

Der strategische Einkauf – das Rückgrat der Einkaufsorganisation

Mag. Klaus Schrittester, Juli 2024

Lieferantenbeziehungen sind oft historisch gewachsen. Was gut funktioniert, wird selten in Frage gestellt. Als Risiken lauern nicht-wettbewerbsfähige Konditionen und Probleme in der Material- oder Produktverfügbarkeit, wenn der Stammlieferant nicht wie vereinbart liefern kann. Auch wenn es im Einkauf scheinbar gut läuft, muss dieser kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt werden. Das ist die Verantwortung des strategischen Einkaufs.

Strategischer Einkauf – wenn er fehlt

Viele Unternehmen im Mittelstand, vor allem jene, die über Jahre erfolgreich gewachsen sind, haben eine Einkaufsabteilung, die vorrangig damit beschäftigt ist, die Materialverfügbarkeit sicherzustellen. Meist wird bei Lieferanten eingekauft, mit welchen schon sehr lange Geschäftsbeziehungen bestehen. Diese werden auch bei neuen Projekten immer wieder angefragt. Das muss nicht zwingend schlecht sein, kann aber dazu führen, dass ein Unternehmen mit der Zeit zu teuer einkauft oder in der Materialverfügbarkeit in ein starkes Abhängigkeitsverhältnis kommt. Aber warum etwas ändern? Es funktioniert ja – meist so lange, bis der Hauptlieferant nicht mehr wie gewohnt liefert, weil er etwa vom chinesischen Konkurrenten übernommen wurde. Nun bricht Hektik aus, fieberhaft wird versucht, alternative Lieferanten zu finden. Die Materialverfügbarkeit muss sichergestellt werden, koste es, was es wolle.

Strategischer Einkauf – Einkaufsrisiken proaktiv managen

Der strategische Einkauf verantwortet die Erarbeitung und Implementierung einer ganzheitlichen Einkaufsstrategie und damit die langfristige Optimierung aller Beschaffungsprozesse im Unternehmen. Er legt die Rahmenbedingungen für die Arbeit des operativen Einkaufs fest und ist ein wertvoller Sparringpartner für andere Abteilungen im Unternehmen, wie Entwicklung oder Qualität. Eine Kernaufgabe betrifft das **Risikomanagement** – enorm wichtig, aber oft vernachlässigt.

Das Risikomanagement mag auf den ersten Blick lästig erscheinen, weil es ja erst benötigt wird, wenn ein Risiko schlagend wird. Aber gerade bei den wichtigsten Materialien muss der strategische Einkauf ein Risikomanagement aufbauen, um für den Ernstfall gerüstet zu sein, im besten Fall sogar proaktiv. Im Risikomanagement beschäftigt sich der strategische Einkauf mit folgenden Themen:

Lieferantenausfallrisiko: der strategische Einkauf kennt die Kernlieferanten und bewertet sie regelmäßig, denn eine unerwartete Insolvenz oder der Verkauf an einen Konkurrenten kann gravierende Folgen haben. Das gilt auch für die Rohstoffverfügbarkeit Ihres Lieferanten. Gerade bei Single-Source Lieferanten ist diese Bewertung extrem wichtig.

Preisrisiken: Preisschwankungen oder Preisänderungen sind eines der größten Risiken für den Einkauf überhaupt. Wichtig ist es auch zu wissen, woher diese kommen – sind diese im Produktionsprozess des Lieferanten zu suchen oder rein im Rohmaterialpreis.

Qualitätsrisiken: die Qualität wird vom strategischen Einkauf laufend überwacht und sichergestellt. Mögliche Qualitätsrisiken betreffen minderwertige, intern nicht freigegebene Rohstoffe, oder nicht gut dokumentierte und damit immer etwas andere Produktionsprozesse und schließlich ungeeignete Qualitätsprozesse und –prüfungen beim Lieferanten.

Nachhaltigkeitsrisiken: auch im Einkauf wird der ökologische Fußabdruck immer wichtiger. Nachhaltigkeitsrisiken können auf verschiedenen Stufen der Lieferkette eintreten, wenn Ihr Lieferant oder einer seiner Vorlieferanten notwendige soziale, ökologische oder ethische Standards nicht zufriedenstellend einhält.

Compliancerisiken: im Zuge der Einkaufsentscheidungen läuft der Einkauf oft in Gefahr, gegen Vergabe- und Integritätsrichtlinien zu verstoßen. Ohne etablierten und gelebten Verhaltenskodex kann dies im Extremfall zu hohen Strafzahlungen führen.

Risikomanagement – die Umsetzung

Mit einem effektiven Risikomanagement als Kernaufgabe des strategischen Einkaufs stellen Unternehmen ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicher. In der praktischen Umsetzung gibt es nützliche Tools in Form von Software oder Apps. Allerdings müssen diese mit dem richtigen Prozess wie auch Inhalten gefüllt werden, damit sich das Management auf die Bewertung aktueller Risiko-Informationen und -Analysen konzentrieren kann.

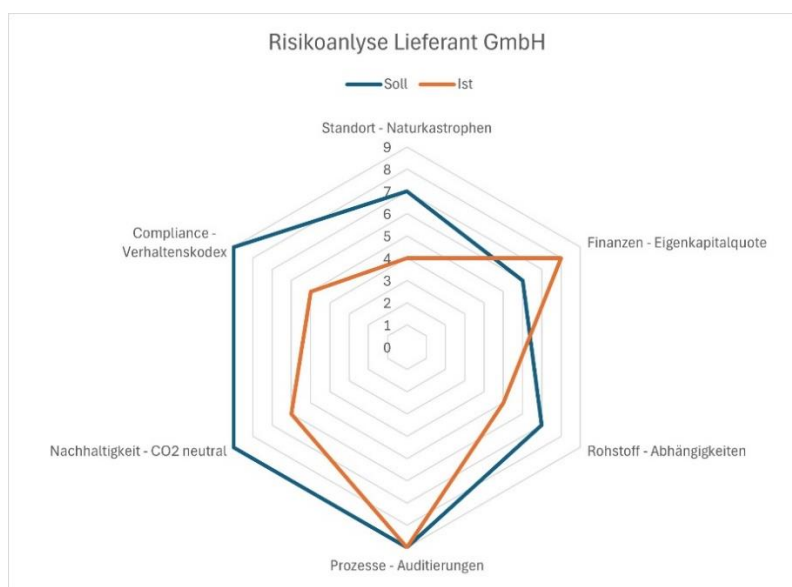


Abb. 1: Beispiel einer grafischen Darstellung der Risikoanalyse

Vor allem gilt es, die Hauptkriterien der Risikobewertung für Ihr Unternehmen zu definieren. Mit einem gut etablierten Prozess, gepaart mit einer performanten Datenauswertung, können Grafiken gemäß Abb. 1 erstellt werden, aus denen der Handlungsbedarf auf einen Blick ersichtlich ist.

Als **CONSENZUM Managementberatung** verstehen wir, wie wichtig der strategische Einkauf für den Erfolg Ihrer Einkaufsabteilung und damit auch Ihres gesamten Unternehmens ist. Wir unterstützen Sie in der optimalen Gestaltung und Implementierung Ihrer Einkaufsorganisation, wie auch im detaillierten Setup und in der Entwicklung Ihres strategischen Einkaufs.

Mag. Klaus Schrittester

CONSENZUM - Managementberatung
schrittester@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
