

Dipl.-Kfm. Wolfgang Becker  
Dipl.-Kfm. Dr. Jürgen Weber

Wissenschaftliche Assistenten am Betriebswirtschaftlichen Institut der Friedrich-Alexander-Universität in Nürnberg

## Strategische Beschaffung als Schlüssel zum Einkäufermarkt

Um Erfolgssteigerungen bemühte Unternehmen stoßen verstärkt auf engere Grenzen des Machbaren: Absatzorientierte „Erlösmaximierer“ stehen immer häufiger gesättigten Märkten gegenüber, produktionsorientierten „Kostenminimierern“ mangelt es angesichts des hohen Grades der Mechanisierung und Automatisierung zunehmend an noch brachliegenden Rationalisierungspotentialen. Als richtige Antwort auf den Marktwandel einerseits und die durch die Logistik geschärfte Sichtweise des Unternehmens als ein eng vernetztes System aufeinander angewiesener Aktionszentren andererseits muß der Beschaffung sowohl in der Praxis, aber auch an den Hochschulen eine deutlich höhere Bedeutung zugemessen werden.

**E**s ist (fast) eine Binsenweisheit, daß Unternehmen keinem Selbstzweck dienen, sondern eine gesellschaftlich relevante Funktion im Markt einnehmen. Eingebunden in ökonomische und soziale Entwicklungen verändert sich die Marktstruktur permanent – und damit ebenfalls der Bedingungsrahmen für erfolgreiches unternehmerisches Handeln.

In den letzten Jahren hat – vielzitiert – ein Übergang von Verkäufermärkten mit dem Angebot übersteigender Nachfrage zu Käufermärkten stattgefunden, in denen ein Angebotsüberhang besteht. Als Antwort auf diese Entwicklung blühte – in Theorie und Praxis gleichermaßen – das Marketing auf. Erfolgreiches Management wechselte vom produktions- zum kundenorientierten unternehmerischen Handeln. Angesichts zunehmender weltweiter Sättigung der Teilmärkte bei gleichzeitiger In-

tensivierung des Wettbewerbs selbst in Marktnischen, muß man sich jedoch die Frage stellen, ob heute die so oft propagierte absatzmarktgerichtete Führung der Unternehmen noch zu recht besteht. Ist nicht die Position des Verkaufs – vor allem in Hinblick auf die immer deutlicher sichtbar werdenden „Grenzen des Wachstums“ – weitgehend ausgereizt? Liegen nicht heute die zentralen Chancen für eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Ertragssituation – auch angesichts häufig durchrationalisierter Fertigung – vermehrt in der Beschaffung, wenn schon eine 3%ige Kosteneinsparung – etwa im Rahmen der Bereitstellung von Rohstoffen – nahezu genauso erfolgswirksam ist wie eine 20%ige Umsatzsteigerung? Unseres Erachtens ist ein – nicht einfaches – Umdenken hinsichtlich der Bedeutung der Beschaffung erforderlich. 10 Thesen sollen dies verdeutlichen.

## Vom Verkäufer- zum Einkäufermarkt

# 10 Thesen

## Vom operativen Einkauf zur strategischen Beschaffung

### 1. Die Beschaffung ist ein Bereich unternehmerischen Handelns mit hoher strategischer Bedeutung

Die Funktion Beschaffung darf nicht weitgehend isolierter und zugleich unselbständiger Bereich im Unternehmen angesehen bzw. behandelt werden. Schon im Rahmen der Bereitstellung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Energien, Dienstleistungen und Rechten und erst recht der Potentiale (wie insbesondere Maschinen und Anlagen) werden häufig Weichen gestellt, die ökonomische Ausstrahlungseffekte auf das gesamte Unternehmen bedingen: Während der Absatz zunächst Bedarfe für Produkte festzustellen bzw. auch zu wecken hat, die Produktion für diese Bedarfe sowohl die „Rezepte“ als auch das „Kochgeschirr“ festlegt, muß die Beschaffung für eine (möglichst wirtschaftliche) Deckung der benötigten Faktoren sorgen. Zwischen diesen Aufgaben bestehen sehr enge Interdependenzen, die nicht erst dann sichtbar werden, wenn minderwertiges Material zu erhöhtem Ausschuß in der Fertigung oder zu Mängelrügen der Kunden geführt hat. Sie erfordern eine gleichberechtigte Einbindung der Beschaffungsplanung in die Pläne der anderen Unternehmensbereiche, nicht nur im operativen „Tageschäft“, sondern auch bzw. gerade bei der Festlegung der langfristigen strategischen Leitlinien des Unternehmens.

### 2. Eine umfassende Interpretation des Marketinggedankens bedingt die Einbeziehung der Beschaffung

Einkäufer sind in gleicher Weise Marktakteure wie Verkäufer. Die oft propagierte, aber ebenso häufig falsch verstandene „Führung eines Unternehmens vom Markt her“ darf somit nicht zu einer einseitigen Bevorzugung des Absatzmarktes führen. Der Beschaffungsmarkt verdient die gleiche Beachtung, also Beobachtung, „Pflege“ und Beeinflussung, die Anwendung analoger, marketingstrategischer wie -taktischer und -operativer Instrumente, wie sie häufig durch sehr umfangreiche Abteilungen den Absatzmärkten zuteil geworden ist bzw. sind.

### 3. Die Beschaffung muß zur Imagepflege des Unternehmens beitragen

Nicht nur Verkäufer, auch Einkäufer haben Marktkontakte. Insofern müssen beide Personengruppen ihr Unternehmen im Markt repräsentieren und auf eine entsprechende Imagepflege achten. Nicht von ungefähr stellen Beschaffungsverantwortliche in der Automobilindustrie derzeit stark die Vorteile einer engen Kopplung der Lieferanten an die Produktionsplanung des Unternehmens heraus, wohl wissend, daß die zunehmend geäußerte massive Kritik daraus erwachsender totaler Abhängigkeit der zumeist kleinen Zulieferer schlecht zum Bild eines fortschrittlichen Unternehmens in der sozialen Marktwirtschaft passen.

Die Beschaffung kann aber auch direkt Einfluß auf die Imagebildung auf den Absatzmärkten nehmen. So war und ist der Hinweis, daß alle wesentlichen Komponenten eines „High-tech“-Produkts nicht von Dritten bezogen, sondern beim einfachsten Rohstoff beginnend im eigenen Haus produziert werden, ein starkes Werbeargument, und auch mit der Aufschrift „100% naturreine Bestandteile“ läßt sich in der Nahrungsmittelindustrie viel Geld verdienen.

### 4. Die Beschaffung muß ihre bisherige Rolle passiver Bedarfsdeckung aufgeben und aktiv neue Chancen kreieren

Die Beschaffung darf weder sich selbst als reinen Erfüllungsgehilfen der Produktion, als Instanz zur Deckung fest vorgegebener Bedarfe ansehen, noch von den anderen Ressorts so angesehen werden. Sie hat als strategischer Funktionsträger im Unternehmen auch unternehmenspolitisch höchst bedeutsame eigenständige Aufgabenkomplexe zu erfüllen.

Im Vordergrund steht dabei die zunehmend wichtigere Sicherung der notwendigen Ressourcenbasis, um den langfristigen Bestand des Unternehmens zu gewährleisten. Dieser Aufgabe kommt in Zeiten verstärkten Wettbewerbs, der sich auch und gerade auf die Beschaffungsmärkte ausdehnt, hohe Priorität zu. Daß hieraus die Notwendigkeit einer intensiven und sorgsamen Pflege von Lieferantenbeziehungen zählt, bedarf eigentlich keiner gesonderten Erwähnung, nur kommt diese Aufgabe derzeit im Rahmen der Tagesroutine häufig zu kurz.

Versorgungssicherheit heißt weiterhin Exploration neuer Faktormärkte. Häufig bestehen Lieferbeziehungen nur deshalb weiter, weil sie „schon immer da waren“ bzw. weil sie „durch langjährig gewachsene, persönliche Kontakte fundiert“ sind. Hier müssen Entroutinisierung und Ratio-

nalisierung Fuß fassen. Moderne betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfen, wie beispielsweise das Gemeinkostenmanagement oder die Anwendung von Scoringverfahren, sollten auch in den Beschaffungsbereich Eingang finden.

Hinzu kommt, daß die Qualität der Produkte letztendlich entscheidend von der Qualität der verwendeten Einsatzgüter abhängt. Die Beschaffung kann durch eine entsprechende Qualitätssicherungspolitik als unmittelbarer Partner von Produktion und Absatz oft erheblich dazu beitragen, Marktanteile zu sichern oder auszuweiten. Schließlich sollte sich die Beschaffung stärker als Ideengenerator für die Produktentwicklung dadurch nützlich machen, daß sie neue Werkstoffe und neue Technologien – früher als die Konkurrenz! – aufspürt, die möglicherweise den Weg für völlig neue Produktideen öffnen.

### 5. Die Beschaffung kann als Instrument zum Aufweichen der Unternehmensgrenzen zum Markt verstanden werden

Es ist festzustellen, daß immer mehr Unternehmen „auf die verlängerte Werkbank“ zurückgreifen, zunehmend zum Fremdbezug übergehen, um sich intensiver ihrer eigentlichen (Produktions-)Aufgabe widmen zu können. Damit steigt zwar die Abhängigkeit von den Lieferanten, doch dies ist nicht zwangsläufig negativ zu beurteilen. Einerseits resultieren aus der Konzentration auf die eigenen produktionswirtschaftlichen Stärken zweifellos Spezialisierungsvorteile. Zum anderen sind Lieferanten nicht sui generis Gegner, sondern Partner des Unternehmens. Es ist Aufgabe der Beschaffung, diese Partnerschaft zu Lieferanten zu pflegen und auszubauen – allerdings unter Beachtung hinreichender Autonomie des eigenen Unternehmens, die etwa durch entsprechende Vertragsgestaltung oder das Ausschöpfen von Beteiligungsmaßnahmen erhalten werden kann. Weiterhin sollte ein Netz verwobener Planungsverbunde zu den verschiedenen Lieferanten geknüpft werden, wie dies etwa zwischen Automobil- und deren Zulieferindustrie teilweise schon aufgebaut wurde. Dies gewährleistet sowohl die eigene Bedarfsdeckung, als es auch dem Lieferanten Liefersicherheit verschafft. Reduzierung der Sicherheitslagerbestände für beide Marktpartner sind ein wesentlicher Vorteil einer derartigen, die Unternehmensgrenzen überwindenden Verbundpolitik.

Gilt das bisher zur letzten These ausgeführte vorwiegend für die Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen, so lassen sich aus dem Aufweichen der Unternehmensgrenzen jedoch auch positive Konsequenzen für die Beschaffung von (technologischen) Potentialen ziehen.

## **6. Die Beschaffung eröffnet die Möglichkeit zum Technologietransfer und schafft damit Synergieeffekte**

Diese These weist zunächst darauf hin, daß die Beschaffung nicht nur auf den Faktor Material gerichtet sein darf. Angesichts der hohen – und immer noch wachsenden – Bedeutung, die Anlagen insbesondere in den Industriebetrieben zukommt, ist es unverständlich, daß die einschlägige Literatur cum grano salis implizit oder sogar ausdrücklich Fragen der Anlagenbereitstellung aus der Beschaffung(slehre) ausklammert. Dies hat zu einer starken Vernachlässigung entsprechender Fragestellungen geführt, was angesichts der spezifischen Probleme der Anlagenbeschaffung um so schwerer wiegt.

Die meist organisatorisch an ganz anderer Stelle angesiedelten für die Beschaffung von Anlagen zuständigen Instanzen verfügen aufgrund ihrer vielfältigen, externen Kontakte im allgemeinen über besonders gute Markt- und Technologiekenntnisse. Es liegt daher nahe, diese – häufig brachliegenden – Potentiale systematisch zu nutzen, um einen Technologietransfer zwischen den Marktpartnern einzuleiten. Die damit als Technologiedrehscheibe verstandene Beschaffung kann dadurch dazu beitragen, unnötige und teure Doppelarbeit zu vermeiden, eröffnet sowohl betriebswirtschaftliche als auch volkswirtschaftliche Synergieeffekte.

Zwar sind in diesem Zusammenhang zweifellos wettbewerbspolitische Aspekte besonders sorgfältig zu beachten. Nahezu jede (insbesondere neue) Technologie weist jedoch auch wettbewerbsneutrale Komponenten auf. Ein Informationsaustausch hinsichtlich solcher Aspekte ist nicht nur „ungefährlich“, sondern häufig sehr lohnend. Man denke in diesem Zusammenhang etwa – um nur ein Beispiel zu nennen – an die derzeitigen teuren parallelen Bemühungen deutscher Industrieunternehmen, die der Einführung von CAD/CAM-Systemen gewidmet sind. Ein beschaffungsseitig gesteuertes und koordiniertes Vorgehen mehrerer Unternehmen könnte allen Beteiligten Zeit- und Kostenersparnisse erbringen.

## **7. Die Beschaffungsfunktion muß vollwertig in die Führung des Unternehmens integriert werden**

Die Beschaffung kann ihrer hohen Bedeutung nur dann gerecht werden, wenn sie seitens der Unternehmensführung vollwertig in das unternehmerische Handeln eingebunden wird. Zwar muß der Wille, sich integrieren zu lassen, von der Beschaffung selbst ausgehen. Jedoch sollte eine umfassende Integration der Beschaffungsfunktion stets von der Unternehmensspitze getragen werden. Nur dann kann sich die Beschaffung aus ihrer operativen Rolle lösen und strategische Beiträge für das Unternehmen leisten. Andernfalls besteht die Gefahr, daß der Beschaffung vor allem im Kreis anderer Funktionskollegien nicht die notwendige Anerkennung zuerkannt wird.

## **8. Image und Selbstverständnis der Beschaffung müssen verbessert werden**

In sehr enger Verbindung mit der Forderung nach vollwertiger Integration der Beschaffung steht das Ziel, Image und Selbstverständnis der Beschaffung bzw. der dort tätigen Einkäufer zu verbessern. Integration und Imageverbesserung müssen Hand in Hand gehen. Es muß erkannt werden, daß die Position des Einkäufers mindestens ebenso bedeutsam ist, wie die des Verkäufers. Beide haben strategisch relevante Positionen im Unternehmen inne: Auch Einkäufer agieren wie Verkäufer an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt, sind insofern unmittelbar für den Bestand eines Unternehmens im Markt (mit)verantwortlich. Zudem tragen beide für erfolgswirtschaftliche Größen Verantwortung: Während Verkäufer das Erlöspotential beeinflussen, nehmen Einkäufer Einfluß auf das Kostenvolumen eines Unternehmens. Verbesserung des Images und des Selbstverständnisses muß schließlich auch bedeuten, die heute in vielen Unternehmen noch breiten Gräben zwischen den Salären der Einkäufer und Verkäufer zuzuschütten. Jüngste Gehaltsstrukturuntersuchungen der Kienbaum-Unternehmensberatung weisen etwa auf der Hauptabteilungsleiterenebene ein durchschnittliches Jahresgehalt von 124 TDM aus, das regelmäßig im Vertrieb um ca. 13% überschritten, im Einkauf dagegen um 7% unterschritten wird.

## **9. Qualifikation und Berufsbild des Einkäufers sind zu erweitern**

Diese Forderung hängt eng mit den beiden vorherigen Thesen zusammen, denn letztlich sind Integration und Imageverbesserung nur möglich, wenn sich insbesondere die Qualifikation, aber auch das Berufsbild des Einkäufers wandelt. Umgekehrt wird ein Unternehmen entsprechend qualifiziertes Personal nur dann für die Beschaffung bekommen können, wenn Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung des Einkäufers entsprechende Anreize schaffen. Es wäre wünschenswert, zunehmend auch Absolventen betriebswirtschaftlicher Studiengänge für dieses unternehmerische Aktivitätsfeld zu interessieren, wenngleich die Hochschulen derzeit keine „Beschaffungsspezialisten“ auszubilden vermögen.

## **10. Die strategische Beschaffung zwingt zum organisatorischen Wandel**

Neben einer Veränderung von Qualifikation, Ansehen und Selbstverständnis der Einkäufer muß in den meisten Unternehmen auch der organisatorische Rahmen eine – tiefgreifende – Anpassung erfahren, um dem strategischen Anspruch der Beschaffung gerecht werden zu können. Im ersten Schritt ist dazu eine (nicht nur formale) Gleichstellung aller Funktionsmanager im Unternehmen anzustreben, um die gleichberechtigte Einbeziehung der Beschaffung in die Führung des Unternehmens sicherzustellen.

Im zweiten Schritt ist daran zu denken, dieses (klassische) Funktionsmanagement nicht nur – wie dies in der Praxis bereits vielfach geschehen ist – durch Produktmanager, sondern zusätzlich auch durch Faktormanager zu ergänzen. Ein solches nach Faktorart differenziertes Faktormanagement (Personal-, Anlagen-, Materialmanager usw.) ist als ein vor allem Beschaffungs- und Produktionsaspekte koordinierendes Pendant zum vor allem Produktions- und Absatzaspekte koordinierenden Produktmanagement zu begreifen. Erst eine solche Ergänzung ermöglicht die vollständige Querschnittskoordination eines Unternehmens.

Sie zunehmende Komplexität und Dynamik der Führungsaufgaben läßt schließlich unter Umständen einen dritten, umwälzenden Schritt sinnvoll erscheinen. In der bisher angerissenen Konzeption bleiben die Funktionsmanager hierarchiebegründende Instanzen, nehmen als insofern die Doppelfunktion der Leitung des Gesamtunternehmens und der Längsschnittkoordination ihrer jeweiligen Funktion wahr. Denkbar ist demgegenüber eine Spezialisierung derart, daß das Funktionsmanagement allein auf die Längsschnittkoordination konzentriert und damit mit dem querschnittskordinierenden Faktor- und Produktmanagement auf eine Hierarchieebene gestellt wird. Die zielorientierte Leitung des Unternehmens ist dann einer – den matrixartig zu koppelnden Koordinatoren zu überstellenden – Führungsebene, in der etwa Logistiker, Controller und Treasurer anzusiedeln sind, zu übertragen. Die somit den dominierenden Sach-, Erfolgs- und Finanzziele angepaßte Führungsstruktur läßt erwarten, daß auch komplexe Zukunftsaufgaben flexibel erfüllt werden können. ■

# **Vom Verkäufer- zum Einkäufermarkt**