

Wertschöpfung im Einkauf

Value Sourcing – den Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg sichern

Horst Wildemann, München

In vielen Unternehmen wird der Einkauf als reines Instrument zur Kostensenkung verstanden. Übersehen wird dabei das hohe Wertsteigerungspotenzial, das der Einkauf den Unternehmen bietet. Konkret geht es darum, das Einkaufsnetzwerk sowie die Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen wertorientiert zu gestalten. Dazu sind bestehende Kalkulationsmethoden und Controllinginstrumente zu erweitern, um die häufig noch anzutreffende Preisorientierung zu überwinden und zu verbesserten Entscheidungsgrundlagen zu kommen. Unter dem Leitgedanken „Value Sourcing“ führt das TCW Konzepte und Instrumente des modernen Einkaufsmanagements zusammen, die zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs führen. Dazu sind zehn Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Die Einschränkung des Einkaufs auf die erzielten Einsparungen greift zu kurz und vernachlässigt die hohe strategische Bedeutung der Wertbeiträge des Einkaufs. Mit einem Anteil von 60 bis 80 Prozent am Umsatz stellen Materialkosten unbestritten den größten beeinflussbaren Kostenblock in vielen Unternehmen dar und bilden den Betrachtungsgegenstand für intensive Kostensenkungsprojekte.

Vielfach werden die bestehenden Zusammenhänge zwischen kurzfristiger Kostensenkung und Wertsteigerung nicht beachtet. Ziel des Value Sourcing ist es, die Beiträge des Einkaufs zur Steigerung des Unternehmenswerts aktiv in die Betrachtungen mit einzubinden. Dazu sind im Value Sourcing folgende zehn Erfolgsfaktoren zu beachten:

- Wertorientierung erfordert die Ableitung eines Einkaufsprogramms,
- Überwindung der Barrieren zwischen strategischen Plänen und operativer Umsetzung,
- Zielgröße ist Einkaufserfolg und nicht Einsparung,

- nur differenzierte Einkaufsstrategien sind Erfolg versprechend
- konsequente Leistungsmessung – Erfüllung der Kundenwünsche,
- frühzeitige Einbindung des Einkaufs,
- globaler Fokus – Trennung zwischen Technology Sourcing und Low Cost Sourcing,
- Einkaufsorganisation – Structure Follows Strategy,
- wertorientiertes Lieferantenmanagement,
- Erweiterung des Controllings durch Kalkulationsmethoden sowie Chancen- und Risikomanagement.

Soll der Einkauf sein gesamtes Potenzial zur Wertsteigerung nutzen, ist die Ableitung eines Einkaufsprogramms unabdingbar. Ein solches Programm beinhaltet die Erfassung und die Bewertung der Ausgangssituation durch Benchmarks. Mit der Positionierung der aktuellen Einkaufsleistung wird die Basis geschaffen, differenzierte und realistische Einkaufsziele zu formulieren.

Das Einkaufsprogramm muss die anspruchsvolle Zielsetzung erfüllen, zwi-

schen kurzfristigen Kostensenkungsmaßnahmen und Wertsteigerungsprogrammen zu balancieren. Konkret geht es darum, die Kluft zwischen strategischen Plänen und operativen Maßnahmen zu überbrücken. Ein viel beachtetes Beispiel hierfür liefert die Automobilindustrie. Die von den einzelnen Herstellern durchgeführten Kostensenkungsprogramme – mit beeindruckenden und kurzfristig erzielten Preisreduzierungen – führten zu einem erschwerten Zugang zu Innovationen auf den Zuliefermärkten, Qualitäts- und Lieferproblemen und damit auch zu erheblichen Umsatzeinbußen. In letzter Konsequenz wurden durch die häufig als „Preisdrückerei“ bezeichneten Maßnahmen Werte vernichtet. Als Zielgröße zur Steuerung von Einkaufsaktivitäten ist somit der Wert „Einsparungen“ durch Erfolgsgrößen abzulösen. Der zu definierende Einkaufserfolg ergibt sich als Erreichungsgrad festgelegter Ziele, bestehend aus Kosten-, Qualitäts-, Zeit- und Innovationszielen, die aus den Unternehmenszielen abzuleiten sind.

Eine einseitige Ausrichtung auf Einsparung wird dadurch vermieden.

Damit ist direkt die Forderung nach differenzierten Einkaufsstrategien aufgezeigt. Es existiert keine „one-fits-all“-Einkaufsstrategie. Den materialgruppenspezifischen Besonderheiten ist Rechnung zu tragen, d. h. zwischen den Materialgruppen bestehende Interdependenzen sind zu berücksichtigen. Konkret geht es darum, die Bedeutung der Gestaltungsfelder und die Einkaufshebel materialgruppenspezifisch zu bewerten und einen geeigneten Methoden- und Instrumentenmix zu erarbeiten. Mit der Orientierung an Einkaufserfolgen als Zielerreichungsgrad wird es möglich, die Einkaufsleistung aus Sicht der internen Kunden zu bewerten. Dadurch wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zur Erfüllung der Wünsche interner Kunden angestoßen und eine stetige Steigerung der Einkaufsleistung sichergestellt. Eine vollständige Ausschöpfung der Einkaufspotenziale kann erst erfolgen, wenn der Einkauf bereits frühzeitig in die grundlegenden Entscheidungsprozesse eingebunden ist und als Spezialist für Beschaffungsmärkte sein Markt-Know-how einbringen kann. Mit der frühzeitigen Einbindung wird es den Einkäufern ermöglicht, Lieferantenstrategien im Spannungsfeld von Kooperation und Wettbewerb zielgerichtet zu entwickeln und umzusetzen.

Mit „Global Sourcing“ steht aktuell wie kaum eine zweite Einkaufsstrategie im Blickpunkt des Interesses. Es ist unstrittig, dass ein leistungsfähiger Einkauf global agieren muss, um ein Optimum an Effizienz und Effektivität für das Unternehmen zu erreichen. Dieser Erkenntnis folgend sind die lokalen und hierarchisch bestehenden Wertschöpfungsströme transparent darzustellen. Die Zusammenarbeit mit Tier-1 Lieferanten bleibt bestehen, der Einkäufer greift jedoch wesentlich stärker in die Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerks ein. Die Verlagerung von Beschaffungsquellen in Niedriglohnländer erfolgt auf sämtlichen Produktionsstufen. Der Zugang zu Innovationen und Technologien ist ebenfalls global sicherzustellen. Mit der Trennung zwischen Technology- und Low Cost-Sourcing wird der Einkäufer zu einem aktiven Gestalter des unternehmensexternen Produktions- und Entwicklungsnetzwerks.

Die Gestaltung des Einkaufs und die damit zusammenhängende Neuverflechtung

von Aufgabeninhalten haben zur Folge, dass die Grenzen der Einkaufsorganisation durch Einbeziehung der Wertschöpfungspartner eine zunehmende Öffnung nach außen erfahren. Bei der Frage nach einer geeigneten Einkaufsorganisation sind die organisatorischen Grundmuster der Organisation (funktionale, divisionale oder Matrix-Organisation) und die Anforderungen einer der Wertschöpfungsstruktur angepassten, optimierten Organisation des Einkaufs aufeinander abzustimmen. Grundsätzlich ergeben sich zwei Gestaltungsoptionen: Zum einen kann der Einkauf als Schnittstelle zwischen allen innerbetrieblichen Wertschöpfungsprozessen und dem Beschaffungsmarkt eingeordnet werden (zentraler Einkauf). Der Einkauf ist dann organisatorisch eigenständig und stellt eine eigene betriebliche Funktion dar. Zum anderen kann der Einkauf auch als organisatorisch eingebundener Teil jeder einzelnen Wertschöpfungskette (dezentraler oder divisionaler Einkauf) ausgestaltet werden. Die Ausgestaltung einer wertorientierten Einkaufsorganisation erfordert weitergehende Qualifikationen der Einkaufsmitarbeiter. Diese reichen von technischem Know-how über Führungs- und Durchsetzungsqualitäten bis hin zur Methodenkompetenz bezüglich moderner Einkaufstools, wie z. B. Target Costing, Design to Cost und Einkaufs-/Projektcontrolling. Mit welchen Methoden und Instrumenten das Konzept des Value Sourcings umzusetzen ist, ist Gegenstand des Seminars Value Sourcing.

Was für Materialgruppenstrategien gilt, gilt in verstärktem Maße auch für Lieferantenstrategien. Sollen aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten Werte geschaffen werden, sind differenzierte Ansätze notwendig. DaimlerChrysler unterscheidet hier zwischen kostenorientierten bis hin zu pro-aktiven Maßnahmen des Lieferantenmanagements. Mit der Portfoliomethode der Einkaufspotenzialanalyse lässt sich die bestehende Lieferantenbasis abbilden, und es wird die Grundlage geschaffen, materialgruppenspezifische Lieferantenstrategien zu erarbeiten. Global Sourcing, wie es heute zu verstehen ist, bedeutet die konsequente Nutzung von „Emerging Procurement Markets“ zur Sicherstellung der weltweiten Wettbewerbsfähigkeit. Somit kommt der Bewertung von leistungswirtschaftlichen Risiken eine herausragende Bedeutung zu. Der Einkauf muss als Koordinator der Lieferantenbasis und als Prozessgestalter eine wichtige Rolle über-

nehmen. Diese Herausforderungen erfordern Anpassungen der Kalkulationsmethodik. Reine Preisvergleiche reichen nicht mehr aus – eine Orientierung an den Gesamtkosten (Total Cost of Ownership) ist notwendig. Ein Faktor zur nachhaltigen Realisierung von Einkaufserfolgen ist daher die Nutzung moderner Controllinginstrumente, wie z. B. Zielkostenmanagement mit Lieferanten.

Die aufgezeigten Potenziale machen deutlich, dass der Einkauf erhebliche Wirkungen auf den Unternehmenswert bietet. Um eine Wertsteigerung über sämtliche Wertschöpfungsstufen zu erreichen, bedarf es der flankierenden Unterstützung des Value Sourcings durch sämtliche Einkaufshebel. Wertsteigerung ist ebenfalls kein reines Einkaufsthema mehr. Ohne eine wertorientierte Ausrichtung weiterer Funktionsbereiche wie Absatz und Entwicklung geht es nicht. Anzustreben ist somit eine konsequente Ausrichtung an dem zu erzielenden Wertbeitrag des Einkaufs. Dies ist keine kurzfristige Optimierungsmaßnahme, sondern erfordert ein bereichsübergreifendes Umdenken auf allen Wertschöpfungsstufen und eine konsequente Orientierung an den erreichbaren Wertbeiträgen. Die Nachhaltigkeit der Maßnahmen ist durch den Einsatz moderner Controllinginstrumente wie die Einkaufs-Balanced Scorecard und eine laufende Erfolgsmessung zu unterstützen.

Literatur

- 1 Wildemann, H.: Erfolgsmessung. Wirkungsanalysen von Einkaufspotenzialen. Beschaffung Aktuell 46 (1999) 9, S. 46–52
- 2 Wildemann, H.: Einkaufspotenzialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen. TCW-Verlag, München 2000
- 3 Wildemann, H.: Advanced Purchasing – Leitfaden zur Einbindung der Beschaffungsmärkte in den Produktentwicklungsprozess. 6. Aufl., TCW-Verlag, München 2006
- 4 Wildemann, H.: Global Sourcing – Erfolg versprechende Strategieableitung. In: Blecker, Th.; Gemünden, H.G. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke. Festschrift für Bernd Kaluza, Berlin 2006, S. 253–268

Der Autor dieses Beitrags

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann ist Professor für Unternehmensführung, Produktion und Logistik an der Technischen Universität München und Geschäftsführer der TCW GmbH & Co. KG, Unternehmensberatung in München (www.tcw.de).