

Einkauf & Beschaffung – Mehr als zwei Seiten einer Medaille

Einkauf & Beschaffung – Notwendiges Übel oder Accelerator der Economies of Scales?

Angesichts der nach wie vor aktuellen Diskussion über vielschichtige Kostensenkungsprogramme, kaskadierende Einsparungspotenziale, mehrstufige Ertragssteigerungen, um nur einige Themenfelder zu nennen, eine scheinbar widersinnige Frage, da doch wesentliche, insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit beeinflussenden Funktionsbereiche eines Unternehmens nahezu täglich auf Kosteneffizienz durchleuchtet werden – unterstützt auch durch flankierende Maßnahmen aus der Beschaffungsfunktion.

Der vermeintliche Konflikt aus der Fragestellung löst sich jedoch dann auf, wenn relevante Unternehmensprozesse vor dem Hintergrund unternehmerischer Zielsetzungen auf die Auswahl priorisierter Schwerpunkte, die Art und Weise der Herangehensweise zur Zielerreichung und last but not least auf die Festlegung eines geeigneten Instrumentariums analysiert werden.

Die je nach Unternehmenssituation und -zielrichtung vorzunehmende Entwicklung eines Vorgehensmodells – übrigens eine der Stärken der SEViX GROUP zur Optimierung des Unternehmenswertes – lässt das Gestaltungs- und Chancenspektrum von Einkauf & Beschaffung nicht aus.

Einkauf und Beschaffung – Lösungen im Zeichen von Gewinn und Ertrag

Continuity of P&L Impact – Überbeanspruchung der Kurzfristigkeit behindert mittel- und langfristig wirkende substantielle Ergebnisbeiträge.

An der Aussage „Zeit ist Geld“ / „Remember that time is money“ von Benjamin Franklin dem Nordamerikanischen Drucker, Verleger, Schriftsteller, Naturwissenschaftler, Erfinder und Staatsmann (*17.01.1706 / † 17.04.1790) hat sich grundsätzlich nichts geändert.

Die Bedeutung der Relation Zeit zu Geld hat sich im Zuge jüngster regionaler und überregionaler Marktentwicklungen sowie im Spiegelbild einer immer umfassenderen Globalisierung eher verstärkt. Das Postulat der Kurzfristigkeit selbst führt in letzter Konsequenz jedoch dazu, dass Erfolge aus Kostenreduzierungen und Ertragsteigerungen in Kurzfristigkeit „untergehen“. Die Spirale nach „noch mehr“ dreht sich immer schneller, ohne dass im gleichen Ausmaß ein mehr an Substanz entsteht.

Wo liegt die regulierende, konstante und nachhaltig wirkende Lösung, wenn doch bekanntermaßen die Entwicklung von Märkten und Produkten eher einen mittelfristigen Horizont haben? In Einkauf und Beschaffung? Auch. Und das nicht nur temporär, sondern kontinuierlich.

Die Kontinuität resultiert aus definierten mit internen Bedarfsträgern festgelegten Leistungsdeterminanten, die zu bestimmten, wiederkehrenden Zeitpunkten auf erfolgreiche Realisierung hin verifiziert werden – an sich eine Erkenntnis, die man heutzutage auch als Binsenweisheit bezeichnen könnte. Das Entscheidende dabei ist, dass Einkauf & Beschaffung im Zusammenhang mit vernetzten Prozessen auch über die Lieferantenbewertung über ein flankierendes Instrumentarium verfügt, das neben den Komponenten Preis und Konditionen auch die Elemente einer durchgängigen Qualitätssicherung und finanziellen Stabilität verfolgt und, wo erforderlich, über antizipativ vereinbarte Regelmechanismen nachsteuert, korrigiert, anpasst oder aussortiert.

Task reduction – Extrahierung von Teilfunktionen verkürzen das Lösungspotenzial

Einkaufsinstrumentarium – komplexe Analysen, einfache Lösungen

Unstrittig ist, dass die Beschaffungsfunktion über ein umfassendes Spektrum an Möglichkeiten zur kontinuierlichen (!) Verbesserung der Unternehmenssituation verfügt – einzig die konsequente und vor allen Dingen durchgängige Einbindung von Einkauf und Beschaffung in relevante Planungs-, Budgetierungs- und Controllingprozesse führt zu deutlich höheren Beiträgen als der operationale Auftrag an den Einkauf zum Beispiel die Zahlungskonditionen zu optimieren.

Zum Portfolio-Management eines zeitgemäßen Einkaufs, dem variierenden Mix aus flexiblen Versorgungslösungen für Primär- und Sekundärprozesse in und um die Produktion, zählt unabdingbar auch das Ausloten finanz- und fiskalwirtschaftlicher Wirkungen jeglicher Optimierungsmaßnahmen, zu denen es externer Material- und Leistungsbeiträge bedarf. Mit Blick, zum Beispiel, auf die aktuelle Diskussion über und um die Energiewende bedeutet dies, dass sich der Energieeinkauf nicht nur auf ein optimales Preismodell aus fixiertem Tarif und Hedge-basierenden Mitnahmeeffekten auftretender Strompreisschwankungen konzentriert, sondern vielmehr sämtliche gesetzgeberischen Rahmenbedingungen in ein Energiegesamtkonzept einbringt. Im Dialog mit den Fachbereichen werden auf Basis vom Einkauf vorgelegter und an den aktuellen Unternehmenstatbeständen gespiegelte Entscheidungsvarianten erörtert. Dabei kann es einerseits um das Ausräumen verfehlter Schwellwerte aus dem Erneuerbaren-Energie-Gesetz oder den Regelungen zur Kraftwärmekopplungen gehen. Andererseits werden anstehende Investitionen in Energiemanagementsystem unter Berücksichtigung öffentlicher Fördermaßnahmen beleuchtet; also zum Beispiel der möglichen Inanspruchnahme von Förderbeiträgen im Zusammenhang mit der erstmaligen Implementierung eines durchgängigen Energiemanagementsystems.

Längst ist der Einkauf nicht mehr „nur“ EU-national, sondern insgesamt global fokussiert. Überfällig ist die Einbettung durchgängig erweiterter Beschaffungsmaßnahmen auf finanz- und fiskalische Entscheidungsaspekte.

Netzwerk Einkauf & Beschaffung

Zauberformel „Supply Chain Management“? Ja, wenn die Funktionen Forschung, Entwicklung, Produktion und Logistik im erforderlichen Maß ebenso synchronisiert mit Einkauf und Beschaffung vernetzt sind, um „echte“ Grundlagen für ein wertschöpfendes Potenzial zu legen. Das größtmöglich identifizierbare Einsparungspotenzial ergibt sich dann, wenn bereits in der Designphase (ob Kosten, Prozess, [Produkt]Gestaltung, Layout, Life Cycle, etc.) ein, wenn auch abgestuftes so doch zielorientiertes Zusammenwirken aller in der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmenseinheiten sichergestellt ist.

Ob die Leistungsbeiträge aus Einkauf und Beschaffung eher auf die Aufrechterhaltung der Versorgung oder die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit gerichtet sind, mutet etwas wie das klassische Henne / Ei – Prinzip an. Beides hat sowohl Berechtigung als auch Bedeutung, wobei die Gewährleistung der Versorgungssicherheit grundsätzlichen, sprich selbstverständlichen, Charakter im Handlungsrahmen des Einkaufs hat. Rein betriebswirtschaftlich, und somit in den Auswirkungen direkt auf das Ergebnis wirkend, nimmt die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einen dominanteren Teil ein; also Kostentreiber über alle Ebenen der Wertschöpfung und über alle Unternehmensbereiche zu identifizieren und gleichzeitig zu durchleuchten. Nicht die punktuelle Schwachstellenanalyse bildet dabei den Schwerpunkt, sondern vielmehr das Ziel konsolidierte Ergebnisverbesserungen in der Gesamtheit unternehmerischen Wirkens greifbar und somit konkret für erforderliche Verbesserungsmaßnahmen herauszufiltern.

Einkauf & Beschaffung im Kontext eines ganzheitlichen Supply Chain Management Ansatzes liefert substantielle Beiträge sowohl in inhaltlicher, (Kosten senkend, Ergebnis erhöhend) als auch in zeitlicher Dimension (kurz-, mittel-, langfristig).

Mehrwertfaktoren im Einkauf – Vielschichtigkeit, Messbarkeit und Transparenz

Quantity times price – klassische Lösungen behindern umwälzende Resultate und Entwicklungen.

Eine funktionierende Beschaffung muss und kann mehr zustande bringen als Preise zu verhandeln, Meldebestände in Bestellungen zu transformieren, Reklamationen zu bearbeiten. Auch die Formel „Menge mal Preis“ hat für die Ermittlung einer (Teil)Ergebnisverbesserung nicht an Notwendigkeit verloren – genauso übrigens wie die Anwendung derselben Formel bei der Feststellung von Umsatzgrößen.

Jedoch steht „diese Übung“ eher in der zweiten Reihe erforderlicher Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Wesentlich ist ein auf im Markt verfügbares komplementäres Know-how und innovationsträchtiges Produkt- und Leistungsspektrum ausgerichtetes intelligentes Ressourcenmanagement. Das Aufspüren und das im direkten Dialog mit dem Anbieter gemeinsame Erkunden von entwicklungsfähigen Potenzialen erschließt Maßnahmen von Evolution bis Innovation. Eine an den jeweiligen Unternehmenszielen und –möglichkeiten ausgelegte Recher-

che verbunden mit der größtmöglichen Chance auf Implementierung im eigenen Unternehmen liefert dazu Erkenntnis- und Entscheidungsbeiträge für die Unternehmenssteuerung. Unter Berücksichtigung eines zusätzlich in Einkauf & Beschaffung proaktiv integrierten Risk Managements ergeben sich zwei strategisch bedeutsame Leistungssegmente, die der Gestaltungsfunktion umfänglich Rechnung tragen.

Die Leistungsmessung beschaffungsseitiger Aktivitäten bestimmt sich dann nicht nur auf die Bestellgrößen, sondern auch auf den Umfang verbindlich mit dem Lieferanten fixierter Einsparungsprojekte für die, beispielsweise, laufende Geschäftsperiode. Aus diesem proaktiven Impuls ergibt sich sozusagen im Vorbeigehen eine kurzfristig wirkende Ergebnisbeeinflussung mit klaren, inhaltlich wie zeitlich, bestimmten Zielen.

Networking Management – die Summe aller kosten- und erlöswirksamen Maßnahmen beschränkt sich auch für Einkaufs- und Beschaffungsbereiche nicht nur auf quantifizierbare Fakten allein. Die viel zitierten Mehrwerte ergeben sich auch aus einem aktiv geführten Kommunikations- und Interaktionsgeflecht. Innen wie außen. Das, was seit jeher für den Vertrieb selbstverständlich, ja unabdingbar ist, gilt gleichermaßen für Einkauf & Beschaffung.

Die Abkehr von singulären Aktionen hin zu einem vom Beschaffungsmarketing unterstützten Handlungsrahmen eröffnet den Zugang zu aussichtsreichen Entwicklungspartnerschaften zwischen Lieferant und Auftraggeber. Partnerschaften, die im Idealfall durch eine symbiotische Verbindung zu dauerhaft tragfähigen und vor allen Dingen im globalen Wettbewerb zu existenzsichernden Konstrukten heranwachsen.

Fazit:

Einkauf & Beschaffung ist mehr als Bestellabwicklung auf Basis interner Bedarfsanforderungen. Einkauf & Beschaffung als unternehmensinterne Servicefunktion verstanden und von den Bedarfsträgern entsprechend genutzt (!) liefert Beiträge zur Ergebnisverbesserung über die gesamte Wertschöpfungskette – messbar, kontinuierlich, substantiell. Somit ist Einkauf & Beschaffung ein wesentlicher Bestand einer Wertschöpfungsarchitektur mit den Gütesiegeln „Best in Class“ und „Best Practise“ und liefert einen essentiellen Beitrag zu Zukunftssicherheit des Unternehmens.