
Vorwort

Will der Einkauf im Unternehmen ein strategischer Player sein, muss er ernsthaft zum Geschäftserfolg des Unternehmens und zur strategischen Wettbewerbsposition beitragen. Dazu braucht es eine Supply-Strategie, die einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leistet.

Wie strategisch und wie systematisch ist Ihr strategischer Einkauf? Verfügen Sie über durchgängige Strategien für die wichtigsten Materialgruppen sowie für die Top-Lieferanten? Sind die Einkaufsstrategien mit der Qualität, der Logistik und der Entwicklung abgestimmt? Sind sie auch mit der Unternehmensstrategie verknüpft? Werden die Strategien auch konsequent und nachhaltig umgesetzt?

Im vorliegenden Leitfaden „Strategischer Einkauf und Supply-Strategie“ wird mit der 15M-Architektur der Supply-Strategie ein praxisbewährtes Konzept zur Formulierung und Umsetzung von Supply-Strategien vorgestellt. Mit diesem Konzept wird gleichzeitig auch der strategische Einkauf schrittweise zum wirklich strategischen Einkauf entwickelt. Die 15M-Architektur wurde in der Unternehmenspraxis in Zusammenarbeit mit Unternehmen unterschiedlicher Größe in den Jahren 2005 bis 2008 entwickelt. Es waren Unternehmen vom kleinen Mittelständler mit eineinhalb strategischen Einkäufern bis hin zum multinationalen Großkonzern beteiligt.

Seit der Veröffentlichung im Jahr 2008 hat sich die 15M-Architektur jenseits des Einsatzes in der Industrie in vielfältigen weiteren Anwendungssituationen bewährt, z. B. in Dienstleistungsunternehmen (Versicherung), im Handel, bei indirektem Material oder beim unternehmensübergreifenden Pooling. Besonders hilfreich hat sich die 15M-Architektur auch in großen mittelständisch orientierten Unternehmen mit divisionalisierten Organisationsstrukturen gezeigt. Dies illustrieren die beiden Fallbeispiele zu Phoenix Contact GmbH & Co. KG sowie zu Atotech Deutschland GmbH in Kap. 8 und Kap. 9.

In zehn Jahren praktischer Bewährung haben vielfältige Ideen zur Verbesserung und Fortentwicklung der 15M-Architektur gekeimt. Vertiefende Methoden und Instrumente konnten in Praxisprojekten ausgearbeitet und systematisch getestet werden. Versteckte Aspekte des strategischen Einkaufs konnten ihrer praktischen Priorität entsprechend

besser positioniert werden. Die Begrifflichkeit konnte geschärft werden. So wurde im Jahr 2016 die Version 2.0 der 15M-Architektur der Supply-Strategie präsentiert, gleichsam das Kondensat aus zehn Jahren Erfahrung. Die Änderungen der Version 2.0 gegenüber der Version 1.0 der 15M-Architektur werden in Abschn. 2.7 ausführlich erläutert.

- Die 15M-Architektur wurde im Jahr 2008 in Buchform (Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung, 2. Aufl. Wiesbaden 2010) veröffentlicht. Diese Beschreibung ist sehr umfassend und tief gehend und soll verantwortliche Praktiker unterstützen, die 15M-Architektur im Unternehmen einzuführen. Aufgrund des Umfangs (450 Seiten) und des angestrebten Tiefgangs ist es allerdings mühsam, mit diesem Werk einen ersten Gesamteindruck zur 15M-Architektur zu bekommen. Denken Sie beispielsweise an eine Straßenkarte im Maßstab 1:25.000. Diese Karte ist sehr hilfreich, wenn man sich in unbekannten und unübersichtlichen Gebieten sicher zu einem Ziel bewegen will. Für die Bestimmung der Reiseroute von Oslo nach Rom ist es aber sinnvoll, zunächst mit einer Übersichtskarte im Maßstab von vielleicht 1:400.000 die Hauptroute zu bestimmen, bevor man mit der Detailplanung beginnt. Mit diesem Buch soll deshalb ein pragmatischer Überblick zur 15M-Architektur und ihrer Anwendung im Unternehmen geschaffen werden. So ergänzen sich der vorliegende Leitfaden „Strategischer Einkauf und Supply-Strategie“, der einen fundierten Überblick zur 15M-Architektur anbietet, und das detaillierte Werk „Supply-Strategie in Einkauf und Beschaffung“.

Der Leitfaden „Strategischer Einkauf und Supply-Strategie“ wurde erstmalig im Jahr 2012 im Eigenverlag publiziert. In seiner 3. Auflage im Jahr 2016 wurde erstmalig die Version 2.0 der 15M-Architektur vorgestellt. Die 3. Auflage wurde gegenüber der zweiten Auflage vollkommen überarbeitet. Mit der vorliegenden 4. Auflage im Springer-Verlag soll das Buch einem breiten Publikum zugänglich gemacht werden. Neben vielen kleinen Anpassungen erfolgte in diesem Rahmen eine gründliche Revision der Abschnitte zur Lieferantenstrategie (Kap. 5) sowie zur Implementierung der 15M-Architektur (Kap. 10).

Der Schwerpunkt der Anwendung liegt heute bei mittelständisch geprägten Unternehmen mit einem Einkaufsvolumen zwischen 10 Mio. € und 10 Mrd. €. Dieses sehr breite Anwendungsspektrum ist aufgrund der guten Skalierbarkeit des Konzeptes möglich.

- Die 15M-Architektur ist geschäftsartenunabhängig, branchenunabhängig und sektorenunabhängig, d. h. gleichermaßen für Industrie, Dienstleistung und Handel geeignet.

Die Einsatzbereiche der 15M-Architektur lassen sich nach der Organisationsstruktur folgendermaßen strukturieren:

- **Zentral geführte Einkaufsabteilung:** Die 15M-Architektur richtet sich zunächst an zentral geführte Einkaufsabteilungen, die Rahmen-, Markt-, Lieferanten- und Prozessstrategien nachhaltig entwickeln. Dies gilt gleichermaßen für Unternehmen mit einem zentralen Einkauf wie auch für einen eigenständig handelnden Einkauf in einem divisionalisierten Unternehmen.
- **Einkaufsabteilungen im Konzernverbund:** Die 15M-Architektur hat sich auch in divisionalisierten Unternehmen mit mehreren Einkaufsabteilungen sehr gut bewährt. Die Abstimmung der Abteilungen ist je nach Zentralisierungsgrad zu organisieren. Bei einer eher zentralen Struktur wird eine gemeinsame Supply-Strategie entwickelt und der Beitrag der einzelnen Divisionen zur Umsetzung der Strategie herausgearbeitet.

Bei eher dezentralen Strukturen kann jede Einkaufsabteilung eigene Rahmen-, Markt- und Lieferantenstrategien entwickeln. Die Strategie auf Konzernebene ist dann subsidiär und drückt das Bemühen um Bündelungseffekte aus. Beispielsweise können in den Materialgruppenteams für ausgewählte Materialgruppen unternehmensweite strategische Projekte beschlossen werden.

Die gemeinsame Architektur führt zu einer einheitlichen Sprache und vereinfacht somit die Abstimmung zwischen den Divisionen. Beispielsweise sind die Markt- und Lieferantenstrategien gleichartig aufgebaut, sodass sich Abstimmungsgespräche nicht erst um formale, sondern direkt um fachliche Fragen kümmern können. Darüber hinaus können die einzelnen Divisionen den Ausbau der Supply-Strategie mit unterschiedlichen Prioritäten vorantreiben. Die Architektur stellt sicher, dass die verschiedenen Lösungen zusammenpassen.

Der Leitfaden „Strategischer Einkauf und Supply-Strategie“ richtet sich insbesondere an folgende Zielgruppen:

- **Verantwortliche Einkaufspraktiker,** die ihren strategischen Einkauf systematisch fortentwickeln möchten. Sie erhalten einen Überblick zur 15M-Architektur und eine Anleitung, diese im Unternehmen schrittweise umzusetzen.
- **Einkaufsmitarbeiter und Mitarbeiter in Funktionen mit Lieferantenkontakt,** die in einfacher Weise Einkaufsinstrumente und deren Zusammenspiel verstehen möchten. Typisch hierfür sind Facheinkäufer, Projekteinkäufer oder strategische Einkäufer, die für bestimmte Beschaffungsmärkte bzw. Materialgruppen verantwortlich sind und für ihre Märkte eine Strategie entwickeln und Lieferanten managen sollen.

- **Mitarbeiter im Vertrieb**, die verstehen möchten, wie die andere Seite am Verhandlungstisch denkt und sich aussteuert.
- **Studierende der Betriebswirtschaft, im Wirtschaftsingenieurwesen und in technischen Studiengängen**, die sich im Bereich des Supply Chain Managements professionalisieren möchten. Sie erhalten einen auf strategische Inhalte – weniger auf logistische Inhalte – ausgerichteten Überblick, wie die Lieferkette gesteuert werden kann. Dabei wird gleichermaßen auf Systematik und Praxisnähe geachtet.

Lieber Leser, liebe Leserin, ich hoffe, dieses Buch gibt Ihnen einige Impulse, den strategischen Einkauf und Supply-Strategien in Ihrem Unternehmen nachhaltig und systematisch zu entwickeln. Insbesondere ist es ein Anliegen des Instituts für Beschaffungsstrategie, mit der 15M-Architektur eine stärkere strategische Ausrichtung im Einkauf zu fördern, Einkaufsstrategien intensiver mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen und den Wertbeitrag des Einkaufs für den Geschäftserfolg des Unternehmens transparent zu machen. Das sind natürlich große und weitreichende Ziele. Mit der 15M-Architektur können sich Unternehmen auf den Weg machen und mit kleinen Schritten den Einkauf zu einem strategischen Player im Unternehmen entwickeln.

Wie das Institut für Beschaffungsstrategie Sie bei der Entwicklung des strategischen Einkaufs und bei der Formulierung und Umsetzung von Supply-Strategien unterstützen kann, wird in Abschn. 10.3 ausgeführt. Auf der Homepage www.beschaffungsstrategie.de finden Sie Informationen zu aktuellen Entwicklungen rund um die 15M-Architektur.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie die Grundidee und die Logik der 15M-Architektur der Supply-Strategie als gut nachvollziehbar und für Ihre Praxis als hilfreich einstufen können. Sollten Sie auch auf dem Weg sein oder sich auf den Weg machen wollen, den strategischen Einkauf und Supply-Strategien – vielleicht sogar mit der 15M-Architektur – nachhaltig zu entwickeln, freuen wir uns über Ihren Kontakt.

Gerhard Heß
Institut für Beschaffungsstrategie
hess@beschaffungsstrategie.de
<http://www.beschaffungsstrategie.de>

Strategischer Einkauf und Supply-Strategie
Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs
mit der 15M-Architektur 2.0

Heß, G.

2017, XI, 270 S. 57 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16214-6