

Die Einkäufer zwischen Stuhl und Bank Neue Geschäftsprozesse verändern die Beschaffungsmethoden

Erschienen: »NZZ« Nr. 4 vom 6. Januar 2000

Verfasser: Peter P. Acél, Dr. sc. techn. ETH

Die Berufsgruppe der Einkäufer in der Industrie verliert derzeit ihre Existenzberechtigung. Rohmaterialien und standardisierte Bauteile lassen sich über den wachsenden Internet-Handel beschaffen, und die Hersteller industriell gefertigter Produkte intensivieren und differenzieren ihre Zusammenarbeit mit den Lieferanten so stark, dass das herkömmliche Aufgabenspektrum und die Arbeitsmethoden der Einkäufer den modernen Anforderungen nicht mehr genügen. Die Trends im Beschaffungs-Marketing machen die Einkaufsabteilung überflüssig.

Auf den ersten Blick mag es scheinen, als ob der Internet-Handel nur eine Effizienzsteigerung der bisherigen Einkaufsrituale im Business-to-Business-Sektor sei. Statt im direkten Gespräch oder per Telefon handeln virtuelle Einkäufer neuerdings Preise und Mengen für Rohstoffe, Metall- und Plastikteile, Computerchips und Verpackungsmaterialien in weltweit organisierten Internet-Angebotsrunden aus.

Preistransparenz im Internet

Dabei wendet sich der Einkäufer direkt an potentielle Zulieferer oder an einen Internet-Broker und übermittelt ihnen die gesuchten Produkte mit allen nötigen technischen Spezifikationen, Qualitätsanforderungen, gewünschten Liefermengen und -zeiten. Der Broker sucht daraufhin geeignete Zulieferer und lädt diese zu einer Angebotsrunde ein. Die zu einem vereinbarten Termin eintreffenden Offerten erscheinen gleichzeitig auf den Bildschirmen der Lieferanten und des Kunden. Damit können sich die einzelnen Lieferanten so lange unterbieten, bis endlich jener, der am preisgünstigsten – unter Berücksichtigung der technischen Vorgaben sowie der Lieferspezifikationen – offeriert, vom Einkäufer den Zuschlag erhält.

Im Internet herrscht weitgehende Preistransparenz, ganz im Unterschied zu den herkömmlichen Handelsformen, in denen es die wichtigste Aufgabe der Einkäufer war, Preistransparenz erst zu schaffen. Hier lag bisher das spezifische Know-how eines Beschaffungs-Managers. Aus dem Kontakt zu möglichst vielen Lieferanten entwickelte er im Laufe der Jahre ein Wissen und Können, welches ihm erlaubte, die verschiedenen Anbieter zu beurteilen. Ausgehend von einem fixen Einkaufsbudget, suchte er seinen Erfolg darin, die Preisvorgaben seiner Vorgesetzten möglichst weit zu unterschreiten. Er feilschte so lange um Rabatte und Skonti, bis er sicher war, den vermeintlich billigsten und besten Auftragnehmer gefunden zu haben. Im Zeitalter des E-Commerce und des »global sourcing« sind jedoch die Fähigkeiten eines Basarhändlers kaum mehr gefragt, da der Internet-Handel im Business-to-Business-Bereich systemimmanent selbst für Basarverhältnisse sorgt. Der E-Commerce kann deshalb durchaus von einem Mitarbeiter der Produktion oder Technik betrieben werden.

Wachsende Abhängigkeiten

Schon Anfang der neunziger Jahre – lange vor dem Aufkommen des E-Commerce – zeichnete sich ab, dass die Tage der traditionellen Einkäufer gezählt sind. Der Grund dafür liegt in der wachsenden Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und ihren Kunden. Auf Grund eines härteren Wettbewerbes konzentrieren sich heute viele Betriebe auf ihre Kernkompetenzen. Sie überlassen die Produktion auch komplizierter und strategisch wichtiger Bauteile spezialisierten Zulieferern. Oft erfolgt der Entscheid zum Outsourcing nicht in erster Linie auf Grund von Kostenüberlegungen, sondern um die Flexibilität zu erhöhen und um Produktions- und Absatzrisiken sowie Fixkosten zu senken.

Im Gegensatz zum E-Commerce, der sich nur für die Beschaffung von einfachen und standardisierten Gütern eignet, erfordert die Beschaffung komplizierter und spezialisierter Teile, dass die Hersteller mit ihren Lieferanten Wertschöpfungspartnerschaften eingehen bzw. ein »Supply-Chain-Management« betreiben. Aus der intensivierten Zusammenarbeit entstehen mit der Zeit eigentliche logistische Partnerschaften. Dabei schliessen Kunden und Lieferanten Rahmenverträge ab, in denen sie sich auf Just-in-time-Lieferungen einigen. Oft verständigen sie sich darauf, neue Produkte gemeinsam zu entwickeln. Häufig beschliessen sie, online untereinander zu kommunizieren, z. B. via permanenten »electronic data interchange«.

Treibende Kraft für den Erfolg logistischer Partnerschaften sind die Endkunden und -märkte. Wächst der Umsatz der Kunden, wachsen die Umsätze und Gewinne der Hersteller und ihrer Zulieferer quasi automatisch mit. Entstehen Absatzstagnation oder gar Markteinbrüche, so wird der Druck jeweils an die vorgelagerte Wertschöpfungsstufe weitergegeben. Die Kunden fordern in schwierigen Marktsituationen meistens tiefere Preise oder höhere Qualitätsmerkmale, was von den Lieferanten nicht leicht zu erfüllen ist. Es kommt zu einer schärferen Selektion; überleben können nur jene Zuliefer- und Herstellerfirmen, die in der Lage sind, sich den rasch wechselnden Bedingungen der Endverbrauchermärkte flexibel und leistungsfähig anzupassen.

Die wachsende Abhängigkeit zwischen Kunden und Lieferanten führt auch unternehmensintern zu neuen Kooperationsformen. Strategien in der Beschaffung sind nicht länger nur die alleinige Aufgabe der Einkaufsspezialisten. An der Entwicklung von dauerhaften logistischen Partnerschaften beteiligen sich Verantwortliche aus mehreren Funktionsbereichen. So bringt der Produktionschef sein Wissen über die Fertigungsprozesse ein, aus denen sich wiederum die Lieferanforderungen ableiten lassen. Die Juristen steuern ihr Know-how zur Ausarbeitung von Rahmenverträgen bei, während der Finanzchef die kommerziellen Bedingungen vorgibt.

Falsches Verhalten der Einkäufer

Leider ist in der Praxis noch oft zu beobachten, dass viele Einkäufer das Wachsen und die Flexibilität logistischer Partnerschaften behindern. Noch heute verhalten sie sich so, wie sie es in den Verkäufermärkten der fünfziger bis achtziger Jahre taten. Bei Bestellungen geben sie jenen Lieferanten den Zuschlag, die den besten Preis anbieten. Auf Merkmale wie hohe Produktqualität, verlässliche Liefertermine oder kurze Lieferfristen achten sie erst in zweiter Linie.

Dabei kennen die meisten Einkaufsabteilungen die Bedürfnisse der hauseigenen Produktionsbereiche nur unzureichend. Oft begreifen sie nicht, dass die Produktionsplanung heute kurzfristiger sein muss. Nach moderner Auffassung sollen sich die Produktionslose an den Kundenbestellungen orientieren. Entsprechend sollen bei den Lieferanten auch nur jene Mengen an Rohstoffen und Bauteilen bestellt werden, die es für die kundengerechten Produktionslose braucht. Einkäufer alter Schule jedoch sind gewohnt, grosse Mengen zu ordern, damit der Lieferant Rabatte gewährt. Dies führt in der Regel zu überfüllten Lagern und unnötigen Kosten bei sinkender Rentabilität.

Die zunehmende strategische Bedeutung der Beschaffung muss zur funktionalen Trennung von strategischen und operativen Einkaufstätigkeiten führen. Ein qualifizierter Spezialist für Beschaffungs-Marketing, der sowohl über ausgezeichnete technologische als auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügt, leitet die Arbeiten jener Teams, die logistische Partnerschaften initialisieren, entwickeln und institutionalisieren. Produktion und Logistik übernehmen die Verantwortung für den operativen Einkauf beziehungsweise den Abruf der Ware. Die Verantwortlichen in diesen Bereichen werden eine hohe Frequenz in der Kommunikation mit dem Lieferanten anstreben und gleichzeitig eine Automatisierung des Beschaffungsabrufes fördern. In der Schweiz haben wir in den meisten Firmen gut ausgebildete Produktionsmitarbeiter. Diese Tatsache sowie das stabile soziale und politische Umfeld erlauben es, die Beschaffungsvorgänge nicht nur im »local sourcing«, sondern auch im »global sourcing« der Produktion und Logistik zu übertragen.