien

## Die Chance, den Einkäufer als Wertemanager zu platzieren, wird zu wenig genutzt.

generierten Informationen erlauben es, marktgerechte Produkte schneller und mit hoher Kosteneffizienz anzubieten. Dabei gilt es, die Risiken des Lieferantennetzwerkes transparent und proaktiv zu managen. Ebenso ist es wichtig, die gesamte Kostenkette („Life-Cycle-Cost“ - LCC) zu betrachten, ein firmenspezifisches LCC-Modell zu entwickeln und zum Nutzen der Kunden sowie aller im Netzwerk beteiligten Unternehmen kontinuierlich zu optimieren. Das Ganze sollte auf Basis einer mit der Geschäftsstrategie konsistenten Einkaufsstrategie sowie einer kostenoptimierten IT geschehen. Diese Vision lässt

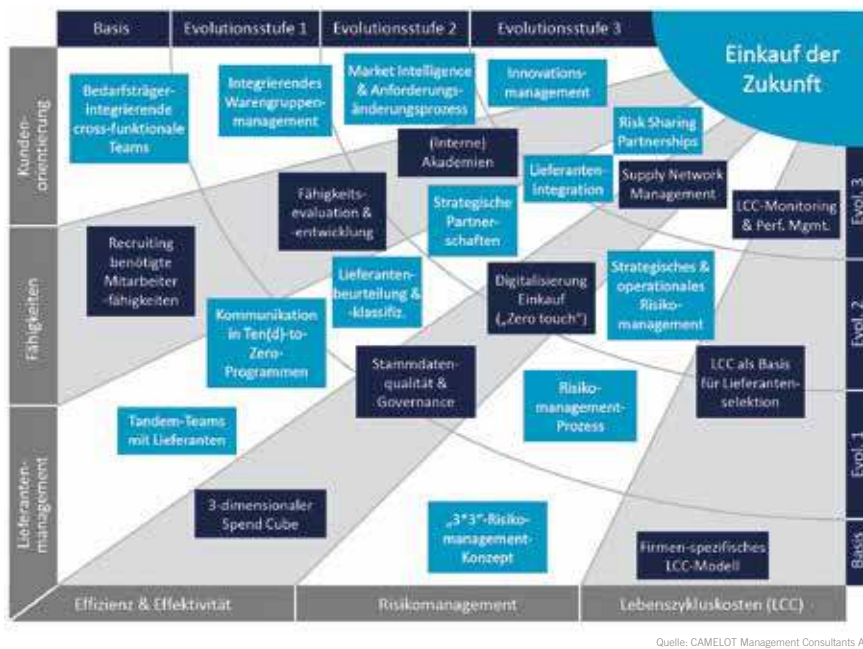
sich mit einem Begriff zusammenfassen: „Procurement Excellence“.

## ■ Die Säulen des Einkaufs der Zukunft

Die für die Studie befragten Unternehmen sind sich weitestgehend einig, mit welchen strategischen Stellhebeln sich „Procurement Excellence“ erreichen lässt:

- (1) Strikte Ausrichtung des Einkaufs auf das Unternehmensergebnis: Voraussetzung hierfür ist ein Kostentransparenzmodell („Saving Guideline“ für den Einkauf) zur Erfassung aller Kosten- und Savingarten.
- (2) Zwingende Konsistenz von Einkaufs- und Unternehmenszielen: Sinnvoll ist hier der Einsatz einer Einkaufs-Balanced-Score-Card (BSC).
- (3) Markt- und Kundenorientierung: Hier wird das Management der funktionsübergreifenden Strukturen als wichtigste Aufgabe gesehen. Das Ziel ist, Transparenz herzustellen und schnell auf Änderungen der Marktbedürfnisse zu reagieren. Aus diesem Grunde macht eine verstärkte Einbindung der Stakeholder/Bedarfsträger in die funktionsübergreifenden Teams (CFTs) Sinn.
- (4) Die Basis für eine Effizienzsteigerung im Einkauf bilden laut Studie die meist zwar existenten, aber suboptimalen Beschaffungsdatenwürfel (Spend Cubes) mit ihren wichtigsten Dimensionen „Unternehmenseinheit“, „Lieferanten“, „Warengruppe“ und „Produkt“ sowie den ver-

DER WEG ZUM EINKAUF DER ZUKUNFT



gleichenden Dimensionen „Bestellung“ und „Rechnung“.

(5) Risikomanagement: Als wesentliche Elemente eines erfolgreichen Risikomanagements sehen die Befragten in erster Linie Transparenz sowie die Fähigkeit, strategische, taktische und operative Risiken der Märkte, Produkte und Lieferanten zu überwachen und zu managen.

■ Die richtigen Skills

Zu den zentralen Elementen der zukünftigen Einkaufsstrategie gehört auch das Thema Mitarbeiterentwicklung. Der Einfluss der fortschreitenden Digitalisierung hat zur Folge, dass sich die operativen Tätigkeiten im Einkauf reduzieren und die Mitarbeiter stattdessen vermehrt strategische Aufgaben übernehmen. Betrachtet man die Rekrutierungs- und Mitarbeiterentwicklungsstrategie der Unternehmen, besteht hier mit Blick auf die sich verändernden Einkaufsfunktionen ein ebenso großer Nachholbedarf wie bei den Themen kontinuierliche Schulung und Entwicklung der bestehenden Mitarbeiter. Das betrifft besonders ihre zukünftig immer stärker werdenden strategischen Rollen und Aufgaben.

■ Bedarfsoptimierte Planung

Was das Lieferantenmanagement betrifft, erachten die Umfrageteilnehmer den Aufbau langfristiger Partnerschaften auf Basis einer integrierten, bedarfsorientierten Planung („Demand Driven Material Requirements Planning“ - DDMRP) als wichtig, ebenso wie ein einfaches und wirkungsvolles „ten(d)-to-zero“ Lieferantenmanagement – als wesentliches Element der Life-Cycle-Cost (LCC)-Optimierung. Die Grundlage dafür liefert ein integriertes Lieferantenbewertungs- und -klassifizierungssystem, das synchronisierte Warengruppen- und Lieferantenstrategien ermöglicht, verbunden mit der Lieferantenauswahl auf Basis der LCC. Die Life-Cycle-Kosten lassen sich laut Studie senken, wenn die gesamte Kostenkette in einem firmen- und lieferketten-spezifischen LCC-Kostenmodell strikt überwacht wird und die Ergebnisse als Selektionskriterium für die Lieferanten beziehungsweise deren Zielvereinbarungen genutzt werden.

■ Wunsch und Wirklichkeit

Die Vision des Einkaufs als Wertemanager und die Eckpfeiler einer zukünftigen „Procurement Excellence“ sind allgemein akzeptiert. Die Studie zeigt allerdings, dass

den Unternehmen die Konsequenz fehlt, die funktionsorientierte Organisation in eine produktorientierte zu wandeln und damit die Vision einer wertorientierten Unternehmensentwicklung durchgängig umzusetzen.

Da alle Unternehmen eine ähnliche Vision haben, ist es nicht verwunderlich, dass überall an den gleichen Initiativen gearbeitet wird. Der Reifegrad der Maßnahmen ist allerdings sehr unterschiedlich und Branchen-Best-Practices werden nicht hinreichend transferiert. Und: Sehr häufig wird der zweite Schritt vor dem ersten gemacht, wie die folgenden Beispiele deutlich machen: So wird beispielsweise ein E-Procurement-Tool eingeführt, obwohl bewusst ist, dass die Stammdatenqualität und Stammdaten-Governance noch nicht ausreichen. Die Warengruppen werden übergreifend immer noch zu stark an der technischen Struktur beziehungsweise dem Produkt orientiert. Das bedeutet, dass das Warengruppen-Management zwar weit verbreitet ist, es aber nach wie vor signifikantes (Kosten-)Optimierungspotenzial bei dessen Struktur gibt.

Beim Risikomanagement wird oft das Heil in einer IT-Lösung gesucht. Häufig mangelt es jedoch an einem durchgängigen Konzept sowie entsprechenden Prozessen. Was die Themen E-Procurement sowie eine kostenoptimierte IT-Bebauung betrifft, so haben bilateral eingeführte Lösungen bislang nur zu suboptimalen Ergebnissen und Kosten geführt. Im Zuge der aufkommenden Cloud-Welle realisieren viele Unternehmen die Notwendigkeit, nicht nur eine möglichst optimale Unterstützung von Teilen der Supply Chain zu suchen („Best-of-Breed“), sondern hierbei auch die Total-Cost-of-Ownership (TCO) in der IT als Entscheidungskriterium miteinzubeziehen. Auf ihrem Weg zum Einkauf der Zukunft müssen Unternehmen noch stärker darauf achten, den ersten Schritt vor dem zweiten zu machen, und genau diese Punkte mit Priorität angehen.

Alexander Frisch  
Head of Sourcing & Transportation,  
CAMELOT Management Consultants