

Der steigende Stellenwert der Beschaffung verlangt andere organisatorische Voraussetzungen. Dabei geht es um weit mehr, als das Kästchen im Organigramm weiter oben anzusiedeln.

Beschaffung auf neuer Augenhöhe

Verkäufer sind in vielen Unternehmen hoch angesiedelt und fahren prestigeträchtige Fahrzeuge. Einkäufer hingegen besitzen nicht einmal ein Dienstfahrrad. Sie haben einen untergeordneten Stellenwert und werden als reine Bestellabwickler gesehen. Ein Umdenken ist dringend notwendig. Denn die Beschaffung ist eine wesentliche Säule für Unternehmenserfolg.



Thomas Mandl

Klaus Birklbauer

Vertriebsprozesse werden permanent angepasst. Strukturen und Prozesse in der Beschaffung dagegen nur selten. Und das, obwohl der Beschaffungsanteil mittlerweile 50 Prozent und oft sogar deutlich mehr beträgt. In der Industrie kann z. B. eine Reduzierung der Beschaffungskosten um ein bis zwei Prozent zu einer Gewinnsteigerung von 20 Prozent führen. Vergleichbare Resultate durch überproportionale Umsatzsteigerung sind eher die Ausnahme.

Beschaffung in der Statistenrolle?

Oft genug erleben wir, dass die Mitarbeiter des Beschaffungsbereichs zu

schlichten Bestellabwicklern degradiert werden. In den Augen der Mitarbeiter haben sie nichts anderes zu tun, als die Bedarfsanforderungen zeitnah an die Lieferanten weiterzuleiten. Diese Statistenrolle verleitet viele Einkäufer natürlich nicht dazu, ihre Arbeit mit Enthusiasmus und dem damit verbundenen Engagement zu verrichten. Häufig greifen andere Abteilungen nicht zu Unrecht zur Selbsthilfe. Sie organisieren die Lieferantenauswahl und Beschaffung selbst.

In manchen Fällen fehlt den Beschaffern tatsächlich das notwendige Know-how oder die Sprachkenntnisse, um sich mit ausländischen Lieferanten auseinanderzusetzen. Diese Situationen erleben wir in mittelständigen Firmen genauso wie in multinationalen Konzernen.

Erfolgreiche Beschaffung ist kein Glücksspiel

Die Wertschöpfungstiefe in den Unternehmen sinkt kontinuierlich und der Beschaffungsanteil steigt somit zusehends. Dieser Trend wird sich unaufhaltbar fortsetzen. Die Zeiten der

„Haus- und Hof-Lieferanten“ direkt vor der Haustüre sind nahezu vorbei.

Immer mehr Unternehmen nutzen die Möglichkeiten der globalen Beschaffungsmärkte. Sie wollen die Kosten senken, indem sie die Entwicklung und den Vertrieb bereits in frühen Phasen unterstützen. Für das globale Beschaffungsmanagement bedarf es daher nachhaltiger Konzepte. Es werden globale Lieferanten-Partnerschaften aufgebaut, Single-Sourcing wird nach Möglichkeit vermieden, und es werden neue Techniken wie zum Beispiel Hedging zur Währungssicherung genutzt. Weiters versuchen Unternehmen, die Möglichkeiten von Spotmärkten und deren knallharte Logik auszunutzen. Das alles ist mit „Bestellbüros“ des alten Zuschnitts nicht mehr leistbar. Aus diesem Grund wird die Stellung der Beschaffung immer bedeutender. Nicht umsonst heißt es, in der Beschaffung liegt der Gewinn. Ein gesparter Euro in der Beschaffung fließt direkt in das Ergebnis ein. Damit dies auch gelingen kann, darf der Erfolg nicht einfach dem Zufall überlassen werden.

Auf dem Weg zu einer professionellen Beschaffungsorganisation muss ein besonderes Augenmerk auf deren Ausrichtung, die effiziente Gestaltung der internen Prozesse und den Know-how-Aufbau gelegt werden. Um dies zu erreichen, hat sich das folgende ICG-Organisationsmodell bewährt.

Strategie

Bei führenden Unternehmen arbeitet die Beschaffung auf Augenhöhe mit dem Verkauf und der Auftragsabwicklung. Dies zeichnet sich durch starke



© Robert Kneschke/fotolia.de

Vernetzung der Beschaffung mit dem Rest des Unternehmens aus. So sind die Einkäufer bereits bei der Erarbeitung von Strategien, bei Fragen zu Logistik und Transport und sogar im Bereich Forschung und Entwicklung maßgeblich eingebunden.

Strukturen im globalen Umfeld

Bei Unternehmen mit einem Standort ist die Organisation der Beschaffung noch relativ einfach. Dies ändert sich, sobald Unternehmen global mit mehreren Standorten aufgestellt sind. Der Verkauf ist meist international gut mit lokalen Agents vernetzt – diese kennen die Landessprache, die Kultur und sind nah am Kunden. Diese Entwicklung steht in der Beschaffung erst am Anfang, ist aber vor allem für den Zugang zu schwierigen Regionalmärkten sehr wichtig.

Um die aktuellen globalen Herausforderungen auf sich immer schneller verändernden Märkten zu bewältigen, haben sich Netzwerkstrukturen sehr bewährt, die möglichst gut in das operative Tagesgeschäft angekoppelt sind. Sie zeichnen sich durch flache Hierarchien, hohe Selbstständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten und durch unterschiedliche Organisationsformen, angepasst an lokale Anforderungen, aus. Weiters haben sich lokale Beschaffungsteams zur Lieferantentwicklung bewährt, die gut in die globale Beschaffungsorganisation integriert sind.

Beschaffungsprozesse

Als ein weiterer Schlüsselfaktor hat sich die Segmentierung der Beschaffungsprozesse herausgestellt. So ist

z. B. die Beschaffung von Schrauben anders abzuwickeln als die projektbezogene Beschaffung eines bestimmten Schweißroboters. Für die Massenbeschaffungen gibt es mittlerweile immer mehr technische Möglichkeiten der Automatisierung. Diese reichen von vollkommen automatisierten Bestellungen aufgrund von Mindestbestellmengen bis hin zu elektronischen Bestellkatalogen. Engineering oder Disposition machen die Abrufe gleich selbst, automatisiert, auf Basis von Stücklisten bzw. Dispolisten. Die durch diese Optimierung frei gewordene Zeit wird in eine professionelle Strategie- und Lieferantenentwicklung investiert.

Bei der projektbezogenen Beschaffung des Schweißroboters geht es darum, die Einkäufer möglichst früh in den Prozess einzubeziehen, um das Beschaffungs-Know-how bereits in der Entwicklungsphase optimal einfließen zu lassen.

Managementprozesse

Für die Führung einer Beschaffungsabteilung stehen wesentliche Steuerungsinstrumente zur Verfügung. Um operative Excellence zu erreichen, ist der Fokus auf die effiziente Abwicklung der Bestellungen, auf On-Time-Performance und auf die Qualität der Prozesse zu legen. Besonders wichtig ist die Messung und Darstellung, wie viel die Beschaffung zur Kosteneinkhaltung bzw. zum Verhindern von Kostensteigerungen beiträgt. Grundsätzlich gilt auch hier: Die Beschaffung muss frühzeitig in die relevanten Prozesse eingebunden sein. Denn gerade hier stecken die größten Potenziale.

Werte, Kultur und Anreizsysteme

Frei nach dem Motto „Geld verdirbt“ sollten nicht nur monetäre Anreizsysteme genutzt werden. Auch Einbindung in Schulungen und globale Meetings sowie enge Zusammenarbeit mit Businessverantwortlichen sind Zeichen der Wertschätzung und dienen der Mitarbeitermotivation. Diese Aktivitäten stellen den Kompetenzaufbau der Beschaffung sicher. Sie sollten nicht nur von den Führungskräften, sondern auch von den operativ verantwortlichen Mitarbeitern gesteuert werden.

Menschen und Kompetenzen

Nachdem Mitarbeiter oft jahrzehntelang in der Beschaffung arbeiten, ist es nötig, hoch qualifizierte Mitarbeiter zur Initialzündung in die Abteilung zu bringen. Als hilfreich hat sich erwiesen, dafür keinen Einkäufer, sondern einen Mitarbeiter auszuwählen, der bisher mit der Beschaffung in der Funktion des internen Kunden zu tun hatte. Um Wissen international zu vernetzen und aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen, müssen die Mitarbeiter über alle Standorte hinweg regelmäßig in Beschaffungs- und Produkt-Kow-how geschult werden.

Umdenken zahlt sich aus

Eine motivierte, hoch qualifizierte Mannschaft in der Beschaffung ist neben den nötigen organisatorischen Rahmenbedingungen und effizienten Prozessen ein wesentlicher Schritt in Richtung Top-Niveau. Welchen Stellenwert haben eigentlich die Einkäufer in Ihrem Unternehmen?