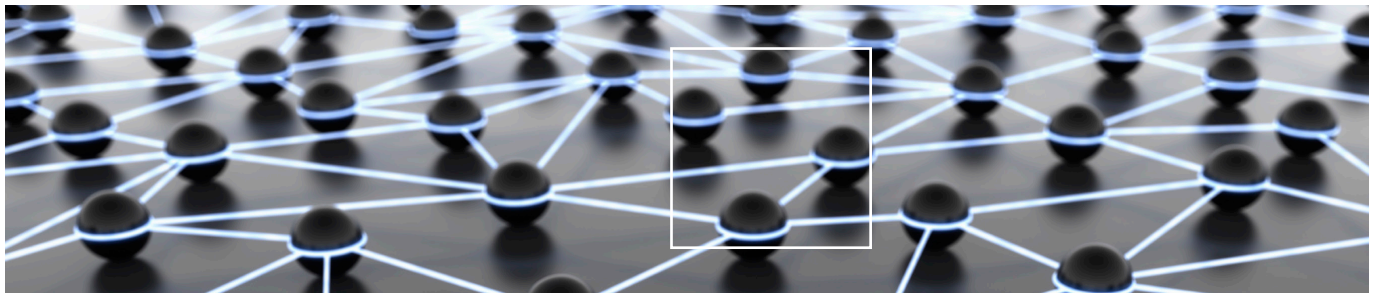


Der „vernetzte Einkauf“

Vernetzung als Zukunftsstrategie liefert messbar höhere und nachhaltige Wertbeiträge für Ihr Unternehmen



Über die letzten Jahre haben viele Unternehmen aufgrund des gestiegenen ökonomischen Anspannungsgrades die Organisation, Prozesse und Systeme in der Beschaffung optimiert. Dadurch konnten sehr wohl Einsparungen erzielt werden. Trotzdem erkennen die Unternehmen, dass sie das volle Wertschöpfungspotential in der Beschaffung noch nicht erreicht haben. Der Grund dafür liegt in der fehlenden Vernetzung des Einkaufs mit den anderen Funktionen, was oft in der ausbaubaren Qualifikation der Einkäufer/innen und der damit einhergehenden fehlenden Akzeptanz des Einkaufs begründet ist. Arthur D. Little hat hierzu den „Einkaufs-Netzwerk-Management (EKNM)“-Ansatz entwickelt. Dieser ermöglicht es Unternehmen, über einen hohen Qualifikations- und Vernetzungsgrad der Einkäufer/innen das volle Wertschöpfungspotential nachhaltig zu erreichen und dem Einkauf sich langfristig als strategischer Partner im Unternehmen zu etablieren. Das Vorhaben wurde wissenschaftlich durch den Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen (LOG-HSG) begleitet.

1. Fehlende Investitionen in Mitarbeiter verhindert Nachhaltigkeit struktureller Optimierungen

Die Unternehmen haben in den letzten Jahren konsequent die Beschaffung strukturell verbessert – zumeist handelte es sich hierbei um einzelne Maßnahmen mit dem Ziel, Preise und Konditionen unmittelbar zu optimieren. Hierzu wurden Einkaufsstrukturen angepasst, Warengruppen- und Lieferanten-Management Prozesse eingeführt und Einkaufsinformations- und Performance Management Systeme etabliert. In vielen Fällen wurde die analoge Mitarbeiterentwicklung unter Berücksichtigung funktionaler Qualifikationen und erforderlicher sozialer Kompetenzen stark vernachlässigt. Erst die Mitarbeiterentwicklung jedoch gewährleistet die Nachhaltigkeit jeder strukturellen Optimierung in der Beschaffung.

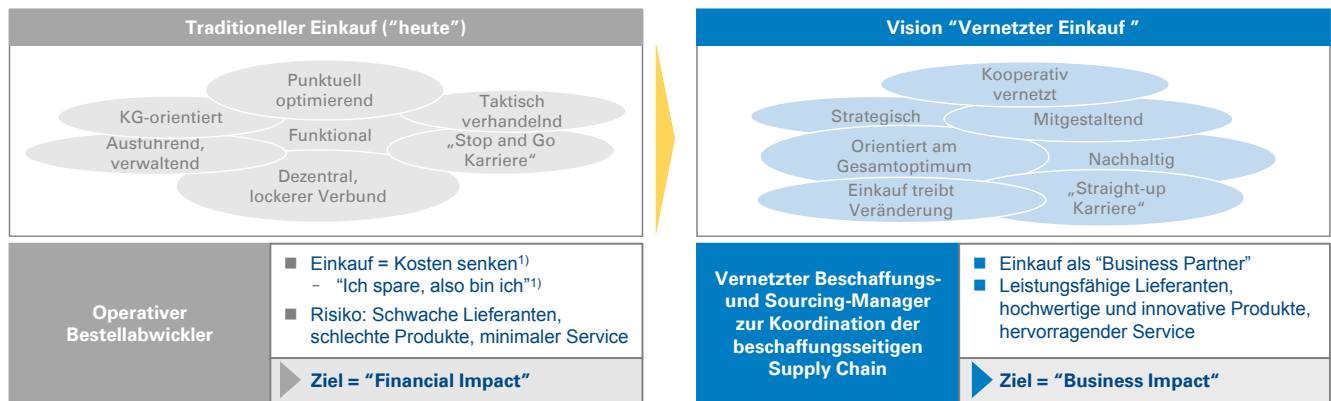
2. Die Vision des vernetzten Einkaufs

Einkäufer wurden traditionell als operative Bestellabwickler gesehen. Durch die Einführung des strategischen Warengruppen- und Lieferanten-Managements als Basis für kontinuierliche und nachhaltige Optimierung der Beschaffung hat sich diese Rolle jedoch dramatisch gewandelt: Der vernetzte Einkäufer wird zum strategischen Business-Partner, der die Schnittstellenpartner im Unternehmen aktiv bei der Optimierung der Supply Chain auf der Beschaffungsseite einbindet und fachlich führt. (Siehe Abbildung1 nächste Seite).

Schlüsselfaktor für erfolgreiches Warengruppen-Management sind somit die „Einkaufs-Netzwerk Manager“ (EKNM) – sie etablieren und koordinieren cross-funktionale Beschaffungsteams, welche die Verantwortung für spezifische Warengruppenstrategien übernehmen. Die Cross-Funktionalität der Teams ermöglicht den Einsatz des gesamten Hebelspektrums inklusive weitreichender Wertschöpfungshebel wie z. B. Make- or Buy Entscheidungen, Entwicklung von Plattformstrategien in Verbindung mit Modularisierung und Standardisierung oder den Einsatz von technischen Entfeinerungskonzepten. Aktuelle Studienerkenntnisse von Arthur D. Little belegen, dass der Einkauf alleine nur 30% aller Hebel einsetzen kann, bei 70% ist er auf die Schnittstellenpartner und deren funktionale Expertise angewiesen.

Die Anforderungen an die Einkäufer/innen steigen dadurch deutlich. Neben den heute oft schon sehr guten Fähigkeiten bei operativen Einkaufsprozessen wird eine ganzheitliche, strategische Sicht im Einkauf immer wichtiger. Die EKNM müssen über das von ihnen verantwortete Beschaffungsvolumen dauerhafte Transparenz schaffen können, die Beschaffungsmärkte sehr gut kennen und das methodische Rüstzeug für strategisches Warengruppen-Management mitbringen. Best Practice Ansätze zu Themen wie Make-or-Buy, Warengruppenstrategieentwicklung und Hebelportfolio, strategisches Providermanagement, Total-Value-of-Ownership (TVO)-Konzepte, Lebenszyklusmanagement, Crowd Sourcing sowie Innovationsmodelle im Einkauf werden zunehmend zum täglichen Handwerkszeug des strategischen

Abbildung 1. Der Wandel zum vernetzten Einkauf



▶ **Erfolgreiches Warengruppenmanagement ist der Schlüssel zur Transformation in Richtung „Vernetzter Einkauf“**

1) O-Töne von Schnittstellenpartnern: "Buyers want lower prices, at all cost"; "Buyers are loaded with testosterone"; "Procurement is the architect of its own island"
Quelle: Arthur D. Little

Einkäufers, das er in- und auswendig kennen muß, um sich als vollwertiger Business Partner auf Augenhöhe über alle Unternehmensbereiche und -ebenen hinweg zu etablieren. (siehe Abbildung 2)

3. Der Einkaufsnetzwerk(EKN)-Manager als Visionär und Integrator

In der Rolle des strategischen Business-Partners übernimmt der Einkauf zunehmend eine Leadership-Funktion. Die funktionalen Bereiche haben eigene, teils konträre Ziele zum Einkauf. Es obliegt dem Einkauf, die unterschiedlichen Perspektiven anhand einer klaren Vision zu integrieren und die cross-funktionalen Partner zur Mitarbeit bei der Warengruppenstrategie-Entwicklung zu gewinnen und zu Höchstleistungen zu motivieren. Eine besondere Herausforderung bei der Leitung der crossfunktionalen Teams ist dabei die fehlende disziplinäre Verantwortung des EKNM.

Emotionale Intelligenz, d.h. die Kombination von persönlicher und sozialer Kompetenz, wird hierbei zum entscheidenden Erfolgsfaktor, der einen guten Einkäufer von einem erfolgreichen EKN-Manager unterscheidet und der mit zunehmender Verantwortung wichtiger wird. Emotionale Intelligenz als Basis für die Leadership-Kompetenz befähigt den EKN-Manager, die relevanten Partner aus den funktionalen Schnittstellenbereichen für die langfristigen Ziele zu gewinnen und jeweils die für das Unternehmen nach Total-Value-of-Ownership (TVO)-Prinzipien beste Entscheidung zu fällen.

Als Resultat arbeiten die EKN-Manager mit den cross-funktionalen Teammitgliedern gemeinsam auf Augenhöhe an der Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette und erreichen die nachhaltige Ausschöpfung des vollen Wertsteigerungspotentials.

Abbildung 2. Ausschöpfung des vollen Wertsteigerungspotentiales im Einkauf durch Vernetzung



Fett = Hebel, die der Einkauf komplett oder weitgehend in Eigenregie umsetzen kann
Quelle: Arthur D. Little

4. Organisatorische Voraussetzungen müssen geschaffen werden

Die Qualifizierung des Einkäufers alleine reicht jedoch nicht aus. In Abhängigkeit vom Entwicklungsgrad der bestehenden Organisation müssen Rahmenbedingungen zur Vernetzung des Einkaufes geschaffen werden. Ansonsten droht dem Einkäufer als alleinigem Visionär und Vertreter der Vernetzungsvision ein ähnliches Schicksal wie Don Quichote.

Wichtige begleitende Erfolgsfaktoren zur Etablierung eines vernetzten Einkaufs sind:

- Unternehmensweit anerkannte Vision einer vernetzten Organisation
- Schulung der Bedarfsträger und Vertreter der funktionalen Schnittstellenbereiche („Schnittstellenpartner“) bezüglich fachlicher und sozialer Kompetenzen. Hierüber wird sichergestellt, dass alle Funktionen ein einheitliches Verständnis von einer vernetzten Organisation haben und deren Ziele und Möglichkeiten verstehen. Dies erst ermöglicht eine erfolgreiche Zusammenarbeit als Hochleistungsteam.
- Begleitung des Vorhabens durch kontinuierliches Change-Management zur Sicherstellung der Verhaltensänderung bei allen Mitarbeitern und Stakeholdern
- Governance-Struktur für den vernetzten Einkauf, d.h. Einführung von entscheidungsbefugten, bereichsübergreifenden Gremien, Lead Buyer-Strukturen und cross-funktionalen EKNM-Teams
- Etablierung eines Warengruppen-Strategieentwicklungsprozesses als Standard für die EKNM-Teams

5. Nachhaltige Stärkung des Einkaufs durch den EKNM-Ansatz

Damit ist ein bedarfsgerechtes Entwicklungsprogramm für den vernetzten Einkauf entstanden, welches bewährte inhaltliche Komponenten mit neuen, innovativen Ansätzen kombiniert. Das Programm wird in drei Phasen durchlaufen.

In Phase 1 wird das Projekt initiiert, d.h. es erfolgen die Projektplanung, die Aufnahme der strategischen Einkaufs-Standards zur Integration in das EKNM Qualifikationsprogramm sowie eine „Purchasing Value Excellence“-Analyse zur Bestimmung des Vernetzungsgrades und erforderlicher flankierender Maßnahmen.

Phase 2 startet mit der kundengerechten Adaption des EKNM-Programmes bzgl. Ausbildungsstufen, -Inhalten und -Zielgruppen. Arthur D. Little und LOG-HSG empfehlen hierbei die Öffnung des Programmes für operative Einkäufer und Schnittstellenpartner. Der Fokus der höchsten Ausbildungsstufe liegt auf der Entwicklung von „High Potentials“ im Einkauf zu EKNM „Black Belts“ und einer optionalen Train-the-Trainer Qualifikation.

Fokus der Phase 2 ist die Qualifikationsbedarfserhebung. Diese erfolgt durch eine toolgestützte Evaluierung der Ist-Qualifikation der Einkäufer und dient der Bestimmung von Kompetenzlücken im Vergleich zu den Eingangsvoraussetzungen und/oder Soll-Stellenprofilen. Hieraus abgeleitet wird die entsprechende Zuordnung zum passgenauen Trainingsprogramm (z.B.: EKNM Yellow Belt, EKNM Green Belt oder EKNM Black Belt). (siehe Abbildung 3)

Phase 3 dient der kundenspezifischen Anpassung der Trainingsmodule und anschließenden Durchführung der EKNM Qualifikationsmaßnahmen.

Alle Trainingsinhalte werden durch ausgewiesene Experten aus Industrie, Beratung und Akademia in unterschiedlichen Trainingsformaten vermittelt. Hierunter fallen Einführungsvorträge in Form von Webinars und interaktive Basis-/Intensiv-Schulungen in mehrtägigen Trainingscamps mit kleinen Teilnehmergruppen an attraktiven Trainingsorten.

Mehr als 20 modular aufgebaute Qualifikationsschwerpunkte zu funktionalen Einkaufs-, Management- und Führungs-Kompetenzen und den Erfordernissen des modernen EKN-Managers stehen damit zur Verfügung. Unter Einsatz von moder-



nen Trainingsmethoden (wie z.B. Praxis-Fallstudien, Verhandlungsrollenspiele mit Videoaufzeichnungen, Vernetzungsspiele etc.) werden obige Lerninhalte nachhaltig verankert. Die Durchführung von Teambuilding-Maßnahmen gemeinsam mit den Schnittstellenpartnern bildet einen weiteren Schwerpunkt des Qualifikationsprogrammes und unterstützt die Vernetzung des Einkaufes und Bildung von Hochleistungsteams.


Die Kür der Qualifikationsmaßnahmen in der Black Belt Stufe bildet die Umsetzung von strategischen Pilotprojekten in Verbindung mit dem Coaching „on-the-job“ durch ausgewiesene Experten von Arthur D. Little. Dies sichert die nachhaltige Verankerung der vermittelten Inhalte über eine gezielte Anwendung im Tagesgeschäft, die Etablierung von warengruppenspezifischen, cross-funktionalen Hochleistungsteams sowie die unmittelbaren Erfolge aus den Pilotprojekten i.S. von meßbaren Wertsteigerungen für das eigene Unternehmen.

Im Anschluss an jedes Ausbildungsprogramm erfolgt eine Lernkontrolle bei allen Teilnehmern und, im Erfolgsfall, die Vergabe eines Qualifikationsnachweises durch Arthur D. Little und den Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen.


Obige Ergebnisse werden durch Zitate von bisherigen Teilnehmern bestätigt (siehe Abbildung 4):


Abbildung 4. Zitate von Teilnehmern des EKNM-Trainingsprogramms


Sensibilisierung der Schnittstellenpartner/Bedarfsträger


 „Ich war überrascht zu erfahren, auf welche Weise ein moderner, vernetzter Einkauf agiert und welche Vorteile mir dies in meinen Kernfragestellungen bringen kann“
(Bedarfsträger bei der Einkaufsakademie)

Zitate von Teilnehmern

 „Mit wissenschaftlichen Spitzenleuten Einkaufsspezifische Themen diskutieren“

 „Gute Inhalte in zu kurzer Zeit vermittelt“

 „Top – hätte gerne mal ein ganzes Semester Vorlesung“

 „Trainer wirklich gut und mitreissend“

Quelle: Arthur D. Little

6. Positionierung des Einkaufs als strategischer Wertschöpfungspartner

Das EKNM-Programm bietet vielfältigen Nutzen: Das bedarfsgerechte Programm mit kundenspezifischer Anpassung führt über die ganzheitliche „state of the art“-Qualifikation der Einkäufer und relevanter Schnittstellenpartner zur nachhaltigen Ausschöpfung des vollen Wertschöpfungspotentials. Ebenfalls wird die Motivation und Bindung von „High Potentials“ und Mitarbeitern erhöht. Der Einkauf kann sich dadurch einerseits als kompetenter, strategischer Wertschöpfungspartner positionieren. Andererseits steigt die Attraktivität des Einkaufs als Arbeitgeber im Unternehmen. Über die Black Belt-Stufe mit sofortiger Projektumsetzung wird zusätzlich eine unmittelbar meßbare Wertsteigerung für das Unternehmen geschaffen – das EKNM-Programm finanziert sich somit quasi von selbst innerhalb des ersten Jahres der Durchführung.

Kontakt

Bernd Schreiber

schreiber.bernd@adlittle.com



Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Ordinarius Lehrstuhl für Logistikmanagement
Universität St. Gallen, (LOG-HSG)

Tel: +41 (0)71 224 72 80

wolfgang.stoelzle@unisg.ch

www.logistik.unisg.ch

Arthur D. Little

Arthur D. Little, gegründet 1886, ist führend in der Management-Beratung. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität. Das Unternehmen ist weltweit an über 31 Standorten vertreten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune-100-Unternehmen sowie weltweit führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors zu beraten.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adl.com

Copyright © Arthur D. Little 2012. Alle Rechte vorbehalten.

www.adl.com/Der_Vernetzte_Einkauf