

[6]

Blickwinkel

Purchineering

Einkaufsoptimierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Einkauf als Wissens- und Wertschöpfungspartner

Einkauf als Innovationstreiber

Die Zukunft des Einkaufs

Der Begriff Purchineering beschreibt im engeren Sinne die systematische und enge Zusammenarbeit von Einkauf und Technischer Produktentwicklung (Engineering). Die Idee dahinter: Eine möglichst frühe Einbindung des Einkaufs soll bereits im Produktentstehungsprozess unnötige Kosten vermeiden, einkaufsseitige Innovationen einbringen und ein optimales Design-to-Cost garantieren.

Im weiteren Sinn bedeutet Purchineering die systematische und koordinierte Einbindung des Einkaufs in sämtliche Funktionen entlang der Wertkette, so dass an jeder Station die optimale Wertschöpfung erbracht werden kann. Einkäufer sind vom Innovationsmanagement bis mindestens zur Produktion, bei Einbezug von 3rd-Parties auch bis zu Distribution und Vertrieb, an allen vitalen Funktionen aktiv beteiligt.

Diese erweiterte Betrachtung verlangt in den meisten Unternehmen ein Umdenken, auch wenn einige Konzerne und Mittelständler bereits eine fortgeschrittene Einbindung des Einkaufs vorgenommen haben und ihre Aktivitäten nicht einmal Purchineering nennen. Purchineering verlangt eine konsequente funktionsübergreifende und enge Zusammenarbeit, eventuell die Öffnung von Hierarchien und in jedem Falle einen engen Wissensaustausch nebst Wissenscontrolling zur Sicherstellung, dass nur aktuelle und relevante Wissensbestände ausgetauscht werden.

Digitalisierung (Industrie 4.0, IoT, etc.) zwingt den Einkauf zur Höherpositionierung

Der Ansatz des Purchineerings ist eine unmittelbare Folge der sich wandelnden Rolle des Einkaufs. Von der traditionellen rein verrichtenden Funktion des Bestellungsabwicklers geht der Trend im Einkauf hin zu einer strategisch und operativ bedeutenden Einheit, die erheblich mehr Mitverantwortung für den

Unternehmenserfolg übernimmt. Kernaufgaben der modernen Einkäufer sind wesentliche Beiträge zu optimierten Beschaffungs-, Logistik- und Produktentstehungsprozessen, wobei die Funktionsbezeichnungen und Organisationsstrukturen in den jeweiligen Unternehmen durchaus verschieden sein können. Der in den meisten Branchen vorherrschende Kostendruck gebietet es in jedem Falle, das Potenzial der Einkaufsfunktion deutlich tiefer als bisher auszuschöpfen.

Die Digitalisierung tut ihr Übriges. Software und integrierte Systeme werden immer leistungsfähiger, so dass einfache Einkaufsvorgänge schon heute komplett automatisiert ablaufen könnten. Web-basierte Bestell- und Auktionsplattformen gibt es schon seit einigen Jahren, große Plattformbetreiber mit ihren Webshops drängen zunehmend in den B2B-Markt. Wenn der Einkauf hier nicht aufpasst und sich in seiner Kompetenz weiterentwickelt, um die Entscheidungshoheit zu behalten, könnten die Aufgaben vieler Einkäufer automatisiert werden und für den Menschen entfallen. Die ersten Schritte sowohl zur weiteren Digitalisierung als auch zur Höherqualifizierung der Einkäufer sind in vielen Unternehmen gemacht.

Der moderne Einkauf ist schon heute Partner im Projektmanagement. Einkäufer müssen führungs- und koordinationsstark sein und ebenso über analytische wie über kommunikative Fähigkeiten verfügen. Sie benötigen und erwarten von ihren Zulieferern proaktive Unterstützung und Problemlösungen. Im Idealfall denken sie bei der Beschaffung eines Produkts oder einer Dienstleistung immer schon an den Vertrieb und die Kunden des eigenen Unternehmens.

Einen eigenen strategischen Einkauf im reinsten Sinne, eine Stabsstelle also, die sich losgelöst von jeglichem operativen Tagesgeschäft mit planenden, steuernden und koordinierenden Aufgaben hinsichtlich der Identifikation und Nutzung von Erfolgspotenzialen und dem Initiativmanagement befasst, können sich in aller Regel nur große Mittelständler und Konzerne leisten. Eine enge Verknüpfung strategischer und operativer Aufgaben ist in der Praxis vieler, vor allem mittelständischer Unternehmen weit häufiger anzutreffen. Auch diese eher hemdsärmelige Aufstellung bietet Chancen.

Erwartung an moderne Einkäufer und komplettes Buying Center

So steht hinter dem Einkäufer an vorderster Front besonders in technischen Branchen zunehmend ein explizit benanntes oder informell agierendes Buying Center. Das Buying Center wird aus heterogenen und meist cross-funktionalen internen Interessengruppen gebildet, die je nach Art, Umfang und Bedeutung des Kaufprozesses an ebendiesem beratend oder beeinflussend formell oder informell beteiligt sind.

Gleichwohl hat sich im Zuge der Professionalisierung der Einkaufsfunktion zunehmend der Einkäufer als letztverantwortlicher Hauptansprech- und Geschäftspartner des Vertriebs positioniert und durchgesetzt. Genau diese Rolle wollen wir zunächst näher beleuchten. Denn nur durch die sehr gute Kenntnis der Situation und Bedürfnisse ihres Gegenübers beim Lieferanten können Einkäufer zum wahrhaftig kundenorientierten Problemlöser werden. Diese Positionierung ist ein wichtiger Schlüssel zu dauerhaften Geschäftsbeziehungen und beständiger Optimierung der eigenen Produkte und Prozesse.

Einkäufer insbesondere von Industrieunternehmen sehen sich heutzutage drei wesentlichen Erwartungen gegenüber:

a) Einkäufer müssen Versorgungssicherheit gewährleisten

Die zuverlässige, reibungslose Versorgung mit Zulieferteilen ist für die Produktion der Unternehmen essenziell. Dabei bringen gestraffte Produktionsprozesse gestiegene Herausforderungen an das Lieferketten-Management mit sich, Just-In-Time oder Ship-To-Line-Anforderungen etwa sind typische Beispiele bei Serienfertigung.

In drei von vier deutschen Industrieunternehmen entscheidet die Einkaufsfunktion selbstständig über die Wahl der Lieferanten. Je komplizierter und technisch spezieller die eingekauften Produkte, desto stärker reden die Fachabteilungen mit. Die Rolle der Einkäufer hat sich zu Managern des Zulieferprozesses gewandelt, sie müssen effektiv mit Zulieferern und unternehmensinternen Bereichen zusammenarbeiten, Bedarfe planen, Verhandlungen führen und bei Problemen oder Stö-

rungen schnell Lösungen finden. Zudem wird von den Einkäufern nahezu selbstverständlich erwartet, dass sie die Qualität der Produkte und Prozesse sichern und dem Zulieferer Orientierung geben, diese stetig zu optimieren.

b) Einkäufer müssen Kosten optimieren

Die Gesamtausgaben eines Industrieunternehmens in Deutschland verteilen sich im groben Durchschnitt wie folgt:

- 60 % Einkaufskosten
- 25 % Personalkosten
- 15 % Abschreibungen sowie Finanzierungs- und Gemeinkosten.

Nehmen wir zur Verdeutlichung des Hebels, über den der Einkauf verfügt, ein vereinfachtes Beispiel. Die hier angenommenen Verhältnismäßigkeiten bedeuten, dass eine Einsparung von beispielsweise 5 % des Einkaufsvolumens eine Senkung der Gesamtkostenbasis um immerhin 3 % mit sich bringt. Wenn man nun "ceteris paribus" eine Gewinnspanne von 10 % unterstellt, erhöht sich die Gewinnmarge allein durch diese Optimierung der Gesamtbeschaffungskosten eben um 3 auf 13 %. Abgesehen vom Verkaufspreis der eigenen Produkte und Leistungen, ist die Senkung der Einkaufskosten (hier: alle beschafften Güter) einschließlich Nebenkosten der wirkungsvollste Hebel, um das Unternehmensergebnis zu verbessern. Einkäufer können somit in ihrem Unternehmen potenziell die größten Einspareffekte erzielen, wenn marktseitig keine Preiserhöhung möglich ist. Im Einkauf liegen für die Unternehmen somit die gewichtigsten Einsparpotenziale, Kostendruck wird nahezu zwangsläufig an die Einkäufer weitergegeben mit dem Auftrag, bessere Konditionen auszuhandeln. Doch reicht das aus?

Gemessen werden Einkäufer in modernen Organisationen zudem häufig an den Total Costs Of Ownership, also den Gesamtkosten einer Investition. Auch hier lauern verdeckte Kosten. Im IT-System- und Anlagenbereich etwa betragen die Betriebskosten regelmäßig ein Mehrfaches der Anschaffungskosten, gerade Neueinsteiger im Einkauf unterschätzen diese Relation bisweilen. Anhand dieses ebenfalls einfachen Beispiels wird deutlich, dass der moderne

Einkauf Kosten immer gesamthaft an allen Stationen der Wertkette und über den Lebenszyklus der darin eingebundenen Investitionsgüter betrachten muss.

Der Purchineering-Ansatz bietet diese ganzheitliche Betrachtung und Möglichkeit zur Kostensenkung.

c) Einkäufer müssen ihr Unternehmen und ihre Zulieferer weiterentwickeln

Für die Innovation und Produktentwicklung in Industrieunternehmen ist die Einkaufsfunktion, und hier besonders der strategische Einkauf, von großer Bedeutung und wird schon heute häufig mit in diese Prozesse einbezogen. Es liegt auf der Hand: Unternehmen profitieren von langfristigen Beziehungen mit leistungsfähigen Partnern als Zulieferer, bisweilen sogar über mehrere Wertschöpfungsstufen. Moderne Einkäufer entwickeln daher ihre Zulieferer, sie erweitern Wissen und Kompetenzen gemeinsam.

Unsere Untersuchung der Einkaufsfunktion von 29 Hidden Champions, denen wir aufgrund ihrer herausgehobenen Stellung eine besonders schlagkräftige Einkaufsorganisation unterstellen, hat einige erhellende Erkenntnisse und Anregungen zutage gefördert. Zum einen befassen sich nahezu alle Teilnehmer mit einer Einbindung des Einkaufs, die dem Purchineering mindestens ähnelt. Allerdings sind auch bei diesen Hidden Champions unterschiedliche Reifegrade zu beobachten.

So steht der Einkauf in allen Unternehmen im regelmäßigen Austausch mit dem Engineering oder der Produktion. Die Einkäufer agieren also durchaus nicht nur als Bestellabwickler, sondern tragen als integrierte Funktionen zur systematischen Kostenreduktion bei. Nur bei einem Drittel der Probe allerdings war der Einkauf systematisch in das Innovationsmanagement eingebunden und als voll anerkannter Partner auf Augenhöhe positioniert. Hochgerechnet auf ganz Deutschland haben also auch viele Hidden Champions noch längst nicht den höchsten Reifegrad des Purchineerings erreicht.

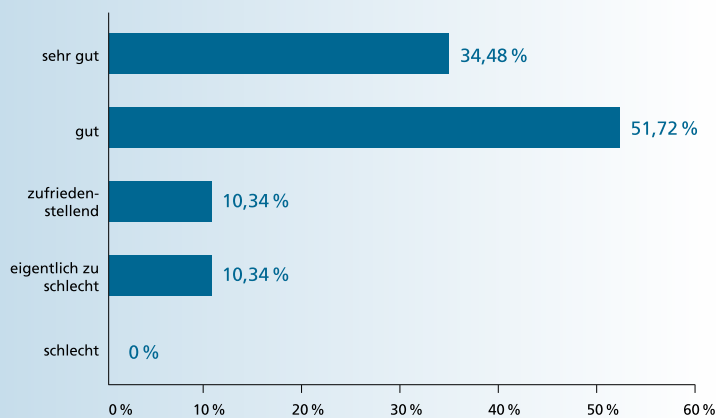
Dies gilt auch für die möglichst effektive Gestaltung des Produktentstehungsprozesses zur Verringerung der internen Reibungsverluste. So sollten etwa Lastenhefte präzise ausformuliert sein, Freigaben

und Quality Gates möglichst schnell und in wenigen Schleifen erreicht werden oder Design Freezes zielgerichtet erfolgen. Dass diese Vorgaben insbesondere in einer agilen Arbeitsumgebung für den Einkauf eine Herausforderung darstellen, die mit einem modifizierten Rollenverständnis einhergeht, liegt auf der Hand.

Die Voraussetzungen sind allerdings geschaffen und diese bieten auch für jede Einkaufsorganisation wertvolle Anregungen. Betrachten wir einige schlaglichtartige Ergebnisse unserer Studie zu diesem Thema, in der wir Einkäufer von 29 Hidden Champions befragt haben („Bitte nichts Neues“, Harvard Business Manager, Ausgabe April 2015).

Moderne Einkäufer informieren ihre Lieferanten auch aus geschäfts- und technologiestrategischer Perspektive

Wie gut kennen Ihre Zulieferer Ihre Unternehmensziele und Ihre spezifischen Herausforderungen?
(Mehrfachnennungen möglich)



34 % der Zulieferer kennen die markt- und produktseitige Situationen und Ziele ihres Kunden „sehr gut“ und 52 % „gut“. Das ist auf den ersten Blick eine beeindruckende Größenordnung, selbst wenn man die Möglichkeit von Mehrfachnennungen berücksichtigt. Denn nur zwei Teilnehmer haben überhaupt davon Gebrauch gemacht, und selbst in diesen beiden Fällen wurden die Noten „sehr gut“ und „gut“ vergeben (und nicht etwa ein Gegenpol gebildet).

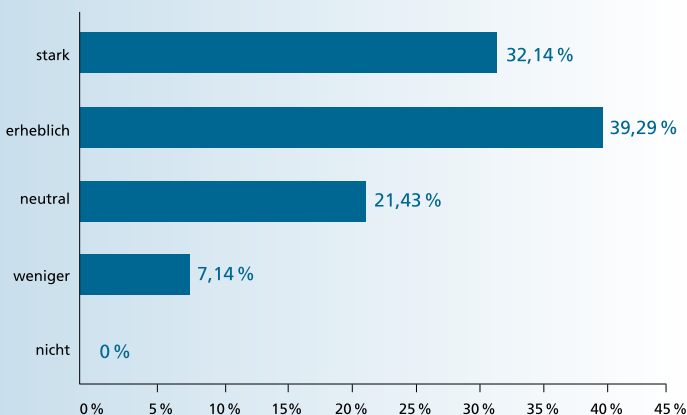
Warum sind die Lieferanten vieler Hidden Champions so gut informiert?

Schon im meist schnelllebigen B2C-Segment mit einer sagenhaften Floprate von bis 80 % vom Markt verschmähter Innovationen gilt die gründliche Marktforschung als ein Standardtool des erfolgreichen Produktmanagements. Im technischen B2B-Geschäft ist die Kenntnis der hochspezifischen, manchmal einzigartigen Kundenanforderungen schlicht unverzichtbar. Und diese bisweilen außerordentlich umfangreichen Informationen und Implikationen müssen für jeden Markt und auch jeden Kunden gesammelt, verarbeitet und praktikabel aufgearbeitet werden. Bei den Hidden Champions übernehmen das oftmals die Vertriebs- und Servicemitarbeiter selbst, keine Agentur.

Wenn wir diese enge Beziehung auch zwischen Champion-Kunden und Zulieferern unterstellen, kann das Ergebnis unserer Studie nicht überraschen. Mit Purchineering allerdings dürfte automatisch ein regelmäßiger Austausch zwischen den Akteuren beider Seiten zu einer mindestens „guten“ Kenntnis der Kundenbedarfe führen, die dann die unabdingbare Basis für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung bildet.

Lieferzeiten reduzieren

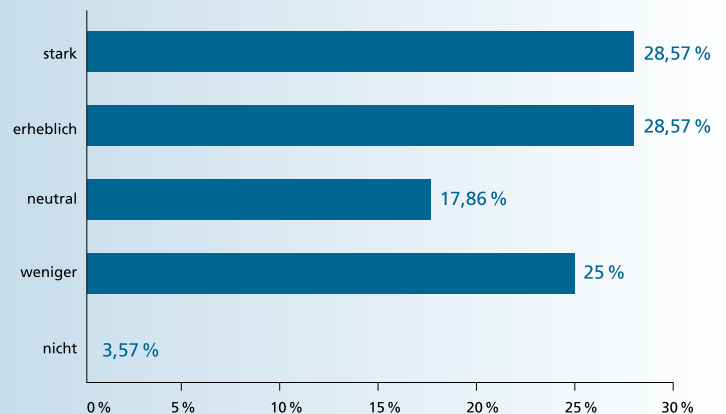
Wie stark stören Sie zu lange Lieferzeiten, ungeplante Verzögerungen oder Engpässe?



Aus Sicht der Einkäufer stellen Zeit- und Bestandsreserven unnötige Aufwände dar, straffe Produktionsprozesse und möglichst wenig gebundenes Kapital sind ein gewichtiges Instrument für sie, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieses Bestreben wird sich in Zukunft durch immer individuellere Kundenanforderungen noch verstärken. Der Gegentrend zur Reduktion von Komplexität in der Produktgestaltung und das immer weiter verbreitete Zurückstutzen von Variantenvielfalt wiegen die hohen Anforderungen an die Effizienz der Lieferkette übrigens nur sehr bedingt auf. Die Kernproduktgestaltung geben Champions nämlich ungern außer Haus, die Zulieferer haben hier nur wenig Einfluss. Mit Purchineering balancieren Einkäufer eventuelle Diskrepanzen aus, indem sie die spezifischen eigenen Kompetenzen, die im Hause verbleiben, kennen und ermesen können.

Produktqualität verbessern, Einsparungen mit Lieferanten teilen

Wie stark stören Sie Qualitätsmängel?



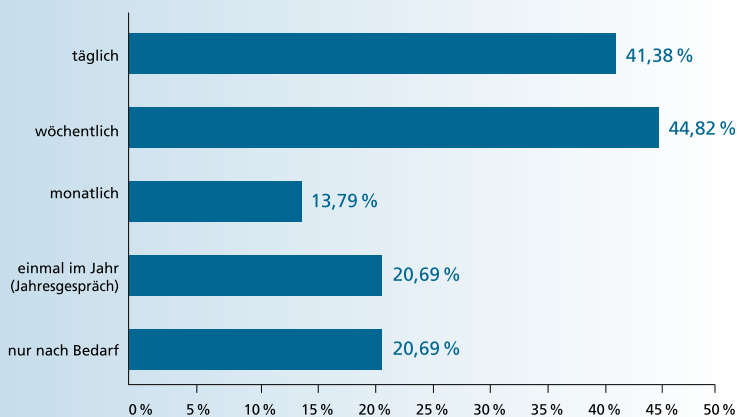
Mehr als die Hälfte der Einkäufer beklagt sich explizit über Qualitätsmängel. Wirklich zufrieden mit der Produktqualität seiner Zulieferer ist gerade einer von vier Einkäufern. Die Ursachen hierfür sind sehr vielfältig und können an dieser Stelle nur angerissen werden. Zunächst sorgen abnehmende Fertigungstiefe sowie höhere Anforderungen an Schnelligkeit, Flexibilität

und Innovativität der Zulieferer schlicht für zunehmende Komplexität. Eine Folge: steigendes Fehlerrisiko, auch am Produkt.

Es kommt vor, dass Hersteller – zumal selbst unter Innovationsdruck stehend – neue Modelle oder Komponenten unausgereift auf den Markt bringen, ohne zuvor etwa Kompatibilitätsprüfungen und Materialtests ausreichend durchgeführt zu haben. Hier trifft die Zulieferer manchmal eine Teilverantwortung. Durch systematisches Purchineering, welches zumindest Schlüssellieferanten einbindet, lassen sich diese Qualitätsrisiken minimieren. Im Extremfall einer kritischen Serienbestellung etwa kann der Einkauf ein Spezialistenteam zum Lieferanten entsenden, welches frühzeitig vor Ort die Fertigung mit aufbaut und den Serienanlauf unterstützt. Bei grundsätzlichen Herausforderungen in Entwicklung und Fertigung können sich beide Seiten erreichte Einsparungen teilen.

Intensive Interaktion der Einkäufer mit ihren Lieferanten – und im Purchineering auch nach innen

Wie intensiv stehen Sie mit Ihren Zulieferern im Austausch?
(Mehrfachnennungen möglich)



Die intensive Interaktion mit ihren Zulieferern ist für Champion-Unternehmen von äußerster Wichtigkeit. 40 % der Einkäufer stehen täglich und 60 % mindestens wöchentlich mit ihren verschiedenen Lieferanten in Kontakt (Mehrfachnennungen waren erlaubt).

Dieses Ergebnis zeigt auf beeindruckende Weise, dass nur eine sehr intensive Kommunikation, ja ein ständiger Kontakt, zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit Champions führt. Selbst die meisten technischen Einkäufer, die sich ausschließlich auf Investitionen in Maschinen und Anlagen konzentrieren, halten wöchentlichen Kontakt mit ihren Zulieferern. Wenigen reicht der monatliche Kontakt, wobei hier davon auszugehen ist, dass zum Zeitpunkt unserer Studie keine Großinvestition projektiert war soweit wir dies recherchieren konnten.

Im Purchineering verläuft diese Interaktion nicht nur nach außen mit dem Zulieferer, sondern auch nach innen zu den relevanten Abteilungen und Funktionen des eigenen Unternehmens. Einkäufer müssen sich dieser doppelten Kommunikationsrichtung bewusst sein. Sie stellen im Purchineering-Ansatz die Kommunikationsdrehscheibe dar und haben den Überblick über alle Leistungen, Produkt-/Prozessfunktionalitäten und natürlich die damit verbundenen Kosten.

Auf dem Weg zur Umsetzung – das bedeutet Purchineering für den Einkauf

Zunächst einmal muss sich ein Unternehmen entscheiden, ob es Purchineering als eine Disziplin oder als eigene Funktion verstehen möchte. Pauschal ist eine Antwort, welche Lösung die bessere ist, schwierig, denn sie hängt von mehreren Faktoren ab, darunter der Unternehmensgröße, der Fertigungstiefe und der Größe des Lieferantenportfolios.

Purchineering-gesteuerte Organisationen zeichnen sich durch diese Punkte aus:

- Positionierung des Einkaufs als strategischer Wissensmanager und -partner aller anderen operativen und forschenden/entwickelnden Bereiche und Einheiten im Unternehmen.
- Dynamisierung des strategisch relevanten Wissens im Unternehmen, hin zu einem passgenau eingesteuerten Wertstrom an Wissen, Informationen und Material 'end-to-end' (nicht nur 'buy where?' sondern stärker 'buy what?').
- Entwicklung der Einkäufer auch auf persönlicher Ebene zum Innovationspartner im Unternehmen, etwa in den Dimensionen Kommunikation, proaktive Vernetzung, Präsentation, Führung.
- Qualifizierung des Einkaufs zum institutionalisierten und nicht nur opportunistischen oder zufälligen Innovationspartner – fallweise auch extern, etwa mit Lieferanten, als Partizipator oder Co-Treiber von Innovationsnetzwerken.
- Verankerung einer wertorientierten Denkweise – nicht mehr nur "Best Sourcing" im Sinne von Kosten- oder Risikominimierung georderter Teile oder Komponenten, sondern "Best Concept" im Sinne einer echten Projektpartnerschaft und vorausschauenden Gesamtproduktplanung bis hin zur pro-aktiven Ermöglichung.
- Nutzung modernster Software mit KI-Elementen, Advanced Analytics- und IoT-Lösungen

Wer diese Zielrichtung konsequent verfolgt, installiert den Einkauf dauerhaft als Wertschöpfungspartner auf Augenhöhe – auf Level 5.0 – und nicht mehr nur als Kostenoptimierer oder ausführender Beschaffer. Purchineering wird zur gelebten Realität.

Autor: Dr. Thorsten Knobbe
Literaturhinweis: Knobbe, Th./Wechsel, B.: „Bitte nichts Neues“, Harvard Business Manager, April 2015.



Unsere Kernkompetenzen rund um Purchineering

Prozessgestaltung & Veränderungsmanagement

Programm- & Projektmanagement

Innovationsmanagement

Purchineering/Einkauf 5.0

Vertrieb/Time-to-Market-Optimierung

Wissenscontrolling & Wissensmanagement

Führung & Kultur