

2 Einkaufsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie

Durch die Entwicklung einer Unternehmensstrategie wird im Rahmen eines unternehmerischen Planungsprozesses ein Handlungsrahmen und zudem ein übergeordnetes Verständnis geschaffen, wie Unternehmensziele erreicht werden sollen, welche Strategien dabei verfolgt werden und welche Maßnahmen dazu geeignet sind und welche nicht. Dabei umfasst die Unternehmensstrategie die unterschiedlichsten Bereichsstrategien, wie beispielsweise die Vertriebs-, die Produktions- oder die Finanzstrategie. Auch die Einkaufsstrategie ist ein Teil der Unternehmensstrategie. Mit ihr wird festgelegt, wie die Versorgungsaufgabe im Unternehmen generell gelöst werden soll. Allerdings handelt es sich hier aus der Sicht des Einkaufs keineswegs nur um eine einzige Strategie. Da ein Unternehmen zumeist auf unterschiedlichen Beschaffungsmärkten agiert, kann es eine singuläre Einkaufsstrategie nicht geben, die für alle Versorgungssituationen gleichermaßen zutrifft.

Die Formulierung von Unternehmenszielen und die Ableitung sinnvoller Unternehmensstrategien basieren dabei im Wesentlichen auf Daten zum Unternehmen selbst sowie Informationen über die für das Unternehmen relevanten Märkte. Hierbei obliegt die Ermittlung der strategisch relevanten Informationen zu beschaffungsmarktspezifischen Entwicklungen naturgemäß der Einkaufsorganisation, die einerseits diese Informationen im Unternehmen zur Festlegung der Unternehmensziele bereitstellt und mit diesen Informationen die Entwicklung anderer Bereichsstrategien unterstützt. Andererseits ist der Einkauf zur Ableitung geeigneter Einkaufsstrategien ebenfalls auf Informationen, wie z.B. über Absatzmarktentwicklungen des Vertriebs als auch auf Informationen anderer Unternehmensbereiche angewiesen, um Einkaufsziele und -strategien zu definieren. Diese Informationen sollen im Folgenden als Basisdaten bezeichnet werden, die zur Ableitung von Einkaufsstrategien und zur Entwicklung anderer Bereichsstrategien notwendig sind.

2.1 Basisdaten

Die Einkaufsplanung ist sowohl als ein Teilprozess des Unternehmens zu verstehen als auch im Sinne einer Querschnittsfunktion Teil eines Gesamtprozesses im Unternehmen. Dies hat sie mit der Absatz-, der Produktions-, der Finanz- oder der Personalplanung gemeinsam. Der Einkauf unterstützt die Planungsprozesse anderer Fachbereiche im Unternehmen, indem er im Rahmen seiner Beschaffungsmarktforschungsaktivitäten beispielsweise folgende Daten erhebt und diese an die anderen Fachbereiche kommuniziert:

- Entwicklung der Faktorkosten (z.B. Rohstoff-, Lohn und Energiekosten)
 - Mithilfe dieser Informationen können im Unternehmen existierende Verkaufskalkulationen den Marktentwicklungen angepasst werden. So wird die Gefahr von möglichen, monetären Verlusten und Fehlpositionierungen der Verkaufsprodukte

reduziert. Ebenfalls lassen sich hierdurch Impulse zur Überarbeitung bestehender Spezifikationen oder zur Verlagerung von Herstellungsprozessen erzeugen.

- Entwicklung der Rohstoffnachfrage auf den relevanten Beschaffungsmärkten
 - Durch diese Informationen können zu erwartende, preisliche Reaktionen auf der Beschaffungsseite leichter prognostiziert und zur Anpassung von Verkaufskalkulationen oder vorhandenen Lagerbeständen genutzt werden.
- Aufkommen oder Wegfallen von alternativen Lieferanten
 - Das frühzeitige Wissen hierüber eröffnet dem Unternehmen aufgrund eines zunehmenden Wettbewerbs einerseits neue Chancen für Preisreduzierungen sowie zusätzliche Möglichkeiten, steigende Bedarfe auf der Absatzseite leichter abzudecken. Andererseits können durch Wegfallen von Lieferanten Anstöße zur Erhöhung von Lagerbeständen, zum Auffinden von Alternativen oder zu intensiverem Risikomanagement gewonnen werden.
- Auslastung von Produktionskapazitäten der wichtigsten Lieferanten
 - Selbst wenn es für den Einkauf bisweilen problematisch sein dürfte, zuverlässige Informationen über Auslastungsstände von Produktionskapazitäten der Lieferanten zu erhalten, sind diese Informationen oder Anhaltspunkte zu sich abzeichnenden Trends sehr hilfreich, im Unternehmen die Versorgungssituation kritisch zu bewerten bzw. die Absatz- bzw. die Produktionsplanung gezielt zu unterstützen.
- Entstehen von bedeutsamen Dienstleistungen für das Unternehmen
 - Mithilfe dieser Informationen können im Unternehmen mögliche Chancen frühzeitig erkannt werden, um den externen bzw. internen Kunden zusätzliche Serviceleistungen anzubieten oder die Spezifizierung des Bedarfs zu unterstützen. So kann die Stellung des Unternehmens im Absatzmarkt verbessert oder neue Kunden durch weitreichenderen Service gewonnen werden.
- Veränderungen von Steuern / Zöllen auf den relevanten Beschaffungsmärkten
 - Auf Basis dieser Informationen lassen sich im Unternehmen günstig verlaufende Marktentwicklungen charakterisieren, welche u. A. zusätzliche Optionen zur Optimierung von Kosten, zur Verbesserung von Konditionen oder zur Verlagerung von Herstellungsprozessen eröffnen oder umgekehrt ungünstig verlaufende Entwicklungen die Durchführung geeigneter Maßnahmen erfordern.
- Aufkommen alternativer Finanzierungs- und Versicherungsformen
 - Kenntnisse hierüber ermöglichen es dem Unternehmen, sowohl Kostenrisiken auf der Absatz- als auch auf der Beschaffungsseite besser zu managen sowie neue Möglichkeiten zur Überwälzung finanzieller Schäden auf Dritte besser zu nutzen.

Um die mittel- und langfristige Einkaufsplanung zu verbessern und um die Versorgungsaufgabe besser erfüllen zu können, ist der Einkauf auf die Weitergabe von Informationen anderer Fachbereiche im Unternehmen angewiesen. Derartige sind beispielsweise:

- Entwicklung / Prognose der vom Unternehmen beabsichtigten Stückzahlen
 - Das frühzeitige Wissen um die Entwicklung von Bedarfsvolumina verhilft dem Einkauf, auf kurzfristige Sicht Preise und Konditionen mit Lieferanten vorteilhafter zu gestalten sowie sich anbahnende Versorgungsengpässe frühzeitiger zu erkennen und Lagerbestände gezielter zu managen.
- Bedarfsentwicklung / die Potenziale der vom Unternehmen bedienten Absatzmärkte
 - Im Unterschied zu dem vorhin genannten Aspekt sind diese Informationen dem Einkauf mittelfristig von Nutzen, um rechtzeitig die Kapazitätsplanungen der Lieferanten beziehungsweise die Entwicklung von Lagerbeständen zu steuern oder die internen Fachbereiche bei notwendig werdenden Anlageinvestitionen frühzeitiger zu unterstützen.
- Entwicklung der für das Unternehmen relevanten Marktanteile
 - Mittels dieser Informationen kann die Einkaufsorganisation unter anderem sich langfristig abzeichnende Veränderungen des Bedarfs besser erkennen und diese Informationen zur Gestaltung der Geschäftsbeziehung zu Lieferanten nutzen oder auch die Vorteilhaftigkeit etwaiger Investitionsvorhaben zuverlässiger abschätzen.
- Weiterentwicklung der im Unternehmen genutzten Technologien und das Aufkommen von Alternativen
 - Diese Informationen verhelfen dem Einkauf, sich anbahnende steigende als auch fallende Bedarfsentwicklungen bestimmter Beschaffungsobjekte in der Bedarfsplanung oder bei der Anpassung von Einkaufsstrategien zu berücksichtigen.

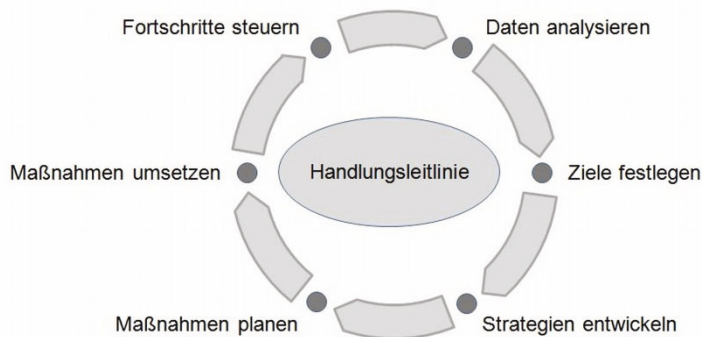
In einer leistungsfähigen Einkaufsplanung werden diese Informationen systematisch zusammengetragen und zu Daten aufbereitet. Diese dienen bei der Formulierung von neuen Einkaufszielen bzw. zur Ableitung von entsprechenden Einkaufsstrategien. Dabei handelt es sich bei diesem ersten Prozessschritt nur selten um bereits vorhandene quantitativ auswertbare Daten. Vielmehr erhält die Einkaufsorganisation in der unternehmerischen Praxis oftmals nur lose Hinweise, nicht aber systematisch erhobene und bewertete Informationen zu Sachverhalten, die den Einkauf betreffen. Häufig kommt es auch vor, dass die Einkaufsverantwortlichen über die Ziele des Unternehmens und die wichtiger Fachbereiche nicht oder nur unzureichend informiert und in Folge dessen dann auch nicht in der Lage sind, optimale Einkaufsstrategien zu entwickeln. In vielen klein- und mittelständischen Unternehmen ist dies in der heutigen Praxis noch eher die Ausnahme, dass der Einkaufsorganisation Informationen aus anderen Bereichen zur Planung von Einkaufsstrategien zur Verfügung stehen. Dadurch erhöht sich jedoch die Gefahr, dass Einkaufsziele verfolgt werden, die nicht mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen.

Für eine gezielte Steuerung einzelner Beschaffungsobjekte sind diese Daten und Informationen oftmals zu grob bzw. zu unspezifisch und deshalb nur bedingt geeignet. Jedoch bilden sie einen wertvollen strategischen Rahmen, der für ein gezieltes Management von Einkaufsstrategien unverzichtbarer Bestandteil ist. Einkauf in diesem Sinne setzt eine frühzeitige Einbindung der Einkaufsorganisation in den Produktentwicklungsprozess

bzw. in die Kommunikationsstruktur im Unternehmen voraus (vgl. Kap. 1.2.3). So erhält der Einkauf rechtzeitig das für ihn bedeutsame Wissen, um strategisch und operativ bestmögliche Einkaufsergebnisse zu realisieren. Mit dem nötigen Wissen zu den absatzmarkt-relevanten und technologischen Entwicklungen kann der Einkauf zu den für ihn relevanten Fragen Stellung beziehen oder dieses Wissen bei der Festlegung der relevanten Einkaufsziele berücksichtigen. Daher steht zu Beginn des Aufbaus einer einkaufsstrategischen Basis die Sammlung und Auswertung dieser Daten und Informationen, der strategisch relevanten Basisdaten, im Mittelpunkt der ersten Planungsphase. Der Einkauf sollte die für ihn relevanten Basisdaten kennen, um seinen Informationsbedarf im Unternehmen konkret formulieren und kommunizieren zu können.

Wie auf der Grundlage einer dem Einkauf bekannten Unternehmensstrategie die Versorgungsaufgabe in geeigneter Weise grundsätzlich gelöst werden kann, soll im Folgenden anhand eines sog. einkäuferischen Gesamtprozesses erläutert werden (vgl. Abbildung 2.1).

Abbildung 2.1 Der einkäuferische Gesamtprozess



Ausgangspunkt einer strategischen Planung im Einkauf ist die Entwicklung einer Handlungsleitlinie, die sinnvollerweise vom Einkauf erstellt wird und sich aus der Unternehmensstrategie ableitet. Diese stellt für die Einkaufsorganisation bei der jeweiligen Verfolgung unterschiedlicher Einkaufsziele eine gemeinsame Handlungsgrundlage dar. Dazu ist es wichtig, dass die Unternehmensziele ausformuliert und dem Einkauf sowohl bekannt als auch verständlich sind. Dieser Gesamtprozess lässt sich durch sechs grundlegende Prozessschritte charakterisieren, die im Einklang mit der vom Einkauf entwickelten Handlungsleitlinie stehen sollten.

In einem ersten Schritt muss aus der Sicht des Einkaufs das unternehmensinterne Umfeld analysiert werden. So ist die Verfolgung einkaufsspezifischer Ziele auf den einzelnen Beschaffungsmärkten nur dann sinnvoll, wenn dem Einkauf das unternehmensinterne Umfeld bekannt ist und demzufolge welche Unternehmensziele einen Handlungsrahmen zur Formulierung geeigneter Einkaufsziele darstellen. Darauf aufbauend ist das unterneh-

mensexterne Umfeld zu strukturieren, um im Einkauf konkrete Ziele für unterschiedliche Beschaffungsmärkte festzulegen. Dennoch ist hier gleichzeitig von unterschiedlichen und sich bisweilen ändernden Einkaufszielen die Rede, da zum einen, vom Einkauf bei der Festlegung von Zielen unterschiedliche Beschaffungsmärkte zu berücksichtigen sind. Zum anderen, weil je nach Entwicklung der Beschaffungsmarktsituation vorhandene Einkaufsstrategien neuen Zielen angepasst werden müssen. Deshalb werden diese Märkte vom Einkauf in sogenannten Warengruppen abgebildet, die eine eigenständige strategische und darauf aufbauend operative Zielsetzung gestatten.

Welche operativen bzw. strategischen Ziele vom Einkauf mit Ausrichtung auf die einzelnen Warengruppen verfolgt werden können, ist im Rahmen eines Wertschöpfungsmanagements mit Blick auf das unternehmensinterne Umfeld recht unterschiedlich und vielfach nicht singulär zu verstehen. So werden z.B. für eine Warengruppe „Büromaterial“ absehbar weniger kostenorientierte Ziele als vielmehr prozessorientierte Ziele im Vordergrund stehen, hingegen für eine Warengruppe „Produktionsmaterial“ kostenorientierte Ziele von größerer Bedeutung sein. Wie Ziele formuliert werden können und welche grundsätzlichen Ziele im Einkauf angestrebt werden können ist Gegenstand des zweiten Planungsschrittes.

Auf der Basis warengruppenspezifischer Ziele werden im dritten Planungsschritt strategische Analysen und Methoden vorgestellt, die eine Ableitung von Einkaufsstrategien zur Erreichung warengruppenspezifischer Einkaufsziele ermöglichen. Dies ist Gegenstand des dritten Kapitels in diesem Buch.

Im vierten Schritt müssen warengruppenspezifische Maßnahmenpakete geplant und im anschließenden Prozessschritt umgesetzt werden. Diese Maßnahmen lassen sich zu fünf unterschiedlichen Handlungsfeldern strukturieren und werden in den Kapiteln fünf bis neun ausführlich erklärt.

Im letzten Schritt müssen vom Einkauf Kennzahlen definiert werden, die die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen steuern und damit eine Kontrolle der Zielerreichung erlauben. Um die enge Verzahnung der umzusetzenden Maßnahmen mit den jeweils relevanten Kennzahlen leichter nachzuvollziehen zu können, werden diese Kennzahlen im Zusammenhang mit den jeweiligen Maßnahmen im Rahmen der einzelnen Kapitel vorgestellt.

Wie solche Kennzahlen jedoch grundsätzlich gebildet werden können, welchen Nutzen ein professionelles Einkaufscontrolling generell stiftet und wie ein geeignetes Kennzahlensystem im Einkauf aufgebaut werden kann, wird aus didaktischen Gründen bereits in diesem Kapitel erläutert. So fällt es nachher leichter, ein besseres Verständnis zur Bildung von Kennzahlen zu entwickeln, das zum erfolgreichen Management einkaufsstrategischer Maßnahmen zwangsläufig benötigt wird.

2.2 Erstellung einer Handlungsleitlinie

Bei der Ausgestaltung einer Handlungsleitlinie werden Themenkomplexe berücksichtigt, nach welchen grundsätzlichen Gesichtspunkten die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Sinne eines Wertschöpfungsmanagements gestaltet werden soll. Sie ist für die Entwicklung von Einkaufsstrategien maßgeblich und legt den Handlungsrahmen der Einkaufsorganisation fest, ohne aber Handlungsspielräume unnötig einzuschränken (Heß 2010, S. 89). Vielfach finden in dieser Handlungsleitlinie die sogenannten Führungsgrundsätze des Unternehmens Berücksichtigung. Verpflichtet sich beispielsweise ein Unternehmen zur Einhaltung international anerkannter Richtlinien und Sozialstandards wie der des Global Compact der Vereinten Nationen, wird dies in der Leitlinie berücksichtigt. Dabei soll durch eine Art Forderungskatalog sichergestellt werden, dass die Einkaufsorganisation alles in ihren Kräften stehende unternimmt, diese Regeln einzuhalten. Dazu gehört auch, die Einhaltung dieser Regeln im Rahmen des Zumutbaren von den Geschäftspartnern einzufordern. Schwerpunkte eines derartigen Forderungskatalogs können beispielsweise sein:

■ Ein fairer und vertrauensvoller Umgang mit Lieferanten

Dies bedeutet, dass Einkäufer sich gegenüber Lieferanten jederzeit vertragskonform verhalten, mögliche Risiken nicht einseitig und zu deren Schaden auf ihn überwälzen, die eigene Nachfragemacht nicht unfair ausnutzen (z.B. durch sogenannte Preisdiktate) und die in der Zusammenarbeit mit Lieferanten erlangten Informationen Dritten nicht zur Verfügung stellen oder verfügbar machen. Im Sinne eines ganzheitlichen Wertschöpfungsmanagements kann die Wahrnehmung der Einkaufsaufgabe langfristig nur auf der Basis eines Vertrauensverhältnisses zwischen Lieferant und Unternehmen im Rahmen gegenseitiger Wertschätzung funktionieren. Eine Handlungsleitlinie, die diesen Aspekt ausreichend berücksichtigt, erleichtert dem Einkauf in der Wertschöpfungskette die Kommunikation dieses Paradigmenwechsels gegenüber den Lieferanten.

■ Verpflichtung zur Einhaltung ökologischer, sozialer und ethischer Standards

Derartige Verpflichtungen und Forderungen gegenüber den Geschäftspartnern helfen dem Einkauf, den Erwartungen sogenannter Interessensvertreter (Stakeholder) zu entsprechen. Dabei umfasst die Gruppe der Stakeholder sowohl den Eigentümer als auch die Mitarbeiter, Verbände und die Öffentlichkeit. Mit der Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung trägt der Einkauf dazu bei, materiellen (Umsatz- und Marktanteilsverluste) oder immateriellen Schäden (Imageverluste) vorzubeugen. Beispiele dafür sind die Verpflichtung der Einkaufsorganisation, in den vor ihr verwendeten Spezifikationen und Auswahlkriterien für Lieferanten auf die Einhaltung der RoHS-Richtlinie, der Chrom-VI- oder der REACH-Verordnung zu achten. Rahmenvereinbarungen oder Verträge können die Selbsterklärung der Lieferanten enthalten, auf Kinder- und Schwarzarbeit zu verzichten, die Gesetze und Umweltrichtlinien einzuhalten oder keine Steuern zu hinterziehen. Auch die Erklärung, Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Rasse, Religion, Behinderung, Alter oder sexueller Ausrichtung weder bei sich noch bei Unterlieferanten zu tolerieren, gehört hier zum Selbstverständnis einer Einkaufsorganisation.

Zum Schutz vor möglichen Interessenskonflikten werden Lieferanten vertraglich dazu verpflichtet, diese Regelungen ebenfalls bei ihren Unterlieferanten einzufordern. Doch ist eine umfassende Überwachung vom Einkauf aufgrund häufig nicht ausreichenden Fachwissens, oft begrenzter Kapazitäten oder mangelhafter Informationstransparenz realistisch gesehen in der Praxis kaum durchführbar. Trotzdem ist die Überwachung sinnvoller Bestandteil eines Forderungskatalogs, um gegenüber den Interessensvertretern den Eindruck von Nachlässigkeit im Umgang mit diesen Standards wirkungsvoll entgegen zu treten:

■ Bekämpfung von Korruption

Ein weiterer wichtiger Inhalt einer Handlungsleitlinie ist die Bekämpfung von Korruption auch im eigenen Interesse. Bestechlichkeit von Einkaufsmitarbeitern kann zu materiellen Schäden im Unternehmen führen. Zudem wird eine Außenwirkung erzeugt, welche die Zusammenarbeit mit aktuellen und potenziellen Lieferanten beeinträchtigt und Misstrauen in die partnerschaftlichen Absichten des Unternehmens stiftet. In der Leitlinie sollte dieser Aspekt deshalb ausreichend Berücksichtigung finden, um dem Einkäufer einen konkreten Handlungsrahmen vorzugeben. Darin sollten die üblichen Geschäftsgepflogenheiten im Zuge der Geschäftsanbahnung oder -kontaktpflege, wie z.B. die Teilnahme an Geschäftsessen oder die Annahme von sogenannten Höflichkeitspräsenten, gegenüber unlauteren Praktiken der Einflussnahme auf Entscheidungen oder einseitiger Vertragsformulierungen abgegrenzt werden. Der Mitarbeiter muss klar erkennen können, was gewünscht beziehungsweise erlaubt und was aus Unternehmenssicht nicht akzeptabel ist.

■ Formulierung einer Einkaufsvision

Eine eigenständige Einkaufsvision, die von den Mitarbeitern des Einkaufs entwickelt wurde, stärkt die Einkaufsorganisation in der Wahrnehmung von Lieferanten als auch von Kunden. Damit wird die zukünftige Bedeutung der Einkaufsaufgabe im Sinne des Wertschöpfungsaspekts zusätzlich verankert. Diese Vision darf keinesfalls im Widerspruch zu einer Unternehmensvision stehen, sondern sollte aus dieser hervorgehen. Insbesondere wenn es der Entwicklungsstand der Einkaufsorganisation (vgl. Kap. 1.2.2) notwendig erscheinen lässt, kann die Formulierung einer Einkaufsvision wertvolle Unterstützung leisten. Beispielsweise, um die Einkaufsorganisation in der internen Wahrnehmung zu stärken, die Mitarbeiter des Einkaufs als Team zusammenzuführen oder bei der Entwicklung von Einkaufsstrategien als grundlegender Anspruch zu dienen. Diese Regeln helfen dem Einkauf dabei, die Zusammenarbeit mit Lieferanten in partnerschaftlichem Verständnis zu gestalten.

Zusätzlich sollte die Handlungsleitlinie die Unternehmensstrategie hinsichtlich des Versorgungsaspekts beschreiben. So sollte diese Leitlinie die Einkaufsorganisation zum Beispiel dabei unterstützen, liefer- und leistungsfähige Lieferanten auszuwählen oder in gemeinsamer Abstimmung mit den Fachbereichen sich gemeinsam für diese zu entscheiden. Welche jeweiligen Interessen das Unternehmen berücksichtigen muss, welche marktseitigen Herausforderungen sich dem Unternehmen stellen und welcher Prozesse sich ein Unternehmen demzufolge bedient, sollte in die Formulierung einer Handlungsleitlinie ebenso mit einfließen. Aus dieser kann dann grundsätzlich der einkäuferische Gesamtpro-

zess gestartet werden, der für den Einkauf als Ganzes oder für einzelne Warengruppen durchlaufen werden kann. Ein Beispiel für eine Handlungsleitlinie eines deutschen Heizgeräteherstellers zeigt die folgende Abbildung.

Abbildung 2.2 Leitlinien der Zusammenarbeit mit Lieferanten

- Die Wünsche und Anforderungen unserer Kunden sind für den Einkauf oberster Maßstab des Handelns.
- Der Einkauf von Waren und Dienstleistungen ist stets unter den Bedingungen eines freien Wettbewerbs vorzunehmen. Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Lieferanten durch nicht einheitliche Auswahlmaßstäbe sind zu vermeiden.
- Lieferanten werden nach der Wettbewerbsfähigkeit der Preise, der Qualität ihrer Waren und Dienstleistungen und nach ihrer Zuverlässigkeit im Rahmen der Lieferantenbewertung ausgewählt.
- Jeder potenzielle Lieferant hat die Möglichkeit, seine Produkte und Leistungen anzubieten.
- Der Einkauf strebt nach langfristigen Partnerschaften mit Lieferanten.
- Informationen über Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten sowie ausgetauschte vertrauliche Mitteilungen und eingereichte Angebote werden nicht an Dritte weitergegeben oder Dritten verfügbar gemacht.
- Anfragen sind in realistischer Einschätzung des Einkaufsvolumens an bewährte und neue Lieferanten zu richten.
- Jeder potentielle Anbieter bzw. Lieferant erhält identische Informationen möglichst zeitnah.
- Wir handeln in ökologischem Verantwortungsbewusstsein und bekennen uns zu unserer sozialen Verantwortung.
- Wir glauben an Vertrauen, Fairness, offene Kommunikation, Information und gegenseitige Wertschätzung.

Die Entwicklung solcher Leitlinien wird oft mithilfe von Workshops erarbeitet und zu sog. Basisregeln des Handelns zusammengefasst, die von den Mitarbeitern im Einkauf gemeinsam beschlossen werden. Auch die Einbindung aller Mitarbeiter mit Kontakten zu Lieferanten, wie beispielsweise in cross-funktionalen Strukturen, hat sich in der Praxis als sehr wertvoll erwiesen, um hinsichtlich der Weitergabe von Informationen nach außen ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Die Vereinbarung einer Handlungsleitlinie kann beispielsweise auch im Rahmen der Einstellung von Mitarbeitern erfolgen oder ein Bestandteil des Arbeitsvertrags von Mitarbeitern sein. So wird sichergestellt, dass das Erreichen der Einkaufsziele nicht durch das Unternehmen selbst beeinträchtigt wird.

2.3 Analyse des einkaufsrelevanten Umfelds

Ziel dieser Analyse ist es, dass der Einkauf im Hinblick auf die Unternehmensziele die für ihn relevanten Einkaufsziele definiert und vorantreibt. Dabei erstreckt sich die Analyse zum einen auf die Stellung des Einkaufs und des für ihn einkaufsrelevanten Umfelds innerhalb des Unternehmens. Was ist aus Unternehmenssicht zu leisten und wie kann der Einkauf die Unternehmensziele aus Sicht des unternehmensinternen Umfelds mit den von ihm ergriffenen Maßnahmen optimal unterstützen? Zum Anderen wird die Wahrnehmung dieser angestrebten Ziele dadurch beeinflusst, welche Stellung das Unternehmen im Rahmen der Wertschöpfungskette einnimmt. So bilden die für den Einkauf relevanten

Beschaffungsmärkte das unternehmensexterne Umfeld ab und beeinflussen aufgrund der sich ergebenden Chancen und entstehenden Risiken, die Auswahl realistischer Ziele.

2.3.1 Unternehmensinternes Umfeld

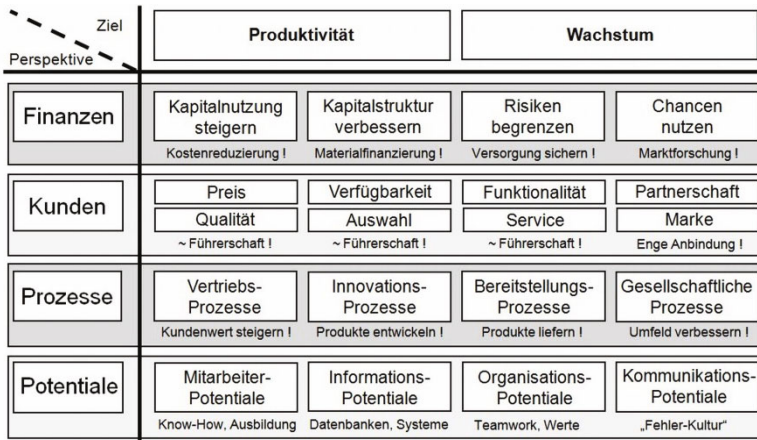
Die zur Formulierung der Einkaufsziele relevanten Einflussgrößen aus unternehmensinterner Sicht lassen sich mithilfe einer sogenannten „Strategy Map“ leicht darstellen. Mit dieser Methodik können sowohl der strategische Ausgangspunkt als auch die für den Einkauf relevanten Handlungsoptionen aufgezeigt werden.

Für die Auswahl geeigneter Einkaufsziele sind folgende Fragen sehr hilfreich: Ist die Strategie des Unternehmens zur Steigerung von nachhaltigem Unternehmenswert primär auf eine Verbesserung der Produktivität ausgerichtet? Oder zielt die Unternehmensstrategie in erster Linie auf die Zunahme von Wachstum ab oder sind sogar beide Stoßrichtungen zwingend notwendig?

Zudem gilt es für viele Unternehmen, die wesentlichen kulturellen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen der relevanten Kunden zu erkennen, zu verstehen und im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie mit den eigenen Zielvorstellungen zu verbinden. Zu dieser Gruppe zählen insbesondere Unternehmen der öffentlichen Hand oder Branchen mit einer großen Nähe zum Endkunden, wie z.B. die der Textil-, Lebensmittel- oder Pharmabranche.

Aus dieser Analyse bzw. Vergegenwärtigung der für das Unternehmen relevanten, aus dem Ansatz der Balanced Scorecard abgeleiteten, strategischen Perspektiven, lassen sich nun die unternehmensinternen Einflussfaktoren identifizieren, die bei der Auswahl der relevanten Einkaufsziele berücksichtigt werden müssen. Wie eine solche „Strategy Map“ aussehen kann, ist in Abbildung 2.3 dargestellt.

Abbildung 2.3 Strategy Map



Die hier dargestellte „Strategy Map“ wurde als praxiserprobtes, strategisches Werkzeug von den Entwicklern der Balanced Scorecard – Robert Kaplan und David Norton – weiterentwickelt. Sie verdeutlicht die strategischen Stoßrichtungen im Unternehmen und daraus abgeleitet auch diejenigen für den Einkauf einfacher, als die ursprünglich dafür konzipierte Balanced Scorecard. Auf der Basis der vier schon im Rahmen der Balanced Scorecard entwickelten, grundlegenden Perspektiven – Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale – werden für den Einkauf unternehmensinterne Handlungsoptionen aufgezeigt, die für die Formulierung geeigneter Einkaufsziele herangezogen werden können.

Ausgangspunkt der Strategiekarte ist ein für alle Unternehmen gültiges oberstes Unternehmensziel, beispielsweise der Steigerung des Unternehmenswerts. Der generelle Zweck eines Unternehmens lässt sich demnach dahingehend beschreiben, nachhaltig höchsten Kundennutzen zu niedrigsten Kosten in kürzester Zeit zu liefern. Dieser Zweck kann erfüllt werden, wenn entweder aufgrund einer hohen Produktivität oder aufgrund des Realisierens von Wachstum eine Basis geschaffen wird, die nachhaltig hohe Umsatzerlöse zulässt. So streben die meisten Unternehmen zur Erzielung eines Wettbewerbsvorsprungs danach, Kostenführerschaft mithilfe einer hohen Produktivität zu erzielen. Oder sich alternativ durch Differenzierung bzw. Qualitätsführerschaft auf der Basis von Wachstum, in ihrem Markt auf Dauer zu etablieren. Um dieses Unternehmensziel zu ermöglichen muss der Einkauf bei der Formulierung geeigneter Einkaufsziele, den Produktivitäts- bzw. den Wachstumsgedanken im Auge behalten. Auf der Grundlage der in einer „Strategy Map“ heranzuziehenden Perspektiven ist es zur Analyse des unternehmensinternen Umfelds notwendig, alle Stoßrichtungen hinsichtlich ihres Beitrags zu Produktivität oder Wachstum zu hinterfragen.

Wertschöpfungsmanagement im Einkauf
Analysen - Strategien - Methoden - Kennzahlen
Stollenwerk, A.
2016, XIV, 379 S. 1 Abb. in Farbe., Hardcover
ISBN: 978-3-658-07132-5