

15.11.2012 - 11:38 Uhr

Einkauf muss Rolle als strategischer Geschäftspartner einnehmen / Profitabilitätsoptimierer statt eindimensionaler Kostensenker

Köln/Eschborn (ots) -

Ausschließlich mit Verhandlungsgeschick und Effizienz erzielt der Einkauf keine hohen Wertbeiträge mehr. Damit er dennoch nicht an Bedeutung verliert, sondern gewinnt, müssen Einkaufsleiter eine strategische Neupositionierung und Transformation einleiten. Strategien und Zielbilder hierzu wurden auf dem 6. Einkaufsleitertreffen der Managementberatung Detecon in München diskutiert.

Die Transformationsphase des Einkaufs ist bei den meisten Unternehmen erfolgreich abgeschlossen: Aus der früheren Schreibstube für Bestellungen ist eine wichtige, oftmals sogar auf Vorstandsebene verankerte Unternehmensfunktion geworden. Inzwischen zeigt sich jedoch, dass die Potenziale des Erfolgsmodells der vergangenen Jahre allmählich ausgereizt sind.

So nimmt der Spielraum für weitere Materialkostensenkungen, den verhandlungsstarke Facheinkäufer für bestimmte Lieferantenmärkte und Warengruppen noch erzielen können, stetig ab. Die bewährten Hebel der Wettbewerbsintensivierung sind in mehreren Runden erfolgreich angewandt worden; teilweise sogar zu erfolgreich, so dass Innovationskraft und Flexibilität verloren gingen, wie die Teilnehmer des von Detecon veranstalteten Einkaufsleitertreffens bestätigten.

Ebenfalls an Grenzen stößt die Effizienzsteigerung des Einkaufs selbst. Die Potenziale organisatorischer Restrukturierungsmaßnahmen wie Procurement Shared Services und Outsourcing sowie IT-basierte Automatisierungsverfahren sind beträchtlich, lassen sich aber nur einmal heben. Führende Einkaufsorganisationen nähern sich also dem Wendepunkt, an dem die klassischen Savings- und Effizienzpotenziale ausgeschöpft sind.

Zukünftige Rolle des Einkaufs

Aus Sicht von Detecon muss der Einkauf sein Silo der reinen Unterstützungsfunktion verlassen und eine viel breitere Rolle als strategischer Geschäftspartner und Bindeglied zu den Lieferantenmärkten einnehmen. Statt Spezialisierung sind hierfür Vernetzung, ein übergreifendes, unternehmerisches Verständnis der gesamten Wertschöpfungskette und die Fähigkeit zur zugehörigen Anforderungsanalyse erforderlich.

"Einkäufer müssen sich vom verhandlungsstarken Fachexperten zu einem stark vernetzten, unternehmerisch denkenden Wertsteigerer entwickeln, die einen substantiellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten - und zwar nicht nur auf Kosten-, sondern auch auf Umsatzseite", so Felix Theisinger, Partner bei Detecon. "Der Einkauf ist nicht schon dann erfolgreich, wenn er die Preise der Lieferanten drückt, sondern erst, wenn er nachhaltig die Profitabilität steigert."

Um etwa in hochdynamischen High-Tech-Märkten schnell globale Marktanteile erobern und hohe Einstandspreise realisieren zu können, sind in der Produkteinführungsphase die Lieferfähigkeit und Innovationsführerschaft der Lieferantenbasis viel wichtiger als die Materialpreise. In gesättigten Märkten sind Kosten zwar entscheidend, aber mit Preisverhandlungen alleine lässt sich kaum ein Wettbewerbsvorteil erzielen. Vielmehr müssen die Kostentreiber entlang der gesamten Wertschöpfungskette identifiziert und mit innovativen Lösungsansätzen partnerschaftlich minimiert werden.

Kostendruck vs. Innovation

Wachstum setzt also stets Innovationen voraus. Daher wurde beim 6. Detecon Einkaufsleitertreffen auch das Spannungsfeld zwischen Kostendruck und Innovation sehr leidenschaftlich diskutiert: Wie lassen sich "Cost Savings" und "Contribution to Innovation" in Einklang bringen? Welchen Beitrag kann der Einkauf leisten, um Innovationen der Lieferanten zu fördern und Exklusivität zu sichern? Wenn die Wertschöpfung überwiegend bei den Lieferanten erfolgt, müssen die Innovationen auch mehrheitlich von den Lieferanten kommen; bei der Endmontage ist es zu spät.

Der Einkauf steht erneut vor einem grundlegenden Wandel und muss "neue Wege beschreiten". Ein einheitliches Zielbild des Einkaufs der Zukunft gibt es jedoch nicht. Nachdem der Unternehmenserfolg im Fokus steht, wird die individuelle Ausprägung stark von der einzelnen Unternehmenssituation und -strategie abhängen. Der Einkauf der

Zukunft wird ganz andere Aufgabenschwerpunkte setzen und viele Aufgaben von heute gar nicht mehr, oder zumindest nicht mehr selber ausführen. "Unternehmen sollten mit der strategischen Neupositionierung des Einkaufs nicht zu lange warten, sondern die Transformation jetzt einleiten", empfiehlt Felix Theisinger von Detecon.

Weitere Informationen unter:

www.detecon.com info@detecon.com

Kontakt:

Detecon International GmbH
Gerhard Auer
Sternengasse 14-16
D-50676 Köln
Phone: (+49 221) 9161-1013
Fax: (+49 221) 9161-1017
e-Mail: gerhard.auer@detecon.com

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100004244/100728368> abgerufen werden.