

2. Vorbetrachtung

2.1 Bedeutungssensibilisierung für einen modernen Einkauf im Unternehmen

Warum wenden wir uns insbesondere der Verknüpfung des Themas Einkauf mit dem Thema Projektmanagement zu?

Der Einkauf hat das Potenzial, ja die Eigenschaft zu einem der stärksten und wirkungsvollsten Erfolgs- und Ergebnisträger von Unternehmen. Wirtschaft und Wissenschaft wurden und werden sich dieses Inhaltes und des im Einkauf verborgenen Chancenpotenzials immer mehr bewusst. Vor allem Grossunternehmen und Konzerne haben relativ schnell erkannt, welche Möglichkeiten sich bieten können, Leistungs- und Kostenvorteile auch über den Einkauf zu erschliessen. Leider ist die Entwicklung und die Beachtung und Ausnutzung des Einkaufs als Erfolgs- waffe in vielen, vor allem klein- und mittelständischen Firmen noch nicht so weit vorangeschritten. Es hat sich hier zwar in den letzten 15 Jahren vieles getan, aber noch hinken der Bewusstseinsgrad und der Handlungsgrad der genannten Einschätzung und dem Voranschreiten der Grossunternehmen hinterher.

Dabei existieren triftige Gründe gerade auch für den Mittelstand, sich neben anderen wichtigen Unternehmensfunktionen verstärkt auch dem Einkauf zuzuwenden, weil dessen Einflusskraft auf das Unternehmens- ergebnis immens ist. Warum ist dies so?

Zum einen ist das vom Einkauf repräsentierte Kostenbudget – vor allem in produzierenden Unternehmen – immens, das beeinflusst und professioneller gestaltet gehört. Materialkostenanteile zwischen 50–80 % am Umsatz sind in der Wirtschaft in der Zwischenzeit bei Fertigungsunternehmen die Regel. Selbst bei Dienstleistern bewegt sich dieser Anteil in Abhängigkeit der jeweiligen Servicebranche zwischen 10–40 %. Eine Übersicht dieser materialbezogenen Kostenanteile veranschaulicht die Abb. 1.

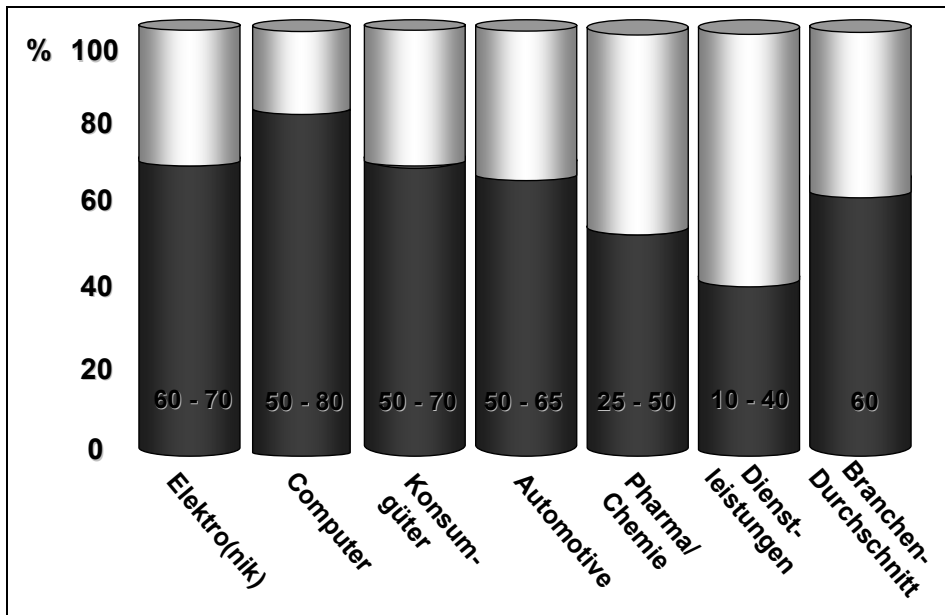


Abb. 1: Branchenspezifische Umsatzanteile der Materialkosten

Die Materialkostenanteile – gemessen am Umsatz und/oder den Herstellkosten – sind in den letzten Jahren enorm gewachsen. So bedingt z. B. eine intensivere Arbeitsteilung zwischen Unternehmen eine kontinuierliche Steigerung der ausgelagerten Wertschöpfung und somit steigt für Unternehmen der Betrag und Anteil der zu kaufenden Sach- und Dienstleistungen. Und damit auch die Verantwortung für eine sach- und fachgerechte Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Gütern.

Zusätzlich tragen auch steigende Preise und Kosten, z. B. für Rohstoffe unterschiedlicher Arten, Dienstleistungen wie bspw. Logistik, für höhere Ansprüche an ökologische Faktoren und die Erfüllung verschiedener gesetzlicher Rahmenbedingungen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei und erhöhen die Kostenrelation Material zu der jeweiligen unternehmensbezogenen Kennzahlengröße.

Einen weiteren wichtigen Aspekt der Bedeutungssensibilisierung für den Einkauf nimmt die starke Einflussmöglichkeit des Einkaufs auf die Ergebniskraft eines Unternehmens ein. Festgestellt werden kann dies zum Bei-

spiel über eine Berechnung mit Hilfe des DUPONT-Kennzahlensystems, das als Ergebnis eine Königskenzahl ausweist, den sog. Return on Investment (ROI/von uns „Le Roi“ = „der König“ benannt). In dieser Kennzahlensystematik kann der durch den Einkauf bzw. der Materialwirtschaft generierte Effekt relativ leicht aufgezeigt werden. Das folgende Schema (s. Abb. 2) eines Projektbeispiels aus der Praxis verdeutlicht die möglichen Effekte.

Realisierte Verbesserungen im Einkaufs-/Materialwirtschaftsbereich wie eine 6 %-ige Senkung der Materialkosten, die Reduzierung der Lagerhaltungskosten um 10 % als auch die Senkung der Vorräte um 10 % – wie hier realisiert bei gleich bleibendem Umsatz – generieren eine Verbesserung des Return on Investment um 124 %. Das ist – sogar bei Stabilität der anderen Einflussgrößen im Kennzahlenschema – eine mehr als doppelte Ergebnisverbesserung für das Unternehmen, initiiert und basierend allein auf materialbezogenen Ursachen.

Diese Verbesserungen auf der Kosten- und Vermögensseite lassen sich aber auch nur durch ein effektives und effizientes Zusammenspiel im Unternehmen und zwischen Unternehmen, z. B. durch leistungsstarke Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen und -Prozesse, erreichen. Und hierzu sind wiederum oft Aktivitäten zu starten und durchzuführen, die in Form von Projekten angegangen werden. Beispielhafte seien hier angeführt (gemeinsame) Entwicklungsprojekte, Prozessumstellungen (z. B. eProcessing), Kundenaufträge, Lieferantenförderungs- oder -entwicklungsprojekte, Aufbau neuer Beschaffungsmärkte, Werkstoffumstellungen oder die Integration neuer Materialien.

2.2 These für die Notwendigkeit eines professionellen Einkaufs und eines Projektmanagements

Voraussetzung hierzu ist, dass sich die Unternehmung bewusst sein muss, dass der Einkauf ein entscheidendes Element im Rahmen der Unternehmensfunktionen und in der Interaktion mit Kunden und Lieferanten darstellt. Unsere langjährige Praxisarbeit veranlasst uns zu der These, dass zu einer wirtschaftlich erfolgreich agierenden Unternehmung der Gegenwart und Zukunft und zu einer Sicherung sowie den Ausbau der nationalen oder internationalen Wettbewerbsfähigkeit verfolgenden Un-