

Gerhard Heß

# Strategischer Einkauf und Supply-Strategie

Schrittweise Entwicklung  
des strategischen Einkaufs  
mit der 15M-Architektur 2.0

*4. Auflage*



Springer Gabler



# Strategischer Einkauf und Supply-Strategie

---

Gerhard Heß

# Strategischer Einkauf und Supply-Strategie

Schrittweise Entwicklung  
des strategischen Einkaufs  
mit der 15M-Architektur 2.0

4. Auflage

Gerhard Heß  
Technische Hochschule Nürnberg  
Georg Simon Ohm  
Nürnberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-16214-6      ISBN 978-3-658-16215-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-16215-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

1–3.Aufl.: © Eigenverlag 2012, 2014, 2016

4.Aufl.: © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Die bisherigen Ausgaben sind unter dem Titel „Leitfaden zur nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs“ erschienen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Susanne Kramer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

*Will der Einkauf im Unternehmen ein strategischer Player sein, muss er ernsthaft zum Geschäftserfolg des Unternehmens und zur strategischen Wettbewerbsposition beitragen. Dazu braucht es eine Supply-Strategie, die einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leistet.*

Wie strategisch und wie systematisch ist Ihr strategischer Einkauf? Verfügen Sie über durchgängige Strategien für die wichtigsten Materialgruppen sowie für die Top-Lieferanten? Sind die Einkaufsstrategien mit der Qualität, der Logistik und der Entwicklung abgestimmt? Sind sie auch mit der Unternehmensstrategie verknüpft? Werden die Strategien auch konsequent und nachhaltig umgesetzt?

Im vorliegenden Leitfaden „Strategischer Einkauf und Supply-Strategie“ wird mit der 15M-Architektur der Supply-Strategie ein praxisbewährtes Konzept zur Formulierung und Umsetzung von Supply-Strategien vorgestellt. Mit diesem Konzept wird gleichzeitig auch der strategische Einkauf schrittweise zum wirklich strategischen Einkauf entwickelt. Die 15M-Architektur wurde in der Unternehmenspraxis in Zusammenarbeit mit Unternehmen unterschiedlicher Größe in den Jahren 2005 bis 2008 entwickelt. Es waren Unternehmen vom kleinen Mittelständler mit eineinhalb strategischen Einkäufern bis hin zum multinationalen Großkonzern beteiligt.

Seit der Veröffentlichung im Jahr 2008 hat sich die 15M-Architektur jenseits des Einsatzes in der Industrie in vielfältigen weiteren Anwendungssituationen bewährt, z. B. in Dienstleistungsunternehmen (Versicherung), im Handel, bei indirektem Material oder beim unternehmensübergreifenden Pooling. Besonders hilfreich hat sich die 15M-Architektur auch in großen mittelständisch orientierten Unternehmen mit divisionalisierten Organisationsstrukturen gezeigt. Dies illustrieren die beiden Fallbeispiele zu Phoenix Contact GmbH & Co. KG sowie zu Atotech Deutschland GmbH in Kap. 8 und Kap. 9.

In zehn Jahren praktischer Bewährung haben vielfältige Ideen zur Verbesserung und Fortentwicklung der 15M-Architektur gekeimt. Vertiefende Methoden und Instrumente konnten in Praxisprojekten ausgearbeitet und systematisch getestet werden. Versteckte Aspekte des strategischen Einkaufs konnten ihrer praktischen Priorität entsprechend

besser positioniert werden. Die Begrifflichkeit konnte geschärft werden. So wurde im Jahr 2016 die Version 2.0 der 15M-Architektur der Supply-Strategie präsentiert, gleichsam das Kondensat aus zehn Jahren Erfahrung. Die Änderungen der Version 2.0 gegenüber der Version 1.0 der 15M-Architektur werden in Abschn. 2.7 ausführlich erläutert.

- ▶ Die 15M-Architektur wurde im Jahr 2008 in Buchform (Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung, 2. Aufl. Wiesbaden 2010) veröffentlicht. Diese Beschreibung ist sehr umfassend und tief gehend und soll verantwortliche Praktiker unterstützen, die 15M-Architektur im Unternehmen einzuführen. Aufgrund des Umfangs (450 Seiten) und des angestrebten Tiefgangs ist es allerdings mühsam, mit diesem Werk einen ersten Gesamteindruck zur 15M-Architektur zu bekommen. Denken Sie beispielsweise an eine Straßenkarte im Maßstab 1:25.000. Diese Karte ist sehr hilfreich, wenn man sich in unbekanntem und unübersichtlichen Gebieten sicher zu einem Ziel bewegen will. Für die Bestimmung der Reiseroute von Oslo nach Rom ist es aber sinnvoll, zunächst mit einer Übersichtskarte im Maßstab von vielleicht 1:400.000 die Hauptroute zu bestimmen, bevor man mit der Detailplanung beginnt. Mit diesem Buch soll deshalb ein pragmatischer Überblick zur 15M-Architektur und ihrer Anwendung im Unternehmen geschaffen werden. So ergänzen sich der vorliegende Leitfaden „Strategischer Einkauf und Supply-Strategie“, der einen fundierten Überblick zur 15M-Architektur anbietet, und das detaillierte Werk „Supply-Strategie in Einkauf und Beschaffung“.

Der Leitfaden „Strategischer Einkauf und Supply-Strategie“ wurde erstmalig im Jahr 2012 im Eigenverlag publiziert. In seiner 3. Auflage im Jahr 2016 wurde erstmalig die Version 2.0 der 15M-Architektur vorgestellt. Die 3. Auflage wurde gegenüber der zweiten Auflage vollkommen überarbeitet. Mit der vorliegenden 4. Auflage im Springer-Verlag soll das Buch einem breiten Publikum zugänglich gemacht werden. Neben vielen kleinen Anpassungen erfolgte in diesem Rahmen eine gründliche Revision der Abschnitte zur Lieferantenstrategie (Kap. 5) sowie zur Implementierung der 15M-Architektur (Kap. 10).

Der Schwerpunkt der Anwendung liegt heute bei mittelständisch geprägten Unternehmen mit einem Einkaufsvolumen zwischen 10 Mio. € und 10 Mrd. €. Dieses sehr breite Anwendungsspektrum ist aufgrund der guten Skalierbarkeit des Konzeptes möglich.

- ▶ Die 15M-Architektur ist geschäftsartenunabhängig, branchenunabhängig und sektorenunabhängig, d. h. gleichermaßen für Industrie, Dienstleistung und Handel geeignet.

Die Einsatzbereiche der 15M-Architektur lassen sich nach der Organisationsstruktur folgendermaßen strukturieren:

- **Zentral geführte Einkaufsabteilung:** Die 15M-Architektur richtet sich zunächst an zentral geführte Einkaufsabteilungen, die Rahmen-, Markt-, Lieferanten- und Prozessstrategien nachhaltig entwickeln. Dies gilt gleichermaßen für Unternehmen mit einem zentralen Einkauf wie auch für einen eigenständig handelnden Einkauf in einem divisionalisierten Unternehmen.
- **Einkaufsabteilungen im Konzernverbund:** Die 15M-Architektur hat sich auch in divisionalisierten Unternehmen mit mehreren Einkaufsabteilungen sehr gut bewährt. Die Abstimmung der Abteilungen ist je nach Zentralisierungsgrad zu organisieren. Bei einer eher zentralen Struktur wird eine gemeinsame Supply-Strategie entwickelt und der Beitrag der einzelnen Divisionen zur Umsetzung der Strategie herausgearbeitet.

Bei eher dezentralen Strukturen kann jede Einkaufsabteilung eigene Rahmen-, Markt- und Lieferantenstrategien entwickeln. Die Strategie auf Konzernebene ist dann subsidiär und drückt das Bemühen um Bündelungseffekte aus. Beispielsweise können in den Materialgruppenteams für ausgewählte Materialgruppen unternehmensweite strategische Projekte beschlossen werden.

Die gemeinsame Architektur führt zu einer einheitlichen Sprache und vereinfacht somit die Abstimmung zwischen den Divisionen. Beispielsweise sind die Markt- und Lieferantenstrategien gleichartig aufgebaut, sodass sich Abstimmgespräche nicht erst um formale, sondern direkt um fachliche Fragen kümmern können. Darüber hinaus können die einzelnen Divisionen den Ausbau der Supply-Strategie mit unterschiedlichen Prioritäten vorantreiben. Die Architektur stellt sicher, dass die verschiedenen Lösungen zusammenpassen.

Der Leitfaden „Strategischer Einkauf und Supply-Strategie“ richtet sich insbesondere an folgende Zielgruppen:

- **Verantwortliche Einkaufspraktiker,** die ihren strategischen Einkauf systematisch fortentwickeln möchten. Sie erhalten einen Überblick zur 15M-Architektur und eine Anleitung, diese im Unternehmen schrittweise umzusetzen.
- **Einkaufsmitarbeiter und Mitarbeiter in Funktionen mit Lieferantenkontakt,** die in einfacher Weise Einkaufsinstrumente und deren Zusammenspiel verstehen möchten. Typisch hierfür sind Facheinkäufer, Projekteinkäufer oder strategische Einkäufer, die für bestimmte Beschaffungsmärkte bzw. Materialgruppen verantwortlich sind und für ihre Märkte eine Strategie entwickeln und Lieferanten managen sollen.

- **Mitarbeiter im Vertrieb**, die verstehen möchten, wie die andere Seite am Verhandlungstisch denkt und sich aussteuert.
- **Studierende der Betriebswirtschaft, im Wirtschaftsingenieurwesen und in technischen Studiengängen**, die sich im Bereich des Supply Chain Managements professionalisieren möchten. Sie erhalten einen auf strategische Inhalte – weniger auf logistische Inhalte – ausgerichteten Überblick, wie die Lieferkette gesteuert werden kann. Dabei wird gleichermaßen auf Systematik und Praxisnähe geachtet.

Lieber Leser, liebe Leserin, ich hoffe, dieses Buch gibt Ihnen einige Impulse, den strategischen Einkauf und Supply-Strategien in Ihrem Unternehmen nachhaltig und systematisch zu entwickeln. Insbesondere ist es ein Anliegen des Instituts für Beschaffungsstrategie, mit der 15M-Architektur eine stärkere strategische Ausrichtung im Einkauf zu fördern, Einkaufsstrategien intensiver mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen und den Wertbeitrag des Einkaufs für den Geschäftserfolg des Unternehmens transparent zu machen. Das sind natürlich große und weitreichende Ziele. Mit der 15M-Architektur können sich Unternehmen auf den Weg machen und mit kleinen Schritten den Einkauf zu einem strategischen Player im Unternehmen entwickeln.

Wie das Institut für Beschaffungsstrategie Sie bei der Entwicklung des strategischen Einkaufs und bei der Formulierung und Umsetzung von Supply-Strategien unterstützen kann, wird in Abschn. 10.3 ausgeführt. Auf der Homepage [www.beschaffungsstrategie.de](http://www.beschaffungsstrategie.de) finden Sie Informationen zu aktuellen Entwicklungen rund um die 15M-Architektur.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie die Grundidee und die Logik der 15M-Architektur der Supply-Strategie als gut nachvollziehbar und für Ihre Praxis als hilfreich einstufen können. Sollten Sie auch auf dem Weg sein oder sich auf den Weg machen wollen, den strategischen Einkauf und Supply-Strategien – vielleicht sogar mit der 15M-Architektur – nachhaltig zu entwickeln, freuen wir uns über Ihren Kontakt.

Gerhard Heß  
Institut für Beschaffungsstrategie  
hess@beschaffungsstrategie.de  
<http://www.beschaffungsstrategie.de>

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Supply-Strategie in der Praxis</b> . . . . .	1
1.1	Grundidee, Ziel und Aufbau des Buches . . . . .	1
1.2	Brauchen Sie eine Supply-Strategie? . . . . .	3
1.3	Pragmatisches Verständnis einer Supply-Strategie . . . . .	5
1.4	Anforderungen an eine gute Supply-Strategie . . . . .	13
	Literatur . . . . .	19
<b>2</b>	<b>Überblick über die 15M-Architektur</b> . . . . .	21
2.1	Idee einer Architektur der Supply-Strategie . . . . .	21
2.2	Die fünf Strategiebausteine . . . . .	24
2.3	Die 15 Module . . . . .	26
2.4	Evolution des Supply Managements und der Supply-Strategie . . . . .	30
2.5	Anmerkungen zur Nachhaltigkeit und zu Compliance . . . . .	34
2.6	Anmerkungen zum Risikomanagement . . . . .	36
2.7	Exkurs: Änderungen in der 15M-Architektur der Supply-Strategie 2.0 . . . . .	39
	Literatur . . . . .	41
<b>3</b>	<b>Supply-Rahmenstrategie: Das Supply Management strategisch ausrichten</b> . . . . .	43
3.1	Wertbeitragsziele festlegen (N01) . . . . .	44
3.1.1	Grundlegendes Verständnis der Formulierung von Wertbeitragszielen . . . . .	45
3.1.2	Quantifizierung der Wertbeitragsziele und Strategietreiber . . . . .	50
3.1.3	Anmerkung zum Verhältnis von operativen und strategischen Wertbeitragszielen . . . . .	56
3.1.4	Anforderungsmanagement . . . . .	58
3.2	Supply-Guideline formulieren (N02) . . . . .	62

3.3	Strategische Analyse durchführen (N03) . . . . .	65
3.3.1	Überblick möglicher Analysefelder . . . . .	65
3.3.2	Analyse der Top-Risiken . . . . .	69
3.3.3	Definition und Priorisierung aktueller und zukünftiger Supply-Märkte . . . . .	72
3.3.4	Definition der Prozesslandkarte und der Rollenstruktur . . . . .	75
3.4	Strategische Ausrichtung formulieren (N04) . . . . .	81
3.5	Zusammenfassung: Aufbau der Rahmenstrategie . . . . .	90
	Literatur . . . . .	91
<b>4</b>	<b>Supply-Marktstrategien: Wettbewerbsvorteile auf Supply-Märkten entwickeln . . . . .</b>	<b>93</b>
4.1	Supply-Markt analysieren und segmentieren (N05) . . . . .	96
4.2	Supply-Marktziele festlegen (N06) . . . . .	101
4.3	Gestaltungsfelder analysieren (N07) . . . . .	102
4.4	Supply-Marktstrategie formulieren (N08) . . . . .	121
4.5	Zusammenfassung: Aufbau der Marktstrategie . . . . .	125
	Literatur . . . . .	126
<b>5</b>	<b>Lieferantenstrategien: Die Zusammenarbeit mit Lieferanten strategisch steuern . . . . .</b>	<b>129</b>
5.1	Lieferanten bewerten (N09) . . . . .	134
5.2	Neue Lieferanten identifizieren, präqualifizieren und freigeben (N10) . . . . .	143
5.3	Lieferanten klassifizieren, Lieferantenziele und -strategie formulieren (N11) . . . . .	145
5.3.1	Strategische Lieferantenklassifizierung . . . . .	148
5.3.2	Strategische Stoßrichtungen entwickeln . . . . .	154
5.3.3	Kommunikation mit Lieferanten . . . . .	161
5.4	Zusammenfassung: Aufbau und Steuerung der Lieferantenstrategie . . . . .	162
	Literatur . . . . .	163
<b>6</b>	<b>Supply-Prozessstrategien: Die Supply-Prozesse dokumentieren, optimieren und steuern . . . . .</b>	<b>165</b>
6.1	Prozesse dokumentieren und analysieren (N12) . . . . .	168
6.2	Prozessziele und Prozessstrategien formulieren (N13) . . . . .	173
6.3	Zusammenfassung: Aufbau der Prozessstrategie . . . . .	179
	Literatur . . . . .	179
<b>7</b>	<b>Performance Management . . . . .</b>	<b>181</b>
7.1	Regelkreisorientierte Steuerung der Supply-Strategie (N14) . . . . .	182
7.2	Supply-Controlling: Steuerung von Zielen und Aktivitäten . . . . .	188

7.3	Organisation, Personal und Führung entwickeln . . . . .	198
7.4	15M-Reifegradanalyse und 15M-Reifegradmanagement (N15) . . . . .	202
	Literatur. . . . .	209
<b>8</b>	<b>Die Corporate Supply Strategy bei Phoenix Contact GmbH &amp; Co. KG. . .</b>	<b>211</b>
8.1	Strategische Ausgangssituation und Einkaufsorganisation . . . . .	212
8.2	Wertbeitragsziele und Kern des Einkaufs . . . . .	214
8.3	Strategische Analyse, insbesondere Reifegradmanagement . . . . .	217
8.4	Strategische Ausrichtung mit strategischen Stoßrichtungen, Strategy Maps und strategischen Projekten. . . . .	220
8.5	Strategische Steuerung. . . . .	224
8.6	Hinweise zur Strategieentwicklung und Ausblick . . . . .	227
	Literatur. . . . .	229
<b>9</b>	<b>Entwicklung einer Supply-Strategie bei der Atotech Deutschland GmbH am Standort Feucht . . . . .</b>	<b>231</b>
9.1	Ausgangssituation . . . . .	231
9.2	Tagesworkshop zur 15M-Reifegradbewertung . . . . .	232
9.3	Ableitung der Rahmenstrategie . . . . .	233
9.4	Strategieimplementierung . . . . .	237
9.5	Nachtrag: Zur Strategieentwicklung 2015 und 2016. . . . .	239
<b>10</b>	<b>Strategieimplementierung – Wie geht's los? . . . . .</b>	<b>243</b>
10.1	Empfehlungen zum Standard-Implementierungsprozess . . . . .	245
10.2	Alternative Vorgehensweisen . . . . .	251
10.3	Informationen und Unterstützung zur 15M-Architektur . . . . .	252
	Literatur. . . . .	257
<b>11</b>	<b>Glossar . . . . .</b>	<b>259</b>
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>267</b>

Was ist eine Strategie? Was ist eine für die Einkaufspraxis sinnvolle Strategie? Im folgenden Kapitel wird ein pragmatisches Verständnis von Strategie und Supply-Strategie entwickelt. Wesentliche Eigenschaften von Strategien – vorsteuernd, langfristorientiert, sachzielorientiert, regelbrechend – werden konkretisiert, um die strategische Denkhaltung zu verstehen und zu schärfen. Anschließend werden zwölf Anforderungen an eine gute Supply-Strategie und an das dahinter liegende Strategiekonzept vorgestellt. Eingangs werden die grundlegende Idee, die Zielsetzung und der Aufbau des Leitfadens erläutert.

---

## 1.1 Grundidee, Ziel und Aufbau des Buches

### Grundidee

In diesem Buch wird ein praxisbewährtes Konzept zur Evolution des strategischen Einkaufs und von Supply-Strategien vorgestellt, mit dem der strategische Einkauf schrittweise zum wirklich strategischen Einkauf entwickelt wird. Dem Konzept liegt folgende einfache Logik zugrunde:

**Steuerungslogik:** Die Zielsetzung des Einkaufs, besser ausgedrückt der Wertbeitrag des Einkaufs für den Geschäftserfolg, wird definiert. Mit Strategien über die Ebenen Gesamteinkauf, Beschaffungsmärkte (entspricht Materialgruppen), Lieferanten und Prozesse wird der Wertbeitrag konkretisiert. Mit strategischen Programmen, Projekten und Maßnahmen werden die Strategien für die Umsetzung konkretisiert. Mit Zielen und Kennzahlen, die auf Materialgruppen, Lieferanten und Prozesse heruntergebrochen werden, werden die Strategieumsetzung und der Einkaufserfolg transparent gemacht und gesteuert.

**Ganzheitlichkeit:** Aus Sicht des Einkaufs wird die Versorgung des Unternehmens ganzheitlich betrachtet. Besondere Aufmerksamkeit wird auf die Verknüpfung zur Unternehmensstrategie sowie auf die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Steuerungsebenen im Einkauf (= Markt, Lieferant, Prozess) gelegt. Das Zusammenspiel der beteiligten Abteilungen, z. B. Einkauf, Logistik, Qualität, Entwicklung, steht ebenso im Fokus. Aufgrund dieser übergreifenden Sicht wird im Leitfaden von Supply Management statt von Einkauf und von Supply-Strategie statt von Einkaufsstrategie gesprochen.

**Evolutionäre Sicht:** Kein Unternehmen ist in der Lage, in einem Schritt einen perfekten strategischen Einkauf aufzubauen. Hier wird ein ganzheitliches Idealkonzept zum Supply Management vorgestellt und aufgezeigt, wie dieses schrittweise im Unternehmen umgesetzt werden kann. Es wird dabei davon ausgegangen, dass jedes Unternehmen bereits – mehr oder minder gute – strategische Elemente im Supply Management besitzt. In Konzernstrukturen können sogar mehrere teils widersprüchliche Herangehensweisen vorliegen. So muss zunächst das bestehende Supply Management analysiert und daraufhin eine unternehmensindividuelle Rahmenstrategie entwickelt werden. In einem schrittweisen Evolutionsprozess wird der strategische Einkauf systematisch aufgebaut. Der Weg vom Anfänger zum Strategie-Profi kann so mehrere Jahre dauern. Aber bereits die ersten Schritte bringen einen erheblichen Wertbeitrag.

### **Ziel und Aufbau**

Ziel dieses Buches ist es, einen fundierten Überblick zu geben, wie Unternehmen ihren strategischen Einkauf und ihre Supply-Strategie mit der 15M-Architektur schrittweise entwickeln können.

- ▶ Für vertiefende Hinweise sei nochmals (vgl. Vorwort) auf das Grundlagenwerk zur 15M-Architektur der Supply-Strategie verwiesen: Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle, 2. Aufl. Wiesbaden 2010.

Im ersten Abschnitt wird ein pragmatisches Verständnis von Supply-Strategie vorgestellt. Ferner werden die Anforderungen formuliert, die von einer guten Supply-Strategie erfüllt werden sollten.

In Kap. 2 wird ein Überblick über die 15M-Architektur und das dahinterliegende Steuerungskonzept vermittelt. Insbesondere wird auch auf den Umgang mit Risiken und die Integration des Risikomanagements in die 15M-Architektur eingegangen.

Anschließend werden die fünf Strategiebausteine der 15M-Architektur und ihre Anwendung in Unternehmen detailliert beschrieben. Der erste Strategiebaustein, die „Rahmenstrategie“, umfasst die strategische Ausrichtung des gesamten Supply Managements (Kap. 3). In den „Marktstrategien“ werden die strategischen Vorgehensweisen in den einzelnen Beschaffungsmärkten (entspricht den Materialgruppen wie Gussmarkt, Markt für Stanz- und Biegeteile) formuliert (Kap. 4). Das Lieferantenmanagement, der dritte Strategiebaustein, beschreibt die Bewertung, die Freigabe, die Klassifizierung

von Lieferanten und in der Konsequenz die Entwicklung von „Lieferantenstrategien“ (Kap. 5). Die strategische Fortentwicklung der Beschaffungsprozesse ist Gegenstand im vierten Strategiebaustein „Prozessstrategien“ (Kap. 6). Im Performance Management erfolgt die Steuerung des strategischen Einkaufs. Zum einen sind die vier Strategieebenen insbesondere mit Hilfe von Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen zu steuern (entspricht dem Einkaufscontrolling). Zum zweiten wird die Fortentwicklung des Managementsystems im strategischen Einkauf auf Basis des 15M-Reifegradmodells selbst thematisiert (Kap. 7).

In Kap. 8 und 9 zeigen zwei umfangreiche Fallstudien zu den Firmen Phoenix Contact GmbH & Co. KG sowie zu Atotech Deutschland GmbH den praktischen Einsatz der 15M-Architektur der Supply-Strategie. Abschließend werden Hinweise und Tipps zur Implementierung der 15M-Architektur in Unternehmen gegeben. In diesem Rahmen werden auch Informationen und Hilfsmittel rund um die 15M-Architektur vorgestellt (Kap. 10). In Kap. 11 sind die wichtigsten Begriffe im Sinne eines Glossars zusammengestellt.

---

## 1.2 Brauchen Sie eine Supply-Strategie?

Die strategische Bedeutung des Einkaufs hat sich in den letzten Jahren explosionsartig erhöht, wie an den folgenden Entwicklungen beispielhaft zu erkennen ist:

- **Reduzierung der Wertschöpfungs- und Entwicklungstiefe:** Die Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen. So sinkt die eigene Wertschöpfungstiefe durchschnittlich auf 50 % (Stollenwerk 2016, S. 23), häufig sogar auf einen Wert von gerade einmal 20 % bis 40 %. Damit steigt der Materialanteil, der durch den Einkauf zu verantworten ist. Allerdings vergrößert sich damit nicht nur das im Einkauf betreute Kostenvolumen. Vielmehr werden somit auch zunehmend komplexere und spezifischere Komponenten und Module beschafft. Die Verlagerung von Entwicklungsleistungen auf Lieferanten sowie Value-Sourcing-Aktivitäten sind die logische Folge. Lieferanten werden zum strategischen Partner, der wesentlich zur Leistungsfähigkeit und zur Einzigartigkeit der eigenen Produkte beiträgt. Enge, teils exklusive Lieferantenpartnerschaften werden erfolgsentscheidend.
- **Globale Produktionsnetzwerke und Supply Chains:** Getrieben durch die Globalisierung der Absatzmärkte müssen Unternehmen ihre Produktions- und Beschaffungsnetzwerke globalisieren. Hierbei müssen durch den Einkauf Absatznähe, lokale Flexibilität und weltweite Bündelungsvorteile gleichermaßen realisiert werden. Ein globales Materialgruppen- und Lieferantenmanagement, das diesen Anforderungen gerecht wird, wird zum strategischen Erfolgsfaktor.
- **Zunehmende Bedeutung des Risikomanagements:** Die zunehmend enge Verflechtung der Volkswirtschaften und die globale Optimierung von Supply Chains führen zu einer dramatischen Erhöhung des Risikos. Ein lokales Erdbeben oder nationale

politische Beben können in optimierten Supply Chains Dominoeffekte mit katastrophalen Konsequenzen auslösen. Eine schleichende Autokratisierung bei einem wichtigen Handelspartner kann politische Handelsbeziehungen beschädigen und Investitionen in Lieferantenpartnerschaften obsolet werden lassen. Wann ist der richtige Zeitpunkt, Konsequenzen zu ziehen? Die systematische Analyse, Überwachung und Steuerung der Risiken in der Lieferkette wird überlebensnotwendig und somit zur strategischen Herausforderung.

- **Digitalisierung der Zusammenarbeitsprozesse (Einkauf 4.0):** Die rasante Vernetzung und Digitalisierung der Unternehmensprozesse eröffnete in der Zusammenarbeit mit Lieferanten völlig neue Potenziale. Lieferanten können somit effizient in Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsprozesse eingebunden werden und umfassende Lösungen statt isolierte Produkte anbieten. Der Einkauf als Schnittstellenmanager sollte hierbei zum Wohle des Unternehmens eine Treiberrolle übernehmen (vgl. VDMA 2016; Kleemann und Glas 2017).

Obwohl der Einkauf aufgrund dieser Entwicklungen einen ganz erheblichen Wertbeitrag zur strategischen Wettbewerbsposition und zum Unternehmenserfolg leistet bzw. leisten könnte, gelingt es dem Einkauf in vielen Unternehmen nicht, einen entsprechenden strategischen Einfluss auszuüben. Oft wird über die Ignoranz der Geschäftsführung und der Kollegen geklagt, die nicht bereit sind, den wahren Wert des Einkaufs zu erkennen.

Von außen betrachtet drängt sich allerdings oft ein anderer Eindruck auf. Soll der Einkauf im Unternehmen als strategisch bedeutsam wahrgenommen werden, muss er auch seiner Rolle gerecht werden. Er muss einen wesentlichen Wertbeitrag für die strategische Positionierung des Unternehmens in seinen Absatzmärkten sowie für den Unternehmenserfolg leisten und – das ist häufig noch wichtiger – diesen auch nachweisen und glaubhaft kommunizieren (vgl. Bräkling und Oidtmann 2012).

Hierzu genügt es aber keinesfalls, mit Hilfe einiger Quick Wins und hübscher Verhandlungserfolge die Materialkosten zu senken. Ganz im Gegenteil: Erhebliche Quick Wins und Verhandlungserfolge sind ein Zeichen für strategische Desorientierung und eine schwache Performance in der Vergangenheit.

- ▶ Will der Einkauf zu einem strategisch bedeutsamen Aktionszentrum im Unternehmen werden, benötigt er eine Strategie, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist. Er muss einen Beitrag zur strategischen Entwicklung des Unternehmens und zum aktuellen Unternehmenserfolg leisten und in Plan und Ist transparent aufzeigen. Er benötigt also eine Einkaufsstrategie und ein Performance Management zur Formulierung, zur Dokumentation und zur Umsetzung der Strategie.

### 1.3 Pragmatisches Verständnis einer Supply-Strategie<sup>1</sup>

„Strategie“ ist einerseits ein Modewort, das in der Praxis häufig nichtssagend verwendet wird, und andererseits ein Objekt der wissenschaftlichen Begierde, das vom wirklichen Leben der Unternehmenspraxis entkoppelt ist. Der pragmatische Kern des Strategiebegriffs ist aber gleichermaßen für die Praxis überlebensnotwendig wie auch einfach zu verstehen, wie die folgende Sport-Metapher veranschaulicht:

Die olympische Goldmedaille gewinnt der Sieger im olympischen Wettkampf. Das ist ein völlig „operatives“ Geschäft – wer etwa am schnellsten rennt, gewinnt. Sind Sie allerdings Mitglied eines nationalen olympischen Komitees (Einkaufsleitung) und für das erfolgreiche Abschneiden Ihrer Sportler (Einkäufer) verantwortlich, wird es nicht genügen, vor dem Wettkampf aufmunternde Worte an die Sportler zu richten. Selbst wenn Sie Prämien vor den Spielen ausloben, die Auswahl der Sportler gut organisieren und ideale Rahmenbedingungen während des Wettkampfs schaffen, kommt das zu spät. Ihre Arbeit muss erheblich früher starten: Sie müssen beispielsweise über Jahre hinweg exzellente Trainingsbedingungen bereitstellen. Sie müssen eine hervorragende Jugendarbeit aufbauen. Vielleicht sorgen Sie sogar dafür, dass neue Sportarten olympisch werden, in denen Ihr Land hervorragend ist. Zusammengefasst: Sie benötigen eine langfristige Strategie, um die Voraussetzungen zu schaffen, dass in einer konkreten Olympiade Ihre Sportnation überdurchschnittlich erfolgreich sein kann.

► **Strategie, pragmatisch ausgedrückt:** Die Strategie umfasst die grundlegenden Entscheidungen und Maßnahmen, mit denen heute die Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg (in der Regel der nächsten zwei bis fünf Jahre) geschaffen werden sollen.

Dieses einfache Verständnis von Strategie soll folgendermaßen präzisiert werden.

#### 1. Zum Strategieverständnis

Im Unternehmensumfeld spricht man üblicherweise von Erfolgspotenzialen statt von Voraussetzungen. Die Strategie soll Potenziale für den operativen Erfolg schaffen, indem das Unternehmen im operativen Geschäft gegenüber seinen Wettbewerbern über eine überlegene Startposition verfügt. Hat das Unternehmen beispielsweise gegenüber seinen Wettbewerbern eine überlegene Kostenposition, hat das Unternehmen in konkreten Ausschreibungen hervorragende Gewinnchancen. Die grundlegende Aussage der Strategie ist: Wer es versäumt, sich für den zukünftigen Wettbewerb vorzubereiten, wird nicht bestehen können (Gälweiler 1976, 1986, S. 26).

Es lassen sich drei Bereiche erkennen, in denen Unternehmen Erfolgspotenziale aufbauen müssen. (Diese Bereiche orientieren sich an den Hauptströmungen der präskriptiven Strategieforschung, vgl. z. B. Steinmann et al. 2013, S. 157 ff.; Hungenberg 2014):

---

<sup>1</sup>Zur tief gehenden Analyse des Begriffs der Supply-Strategie vgl. Heß (2010, S. 19–38).

- **Wettbewerbsstrategie und Wettbewerbsvorteile:** In den Absatzmärkten müssen Wettbewerbsvorteile entwickelt werden. Diese können auf Leistungen basieren, wie z. B. besonders innovative und leistungsfähige Produkte oder kurze und flexible Lieferzeiten (Differenzierungsstrategie). Alternativ kann eine überlegene Kostenposition im Markt angestrebt werden, sodass das Unternehmen trotz Preiskampf noch Gewinne erzielt (Kostenführerschaftsstrategie). Ferner führt ein besonders zielgerichtetes Angebot für ausgewählte Marktnischen zu Wettbewerbsvorteilen in der jeweiligen Marktnische. In der Wettbewerbsstrategie wird ein stimmiges Bündel erstrebenswerter Wettbewerbsvorteile identifiziert und angestrebt.
- **Unternehmensstrategie und Wahl attraktiver Märkte:** Die Wahl attraktiver Märkte sowie der Rückzug aus wenig attraktiven Märkten sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. In wenig attraktiven Märkten werden selbst die besten Wettbewerber nur geringe bzw. vielleicht sogar negative Renditen erzielen. Zu beachten sind natürlich Verbundeffekte zwischen den Märkten. Mit Marktportfolios oder Wettbewerbsanalysen wird versucht, ein in sich schlüssiges attraktives Portfolio bedienter Märkte zu entwickeln. Dabei muss das finanzielle Gleichgewicht aus strategischen Investitionen und Ernten beachtet werden.
- **Kernkompetenzmanagement und Kernkompetenzen:** Im sogenannten resource-based View der Strategieforschung wird der strategische Betrachtungshorizont nochmals erweitert. Es soll ein Bündel an Kernkompetenzen entwickelt werden, sodass neue Märkte bzw. Marktchancen sehr schnell und sehr professionell genutzt werden können. Nur wer über die richtigen Ressourcen bzw. Kompetenzen verfügt, wird neue Marktchancen erfolgreich erschließen können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Strategie zielt auf die Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen, d. h. auf die Entwicklung einer hervorragenden Ausgangssituation für das operative Management. Hierzu müssen Wettbewerbsvorteile in bedienten Märkten aufgebaut werden, attraktive Märkte entwickelt bzw. unattraktive Märkte bereinigt werden sowie ein schlüssiges Bündel an Kernkompetenzen bereitgestellt werden.

## 2. Zum Verständnis der Supply-Strategie

Die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien sowie das Kernkompetenzmanagement müssen in den verschiedenen Funktionalbereichen (z. B. Marketing, Beschaffung, Personal) konkretisiert werden. Sie sind im großen Umfang für die Strategieimplementierung verantwortlich. Es soll in diesem Zusammenhang von Funktionalstrategien gesprochen werden, da – analog zum Strategiebegriff – in der Regel erhebliche strategische Spielräume bestehen und eine ganzheitliche Ausrichtung der jeweiligen Funktion angestrebt wird (vgl. auch unten „Anmerkung zum Begriff einer Funktionalstrategie“) (zum Strategieverständnis in Einkauf und Beschaffung vgl. Heß 2010, S. 19 ff.; Arnold 2007; Büsch 2012, S. 107 ff.; Large 2013, S. 30 ff.; van Weele und Eßig 2017, S. 223 ff.).

In diesem Sinne ist die Supply-Strategie die Funktionalstrategie für die Versorgung des Unternehmens, mit der die Strategien des Unternehmens im Versorgungsbereich konkretisiert und unterstützt werden sollen. Analog zur Strategiedefinition kann eine Supply-Strategie folgendermaßen definiert werden:

► **Supply-Strategie:** Die Supply-Strategie ist ein in sich schlüssiges Bündel von Richtungsentscheidungen und daraus abgeleiteten Zielsetzungen und Maßnahmen zur Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen in der Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Leistungen.

Die Erfolgspotenziale in der Versorgung stellen die Voraussetzungen dafür dar, dass das Unternehmen zukünftig (in zwei bis fünf Jahren) erfolgreich versorgt werden kann. „Erfolgreich“ kann in zwei Richtungen ausdifferenziert werden:

- **Strategiebeitrag:** Die Supply-Strategie unterstützt die Entwicklung von Erfolgspotenzialen des Unternehmens, z. B. Aufbau eines Innovationspartners zur Unterstützung der Innovationsstrategie des Unternehmens.
- **Grundwettbewerbsfähigkeit:** Jenseits der grundlegenden strategischen Ausrichtung impliziert jede Strategie auch, die grundlegende Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Auge zu behalten (= Grundwettbewerbsfähigkeit des Unternehmens). Beispielsweise muss auch der Innovationsführer seine Kostenposition kontrollieren, um mit seiner Strategie erfolgreich zu sein. In diesem Sinne trägt die Supply-Strategie dazu bei, über potenzialorientierte Maßnahmen die Grundwettbewerbsfähigkeit zu stärken, z. B. durch die Entwicklung einer günstigen Kostenposition bei wichtigen Lieferanten.

In diesem Rahmen gilt es auch, sich rechtzeitig auf neue Beschaffungsmärkte vorzubereiten bzw. sich aus obsoleten Beschaffungsmärkten zurückzuziehen. Beispiele strategischer Entscheidungen im Supply Management sind:

- **Markteintritt China:** Markteintritt in den chinesischen Zuliefermarkt mit Aufbau einer Einkaufsorganisation in China und Entwicklung von chinesischen Lieferanten im Bereich Komponentenmontagen.
- **Kanban-Anbindung:** Unterstützung der Wettbewerbsstrategie „Verkürzung der Lieferzeit von Standardprodukten“ durch Aufbau einer Kanban-Anbindung aller Komponenten-Lieferanten im Geschäftsfeld Standardprodukte.
- **Aufbau Projekteinkauf und Lieferantenfrüheinbindung:** Neustrukturierung des Entwicklungsprozesses mit Aufbau eines Projekteinkaufs und von Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten.
- **Aufbau Materialgruppenmanagement:** Entwicklung eines Materialgruppenmanagements zur Nutzung von konzernweiten Bündelungsvorteilen.

### **Anmerkung zum Begriff der Funktionalstrategie:**

In der Strategieforschung wird der Begriff „Funktionalstrategie“, analog auch Begriffe wie „Supply-Strategie“, mit der Begründung abgelehnt, dass das klassische Strategiekonzept gerade funktionsübergreifend angelegt ist und die Funktionsbereiche der Strategieebene nachgelagert darauf aufbauend strategische Programme zur Strategieumsetzung in konkretes Handeln entwickeln sollen. Insofern wird von strategischen Programmen statt von Funktionalstrategien gesprochen (vgl. Steinmann et al. 2013, S. 162 f.; vgl. auch Schuh et al. 2014, S. 88 ff.).

Aus Sicht der Funktionalbereiche erscheint ein Begriff wie Funktionalstrategie bzw. Supply-Strategie trotz der nachgelagerten Position zur Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie sinnvoll. So gibt es innerhalb einer guten Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie für bedeutsame Funktionalbereiche erhebliche (strategische) Spielräume zur Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen des Unternehmens. Ferner ist die Komplexität innerhalb eines bedeutsamen Funktionalbereichs so hoch, dass eine ganzheitliche Ausrichtung dringend erforderlich ist. Einzelne strategische Programme laufen Gefahr, sich zu verselbstständigen und die Ganzheitlichkeit zu vernachlässigen. Letztlich erscheint der Begriff einer Supply-Strategie auch semantisch prägnanter und somit für die Implementierung unterstützend.

Zur Konkretisierung des Begriffs der Supply-Strategie sollen drei Aspekte präzisiert werden. 1) Weshalb wird nicht von Einkauf oder Beschaffung bzw. von Einkaufs- bzw. Beschaffungsstrategie gesprochen? Was bedeutet Supply konkret? 2) Welche Konsequenzen ergeben sich aus der langfristigen Ausrichtung bzw. dem Investitionscharakter von Strategien, insbesondere von Supply-Strategien? 3) Ferner soll auf die Einzigartigkeit bzw. den Sachzielcharakter von Strategien hingewiesen werden.

### **1. Supply und Supply Management:**

Supply Management bezeichnet die betriebliche Funktion zur Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Leistungen. (Arnold 1997, S. 3 ff.; Kaufmann 2002, S. 9 ff.) (Zur Abgrenzung der Begrifflichkeiten Einkauf, Beschaffung und Supply Management vgl. den Kasten „Begriffe der Versorgung“.) Dabei wird Supply Management in zweifacher Weise sehr umfassend verstanden:

- **Leistungsspektrum:** Das Spektrum der Beschaffungsobjekte wird sehr breit definiert: Direkte Materialien, indirekte Materialien, Investitionsgüter, Energie, Handelsware. In der Regel nicht durch das Supply Management gesteuert wird die Beschaffung von Kapital und Finanzleistungen, Personal (Ausnahmen Arbeitnehmerüberlassung) und ausgewählte Rechte und Lizenzen (Ausnahme Software). Natürlich muss in jedem Unternehmen firmenspezifisch das Spektrum an Leistungen bestimmt werden, die über das Supply Management beschafft werden sollen.

- **Aufgabenspektrum:** Ebenso umfassend wird das Aufgabenspektrum im Supply Management definiert. Ziel ist es, alle Prozesse an den Schnittstellen zu den Lieferanten integriert auszusteuern. Somit fallen nicht nur alle Beschaffungsprozesse, sondern auch Prozesse zur Lieferantenfrüheinbindung in den Entwicklungsprozess, zur Steuerung der Lieferantenqualität oder zur logistischen Abwicklung in die Verantwortung des Supply Managements.

► **Supply Management:** Das Supply Management zielt auf die ganzheitliche Gestaltung und Steuerung der Versorgung eines Unternehmens mit Gütern und Leistungen und muss deshalb eine umfassende Integrationskraft entfalten (Heß 2010, S. 20 ff.):

- Integration von Gestaltungsfeldern und Einzelprojekten
- Cross-funktionale (= abteilungsübergreifende) Integration innerhalb der Versorgungsprozesse
- Integration über Organisationseinheiten
- Integration der Lieferanten und der Marktpartner
- Integration in die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie

Im Supply Management werden also zwischen den beteiligten Abteilungen die unterschiedlichen Aufgaben an der Schnittstelle zu den Lieferanten abgestimmt. Die Supply-Strategie ist dabei ein wesentliches Instrument, um eine ganzheitliche Ausrichtung in den Supply-Märkten und gegenüber den Lieferanten zu entwickeln. Es wird vorgeschlagen, dass in der Regel der Einkauf als strategischer Gestalter der Lieferketten, die abteilungsübergreifende Formulierung und Implementierung einer Supply-Strategie koordiniert. Dabei hat der Einkauf die unterschiedlichen Interessen aktiv aufeinander abzustimmen (vgl. die Ausführungen zum Anforderungsmanagement in Abschn. 3.1.4).

#### **Weshalb wird empfohlen, von einer Supply-Strategie statt von einer Einkaufsstrategie zu sprechen?**

Eine Strategie hat den Anspruch, einen umfassenden und ganzheitlichen Blick auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu richten. So soll auch die Versorgung des Unternehmens mit Leistungen unter Beachtung der vielfältigen Blickwinkel insgesamt betrachtet werden, d. h. gleichermaßen unter einkäuferischen, logistischen, qualitätsorientierten und technischen Aspekten. Der Begriff „Supply Management“ ist im Bereich der Versorgung der Begriff, der den cross-funktionalen Ansatz einer Strategie am besten verdeutlicht.

Darüber hinaus ist noch ein psychologisches Argument zu beachten: Ist es die Aufgabe des Einkaufs, eine abteilungsübergreifende Einkaufsstrategie zu entwickeln, wird es schwierig, die anderen Abteilungen zur Mitarbeit zu motivieren. Warum soll es die Aufgabe der Logistik sein, bei einer Einkaufsstrategie mitzuarbeiten? Ferner kann leicht der Verdacht aufkommen, für die Interessen des Einkaufs instrumentalisiert zu werden. Der Begriff „Supply-Strategie“ soll Neutralität vermitteln.

So soll folgend stets von einer Supply-Strategie statt von einer Einkaufs- bzw. Beschaffungsstrategie gesprochen werden. Konsequenterweise ergeben sich die Begriffe Supply Management (statt Einkauf und Beschaffung) und Supply-Märkte (statt Beschaffungsmärkte).

### **Begriffe im Bereich der Versorgung**

Die Begriffe im Bereich der Versorgung werden sehr uneinheitlich verwendet. Im Folgenden wird die grundlegende Ausrichtung der Begriffe skizziert (zu umfassenden Definitionen vgl. Kaufmann 2002, S. 9 ff.; Arnold 1997, S. 1 ff.; Schulte 2017, S. 2 f.; Heß 2010, S. 21):

#### **Beschaffung/Procurement**

Beschaffung wird einerseits als umfassender Begriff der Versorgung, andererseits eher eng im Sinne einer marktbezogenen bzw. kaufmännischen Sicht der Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Leistungen verstanden.

#### **Einkauf/Purchasing**

Einkauf wurde (und wird teilweise noch) mit der operativen kaufmännischen Abwicklung von Einkäufen verbunden. Mit der Entwicklung zum strategischen Einkauf weitete sich der Fokus umfassend auf alle kaufmännischen und vertraglichen Aspekte in der Versorgung aus. Damit nähern sich die Begriffe Einkauf, Beschaffung und Supply Management an.

#### **Logistik**

Die Logistik konzentriert sich auf die Planung, Steuerung und Realisierung des (physischen) Materialflusses innerhalb und zwischen Unternehmen und die damit verbundenen Informations- und Zahlungsströme. Logistik weitet den Blick über die Unternehmensgrenzen hinaus aus und nähert sich damit dem Begriff des Supply Chain Managements an.

#### **Materialwirtschaft**

Im Rahmen der Materialwirtschaft wird die objektbezogene Sicht der Versorgung des Unternehmens mit Materialien betont. Während die klassische Materialwirtschaft sich auf die Versorgung des Unternehmens konzentriert, weitet die integrierte Materialwirtschaft den Blick – analog zur Logistik – auf die ganze Wertkette und nähert sich damit auch dem Begriff Supply Chain Management an.

#### **Supply Chain Management**

Das Supply Chain Management betrachtet und optimiert unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten bzw. Wertschöpfungsnetzwerke im Hinblick auf den

Material-, Informations- und Geldfluss. Auch wenn die Firmierung von Liefernetzwerken angesprochen wird, liegt der zentrale Fokus auf Logistikaspekten und den damit verbundenen Fragestellungen zu den Informationsflüssen.

## 2. Vorsteuerungscharakter, Langfristorientierung und Investitionscharakter

Wie oben ausgeführt zielt die Strategie auf die Entwicklung und Sicherung von Erfolgspotenzialen, die für das zukünftige Geschäft eine hervorragende Ausgangsposition schaffen sollen. In diesem Sinne sind Strategien „vorsteuernd“. Dabei muss die Entwicklung von Erfolgspotenzialen in der Regel mehrjährig angelegt werden. Wesentliche Verbesserungsmaßnahmen mit großer Tragweite lassen sich selten innerhalb eines Geschäftsjahres realisieren. Zur völligen Umsetzung solcher Maßnahmen ist ein Zeithorizont von zwei oder mehreren Jahren erforderlich. Hierzu ist meist ein erheblicher Einsatz von Management- und Mitarbeiterkapazität sowie Geldmitteln (z. B. für IT, Reisen, Tests) erforderlich. Hieraus folgt wiederum, dass jeder kurzfristige Schwenk die getätigten Aufwendungen entwerten kann, bevor sie ihre Wirkung entfalten konnten.

Der strategische Charakter der Projekte bedeutet ferner, dass die Erträge erst in zukünftigen Perioden zu erwarten sind. Hierin steckt der Investitionscharakter von Strategie: Es müssen heute in erheblichem Umfang Zeit und Geld in die Strategie investiert werden, damit in Folgeperioden die aufgebauten Erfolgspotenziale geerntet werden können. Dies macht den grundsätzlichen Unterschied zu sogenannten Quick Wins und Verhandlungserfolgen aus, die – zum Teil zulasten der Zukunft – im aktuellen Geschäftsjahr eine Ergebnisverbesserung bewirken sollen. Allerdings sind Quick Wins – wie der Name sagt – schnell geerntet. Sobald das Supply Management über drei, vier Jahre erfolgreich arbeitet, gibt es keine wesentlichen Quick Wins mehr. Für Einkaufsprofis bleibt also nur der mühsame Weg einer Strategieentwicklung.

- ▶ Nur ein völlig unfähiger Einkauf kann über die Realisierung von Quick Wins einen erheblichen Beitrag zum Geschäftserfolg liefern. Sobald das Supply Management eine erste Professionalität aufweist, sind die Quick Wins abgeerntet und strategische Maßnahmen und eine Supply-Strategie erforderlich, um wesentliche Wertbeiträge zu erzielen.

Zum langfristigen Investitionscharakter einer Supply-Strategie seien zwei Aspekte angemerkt:

- Häufig wird kritisch angemerkt, dass aufgrund des Langfristcharakters von Strategie in sehr dynamischen Märkten keine Strategieentwicklung möglich ist; letztlich bedeute dies ein „Hase-Igel-Wettrennen“: Bevor die Strategie umgesetzt ist, hat sich der Markt schon wieder verändert und die geplante Strategie ist obsolet.

Im Extremfall kann es eine solche Situation geben, sodass keinerlei Strategie möglich ist. In der Regel sollten gerade auch in dynamischen Märkten Strategien mit

hoher Agilität und Reagibilität möglich sein, wie folgendes Beispiel illustriert. Angenommen es ändern sich die Terms of Trades der Beschaffungsregionen sehr schnell, sodass ein häufiger Wechsel der Bezugsregionen vorteilhaft ist. Dann wird eine Supply-Strategie stets zu spät kommen, die versucht, die richtige Bezugsregion zu entwickeln. Die Strategie muss vielmehr auf die Erhöhung der Agilität ausgerichtet werden, d. h. darauf, möglichst schnell von einem Land in ein anderes wechseln zu können. Das Unternehmen mit der höchsten Agilität wird in einem solchen Markt über erhebliche Erfolgspotenziale verfügen.

- Der Investitionscharakter von Strategie führt dazu, dass heute Zeit und Geld für Erfolge zukünftiger Perioden aufgewendet werden müssen. Da derartige Investitionen regelmäßig nicht aktiviert werden können, vernichtet Strategie im aktuellen Geschäftsjahr Gewinne. Dieser Umstand führt dazu, dass die Strategieformulierung und -umsetzung in manchen Unternehmen vernachlässigt wird. – Das rächt sich allerdings wenige Jahre später.

Konsequenz dieser Überlegung ist, dass in den Controlling- und den Anreizsystemen des Unternehmens der Strategiefortschritt und -erfolg gemessen und honoriert werden muss. Hierauf wird unten ausführlich eingegangen.

### **3. Sachzielorientierung, Einzigartigkeit und regelbrechend**

Alle (wettbewerbsorientierten) Unternehmen streben nach Rentabilität, Liquidität und davon abgeleitet nach Gewinn, Umsatz und der Reduzierung der Kosten. Diese sogenannten Formalziele sind für alle Unternehmen grundsätzlich gleich. In der Strategie formulieren die Unternehmen ihren Weg, wie sie langfristig die Formalziele sichern möchten. Wie oben ausgeführt werden beispielsweise in Wettbewerbsstrategien Ideen entwickelt, wie den Kunden eine überlegene Leistung geboten werden kann. Man denke beispielsweise an innovative und technisch vorteilhafte Produkteigenschaften oder an eine sehr zuverlässige und flexible Belieferung. Hierbei handelt es sich in einer Strategie um Zielsetzungen aus den Leistungsprozessen, sodass von Sachzielen gesprochen wird.

Da der Erfolg einer Strategie davon abhängt, sich gegenüber den Wettbewerbern durchzusetzen, zielt eine gute Strategie immer auf Einzigartigkeit. Nur wenn die Leistung oder die Kostenposition des Unternehmens besser als die von den Wettbewerbern ist, kann sich das Unternehmen am Markt durchsetzen und wird die angestrebten Formalziele erreichen können.

Auf der Suche nach Einzigartigkeit werden bestehende Marktregeln systematisch hinterfragt. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen könnte es vorteilhaft sein, bestehende Marktgesetze zu brechen. Die Speedfactory von adidas ist ein anschauliches Beispiel: Erstmals wurde die Turnschuhproduktion von Asien zu einem Lieferanten in Ansbach/Deutschland zurück verlagert. Die Automation im Rahmen von Industrie 4.0 ermöglicht völlig neue Produktionsprozesse und Prozesse der Zusammenarbeit mit Lieferanten. Die günstigen Arbeitskosten verlieren damit an Bedeutung. Die steigende Flexibilität und insbesondere auch die Individualität der Produktgestaltung können sich zum neuen Erfolgskriterium entwickeln (vgl. [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com)).

- ▶ Eine gute Strategie prüft stets die bestehenden Marktregeln – alles was „definitiv“ gilt. Im Brechen von etablierten Marktregeln finden sich regelmäßig die größten Chancen. Wer als erster Potenziale einer Veränderung erkennt und nutzt, baut erhebliche Wettbewerbsvorteile auf.

---

## 1.4 Anforderungen an eine gute Supply-Strategie

Eine gute Supply-Strategie und somit ein gutes Konzept zur Entwicklung von Supply-Strategien sollten folgenden Anforderungen gerecht werden (vgl. Abb. 1.1).

### 1. Anforderung: Ganzheitlichkeit

- ▶ Haben Sie eine ganzheitliche Supply-Strategie, in der Marktstrategien, Lieferantenstrategien und Prozessstrategien aufeinander und mit der strategischen Ausrichtung des Supply Managements abgestimmt sind?

In vielen Unternehmen wird die Strategieentwicklung im Supply Management mit Hilfe von durchaus sehr beachtlichen Einzelprojekten vorangetrieben, beispielsweise ein Projekt zur Globalisierung des Einkaufs, ein weiteres Projekt zur Steigerung der Lieferantenqualität, ein weiteres Projekt zur Reduzierung der Lieferantenzahl usw. Problematisch an dieser Vorgehensweise ist, dass die einzelnen Projekte nicht aufeinander abgestimmt, teilweise sogar widersprüchlich sind. Ein zweites Problem liegt in der mangelnden Nachhaltigkeit. Wenn ein Projekt abgeschlossen ist, folgt das nächste. Eine nachhaltige Fortentwicklung der grundlegenden Aufgabenstellungen, z. B. Lieferantenqualität, Global Sourcing, unterbleibt nur zu oft.

Ganzheitlichkeit der Supply-Strategie bedeutet, dass alle Bausteine der Supply-Strategie, z. B. Marktstrategien, Lieferantenbewertung, Lieferantenstrategien, Prozessstrategien,

#### Eine gute Supply-Strategie ist

1. ganzheitlich ausgerichtet
2. aus der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie abgeleitet
3. kundenorientiert und nachhaltig
4. in cross-funktionaler Zusammenarbeit entwickelt und gesteuert
5. aspektweise in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Lieferanten entwickelt und gesteuert
6. an der Mitarbeiterentwicklung ausgerichtet
7. an der Umsetzung orientiert
8. modular aufgebaut, um die schrittweise Umsetzung zu unterstützen
9. skalierbar
10. an der Nutzung von konzernweiten Synergien ausgerichtet
11. achtsam und agil gegenüber Supply-Risiken
12. dokumentiert

**Abb. 1.1** Anforderungen an eine gute Supply-Strategie

Einkaufscontrolling, Risikomanagement, Nachhaltigkeit usw., systematisch aufeinander abgestimmt sind. Dem Anspruch nach sind alle relevanten Bausteine eines strategischen Einkaufs zu berücksichtigen. Ganzheitlichkeit der Supply-Strategie bedeutet auch, über einen ganzheitlichen Bauplan (= ein ganzheitliches Konzept) zu verfügen, wie das Supply Management zur Entwicklung einer systematischen Supply-Strategie schrittweise fortentwickelt werden soll (siehe Anforderung 8).

## **2. Anforderung: Bezug zu Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien**

- ▶ Orientiert sich Ihre Supply-Strategie an der Strategie Ihres Unternehmens?

Die Supply-Strategie ist auf die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien hin auszurichten und soll diese in Bezug auf die Versorgung des Unternehmens mit Leistungen konkretisieren. Ist beispielsweise die schnelle und flexible Belieferung der Abnehmer eine wesentliche strategische Stoßrichtung des Unternehmens, wird in der Regel die flexible Einbindung von Lieferanten eine wesentliche strategische Ausrichtung in der Supply-Strategie. Ein Innovationsführer wird besonders auf Innovationsbeiträge der Beschaffungsmärkte bzw. der Lieferanten achten. Die Supply-Strategie sollte in Folge an der Gewinnung von Innovationsbeiträgen ausgerichtet werden und beispielsweise Innovationspartnerschaften mit Lieferanten entwickeln.

## **3. Anforderung: Kundenorientierung und Nachhaltigkeit**

- ▶ Wie werden in Ihrem Unternehmen die Anforderungen der externen Kunden sowie ökologische und soziale Anforderungen der Nachhaltigkeit in der Supply-Strategie berücksichtigt?

Eng mit der zweiten Anforderung ist die dritte Anforderung der Kundenorientierung und Nachhaltigkeit verknüpft: Die Supply-Strategie hat sich an den Anforderungen der (externen) Kunden auszurichten. Dies erfolgt in der Regel indirekt über die Wettbewerbsstrategien der Geschäftsfelder oder wird direkt über das Marketing vermittelt. Ist der Kunde – wie oben bereits beispielhaft angeführt wurde – an besonders hoher Flexibilität interessiert, werden die Anforderungen in der Supply-Strategie erfasst, konkretisiert und ggf. bedient. Eine gute Strategie sollte die Anforderungen der Kunden systematisch berücksichtigen.

Gegebenenfalls kann die Kundenorientierung im Supply Management aber auch sehr direkt einfließen, wie die folgenden Beispiele zeigen: Handelsware wird ohne Verarbeitung direkt an den Kunden veräußert, sodass die Anforderungen der Kunden unmittelbar in der Beschaffung umgesetzt werden müssen. Insofern ist im Handel das Supply Management eng mit Vertrieb und Marketing verknüpft. Im Industrieunternehmen kann bei kundenindividuellen Zukaufkomponenten eine direkte Verknüpfung zwischen Kunde und Supply Management bzw. Lieferant sinnvoll sein. So kann das Supply Management

bzw. der Lieferant direkt die kundenspezifische Auslegung der Komponenten vornehmen, falls hier eine spezifische Kompetenz erforderlich ist, die im Vertrieb bzw. im Engineering nicht verfügbar ist. Beispielsweise kann die richtige Auslegung von Kabeln bei kundenindividuellen Elektrobauteilen durch den Lieferanten bzw. durch das Supply Management vorgenommen werden.

Jenseits der Kunden gewinnen weitere externe Stakeholder im Supply Management an Bedeutung. Besonders erwähnenswert sind Stakeholder, die Nachhaltigkeitsansprüche gegenüber dem Unternehmen vertreten. Insofern sind – abgestimmt mit der Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens – soziale und ökologische Anforderungen in der Supply-Strategie aufzunehmen und in den Liefernetzwerken zur Geltung zu bringen. Eine gute Supply-Strategie muss diese Anforderungen systematisch erfassen, bewerten und ggf. in die Supply-Strategie integrieren.

#### **4. Cross-funktionale Zusammenarbeit**

- ▶ Wie gut arbeiten die cross-funktionalen Partner (z. B. Logistik, Qualität, Entwicklung, Produktion, Marketing, Supply Management) in Ihrem Unternehmen im Rahmen der Formulierung und der Umsetzung der Supply-Strategie zusammen?

Wie bereits erwähnt, sollten bei der Formulierung und Umsetzung der Supply-Strategie alle Abteilungen beteiligt werden, die an der Schnittstelle zu den Lieferanten aktiv sind, z. B. Einkauf, Logistik, Qualität, Entwicklung. Um die Bereitschaft der Abteilungen zur Zusammenarbeit zu stärken, sollte von einer Supply-Strategie statt von einer Einkaufs- oder Beschaffungsstrategie gesprochen werden.

Diese Anforderung kann zu Beginn eines Projektes zur nachhaltigen Entwicklung von Supply-Strategien die Projektkomplexität immens steigern und das Projekt deshalb gefährden. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, in den ersten Evolutionsschritten zur Entwicklung der Supply-Strategie nur sehr vorsichtig weitere Abteilungen in den Strategieformulierungsprozess einzubinden. Schrittweise sollte dann der Kreis der beteiligten Abteilungen erweitert werden (vgl. Anforderung 8).

#### **5. Anforderung: Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten**

- ▶ Nutzen Sie alle Potenziale partnerschaftlicher Lieferantenbeziehungen? Werden wertschöpfende Partnerschaften identifiziert und umgesetzt? Verfügen Sie über Partnerschaftskonzepte, die gleichermaßen die Integration der Partner unterstützen und die Abhängigkeit von den Partnern verhindern?

Partnerschaftliche Zulieferbeziehungen bergen erhebliche Potenziale, z. B. aufgrund optimierter und ausgereifter Prozesse bzw. aufgrund der Reduzierung redundanter Ressourcen (z. B. in der Qualitätssicherung oder in der Entwicklung). In einer guten

Supply-Strategie sind derartige Partnerschaftspotenziale systematisch zu identifizieren. Dabei ist die Vorteilhaftigkeit einer partnerschaftlichen gegenüber einer wettbewerbsorientierten Zusammenarbeit kritisch abzuwägen.

Darüber hinaus sind Geschäftsmodelle und Prozesse für partnerschaftliche Zusammenarbeit zu entwickeln. Zum einen müssen die Partner – bis zu einem gewissen Grad – in die Supply-Strategie integriert werden. Zum anderen muss aber verhindert werden, vom Partner abhängig und damit erpressbar zu werden. Eine gute Supply-Strategie muss (ausgewählte, partnerschaftlich ausgerichtete) Lieferanten systematisch in die Formulierung und Implementierung der Supply-Strategie integrieren.

## **6. Anforderung: Mitarbeiterentwicklung**

- ▶ Wie qualifiziert sind Ihre Mitarbeiter? Sind Ihre strategischen Einkäufer in der Lage, kreative Markt- und Lieferantenstrategien zu entwickeln und eigenständig umzusetzen?

An der Formulierung einer Supply-Strategie sind die strategischen Einkäufer maßgeblich zu beteiligen, da nur sie über die Fachkompetenz zur Ausdifferenzierung der Strategie, z. B. für die einzelnen Supply-Märkte, verfügen. Ferner sind sie letztlich für die Umsetzung der Strategie im Unternehmen und im Markt verantwortlich. Hieraus folgt, dass sich ein gutes Strategiekonzept an der aktuellen Qualifikation der Mitarbeiter orientieren muss. Nur so wird ein nachhaltiger Umsetzungserfolg möglich.

In der Konsequenz muss die Vorgehensweise zur Strategieformulierung für die Mitarbeiter einfach nachvollziehbar sein, sodass sie sich bei der Konkretisierung und Umsetzung der Supply-Strategie aktiv beteiligen können und wollen. Zum einen empfiehlt es sich deshalb, mit einem einfachen an der Mitarbeiterkompetenz orientierten Strategiekonzept zu starten, selbst wenn somit das Konzept nicht alle Potenziale ausschöpft. Wie sich im Laufe der Zeit die strategischen Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickeln, sollte das Strategiekonzept ausdifferenziert werden und auch anspruchsvollere Fragestellungen angehen können (vgl. Anforderung 8). Zum anderen sollte die Mitarbeiterentwicklung direkt im Konzept berücksichtigt werden, d. h., die Mitarbeiter sollten bei der Einführung des Systems on-the-job geschult werden. Darüber hinaus empfiehlt es sich, mit Fortbildungsmaßnahmen Mitarbeiter gezielt zu entwickeln.

## **7. Anforderungen: Umsetzungsorientierung**

- ▶ Ist Ihre Supply-Strategie umsetzungsorientiert ausformuliert, d. h. bis auf die Ebene von Kennzahlen und Maßnahmen heruntergebrochen?

Die Stärke eines guten Strategiekonzeptes liegt nicht nur in der Formulierung der Supply-Strategie, sondern insbesondere auch in deren nachhaltiger Umsetzung und Entwicklung. Die Strategien müssen widerspruchsfrei entwickelt und transparent dokumentiert werden. Von zentraler Bedeutung ist die Konkretisierung der Strategie mit eindeutigen

Zielen, Kennzahlen, Programmen, Projekten und Maßnahmen. Die Überwachung der Ziele und Aktivitäten sowie die Ableitung von Konsequenzen bei Abweichungen müssen durch ein gutes Strategiekonzept intensiv unterstützt werden.

### **8. Anforderung: Modularer Aufbau und schrittweise Implementierung**

- ▶ Haben Sie einen modularen Bauplan, um Ihre Strategie – nach der verfügbaren Kapazität im Supply Management – schrittweise aufzubauen?

Die Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie ist ein längerfristiger Prozess. Zwar werden die ersten Schritte nach kurzer Zeit Nutzen bringen. Allerdings sind sowohl die für die Strategieentwicklung verfügbare Management- und Mitarbeiterkapazität als auch die Mitarbeiterqualifikation in der Regel beschränkt. Ein schrittweiser Aufbau kann beispielsweise folgendermaßen aussehen: Anfangs wird mit der strategischen Ausrichtung des Supply Managements und wenigen ausgewählten Marktstrategien begonnen. Im zweiten Jahr wird das Spektrum der Marktstrategien erweitert und die Lieferantenbewertung sowie eine vereinfachte Lieferantenstrategie aufgebaut. Im dritten Jahr wird das Risikomanagement in den bestehenden Elementen der Strategie präzisiert. Auch Unternehmen mit einer hervorragenden Supply-Strategie werden mit immer weiteren Ideen das Supply Management fortentwickeln.

Das Strategiekonzept sollte deshalb modular aufgebaut sein, sodass die einzelnen Module schrittweise implementiert werden können. Innerhalb der Module sollten für die vorgeschlagenen Methoden und Instrumente Einstiegsvarianten existieren, mit denen die Mitarbeiterentwicklung unterstützt werden kann. Darüber hinaus sollte auch der Kreis der beteiligten Abteilungen sowie der integrierten Geschäftsfelder schrittweise ausgeweitet werden.

Ein gutes Strategiekonzept sollte die Geschwindigkeit der Strategieentwicklung an die aktuell verfügbaren Kapazitäten und Kompetenzen anpassen können. Dabei muss die Kompatibilität der ersten Umsetzungsschritte mit einer zukünftigen professionellen Version sichergestellt werden.

### **9. Anforderung: Skalierbarkeit**

- ▶ Sind Ihre Supply-Strategie und Ihr Strategiekonzept in kleinen wie in großen Unternehmensbereichen anwendbar?

Ein gutes Strategiekonzept sollte für unterschiedliche Unternehmensgrößen skalierbar sein. Die unten vorgestellte 15M-Architektur der Supply-Strategie hat sich in Unternehmen mit 1,5 strategischen Einkäufern, intensiv im Mittelstand bei fünf bis 25 strategischen Einkäufern bis hin zu Konzernstrukturen bei einem Einkaufsvolumen von mehreren Milliarden Euro bewährt. Die Methoden und Instrumente müssen auf die Unternehmensgröße hin angepasst werden. Die Architektur bleibt allerdings erhalten.