

Prozesse statt Hierarchien

Experten diskutieren die Zukunft des strategischen Einkaufs

Dauerhaft messbare Beiträge zum Unternehmenserfolg wie Einsparungen und eine höhere Wertschöpfung: Das Fazit nach zehn Jahren Materialgruppenmanagement in Unternehmen ist positiv. Wohin die Reise des strategischen Einkaufs geht, diskutierten im Januar Beschaffungsexperten aus sieben Firmen.

Wer konsequent das Materialgruppenmanagement und den strategischen Einkauf eingeführt und weiterentwickelt hat, leistet Jahr für Jahr einen betriebswirtschaftlich messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg. So lautet das Fazit einer Expertenrunde mit Vertretern aus sieben Firmen, die im Januar die zukünftigen Hebel der Beschaffung diskutierte. „MGM ist das Tool“, sagt Dirk Mähler, Einkaufsleiter Nichtproduktionsmaterial bei DORMA. Erhebliche Einsparungen wurden seit der MGM-Einführung in seinem Zuständigkeitsbereich realisiert.

Eingeladen hatten die Herausgeber des Buches „Materialgruppenmanagement“, Dr. Gerold Rüdlich (HLP Hirzel Leder & Partner), Werner Kalbfuß (CARL ZEISS AG) und Karlheinz Weißer (Stadtwerke Pforzheim). Veranstalter war die HLP Management Connex GmbH, Gastgeber die weltweit operierende Unternehmensgruppe DORMA mit 65 eigenen Gesellschaften in 44 Ländern. DORMA hat in den letzten Jahren die Beschaffung gezielt entwickelt, insbesondere durch die Internationalisierung des Einkaufs, den Aufbau langfristiger Partnerschaften mit Lieferanten bis hin zum innovativen Einkaufsportal im Internet (www.sourcing.dorma.com).

Die Bedeutung des Einkaufs wird steigen, 78 Prozent der Unternehmen stufen den Einkauf als zukünftig wichtiges Top-Management-Thema ein, sagt eine empirische Studie von Prof. Dr. Christopher Jahns von der European Business-School.

„Beschaffung ist zwar gefragt, doch die Organisation hinkt hinterher“, meint Werner Kalbfuß, Leiter des Zentralbereichs Einkauf bei der CARL ZEISS AG in Oberkochen. In vielen Köpfen ist noch immer das traditionelle Bild des Einkaufs verankert, dort werden nur Bestellungen abgewickelt. Es gilt nach Ansicht der Experten, das Berufsbild des strategischen Einkaufs zu entwickeln. „Wir brauchen einen Einkaufsführerschein.“ Eine Qualifizierung und Zertifizierung, die den besonderen Anforderungen an strategische Einkäufer gerecht wird: Fähigkeit zu Kooperation und Kommunikation, strategisches Denken, profunde Sprachkenntnisse und Führungskompetenz. Bei der Führung multinationaler Beschaffungsteams sind Themen und Probleme ähnlich gelagert wie in nationalen Projektteams, nur in vielfacher Weise verstärkt, sagt Renate Gatzweiler von HLP Hirzel Leder & Partner. Offene Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen, Akzeptanz der Unterschiede sowie Erfahrungen mit unterschiedlichsten Führungssituationen sind hier Erfolgskriterien guter Zusammenarbeit.

Beschaffung goes global

Die Märkte globalisieren sich weiter – von derzeit 20 Prozent des weltweiten Bruttosozialproduktes auf schätzungsweise mehr als 60 Prozent in zwanzig Jahren, darin waren sich die Experten einig. Internationale Einkaufsstrategien, die länderspezifische Besonderheiten berücksichtigen, sind gefragt. Die Zukunft der Beschaffung liegt in ihrer weltweiten Mobilität. Der Einkauf wird nicht mehr an den Standort gebunden sein. Globalisierte Netze zwischen Einkäufern, Unternehmen und Lieferanten werden über Wettbewerbsvorteile entscheiden.

Frühzeitige Einbindung des Einkaufs

Immer noch haben in Unternehmen Bereichsdenken und Egoismen von Standorten Priorität. „Prozessorientierung statt Hierarchie“ zeichnet für Kalbfuß den neuen Einkauf aus. Bei Produktentwicklungen werde der Einkauf erst einbezogen, wenn es etwas einzukaufen gibt –dann aber dringlich. Einsparungen sind so kaum möglich. Dabei lassen sich 25 bis 40 Prozent erzielen, wenn der strategische Einkauf

frühzeitig in Entwicklungsprojekte eingebunden wird, so Dr. Gerold Rüdrich von HLP Hirzel Leder & Partner. Je interdisziplinärer die Entwicklungsteams besetzt sind, umso größer ist deren Kreativität. Schon in der Konzeptphase geht es um Fragen der Technologiebewertung, Standards und Ausführung werden festgelegt und „Make-cooperate-or-buy“-Entscheidungen stehen an. Die frühe Einbindung des Einkaufs sichert eine hohe Wertschöpfung. „Im Non-Profit-Bereich sind vergleichbare Einsparungen möglich“, sagt Karlheinz Weißer, der hauptsächlich im kommunalen Umfeld tätig ist.

Gemeinsames Benchmarking

Die internationale organisationsübergreifende Zusammenarbeit wurde in einer Reihe von Unternehmen bereits realisiert. Einen Schritt weiter sind zwei Teilnehmer der Runde gegangen. Sie haben mit anderen Firmen eine Vereinbarung zum gemeinsamen Benchmarking getroffen. Der gegenseitige Nutzen: Die Veränderungen der Materialkosten lassen sich vergleichen – und Schlüsse ziehen. „Der Trend geht zum unternehmensübergreifenden Einkauf ausgewählter Materialgruppen“, stimmten die Experten überein.

Strategische Partnerschaften lohnen sich auch zwischen Kunden und Lieferanten. „DORMA strebt nach langfristigen Partnerschaften mit den Lieferanten“, sagt Jürgen Oberfell, Leiter des strategischen Einkaufs. Dabei werden Einkäufer manchmal zum Berater. Eine gemeinsame Wertanalyse mit dem Lieferanten kann eine glaubwürdige Maßnahme der Lieferantenentwicklung sein. Der Lieferant verbessert seine Wertschöpfungskette und davon profitiert auch das beschaffende Unternehmen. Auf der anderen Seite lassen sich Lieferanten gezielt in den Entwicklungsprozess bei Produktentwicklungen (Projekten) einbinden. „Das Team ‚Wertanalyse‘ hat bereits ein Mehrfaches seines Aufwandes eingebracht“, berichtet Franz-Josef Hövener, erfahrener Wertanalytiker von DORMA.

Den wertvollen Erfahrungsaustausch werden die Einkaufsexperten in einer etwas erweiterten Runde bei den Stadtwerken Pforzheim fortsetzen (<http://www.hlp-connex.de/initiative/beschaff.php>).

Zu den Herausgebern des Buches Materialgruppenmanagement:

- Dr. Gerold Rüdrich ist Gesellschafter bei den Managementberatern HLP Hirzel Leder & Partner in Frankfurt; gerold.ruedrich@hlp-online.de
- Werner Kalbfuß leitet den strategischen Einkauf bei der CARL ZEISS AG, Oberkochen; Kalbfuss@zeiss.de
- Karlheinz Weißer ist Leiter Personal, Organisation und IT bei den Stadtwerken Pforzheim GmbH & Co KG; Karlheinz.Weisser@stadtwerke-pforzheim.de

Die **HLP Management Connex GmbH** bietet die organisatorische Plattform für den Austausch von Erkenntnissen, die Arbeit an konkreten Problemstellungen und die Entwicklung der Managementkompetenz. Interessenten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gibt Management Connex Gelegenheit, unterschiedliche Fragestellungen, Themen und Situationen im kollegialen Kreis zu erörtern. *HLP Management Connex GmbH, Speicherstraße 57, 60327 Frankfurt/Main, Tel: +49(0)69-9758120, Fax: +49(0)69-752523, E-Mail: post@hlp-connex.de, www.hlp-management-connex.de*