

## Der moderne Einkauf

### Vom Erbsenzähler zum Wertschöpfungspartner

#### Gestern: Hollerith und Steno

Unsere Einkaufsexperten können sich noch gut daran erinnern, als der Einkauf durch Pendelkarten und Bedarfsmeldeformulare gesteuert wurde. Steno und Schreibmaschine waren Pflichtkenntnisse eines jeden Einkäufers. Der große organisatorische Durchbruch gelang in den 70er Jahren durch Einführung von Lochkarten und Lochstreifen, die durch Hollerith-Maschinen ausgewertet wurden. Der Einkauf war damals nur operativ im Tagesgeschäft tätig. Die Strategie beschränkte sich auf Anfragen und Preisverhandlungen.

Der Wandel in den letzten 20 bis 30 Jahren war tiefgreifend. Aus dem Einkaufsleiter wurde der CPO. Die Einkaufsabteilung ist nun das Purchasing Departement. Schreibmaschine und Hollerith sind nun IT-Systeme, die kompatibel mit Schnittstellen gesteuert werden. Office-Systeme haben Auftrags- und Bestellbücher abgelöst.

#### Heute: Supply Chain und Cash-Flow

Der moderne Einkauf ist Teil der Wertschöpfungskette und des Supply Chain Managements (SCM). Er gestaltet wesentlich den Cash-Flow. Hersteller von Endprodukten (Original Equipment Manufacturer OEM), wie z. B. die Automobilindustrie, konzentrieren sich verstärkt auf ihre Kernfähigkeiten. Sie übertragen ausgewählte Entwicklungs-, Fertigungs- und Beschaffungstätigkeiten auf ihre direkten Zulieferer (First Tier-Lieferanten). In diesem Zusammenhang findet oftmals eine Konzentration auf wenige, direkte Kernlieferanten statt, die wiederum das Management der nachfolgenden Lieferantenebenen (Sub Tier-Lieferanten) übernehmen.

Der BME (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik) fördert diese und andere Entwicklungen. Er unterstützt seine Mitglieder durch Fortbildung, Netzwerkbildung und Benchmarking. Je engmaschiger ein Netzwerk, desto besser die Möglichkeit, sich mit Anderen zu vergleichen, daraus wertvolle Schlüsse zu ziehen und Maßnahmen für eine verbesserte nachhaltige Performance einzuleiten.

All diese Organisationsmaßnahmen, Tools und Netzwerke finden letztlich ihre Auswirkung im Wertmanagement eines Unternehmens. Und damit sind wir beim Thema: Was kann der Einkäufer zum Wertmanagement beitragen? Klare Ziele und Strategien, verantwortliche Mitarbeiter und moderne Unternehmensstrukturen sind die Fundamente des Wertmanagements. Der Einkauf verantwortet in den meisten Unternehmen den mit Abstand größten Teil der Gesamtkosten. Deshalb ist kaum zu erklären, warum Manager sich so wenig für diesen Unternehmensteil interessieren. Dabei liegen die Einsparmöglichkeiten durchschnittlich bei 4%, so das angesehene Harvard Business Manager-Magazin vom Juli 2010. Von unseren Einkaufsmanagern kennen wir noch höhere Zahlen.

Wie lautet die Unternehmenszielsetzung, wie die der Organisationseinheiten? Einsparungen von Materialkosten oder Verbesserung des Working Capitals? Schlanke Prozesse, geringe Kosten – aber wie? Wer soll und kann den Einkauf managen?

#### Einkauf bei mbb = kein Jugend forscht

Wir bei der mbb [consult] haben auf all diese Fragen eine Antwort: unser Competence Center Einkauf mit erfahrenen Einkaufsexperten – keine Erbsenzähler, keine Anfänger, keine Sachbearbeiter, sondern praxiserprobte Einkaufsmanager, die all das Vorgenannte in mittelständischen Betrieben sowie Konzernen bereits erfolgreich unter Beweis gestellt haben.

Potenzial zur Kostenersparnis im Einkauf haben die meisten Unternehmen längst nicht ausgeschöpft. Doch wie unsere Erfahrung zeigt, ist ein Umsteuern keineswegs mit riesigem Aufwand verbunden. Wir haben strategische Aufgaben in den Unternehmen gelöst: professionell, effizient, schnell und ohne Stellenabbau.

Bozidar Radner  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Leiter Competence Center Einkauf