

Markus Wiederstein | 13.12.2012

## DIE ZUKUNFT DES EINKAUFS (2013-2015).

Kostensenkungsinitiativen in der Krise – das unliebsame Geschenk.

---

Wenn die Konjunktur einknickt, rücken die Kosten wieder verstärkt in den Betrachtungsmittelpunkt der Unternehmensführung. Das „Geschenk“ an den Einkauf sind „Kostensenkungsinitiativen“. Über diese Pflichtprogramme freuen sich die wenigsten, da sie einen hohen Aufwand für alle Beteiligten bedeuten, meist aber keine nachhaltigen Veränderungen im Unternehmen bewirken. Häufig werden Einsparungen zum Beispiel nur durch kurzfristige Lieferantenvereinbarungen erzielt, welche nach kurzer Zeit wieder verpuffen.



Völlig außer Acht gelassen wird darüber hinaus, dass in Boom-Zeiten der Einkauf in der Lage sein muss, hocheffizient zu arbeiten. Insbesondere deshalb, da in den letzten Jahren zusätzliche Verantwortungsbereiche, wie zum Beispiel Lieferantenentwicklung und Global Sourcing, hinzugekommen sind und sich der Einkauf vom Bestellabwickler hin zum strategischen Partner entwickelt hat. Die Herausforderungen werden größer und die Veränderung wird weitergehen. Um darauf entsprechend zu reagieren, hat POLARIXPARTNER neun Schlüsselbereiche für einen erfolgreichen Einkauf der Zukunft identifiziert.

## AUSGANGSSITUATION

In den vergangenen Jahren wurden vermehrt neue Vorstandsposten für das Einkaufsressort geschaffen. Dieser Trend zeigt, dass der Einkauf immer mehr an Bedeutung gewinnt und sein Verantwortungsbereich kontinuierlich erweitert wird. Die korrespondierenden Organisationen, die Menschen, Prozesse und auch die Systeme, müssen aber auf ihre neue Rolle vielfach erst vorbereitet werden. Dies ist keine einfache Aufgabe und erfordert Einkaufs- und Change Management Expertise. Darüber hinaus müssen externe Faktoren, wie neue Marktbedingungen und Trends, berücksichtigt werden. Im Folgenden werden die neun kritischen Themenfelder beschrieben und mögliche Lösungsansätze aufgezeigt.

## NEUN THEMENFELDER FÜR DEN ERFOLGREICHEN EINKAUF



### | > EFFIZIENZSTEIGERUNG IM EINKAUF: NEUN SCHLÜSSEL-THEMEN.

Der Einkauf verantwortet in der Regel 40-70 Prozent der Gesamtkosten und hat damit die größte Hebelwirkung auf den Gewinn. Um größtmögliche Effizienz zu erreichen, müssen

alle weiteren Themenfelder ineinander greifen und auf die jeweilige Unternehmenssituation ausgelegt sein.

## | > ROLLE UND VERANTWORTUNG DES EINKAUFS IM UNTERNEHMEN

Einkäufer werden in der Regel häufig pro aktiv vom Lieferanten in neue Prozesse und Technologien sowie Produktinnovationen eingebunden, um diese auf Einsetzbarkeit zu prüfen. Deshalb kennt er schneller als seine Kollegen in der Entwicklungs- und Produktionsabteilung neue Verfahren, Materialien und Innovationen auf dem Weltmarkt. Aus diesem Vorteil heraus, wird sich der Einkauf zukünftig in die Rolle eines „Trendsetters“ und Wachstumstreibers entwickeln, da er am schnellsten Impulse und Anregungen für Neuentwicklungen aus dem weltweiten Sourcing Pool aufnehmen und in das Unternehmen einbringen kann. Bestimmen heute noch die Entwicklung, die Produktion und der Vertrieb, welche Bauteile entwickelt und eingesetzt werden, so wird diese Rolle zukünftig immer mehr vom Einkauf beeinflusst.

Darüber hinaus werden verstärkt auch die nicht traditionellen Einkaufsdienstleistungen, wie z. B. Einkauf von Marketingkampagnen oder Beratungsleistungen, welche nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören, vom Einkauf aktiv verantwortet.

Auch die Fragestellung über die Bereitstellung von Devisen für die Beschaffung in bestimmten Ländern und Regionen, erfordert eine intensivere Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung und dem Vertrieb (Natural Hedging).

Die angeführten Beispiele zeigen, dass der Einkauf zunehmend in die Verantwortungsbereiche von Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Finanzabteilung eingreift und dabei großes Konfliktpotential zwischen den Abteilungen erzeugen kann. Deshalb ist es wichtig, die Organisation mit der aktuellen und zukünftigen Rolle auf die neuen Aufgaben auszurichten und diese zu kommunizieren, um das Einkaufspotential vollständig nutzen zu können.

## | > PRODUKTWERTGESTALTUNG & KOSTENMANAGEMENT

In der frühen Entwicklungsphase übernimmt der Vertrieb, durch die Festlegung der Kundenanforderungen und die Entwicklung durch die technische Spezifizierung der Bauteile, die Produktwertgestaltung. Das Know-how der Lieferanten wird häufig zu spät oder gar nicht genutzt, da sie nicht systematisch in den Produktentstehungsprozess eingebunden werden. Hinzu kommt, dass das Kostenmanagement meist nur nebensächlich „mitläuft“. In Excel erstellte Stücklisten werden wenig gepflegt, so dass z. B. Preise zu niedrig geschätzt wurden, veraltet sind oder für Neuteile alte Preise verwendet werden und damit die Kosten meist zu niedrig angesetzt werden. Sobald das Produkt zur Serienreife gelangt, verschiebt sich der Fokus von der

technischen Machbarkeit hin zur Kostensituation und die wahren, höheren Kosten werden aufgrund der aktualisierten Stückliste offensichtlich. Meist gelingt es nur mit hohem Aufwand, die überraschend höheren Kosten auf Plankosten zu bringen.

Deshalb sollten bereits in der frühen Entwicklungsphase, Einkaufsressourcen mit entsprechenden Methoden Know-how in die Entwicklung einbezogen werden. Nur so können Einkäufer Ihr Wissen von neuen Trends und Innovationen des Marktes einbringen und Kostentransparenz auf Grundlage des Total Cost of Ownership (TCO) Ansatzes sicherstellen. Dabei sollte darauf geachtet werden, nicht auf Grundlage von Vorgängervarianten Kosten zu ermitteln, sondern unabhängig davon Produktkosten selbst, analytisch zu bewerten.

### | > KOSTENTRANSparenZ UND PLANUNGSSICHERHEIT IN VOLATILEN MÄRKTEN

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass sich die Volatilität der Märkte stark erhöht hat. Auch kann die Reaktion der Märkte auf Einflussfaktoren nicht mehr in dem Maße prognostiziert werden, wie es noch vor ein paar Jahren möglich war. Häufig sind die Auswirkungen von Währungs- und Rohstoffschwankungen nicht hinreichend bekannt und bergen deshalb unbekannte finanzielle Risiken.

Heutige Planungen orientieren sich stärker an Prognosen als an gesammelten historischen Daten und müssen in kürzeren Zyklen durchgeführt werden. Dies macht die verstärkte Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Vertrieb unumgänglich, um die Veränderung der wichtigsten Einflussfaktoren schnell zu erkennen und zu bewerten.

Darauf aufbauend können dann unterschiedliche Szenarien, vom Best- bis Worst-Case entwickelt und analysiert werden. Auf Basis der Szenarien Analysen können dann Chancen und Risiken identifiziert und entsprechende Maßnahmen definiert werden.

### | > INTERNATIONALISIERUNG DES EINKAUFES & EINKAUFSSALLIANZEN

Besonders für den Mittelstand wird die Vernetzung des Einkaufs auf internationaler Ebene mit Hilfe von Einkaufsbündnissen und Allianzen immer wichtiger. Dabei hilft es, lokale Einkaufsbündnisse in USA, Brasilien, Indien oder China zu nutzen, wenn der Einkauf in Deutschland auch mit internationalem Personal besetzt ist. Diese lokalen Ansprechpartner reduzieren mit ihrer Markt- und Sprachkenntnis sowie ihrem Wissen über kulturelle Gepflogenheiten die Eintrittsbarrieren zu neuen Beschaffungsmärkten.

Ein weiteres Erfolgskriterium für die erfolgreiche Nutzung von Einkaufsallianzen, ist der Standardisierungsgrad der Produkte. Gerade im Mittelstand findet man viele Nischenanbieter, deren Produkte sehr spezifisch sind. Es werden meist Speziallösungen entwickelt und verwendet, die durchaus mit Standardlösungen ohne Einbußen hinsichtlich Funktion und Qualität möglich wären. Deshalb wird es auch für den Mittelstand immer wichtiger, Produkte konsequent auf eine Standardisierung zu prüfen, um dann diese auf den internationalen Märkten günstiger beziehen zu können.

## | > GESTALTUNG UND OPTIMIERUNG DES GLOBAL SCM

Eine höhere Lieferantenzahl auf dem globalen Weltmarkt und immer komplexer werdende Moduleinkäufe, machen die Supply-Chain unübersichtlich. Darüber hinaus ist das Zuliefernetzwerk oftmals nicht durchgängig transparent. Häufig kennen OEMs nicht die Risiken, welche bei TIER 2 und 3 Lieferanten schlummern. Deshalb ist es notwendig, ein unübersichtliches Netzwerk transparenter und einfacher zu gestalten, um Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren, analysieren und bewerten zu können.

Nach der Katastrophe in Fukushima wussten viele Firmen zunächst nicht, in welchem Ausmaß ihre eigene Supply Chain betroffen sein wird.

Immer wichtiger für die Supply Chain wird ein klares Best Cost Country Konzept. Dabei werden Lohn- und Strukturkostenvorteile unter Berücksichtigung von Zöllen, Logistikkosten, Local-Content-Anforderungen, etc. gezielt genutzt.

Besonders bedeutsam ist die Eindämmung des „Teiletourismus“. Oftmals werden Produkte um die halbe Welt geschickt, bevor sie beim Endkunden ankommen. Dies erhöht das Verkehrsaufkommen sowie die Kosten und bietet zugleich eine Angriffsfläche für Unternehmenskritiker aufgrund einer nicht nachhaltigen Supply Chain. Bei näherer Analyse ist es jedoch durchaus möglich, eine „Green Supply Chain“ zu leben und gleichzeitig Kosten einzusparen.

## | > FRÜHWARNSYSTEME UND RISIKOORIENTIERTES LIEFERANTENMANAGEMENT

Da Kunden immer schneller neue Produkte haben wollen, werden die Produktlebenszyklen immer kürzer und reduzieren die Entwicklungszeiten. So hat Hyundai/KIA zum Beispiel die Entwicklungszeit von Neufahrzeugen kürzlich von 30 Monaten auf weniger als 26 Monate gesenkt. Auch bei den deutschen OEMs müssen Lieferanten immer schneller neue Bauteile und

Systemkomponenten in einer kontinuierlich hohen Qualität liefern. Wenn nun ein Lieferant aufgrund von geographischen, politischen, wirtschaftlichen oder technischen Ursachen nicht mehr liefern kann, ist der Worst-Case eines Bandstillstandes oder einer SOP-Verschiebung eingetreten. Frühwarnsysteme mit integriertem Risikomanagement helfen dabei diese Risiken frühzeitig zu erkennen. Durch die Kombination aus persönlichen Bewertungen der Einkäufer und die Nutzung externer Informationsquellen können im Voraus Risiken frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

### | > QUALIFIZIERUNG DER EINKAUFSMITARBEITER

Im gleichen Maße wie sich der Verantwortungsbereich des Einkaufs vom reinen Bestellabwickler hin zum Innovator und Wachstumstreiber im Unternehmen weiter entwickelt hat, so haben sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter erhöht. Deshalb sind Einkaufsmitarbeiter gefordert sich ständig weiterzubilden. Hierzu zählen typische Methoden zur Kostensenkung, wie z. B. Design to Cost und Target Costing. Darüber hinaus benötigen Einkäufer das Wissen und die Erfahrung, um in strategischen und taktischen Verhandlungssituationen die Kultur und die Verhaltensweisen des in Erwägung gezogenen Lieferantenlandes zu kennen, zu verstehen und darauf eingehen zu können. Hinzu kommt das notwendige Wissen im internationalen Vertrags- und Insolvenzrecht.

### | > NACHHALTIGKEIT

Die Nachhaltigkeit in Unternehmen ist momentan durch die Eurokrise in den Hintergrund getreten, wird jedoch wieder verstärkt an Bedeutung gewinnen. Insbesondere deshalb, da die chinesische Regierung „going green“ als eine der strategischen Stoßrichtungen verankert hat. Das bedeutet, dass bestehende Compliance Regelungen eingehalten werden müssen und ein vorausschauender Blick auf zukünftige, gesetzliche Compliance Trends stattfinden muss, da ansonsten die Gefahr besteht, zu spät auf gesetzliche Regelungen reagieren zu können.

Informationen über neue Produkte und Marken verbreiten sich rasant über Facebook, Twitter, Sina Weibo, oder andere neue Medien (Gefahr des Shit-Storming). Dies birgt die Gefahr, dass Marken und Produktimage aufgrund des unbedarften Einkaufs durch Nichteinhaltung von Compliance Regelungen zerstört werden. So wurde z. B. der iPhone Lieferant Foxconn durch Medienberichte über angeblich schlechte Arbeitsbedingungen kritisiert, obwohl diese hinsichtlich Arbeitsschutz und Gehalt im chinesischen Landesvergleich höher waren. Um negativen

Schlagzeilen vorzubeugen sollten deshalb pro aktiv, alle Nachhaltigkeitsaktivitäten intern im Unternehmen für die Mitarbeiter, aber besonders nach extern in Medien vermarktet werden.

## PROFITIEREN AUCH SIE VON UNSERER EXPERTISE

Unser umfassendes Wissen und unsere langjährige Erfahrung durch Einkaufs- und SCM-Projekte auf allen Unternehmens-/Führungsebenen hinsichtlich Strategie, Organisation und Prozesse, sorgen für eine fundierte Analyse und Effizienzsteigerung Ihres Einkaufs.

Unsere erfahrenen Berater betrachten dabei sämtliche Ausprägungen Ihrer Einkaufsorganisation im Kontext zu übergeordneten Unternehmenszielen und sind für Sie Sparringspartner zur Optimierung Ihrer Einkaufsorganisation.

Neben einem transparenten Vorgehen bei der Optimierung des Einkaufs, begleiten wir den Veränderungsprozess mit professionellen Change Management Experten.

THE GUIDING STAR FOR THE  
MANUFACTURING INDUSTRY



## AUTOR & IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER.



### Markus Wiederstein – Geschäftsführer & Partner

- Mehr als zwölf Jahre Erfahrung als Berater in der fertigenden Industrie – vorwiegend in der Automobilindustrie
- Restrukturierung & Effizienzsteigerung
- Leitung und Durchführung von weltweiten Kostenreduzierungsprojekten
- Einkaufsoptimierung und Best Cost Country Sourcing, Design to Cost und Benchmarking
- Aufbau von Organisationen und Prozessen für Kosten- und Wertanalysen
- Internationales Target-Costing

### MARKUS WIEDERSTEIN

POLARIXPARTNER GmbH  
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland  
[www.polarixpartner.com](http://www.polarixpartner.com)

Tel. +49 6581 8290-211

Mobil +49 151 52742511

Fax +49 6581 8290 100

E-Mail [Markus.Wiederstein@polarixpartner.com](mailto:Markus.Wiederstein@polarixpartner.com)



## ÜBER POLARIXPARTNER.

**MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN.** POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertigende Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**