



## Ausblick 2016

**In dieser Ausgabe:**

**Trendbarometer 2016**

**Die Automobilindustrie und die VW-Affäre – Einfluss und Ausblick**

**Produktivität im Einkauf steigern**



## Die Themen im Überblick

### 3 Editorial

### 4 Beschaffung: Rückblick und Ausblick 2016

Trendbarometer

### 6 Die Auswirkung der VW-Affäre auf Einkauf und Logistik

Verflechtungen in der Automobilindustrie

### 8 Produktivität im Einkauf steigern, Ergebnisbeitrag erhöhen

Wie das Einkaufsmanagement sich zusätzliche

Gestaltungsspielräume schafft

#### Impressum

Drozak Consulting GmbH  
Leibnizstraße 53  
10629 Berlin  
www.drozak.com  
trend@drozak.com

**Druck**  
Dahler Print, Wandlitz

**V. i. S. d. P.**  
Dr. Anja Maibaum  
Redaktion  
+49 (0)30 30 67 33 0

Denis Merkel  
Redaktion  
+49 (0)30 30 67 33 0

**Erscheinungsweise:** 4 x im Jahr  
**Auflage (Print):** 500 Exemplare

Die Zeitschrift und alle enthaltenen Texte und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Mit Annahme der Manuskripte gehen das Recht der Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, Vergabe von Nachdruckrechten, elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien an den Herausgeber über. Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Keine Gewähr für unverlangt eingesandte Beiträge und Fotos. Alle Nachrichten nach bestem Wissen und Gewissen, aber ohne Gewähr. Das Magazin ist kostenlos.

*Ihr geehrte Damen und Herren,*

das Jahr fängt turbulent an. Europa ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Unsicherheiten, deren Ursprünge innerhalb der globalen Vernetzung bis nach Asien reichen.

Der chinesische Drache lahmt. Die selbstgesetzten Wachstumsziele wurden nicht erfüllt und es wird angenommen, dass die realen Zahlen noch deutlich unter den veröffentlichten liegen. Die weltweiten Börsen reagierten verschnupft und nervös. Marktreglementierungen, die von der chinesischen Regierung eingesetzt werden (z.B. Aussetzen der Börsen bei zu hohen Verlusten), können wohl eher nur als Feuerlöscher der Symptome angesehen werden. Die weitreichenden Ursachen werden damit nicht gemindert. Die Angst vor ländlichen Unruhen, die aufgrund drohender Arbeitsplatzverluste auf den 180 Mio. Wanderarbeitern lastet ist dabei ständig präsent. Es bleibt abzuwarten, wie die chinesische Regierung darauf reagiert.

Schwenken wir den Blick auf einen anderen entscheidenden Treiber der Unsicherheiten - dem Rohöl. Politische Unruhen im mittleren Osten und das Überangebot (Insb. durch neue Fördermethoden) haben den Preis für Rohöl abstürzen lassen. Darunter leiden nicht nur die Fracking Firmen, weil die kostenintensive Förderung nicht mehr profitabel ist. Es kommt auch zu einem „Flächenbrand“ bei den Investitionsgütern für Öl und Gas z.B. bei den Förder-Ausrüstern ABB, Siemens und GE. Aber auch ganze Volkswirtschaften, die Ihr Haushalt und Wachstum auf Ölexporte stützen, stehen vor finanziellen (existenziellen) Einschnitten. Nigeria, Venezuela und Russland sind hierbei besonders betroffen.

Aber auch die eingeleitete Zinswende in den USA, die Destabilisierung vieler Länder als Folge des „arabischen Frühlings“ oder des ISIS- Konfliktes beeinträchtigen die Weltwirtschaft. Die Importe vieler Länder reduzieren sich, worunter insbesondere Deutschland als die exportstärkste Nation nach China leidet.

Bleiben wir in Deutschland. Die Konsequenzen der sind VW-Affäre sind zwar noch nicht spürbar aber könnten weitreichende gesamtwirtschaftliche Auswirkungen haben (Siehe Artikel S. 6-7). Die Verflechtungen der Automobilzulieferer-Struktur gehen sehr tief in die deutsche Industrie und entsprechend ist die Furcht vor großen Einschnitten berechtigt.

Es gibt aber auch positive Zeichen. Die Öffnung des Irans durch die Aufhebung der Sanktionen birgt eine große Chance für Produkte aus der deutschen Industrie. Das Land hat ein Riesens Nachholbedarf nach Investitionsgütern, der Markt ist Milliarden schwer. Wer entsprechend schnell agiert, kann davon profitieren.

Ebenfalls positiv fällt die Entwicklung der Binnenkonjunktur aus. Der deutsche Konsum ist solide aufwärtsgerichtet und wird durch den niedrigen Ölpreis gestützt.



**Dr. Jacek Drozak, Gründer und Geschäftsführer von Drozak Consulting**

In Summe stehen das Neujahr auf wackeligen Boden. Je nach Industrie und Wirtschaftszweig kann es klug sein, mit den Investitionen zurückhaltend umzugehen und das Unternehmen auf Unsicherheiten und Risiken vorzubereiten.

Die Einkaufs- und Beschaffungsseite reagiert dagegen sehr eindeutig: Häufig ist eine nicht ungefährliche Kombination von entgegengesetzten Interessen erkennbar. Einerseits möchte man stärker die Effizienz im Einkauf ausbauen und auf der anderen Seite die Ergebnisse von Materialkostensenkungsprogrammen steigern.

**Es gilt wie immer, den für sich optimalen Weg zu finden.**

Beides sind selbstverständliche Themen für den Einkauf. Praktisch heißt es aber, dass ein Einkäufer immer weniger Zeit

hat seinen Lieferanten so zu entwickeln um das optimale (Preis) Kostenniveau zu identifizieren. Um diesen Effekt entgegen zu wirken sollte z.B. die systematische Erhöhung der Vorbereitungsqualität für die Verhandlungen genutzt werden. Diese Phase wird immer wieder unterschätzt, trägt aber einen sehr entscheidenden Wertbeitrag zum erzielten Ergebnis bei. Daneben gibt es eine Vielzahl innovativer Methoden, die „on top“ die bisherige Toolbox des Einkaufs ergänzen. Der Einkäufer steht vor einer großen Anzahl von Wegweiser. Es gilt wie immer, den für sich optimalen Weg zu finden.

Viel Erfolg in 2016,

*Jacek Drozak*

Dr. Jacek Drozak

# Beschaffung: Rückblick und Ausblick 2016

## Trendbarometer

Man könnte fast versucht sein, die Aussagen des letzten Jahres zu wiederholen, und damit wären auch die überwiegenden Trends des Jahres 2016 genannt. Das wäre dann aber doch zu kurz gesprungen und würde der deutlich gestiegenen Anforderungen an den Einkauf als Ganzem nicht gerecht werden. Einige Trends, allen voran die Spieltheorie, etablieren sich deutlich schneller als erwartet und das Thema Supply Chain Risk Management ist – befeuert durch exogene Einflüsse – oben auf der Einkaufs-Agenda für 2016. Insgesamt entwickelt sich der Einkauf in Richtung einer funktionsübergreifenden Schnittstelle.

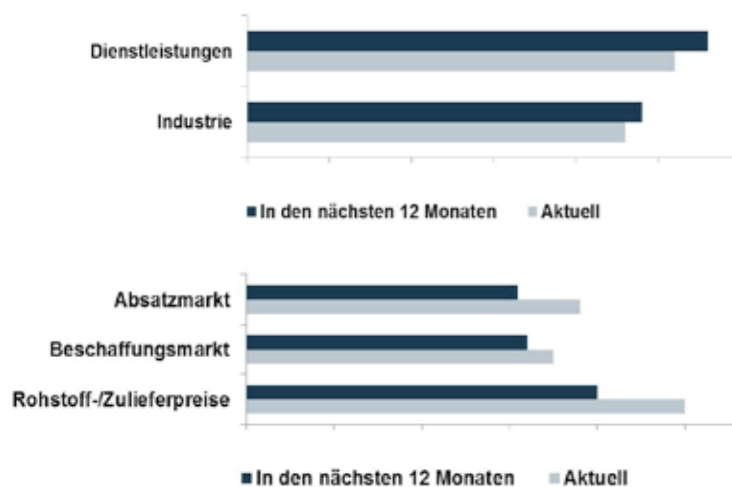
Der Einkauf ist mittlerweile vollständig aus dem Schatten anderer Unternehmensfunktionen getreten und hat sich zum Erfolgsfaktor mit hoher Präsenz entwickelt. Das hat Vor- aber auch Nachteile. So ist der Einkauf ständig gefordert und muss sich neuen Herausforderungen stellen, dabei darf er aber seine traditionellen Aufgaben nicht vernachlässigen. Der Einkauf spielt in vielen Unternehmen bereits „Tennis auf hohem Niveau“. Da heißt es dranbleiben und nicht nachlassen.

IT-Systeme entwickeln sich im eigenen Unternehmen oder bei bestehenden und neuen Lieferanten, Mitarbeiter kommen und gehen. Dieser Dynamik gilt es gerecht zu werden.

Ein heutiger Einkauf ab einer gewissen Unternehmensgröße sollte die ganze Klaviatur beherrschen und daher möchten wir in unserer diesjährigen Trendübersicht den Blick nicht nur auf die neueren Themen wenden, sondern auch ganz bewusst traditionelle Aufgaben bzw. Herausforderungen adressieren.

Heute reicht es bei weitem nicht mehr aus, die optimale Versorgungssicherheit für das Unternehmen herzustellen. Der Blick wird zunehmend weiter in die Zukunft gerichtet und das bedeutet ein Handeln unter Unsicherheit. Das Risikomanagement ist somit wie im vergangenen Jahr ein zentrales Thema und damit auch im Fokus unseres diesjährigen Trendbarometers.

Heute reicht es bei weitem nicht mehr aus, die optimale Versorgungssicherheit für das Unternehmen herzustellen.



Stimmungsbarometer im Einkauf (Quelle: Expertenbefragung)

Wir möchten in den folgenden Abschnitten alle Anforderungen, also neue und altbekannte, adressieren, um neben den Trends im neuen Jahr auch die Renaissance der traditionellen Aufgaben und Herausforderungen zu betonen.

### Risikomanagement:

Optimierte, schlanke Prozesse und Organisationen haben neben vielen Kostenvorteilen aber auch einige Nachteile. Ein gravierender Nachteil ist die Fragilität bzw. Störanfälligkeit. Unterbrechungen in der Lieferkette, durch den Ausfall von Lieferanten oder Verzögerungen in der Logistik können oftmals nicht kompensiert werden. Hier gilt es Strategien zu entwickeln und zu implementieren, die das Risiko für das Unternehmen beseitigen oder zumindest vermindern.

Dabei sind neben den betriebswirtschaftlichen Einflussgrößen auch politische und gesamtwirtschaftliche Ereignisse globalen Ausmaßes zu berücksichtigen, wie z.B. das Verhältnis des Westens zu Russland oder der VW-Abgas-Manipulationsskandal (siehe Artikel auf Seite 6-7).

### Kostenoptimierungen:

Auch wenn die Wirtschaft in Deutschland – IWF, OECD und EU-Kommission schätzen das Wirtschaftswachstum in 2016 auf mind. 1,7% – im Durchschnitt (immer) noch recht gut dasteht, geraten doch zunehmend mehr Branchen und Unternehmen unter Kostendruck. Der Verfall der Marktpreise, der zunehmende Wettbewerbsdruck oder auch der Rückgang der Marktnachfrage zwingen Unternehmen und hier vornehmlich die Einkaufsorganisation zum Handeln. Auch hier spielen volkswirtschaftliche Einflüsse wie die Flüchtlingskrise und der Ölpreisverfall eine nicht unerhebliche Rolle.

Vielfach sind die kurzfristigen Einsparpotentiale im eigenen Unternehmen weitestgehend ausgeschöpft. Quick Wins können allenfalls von sehr stark von einem Unternehmen dominierten Supply Chains durchgesetzt werden. Daher sollte sich der Blick zum einen auf die gesamte Wertschöpfungskette richten und zum anderen sind neue Ideen gefragt. Auch beim Thema Innovationen kann der Einkauf seit längerem schon mitreden. Die zunehmende Prozessorientierung und das Hinausschauen über den Tellerrand der eigenen Abteilung fördert eine innovationsbasierte Denkweise der Mitarbeiter. Zum einen bringt der Einkauf daher eigene Ideen oder auch Ideen der Lieferanten in das Unternehmen und trägt diese an die relevanten Stellen im Unternehmen und zum anderen kauft er diese auch ein. Er ist somit ein wichtiger Innovationsmotor. Spieltheoretische Verhandlungskonzepte und Vergabedesigns sind zwar nicht mehr innovativ aber noch lange nicht in Ihrer vollen Breite ausgenutzt. Neuartige, übergreifende Methoden wie das NPC (Negotiation Power Concept) sind dagegen noch weitgehend unbekannt.

### Innovationen:

Nachdem im Jahr 2015 die Spieltheorie im Einkauf in nahezu allen Branchen konzeptionell Einzug in die Vergabestrategien und Verhandlungen geschafft hat, beginnen nun viele Unternehmen sie zu

### Kompetenzen

institutionalisieren. Durch entsprechende messbare Erfolge haben spieltheoretische Ansätze und Projekte auch eine weitreichende Lobby in Unternehmen, oft sogar über den Einkauf hinaus in die höheren Management-Ebenen. Dadurch werden für solche Initiativen mehr Kapazitäten bereitgestellt, um die Erfolge zu sichern, auszuweiten und im Einkauf als Standardprozess zu etablieren. Dieser Vorgang der Standardisierung wird noch über einige Jahre anhalten und ausgehend von den großen Playern der Branchen zu den KMUs getragen werden, um langfristig auch die Lieferketten in Westeuropa wettbewerbsfähig zu halten.



Ebenso ist im neuen Jahr eine verstärkte Fokussierung auf die Vorbereitung von Verhandlungsprozessen an sich zu erkennen. Diese „Nische“ des Beschaffungsprozesses wurde in der Vergangenheit oft vernachlässigt und ist seit dem vergangenen Jahr auf der Einkaufs-Agenda. Grund dafür sind neben der knappen Vorbereitungszeit für anstehende Verhandlungen auch wenig prozessorientierte Ansätze der Vorbereitung und die oben bereits gestiegenen Anforderungen an den Einkauf. Der Einkauf erkennt zunehmend die Bedeutung von strukturierten Vorbereitungsprozessen und erntet die Früchte mit den entsprechenden Ergebnissen, die eine gute Verhandlungsvorbereitung mit sich bringt. Hier hat bereits ein Verdichtungsprozess eingesetzt: Spezialisierte Methoden und Konzepte werden nach einer 360 Grad-Analyse zielgerichtet in Einkaufsabteilungen eingeplant und optional mit einer Meilenstein-Systematik in der Umsetzung verfolgt. So ist die bestmögliche Vorbereitung gesichert. Gerade in diesem Bereich sind ebenfalls noch branchenübergreifend große Entwicklungsschritte in 2016 absehbar.

Ob im eigenen Hause oder auch beim Lieferanten sind Prozessoptimierungen sicherlich ein bekanntes und probates Mittel, allerdings mit abnehmender Effizienz. Die Einkaufsorganisationen, die sich diesem Thema auch schon im letzten Jahr gewidmet haben, sehen hier deutlich geringere Hebelwirkungen als „Einsteiger“. Grund dafür ist auch die De-Industrialisierung Deutschlands und die Transformation zur Wissensgesellschaft, bei der klassische Wertschöpfungsprozesse im Hintergrund stehen.

### Prozessoptimierungen

Auch Global Sourcing bleibt weiterhin eine Herausforderung, aber große Einsparungen sind in den meisten Fällen hier nicht mehr zu

erwarten. Längst sitzen die Lieferanten und Kunden nicht mehr gemeinsam in den Low Cost countries um zu verhandeln. Verhandelt wird meist nur noch im eigenen Land, oftmals sogar vor der eigenen Haustür. Das verhilft zwar zu einer guten Ausgangsbasis für beide Seiten, führt aber in den seltensten Fällen automatisch zu niedrigen Materialkosten. Nach wie vor ist hier der Einkauf gefragt mit Vorortpräsenz und Kompetenz.

### Vernetzung/Einkauf 4.0:

Der vernetzten Zusammenarbeit im Unternehmen, aber auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette kommt in den kommenden Jahren eine zentrale Funktion zu. Um die Kosten-, Umsatz- und Cashflow-Ziele zu erreichen, müssen weiterhin Potentiale entlang der Wertschöpfungskette gehoben und die Innovationskraft, Effizienz und Flexibilität des Unternehmens verbessert werden.

Insgesamt wird der Einkauf seinen Fokus stärker auf die digitale Wertschöpfung ausrichten, um den ständig steigenden IT-Anteil in Produktion und Erzeugnissen gerecht zu werden. Moderne Einkaufsorganisationen müssen hierauf vorbereitet und entsprechend aufgestellt sein. Das umfasst digitale Organisationsprozesse im Einkauf selbst, so wie auch die Vernetzung mit anderen Funktionen, vor allem der Produktion und Entwicklung. Die Herausforderung an den Einkauf wird also weit über die reine Digitalisierung von Standardprozessen, über Techniken wie eRFx (electronic Request for [x]) oder eAuktionen hinausgehen.



Erik Grundmann  
Senior Project Manager  
trend@drozak.com

# Die Auswirkungen der VW-Affäre auf Einkauf und Logistik

## Verflechtungen in der Automobilindustrie



Landesbank Baden-Württemberg rechnet mit 47 Mrd. EUR, ohne Berücksichtigung des Imageverlusts und damit verbundener Verkaufsrückgänge (Handelsblatt, 30.09.2015). Da die gerichtlichen Prozesskosten vor allem in den USA allerdings kaum prognostizierbar sind, ist diese Zahl kritisch zu sehen. Bedingt durch den Rückgang von Neuwagenbestellungen um 4,5 % im Dezember im Vergleich zum Vormonat bzw. von 10,14 Mio. auf 9,93 Mio. Fahrzeuge im Vergleich von 2014 zu 2015 sind in den kommenden Wochen und Monaten Produktionsrückgänge zu erwarten. Bedingt durch den Skandal sanken die Verkaufszahlen im November in Russland um 31,8% im Vergleich zum Vorjahr, in den USA um 24,7%, dort zusätzlich bedingt durch den dortigen Diesel-Verkaufsstopp. Es wurden bereits einige Sonderschichten in Produktionsstätten in Salzgitter und Mexiko gestrichen.

Im Bereich der Rohstoffpreise hat die VW-Affäre ebenfalls bereits Spuren hinterlassen: Nach einer Prognose des Magazins „Einkaufsmanager“ im vergangenen September sollte der Platin-Preis pro Feinunze unter 900 USD fallen, was sich bereits im November bewahrheitet hat. Platin wird zum Bau der betroffenen Dieselmotoren und im Bereich der Abgaskatalysatoren verwendet.

Welche Auswirkungen hat diese aktuelle Faktenlage in der VW-Affäre auf die Unternehmensbereiche Einkauf und Logistik?

Die gesamten quantifizierbaren finanziellen Einbußen werden vermutlich in den Folgejahren in Form von Sparprogrammen und Initiativen auf die einzelnen Unternehmensbereiche von VW heruntergebrochen werden, um finanzielle Auswirkungen des Skandals auf das Unternehmen zu kompensieren. Und damit sind auch Einkauf und Logistik betroffen.

Das Ausmaß dieser Programme ist nicht unwesentlich vom Verlauf der Gerichtsprozesse in den USA abhängig. Doch natürlich werden auch kurzfristig bei VW bereits vor der G&V-Wirksamkeit des Skandals Präventivmaßnahmen erarbeitet und diskutiert: Dazu zählen Szenarien zur Anpassung der Personalkapazität, wie die Kurzarbeit für Leiharbeitnehmer oder Einstellungsstopps. Bei der VW-Tochter Financial Services wurde schon ein Einstellungsstopp umgesetzt.

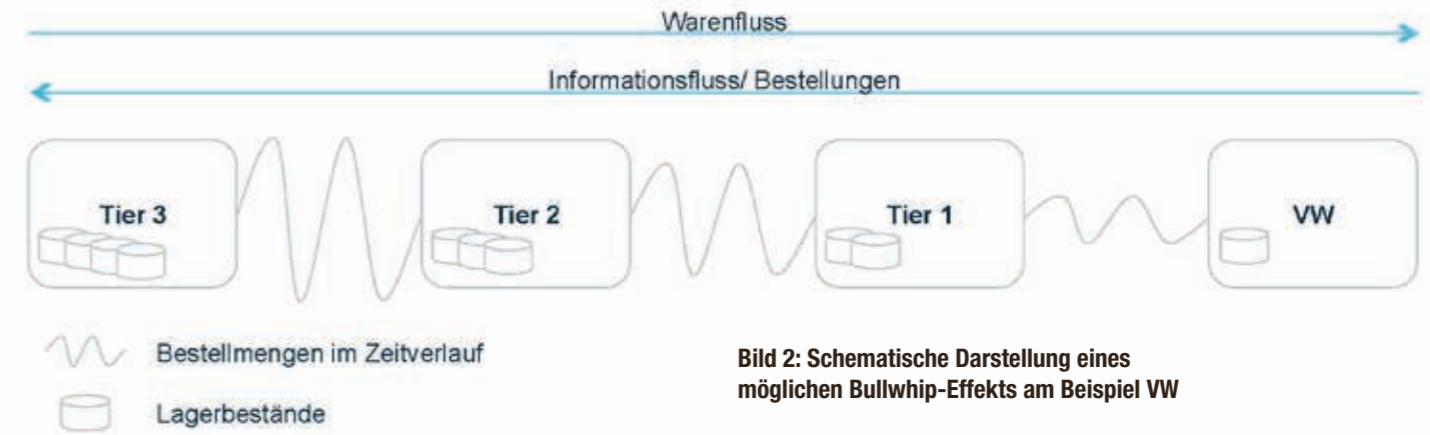
Die Rückgänge von Neuwagenbestellungen werden sich bei Betrachtung der Supply Chain im besten Fall nur bei kleinen mittelständischen und wenig differenzierten Zulieferern im Diesel-Bereich bemerkbar machen. Vor allem diese halten sich ggf. mit Investitionen zurück bzw. konzentrieren sich auf andere Geschäftsfelder, um das Auslastungsrisiko sinkender Auftragszahlen zu minimieren. Ebenso werden sich Lagerbestände bei weniger optimierten Sublieferanten aufbauen und dadurch die Kapitalbindungskosten erhöhen. Dabei sollte man darauf achten, einen möglichen Bullwhip-Effekt zu vermeiden, um die Supply Chain nicht unnötig weiter zu belasten. Dieser kann durch schwankende Abrufe auf Basis schwankender Produktionszahlen entstehen und betrifft kleinere Lieferanten abwärts der Supply Chain sehr viel stärker als die OEM oder Tier 1-Lieferanten (siehe Bild 2).

Unabhängig von der Lieferkette fürchten kleinere KEP (Kurier-Express-Paket)-Dienstleister aktuell Steuernachzahlungen durch höhere Schadstoffklassen ihrer Fahrzeuge mit dem Problem

Nach dem öffentlichen Bekanntwerden der Manipulation von Abgas-Testwerten im September 2015 hat die USA zu Beginn des Jahres 2016 Klage gegen VW sowie deren Töchter Audi und Porsche eingereicht. Nach aktuellem Stand sollen dort mehr als 600.000 Fahrzeuge betroffen sein, bundesweit sollen rund 2,4 Mio. Fahrzeuge in Werkstätten nachgebessert werden, wobei sich in der weltweiten Betrachtung die Anzahl auf 11 Mio. beläuft. Erste Gespräche Mitte Januar zum weiteren Vorgehen mit den US-Behörden endeten ergebnislos.

Die betroffenen Fahrzeuge sind uneingeschränkt nutzbar, d.h. die Nachbesserungen an diesen Fahrzeugen könnten in den Regelwartungs-Intervallen abgehandelt werden. Im Gegensatz zu anderen Skandalen in der Automobilindustrie, wie z.B. Takata (Airbags, 2015) oder Toyota (Gaspedale, 2009) ist dieser nicht unmittelbar sicherheitsrelevant. Man kann davon ausgehen, dass ein Großteil der Besitzer eines betroffenen Modells nicht aus eigener Motivation direkt nachbessern lassen, sondern die nächste fällige Wartung abwarten würde. Das wäre für VW aus der Prozesssicht die kostengünstigste Lösung. Allerdings hat das Kraftfahrtbundesamt mittlerweile eine Rückrufaktion angeordnet, die von VW strukturiert und mit logistischem und administrativem Mehraufwand zeitnah umgesetzt werden muss.

Deutlich größere Probleme und bisher nicht kalkulierbare Risiken könnten erst durch die politischen Dimensionen und Schadensersatzforderungen entstehen, falls diese neben imagebedingten Absatzrückgängen für Volkswagen unmittelbar G&V-wirksam werden. Erschwerend kommt hinzu, dass bisher der genaue finanzielle Aufwand nicht abgeschätzt werden kann (siehe Bild 1): Die



**Bild 2: Schematische Darstellung eines möglichen Bullwhip-Effekts am Beispiel VW**

EA 189. Sie bevorzugen im Regelfall einen Umtausch ihrer betroffenen Modelle, da hier die geringsten Reibungsverluste für das operative Geschäft zu befürchten sind. Zwar sind Werkstattphasen in den Wartungsplänen der KEP-Unternehmen eingeplant, jedoch müssten genug vorübergehende Ersatzfahrzeuge zur Verfügung stehen, was ebenfalls mit einem Mehraufwand für VW verbunden wäre.

In der mittel- und langfristigen Perspektive sind umfangreichere Sparprogramme denkbar, wenn ad hoc-Maßnahmen wie eine mögliche Kapitalerhöhung oder das Streichen von Bonuszahlungen ausgeschöpft sind und der Imageschaden für VW sowie der Schaden am Prädikat „Made in Germany“ sich langfristig auswirken sollte. Denkbar sind hier direkt Ebit-wirksame Einsparungsmaßnahmen, die sich über die komplette Supply Chain erstrecken. Zunächst würden Maßnahmen mit den Tier 1-Lieferanten und Systemlieferanten als strategischen Partnern von VW angestoßen werden. Auch wenn diese Lieferanten den „Dieselgate“-Skandal nicht verschuldet und sich auch distanziert haben,

sind sie Teil der komplexen Wertschöpfungskette von Volkswagen. Neben internen Maßnahmen werden aufgrund der hohen Komplexität entsprechende von Volkswagen gesteuerte Prozesse im Einkaufsbereich sicher mehrere Jahre dauern.

Denkbar sind auch Einsparungen im Bereich der Forschungs- und Entwicklungsausgaben für die Werkslogistik bei VW selbst: Diese befindet sich auf sehr hohem Niveau und laufende kontinuierliche Initiativen sichern die nachhaltige Entwicklung. Sollte VW hier allerdings den Rotstift ansetzen, kann das für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den großen Konkurrenten Konsequenzen haben. In der Logistik sind unter anderem die Zukunftsthemen Digitalisierung & Vernetzung tief verankert.

Außen vor sind die Standardprozesse in Einkauf und Logistik: Da es sich bei dem aufgedeckten Skandal um eine technische Anpassung zur Manipulation der Abgaswerte in Testszenarien handelt, sind Regelprozesse in diesen Bereichen vermutlich nicht betroffen.

Unabhängig von den finanziellen Auswirkungen des Skandals werden sich Einkaufs- und Logistikabteilungen in der VW-Supply Chain also auf eventuelle Rückgänge der Produktionszahlen einrichten: Das umfasst einerseits die Vermeidung des Bullwhip-Effekts mit seinen Nebenwirkungen wie den steigenden Kapitalbindungskosten, andererseits die Optimierung der eigenen Prozesse und Organisation, z.B. durch Lieferantentage zur Verbesserung der eigenen Kostenstruktur.

Insgesamt werden die Auftragsrückgänge im Diesel-Bereich bei VW durch andere Marken oder Antriebsarten des Konzerns voraussichtlich teilweise kompensiert, da sich der sich weltweite Bestand an PKWs und Nutzfahrzeugen nicht zuletzt durch die Nachfrage der Schwellenländer weiter steigend entwickeln wird. Letztendlich wurden in Deutschland 2015 sogar mehr Diesel-Fahrzeuge neu zugelassen als Benziner. In den USA stehen große SUVs und Pick-Ups, beispielsweise bei der Detroit Motor Show im Januar weiterhin hoch im Kurs. Ein umweltbezogenes Umdenken als Konsequenz aus dem VW-Skandal ist auch aufgrund des aktuell sehr günstigen Ölpreises eher nicht zu erwarten.



**Bild 1: Die Gesamtkosten VW-Affäre sind kaum abschätzbar aber sehr weitreichend**

**Christian Behrendt**  
Senior Project Manager  
trend@drozak.com



# Produktivität im Einkauf steigern, Ergebnisbeitrag erhöhen

## Wie das Einkaufsmanagement sich zusätzliche Gestaltungsspielräume schafft



„Der beste Weg die Zukunft vorherzusagen ist sie zu schaffen“ (P. Drucker). „Die Wichtigkeit von Strategien im Allgemeinen, aber spezifisch auch Einkaufs- und Category Strategien liegt darin, eben jene Voraussetzungen, also die Potentiale für erfolgreiches Handeln, erst zu schaffen“ (F. Malik)

Obwohl Category Strategien einen Kern des strategischen Einkaufs bilden (müssen) und so wichtig für eine zielgerichtete und erfolgreiche Einkaufsarbeit sind, sieht man sowohl bei KMUs als auch bei Konzernen erstaunlicherweise großes Verbesserungspotential.

Einige wichtige Elemente, die einen professionellen Umgang mit dem Thema Category Strategien charakterisieren, sind:

1. Category Strategien sollten nicht isoliert existieren, sondern müssen Teil eines systematischen und holistischen Category Managements oder Source-to-Contract Prozesses sein.
2. Category Strategien sollten nicht im „stillen Kämmerlein“ von Einkäufern entwickelt werden, sondern sind eine cross-funktionale Teamaufgabe mit bewusster Einbindung der internen Kunden.
3. Category Strategien müssen in einem weitgehend einheitlichen Strategiedokument (mit Freiraum für spezifische Ergänzungen) schriftlich dokumentiert werden.
4. Auch sollten Strategiedokumente versuchen, trotz der thematischen Komplexität, den Umfang möglichst pragmatisch zu halten. Mehr als 60 Seiten müssen es nicht sein. Und es sollte auch nicht versucht werden, zu viele Themen und Inhalte auf einem Blatt darstellen zu wollen, womöglich in Schriftgröße 8.
5. Im Rahmen einer Category Strategie sollte sich der inhaltliche Schwerpunkt von stark quantitativem Fokus, also Übersichten über vergangene Zahlen, Daten und Fakten, mehr in Richtung expliziter und ausgiebiger Thematisierung zukünftiger Chancen, Risiken und möglichen alternativen Szenarien verlagern, um dem oben beschriebenen Wesen der „Strategie“ gerechter zu werden.
6. Category Strategien beinhalten dezidierte Lieferantenportfolios und münden in detaillierten Lieferantenstrategien. Es muss klar definiert sein, welcher Lieferant welche Rolle im Portfolio spielt.

7. Category Strategien sind kein Einmalaufwand, der dann in den Schubladen verschwinden kann, sondern müssen lebende Dokumente sein, die der betrieblichen Umweltdynamik und -komplexität gerecht werden.

8. Um dies sicher zu stellen, muss es einen regelmäßigen Category Strategie-Reviewprozess geben, am besten mit einer Zufallsauswahl der zu überprüfenden Categories. So hält man den Ressourcenaufwand für die Reviews in einem pragmatischen Umfang und erreicht gleichzeitig den Effekt, dass jeder Category Manager kontinuierlich seine Category Strategie auf einem aktuellen Stand hält, da diese jederzeit Gegenstand eines Reviews sein kann.

9. Ein Review, ob als Teil des initialen Strategieentwicklungsprozesses oder als Teil des regelmäßigen Prozesses (unter Einbeziehung der internen Kunden) sollte immer auch eine standardisierte und schriftliche Bewertung und Rückmeldung beinhalten.

10. Der Category Strategie Prozess als Teil des Category Management Prozesses sollte mit dem Planungs-/ Budgetprozess des Unternehmens synchronisiert sein.

11. Sowohl die Strategieentwicklung als auch deren Umsetzung bedingt eine intensive persönliche Interaktion mit cross-funktionalen Partnern, internen Kunden sowie Lieferanten. Da passen Reiserestriktionen/ fehlende Reisebudgets für Beteiligten nicht gut ins Bild, trotz aller heutigen virtuellen Möglichkeiten.

Aus den gerade beschriebenen wesentlichen Elementen ist auf jeden Fall zu erkennen, dass das Thema Category Strategien kein triviales Thema ist. Der Versuch der Anwendung einer „Category Strategie light“, „Abkürzungen“ oder halbherziges Vorgehen sind nicht effektiv. Hier gilt die Devise ganz oder gar nicht, wobei „gar nicht“ aufgrund der Wichtigkeit (wie einleitend aufgezeigt) eigentlich keine realistische Alternative darstellt.

Dr. Klaus Gotthard  
Senior Project Manager  
[trend@drozak.com](mailto:trend@drozak.com)



## Drozak vor Ort

Treffen Sie uns bei der kommenden  
Veranstaltung:

Railway Forum 2016, 29.02 – 01.03.2016  
Estrel Congress & Messe Center, Berlin

## Das erwartet Sie in der nächsten Ausgabe:

### Verhandeln

- > Verhandlungsmethoden im Überblick
- > Vorteile durch interkulturelle Skills
- > Interview