

## Wachstumsfaktoren

# Einkauf: Der Preis allein genügt nicht

«Der Segen des Unternehmenserfolges liegt im Einkauf». Ein gängiger Satz, der falsch ist und der auch durch permanentes Wiederholen nicht richtiger wird. Der Segen des Unternehmenserfolges liegt im Verkauf, denn der Verkauf sorgt dafür, dass Produkte und Leistungen am Markt zu attraktiven Konditionen zu begeisterten Kunden führen.

### Guido Quelle

Dass der Einkauf eine wesentliche Rolle bei dem Zusammenspiel der Wachstumsprozesse im Unternehmen spielt, ist unstreitig, aber wer den Segen des Erfolges im Einkauf sucht, springt wesentlich zu kurz und eröffnet dabei nebenbei auch noch ein grossartiges Entschuldigungsfeld für einen schwachen Vertrieb. Es genügt nicht, mit Lieferanten um den bestmöglichen Einkaufspreis für Roh- oder Hilfsstoffe, Halbfertig- oder Fertigwaren zu feilschen, wenn die Produkte nicht marktgerecht sind und der Vertrieb ausser einem attraktiven Verkaufspreis kein Mittel an der Hand hat, seine Produkte und Leistungen am Markt zu platzieren.

### Zielgrössen

Will man die eigene Einkaufsabteilung in die Gestaltung profitablen Wachstums einbeziehen, genügt eines sicher nicht: Der ausschliessliche Fokus auf das Erzielen eines attraktiven Einkaufspreises. Gleichwohl finden sich in zahlreichen Einkaufsabteilungen keine Ziele, die – ausser eben diesem Erzielen eines attraktiven Einkaufspreises – für die Beurteilung der Leistung herangezogen werden könnten.

Jedes System richtet sich nach den Zielgrössen, nach denen es sich zu richten hat. Wenn eine Einkaufsabteilung daran gemessen wird, dass sie den bestmöglichen Einkaufspreis erzielt, dann wird sie sich daran ausrichten. Jedwedes Bekenntnis, dass diese Einkaufspolitik natürlich nur unter Qualitätsgesichtspunkten tragfähig und gewünscht sei, ist und bleibt ein Lippenbekenntnis, solange den quantitativen Zielen nicht auch qualitative Ziele beigelegt werden.

Insbesondere die folgenden vier Aspekte gilt es zu betrachten, will man seine Einkaufsabteilung enger in die Verantwortung nehmen, wenn es darum geht, profitables Wachstum zu schaffen:

1. Verantwortung und Aufgabe
2. Einbindung in die Strategie
3. Führung und Werte
4. Additive Messgrössen

#### 1. Verantwortung und Aufgabe

Bevor «der Einkauf» noch stärker auf Wachstum eingestellt werden kann, muss definiert werden, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten in «dem Einkauf» übernommen werden. Die typischen Verantwortlichkeiten sind erstens die Schaffung von Rahmenbedingungen für die Geschäftsbeziehung, was das Erschliessen neuer und die Pflege bestehender Lieferantenbeziehungen sowie die damit ver-

bundenen Rahmenabkommen anbelangt, zweitens die Beschaffung (auch «Disposition»), welche innerhalb der geschaffenen Rahmenbedingungen Mengen abrufen und drittens – vor allem in Handelsunternehmen wichtig – die Sortimentsdefinition, die in Zusammenarbeit mit Marketing und Vertrieb für das richtige Sortiment sorgt. Andere Verantwortlichkeiten lassen sich ergänzen. Wichtig ist an dieser Stelle nicht die Vollständigkeit dieser Liste, sondern vielmehr, dass die Verantwortlichkeiten trennscharf voneinander abgegrenzt sind.

Erst wenn die Verantwortlichkeiten innerhalb der unterschiedlichen Einkaufsfunktionen klar definiert sind, können auch Messgrössen vereinbart werden, die ein gewisses Spannungsverhältnis in der Einkaufsabteilung schaffen. Schliesslich soll ja im Sinne des profitablen Wachstums mehr geschehen als nur ein simples Preisdrücken bei Lieferanten.

#### 2. Einbindung in die Strategie

Einkaufsleiter, welche die Unternehmens- und auch die Vertriebsstrategie nicht hinreichend kennen – und mit «hinreichend» ist an dieser Stelle gemeint, dass sie in der Lage sein müssen, die Eckpfeiler der Strategie auf den Punkt zu bringen –, sind eine potenzielle Gefahr für das Wachstum eines Unternehmens. Dabei ist

den Einkaufsleitern die Unkenntnis der Unternehmens- oder Vertriebsstrategie meist gar nicht vorzuwerfen. Vielfach ist schlicht eine unvollständige Kommunikation oder gelebte Intransparenz ursächlich verantwortlich dafür, dass das strategische Wissen im Einkauf nur rudimentär vorhanden ist.

Auch die Anbindung der Einkaufsabteilung an die relevanten, direkt tangierenden Bereiche wie Marketing, Vertrieb, F&E, Logistik lässt vielfach zu wünschen übrig. Soll der Einkauf aber im Sinne des gesamten Unternehmens agieren, ist eine Transparenz an den Schnittstellen unerlässlich.

Auch genügt es nicht, den Einkauf nur über die Absichten der Bereiche oder die Grundzüge der Strategie zu informieren. Unternehmenslenker, die das Schaffen nachhaltigen profitablen Wachstums tatsächlich ernst nehmen, beziehen die Einkaufsführung ebenso wie die Führung der weiteren wachstumsrelevanten Bereiche aktiv in die Erarbeitung der Strategie ein. Diese Einbindung endet auch nicht auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene, sondern muss sich mindestens auf die Bereichs-/Abteilungsleitung erstrecken – je nach Grösse des Unternehmens.

Erst ein Einkauf, der sich wissend im Rahmen der strategischen Leitplanken bewegt, kann seinen Beitrag zu profitablen Wachstum auch auf der qualitativen Ebene leisten. Davon später mehr.

### 3. Führung und Werte

Einkauf ist ein beliebtes Arbeitsfeld, nicht nur für Profis, sondern auch für junge Bewerber. Schaut man in die Stellenanzeigen der relevanten Printmedien oder Online-Portale, wird man feststellen, dass es stets herausfordernde Vakanzen in Einkaufsabteilungen gibt. Dies liegt einerseits an der Vielfalt der Aufgabe, andererseits sicher auch an der Macht, die ein Einkäufer ausüben kann. Ein Einkäufer braucht sich nicht am Markt zu «verkaufen», sondern er ist Kunde – und kaufen wir nicht alle gerne ein?

Je grösser die Macht im Einkauf ist, desto wichtiger aber ist es, in der Einkaufsabteilung ein stabiles Wertegerüst zu schaffen und über-

dies ein ethisch und moralisch einwandfreies Führungsverhalten zu beweisen. Wohlklingende Absichtserklärungen in Form von Leitbildern sind dabei wenig hilfreich. Mathematisch gesprochen: Sie sind weder notwendige noch hinreichende Bedingung für einen erfolgreich im Sinne des beabsichtigten Wertesystems arbeitenden Einkauf. Es geht vielmehr darum, Gesagtes auch zu leben.

Angenommen, einem potenziellen neuen Mitarbeiter wird im Bewerbungsgespräch verdeutlicht, wie wichtig Lieferantenpartnerschaften im Unternehmen angesehen werden, wie viel Wert auf eine langfristige Beziehung auf Augenhöhe mit den Lieferanten gelegt wird und wie unerlässlich es ist, neben dem Preis auch qualitative Faktoren bei der Lieferantenbewertung zugrunde zu legen. Weiter angenommen, eben dieser Mitarbeiter erlebt an seinem ersten oder zweiten Tag, dass die Praxis genau das Gegenteil beweist, indem rüde über Zehntel-Cent oder Zehntel-Rappen gefeilscht wird – was wird der Mitarbeiter glauben?

Menschen glauben nicht, was sie hören. Sie glauben, was sie täglich erleben. Wenn der Einkauf also im positiven Sinne als Entwicklungshelfer in der Wertschöpfungskette agieren soll, muss dies durch die Führung vorgelebt werden, weil diese anderenfalls von ihren Mitarbeitern nicht verlangen kann, dass sie sich in der gewünschten Weise verhalten. Wenn Lieferanten – wie insbesondere im Lebensmittel-Einzelhandel, aber auch noch vereinzelt in der Automobilindustrie üblich – systematisch klein gehalten werden, ist dies nicht hilfreich. Wenn die Lieferantenpartnerschaft regelhaft dem EBITDA geopfert wird, ist der Einkauf eine Wachstumsbremse.

### 4. Additive Messgrössen

Es soll an dieser Stelle nicht der Eindruck erweckt werden, eine Einkaufsabteilung sei eine Unternehmenseinheit, deren einziger Zweck es ist, es den Lieferanten recht zu machen. Dem ist mitnichten so. Doch bei aller Anforderung an Einkaufsabteilungen, ihren Beitrag zur wirtschaftlichen Profitabilität zu leisten, gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Leistung der Einkaufsabteilung nicht nur an quantitativen, sondern auch an qualitativen Messgrössen

festzumachen. Voraussetzung ist, dass die Unternehmensführung – und auch die Führung des Einkaufsbereiches – die Mühe macht, diese qualitativen Faktoren in die Leistungsbeurteilung einzubeziehen.

Das Messen dieser Faktoren ist nicht immer einfach. Wie zum Beispiel kann gemessen werden, dass ein Lieferant, dem regelhaft eigentlich zugesprochene Aufträge kurz vor der Vertragsunterzeichnung doch wieder entzogen werden, weil ein anderer Lieferant einen besseren Preis geboten hat, den Kunden bei nächster Gelegenheit mit niedriger Priorität behandelt? Wie kann gemessen werden, dass ein Lieferant, dem Mengen avisiert werden, die dann aber nicht abgenommen werden, andere Kunden bevorzugt behandelt? Wie kann man beweisen, dass es sich lohnt, ein paar Zehntel mehr zu bezahlen, weil dieser Lieferant auch einmal einspringt, wenn sich ein plötzlicher Zusatzbedarf einstellt?

Niemand behauptet, dass die Einführung qualitativer Messgrössen im Einkauf eine simple Angelegenheit sei. Aber diejenigen Unternehmen, die diese Messgrössen eingeführt, mit ihnen gearbeitet und Jahr für Jahr weitere Erfahrungen im Umgang mit diesen Messgrössen gesammelt haben, sind regelhaft im Einkauf erfolgreicher als diejenigen Unternehmen, die sich ausschliesslich auf quantitative Faktoren konzentrieren. Es liegt auf der Hand, aber warum wird es nicht gelebt? Hier sind fünf Beispiele für additive qualitative Messgrössen:

#### a) Qualität der bezogenen Waren und Dienstleistungen

Die Qualität bezogener Waren und Dienstleistungen kann beispielsweise an Garantiefällen und Reklamationsquoten gemessen werden. Ein günstiger Einkauf ist nicht hilfreich, wenn er im weiteren Verlauf der Wertschöpfungskette Probleme schafft. Diese bereichsübergreifende Betrachtung der Wertschöpfungskette ist in vielen Unternehmen noch nicht gelebte Praxis, denn bei der Bewertung von Missständen wird regelhaft versucht, die Schuld auf den jeweils anderen Bereich zu verschieben. Wachstumsorientierte Unternehmen denken aber in Prozessen, nicht in Unternehmensbereichen.

### b) Produktivität des Einkaufs

Der Nutzen des Einkaufs muss stets in Relation zum Aufwand stehen. Was nützt es also, wenn durch eine Nachverhandlung ein paar Tausend Dollar, Euro oder Franken gespart werden, wenn der Aufwand unverhältnismässig gross war? Möglicherweise wäre die eingesetzte Zeit in einem anderen Projekt wirksamer gewesen. Einen Dollar kann man wieder verdienen, eine Stunde nicht.

### c) Qualität der Lieferanten

Die Einhaltung gesetzlicher Standards von seinen Lieferanten zu verlangen, ist die eine Angelegenheit. Wer sich darauf beschränkt, wäscht seine Hände möglicherweise in Unschuld, aber zum Gedanken des profitablen Wachstums gehört auch das Management des Risikos, und was nützt es einem Unternehmen, das sich von seinem Lieferanten hat versichern lassen, er arbeite nach ethischen, moralischen und gesetzlichen Standards, wenn dies nicht stimmt und der Lieferant ausfällt? Ein Lieferantenaudit hilft hier ab.

### d) Stabilität des Lieferantenportfolios

Wie verlässlich sind die Lieferanten? Wie hoch ist die (ungeplante) Fluktuation innerhalb des Lieferantenportfolios? Natürlich kann ein Lieferantenwechsel mitunter das gesamte Geschäft beleben, aber manche Unternehmen werden durch häufigen Lieferantenausfall überrascht, manch andere Unternehmen praktizieren eine aktive Wechselpolitik, was wiederum der Stabilität des Beschaffungsnetzes nicht zuträglich ist.

### e) Qualität der durch Lieferanten eingebrachten Verbesserungsvorschläge

Lieferanten kennen das Wertschöpfungssystem ihrer Kunden an gewissen Stellen sehr genau. Insofern können sie auch als interne Verbesserungsberater fungieren – vorausgesetzt, sie dürfen auch zu Wort kommen. Wie sehr

nutzt der Einkauf also die Lieferanten, um das eigene Wertschöpfungssystem zu verbessern? Dieser Faktor kann weniger durch die Anzahl der eingebrachten Vorschläge, als vielmehr durch deren (wirtschaftliche) Wirkung gemessen werden.

Schon mancher Lieferant hat seinem Kunden eine erhebliche Prozessersparnis beschert und viele Lieferanten haben ihren Kunden schon Ideen für Innovationen im Bereich der Produkte und Dienstleistungen geliefert. Dass dies nur Lieferanten tun, die auch angemessen behandelt werden, denen auf Augenhöhe begegnet wird, liegt auf der Hand.

## Porträt



Professor Dr. Guido Quelle ist als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Als Geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung in Dortmund hat Quelle bisher mehr als 120 Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Als Honorarprofessor lehrt Quelle an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm/Westfalen. Er ist Autor und Herausgeber von mehr als 100 Fachartikeln und acht Büchern.

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Bisher wurden über 350 Strategie- und Organisationsprojekte betreut. Zu den mehr als 120 Klienten gehören sowohl grosse, börsennotierte als auch zahlreiche mittelständische Unternehmen.

## Fazit

Partnerschaft spielt vor allem im Einkauf eine wesentliche Rolle. Partnerschaft bedeutet dabei, dass Lippenbekenntnisse echten Taten weichen. Partnerschaft bedeutet, seine Lieferanten geeignet in das eigene Wertschöpfungssystem zu integrieren, um profitables Wachstum zu schaffen. Das ausschliessliche Fokussieren auf einen guten Einkaufspreis ist dazu nicht hinreichend, es bedarf der Auseinandersetzung mit qualitativen Messgrössen im Einkauf, so schwer sie mitunter auch greifbar sind. ■

## Literatur



Guido Quelle  
«Profitabel wachsen –  
Wie Sie interne Bremsen  
lösen und Ihrem Unternehmen  
neuen Schub geben»  
Gabler-Verlag, Wiesbaden  
240 Seiten  
ISBN 978-3-8349-2981-5  
39,95 €



## Kontakt



Prof. Dr. Guido Quelle  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Strasse 80  
D-44227 Dortmund  
Tel. +49 231 9742-390  
guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de



Anzeige

# Sackgasse?

Damit Logistik-Entscheidungen Ihren Erfolg beschleunigen, räumen wir Hindernisse für Sie aus dem Weg.

GWP – Die Kunst des Versicherungs- und Risikomanagements – [www.gwp.ch](http://www.gwp.ch)

