

AUSZUG EINES BEITRAGS VON ANDREA BRILL  
IM FOLGENDEN LESEN SIE DIE ERSTEN SEITEN DES BEITRAGS „WANDEL IM EINKAUF“

## Einkauf online

Bestell-Nr.: OL2109J

ISBN: 978-3-8276-2109-2

---

# Wandel im Einkauf – wie können Einkäufer den sich ändernden Herausforderungen begegnen?<sup>1)</sup>

Andrea Brill

**Der Einkauf unterliegt seit den letzten Jahren einem großen Wandel. Stärkere Internationalisierung der Prozesse, größere Möglichkeiten der informationstechnologischen Abwicklung und die wachsende Rolle des Kostenfaktors im Unternehmen fordern den Einkaufsleitern immer mehr ab.**

Wie Einkaufschefs und ihre Mitarbeiter in diesem Wandel erfolgreich bestehen können und sich den wachsenden Herausforderungen stellen können, zeigen praxiserfahrene Berater. Inwiefern ein Umdenken hin zum strategischen Denken notwendig ist, auch kleinere und mittelständische Unternehmen die vorhandenen **IT-Systeme nutzen** sollten und wie **Kosten sparen** heute am besten läuft, das sind Themen des folgenden Beitrags, der die Schritte in die richtige Richtung zeigt.

Die Arbeit und das Profil einer Einkaufsabteilung haben sich in den letzten Jahren stark geändert. Die Prozesse sind heute internationaler ausgerichtet, die IT-Unterstützung der Abläufe wird immer wichtiger und die Anforderungen an das Personal steigen ebenfalls. Andere Entwicklungen zeigen sich in einem erhöhten Kostendruck und der Forderung nach effizienten Abläufen. Immer wichtiger werden aber auch die Stellung und das Ansehen der Einkaufsabteilung im Unternehmen selbst. Die Kommunikation mit der Chefetage und den Fachabteilungen nimmt eine immer größere Rolle ein.

Einkaufsabteilungen im Unternehmen unterstehen also einem großen Wandel, dem sich nicht nur die Einkaufsleiter stellen müssen. Bedeutender wird daher auch strategisches Denken – die alleinige Abwicklung der Beschaffung reicht nicht mehr aus.

## Ohne IT läuft nicht viel

Eine aktuelle Studie der Bonner Unternehmensberatung für Einkauf amc, des Instituts für Beschaffungsstrategie und der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm hat sich insbesondere mit der Frage beschäftigt, wie professionell der Einkauf heute arbeitet.

Dabei stand im Fokus, welche Aufgaben und Abläufe im Einkauf vorrangig von der IT unterstützt werden. An der Studie haben 75 Unternehmen aus den verschiedensten Branchen teilgenommen. Das durchschnittliche Beschaffungsvolumen der Firmen liegt bei 43 % des Umsatzes.

### Ergebnis der Studie

Ein Ergebnis der Studie ist, dass die Einkäufer in der Taktik, d.h. bei der Ausschreibung, der Verwaltung der Stammdaten oder Verträgen, bereits gut verankert sind.

**Optimierungspotenziale bestehen dagegen noch im strategischen Bereich.** So kann bei der Analyse der Beschaffungsmärkte oder von Risiken, bei der Lieferantenqualifizierung oder dem Definieren von Markt- und Sourcing-Strategien noch einiges verbessert werden.

Als positives Signal kann bewertet werden, dass die Bereitschaft zu diesen Optimierungen bei vielen Unternehmen bereits vorhanden ist. Über 36 % denken über IT-Unterstützung zur Beschaffungsmarktanalyse, zur Entwicklung ihrer Markt- und Sourcing-Strategien oder zur Risikobewertung von Lieferanten nach.

Der federführende Leiter der Studie, Prof. Dr. Gerhard Heß, stellt fest, dass die Unternehmen sich von der operativen über die taktische Ebene in Richtung Strategie orientieren. In der Praxis bedeutet das: Sind die weltweiten Lieferungen sichergestellt, Preise, Qualitäten und Konditionen verhandelt, schauen sich Einkäufer auch nach Lösungen um, die sie bei der Bewertung ihrer Lieferanten, bei der Analyse von Beschaffungsmärkten und der optimalen Sourcing-Strategie unterstützen.

### IT-Lösungen für strategische Aufgaben

Immerhin nutzen bereits 43 % der befragten Einkaufsabteilungen eigene IT-Lösungen für strategische Aufgaben wie die Pflege eines Lieferantenmanagementsystems. Für den taktischen Bereich sind es über 55 % der Firmen, die entsprechende spezielle IT-Programme einsetzen. Dazu zählen beispielsweise Software für die Abwicklung von Ausschreibungen und Auktionen oder die Vertrags- und Lieferantenstammdatenverwaltung.

Bemerkenswert ist, dass die Erwartung an IT-Systeme bei den Unternehmen relativ hoch ist. Denn vom IT-Einsatz im Einkauf versprechen sich die Unternehmen viel. An erster Stelle erhoffen sie sich eine erhöhte Transparenz ihrer Beschaffungsabläufe, niedrigere Prozesskosten, eine erhöhte Datenqualität, reduzierte Instandskosten sowie ein verbessertes Risikomanagement.

Joachim von Lüninck, Managing Partner der amc Group, schätzt die Bedeutung und Wirkung professioneller E-Lösungen im Einkauf als sehr hoch ein:

„Die Auswahl des richtigen Systems ist ein entscheidender Faktor und die richtige Einführungsstrategie. Weiterhin sollten die Unternehmen die Steigerung der Nutzung der ausgewählten E-Lösungen professionell managen, denn nur so kann der erwartete Nutzen auch wirklich realisiert werden.“

### **Transparenz in komplexer werdenden Prozessen**

Das stärkere globale Agieren nimmt eine immer größere Bedeutung auch im Einkauf ein. Mithilfe von IT-Programmen können die damit einhergehenden Herausforderungen besser bewältigt werden. Allerdings werden auch immer mehr Daten generiert, die ausgewertet und analysiert werden müssen. Dadurch gestalten sich die Prozesse im Einkauf immer komplexer und unübersichtlicher. Um in diesen komplexer werdenden Systemen Transparenz zu erhalten, sind wiederum entsprechende Lösungen notwendig.

Eines davon ist das Controlling-Instrument „Balanced Scorecard“ (BSC). Dies ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten und wird schon seit einiger Zeit als Instrument genutzt, um Unternehmen zu steuern. In den letzten Jahren wird die BSC aber auch zur Steuerung einzelner Geschäftseinheiten genutzt. Die BSC unterstützt generell die Bereiche Finanzen, Kunden, Mitarbeiter und interne Prozesse. Die Inhalte der einzelnen Bereiche wiederum bestehen aus Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen. Diese werden an den Einkauf angepasst.

## Stellung des Einkaufs im Unternehmen

Aber nicht nur eine ausgefeilte Software-Unterstützung ist für den modernen Einkauf von Bedeutung. Die sich ändernde Stellung der Einkaufsabteilung im Unternehmen und die wachsende Rolle hinsichtlich des Kostenfaktors wirken sich auch auf die tägliche Arbeit des Einkaufschefs aus.

**Das Einkaufsvolumen nimmt in großen Konzernen mitunter bis zu 40 % des Umsatzes ein.** Die Stellung der Einkaufsabteilung im Unternehmen wird daher auch zentraler. Umso wichtiger ist es für den Einkaufsleiter, auch an den strategischen Entscheidungen der Geschäftsleitung teilzuhaben. Unabdingbar ist zudem die **Kommunikation** zwischen der Beschaffungsabteilung und den anderen Fachabteilungen.

## Was ändert sich für das Personal einer Einkaufsabteilung?

Eine zunehmende **Internationalisierung** der Beschaffung sowie die **Technologisierung** der Arbeitsschritte und Aufgaben verlangen auch nach erweiterten Qualifikationen der Mitarbeiter im Einkauf. Die internationalen Geschäftswege setzen entsprechende sprachliche Kenntnisse voraus. Englisch reicht mittlerweile nicht immer aus.

Die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung Chinas oder anderer asiatischer Länder fordert in naher Zukunft auch das Beherrschen der chinesischen Sprache. Es könnten aber, je nach Ausrichtung des Unternehmens, künftig auch andere Sprachen, wie Arabisch oder Spanisch, von Bedeutung sein.

Die zunehmende Technologisierung und die steigende **Integration von Software** in den Beschaffungsprozess erfordern die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich in neue Software-Programme einzuarbeiten. IT unterstützt die Aufgaben, verlangt aber auch eine gewisse Einarbeitung in die spezielle Funktion der Software.

### Qualifizierung des Teams für IT

Auf den Einkaufschef kommen daher auch neue Herausforderungen hinsichtlich seines Teams zu. Sind alle qualifiziert genug? Besteht die notwendige Bereitschaft, sich in neue IT-Lösungen einzuarbeiten? Oder sollten entsprechende Fortbildungsseminare recherchiert und angeboten werden?

### Kostenoptimierung

Dass **Einkäufer keine reinen Bestellabwickler** sind, ist die Meinung vieler Beratungsfirmen. Dirk Schäfer, stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung von Kerkhoff Consulting, ist der Ansicht, dass Einkäufer die **Rolle eines Wertschöpfers** im Unternehmen einnehmen. Dies kommt durch den wachsenden Anteil der Beschaffung am Umsatz zustande, der über 40 bis 60 % ausmachen kann. Gelingt es Einkäufern, ihre Kosten zu reduzieren, macht sich das direkt im Unternehmensergebnis bemerkbar. Für einen vergleichbaren Effekt müssten Unternehmen zweistellige Umsatzzuwächse erzielen. „Deshalb ist es wichtig, dem Einkauf einen höheren Stellenwert einzuräumen und ihn strategisch zu organisieren“, betont Schäfer.

Für den Einkauf eines mittelständischen Unternehmens wird empfohlen, die Bereiche an Lead Buyer zu verteilen. Nicht mehr jeder macht alles, sondern das, was er am besten kann. So ist die Definierung von Lead Buyern sinnvoll, die von operativen Aufgaben entlastet sind und etablierte Rahmenverträge und Kennzahlensysteme nutzen.

### Entscheidend sind Preisplanung und Kalkulation

Entscheidend für eine sinnvolle Kostengestaltung ist die Preisplanung und Kalkulation. Bei den Verträgen muss bereits entschieden werden, ob man langfristig mit Festpreisen plant, Indexmodelle integriert oder die Rohstoffe zum jeweils aktuellen Börsenpreis erwirbt. Auch hier ist strategisches Vorgehen gefragt und es sollten aussagefähige Chartanalysen vorhanden sein.

So unterhält die Unternehmensberatung Kerkhoff Consulting eine Datenbank, in der allein für einen Kunden rund 8.000 Indexverläufe der vergangenen Jahre hinterlegt sind – etwa für Löhne, Materialien und Spritpreise. All diese **Kennzahlen** fließen in die Preiskalkulation für Rohstoffe mit ein.

### Nutzen einer Datenbank

Der Vorteil für den Einkäufer liegt darin, dass er mithilfe der Datenbank Preisentwicklungen analysieren, strategische Kaufentscheidungen treffen und Prognosen erstellen kann. So können beispielsweise die Logistikkosten für den Einkauf in China abgeschätzt werden. Dies hilft bei der Entscheidung, ob sich der Bezug von chinesischen Rohstoffen überhaupt für ein Unternehmen lohnt.

Weiterhin spielt auch **Transparenz** eine große Rolle bei der Optimierung im Einkauf. Um Beschaffungskosten zu reduzieren, ist es beispielsweise notwendig, die Kalkulation der Lieferanten nachvollziehen zu können. Wichtig sind eine strategische Lieferantenpartnerschaft und die offene Diskussion über die tatsächlichen Material- oder Vorkosten.

## Interview mit Joachim Freiherr von Lüninck, Managing Partner bei der auf Einkauf spezialisierten Unternehmensberatung amc in Bonn

Mit der Bedeutung von strategischem Denken für den erfolgreichen Einkauf und der Rolle der IT-Unterstützung im Beschaffungsprozess hat sich der auf Einkauf spezialisierte Unternehmensberater Joachim von Lüninck auseinandergesetzt:

WEKA: *Strategie und Taktik im Einkauf – was überwiegt oder ist wichtiger?*

Joachim Freiherr von Lüninck:

Die Bedeutung der taktischen Einkaufsprozesse, zu denen Bedarfsspezifikationen, Ausschreibungen, Verhandlungen, Stammdaten- und Vertragsverwaltung zählen, stehen im Einkauf mit 52 % bisher noch an erster Stelle. Strategische Aufgaben, wie die Beleuchtung von Beschaffungsmärkten, die Risikoanalyse, das Festlegen von Markt- und Sourcing-Strategien und die Lieferantenqualifikation sowie die Implementierung eines professionellen Performance Management, landen mit 43 % nur an zweiter Stelle. Darüber sind wir nicht erstaunt gewesen, da das auch unsere Erkenntnisse aus der Praxis sind. Wir gehen aber davon aus, dass sich dieses Verhältnis in den nächsten Jahren ändern wird.

*Was wird wie von den Unternehmen praktiziert?*

Betrachtet man die Umfrageergebnisse nach Unternehmensgrößen, wird deutlich, dass die Relevanz der gesamten Einkaufsprozesse bei Unternehmen mit einem Umsatz bis 500 Mio. Euro geringer ausfällt als bei Unternehmen mit einem höheren Umsatz. In Zahlen ausgedrückt: Die Wichtigkeit aller taktischen und strategischen Einkaufsprozesse liegt bei Unternehmen mit einem Umsatz bis 500 Mio. Euro bei durchschnittlich 56 %, wohingegen der Durchschnitt bei Unternehmen ab 501 Mio. Euro Umsatz bei 63 % liegt.

*Können KMU von großen Konzernen lernen?*

Großen Konzernen stehen generell mehr Ressourcen zur Einführung von IT-Projekten zur Verfügung als kleineren Unternehmen, daher sind jene hier auch schon weiter. Auch haben Konzerne oftmals das Thema Einkauf und dessen Stellenwert eher erkannt als KMU. Sie investieren schon seit einigen Jahren in ihre Einkaufsorganisation, -prozesse und in die unterstützenden Systeme.

KMU schrecken auch vor den hohen Investitionen für die elektronische Unterstützung des Einkaufs zurück. Doch mittlerweile haben sich auf dem Markt auch flexible und günstige On-Demand-Lösungen etabliert, worüber der Einkauf seine Prozesse, wie z.B. Ausschreibungen oder Verhandlungen, abbilden könnte.

*Zur Bedeutung der IT-Unterstützung beim Einkauf – welche Einkaufsprozesse werden hauptsächlich von der IT unterstützt?*

Durchschnittlich beträgt die Systemunterstützung innerhalb der taktischen Einkaufsprozesse 55 %, die der strategischen Prozesse 43 %. Innerhalb des taktischen Einkaufs ist die Nutzung der Lieferantenstammdatenverwaltung am weitesten verbreitet. Unter den Befragten gaben 88 % an, diesen Prozess durch elektronische Systeme zu unterstützen. Vorteile liegen für die Unternehmen in der gesteigerten Datenqualität. Im strategischen Einkauf sind es mit 71 % die Lieferantenqualifizierung und -bewertung, die am ehesten auf Software-Basis laufen. Auf diese Weise werden das Risikomanagement sowie die Transparenz aller Lieferanten verbessert.