
2.1 Grundlagen und Herausforderungen des Investitionsgütereinkaufs

Der Investitionsgütereinkauf unterscheidet sich anhand wesentlicher Eigenschaften vom Einkauf anderer Güter und Dienstleistungen. Anhand der Charakteristika der Investitionsgüter, dem Prozess des Investitionsgütereinkaufs sowie den involvierten Akteuren sollen diese Spezifika sowie die sich daraus ergebenden Herausforderungen dargestellt werden.¹

Investitionsgüter Investitionsgüter zeichnen sich durch eine hohe Nutzungsdauer aus und verbleiben zumeist über viele Jahre im Betrieb. In der Regel müssen sie dabei in ein bestehendes Produktionssystem integriert werden, wodurch beim Investitionsgütereinkauf Interdependenzen mit den bereits vorhandenen Anlagen zu berücksichtigen sind. Zudem besteht die Gefahr, dass Investitionsgüter während ihrer Nutzungsdauer technisch veralten und beispielsweise gegenüber optimierten Nachfolgemodellen eine geringere Leistungsfähigkeit aufweisen. Dies kann für die beschaffenden Unternehmen zu Wettbewerbsnachteilen führen und ist besonders dann von Bedeutung, wenn neue Technologien essentiell für die Positionierung eines Unternehmens im Markt sind.² Hinzu kommt, dass die Inbetriebnahme von Investitionsgütern gegenüber dem geplanten Zeitpunkt häufig verspätet erfolgt, was negative Auswirkungen auf die Leistungserstellung und die finanzielle Situation eines Unternehmens haben kann.

In vielen Fällen werden Investitionsgüter für die Produktion verwendet und weisen somit eine wertschöpfende Funktion für Unternehmen auf. Da

¹ Vgl. Maucher und Hofmann (2013a), S. 2.

² Vgl. Fearon et al. (1993), S. 655.

die produzierten Güter und somit die Anforderungen an die benötigten Investitionsgüter jedoch von Unternehmen zu Unternehmen variieren, sind diese häufig an die individuellen Bedürfnisse anzupassen. Investitionsgüter weisen daher in vielen Fällen einen geringen Standardisierungsgrad auf, was häufig mit einer hohen Komplexität der Investitionsgüter einhergeht.³

Investitionsgüter können daher folgendermaßen definiert werden:

[...] Investitionsgüter [sind] materielle und immaterielle Güter, die von Organisationen beschafft werden und die technische Voraussetzung der betrieblichen Leistungserstellung bilden. Kennzeichnend für Investitionsgüter sind die Dauerhaftigkeit der Nutzung unter dem möglichen Einbezug von Bereitstellungs-, Wartungs- und Instandsetzungsdienstleistungen sowie der im Vergleich zum Material hohe Wert eines einzelnen Objektes. Diese Definition umfasst somit z. B. Anlagen, Gebäude, Grundstücke und Patente. Nicht unter diese Definition fallen z. B. einmalig verwendete Spezialwerkzeuge, Schulungen oder durch Privatpersonen beschaffte Solaranlagen.⁴

Prozess des Investitionsgütereinkaufs Beim Investitionsgütereinkauf handelt es sich um die Versorgung eines Unternehmens mit Investitionsgütern, die von unternehmensexternen Quellen bezogen werden.⁵ Im Gegensatz zum Einkauf von Produktionsgütern und Dienstleistungen werden dabei zumeist Einkaufsprojekte für einzelne Investitionsgüter durchgeführt.⁶ Aus diesem Grund handelt es sich beim Investitionsgütereinkauf häufig um eine Unterkategorie des Projekteinkaufs, welcher durch den Einkauf von Gütern und Dienstleistungen für ein bestimmtes Projekt durch ein projektbezogenes Einkaufsteam charakterisiert ist.⁷

Mit dem Einsatz großer finanzieller Mittel beim Investitionsgütereinkauf ist vielfach ein entsprechend hohes Kostenrisiko verbunden, da die damit verbundenen Zahlungsströme in der Regel unsicher sind und sich eine genaue Kalkulation der über die Jahre anfallenden Ein- und Auszahlungen schwierig gestalten kann.⁸ Zudem ist die Investitionsgüterindustrie sensibel gegenüber konjunkturellen Zyklen, was zu massiven Preisschwankungen führen kann.⁹ Eine weitere Herausforderung bildet das Phänomen, dass die tatsächlichen Kosten im Investitionsgütereinkauf die ursprünglich geplan-

³ Vgl. Dobler et al. (1990), S. 322 f.; vgl. Burt et al. (2003), S. 262; vgl. Leenders et al. (2006), S. 423.

⁴ Hofmann et al. (2012), S. 10.

⁵ Vgl. Kummer et al. (2009), S. 90.

⁶ Vgl. Hofmann et al. (2012), S. 3.

⁷ Vgl. Hildebrandt (2010), S. 64.

⁸ Vgl. Leenders et al. (2006), S. 423 f.

⁹ Vgl. Monczka et al. (2002), S. 48 f.

ten Kosten aufgrund zu optimistischer Planungen häufig um ein Vielfaches übersteigen. Damit verbunden sind i. d. R. auch zeitliche Verzögerungen.

Der Anteil des Kaufpreises liegt bei Investitionsgütern im Allgemeinen lediglich bei etwa 30–50 % der Gesamtkosten.¹⁰ Daher sollten bei der Kaufentscheidung nicht nur der Anschaffungspreis, sondern auch weitere, über den Produktlebenszyklus des entsprechenden Investitionsguts anfallende Kosten berücksichtigt und zum Kaufpreis hinzugerechnet werden.¹¹ Dazu gehören beispielsweise Kosten für Inbetriebnahme, Instandsetzung, Energieaufwendungen, Wartung oder Reparaturen im Verlauf der Nutzungsdauer. Diese lassen sich jedoch zumeist nur schätzen, da aufgrund der hohen Spezifität von Investitionsgütern oft nur wenige historische Daten vorliegen oder diese bereits veraltet sind.¹² Eine transparente Darstellung der Gesamtkosten gestaltet sich somit schwierig. Liegen im Unternehmen entsprechende Daten vor, wird bei der Kalkulation der über den Produktlebenszyklus anfallenden Kosten von Vergangenheitswerten wie beispielsweise Daten bereits existierender Investitionsgüter sowie Lieferanteninformationen ausgegangen.

Die Einbeziehung dieser Kosten in die Investitionsgüterkaufentscheidung erfolgt im Rahmen des Total Cost of Ownership-Ansatzes und basiert auf der Identifikation von Kostentreibern, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf die tatsächlichen Gesamtkosten der Investitionsgüter haben können.¹³ Abbildung 2.1 zeigt schematisch, wie sich die Total Cost of Ownership von Investitionsgütern zusammensetzen.

Mit zunehmender Nutzungsdauer der Investitionsgüter gewinnen dabei beispielsweise Wartungs- und Reparaturkosten immer mehr an Bedeutung. Häufig werden diese Kosten daher bereits in Form von Service- oder Wartungsverträgen beim Investitionsgütereinkauf berücksichtigt, um die Funktionsfähigkeit der Investitionsgüter während ihrer Gebrauchsdauer zu gewährleisten und Kosten besser kalkulieren zu können. Aufgrund der Vielzahl verschiedener Angebote zu Service und Wartung stellt die entsprechende Auswahl eine weitere Herausforderung für den Einkauf dar.

Der Einkaufsprozess von Investitionsgütern kann sehr aufwendig und langwierig sein, was in der Produktkomplexität und der Vielzahl der beteiligten Akteure begründet ist. Durch die oft unregelmäßige Beschaffung der Investitionsgüter und die Vielzahl an Vergabekriterien kann beispielsweise die Lieferantenauswahl viel Zeit in Anspruch nehmen. Dabei sind langfristig angelegte Lieferantenbeziehungen von großer Bedeutung, um Wartung

¹⁰ Vgl. Leenders et al. (2006), S. 424.

¹¹ Vgl. Eilenberger (2003), S. 133.

¹² Vgl. Hofmann et al. (2012), S. 74.

¹³ Vgl. Krischun (2010), S. 20.

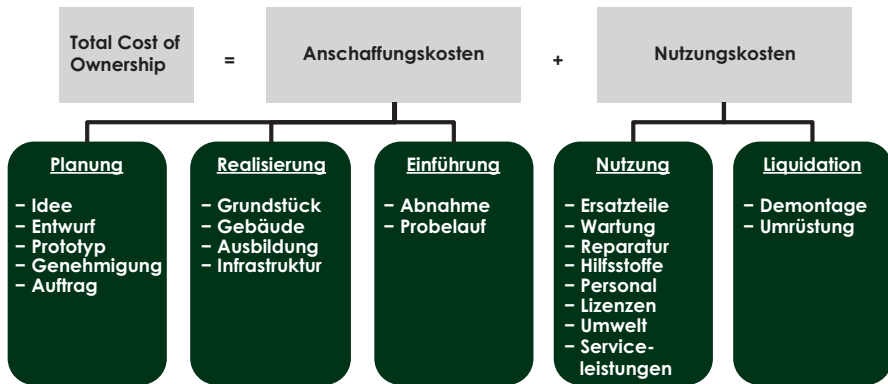


Abb. 2.1 Schematische Darstellung der Total Cost of Ownership von Investitionsgütern. (In Anlehnung an Arnolds et al. 2010, S. 428)

und Bereitstellung von Ersatzteilen zu gewährleisten.¹⁴ Zudem fallen aufgrund der hohen Spezifitätsgrad der Investitionsgüter häufig lange Produktionszeiten an. Dies ist besonders dann der Fall, wenn bei der Entwicklung von Investitionsgütern auf unternehmensinterne Spezifika eingegangen wird oder nachträgliche Anpassungen vorgenommen werden müssen. Für die Kaufentscheidung ist aus diesem Grund häufig technisches Hintergrundwissen über zu beschaffende Güter essentiell.¹⁵ Dieses liegt in der Einkaufsorganisation jedoch meist nicht vor, was eine enge Zusammenarbeit mit der Fachabteilung, die das Investitionsgut anfordert, notwendig macht. Klar zugeschriebene Verantwortlichkeiten für den Investitionsgütereinkaufsprozess fehlen dabei jedoch häufig, wodurch Konflikte entstehen können, wenn sich die Ziele der involvierten Abteilungen konkurrieren. So legt die Produktion im Allgemeinen hohen Wert auf Qualität und Innovation, während im Einkauf der Preis eine große Rolle spielt.¹⁶ Eine weitere Folge verteilter Verantwortlichkeiten ist die fehlende Übersicht über Menge und Arten beschaffter Investitionsgüter eines Unternehmens sowie deren spezifische Anforderungen. Informationen dazu liegen häufig nicht gebündelt vor, sind jedoch von großer Bedeutung für Kaufentscheidungen, da auf diese Weise Defizite bisheriger Investitionsgüter bei Neuanschaffungen berücksichtigt werden können. Abbildung 2.2 zeigt die wesentlichen Schritte beim Investitionsgütereinkauf.

In der Anbahnungsphase wird zunächst ermittelt, in welchem Umfang Investitionsgüter benötigt werden und definiert, welche Kriterien diese erfül-

¹⁴ Vgl. Monczka et al. (2002), S. 49.

¹⁵ Vgl. Fearon et al. (1992), S. 656.

¹⁶ Vgl. Hofmann et al. (2012), S. 3 f.

Erfolgsmessung beim Investitionsgütereinkauf

Eine alleinige Frage von Savings?

Maucher, D.; Stölzle, W.; Hofmann, E.

2013, XI, 55 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-38471-4