

Alex Klein

Simon Watson

Jose Oliveira

Profit from Procurement

Stimmen zum Buch

»Alex, Simon und Jose helfen Unternehmen seit vielen Jahren, ihre externen Kosten zu senken und ihr EBITDA branchen- und länderübergreifend zu verbessern. Dieser Erfahrungsschatz gibt ihnen ein klares Verständnis dafür, was funktioniert und was nicht. *Profit from Procurement* konsolidiert dieses Wissen auf eine nüchterne Art und Weise und ist frei von schwerfälligen und theoretischen Ansätzen. Stattdessen bietet es eine Reihe von praktischen Werkzeugen und Ratschlägen, die CPOs und Führungskräfte sicher zu schätzen wissen.«

Charles Letizia, CPO, Group Procurement Director, Tesco

»*Profit from Procurement* enthält nicht nur eine Fülle von Wissen, Fachkenntnissen und Einsichten seiner sehr erfahrenen Autoren, sondern ist auch eine wirklich interessante Lektüre. Der Schreibstil ist knallhart und praktisch, aber auch unterhaltsam, und die Kapitel sind mit nützlichen (und oft amüsanten) Anekdoten und Lektionen gespickt. Es ist ein Muss für Einkaufsleiter und C-Level-Führungskräfte, die ihre Einkaufsfunktionen transformieren und den jährlichen EBITDA Beitrag steigern wollen.«

Cyril Pourrat, Chief Procurement Officer, BT Group

»Eine großartige Lektüre, geschrieben von echten Einkaufspraktikern, die eines der zentralen Wertversprechen des Einkaufs auf ehrliche, praktische und unterhaltsame Weise erläutern. Wenn Sie die Einsparungen und Margenverbesserungen Ihrer Einkaufsfunktion beschleunigen wollen, ist *Profit from Procurement* Ihr Buch.«

Marielle Beyer, Head of Global Procurement, Roche

Alex Klein

Simon Watson

Jose Oliveira

Profit from Procurement

**30 % Ergebnissteigerung durch
funktionsübergreifendes Arbeiten**

Mit einem Vorwort von Tim von der Decken

Aus dem Englischen von Ursula Bischoff

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Das englische Original erschien 2021
*Profit from Procurement. Add 30% to Your
Bottom Line by Breaking Down Silos* bei
John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New
Jersey

Copyright © 2021 by John Wiley & Sons,
Inc.

All rights reserved. This translation
published under license with the
original publisher »John Wiley & Sons,
Inc.«

**Alle Bücher von WILEY-VCH werden
sorgfältig erarbeitet. Dennoch überneh-
men Autoren, Herausgeber und Verlag
in keinem Fall, einschließlich des vor-
liegenden Werkes, für die Richtigkeit
von Angaben, Hinweisen und Ratschlä-
gen sowie für eventuelle Druckfehler ir-
gendeine Haftung**

**© 2022 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Wein-
heim, Germany**

Alle Rechte, insbesondere die der Über-
setzung in andere Sprachen, vorbehalten.
Kein Teil dieses Buches darf ohne
schriftliche Genehmigung des Verlages
in irgendeiner Form – durch Photoko-
pie, Mikroverfilmung oder irgendein an-
deres Verfahren – reproduziert oder in
eine von Maschinen, insbesondere von
Datenverarbeitungsmaschinen, verwend-
bare Sprache übertragen oder übersetzt
werden. Die Wiedergabe von Warenbe-
zeichnungen, Handelsnamen oder sons-
tigen Kennzeichen in diesem Buch be-
rechtigt nicht zu der Annahme, dass diese
von jedermann frei benutzt werden dür-
fen. Vielmehr kann es sich auch dann um
eingetragene Warenzeichen oder sons-
tige gesetzlich geschützte Kennzeichen
handeln, wenn sie nicht eigens als solche
markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek
verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-527-51094-8

ePub ISBN: 978-3-527-83773-1

Umschlaggestaltung: Torge Stoffers (in Anlehnung an das Cover-Design des englischen Originals)

Coverbild: sdecoret -adobe.stock.com

Satz: Straive, Chennai, India

Druck und Bindung:

*Dieses Buch ist unseren Frauen gewidmet,
Michelle, Sonja und Inês*

Wir haben uns bemüht, in diesem Buch eine inklusive Sprache zu wählen, die alle Geschlechter berücksichtigt. Sollte an einigen Stellen darauf verzichtet worden sein, dann nur im Sinne der leichteren Lesbarkeit. Entsprechende Begriffe und Formulierungen gelten dann im Sinne der Gleichbehandlung natürlich für alle Geschlechter.

Inhalt

Vorwort	9
1. Einführung: Warum ein Buch über den Einkauf (Procurement) und warum jetzt?	11
2. Ambitionierte Ziele: Wie Sie dafür sorgen, dass Sie gut aufgestellt sind	31
3. Beschaffungspraxis: Vergewissern Sie sich, dass der Maschinenraum läuft.	47
4. Der menschliche Faktor: Zusammenstellung eines erfolgreichen Einkaufsteams	75
5. Das Operating Model: Die praktische Umsetzung	93
6. Crossfunktionale Transformation: Die Neuausrichtung des Einkaufs als Partner auf Augenhöhe.	117
7. Lieferanten: Effektives Engagement	131
8. Prioritäten, die über die Kostensenkung hinausgehen: Ziele ausbalancieren	151
9. Realisierung der Einsparungen: Lecks abdichten	169
10. Technologie: Investition und Einführung der richtigen Tools	193
11. Berater: Die professionelle Unterstützung im Einkauf	211
12. Private Equity: Lektionen, die wir von PEG lernen können	235
13. Roadmap: Eine konkrete, realistische Planung	251
14. Fazit: Zusammenfassung und Schlussgedanken.	275

Danksagung	291
Die Autoren	293
Glossar	297
Stichwortverzeichnis	301

Vorwort

Das Generieren von Einsparungen ist ein grundsätzliches Ziel jeder Einkaufsabteilung. So simpel der Auftrag, so komplex die Umsetzung. Obwohl der Einkauf je nach Branche zwischen 50 bis 80 % der Kosten verantwortet, wird er noch häufig als strategischer Partner unterschätzt und nicht als Quelle für Ideen und Innovationen genutzt. Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen agieren Einkäufer noch viel zu oft als Einzelkämpfer in tradierten Strukturen. So will niemand arbeiten!

Schließlich geht es auch anders: In *Profit from Procurement: 30 % Ergebnissteigerung durch funktionsübergreifendes Arbeiten* zeigen wir, wie ein strategischer und optimierter Einkauf einen signifikanten Wertbeitrag auf den Weg bringen kann. Wir liefern keine neue Theorie oder erfinden den Einkauf neu. Vielmehr haben wir unsere Best Practices der vergangenen Jahre zusammengefasst, speziell für die immer wieder beim Kunden auftauchenden Probleme: Warum finden sich die versprochenen Einsparungen nicht in der Ergebnisrechnung? Warum werden Sourcing-Programme nicht umgesetzt? Warum bekommt der Einkauf nicht die Beachtung, die ihm gebührt? Wie digitalisiere ich meinen Einkauf?

Der Einkauf hat viele hinlänglich bekannte aktive Steuerungspunkte: So lassen sich mithilfe einer umfassenden Ausgabenanalyse, einer innovativen Einkaufsstrategie und einem rigorosen Warengruppenmanagement in der Regel nennenswerte Einsparungen erzielen. Aber unsere Erfahrung zeigt, dass dem Einkauf noch immer zu wenig Beachtung geschenkt wird. Innerhalb der Organisation werden die Potenziale nicht erkannt, daher zu wenig in Talente und Tools investiert, der Einkauf verharret auf einem operativen Level. Das wollen wir mit diesem Buch ändern!

Ein Erfolgsgeheimnis vorab: Wenn Sie den Einkauf auf die nächste Stufe heben und einen Stuhl am Vorstandstisch besetzen wollen, müssen Sie proaktiv werden. Schmieden Sie crossfunktionale

Allianzen, messen und dokumentieren Sie Ihren Erfolg. So bauen Sie Vertrauen auf. Holen Sie die besten Talente ins Team! Aber hüten Sie sich vor digitalem Aktionismus. Bevor Sie teuren Tools erliegen, bringen Sie lieber Ihre Daten und Prozesse auf Vordermann. Das sind die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation.

1

EINFÜHRUNG: Warum ein Buch über den Einkauf (Procurement) und warum jetzt?

Eine wahre Geschichte

Vor langer Zeit besuchte ich mit meiner Frau eine Cocktailparty für Expats. Viele der Anwesenden waren Repräsentanten großer New Yorker Investmentbanken. Irgendwann kam ich mit einem von ihnen ins Gespräch.

»Was machen Sie beruflich?«, erkundigte er sich.

»Ich bin Berater«, erwiderte ich.

»Berater? Welcher Bereich?«

»Einkauf.« Er musterte mich mit einer Miene, die Empörung verriet. »Entschuldigen Sie, meine Augen fallen gerade zu«, sagte er mit gelangweiltem Blick und wandte mir den Rücken zu, um anzudeuten, dass die Unterhaltung beendet war.

Ein ziemlich ungehobeltes Verhalten, doch darum geht es hier nicht. Worauf es ankommt, ist, dass der Einkauf (das Procurement) ein schlechtes Image hat und von denjenigen, die überzeugt sind, sich in der Welt der Unternehmen an der Spitze der Nahrungskette zu befinden, nicht einmal einer zwanglosen Unterhaltung für wert befunden wird. Der Einkauf ist einfach nicht besonders spannend und schon gar nicht sexy.

Doch wie spannend könnte er sein? Wie wäre es, wenn der Einkauf das Potenzial hätte, das EBITDA Ihres Unternehmens – das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen – um ein Drittel zu erhöhen? Wie wäre es, wenn Sie in der Lage wären, für Resilienz zu sorgen, sodass Ihre Lieferkette auch während einer globalen Krise, beispielsweise einer Pandemie, stabil ist und ohne Unterbrechungen läuft? Der Einkauf ist ein ungemein wichtiger Profitabilitätshebel und sollte eine Kernkompetenz sein – insbesondere in unserer heutigen Zeit, in der Unternehmen immer mehr durch ausgelagerte Geschäftsbeziehungen erreichen.

Doch in den meisten Unternehmen ist der Einkauf alles andere als optimiert, obwohl sich die Mühe lohnen würde. Da der Einkauf je nach Branche zwischen 50 % und 80 % der Kosten des Unternehmens repräsentiert und die meisten Einsparungen, die bei diesen Ausgaben erzielt werden, direkt in die Bilanz einfließen, stellt er, meiner Meinung nach, ein interessantes Betätigungsfeld dar!

In diesem Kapitel stecken wir den Rahmen für dieses Buch ab, indem wir ergründen, warum der Einkauf heute eine Chance für spektakuläre Effizienzsteigerungen bietet, welche Größenordnung der Preis hat, den es zu gewinnen gilt, und warum viele Unternehmen es bis heute versäumen, dieses Erfolgsversprechen in klingende Münze umzuwandeln. Am Ende des Kapitels finden Sie einige Hintergrundinformationen zum Buch und eine Übersicht über den Inhalt der nachfolgenden Kapitel.

Lassen Sie uns nun einen Schritt zurücktreten, um zu sehen, warum der Einkauf Potenzial hat. Dafür gibt es zwei Gründe: Erstens stellt er in der Regel den größten Kostenfaktor im Unternehmen dar, und zweitens ist er in den meisten Unternehmen nicht optimiert.

Der Einkauf ist der größte Kostenfaktor im Unternehmen und damit auch ein mächtiger Ertragshebel

Der Einkauf repräsentiert zwischen 50 % und 80 % der Gesamtkosten eines Unternehmens, je nach Branche. Ein hoher Prozentsatz

auf den ersten Blick, doch das liegt nur daran, dass die externen Ausgaben normalerweise die verschiedensten Kostenpositionen umfassen (beispielsweise Büroartikel, Rohmaterialien, Werksinstandhaltungsdienste, Energie, Fahrzeugflotte, Marketing, IT) und über so viele Geschäftseinheiten, Standorte und Budgetbereiche verteilt sind, dass man sie selten in aggregierter Form zu Gesicht bekommt (siehe Abbildung 1.1).

Einkaufsausgaben als % der gesamten Finanzmittel-Abflüsse

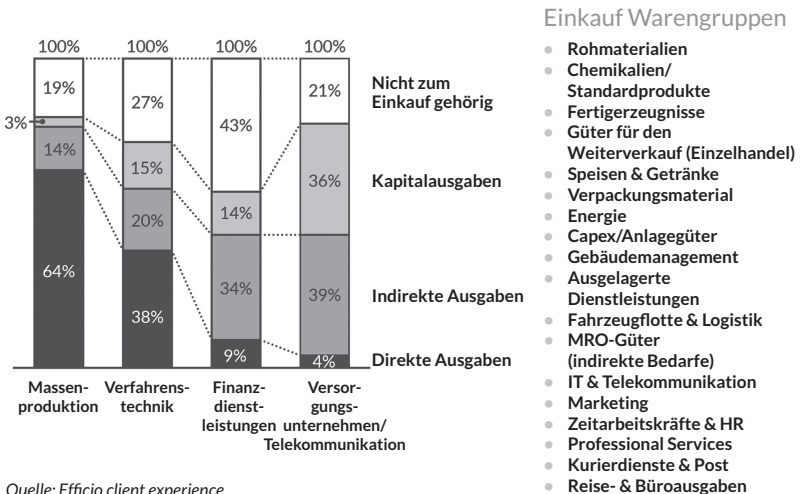


Abbildung 1.1: Beschaffungsausgaben als Prozentsatz der gesamten Finanzmittel-Abflüsse

Quelle: Efficio client experience

Zugegeben, die Ausgaben sind hoch, aber wie groß sind die Potenziale? In vielen Unternehmen, die den Einkauf noch nicht optimiert haben, können sie erheblich sein. In Abbildung 1.1 ist ein typisches Produktionsunternehmen dargestellt; die Erträge wurden von einem Indexwert von 100 ausgehend berechnet. Wenn Sie nun Ihr EBIT – den Gewinn vor Zinsen und Steuern – von diesem Wert 100 abziehen (oder wieder Ihren Verlusten hinzurechnen) und sowohl die Abschreibungen als auch die

EBIT-Auswirkung des Einkaufs

Beschaffungsausgaben, Einsparpotenzial und EBIT-Auswirkung
(Indexiertes Beispiel Produktionsunternehmen)

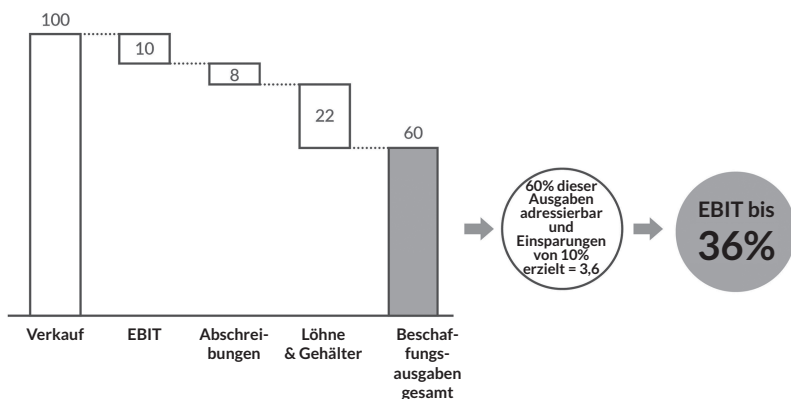


Abbildung 1.2: EBIT-Auswirkung des Einkaufs

Gesamtsumme aller Löhne und Gehälter subtrahieren, wurde das, was von 100 % übrigbleibt, definitionsgemäß extern beschafft. In unserem Beispiel (siehe Abbildung 1.2) beläuft sich der Anteil auf 60 . . . 60 % des Ertrags!

Die nächste Frage lautet, was sich bei diesen 60 % einsparen lässt. Oft nimmt man fälschlicherweise an, dass »10 % möglich sein sollten«. Das mag durchaus sein, aber nicht bei 60 % der Ausgaben, zumindest nicht mittelfristig, denn einige Kosten sind nicht adressierbar oder mit einem Lock-in-Effekt verbunden, und es gibt immer einen »Rest« spezialisierter einmaliger Lieferanten. Diese nicht adressierbaren Ausgaben können hoch sein, deshalb darf man getrost davon ausgehen, dass mittelfristig vielleicht 60 % der 60 adressierbar sind. Wenn Sie in einem globalen Unternehmen arbeiten, gibt es vielleicht auch eine Reihe kleiner entlegener Standorte, deren Ausgaben zu gering sind, als dass es sich lohnen würde, sie mittelfristig in Angriff zu nehmen, womit sich die 60 % weiter reduzieren.

Was die Höhe der Einsparungen betrifft, unterscheiden sich diese natürlich je nach Warengruppe und Unternehmen. Doch um es kurz zu machen: Ein Unternehmen, das den Einkauf nicht optimiert hat, kann ungefähr 10 % aus den adressierbaren Ausgaben einsparen. In dem Beispiel aus Abbildung 1.2 gleicht das einer Einsparung von 3,6 aus adressierbaren Ausgaben von 36 (60 % von 60). Angesichts eines EBIT von 10 ist das eine Erhöhung von 36 % bei einer Gewinnspanne von 10 %. Und das noch bevor man Capex-Einsparungen berücksichtigt (die sich nur indirekt auf das EBIT auswirken).

Das Gute am Einkauf ist, dass sich diese Potenziale (oder Ihre Ausgaben) auf rund 40 Ausgabenkategorien verteilen. Sie umfassen die unterschiedlichsten Dinge (angefangen bei Büroartikeln bis hin zu Rohmaterialien oder Produktkomponenten . . .), denen völlig unterschiedliche Lieferanten und Stakeholder in Ihrem eigenen Unternehmen zugeordnet sind. Da sich Beschaffungsaktivitäten am besten nach Warengruppen einteilen lassen (siehe 3. Kapitel), entsteht ein natürlicher Portfolio-Effekt quer durch alle Zielbereiche – eine Warengruppe unterschreitet und eine andere überschreitet vielleicht die Zielwerte. Dieser Portfolio-Effekt ist ein kritischer Faktor in der Beschaffungswirtschaft, weil er das Risiko eines Defizits erheblich mindert.

Am Ende des Tages wäre es jedenfalls schwierig, ohne Stellenabbau oder größere Investitionen Chancen mit der gleichen potenziellen Auswirkung auf das EBITDA zu finden wie im Einkauf. Und deshalb ist das Potenzial, das er bietet, beträchtlich, zumindest auf dem Papier.

Das mag ja alles gut und schön sein, in der Theorie. Doch was ist mit der Praxis? Woher weiß ich, dass es diese 10 % *tatsächlich* gibt? *Warum* bietet diese Kostenbasis Chancen? Antwort: weil sie in vielen Unternehmen bisher noch nicht optimiert wurde. Und warum ist das so?

Warum wurde der Einkauf noch nicht optimiert?

Die Potenziale im Einkauf bestehen, weil dieser Bereich in vielen Unternehmen noch nicht optimiert wurde. Und das hat mehrere Gründe:

- Der Einkauf ist aus einem administrativen Hintergrund hervorgegangen; oft fehlt der offizielle Auftrag, strategisch oder proaktiv an eine Aufgabe heranzugehen.
- Der Einkauf verfügt daher nicht über das richtige funktionsübergreifende Operating Model und nimmt mitunter eine ungünstige Grundhaltung ein.
- Das führt zu einem Mangel an Investitionen in Mitarbeiter und Tools, wodurch ein Teufelskreis aus Leistungs- und Investitionsdefiziten entsteht.
- Das Endergebnis sind Ausgaben, die nicht optimiert wurden – keine aggregierten Kennzahlen quer durch alle Standorte, uneinheitliche Spezifikationen und antiquierte Lieferantenbeziehungen.

Gehen wir einigen dieser Punkte auf den Grund.

Der offizielle Auftrag

Der offizielle Auftrag ist von grundlegender Bedeutung: Er wirft die Frage auf, was vom Einkauf *erwartet* wird. Leider haben viele Einkaufsfunktionen keinen Auftrag, »mit den Budgetverantwortlichen an der Optimierung ihrer Kostenbasis zu arbeiten und dabei das gesamte Arsenal der Angebots- und Nachfragehebel zu nutzen«. Stattdessen geht die Erwartung dahin, dass sich der Einkauf in letzter Minute einschaltet, um Verträge auszuhandeln und umzusetzen. Dieser Auftrag ermöglicht dem Einkauf, vielleicht 25 % seines Potenzials auszuschöpfen. Und genau hier liegt das Problem oder die Chance: Der Einkauf leistet wahrscheinlich

gute Arbeit – jedoch im Rahmen einer viel zu begrenzten Aufgabenstellung.

Die Ursache des Problems ist die Entwicklungsgeschichte des Einkaufs, die sich aus dem administrativen Bereich herleitet. Der Einkauf wurde als Mechanismus ins Leben gerufen, der rechtsverbindlich Produkte und Dienstleistungen im Auftrag des Unternehmens beschafft und somit als Support-Funktion betrachtet wurde – die dafür sorgt, dass Lieferantenverträge abgeschlossen werden und die bestellten Materialien die Empfänger erreichen. Auf diesem administrativen Fundament wurden Einkaufsteams aufgebaut und ihre Aufgaben entsprechend angepasst. In vielen Organisationen werden die meisten Entscheidungen auch heute noch von den Budgetverantwortlichen getroffen – beispielsweise welche Materialien benötigt werden oder ob sie bei einem OEM beschafft werden sollen, wobei sie oft selbst mit dem Originalausrüstungshersteller verhandeln und sich auf den Preis einigen. Erst dann kommt der Einkauf ins Spiel, um den Deal unter Dach und Fach zu bringen, den Vertrag zu unterzeichnen und die Materialien zu bestellen. Und das ist die typische Aufgabenstellung... die dafür sorgt, dass vermutlich 80 % der Kosten bereits festgezurrut sind, wenn der Einkauf ins Boot geholt und sein potenzieller Beitrag schon zu Beginn ernsthaft eingeschränkt wird.

Angesichts dieser restriktiven Zuständigkeit ist es nicht verwunderlich, dass der Einkauf oft nicht einmal annähernd das richtige funktionsübergreifende Operating Model entwickelt hat, wie im 5. Kapitel erläutert. Hinzu kommt, dass sich bei den Einkäufern aus Mangel einer klaren Aufgabenstellung oft wenig hilfreiche Einstellungen ausgeprägt haben. Statt einer Dienstleistungsmentalität nach dem Motto »Ich bin für euch da, um euch bei der Optimierung eurer Ausgaben zu unterstützen« geben sie häufig eine Einstellung zu erkennen, die auf einer vermeintlichen Autorität beruht.

Einstellung (Mindset)

Solche fehlgeleiteten Einstellungen haben wir bei zahllosen Unternehmen beobachtet; die am meisten verbreiteten würde ich den beiden Kategorien »Ordnungshüter« und »Einkaufsspezialist« zuordnen.

Der Ordnungshüter ist ein historisches Vermächtnis. Die meisten Einkaufsorganisationen wurden errichtet, um die externen Ausgaben unter Kontrolle zu bringen, wobei der Fokus auf den Bestellungen und drakonischen Richtlinien lag, die besagten: »Ohne den Einkauf geht nichts raus.« Damit waren die Weichen für jahrzehntelange Scharmützel mit den Stakeholdern gestellt, Kämpfe, bei denen der Einkauf als Ordnungshüter denjenigen auf den Fersen war, die sich nicht an die Bestimmungen hielten (klingt wie *Blade-Runner*-Replikanten im Beschaffungswesen).

Infolgedessen haben viele Einkaufsteams (oft unbeabsichtigt) die Rolle der »Ordnungshüter« übernommen, die sich gegenüber den »Big Spendern« als Ordnungsmacht aufspielen. Doch diese althergebrachte Nummer zieht bei den aufgeklärten und intelligenten Stakeholdern von heute nicht mehr, die in Funktionen wie Engineering, Produktion, Technologie oder Marketing tätig sind. Hier wäre das genaue Gegenteil erforderlich – ein kollaborativer, offener, intelligenter Ansatz statt ein Machtwort wie: »Ohne den Einkauf geht nichts raus.« Doch Überreste dieser Einstellung haben sich bei einigen Einkaufsteams bis heute erhalten, was der Sache alles andere als dienlich ist.

Genauso wenig hilfreich ist es, wenn sich der Einkauf zu offenkundig als Besserwisser-Team positioniert. Statt seine Arbeit zu legitimieren, können dadurch Barrieren entstehen – wenn die Botschaft beispielsweise lautet: »Wir verfügen über Techniken, von denen ihr keine Ahnung habt« oder »Von uns könnt ihr lernen, wie man verhandelt«. Ich habe festgestellt, dass diejenigen

Einkäufer den stärksten Eindruck hinterlassen, die kein Bedürfnis haben, ihre beruflichen Kompetenzen an die große Glocke zu hängen. Sie können sich bestens auf die Stakeholder einstellen und leisten erstklassige Arbeit.

Diese teilweise dysfunktionalen Einstellungen können vor allem in Kombination mit einer schwach definierten Aufgabenstellung die potenzielle Wirksamkeit des Einkaufs ernsthaft untergraben.

Teufelskreis und Chance

Das Fehlen einer klaren Aufgabenstellung des Einkaufs, das Fehlen eines funktionsübergreifenden Engagements und letztendlich der mangelnde Einfluss haben zu einem Teufelskreis von Investitionsdefiziten in diese Funktion geführt. In vielen Organisationen wird der Einkauf daher als strikte Backoffice-Dienstleistung betrachtet und von der Geschäftsleitung ignoriert.

Doch diese historische Vernachlässigung bringt auch eine enorme Chance mit sich. Die meisten externen Ausgaben sind reif für einen strategischen Beschaffungsansatz: Die Ausgaben wurden weder als Hebel eingesetzt noch nach Ländern oder Produktionsstätten zusammengefasst. Die Spezifikationen sind veraltet, »beschränken sich auf die üblichen Vorgaben des Engineering-Bereichs«, und es gibt seit Urzeiten bestehende Lieferantenbeziehungen, die konkurrenzlos vor sich hindümpeln und mit ein wenig Wettbewerb aufgerüttelt werden könnten. Mit anderen Worten, es bestehen beträchtliche Einsparmöglichkeiten quer durch die gesamte Palette der externen Ausgaben.

Um dieses Potenzial zu erfassen, müssen Sie zurückgehen und sich Klarheit über die Aufgabenstellung, die Ressourcen und das Investitionsniveau verschaffen. Es gilt, nach einem besseren Konzept Ausschau zu halten. Die gute Nachricht ist, dass es dieses bessere Konzept bereits seit 30 Jahren gibt.

Die Geburt des Strategic Sourcing – ein neues Zeitalter dämmert herauf . . . oder?

In den 1980er Jahren tauchte ein neues Konzept für den Einkauf auf, als der US-amerikanische Automobilkonzern General Motors seine Ingenieure und Einkäufer crossfunktionalen Teams zu teilte und sie beauftragte, sich am Produktkomponenten-Markt »umzuschauen«, Spezifikationen und Konstruktionszeichnungen anzupassen und GMs Bedarf durch internationale Beschaffungsaktivitäten zu decken – mit magischer Wirkung, die die Geburtsstunde des »Global Sourcing« einläutete. Es wurde bald durch »Strategic Sourcing«, den strategischen Einkauf ersetzt, doch das Konzept war das gleiche – crossfunktionale Problemlösungen, um Kostensenkungspotenziale zu erschließen. Inzwischen ist dieser Ansatz das Alltagsgeschäft von Erstausrüstern in der Automobilindustrie und Direktanbietern.

Dieses Modell ist noch heute als Best Practice weit verbreitet. Doch außerhalb der Autogiganten, Pharmariesen und einiger handverlesener multinationaler Herstellerfirmen haben nur wenige das »Weltklasse-Niveau« der Spitzenligisten im Einkauf erreicht – weder bei den Direktausgaben noch in der »indirekten« Arena. Wir wissen alle, wie die beste Vorgehensweise aussieht, denn Unternehmen wie GM und Ford halten sich schon seit einem halben Jahrhundert daran. Bei der Ford Motor Company sitzt der CPO, der Einkaufsleiter, im Vorstand. Der Einkauf gilt dort als Karriere-Booster und die Einkaufsteams sind mit leistungsstarken Leuten besetzt, die fähig sind, funktionsübergreifend zu arbeiten. Auch die Einsparungen lassen sich hier allem Anschein nach bis zur Gewinn- und Verlustrechnung nachverfolgen. Und ja, die meisten von uns scheinen nicht in der Lage zu sein, diesen Erfolg zu kopieren. Warum?

Ein Grund ist, dass GM und Ford keine andere Wahl haben; sie müssen Spitzenleistungen mit ihrem Einkauf erzielen. Die großen Auto-OEMs kaufen und verbauen riesige Bauteilmengen aus

aller Welt und agieren seit Jahrzehnten in einem Umfeld mit sehr engen Gewinnspannen (und langen Verlustperioden). Deshalb engagieren sie sich in besonderem Maß für den Einkauf, von der Unternehmensspitze bis zur Basis. Es gibt eine starke Einkaufsleitung und hochqualifizierte Mitarbeiter, die turnusmäßig kommen und gehen. Die Aufgabenstellungen fördern die Karriere, die funktionsübergreifende Arbeit ist in der DNA des Einkaufs festgeschrieben und die Arbeitsabläufe sind von höchster Qualität. Alles wird von der ökonomischen Notwendigkeit getrieben, die es in vielen anderen Sektoren, vor allem in den wachstums- und technologieorientierten, in diesem Ausmaß nicht gibt.

Ein zweiter Grund für das Versäumnis, eine Erfolgsmethode zu etablieren, ist, dass viele Unternehmen sie trotz ernsthafter Versuche nicht richtig oder nicht vollumfänglich umgesetzt haben. Einige waren außerstande, genug Unterstützung zu finden oder die erforderlichen Investitionen in die Einkaufsfunktion zu tätigen. Andere wiederum, und das sind viele, haben einen unverdienten Sieg gefeiert, der dann die weitere Entwicklung in diesen Unternehmen blockierte.

Eine schlechte Best Practice

Oft herrscht die Auffassung vor, insbesondere bei milliarden-schweren Unternehmen, ihr Einkauf habe sich bereits als »Klassenbester« profiliert, strategische Beschaffung sei gang und gäbe und man habe »alles unter Kontrolle«. Der Einkauf neigt zu der Aussage: »Wir haben bereits eine Menge erreicht, es bleibt nicht mehr viel zu tun, wir sind nah dran, Best Practice zu sein.« Ich persönlich bin mehr als hundert Einkaufsleitern begegnet, die das unumwunden behauptet haben, und das ist ein Problem, denn sie kommen ungestraft davon! Die Vorstandsetage betrachtet den Einkauf als fachspezifische Disziplin und hat volles Vertrauen zu »unserem CPO, der macht das schon«. In Wirklichkeit

ist es nur das, was der Einkaufsleiter nach oben weitergibt und als Evangelium verkündet, denn er/sie gehört schließlich zu den Experten, die wissen, was sie tun.

Ich glaube, dass dieses Phänomen – nennen Sie es Abwehrhaltung oder was auch immer – Milliardenwerte blockiert, die weltweit durch den Einkauf generiert werden könnten. Ich bezeichne das als »schlechte« Best Practice, die erstaunlich weit verbreitet ist. Sie macht sich bemerkbar, wenn der Einkauf zu der Fehlannahme gelangt, er hätte bereits »die beste Methode eingeführt«. Dieses Drama spielt sich vor allem im Rahmen des Strategic Sourcing ab. Ich kenne Einkaufsleiter, die von einem der namhaften Beratungsunternehmen eine »Siebenstufige Beschaffungsmethodik« präsentiert bekamen. Solche Herangehensweisen können durchaus sinnvoll sein (und sich wie ein Ei dem anderen gleichen, nebenbei bemerkt), solange sie richtig umgesetzt werden. Wer ein Kochbuch zur Hand hat, ist noch lange kein guter Koch.

Es gibt andere, oft sehr große Organisationen, einschließlich einige der größeren Automobil-Erstaurüster, für die der Beschaffungsvorgang nichts weiter als ein Prozess geworden ist – hochgradig institutionalisiert, aber auf eine Pflichtübung reduziert, die es abzuheben gilt. In manchen Unternehmen folgen Beschaffungsteams mit religiöser Inbrunst, aber ohne nachzudenken einem rigorosen Sourcing-Prozess. Es gibt eine Baseline, sie haben Beschaffungsmarktstudien durchgeführt, Stakeholder-Profile angelegt und eine Beschaffungsstrategie entwickelt. Doch die Ausgangswerte sind unvollständig und die Gesamtausgaben unklar. Die Beschaffungsmarktstudie ist interessant, aber sie enthält keine Informationen, die für die Beschaffungsstrategie relevant wären. Die Stakeholder-Profile sind seit einem Vierteljahr in einer Datei gespeichert, die keiner anschaut; und die Beschaffungsstrategie besteht darin, die Bestellvolumina zu bündeln und die Lieferanten damit in die Knie zu zwingen.

Schlechte Best Practice ist eine Katastrophe, denn sie verhindert, dass *echte* Best Practice Fuß fasst. Und sie ist ein auffallend weit verbreitetes Phänomen. Viele Unternehmen sind aufrichtig überzeugt, alles richtig gemacht zu haben. In anderen Fällen werden die Pseudo-Erfolgsmodelle als Verteidigungsmechanismus gegen externe Berater oder andere vermeintliche Bedrohungen ins Feld geführt. Doch immer stellen sie eine »Wertblockade« dar.

Und wie geht es nun weiter? Wir haben festgestellt, dass sich hier möglicherweise eine riesige Chance bietet, haben erklärt, wie sie entstanden ist, und haben darauf hingewiesen, dass es eine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs Best Practice im Einkauf gibt, jedoch nur wenige diesen Goldstandard erreichen.

Der Rest des Buches befasst sich mit den Antworten auf die Fragen: »Wie gelangen wir auch dort hin?«, »Wie maximieren wir das Gewinnpotenzial des Einkaufs?« und »Welche grundlegenden Bausteine bilden das Fundament des Erfolgs?«.

Warum jetzt?

Sie fragen sich vielleicht: Was soll daran neu sein? Einkauf? Beschaffungsaktivitäten? Die gibt es schon seit Jahrzehnten. Warum dieses Buch, und warum jetzt?

Die Antwort ist, dass dieses Buch zum einen während der COVID-19-Pandemie geschrieben wurde, doch Inhalt und Botschaften reichen weit darüber hinaus, auch wenn sie nur die kollektiven »Erfahrungen« von drei Einkaufsprofis repräsentieren. Zum anderen hat COVID-19 den Einkauf zweifellos ins Rampenlicht gerückt. Während wir beobachten konnten, wie die Lieferketten rund um den Globus knirschend zum Stillstand kamen, ließen sich diejenigen, die gut vorbereitet waren und über eine wohlgeordnete Supply Chain verfügten, leicht ausmachen . . . genau wie die vielen anderen, die von der Krise komplett überrumpelt wurden.

Aus der Perspektive des Einkaufs hat COVID-19 teilweise einige der wichtigsten Lieferkettenkonzepte in Frage gestellt, die von den Unternehmen während der letzten vier Jahrzehnte mühevoll umgesetzt wurden: JIT (Just-in-Time-Delivery, die bedarfssynchrone Produktion), Single Sourcing (die gezielte Beschränkung auf einen einzigen Lieferanten) oder Best Cost Country Sourcing (die weltweite Nutzung der optimalen Beschaffungsregion für bestimmte Warengruppen). Solche Konzepte treiben die Kosten aus den Lieferketten, doch im Gegenzug erhöhen sie das Risiko. Eine globale Disruption wie COVID-19 wird sich vermutlich als Bewährungsprobe für alle entpuppen, die ihre Lieferketten bis an die Grenzen verengt haben.

Die Pandemie hat einmal mehr gezeigt, dass der Einkauf das Herzstück des Unternehmens bildet, die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten und Serviceanbietern – und da Unternehmen immer mehr Aufgabenbereiche auslagern, wachsen die Anzahl und Größenordnung der Dienstleistungsanbieter. COVID-19 hat Fragen aufgeworfen, beispielsweise »Haben wir genug Kontrolle über die Beziehungen zu unseren Schlüssellieferanten und unsere Verträge?«, »Haben wir notfalls Lieferanten, die ihre Produktion für uns schnellstmöglich hochfahren können?« und »Haben wir einen starken Logistikpartner?«.

Es herrscht weitgehend Übereinstimmung, dass es weitere globale Pandemien geben wird, deshalb sollten wir sichergehen, dass wir unsere Lektionen aus der gegenwärtigen gelernt haben. Warum nutzen wir nicht die Post-Corona-Ära, um die Kostenbasis unserer Einkaufsabteilungen noch einmal unter die Lupe zu nehmen? Es ist für alle an der Zeit, sich einen Überblick über die eigenen Kosten zu verschaffen, warum verbinden wir damit nicht eine Analyse der Lieferketten-Resilienz angesichts einer globalen Krise?

Es ist ein guter Zeitpunkt, um den Einkauf in den Blick zu nehmen und zu überlegen: »Wie weit sind wir wirklich gekommen?«,

»Wie groß sind die Chancen, wo liegen sie und wie machen wir sie uns zunutze?«. Diese Fragen möchten wir in diesem Buch beantworten.

Zwar hat die Pandemie teilweise den Anstoß für dieses Buch gegeben, aber am Ende des Tages sind die darin enthaltenen Botschaften nicht »COVID-spezifisch«. Die Krise hat wie ein Brennglas gewirkt und nur in aller Deutlichkeit zum Vorschein gebracht, was bereits vorhanden war. Es handelt sich also nicht um ein Buch, das auf die COVID-Ära zugeschnitten ist, und deshalb wird sie auch nicht weiter erwähnt.

Über das Buch

Das Buch ist kein Lehrbuch im klassischen Sinn. Es enthält die Anschauungen von drei Einkaufsberatern, die sich im Verlauf mehrerer Jahrzehnte aus ihren unmittelbaren und prägendsten Erfahrungen herauskristallisiert haben. Doch die hier präsentierten Ansichten und Ideen stellen keine unumstößlichen Fakten dar. Vielleicht arbeiten Sie in einem Weltklasse-Unternehmen, auf das keine der Aussagen zutrifft. In diesem Buch geht es um typische Situationen, gestützt auf die gesammelten Erkenntnisse, die wir während unserer beruflichen Laufbahn gewonnen haben, und die eher für die »unteren 80 %« als die »oberen 20 %« von Bedeutung sein könnten.

Die zentrale These des Buchs lautet, dass der Einkauf ein viel zu selten genutzter Gewinnhebel ist und, um sein Potenzial voll auszuschöpfen, bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Die Einkaufsfunktion sollte unter anderem zweckdienlich aufgestellt sein, funktionsübergreifend arbeiten und dem Unternehmen zuverlässige Vorteile verschaffen. Von diesem Punkt ausgehend, erkunden wir jede einzelne dieser Komponenten und die Möglichkeiten der praktischen Umsetzung.

Das Buch zielt auf die gesamte Vorstandsebene ab und ist nicht nur für Einkaufsleiter, sondern auch für CEOs, COOs und CIOs relevant. Warum? Weil a) alle davon profitieren und b) der CPO die restliche Führungsmannschaft braucht, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Außerdem möchten wir mit diesem Buch auch Private Equity Operating Partner (und andere) ansprechen, die nach Möglichkeiten Ausschau halten, ihren Einkauf als Hebel für EBITDA-Verbesserungen einzusetzen. Deshalb wurde das Buch aus einer funktionsübergreifenden Executive-Perspektive verfasst. Wir hoffen, dass es für die Vorstandsetage interessant ist und vor allem CEOs und CFOs auf die Chancen aufmerksam macht, die der Einkauf bietet.

Das Buch ist kein umfassender Leitfaden für alle Aktivitäten, die mit der »Beschaffung« einhergehen. Betrachten Sie es als eine Sammlung von Abhandlungen über Schlüsselthemen. Für Einkaufsleiter sind alle Themen relevant: CFOs und andere Führungskräfte ziehen es vielleicht vor, einen Blick in bestimmte Kapitel zu werfen, aber wir empfehlen, Einleitung und Fazit sowie die Kapitel über Humanressourcen, Beschaffungspraxis, Operating Model, die Realisierung von Einsparungen und crossfunktionale Transformation zu lesen, die für alle gleichermaßen von Bedeutung sind.

Wir haben versucht, das Buch mit relevanten und interessanten Berichten von Klienten zu würzen, ohne Sie mit zu vielen Einzelheiten zu langweilen. Dazu kommt, dass wir drei Autoren Managementberater sind. Wir konnten uns über die Themen, die im Buch zur Sprache kommen, immer wieder ein Bild aus erster Hand bei einer Vielzahl von Klienten verschaffen. Das bedeutet auch, dass wir eine umfangreiche Toolbox mit Beratungskonzepten angesammelt haben. Einige haben sich bei Transformationsprozessen im Einkauf als besonders wirkmächtig erwiesen. Deshalb werden wir an bestimmten Stellen des Buches die »Geheimnisse« der besonders erfolgreichen Beratungskonzepte im Einkauf mit den Lesern teilen und aufzeigen, wie man sie in der Praxis nutzt.

Wir möchten mit diesem Buch den Hype und die Buzzwords hinter uns lassen, und deshalb legen wir Wert darauf, die Chancen im Einkauf und die Möglichkeiten, sie auszuschöpfen, ungeschönt und pragmatisch zu schildern. Unser Ziel war, die Realität so darzustellen, »wie sie ist, mit allen Fehlern und Schwächen«, und einen Leitfaden für die Vorstandsetage ohne »schmückendes Beiwerk« zu verfassen. Wir hoffen, dass es uns gelungen ist. Wir freuen uns über Rückmeldungen, aber bitte verzichten Sie auf folgende Anmerkungen:

- **»Ihr seid Berater, ihr habt gut reden«** – Das wissen wir, das lässt sich nicht ändern! Wir glauben nicht, alle Antworten zu kennen, aber wir haben eine fundierte Sicht auf das Geschehen in der Welt der Unternehmen und in aller Bescheidenheit nur eine kleine Anzahl von Rahmenkonzepten präsentiert, die sich im Lauf der Jahre als effektiv erwiesen haben.
- **»Ihr wiederholt euch«** – Ja, und das ist auch gut so! Es gibt bestimmte Themen, die immer wieder im Buch auftauchen und in der Schlussfolgerung, siehe 14. Kapitel, noch einmal zusammengefasst werden. Es sind die Dinge, die Sie im Gedächtnis abspeichern sollten; daher die Wiederholung.
- **»Das Buch ist nicht vollständig«** – Stimmt, aber es erhebt auch nicht den Anspruch, ein durchstrukturiertes Standard-Lehrbuch zu sein. Betrachten Sie es als eine Sammlung von Abhandlungen über einige der interessantesten Themen, die es bei einer grundlegenden Neuausrichtung des Einkaufs zu beachten gilt.
- **»Der Einkauf in meinem Unternehmen funktioniert bestens. Wir haben bereits viel von dem umgesetzt, was Sie empfehlen«** – Wunderbar. Uns ist bewusst, dass viele Unternehmen über hochleistungsfähige Einkaufsfunktionen verfügen. Das Buch zielt auf alle ab, die noch nicht so weit sind und nach Maximierungsmöglichkeiten ihres Einkaufspotenzials oder nach Informationen über die Aktivitäten anderer Unternehmen Ausschau halten, von denen sie lernen könnten.

- **»Sie machen den Einkauf nieder«** – Nein, ganz und gar nicht. Wir haben schlechte Einkaufspraktiken und Einkaufsteams aufs Korn genommen, die ihr Potenzial nicht voll ausschöpfen, und bisweilen Klartext geredet. Aber wir verstehen uns als leidenschaftliche Fürsprecher von Einkaufsteams, die ihre berufliche Laufbahn der Förderung einer guten Sache widmen.
- **»In Ihren Beispielen werden nur einfache indirekte Ausgabekategorien aufgeführt«** – Das stimmt. Wir haben versucht, komplexere Fallstudien zur Beschaffung direkter Materialien einzubeziehen, aber sie werden nicht weltweit verstanden und bedürfen eingehender Erklärungen, die den Rahmen des Buches sprengen würden. Deshalb haben wir uns vornehmlich auf indirekte Warengruppenbeispiele beschränkt, wie Reisekosten, MRO-Güter und Büromaterialien. Diese Warengruppen sind nicht »strategisch«, aber tatsächlich ziemlich komplex und schienen uns für die Veranschaulichung unserer Kernpunkte bestens geeignet.
- **»Sie haben sich zu sehr auf Einsparungen fokussiert«** – Die Prämisse des Buchs lautet, dass der Einkauf ein signifikanter und nicht ausreichend genutzter Gewinnhebel ist, womit die Einsparungen in den Mittelpunkt rücken. Natürlich hat der Einkauf auch andere Ziele, wie im 8. Kapitel über die Prioritäten beschrieben, die über Einsparungen hinausgehen. Dennoch sind wir der festen Überzeugung, dass der Beitrag, den er unter dem Strich zur Ertragskraft eines Unternehmens zu leisten vermag, dem Einkauf zu größerer Bedeutung verhelfen sollte, und das ist das zentrale Anliegen des Buches.

Natürlich können Sie sich dennoch jederzeit mit uns in Verbindung setzen, aber wir hoffen, dass nun klarer geworden ist, wer wir sind und was wir mit dem Buch erreichen möchten.

Auf den nachfolgenden Seiten werden wir die Transformationsreise des Einkaufs mit all ihren Facetten unter die Lupe nehmen

und Fragen stellen, denen das Topmanagement auf den Grund gehen sollte:

- Wo liegen die Chancen, und wie groß sind sie?
- Wie machen wir uns diese Chancen und die damit verbundenen Kosteneinsparungen in der Praxis zunutze?
- Warum haben so viele Unternehmen den falschen Weg eingeschlagen und wie machen wir es richtig?
- Wie bauen wir ein starkes Einkaufsteam auf und wie gelingt eine effektive crossfunktionale Zusammenarbeit?
- Wie lässt sich sicherstellen, dass die Einsparungen tatsächlich in das Geschäftsergebnis einfließen?
- Welche Einkaufstechnologien brauchen wir und auf welche können wir verzichten?
- Wie können wir Lieferkettenrisiken minimieren und eine Agenda vorantreiben, die über Einsparziele hinausgeht und beispielsweise Nachhaltigkeit in den Blick nimmt?
- Was können wir von den Private Equity Gesellschaften und ihrer Herangehensweise an den Einkauf lernen?

Das zentrale Thema, das sich wie ein roter Faden durch das gesamte Buch zieht, ist die crossfunktionale Struktur des Einkaufs. Das Potenzial, das der Einkauf bietet, lässt sich nicht maximieren, wenn er auf ein fachspezifisches Silo beschränkt wird. Das bedeutet, dass sich die gesamte Vorstandsebene in Entscheidungen des Einkaufs einbringen sollte und umgekehrt. Deshalb ist das Buch nicht nur auf CPOs ausgelegt . . . der Einkauf ist von Haus aus ein bereichsübergreifendes Unterfangen, mit dem Sie nur dann auf die Erfolgsspur gelangen, wenn alle, auch das Topmanagement, an einem Strang ziehen.

So viel vorab; wir hoffen, dass Sie nun den Rest des Buchs genießen.