

Gewinn(en) durch unternehmerischen Einkauf

Schiffers

2026
ISBN 978-3-8006-7902-7
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

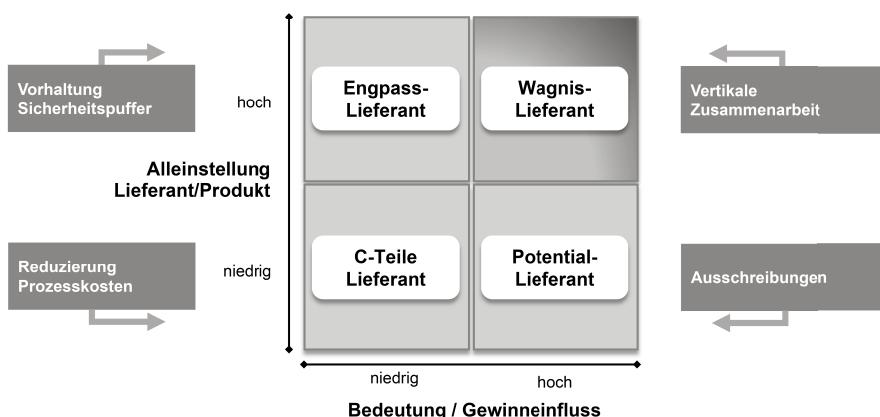
Wachstums mit bestehenden Produkten erfolgen wird, und welcher sich aus Innovationen rekrutiert. Diese für die Lieferantenauswahl wichtigen Informationen kann der Einkauf aus der 3-Jahresplanung häufig nicht ableiten, weil der Vertrieb sie mangels konkreten Wissens gar nicht produktbezogen plant, sondern sie implizit in die Planung des bestehenden Sortiments einbaust.

Umso wichtiger ist, dass ein erfahrener Einkäufer und die zuständige Geschäftsführerin die **Innovationsplanung** einmal pro Jahr evaluiert bzw. eng mit Marketing und Vertrieb abstimmt. Die Abb. 22 zeigt, wie auf einer Einkäufer-Konferenz der Wachstumsplan von +50 Mio. €, davon +35 durch neue Produkte auf die verschiedenen Quadranten des Lieferanten-Portfolio abgeschichtet und die Implikationen für die künftig notwendige Einkäufer-Kompetenz abgeleitet wird.

Die wichtigste Lieferanten-Klassifizierung und die Gretchenfrage eines jeden erfahrenen Einkäufers an den Lieferanten gilt dessen **Alleinstellungsmerkmal**. Je geringer der USP, je größer die Austauschbarkeit, desto größer die Chance und gleichzeitig Pflicht, permanent auszuschreiben und ggf. zum jeweils günstigsten Lieferanten zu wechseln. Bei C-Standard-Teilen (klassisches Beispiel: Bürobedarf) kann sogar ein Outsourcing oder die Nutzung einer spezialisierten Single-Source-Plattform in Betracht gezogen werden, da die Prozesskosten bei C-Teilen häufig teurer sind als das Produkt selbst (dazu später in Kap. 5.c).

Je geringer die Austauschbarkeit des Lieferanten (z. B. bei einem spezifischen Patent oder einer einzigartigen Expertise), desto größer das Risiko, dass der Lieferant Dich erpresst oder im schlimmsten Fall gar nicht liefert. Dann können selbst kleine Lieferanten wichtiger Komponenten zu einem großen Risiko werden und Engpässe hervorrufen, erst recht die großen Wagnis-Lieferanten.

Risiko Management bei etablierten Lieferanten mit etablierten Produkten (Abb. 23)



Die Abb. 23 zeigt beispielhaft geeignete (Umgehungs-)Strategien für solche Risiko-Lieferanten. Willst Du das Problem an der Wurzel packen, solltest Du zumindest für die Wagnislieferanten nicht aufhören, nach Alternativen zu suchen und diese aufzubauen. Mache die Kennzahl »% Anteil Wagnislieferanten« zu einem Dauerthema und gib Deiner Organisation langfristige Ziele zur Reduzierung. Eine Transformation ist möglich, manchmal sogar auf Wegen, an die man vorher gar nicht gedacht hat. So stellen heute viele bei ihren China-De-Risking Initiativen fest, dass Chinesen ihre eigene Fabrik in einem Land außerhalb ihres Landes spiegeln und sich selbst eine Alternative geschaffen haben. Somit werden aus Wagnis-Lieferanten Potential-Lieferanten. Einmal pro Jahr und als immer wieder beliebter Tagesordnungspunkt einer Einkäufer-Konferenz bietet sich die **strategische Analyse und Prognose exogener Kostentreiber** an. Heutige relative Kostenpositionen der betrachteten Lieferanten können sich bereits in der Mittelfristperiode erheblich verändern, wenn sich volkswirtschaftliche Änderungen ergeben. So kann heute ein chinesischer Lieferant noch einen Kostenvorteil von 40 % gegenüber einem Ost-Europäer haben (siehe Abb. 24). Prognostiziert man hingegen die ländergetriebene Kostenentwicklung beider Länder, so dreht sich das Bild. Der Kostenvorteil des Chinesen dreht sich nach drei Jahren in einen Nachteil, auch wegen ungünstigerer FX-Effekte.



Definiere die **Kostentreiber**, die Du im Szenario durchrechnen willst. Hinterlege die **Kostenstrukturen**, über die Du als gut aufgestellter Einkäufer aufgrund von Ausschreibungen und Open Book Kalkulationen verfügst und füttere damit Dein Excel

oder aber Dein Supplier Management System, das heutzutage Massendaten für verschiedene Szenarien KI-unterstützt, durchspielen und frühzeitig indizieren kann, wann ein Lieferantenwechsel angegangen werden sollte.

Am Ende einer solchen Tagung sind die Einkäufer und Einkäuferinnen erledigt, aber inspiriert und fühlen sich strategisch eingebunden. Sie schauen mit einem neuen Blick auf ihr Arbeitsgebiet. Eine gute Gelegenheit, mit der **Mission des »unternehmerischen Einkaufs«** abzuschließen und mit einem rheinischen Witz über den Anti-Held des Einkaufs, Herrn »Sparfuchs«, nicht nur zum Schmunzeln, sondern auch zum Nachdenken anzuregen.

The advertisement features two puppets, Tunnes and Schäl, positioned above the company logo. Tunnes is on the left, wearing a large, bulbous nose and a dark suit, while Schäl is on the right with a more normal nose and a bow tie. Below them is a woman's face with a shocked expression, looking directly at the viewer. The central text reads "Deck-shop.de" in a large, stylized font, with "TÜNNES" above Tunnes and "SCHÄL" to the right of Schäl. To the left of the logo, the text "Tünnes: Kännze dä Witz?" is displayed. To the right, it says "Einkaufs-Unternehmer des Jahres". At the bottom left, there is a block of text in German, and at the bottom right, there is a small image of a woman holding an abacus.

Tünnes: Kännze dä Witz?

Ehefrau zu ihrem Mann, ehemals Einkäufer: »Kauf mich en Brot. Un wenn se Eier hann, breng zwölf mit.« Etwas später de Frau: »Wat kommste mit zwölf Brote zurück, haste se nit meer alle?« Eheman: »Se haben Eier jehabt.«

Schäl:

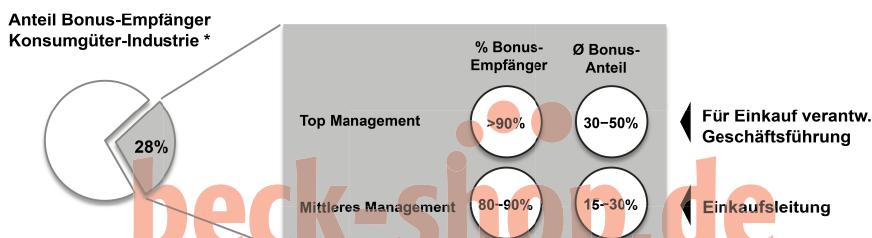
Dat hät der Mann schlau jemaht. Immer logisch denke un dat maache, wat man dir sät. Sicherlich hät er en jode Rabatt bekumme.

b. »Zielvereinbarungssystem 2.0« weiterentwickeln

Bonussysteme als Gehaltsbestandteil sind in Deutschland weit verbreitet. Laut Statista erhalten 28 % der Beschäftigten in der Konsumgüterindustrie variable Vergütung bei einem Ø Bonus von knapp 12.000 €.

Eine Vielzahl von Studien (u. a. Kienbaum, Mercer, Korn-Ferry oder Willis Tower Watson) belegen, dass >80 % des **mittleren Managements** in ein MBO-System vertraglich eingebunden sind, wobei der Bonus- Anteil zwischen 15 % – 30 % des Jahres- einkommens ausmacht, beim Top-Management zwischen 30 % und 50 %.

Überblick: Einsatz Bonus Systeme im Management (Abb. 25)



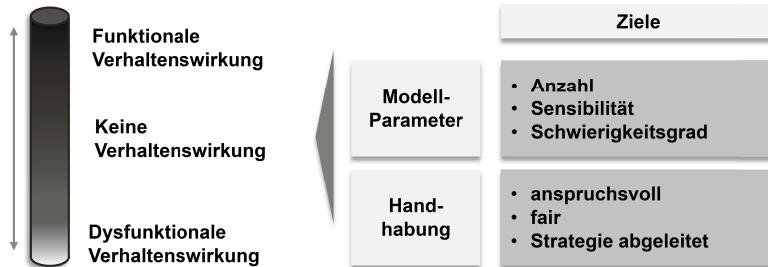
Zielvereinbarungen sind **Glaubensfrage**, hier gibt es kein »falsch« oder »richtig«. Vor allem ist der Ausgestaltung und Ausübung abhängig vom Kontext. Bonus-Systeme sind in Start ups anders ausgestaltet als in etablierten Unternehmen der Old Economy. Insbesondere aber hängt die konkrete Anwendung von der Persönlichkeit der Protagonisten und deren Sozialisation ab.

Ersparen wir uns deswegen eine Diskussion, ob und in welcher Form Boni sinnvoll sind, oder ob die intrinsische Motivation des Mitarbeiters ausreicht. Definiere selbst ein **Praxisbeispiel** und wende hierauf Deinen gesunden Menschenverstand an.

Nehmen wir also an, dass Deiner Einkaufsleitung vertraglich ein Bonus zusteht, der zur Hälfte vom Unternehmensziel (z. B. Gewinn) abhängt, die andere Hälfte soll auf persönliche Einkaufs-Ziele aufgeteilt werden. Du hast die Modell-Parameter festzulegen, insbesondere Anzahl Ziele, Schwierigkeitsgrad je Ziel und die Sensitivität des Modells bei Abweichungen. Du willst maximal motivieren und ein zielkonformes, funktionales Verhalten auslösen.

Du möchtest vermeiden, dass der Bonus **wenig oder gar keine Anreize** ausübt. Dies geschieht, wenn zu viele Ziele gesetzt werden, das jeweilige Ziel zu lasch definiert ist und ohne Mehraufwand »von selbst« erreicht wird.

Verhaltenswirkung von Zielvereinbarungssystemen (Abb. 26)



Du willst ebenso kein **dysfunktionales Verhalten** auslösen, wenn der Bonus eine dermaßen hohe materielle Bedeutung für den Empfänger bekommt, dass sie/er sich getrieben fühlt, das Bonusziel zu Lasten des Unternehmensziels zu optimieren. Pushst Du das Ziel in Richtung Nicht-Erreichbarkeit, dann riskierst Du Vertrauen und Wertschätzung. Man wird Dir übelnehmen, dass Du die Wurst so hoch aufhängst, dass sich der Sprung von vorneherein nicht lohnt.

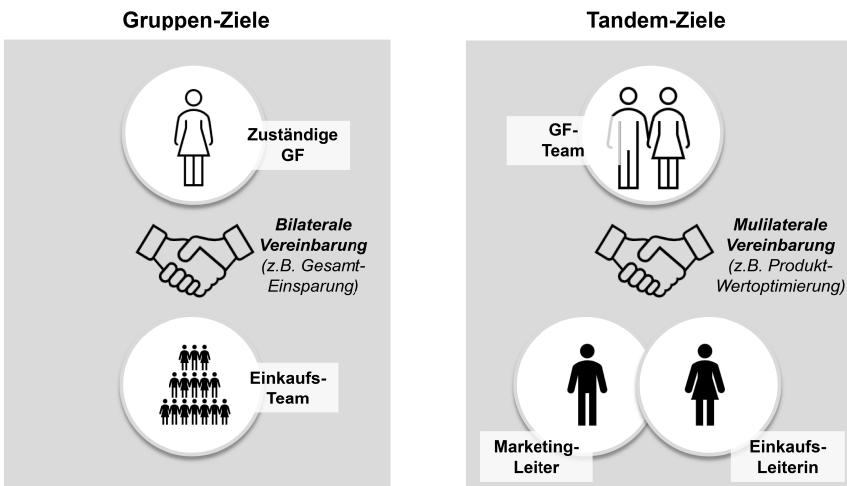
Das Bonus-System sollte also anspruchsvoll, aber fair sein. Beim Ansetzen der Messlatte solltest Du Dich vom Gerechtigkeitsempfinden leiten lassen und im Zweifelsfall miteinander reden oder mit der HR-Leitung.

Noch wichtiger ist es, welche Ziele konkret verfolgt werden sollen. An dieser Stelle rege ich an, dass Du über einen aktuell viel diskutierten MBO-Aspekt nachdenkst, der ein spezifisches Problem im Einkauf adressiert: Gruppenziele.

Gruppenziele innerhalb des Einkaufsteams hast Du vermutlich öfter definiert, um Einkaufsleitung und strategische Einkäufer in ein Boot zu setzen und den Teamgedanken zu fördern. Du könntest als Ziel »Verringerung des Anteil China Sourcing« auf die gesamte Abteilung beziehen. Nicht jeder Lieferant lässt sich sinnvoll wechseln, somit profitiert der einzelne vom Team-Ergebnis, und die Chancen/Risiken sind besser aufgeteilt.

Von einem »Zielvereinbarungssystem 2.0« kann man sprechen, wenn die Team-Idee auf ein neues Level gesetzt und auf cross-funktionale Teams angewandt wird. 2.0 steht hierbei nicht für Vision, Digitalisierung und Unerreichbarkeit, vielmehr für das Tandem aus zwei Bonusempfängern, die im Tagesgeschäft zuweilen gegenläufige (intrinsische) Ziele haben und nun extrinsisch motiviert werden, zusammenzuarbeiten. Ich habe mit sogenannten »Tandem-Zielen« auf Geschäftsführungs- wie auch Bereichsleiterebene sehr gute Erfahrungen gemacht. Mit einem kleinen Effekt im Portemonnaie der Protagonisten laufen abteilungsübergreifende Kostensenkungs-Projekte wie z.B. Produktoptimierung durch Wertanalyse oder gemeinsame Reduzierung Maverick Buying wie geschmiert. Du kannst gar nicht so viele Vorträge halten, analysieren, bitten oder drohen, wie ein **Tandem-Bonus** bewirken kann!

>Zielvereinbarungssysteme 2.0< (Abb. 27)



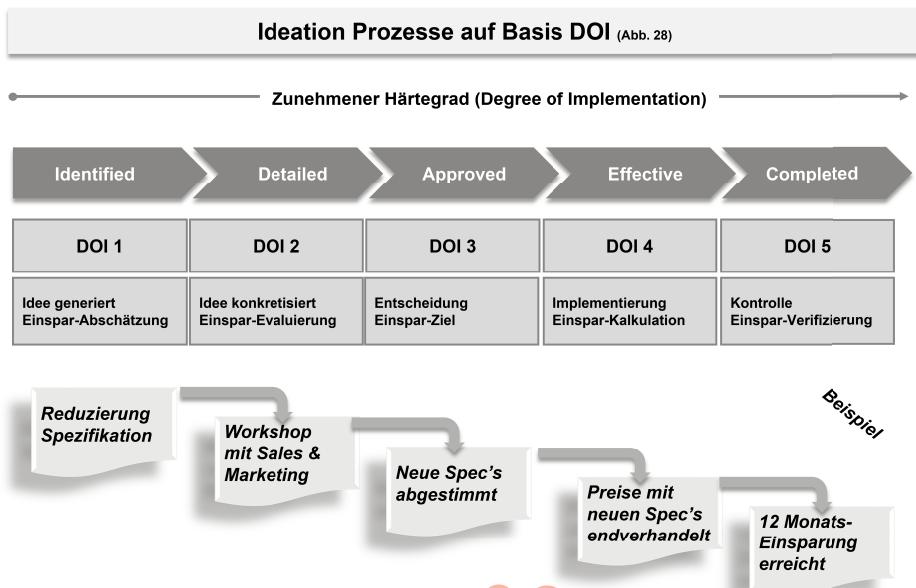
Abschließende Empfehlung: Nimm Dir Zeit für Definition und Ausgestaltung der Ziele. Priorisiere zuerst die Ziele und lege dann deren Erfolgsmetrik fest. Einige Dich frühzeitig mit der Gesamt-Geschäftsführung, dass alle sich an dem Zielvereinbarungssystem 2.0, den Tandemzielen, beteiligen. Für alle muss es sich auch im Geldbeutel lohnen, wenn sie ihre eigenen, partikularen Interessen zurückstellen hinter dem Gesamtziel. Sei nicht bloß klug, sondern auch schlau!

c. Ideation Prozesse mit DOI-Konzepten zur Umsetzung führen

Edison sagte einst, dass für eine Innovation 1 % Inspiration und 99 % Transpiration notwendig sei. Dies auch für Ideen und Einkaufsverbesserungen anzusetzen, wäre etwas zu radikal, denn es muss nicht die Glühbirne oder Kinoleinwand erstmalig zum Leuchten gebracht werden. Aber auch bei Projekten im Einkauf sollte man von 20 % Aufwand für Konzept und 80 % für Umsetzung ausgehen und damit der Implementierung verstärktes Augenmerk widmen.

Hierauf setzt das Konzept der Ideengewinnung und Umsetzung nach dem **Degree of Implementation Ansatz** (Härtegrad-Verfahren) auf: Du setzt Dich turnusmäßig mit dem Team der strategischen Einkäufer zu einem **Ideen-Kick off** zusammen; kein Agenda-Punkt unter vielen, sondern in Form eines gesonderten und gut vorbereiteten Workshops.

Du solltest in Betracht ziehen, zuweilen externe Impulse oder Inspirations-Events



einzustreuen. Gut kommen Vorträge durch externe Einkaufs-Manager befreundeter oder regional benachbarter Unternehmen an (solange sie nicht zum Wettbewerb zählen und ein Austausch kartellrechtlich problematisch würde). »Kollegen« oder »Kolleginnen« werden nicht nur schneller respektiert, sie liefern aus ihrem Erfahrungsschatz konkrete Ideen und nicht nur Analogien.

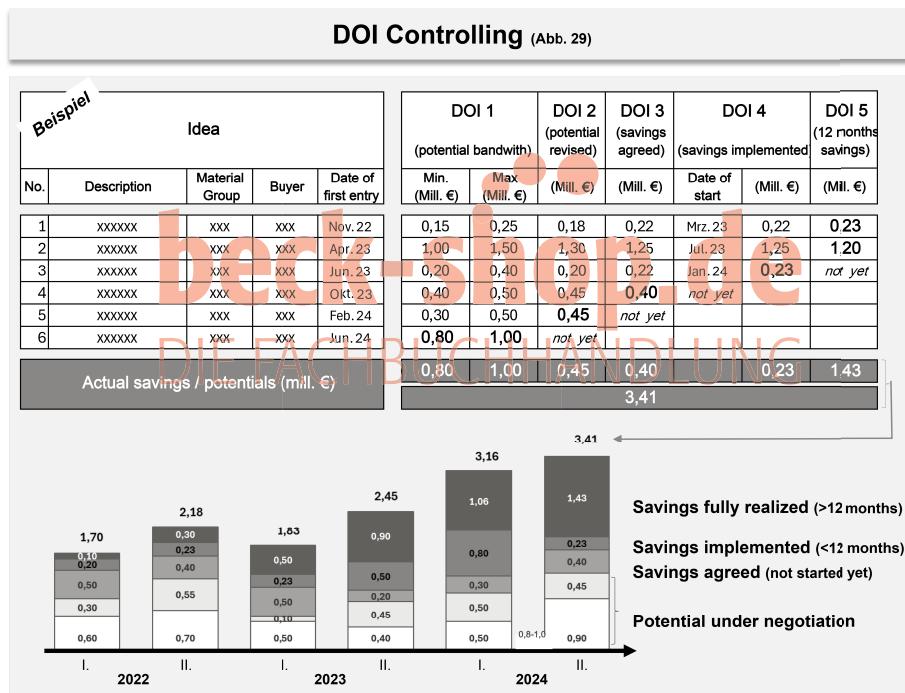
Ebenso können Erfahrungsberichte eines Team-Mitglieds über eine jüngst besuchte Schulung oder Einkaufsverbands-Tagung der Ideengenerierung einen kleinen Schubs geben. Moderierte Design-Thinking Workshops bringen zuweilen erstaunlich innovative Ansätze hervor, zumal der Kundennutzen im Ökosystem »Endkonsument-Unternehmen-Lieferant« im Vordergrund steht, die entscheidende Variable der Wertanalyse oder Design-to-Cost Konzepte.

Der Formulierung einer Idee folgt derer groben Quantifizierung des Einsparpotentials, zunächst als Bandbreite, und deren Abwägung mit dem potenziellen Implementierungsaufwand. Schafft es die Idee offiziell auf die DOI 1 Liste, wird es mit dem Eingangsstempel »Date of first entry« und »Responsible Buyer« versehen, und der Prozess des zunehmenden Härtegrades beginnt.

In der Folge berichten die Einkäufer regelmäßig auf Jour fixes über Spezifikationen, Lieferantensuchen, Ausschreibungen, Verhandlungen etc. und gelangen über die DOI 2 Phase zum Punkt, wo mit dem Lieferanten Leistungen und Konditionen endverhandelt sind (DOI 3). Mit dem Tag der ersten Lieferung startet die DOI 4 Phase, die 12 Monate begleitet wird und mit dem DOI 5 endet.

Zum nachhaltigen Erfolg trägt nicht allein das Projekt-Management bei, sondern das begleitende DOI-Controlling. Mit einfachen Regeln hinterlegt lässt es sich auf Excel tracken und Materialgruppen, Einkaufsteams und Gesellschaften innerhalb der Unternehmensgruppe untereinander in den Wettbewerb treten.

Die Abb. 29 gibt Dir eine Vorstellung, wie ein solches DOI-Controlling aussehen könnte. Es erfasst das einzelne Projekt und die Entwicklung der vorgesehenen Kostenersparnis (mal schmelzen diese weg, mal halten sie sich stabil). Es konsolidiert die jeweiligen DOI-Stati und schafft Transparenz, wie gefüllt die Ideen-Pipeline ist, bzw. wann sich das Team wieder sputen muss, die noch vagen DOI 1 Ideen in Richtung Konkretisierung zu treiben.



Das DOI-Konzept ist kein klassisches Controlling- sondern vielmehr ein **Führungs-Instrument**. Es motiviert Dein Team bei der Ideation, es diszipliniert bei der Umsetzung und es schafft strategische Transparenz. Starte es zusammen mit dem Einkaufsteam: als Unternehmer im ›Unternehmen Einkauf‹.

Dieses Buch konzentriert sich auf das Kernziel des Einkaufs, das Total-Cost-Management. Aber spätestens beim Ideation-Workshop wird Dir deutlich werden, dass unternehmerisch denkende Einkäufer weit mehr als nur Einspar-Ideen haben. Sie