

Einleitung

„Die Dinge einfach machen“

Von Beratermythen und echten Erfolgen im Einkauf

Markus Bergauer und Frank Wierlemann

Ein Einkaufsleiter eines großen deutschen Industrieunternehmens hatte es einmal so formuliert: Er könne gar nicht begreifen, warum immer so viel Wirbel um den Einkauf entstehe. Man habe doch klare Ziele, und bei den Methoden habe sich im Laufe der Jahre auch nichts wirklich Neues getan, von der IT und den neuen Märkten auf der ganzen Welt mal abgesehen. Was zähle, sei die Dinge einfach zu machen, statt in endlosen Sitzungen darüber zu reden.

Diese Aussage finden wir sehr sympathisch – auch wenn sich im Einkauf aus unserer Sicht schon ein paar Dinge grundlegend verändert haben. Die Meinung des Einkaufsleiters bringt das Wesentliche – nämlich das Tun – auf den Punkt. Bescheiden zu sein und sich selbst nicht so wichtig zu nehmen, ist ebenfalls sympathisch. Ganz anders sieht es aber aus, wenn man sich die Erfolge ansieht, die ein richtig gut funktionierender Einkauf für ein Unternehmen erzielen kann. Einsparungen im direkten und indirekten Einkauf sind unmittelbar ergebniswirksam, also sofort in der GuV sichtbar. Dabei sprechen wir oft über beeindruckende Summen, fast immer über gesunkene Kosten im zweistelligen Prozentbereich. Das freut Unternehmer und Top-Management natürlich. Außerdem wird spätestens jetzt klar, dass hier Bescheidenheit in der Selbsteinschätzung des Einkaufs nicht angebracht ist. Zugleich tut der Einkauf aber noch viel mehr: Er sorgt zum Beispiel für die Einhaltung von Budgets, trägt durch die Lieferantenauswahl und -entwicklung wesentlich zur Qualität von Produkten und Dienstleistungen bei und fördert Innovationen, unterstützt durch Global Sourcing internationale Netzwerke für das Unternehmen – auch über die reine Beschaffungsfunktion hinaus – und garantiert Versorgungssicherheit angesichts knapper werdender Ressourcen.

Die Unternehmen, die in diesem Buch ihre Erfahrungen im Einkauf schildern, können über diese Aspekte viel Spannendes aus der Praxis berichten. Wenn wir als Spezialisten für Einkauf und Beschaffungsmanagement aber etwas Nützliches dazu beitragen wollen, die aktuelle sowie zukünftige Funktion und Rolle des Einkaufs näher zu beleuchten, so können wir das

nur tun, wenn wir authentisch bleiben. Als wir bei der Entstehung dieses Buchs darüber diskutierten, was denn der Inhalt unseres Kapitels sein soll, entschlossen wir uns daher für den folgenden Weg: Wir wollten aus unserer Erfahrung als Berater seit Gründung von Inverto im Jahr 2000 berichten, was in zahlreichen Unternehmen, Branchen und Ländern den Einkauf erfolgreich gemacht hat. Welche konkreten Hinweise für Entscheider wir daraus ableiten können. Wo es für Top-Manager und Einkäufer noch Felder gibt, um den Einkauf als Wertsteigerer für das Gesamtunternehmen und als sogenannten „Treiber“ für Qualität und Stellhebel für die Kosten der Wertschöpfung stärker zu nutzen.

Fangen wir mit einem kurzen Blick auf das an, was sich aus unserer Sicht in der Einkaufslandschaft verändert hat, seit wir mit Inverto an den Start gegangen sind.

Eine der wesentlichen Veränderungen ist, dass Einkauf vermehrt und ausdrücklich den Auftrag hat, den Unternehmenswert zu steigern. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Erfahrung mit Private-Equity-Investoren sind die Unternehmen auf der Suche nach Hebeln, um ihren Wert zu sichern und zu steigern. Der Einkauf hat es dabei eigentlich leicht, denn nirgendwo sonst ist so klar zu erkennen, wie Aktivitäten eines Unternehmensbereichs das unternehmerische Ergebnis in Euro und Cent positiv beeinflussen. Das haben Einkaufsmanager zwar schon immer getan, aber nun mit dem Blick auf die Wertsteigerung statt „nur“ auf Kostensenkung. Aus diesem grundlegenden Wandel ergeben sich weitere Veränderungen und Schwerpunkte für den Einkauf, die wir kurz skizzieren.

Der indirekte Einkauf ist noch immer nicht weit genug oben auf der Agenda des Managements. Hier liegen zwar auf den ersten Blick nicht die „großen Brocken“ für Verbesserungen. Aber gemessen in Prozent vom Einkaufsvolumen sind hier fast immer ordentliche zweistellige Sparerfolge möglich. In erster Linie sprechen wir hier in allen Unternehmen und Branchen von eingekauften Leistungen in Logistik, IT, Marketing oder Personaldienstleistungen wie etwa Zeitarbeit. Gerade in diesen Bereichen ist das Einbinden des Einkaufs als echter Mit-Entscheider und Know-how-Träger noch längst nicht verankert. Dieses weit verbreitete Maverick Buying – das gilt ebenso für den direkten Einkauf – unter „einkäuferische Kontrolle“ zu nehmen, gelingt wiederum nur durch nachweislich umgesetzte Ergebnisse.

Global Sourcing wird für die meisten Unternehmen immer selbstverständlicher. Allerdings hat sich die Euphorie über „billig, billig, billig“ inzwi-

schen zum Glück gelegt. Auch wenn es nach unserer Überzeugung weiterhin im Einkauf verstärkt Richtung Asien gehen wird, so bleiben Beschaffungsmanager leider nicht von teils mühevoller Detailarbeit verschont. Nicht für alle, aber für viele Unternehmen gilt, dass sie auf diesen internationalen Beschaffungsmärkten wie etwa China präsent sein müssen – allerdings für die richtigen Produkte. Ein guter Lieferant in China reicht nicht aus, wenn man ihn auf den Preis reduziert; Qualität zählt. Die Erfolgsformel lautet „selektiv vorgehen“ und „ergebnisoffen sein“. Ob ich in China, Indien, Europa oder in einer anderen Region der Welt einkaufe, hängt von verschiedenen Kriterien ab: Wie komplex oder technisch anspruchsvoll ist mein Produkt? Handelt es sich um ein dauerhaftes, standardisiertes Geschäft oder um eine einmalige Aktion? Ist meine Einkaufsorganisation auf Geschäfte mit dem jeweiligen Beschaffungsmarkt vorbereitet? Global Sourcing ist kein Allheilmittel.

Wie ein roter Faden durchzieht sich bei Veränderungen im Einkauf allerdings etwas anderes, das bislang kaum beschrieben wurde. Es handelt sich um eine Entwicklung, die sich auf den ersten Blick wenig für akademische Analysen eignet, schwer in einen einzigen Begriff zu fassen und ausschließlich in der Praxis zu erfahren ist: Der Schwerpunkt bei Veränderungsprojekten im Einkauf hat sich eindeutig in Richtung des schnellen Umsetzens verschoben. Als hohe Kunst erweist sich immer mehr, Konzepte so anzuwenden, dass sich ihr voller Nutzen entfaltet und dies auch langfristig so bleibt. Potentiale aufzuzeigen, das ist die eine und auch die „einfache“ Sache. Die Herausforderung liegt aber ganz eindeutig in der Umsetzung, im Tun. In der Fußballersprache würde man sagen „Die Wahrheit liegt auf dem Platz.“

Klingt das zu einfach? Muss man von einem Beratungsunternehmen für Einkauf in einem Buch nicht mehr erwarten? Visionen und neue Konzepte? Nur für einen ganz kurzen Zeitraum haben wir uns diese Fragen gestellt. Allerdings sind wir rasch zu dem Ergebnis gekommen, dass unsere Leser mehr erwarten dürfen als Konzepte. Die sollte jeder Einkaufsberater ohnehin im Gepäck haben. Was zählt, ist, ob die Konzepte im Unternehmen funktionieren, ob die Zahlen stimmen und ob eine Einkaufsorganisation einen grundlegenden Wandel geschafft hat. Wenn es dann auch noch gelingt, die vermeintlich schwere Kost von Einkaufsthemen mit einer gewissen Leichtigkeit zu servieren, sie ohne erhobenen Zeigefinger und in einer klaren Sprache in einem Buch zu vermitteln, dann ist schon etwas erreicht. Fahren wir also fort und tun unser Bestes.

Wir gehen davon aus, dass Einkauf deutlich mehr sein kann als Kostenreduzierung oder Budgeteinhaltung; das hängt entscheidend von der richtigen Mischung aus Theorie und Praxis beziehungsweise aus strukturiertem Arbeiten und pragmatischem Umsetzen ab. Tiefgehende Detailarbeit wie bei der Bedarfsermittlung und Lieferantenrecherche und ein Handlungsansatz, der für die notwendigen raschen Erfolge sorgt – so kann man unsere Auffassung von sinnvoller Einkaufsberatung beschreiben. So stellen wir uns auch den idealen Beschaffungsmanager vor: Die schon immer gefragte Einkäuferpersönlichkeit und -mentalität gepaart mit noch mehr Struktur und Systematik.

Umsetzung im Einkauf ist spannend. Sie erfordert jederzeit 100 Prozent Aufmerksamkeit. Bei jedem Schritt kann man Fehler machen oder die vorhandenen Spar- und Verbesserungspotentiale nicht genügend ausschöpfen. Es ist eben ein Unterschied, ob ich 3, 30 oder 300 Lieferanten anfrage, oder ob ich ein Produkt mit einem Satz oder mit einer mehrseitigen Spezifikation in seinen Einzelteilen oder seiner Struktur beschreibe. Durch unsere inzwischen über 1.000 Einkaufsinitiativen – so heißen bei Inverto einzelne Verbesserungsprojekte wie etwa Ausschreibungen und Einkaufsprozesse für bestimmte Warengruppen – verfügen wir inzwischen über ein umfangreiches Know-how der Beschaffungsmärkte und Lieferanten auf der ganzen Welt. Darauf aufbauend haben wir eine Vielzahl von Vergleichen und Benchmarks für Produkte, Materialien und Dienstleistungen entwickelt. Für die Akzeptanz von Einkaufsverbesserungen sind Initiativen gute „Turbolader“, weil sie schnell Erfolge im Sinne von tatsächlich realisierten Einsparungen zeigen und große Veränderungen in überschaubare und transparente Schritte zerlegen. Zudem eignen sich die Initiativen hervorragend, die Einkäufer zu trainieren, neue Prozesse und Verhaltensweisen einzuüben und diese anschließend fest in der Organisation zu verankern.

Ziel jeder dieser Initiativen ist stets, das Lieferantenportfolio einer gesamten Bedarfskategorie neu auszurichten. Häufig geht es dabei darum, eine „historisch gewachsene“ Lieferantenbasis zu konsolidieren, für jede Teilkategorie die besten Zulieferer zu finden und die Zusammenarbeit mit ihnen optimal zu organisieren. Das geht weit über die Erzielung kurzfristiger Einsparungen hinaus. Ein weiteres Ergebnis dieser Initiativen liegt darin, dass immer auch Alternativen herausgearbeitet werden. In Zeiten, wo Versorgungssicherheit für zahlreiche Branchen an Bedeutung gewinnt, ist dies alles andere als nur „nice to have“. Zudem bleibt logischerweise bei genügend Alternativlieferanten für den Einkäufer immer die Möglichkeit, mit den aktuell liefernden Lieferanten in deutliche Verhandlungen zu gehen.

Umsetzung im Einkauf heißt aber auch, dass es sich um einen dauerhaften Prozess handelt. Es wird stets darum gehen, die besten Lieferanten zu den besten Konditionen zu finden. So einfach ist das. Viele Ideen, wie das geht, sind seit langem auf dem Markt: Zentralisierung der Verantwortung für Materialgruppen, gebündelter Einkauf oder Einkauf über Lead-Buyer-Strukturen sind an sich nicht neu, und über bessere Einkaufsprozesse wurde schon viel geschrieben. Erfahrene Einkäufer stellen oft fest, dass es sich lediglich um alten Wein in neuen Schläuchen und um Beratermythen handelt, wenn vermeintlich ganz neue Organisationsmodelle im Einkauf auf den Markt kommen. Aber die Praxis spricht eine andere Sprache. Wenn wir nur allein an die Vorteile einer Lead-Buyer-Organisation denken, dann fallen uns allen sofort Beispiele ein, wo eben doch noch dezentral über den Einkauf der Bedarfe entschieden wird.

Von Anfang an hatten wir darauf gesetzt, nicht nur zu beraten und Prozesse zu optimieren, sondern auch die passenden Tools und die passende Technik im Einkauf mit zu liefern. Weltweite Ausschreibungen sowie Zeitersparnis durch effiziente Beschaffungsprozesse sind ohne Software-Unterstützung heute kaum möglich. Doch was nützt es dem Einkäufer, wenn die IT-Unterstützung nicht zum Einkaufsprozess passt? Ehrlich gesagt nichts, denn entweder wird die IT dann gar nicht oder aber nur sehr ineffizient genutzt.

Dies war unsere Überlegung bei der Firmengründung von Inverto. Alles aus einer Hand, passgenau auf den Einkaufsprozess zugeschnitten und vor allem: einfach zu bedienende, aber wirkungsvoll unterstützende Technik liefern. Unsere eigens entwickelte Software e-contor wurde manchmal belächelt, weil sie auf den ersten Blick als „zu einfach“ anmutete. Dazu haben wir eine klare Meinung: Aus unserer eigenen Einkaufserfahrung sowie aus vielen Projekten wissen wir, dass stets nur ein Bruchteil der vorhandenen Features einer Software genutzt wird. Mehr Features einzubauen ist keine Kunst. Die Kunst liegt darin, die richtigen – also wirkungsvollen – für den Alltag zu entwickeln und zwar genau für den Alltag des Einkäufers. Etwas flapsig ausgedrückt, könnte man unseren Umgang mit Software so beschreiben: Verzicht auf Schnickschnack, dafür Funktionalität, die echten Mehrwert bringt.

Wenn es um Einkaufssoftware geht, verwenden wir lieber mehr Zeit auf die inhaltliche Vorbereitung. Damit räumen wir mit einem weiteren Beratermythos auf: Es gibt keine Tools, die „für mich“ die Arbeit machen, und ein Tool ist nicht besser, je komplexer es ist. Im Gegenteil. Jedes Tool, jede

Software muss in erster Linie inhaltlich getrieben sein. Erst muss der Einkaufsprozess stehen, dann kommt die IT. Wenn wir uns die Welle von Internetauktionen ansehen – und den oft fehlenden nachhaltigen Erfolg –, war dies eindeutig nicht überall der Fall. Wo inhaltlich nicht sauber vorbereitet wurde, war das Ergebnis naturgemäß unbefriedigend.

Da wir nun schon dabei sind, Glaubenssätze kritisch zu beleuchten, fällt uns noch einer ein: „Nur individuelle Lösungen taugen etwas, standardisiertes Vorgehen ist grundsätzlich verdächtig und klingt nur nach ‚Kopieren‘“. Wir sehen es anders, besonders wenn es darum geht, wie ein Einkaufsprojekt mit anspruchsvollen Zielen erfolgreich wird. Eine vernünftige Projektorganisation im Einkauf ist dann am besten, wenn sie standardisiert ist. Denn in Projekten standardisiert vorzugehen, bringt Druck auf die Umsetzung.

Was spricht für Standardisierung? Im Einkauf müssen viele wichtige Dinge entschieden werden oder zur Entscheidung vorgebracht werden. Es geht um Entscheidungen für oder gegen Lieferanten, es geht um Vergleiche zwischen Lieferanten, es geht um Lieferantenpartnerschaften, aber auch um einen fairen Wettbewerb zwischen Lieferanten. Es geht um Qualitäten und am Ende des Tages vor allem immer um viel Geld. Um diese Entscheidungen treffen zu können, braucht man im Wesentlichen zwei Dinge: zum einen eine detaillierte Entscheidungsgrundlage und gewisse Reportingstandards, zum anderen die richtigen Entscheider, die dann auch tatsächlich entscheiden. Unsere Erfahrung ist, dass genau diese Entscheidungsprozesse standardisiert werden können, und zwar ohne Qualitätsverlust. Eine solche Standardisierung ist vielmehr Voraussetzung für die Industrialisierung des Einkaufs – der Königsweg, um den Einkauf fit für die Zukunft zu machen.

Damit kommen wir gleich noch zum letzten Beratermythos in diesem Kapitel, und der heißt „Top down“. Sie kennen diese Aussagen. „Nur wenn wir das Ganze Top down anlegen, von oben pushen und die große Linie festlegen, dann bewegt sich Ihre Organisation.“ Ja, sicher richtig. Wenn das Top-Management sich für eine Veränderung einsetzt, dann hilft das allgemein, die Dinge umzusetzen. Ja, natürlich braucht man erst einmal eine Strategie, bevor die Umsetzung startet. Aber seien wir doch ehrlich: Das ist eine Binsenweisheit. Es lohnt sich vielmehr, gerade dann genau hinzusehen, wenn die Strategie steht. Nach unserer Erfahrung gehen sogenannte Top-down-Strategien häufig ins Leere. Besonders im Einkauf, denn hier zeigt sich der Erfolg nur, wenn alles bis ins Operative stimmt, konsequent und ohne Chance auf „strategisch-konzeptionellen Nebel“.

Glücklicherweise waren und sind Einkäufer zu einem großen Teil „Macher“. Sie fahren eben die Ergebnisse ein und damit ist die Aufgabe erfüllt. Dieses unspektakuläre Auftreten gereicht ihnen in den meisten deutschen Unternehmen nicht eben zum eigenen Vorteil – in anderen Ländern sieht die Wertschätzung dieses Berufs ganz anders aus –, von einigen Ausnahmen wie etwa im Handel oder in der Automobilbranche abgesehen. Aber Einkäufer lassen sich kein X für ein U vormachen, und wenn es noch so verlockend verpackt ist. Konzepte ohne Bodenhaftung finden wenig Anklang. Wir brauchen keine „Weltmodelle“, wenn wir doch eigentlich ganz eindeutig das Ziel haben, unsere Lieferantenbasis zu verbreitern oder als Einkauf einen Beitrag zur Kostensenkung in Höhe von 20 Prozent zu leisten.

Wir sind davon überzeugt, dass Verbesserungen im Einkauf nur funktionieren, wenn man schnell und ganz konkret – Berater und Einkäufer quasi Seite an Seite in einem Team – in Projekten arbeitet und dabei die ganze Bandbreite der neuen Einkaufsmethoden einsetzt. Das ist anspruchsvoll, sowohl für Einkäufer und Top-Management als auch für die Berater; wir bedienen alle Hebel zugleich, halten wie ein Jongleur die Bälle in der Luft und haben keine Scheu vor Details. Wie tief recherchiere ich die Bedarfe, um Bündelungseffekte zu erzielen? Wie intensiv nehme ich Lieferanten unter die Lupe und gehe mit ihnen ins Gespräch, um innovative Ideen für die eigene Produktion zu finden? Welche Messgrößen entwickle ich, und wie gestalte ich sie je Kategorie aus, am besten direkt in der Verbindung mit der Balanced Scorecard des Unternehmens?

Kein Beratermythos: Zehn Erfolgsfaktoren für den Einkauf

Erfolg im Einkauf ist noch mehr und unmittelbarer mit dem „Tun“ und mit dem „richtig Tun“ verbunden, als dies bei anderen Unternehmensfunktionen der Fall ist. Was aber heißt das jetzt genau? Worauf kommt es nach unserer Erfahrung an, was können wir weitergeben? Als wir die unterschiedlichsten Einkaufsprojekte – sowohl nach Branche als auch nach Aufgabenstellung und internationalem Radius – für dieses Buch Revue passieren ließen, erschien uns ein Zehn-Punkte-Plan am griffigsten.

Hier nun also die zehn Erfolgsfaktoren: Was heißt „richtig machen“ im Einkauf?

1. Theorie und Praxis richtig mischen

Das ist das Herzstück für erfolgreiches Beschaffungsmanagement. Verbesserungen im Einkauf zu erzielen, bedeutet zunächst einmal, über ein strukturiertes Vorgehen und ein klares Konzept zu verfügen. Wenn das Einkaufsziel feststeht, führt nur die intensive und ergebnisoffene Suche nach der besten Lösung für das einzelne Unternehmen und den betrachteten Bedarf zum Erfolg. Die effizienteste Form der Einkaufsorganisation, der Schwerpunkt der zu untersuchenden Beschaffungsmärkte, die Offenheit für neue Lieferanten oder aber die Bereitschaft zur Qualifizierung der Mitarbeiter – alles das steht zu Beginn auf dem Prüfstand. Wer hingegen nur nach Bestätigung seiner schon getroffenen Entscheidung sucht, verschenkt Chancen auf Wertsteigerung.

Wenn wir mit dem Einkauf das beste Konzept entwickeln, so heißt das auch, über den eigenen Tellerrand zu schauen und vor allem von anderen Branchen und von den Besten auf einem Gebiet etwas zu lernen. Zum Beispiel vom Handel, besonders von Discountern, können andere Unternehmen sich die hohe Geschwindigkeit, die große Konsequenz und Einfachheit in der Umsetzung anschauen. Oder von der Automobilindustrie, was die Verzahnung des Einkaufs mit den Mitentscheidern in Produktentwicklung, Konstruktion, Qualitätsmanagement und das Wissen über die Kostenstrukturen in den Lieferantenmärkten angeht.

Soweit die Theorie und das Konzept. Wir legen viel Wert auf Perfektion in der Vorbereitung, zum Beispiel bei der Bedarfsanalyse und Lieferantensuche. Potentiale müssen nun einmal zunächst „aufgezeigt“ werden. Aber einen mindestens genauso hohen Stellenwert hat der „drive“, die Dinge zu entscheiden, einfach und schnell zu machen. Das Einüben von neuen Vorgehensweisen – etwa im strategischen Beschaffungsprozess – durch Projekte, die alle Beteiligten unter Echtbedingungen einbeziehen und dann auch echte Ergebnisse produzieren, überzeugt am meisten. Gemeinsam mit dem Kunden für den Kunden einkaufen, das ist die Devise für einen Einkaufsberater. Was hier so einfach klingt, ist in Wahrheit das A und O für den Einkaufserfolg. Wer die Umsetzung nicht schafft, verspielt seinen Kredit im Unternehmen – ob als Einkäufer oder Einkaufsberater.

2. Konsequenz sein

Wer konsequent danach handelt, was er entschieden hat, ist überzeugend und kann mit den besten Einkaufsergebnissen rechnen. Das bedeutet aber

zum Beispiel, sich tatsächlich auf neue Lieferanten oder neue Arbeitsweisen einzulassen und einmal getroffene Entscheidungen umzusetzen. Gerade bei der Erweiterung des Lieferantenportfolios ist der Weg des geringsten Widerstands besonders beliebt. Es ist eben bequem, weiter mit den Ist-Lieferanten zu den bekannten oder vielleicht auch leicht verbesserten Konditionen zu arbeiten – doch wie viel „Extra-Sparpotential“ und Innovationschancen entgehen den Unternehmen auf diese Weise. Im Übrigen spricht sich konsequentes Handeln – oder aber auch sein Gegenteil – in Lieferantenkreisen sehr schnell herum. Seien Sie immer ergebnisoffen und hart, aber fair in der Sache. Das wird sich für Sie und Ihren Ruf immer positiv auszahlen.

Konsequent zu sein gilt übrigens für den einzelnen Einkäufer in seinem Tagesgeschäft, vor allem aber auch für das Top-Management, das den Einkauf im Unternehmen verantwortet. Konsequenz fängt, wie viele andere Dinge auch, von oben an.

3. Transparent sein

Transparenz ist die Basis für einen guten Einkauf. Dafür muss zu Beginn alles in Frage gestellt werden. Unsere Erfahrung ist: Auch im Einkauf wird „viel erzählt, wenn der Tag lang ist“. Erst die Detailarbeit bringt nach oft mühsamster Recherche und konsequentem Nachhaken ans Licht, wie die Situation tatsächlich ist. Es reicht aber bei weitem nicht aus, Daten zu sammeln und aufzunehmen. Daten müssen verstanden werden, damit sie Wert erzeugen können. Wer im Unternehmen gibt wieviel wofür an wen aus? Darum geht es. Die Aufnahme dieser Daten, also der Aufbau eines Spend Cubes, kann erfahrungsgemäß viel Arbeit bedeuten. Das liegt zum Beispiel an der oft sehr heterogenen Systemlandschaft oder aber an der Vielzahl der neben der Einkaufsabteilung einkaufenden Abteilungen oder aber an dem nicht ausreichend definierten Materialgruppenschlüssel. Umso wichtiger ist es, sich im Vorfeld solcher Datenaufnahmen Gedanken zu machen, wie diese Daten weiterbearbeitet werden sollen. Saubere Zuordnungen sowie insbesondere die Ableitung von Maßnahmen oder Projekten im Einkauf sollte man ausschließlich auf Basis von „verstandenen Daten“ treffen. Dazu ist es notwendig, diese Daten aus verschiedenen Blickwinkeln der Unternehmensbereiche zu betrachten.

Gut einzukaufen ist letztlich eine Frage von Transparenz auf höchstem Detailniveau. Dies ist eine Kunst. Auch als Basis jeglicher Verhandlungskompetenz ist Transparenz auf detailliertem Niveau unabdingbar. Kenntnis

über Preise, Konditionen, Qualitäten, Lieferanten spielen ebenso eine Rolle wie das Vorausdenken der Auswirkungen von verschiedenen Entscheidungsszenarien.

4. Hartnäckig sein

Wer lässt sich schon gern mit einem Terrier vergleichen? Was auf den ersten Blick wenig sympathisch klingt, gewinnt doch bei der näheren Beschäftigung mit den Charaktereigenschaften dieses Tiers gleich an Plausibilität: Potentiale oder lohnenswerte Felder zu finden und zu identifizieren, das ist wichtig im ersten Schritt. Dann hartnäckig, „furchtlos“ und bissig in der Umsetzung zu sein, „dran“ zu bleiben, den maximalen Erfolg zu wollen – das zeichnet den guten Einkäufer im zweiten Schritt aus. So hat doch jeder von uns schon die Situationen in Einkaufsverhandlungen erlebt, in denen Hartnäckigkeit zu eigentlich kaum erwarteten Resultaten und Einsparerfolgen geführt hat. Aber warum soll man sich mit 10 Prozent Einsparung zufrieden geben, wenn es vielleicht auch 12 Prozent sein können? Und warum könnten es nicht auch noch 14 Prozent sein? Die Verkäufer auf der anderen Seite des Tisches wollen dem Einkäufer natürlich das Gefühl geben, er wäre ein toller Einkäufer. Das gehört zum Geschäft des Verkäufers. Vielmehr sollte man sich als Einkäufer nach jeder Verhandlung fragen, ob man sich wirklich sicher ist, das Bestmögliche erreicht zu haben. Warum sollten die Verkäufer nicht einen Erfolg feiern, die Einkäufer aber ebenso?

5. Potentiale ermitteln und Ziele definieren

Mit der notwendigen Transparenz und verstandenen Daten ist der erste Schritt für die Abschätzung der Potentiale im Einkauf getan. Was kann der Einkauf sparen, was kann er verbessern, wenn die Entscheidung für ein Konzept gefallen ist? Hierzu sollten diese Potentiale in Euro und Cent benannt werden und dem Einkaufsverantwortlichen als Steuerinstrument dienen. Die Ziele sollten mit einfachen KPIs messbar sein und drei Ebenen umfassen: 1. Preise und Konditionen, 2. Qualität, 3. Zeit. Auf dem Papier klingt das wieder simpel. Diese drei Ebenen in der Balance zu halten ist jedoch in der Praxis anspruchsvoll und erfordert eine durchgängige Dokumentation in allen beteiligten Unternehmensbereichen.

6. Strategisch planen: Immer einen Schritt voraus

Denken Sie voraus, seien Sie einen Schritt schneller als die Anderen. Ohne Strategie bringen kurzfristige Einkaufserfolge wenig dauerhafte Freude an

Wertsteigerungen. Wir sprechen hier allerdings nicht nur von einer Gesamtstrategie, die der Einkaufsbereich eines Unternehmens haben sollte. Strategische Überlegungen gehören genauso zu jeder einzelnen Bedarfskategorie. Am Anfang etwas mehr Zeit zu investieren führt zu größerem Erfolg in der Beschaffung.

Wichtig ist es, den Prozess zu jedem Zeitpunkt vorausgedacht zu haben und auch im laufenden Prozess stets kritisch zu reflektieren und die Konsequenzen des Handelns vorweg zu nehmen. Planen Sie den gesamten Einkaufsprozess, planen Sie aber auch jeden einzelnen Schritt bis hin zur systematischen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Lieferantengesprächen. Klingt vielleicht nicht besonders aufregend und schwierig – hier liegt wiederum die Herausforderung in der Umsetzung und der Liebe zum Detail. Unsere Erfahrung ist, dass im Einkauf sehr viel passieren kann, womit man vielleicht anfangs nicht rechnet. Mit einer strategischen Vorausplanung, die viele Szenarien mit einbezieht, ist man zumindest gut vorbereitet.

7. Den strategischen Einkaufsprozess industrialisieren

Gewinner wird sein, wem es gelingt, seinen strategischen Einkaufsprozess zu industrialisieren, also zu standardisieren, und dies möglichst flächendeckend für alle Waren- und Materialgruppen. Damit meinen wir tatsächlich den gesamten Prozess: Das beginnt schon beim Ermitteln der Bedarfe und der genauen Spezifikationen im Schulterschluss mit den spezifizierenden Fachabteilungen. So lässt sich zugleich der Stand der Marktkenntnis im Unternehmen ermitteln. Ganz klassisch geht es weiter mit Ausschreibung, Verhandlung mit Lieferanten, Vergabe und schließlich Vertragsabschluss. Das Erfreuliche ist: Diese Arbeitsschritte gelten für alle Bedarfe. Bei jedem dieser Schritte ist es möglich, zu standardisieren und effizienter zu werden. Das hat auch mit einer praktikablen IT-Unterstützung zu tun, aber eben nicht nur. Vereinheitlichung und Bündelung erreicht man vor allem mit methodischem Vorgehen.

8. Personal qualifizieren und Teams mischen

Seitdem über Verbesserungen im Einkauf nachgedacht wird, gibt es die Diskussion über das geeignete Profil, die notwendige Qualifikation und die beste Strategie bei der Zusammenstellung eines schlagkräftigen Einkäufer-teams.

Wichtig ist die konsequente Entwicklung eigener Einkäufer, diese ist im Zweifel dem Einstellen von Quereinsteigern vorzuziehen. Für den langfristigen Erfolg kommt es jedoch auf die Mischung der Teams an: Junge, noch wenige erfahrene und damit noch nicht so „eingefahrene“ Mitarbeiter sind leichter zu formen. Ihnen ist der richtig Mix aus Theorie und Praxis leichter zu vermitteln. Ältere, erfahrene Mitarbeiter bringen Expertise mit, die sie durch jahrelange Praxis erworben haben. Auch das ist unverzichtbar und spart Umwege.

Gleichwohl gibt es einige Grundlagen, an denen heute keine Personalentwicklung für den Einkauf mehr vorbeikommt: Für strategische Einkäufer sind Fremdsprachen und ein abgeschlossenes Hochschulstudium unerlässlich. Auch spielen ein gutes Zahlenverständnis sowie last but not least eine „offensive Grundeinstellung“ eine wichtige Rolle.

9. Mit einfacher IT die Effizienz steigern

Informationstechnologie bleibt im Einkauf ein wichtiges Thema, auch wenn schon viele Jahre darüber gesprochen wird. Die Praxis sieht jedoch noch längst nicht so aus, dass IT-Lösungen für den Einkauf selbstverständlich sind. Viele manuell aufwendige Arbeiten im gesamten Einkaufsprozess warten heute noch darauf, mit Hilfe geeigneter Software vereinfacht zu werden. Warum gibt es hier diesen Nachholbedarf? „Keep it simple“ ist oberstes Gebot, der Nutzen sollte auch beim Einsatz einer Software oder eines IT-Systems im Vordergrund stehen. Zu viele technische Features schrecken eher ab und lassen die Software schließlich in der Schublade des Einkäufers verstauen. Außerdem gilt, dass Tools zwar unterstützen, aber eben nur das. Ein IT-Tool allein erzielt keine Einsparung. Der Einkäufer ist inhaltlich im „Lead“ und muss sogar oft noch strukturierter vorgehen als in der Vergangenheit.

Auf der anderen Seite gibt es bereits viele neue IT-Instrumente im Einkauf, die Abläufe revolutionieren und effizienter gestalten können. Wie bei allen Neuerungen profitieren jedoch nur wenige davon. Das Paradebeispiel ist die Internetauktion. Nur die Einkaufsmanager, die dieses Tool richtig eingesetzt haben, schöpfen heute den vollen Nutzen ab. Womit wir wieder bei der Umsetzung wären.

10. Einkaufsprojekte durch Projektorganisation standardisieren

Das hört sich einfach an. Wer etwa seine Einkaufsorganisation vom Kopf auf die Füße stellen will, internationale Beschaffungsmärkte erschließen

und große Einsparpotentiale erzielen will, kann dies nur mit einem gut organisierten Projekt schaffen. Das hat nichts mit mangelnder Fantasie zu tun, sondern hilft enorm bei der Umsetzung und gibt allen Beteiligten die Leitplanken vor. Eine gute Projektorganisation steuert und formalisiert die ganze Arbeit auf eine sehr sachliche und professionelle Weise.

Folgende Elemente zählen zu einer solchen Projektorganisation:

- Qualifizierte Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums, die neben den Entscheidern auch die Fachabteilungen einbindet.
- Regelmäßige Entscheidungssitzungen, am besten komplett im Jahreskalender durchgeplant.
- Einsatz von Reporting- und Präsentationsstandards.
- Regelmäßige Messung der aufgezeigten und umgesetzten Potentiale.
- Verzahnung mit der Budgetplanung.

Kommen wir von den Praxistipps noch einmal zur persönlichen Sicht auf das Thema „Einkauf“. Gelegentlich fragen uns neue Mitarbeiter oder unsere Kunden, was wir ganz subjektiv für das Spannendste im Einkauf halten und wo wir noch den größten Nachholbedarf sehen. Die Antwort ist einfach, weil sie in vielen Unternehmen, die ihren Einkauf deutlich verbessern wollen, schnell zum entscheidenden Punkt wird: Das Personal fehlt. Der Markt für gute Einkäufer ist wie leer gefegt. Was ein guter Einkäufer mitbringen sollte, haben wir bereits dargestellt.

Die Qualifikation und das Ansehen eines Einkäufers im Unternehmen sind unmittelbar miteinander verknüpft. Traditionell mussten Einkäufer nie etwas verkaufen. Das merkt man ihnen an – in der Einstellung und im Auftreten. Aus der Ecke des „Beschaffungsarbeiters“ und „Abwicklers“ müssen sich die stillen Stars der Wertsteigerung häufig erst noch weiter heraus entwickeln. Aber auch die Unternehmen sind hier in der Pflicht, um den Mangel an gutem Personal in dieser wichtigen Unternehmensfunktion zu beseitigen. Ein Blick auf wenige internationale Top-Unternehmen hilft: Dort ist der Einkauf bei Ausstattung (Personal und Technik), Status sowie Gehalt und Entwicklungsperspektiven der dortigen Mitarbeiter und Führungskräfte deutlich besser aufgestellt als in Deutschland. In einigen Unternehmen ist es bereits eine Pflichtstufe auf der Karriereleiter, eine Einkaufsposition bekleidet zu haben. Immer noch viel zu selten, aber immerhin nun öfter werden auch in Vorstand oder Geschäftsführung Ressorts für den Einkauf gebildet. Es lohnt sich, diesen Gedanken weiter zu verbreiten. Mehr einkäuferisches Denken, aber auch mehr Wertschätzung gegenüber dem Wertsteigerer Einkauf

und damit das volle Ausschöpfen seiner Potentiale – das wäre die angenehme Folge.

10 Erfolgsfaktoren für den Einkauf	
1. Theorie und Praxis richtig mischen	Verbesserungen im Einkauf erfordern zunächst ein strukturiertes Vorgehen und ein klares Konzept. Die Herausforderung liegt jedoch eindeutig in der Umsetzung.
2. Konsequent sein	Wer konsequent danach handelt, was er entschieden hat, ist überzeugend und kann mit den besten Einkaufsergebnissen rechnen.
3. Transparent sein	Transparenz ist die Basis für einen guten Einkauf. Dafür muss zu Beginn alles in Frage gestellt werden – sachorientiert und ergebnisoffen.
4. Hartnäckig sein	„Furchtlos“ und bissig in der Umsetzung zu sein, dran zu bleiben, den maximalen Erfolg zu wollen – das zeichnet den guten Einkäufer aus.
5. Potentiale ermitteln und Ziele definieren	Potentiale in Euro und Cent dienen dem Einkaufsverantwortlichen als Steuerinstrument. Ziele für Preise, Qualität und Zeit mit einfachen KPIs messbar machen.
6. Strategisch planen: Immer einen Schritt voraus	Ohne Strategie vorzugehen – für den Einkauf gesamt und für jede Bedarfskategorie – bringt kurzfristige Einkaufserfolge, keine dauerhafte Wertsteigerung.
7. Den strategischen Einkaufsprozess industrialisieren	Gewinner wird sein, wem es gelingt, einen strategischen Einkaufsprozess zu standardisieren – flächendeckend für alle Bedarfskategorien.
8. Personal qualifizieren und Teams mischen	Die eigenen Einkäufer konsequent entwickeln, für den langfristigen Erfolg junge, weniger erfahrene mit „alten Hasen“ zu schlagkräftigen Teams verbinden.
9. Mit einfacher IT die Effizienz steigern	„Keep it simple“ ist oberstes Gebot. Der Nutzen steht im Vordergrund, zu viele technische Features schrecken eher ab und lassen die Software ungenutzt verstauben.
10. Einkaufsprojekte durch Projektorganisation standardisieren	Klare Vorgehensweise fördert die Umsetzung und gibt allen Beteiligten die Leitplanken vor.

Abbildung 1: Die zehn Erfolgsfaktoren für den Einkauf