

Strategie

Der Einkauf als Business-Partner



Den Einkauf als geschätzten Partner der internen Kunden positionieren, der zum profitablen Wachstum für das Unternehmen beiträgt: Das war ein Schlüsselthema auf dem 49. BME-Symposium Einkauf und Logistik im vergangenen November in Berlin – passend zum Kongress-Motto „Gemeinsam wachsen“. Der Einkauf wechselt die Perspektive – aus der Unterstützerfunktion in die Führungsrolle.

Vom Business-Partner Einkauf erwartet man,
dass er Chancen zur Wertoptimierung
erkennt und sie im Unternehmen sowie
gegenüber den Lieferanten „verkauft“.

Seit der Einkauf von Coloplast, einem dänischen Unternehmen im Bereich der Gesundheitspflege, im Jahr 2006 zur strategischen Beschaffungsfunktion umgebaut wurde, liefert er konstant seinen Wertbeitrag – Coloplast erzielt eine Ebit-Marge von über 30 Prozent. Haupttreiber ist dabei das global aufgestellte Materialgruppenmanagement; 38 Einkäufer betreuen rund 16 000 Lieferanten mit einem externen Spend von 605 Millionen Euro jährlich. Doch in einer internen Umfrage wurden die Mitarbeiter von den Kollegen in den anderen Geschäftsbereichen nicht wirklich als wertstiftende Business-Partner wahrgenommen. Man bescheinigte dem Einkauf zwar eine starke bis überdurchschnittliche Leistung bei Kosteneinsparungen, Vertragsmanagement und Verhandlung, erwartete aber mehr Unterstützung beim Lieferantenmanagement, Innovation und Risikoversorgung – Bereiche, die von den internen Stakeholdern als besonders wichtig identifiziert wurden.

Coloplast: Führen statt nur unterstützen. Für Jesper Kalenberg, Vice President Corporate Procurement, war das einerseits überraschend, andererseits ein Ansporn: „Es zeigte uns, wo wir mehr investieren und mit unseren Kostenzielen ausbalancieren müssen.“ Nicht dass der Einkauf unterschätzt wurde: „Unsere Stakeholder wollen, dass der Einkauf Führung übernimmt und nicht nur eine unterstützende Rolle spielt.“ So wurde gefordert,

dass der Einkauf einen tieferen Einblick in Geschäftsprozesse entwickelt, seine eigene Agenda klarer kommuniziert und zeigt, welche Folgen das für andere Geschäftsbereiche hat (zum Beispiel Kosteneinsparung versus Risikoversorgung). Lieferantensegmentierung wird als Verantwortung des Einkaufs gesehen, müsse aber spezifischer sein und stärker mit Technologie- oder Innovationsprojekten verknüpft werden. Letztendlich ist man zwar überzeugt, dass der Einkauf über die nötigen Kompetenzen verfügt, erwartet aber, dass er das auch zeigt und einsetzt. Ein Zitat aus der Umfrage: „Der Einkauf braucht eine proaktive Denkhaltung und muss sich trauen, die Initiative zu übernehmen. Die gesamte Mannschaft braucht das.“

Die professionelle Einkaufsorganisation war erfolgreich etabliert, der nächste Schritt war, sich auch als Business-Partner zu positionieren. Im Fokus: die Innovationsunterstützung und verstärktes Risikomanagement. Zehn bis 15 Prozent der Einkaufskapazitäten gehen jetzt in definierte Projekte. Der Einkauf erhält neue Kompetenzen und hat zwei „Procurement Engineers“ mit dem erforderlichen technischen Know-how eingestellt. Die früher regelmäßigen Differenzen mit den FuE-Kollegen (zu teuer eingekauft, Dialoge zu technisch) entstehen so erst gar nicht, auch weil der Einkauf nun viel früher eingebunden ist. Lieferanten werden ganzheitlicher segmentiert, mehr Ressourcen für Risikoprofile und Vorsorgepläne genutzt. Dazu werden Leistungsrahmen für Lieferanten und Wertsteige-

rungsmaßnahmen bei Schlüsselpartnern entwickelt. In eigens eingerichteten Kompetenzzentren können die Mitarbeiter ihr Wissen in Bereichen wie Ausgabendaten, Analyse und Reporting, technisches und betriebswirtschaftliches Know-how oder Vertragsmanagement vertiefen.

Auch in der Messung der eigenen Leistung hat sich etwas verändert. „Wir unterscheiden heute zwischen internen und geschäftlich getriebenen Kennzahlen“, erklärt Kalenberg. Traditionelle KPIs beschränkten sich meist darauf, die funktionale Leistung des Einkaufs zu bewerten und böten deshalb lediglich einen internen Blick. „Dann läuft der Einkauf Gefahr, zu lange und zu viel mit sich selbst beschäftigt zu sein und sich selbst zu feiern.“ Besser orientiere man sich an geschäftsrelevanten Kennzahlen, die eine Einschätzung der eigenen Wertschöpfung erlauben. So ist beispielsweise der externe Spend bei Coloplast in den vergangenen Jahren zwar gestiegen, gemessen am Umsatz jedoch zurückgegangen. Ein weiterer Effekt: „Langfristige ambitionierte Ziele führen eher zu Verhaltensänderungen“, so Kalenberg.

Merck: Vom Effizienz- zum Wachstumstreiber. Als der Chemie- und Pharmakonzern Merck zum Jahresende 2011 das Transformationsprogramm „Fit für 2018“ ankündigte, das neben Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und der Entwicklung einer langfristigen Wachstumsstrategie auch eine globale organisatorische Neuordnung umfasste, bot das dem Einkauf eine einmalige Chance

zur Neuausrichtung. In einer ersten Phase, zwischen 2011 und 2013, entwickelte sich der bis dahin klassisch agierende Einkauf zur professionellen Funktion – mit globaler Aufstellung, hoher Ausgabentransparenz und einem am Lieferantenmarkt ausgerichteten Category Management. Effizienz mit dem Fokus auf Kosteneinsparungen und -vermeidung stand im Vordergrund der Organisation, mit 350 Mitarbeitern sowie rund 66 000 Lieferanten in 37 Ländern und einem Einkaufsvolumen von rund 4,5 Milliarden Euro, davon zwei Drittel Indirect Spend.

Die nächste Stufe ist der Sprung vom Effizienz- zum Wachstumstreiber. „Einsparungen sind gut, aber die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist wichtiger“, bringt es Friedhelm Felten, Executive Vice President Merck Group Procurement, auf eine kurze Formel. Soll heißen: Die Geschäftseinheit freut sich, wenn der Einkauf für sie einspart, verfolgt dann aber die eigenen Ziele. Um im Spiel zu bleiben, muss der Einkauf deshalb mehr machen und den Mehrwert seines Tuns in ihre Sprache übersetzen. Business Partnering bedeutet, die einzelnen Sparten zu penetrieren, ihre Strategien jeweils in eine Procurement-Strategie zu übertragen. „Wir signalisieren den Divisionen, dass der Einkauf sie unterstützt“, so Felten.

Innovationstreiber Einkauf. Konkret sieht das so aus: Jeder Merck-Division ist ein „Executive Group Procurement Business Partner“ zugeordnet, der das Know-how über die Produktgruppen und den Lieferantenmarkt in die Ge-

schäftseinheiten trägt, als erste Kontaktstelle zur Abstimmung von Zielen und Strategien fungiert, gemeinsame Vorgaben und Kennzahlen überwacht und ständig in den „Business Leadership Boards“ oder Managementteams vertreten ist. Der Einkauf treibt Innovationen an, sein Wissen fließt direkt und ungefiltert in die Gremien. Ideen und Beiträge bleiben nicht mehr irgendwo im mittleren Management hängen und gehen nicht verloren. Im Umkehrschluss erfordert das vom Einkauf, dass er die Geschwindigkeit erhöht, mit der er seine Leistungen gemäß der von den

Anbieters von Verkehrssicherheitssystemen und intelligentem Verkehrsmanagement, hat sich Business Partnering auf die Fahnen geschrieben. Die Mission „oneSwarco-Sourcing“ ist verbindlich und im Management Team der Swarco-Gruppe vereinbart. Das Ziel: „Best in Class“-Lösungen und nachhaltige Beiträge zu Qualität, Service und Gewinn der einzelnen Swarco-Gesellschaften sowie der gesamten Gruppe zu liefern. Vor drei Jahren hätte dieser Gedanke noch ungläubiges Staunen ausgelöst. 2011 war der Einkauf völlig dezentralisiert. In manchen Werken kaufte der Di-

Auf Augenhöhe mit den Fachabteilungen: Ideen und Beiträge des Einkaufs bleiben nicht mehr irgendwo im mittleren Management hängen.

Leadership Boards in den Divisionen gesetzten Prioritäten durchführt.

Zur Wertschöpfung des Unternehmens trägt der Business-Partner Einkauf bei, indem er hilft, die Leistung der Geschäftseinheiten zu steigern. Finanzabteilungen reagieren meist auf Basis von Ex-post-Daten. Da kann der Einkauf bei entsprechender Ausgabentransparenz entscheidende Informationen und Hinweise liefern, bevor eine Entscheidung nicht mehr zu ändern ist – für die Führungsteams der einzelnen Geschäftsbereiche ein echter Mehrwert. Gleichzeitig kann der Einkauf Synergien in Bereichen wie Kosten, Risiko, Compliance oder Prozessen für die gesamte Gruppe herstellen. „Business Partnering wird zum Anker für zusätzliche Wertschöpfung“, so Felten. „Der Einkauf kann Wert liefern, nicht nur für eine Sparte, sondern für Merck insgesamt. Wir müssen das nur richtig vermarkten.“

Swarco: Von null auf hundert. Auch der Einkauf der Swarco AG, eines weltweit führender

rektor oder seine Sekretärin ein. Swarco verzeichnete gerade ein explodierendes Wachstum. In sieben Jahren verdreifachte sich der Umsatz fast von 167 auf 450 Millionen Euro, durch Zukauf erhöhte sich die Zahl der Werke von 20 auf 70, in 24 Ländern.

Als Martin Döllner 2012 die Position des CPO übernahm, musste quasi von null eine professionelle Organisation aufgebaut werden – gleichzeitig eine enorme Chance. Das Einkaufsvolumen beträgt rund 250 Millionen Euro, bei einem höchst heterogenen Portfolio (Chemie, Elektronik, Sensoren, Glas, Plastik, Projekt-Services, indirekte Materialien). Döllner etablierte eine Organisation, die sich in einen strategischen und operativen Einkauf teilt. Dafür war er viel unterwegs, leistete Überzeugungsarbeit. In der Zentrale im österreichischen Watters hat der CPO nur einen der Category Manager zur Seite, die anderen und die Lead Buyer sitzen in den Regionen. „Im ersten Jahr war das zu 80 Prozent Beziehungsmanagement“, so Döllner. Der strategische Einkauf erfüllte nun typische Support-Funktionen wie Materialgruppenanalysen und -strategien, Bündelung, Ausschreibungsprozesse, Verhandlungen



und Rahmenverträge. In dieser ersten Phase hingen die Früchte tief, es lief leicht, mit durchschnittlichen Einsparungen von drei bis fünf Prozent. Mehr Ergebnis wurde verhindert durch Überspezifizierung, intransparente Daten, die begrenzte Zahl von Lieferanten (kein Wettbewerb) und eingeschränkte Verhandlungsmacht für den Einkauf.

Auf Augenhöhe. Ziel des Swarco-Einkaufs ist heute, sich als strategischer Partner schon in der Konzept- und Designphase einzubringen, in der die Kosten überwiegend definiert werden. Die Entwickler wollen Qualität und haben meist einen festen Lieferanten für die technische Lösung. Der Einkauf kann hier für Standards sowie Supplier- und Kostenwettbewerb sorgen. Das Gleiche gilt für Projekte, wo über die Hauptkosten in der Ausschreibungs- und Vergabephase entschieden wird. Heute beeinflusst der Einkauf Kostenkalkulation und Vergabe, auch die Zusammenstellung der Lieferanten

ist nicht mehr allein Sache der Projektgenieure.

Die Konsequenz von Business Partnership: Partnerschaft statt Konkurrenz, Treiber statt Mitläufer sein, Transparenz und Offenheit. „Das ist ein

des operativen Partners zur Ebene des Business-Partners bewegen, müssen die Mitarbeiter – neben einer veränderten Einstellung und Haltung – auch zusätzliche Fähigkeiten entwickeln. Der internationale Einkaufstrainer und

Der Einkauf ist immer nur so stark wie sein
internes Netzwerk und seine Kooperationen.
Das bedeutet: Partnerschaft statt Konkurrenz,
Treiber statt Mitläufer sein.

kultureller Wandel“, sagt Döller. Der sich mittlerweile für Swarco in vielen Bereichen mit Kosteneinsparungen und -vermeidungen von mehr als zehn Prozent auszahlt.

Einkäufer trainieren. Wenn Einkaufsorganisationen sich von der Position

-coach Ohanes Missirilian hat sich intensiv mit Procurement Business Partnering (PBP) auseinandergesetzt und begleitet seit mehr als 15 Jahren namhafte Unternehmen auf diesem Weg. Er lehrt Procurement in Master- und MBA-Programmen diverser Technik- und Wirtschaftshochschulen und ist

Motion, Drive & Automation. Wie holen sich

Megatrends ihren Antrieb?

Antworten finden Sie zuerst auf der MDA:

- Trends der Antriebs- und Fluidtechnik
- Innovationen und Produkt-Rollouts
- Weltweiter Marktüberblick und Branchenevent

13.–17. April 2015 • Hannover • Germany
hannovermesse.de

Partner Country
India 2015

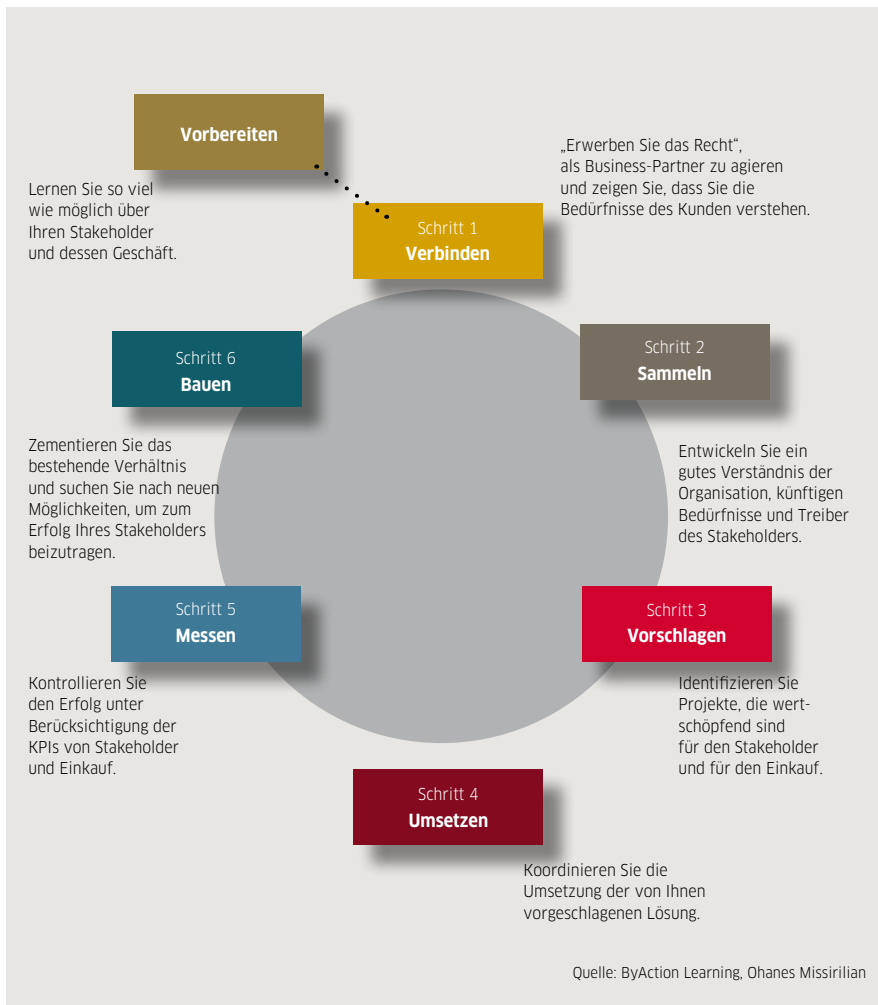


Deutsche Messe

MDA



Der Regelkreis des Business Partnering



- **Unternehmerisches Denken:** versteht die wichtigen Geschäftsfaktoren und -prozesse; kennt die bestehenden und in Zukunft denkbaren Verfahren und Richtlinien, Trends und Informationen in Bezug auf Geschäft und Organisation; kennt den Wettbewerb.

- **Wertkettenanalyse:** versteht die Wertschöpfungskette von Geschäften, Abteilungen und Prozessen; identifiziert Möglichkeiten zur Verringerung von Kosten, Zeit und Risiken; verbessert den funktionalen Beitrag jeder Stufe der Wertkette.

- **Perspektive:** kann Herausforderungen möglichst breit auffassen; kann Zukunftsszenarien entwerfen; denkt global; kann vielfache Maßnahmen und Wirkungen betrachten und in die Zukunft projizieren.

- **Politische Intelligenz:** kann effektiv in komplexen Unternehmenslagen manövrieren; hat ein Gefühl für Menschen und Organisationen; sieht Unternehmenspolitik als notwendigen Teil der Organisation und stellt sich in seiner Arbeit auf diese Realität ein.

- **Netzwerken:** ist in der Lage, Einflussnetzwerke der Stakeholder zu identifizieren und strukturiert Beziehungen mit den Schlüsselpersonen aufzubauen und zu entwickeln.

- **Beeinflussen:** kann Beiträge und Initiativen so vermitteln, dass Stakeholder ihre eigenen Ziele, Kennzahlen und Treiber (extern, organisatorisch, personell) berücksichtigt sehen; versteht es, Stakeholder zu Entscheidungen und Maßnahmen gemäß seiner eigenen Pläne zu bewegen. Einige dieser Fähigkeiten werden auch in Projektmanagementtrainings vermittelt (Stakeholder Management). Um die Einkaufsfunktion kontinuierlich zu einem akzeptierten Business-Partner zu entwickeln, der auf Augenhöhe mit internen Kunden und externen Lieferanten arbeitet, müssen diese Kompetenzen adaptiert werden. Nur so wird der Einkauf die relevanten Partner aus den funktionalen Schnittstellenbereichen auch für seine langfristigen Ziele gewinnen und gemeinsam die für das Unternehmen kosten- und wertoptimierten Entscheidungen fällen können.

Leiter von ByAction Learning in Genf. Seine Definition von PBP: „Als Business Partner agiert der Einkäufer gegenüber den Fachabteilungen als professioneller Einkaufsberater, der Rat, Anleitung und Dienstleistungen auf der Basis ihrer Geschäftsziele, Strategien und Anforderungen zur Verfügung stellt, zur beidseitigen Wertschöpfung.“

Der wichtigste Faktor des PBP ist deshalb die Fähigkeit, sich in ein Geschäft hineinzudenken und wertsteigernde Maßnahmen zu entwickeln, die zum Geschäftserfolg beitragen. „Wertschöpfung beschränkt sich nicht auf Ideen zur Kostenreduktion, sondern umfasst auch Initiativen zur Verkürzung von Zeitläufen, zur Verbesserung

von Innovation und Wettbewerbsdifferenzierung sowie zur Verringerung von Geschäftsrisiken“, sagt Missirilian. „Vom Business-Partner Einkauf erwartet man, dass er diese Chancen zur Wertsteigerung erkennt, sie im Unternehmen und gegenüber den Lieferanten ‚verkauft‘ und auch ihre Umsetzung vorantreibt. Dabei muss er die eigenen Beschaffungsziele erreichen und die Funktion Einkauf promoten.“

Was Business-Partner lernen müssen. Um Wertschöpfungspotenziale zu erkennen und sie Bedarfsträgern und Lieferanten zu „verkaufen“, bedarf es laut Ohanes Missirilian zusätzlicher Fähigkeiten, die über die technischen und fachlichen Einkäuferkompetenzen hinausgehen:

Volker Haßmann, BME