

DI Dr. Wolf-Dieter Buchinger

- Jg. 1945
- nach WI-Studium in Graz Hochschulassistent am Institut für IBL.
- Führungspositionen in internationalen Konzernen (Hilti, Bombardier, Parker).
- seit 1980 auch Ziviltechniker und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger
- seit 1999 selbständiger Unternehmensberater in Baden in einem internationalen Consulter-Netzwerk (Global-Supply-Consult)
- seit 2000 Lektor an der FHW (Einkauf und Supply-Management)

Veröffentlichungen u.a.: „Marketing für Techniker“, „Einkaufs-Strategien in mittelständischen Unternehmen“, „Chancen und Risiken bei internetbasiertem Lieferantenmanagement“

(R)evolution im Beschaffungswesen - ,Integrator in E-space'

Zusammenfassung

- * dramatischer Wandel im Stellenwert (Hebelwirkung, Materialtangible) und (Selbst-)Verständnis (,Value creator' statt ,Cost-Cutter') des Einkaufes
- * Neu-Positionierung der Beschaffung – als ,Integrator in E-space' – in der Supply-Chain
- * rasantes Vordringen moderner Procurement-Strategien und -Werkzeuge
- * der Organisationsgrad wird zum Gradmesser von Einsparungspotentialen
- * Aufruf an Unternehmer, Manager, Lehrer und Studenten, die Zeichen der Zeit (E-Business) zu erkennen und zu nützen – F4F = Fit for Future.

Die Informationstechnik (IT-Technologie) durchdringt und beeinflusst mit internetmäßiger Geschwindigkeit alle Unternehmensbereiche. Die EU, die G7, die Bundesregierung, die Wirtschaftskammer usw. starten Förderungsinitiativen. New Economy heißt das Zauberwort. Beratungsfirmen und Seminarveranstalter stürzen sich auf das Thema. Alles mit „e“-... ist ,in' und boomt.

Mittelmaß im ,e-space' bedeutet nachhaltigen Positionsverlust“, auf diese Aussage komprimiert Dr. Lionel Lopez von A.T. Kearney die Ergebnisse der neuesten Studie „Procurement excellence in e-space“ über die internationalen Entwicklungstendenzen im Beschaffungswesen bei einer Vorstellung in Wien. Der allgemeine Organisations-

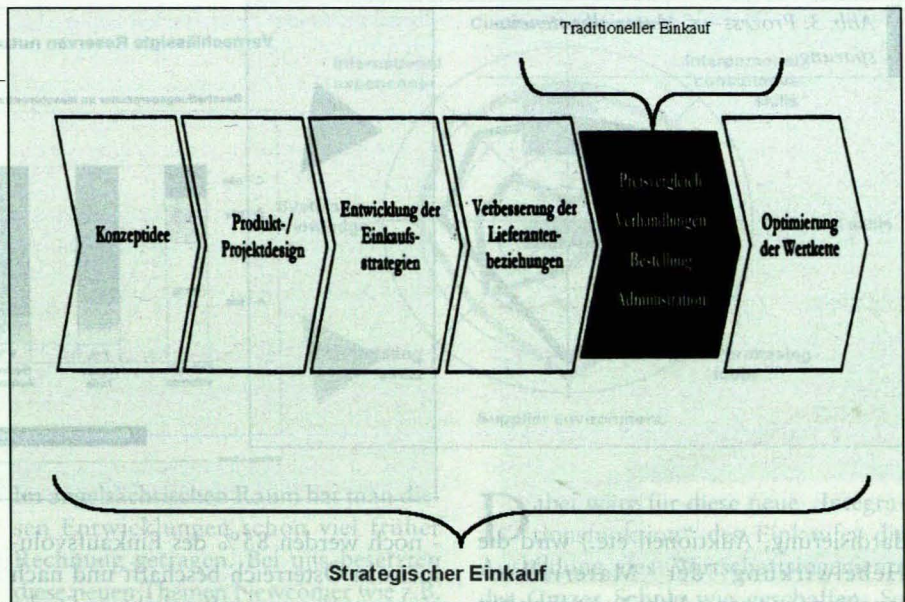
grad wird zum Indikator der Einsparungspotentiale.

Was ist geschehen?

Wer nicht die Möglichkeiten der IT-Technologien optimal nützt, kann in unserer heutigen schnelllebigen Wirtschaftsentwicklung leicht den Anschluss verlieren und nur mehr schwer aufholen. Und der steigende Fremdanteil (Stichwort:

Kernkompetenz/ Outsourcen/Wertschöpfungspartnerschaften) erhöht die Bedeutung der Beschaffung für die Unternehmensentwicklung. Die Bekanntgabe von „Mega“-Einkaufskooperationen (z.B. MB-Chrysler/Ford/GM), Plattformen (z.B. Ariba, MySAP, Commerce one etc.) und Auktionen haben die Einkaufslandschaften verändert.

Abb. 1: Neues Rollenverständnis des Einkaufes



Heute positioniert sich der Einkauf selbstbewusst als „Integrator in e-space“ – 1994 war „Beschaffung“ laut einer anderen A.T. Kearney-Studie noch kein „top-ten“-Thema der CEO's. Drei Jahre später nahm „die Wertschöpfungspartnerschaft mit Lieferanten“ im Ranking schon Platz 9 ein. Und laut Dr. Lopez wird in einigen Jahren kaum noch eine Top-Karriere ohne Erfahrungen im Einkauf auskommen.

Eine Vorreiterrolle kommt laut einer aktuellen Studie von Roland Berger der Automobilindustrie zu. Durch die

konsequente Erweiterung der System- und Wertschöpfungspartnerschaft mit Zulieferfirmen wird dort der Fremdanteil von 54% (1990) bis 2005 auf über 70 % (Maschinenbau: 65%; Elektronik: 60%) ansteigen – und damit der Beschaffung weiter steigende Bedeutung zukommen.

Dabei ist bei Österreichs mittelständischer Unternehmensstruktur der traditionelle funktional orientierte Einkauf (Abb. 1) noch vorherrschend – nicht selten der Fertigung unterstellt mit dem Ziel, die von der Technik spezifizierten Waren zu dem von der Ferti-

gung verlangten Zeitpunkt zum besten Preis-Leistungs-Verhältnis bereitzustellen.

In den modern ausgerichteten Unternehmen hat die „reengineering-Welle“ einiges zur Prozessorientierung des „supply-chain-managements“ beigetragen: Der Einkauf als „Informationsmanager“, der Kundenbedarf und F&E-Zielsetzungen harmonisch mit dem spezifischen Lieferanten-Know-how zu Wertschöpfungspartnerschaften vereinen soll. Mit den modernen Werkzeugen des E-Procurement (wie internationales Beschaffungsmarketing, Global-/Common-/Outsourcing, Benchmarking, Stan-

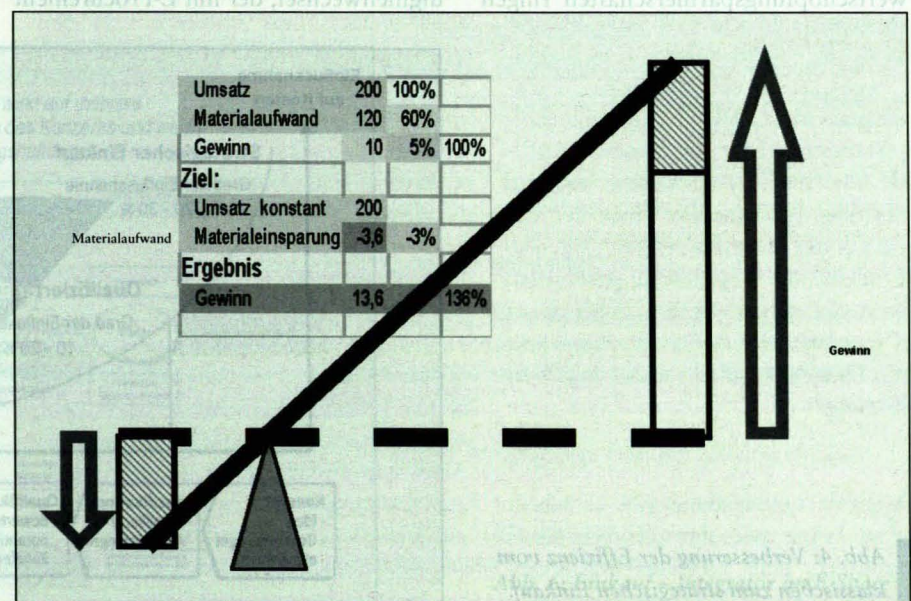
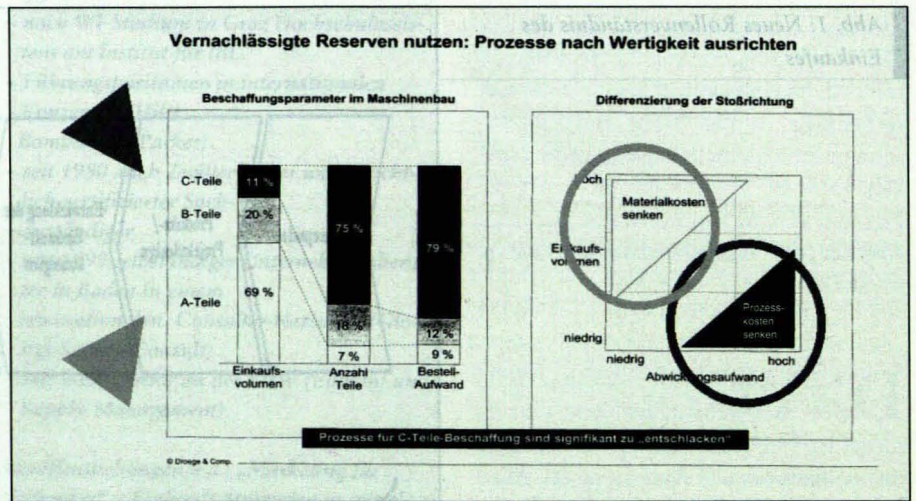


Abb. 2: „Hebelwirkung“ der Beschaffung

Abb. 3: Prozess- vs. Materialkosteneinsparung



dardisierung, Auktionen etc.) wird die Hebelwirkung der Materialkosteneinsparungen (Abb.2) nachhaltig ergebniswirksam beeinflusst. Diese Hebelwirkungsfunktion katapultiert gleichsam die Bedeutung des Einkaufs in der Unternehmenshierarchie nach oben und schafft Motivation und Selbstbewußtsein bei den Mitarbeitern in der Beschaffung – oft notwendig in einer „Neidgemeinschaft“ derer, die „Macht“ abgeben müssen.

Und während Österreichs Beschaffungspioniere mit Projektorganisation, C-Teil-Management und Ablösung der „Kirchturmmentalität“ nach Freiräumen (Abb. 3 und 4) für den systematischen Aufbau von strategischen Wertschöpfungspartnerschaften ringen

- noch werden 85% des Einkaufsvolumens in Österreich beschafft und nach einer noch unveröffentlichten Studie von KPMG/DUK wickeln 40 von 100 österreichischen Unternehmen Beschaffungsvorgänge eProcurement-unterstützt ab/in Deutschland sind es 85 %, weist Dr. Lopez den Opinionleadern schon die nächsten Trends im modernen Selbstverständnis der Beschaffung: vom „Cost-Cutter“ zum „Value-Creator“, vom „Ausführungsgehilfen der Technik“ zum „Innovations Scout“, vom „Reklamations-Abstreifer“ zum „Comarketer“. Und „time to market“ wird durch die Priorität „time to money“ ersetzt. Ist Österreichs mittelständisch geprägte Wirtschaft (schon) bereit und vorbereitet für den erforderlichen Paradigmenwechsel, der mit E-Procurement

verbunden ist? Ein Kulturwandel zum „unternehmerischen“ Mitarbeiter, der bis auf die Facharbeiterebene in vordefinierten Budgetrahmen selbständig „C-Teile“ abrufen (z.B. Büromaterial, Werkzeuge, Normteile usw. – Materialien mit einem Anteil am Einkaufsvolumen von gesamt unter 10 %, aber einem Bestellaufwand von ca 80 %). Der Einkauf verhandelt mit den Lieferanten nur noch die Rahmenbedingungen. Durch die „Abschlankeung“ der Prozesse (von der Bestellanforderung direkt vom Bedarfsträger über die Lagerbewirtschaftung/Logistik vom Lieferanten bis zur Bezahlungsabwicklung - alles Internet-unterstützt) können die Prozesskosten, Durchlaufzeiten und Lagerkosten zwischen 40 und 80 % gesenkt werden.

Abb. 4: Verbesserung der Effizienz vom klassischen zum strategischen Einkauf

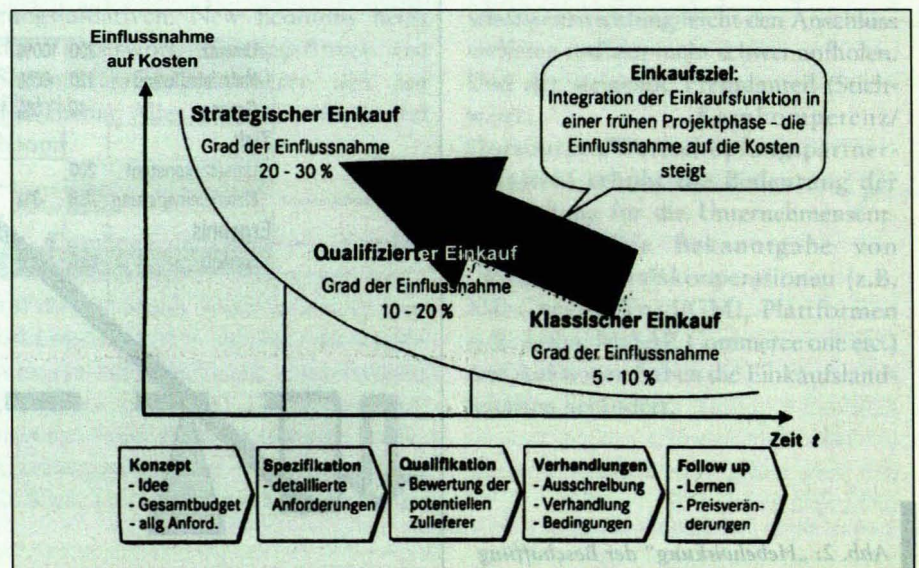
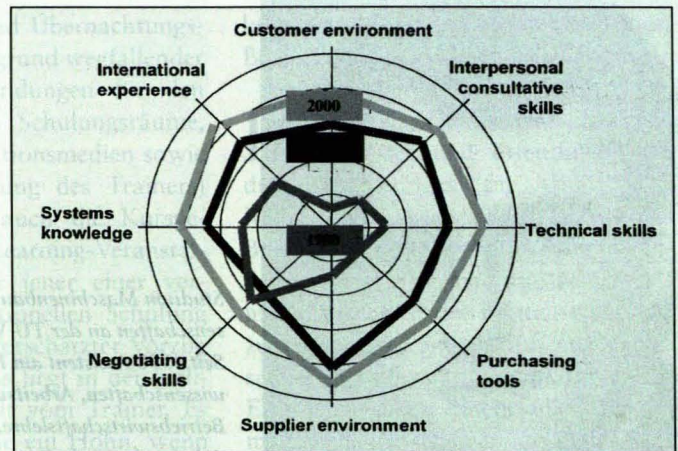


Abb. 5: Qualifikationsanforderungen an den Einkauf



E-Learning wird in nächster Zukunft zu einer der tragenden Säulen für ein effektives E-Business. In Zeiten einer rasanten technologischen Entwicklung – welche nicht zuletzt durch das Internet (was oft wird – ist ein lebenslanger Lernprozess erforderlich. Dies gilt vor allem für die sich schnell entwickelnden Bereiche der Internet selbst. Erst durch die Nutzung der Dynamik des Mediums Internet...

E-procurement bietet wirkungsvolle Werkzeuge, muss aber nach strategischen Gesichtspunkten zielgerichtet eingesetzt werden – nicht der Weg (E-Procurement) ist das Ziel.

Und für die KMU's stellt sich die immer wiederkehrende Frage, wie den Werkzeugen für die Großen begegnet werden kann. Mit noch mehr attraktiver Flexibilität, Schnelligkeit und Kooperation (Pooling) im Internet-Informations-Dschungel. Mit kleinen Schritten – aber sofort – beginnen.

Auf die Auswirkungen von E-Procurement auf die Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses in den tradierten Beziehungen zwischen Verkauf und Einkauf soll nur hingewiesen werden.

Aber was bedeutet diese stürmische Entwicklung für die Lehrer und Studierenden? (Abb. 5).

Im angelsächsischen Raum hat man diesen Entwicklungen schon viel früher Rechnung getragen. Bei uns besetzen diese neuen Themen Newcomer wie z.B. die Donau-Universität Krems (Studienlehrgang: „Tele-Purchasing“); IDV-Linz (E-Business-Lehrgang für den Einkauf); Uni Klagenfurt (internationaler Lehrstuhl für E-Commerce), FH Wien („Supply-chain-Management und E-Procurement“). Die traditionellen Wirtschaftsuniversitäten (Wien, Graz, Innsbruck) warten ab?

(Kritische Anmerkung: Ich habe in der neuesten Broschüre der TU Graz über „Die Grazer Schule der Wirtschaftsingenieure“ nirgends die Themen „Beschaffung“, „Supply-chain-Management“, „Projektmanagement“, etc. gefunden!?)

Dabei wäre für diese neue „Integrationsfunktion“ des Einkaufes die Ausbildung des Wirtschaftsingenieurs der Grazer Schule wie geschaffen. So wie vor Jahren Investitionsrechnung, Marketing, Controlling, Verhaltens-techniken etc. Eingang in die traditionelle Fächerpalette fanden, so muss heute den modernen Kommunikationstechniken, Beschaffungs- und Logistikprozessabläufen und Projektmanagementtechniken mehr Raum eingeräumt werden.

PS: Wenn Sie noch keine Reisebuchungen im Internet, Buch- oder CD-Bestellungen im virtuellen Shop, Foto/Computer mit Powershopping oder Fahrzeug per Auction abgewickelt haben, dann wird es höchste Zeit – Fit for future!

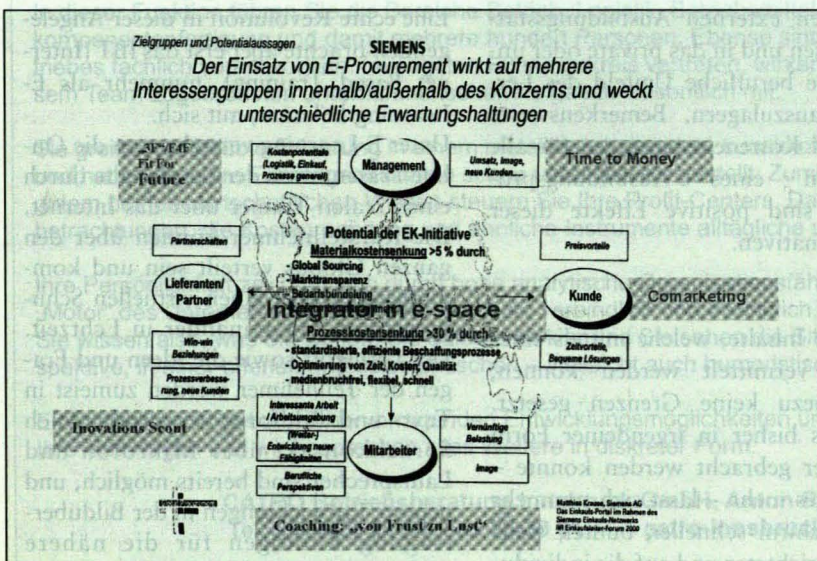


Abb. 6: Einkauf – Integrator im E-Space