

# Strategien ohne Strategen?

Weil die Wertschöpfungsketten deutlich komplexer werden und der Ruf nach Kosteneinsparungen und Innovationen immer lauter wird, müssen sich technische Einkäufer verstärkt zu professionellen Supply Chain Managern entwickeln. Wie wichtig dabei schlagkräftige Strategien sind, erklärt Professor Stephan M. Wagner.

**PARTS & PIECES:** Herr Wagner, Sie kennen die Einkaufspraxis in Unternehmen und setzen sich intensiv mit deren Optimierung auseinander. Welche Rolle spielt dabei die Beschaffungsstrategie?

**Stephan M. Wagner:** Mir fällt auf, dass die Unternehmen zwar immer wieder betonen, wie wichtig fundierte Beschaffungsstrategien sind. In der Praxis jedoch sind solche Strategien oft gar nicht vorhanden oder werden

nur unzulänglich umgesetzt. Der größte Fehler dabei ist, dass Beschaffungsstrategien nicht selten losgelöst von den Unternehmenszielen definiert werden. Das kann nicht funktionieren. Eine erfolgreiche Einkaufsstrategie muss in den Unternehmenskurs integriert sein.

**P & P:** Was bedeutet dies konkret für den Einkauf in der Automotive-Industrie?

**Wagner:** Es ist eigentlich ganz einfach: Weil die Einkäufer für den größten Teil der Wertschöpfung verantwortlich zeichnen und damit auch erheblich den Gewinn des Unternehmens mitsteuern, müssen sie auch in die strategische Unternehmensplanung mit einbezogen werden. Nur so ist gewährleistet, dass ihr Know-how über Potenziale und Risiken auf den Beschaffungsmärkten auch in die Unternehmenspolitik mit einfließt.



**P & P:** *Doch in der Praxis ...*

**Wagner:** ... sind Einkäufer viel zu häufig noch reine Informationsempfänger. In fortschrittlichen „Best Practice“-Unternehmen hingegen sind sie wahre Experten in den von ihnen betreuten Projekten und Warengruppen. Und das sowohl in technischer als auch in kommerzieller Hinsicht. Sie arbeiten strategisch mit Beschaffungs-Portfolios, Make-or-Buy-Analysen, Total-Cost-of-Ownership-Analysen oder Lieferantenstrategien. Gerade in der Automobilzulieferindustrie ist dies aber noch lange nicht die Regel. Da gibt es noch viel Nachholbedarf.

dem Porsche-Innovationspreis ausgezeichnet.

Und dann muss eine effektive Strategie es schaffen, über den unmittelbaren Lieferanten hinaus auch die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen in ihre Optimierungsprozesse zu integrieren. Stichwort: Supply Chain Management – auch das ein oft zitierter, doch immer noch viel zu selten konsequent umgesetzter Ansatz im Beschaffungsmanagement. Denn oft liegen wichtige Kostensenkungspotenziale und Innovationsquellen, zum Beispiel bei neuen Werkstofftechnologien, im Zuliefernetzwerk. Das heißt, das

## „In der Praxis sind fundierte Beschaffungsstrategien oft gar nicht vorhanden“

**P & P:** *Und was müssen moderne Beschaffungsstrategien heute leisten können?*

**Wagner:** Da fallen mir spontan zwei wichtige Punkte ein: Selbst wenn die Senkung der Material- und Beschaffungskosten immer die höchste Priorität hat, müssen sich Beschaffungsstrategien auch mit Innovationen beschäftigen. Und das bedeutet, die Lieferanten als wertvolle Innovationsquelle – vor allem in Fertigung, Forschung und Entwicklung, aber auch in Bezug auf ihre Markt- und Standortkenntnisse – weitaus enger an das eigene Unternehmen zu binden. So gelang es Porsche schon sehr früh, die neue Technologie der Carbon-Keramik-Bremsscheibe des Zulieferers SGL zu nutzen. Dafür wurde SGL auch vor Kurzem mit

Lieferantenmanagement muss auf die Vorlieferanten ausgedehnt werden.

**P & P:** *Das bedeutet aber, dass die Position des Einkäufers natürlich entsprechend gestärkt werden muss.*

**Wagner:** Richtig. Ein erfolgreicher Einkäufer kennt nicht nur die technischen Details, sondern weiß als Supply Chain Manager solide Beschaffungsstrategien umzusetzen. Er erweitert die bekannten Optimierungsansätze auf vorgelagerte Stufen in der Supply Chain und er hat begriffen, dass Lieferanten-Know-how über Innovationen genutzt werden muss, um nachhaltig Kosten zu senken und langfristigen Markterfolg zu sichern. (cE)



**Professor Stephan M. Wagner** ist Inhaber des

Lehrstuhls für Logistikmanagement (Stiftungslehrstuhl der Kühne-Stiftung) und Leiter des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Der promovierte Beschaffungsexperte war zehn Jahre zunächst als Berater und Senior Manager bei einer internationalen Top-Management-Beratung und später als Leiter Corporate Supply Chain Management bei einem Schweizer Technologiekonzern tätig. Die Forscher seines Lehrstuhls beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit Fragen rund um das Lieferantenmanagement, Supply Chain Management, sowie mit Innovationen in Supply Chains.

Interessant für technische Einkäufer in der Automobilindustrie sind aktuelle Untersuchungen, die zeigen, wie Unternehmen Lieferanten nicht nur im Neuproduktentwicklungsprozess richtig einsetzen, sondern auch das Innovationspotenzial der Lieferanten für sich erschließen können: [www.whu.edu/scm](http://www.whu.edu/scm)

- Wagner, S.M. (2007): Ausgewählte Beiträge zum strategischen Beschaffungsmanagement, Frankfurt: European Management Publications.
- Wagner, S. M. u. Weber, J. (2007): Beschaffungscontrolling: Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren, Weinheim: Wiley-VCH.
- Boutellier, R. u. Wagner, S. M. (Hrsg.) (2005): Chancen nutzen, Risiken managen: Herausforderungen für die Beschaffung und das Supply Chain Management, SVME-Schriftenreihe zur Materialwirtschaft, Band 14.
- Boutellier, R./Wagner, S. M./Wehrli, H. P. (Hrsg.) (2003): Handbuch Beschaffung: Strategien – Methoden – Umsetzung, München: Hanser.
- Wagner, S. M. (2002): Lieferantenmanagement, München: Hanser.