



# Optimierung des indirekten Einkaufs

**STUDIENARBEIT.** Bis vor wenigen Jahren wurden indirekte Bedarfe und Dienstleistungen meist sehr kurzfristig operativ beschafft. Inzwischen haben Unternehmen erkannt, welche Potenziale in der Optimierung des indirekten Einkaufs liegen. Eine Studienarbeit zeigt, wie man strategisch vorgeht.

Die Bedeutung des indirekten Einkaufs ist bekannt, aber noch nicht in jedem Unternehmen konkret umgesetzt: Häufig gibt es keine eigene Organisationseinheit für den Bereich; nicht alle indirekten Güter werden vom Einkauf beschafft beziehungsweise dieser wird erst spät eingebunden. Auch von der Wissenschaft ist der strategisch indirekte Einkauf bislang weitgehend unbeachtet geblieben. Ein Projektteam von Studenten der Technischen Universität München hat nun mit einer Studienarbeit einen Ansatzpunkt für weitere Forschungen gesetzt. Die Arbeit zeigt Potenziale und Implementierungskonzepte des indirekten Einkaufs auf, um Kosten für indirekte Güter und Dienstleistungen einzusparen.

Um die Relevanz des strategisch indirekten Einkaufs in Unternehmen nä-

her zu betrachten, wurde im Rahmen dieser Studienarbeit eine Umfrage in Zusammenarbeit mit der Hans Becker GmbH in München, einem Spezialisten mit langjähriger Erfahrung im Bereich des strategischen indirekten Einkaufs, durchgeführt. Unter anderem wurde nach der strategischen Ausrichtung des indirekten Einkaufs und dessen Organisation gefragt. Zudem untersuchte die Studienarbeit das Kundenarchiv der Hans Becker GmbH, um die konkreten Potenziale in einer strategischen Optimierung des indirekten Einkaufs aufzuzeigen. Diese lagen bei durchschnittlich über 14 Prozent. Gleichzeitig flossen in die Arbeit auch aktuelle Daten zum Stand des indirekten Einkaufs in Deutschland ein. BIP stellt im Folgenden auszugsweise ein Kapitel vor, in dem sich die Autoren mit Implementierungskonzepten des indirekten Einkaufs beschäftigen:

**Implementierungskonzepte.** Es gibt verschiedene Strategien, wie ein strategisch indirekter Einkauf in eine bestehende Beschaffungsorganisation implementiert werden kann. Diese sind hinsichtlich ihres Organisationsaufwandes und ihrer Effizienz zu bewerten.

Die ineffizienteste Form, strategisch indirekte Güter und Dienstleistungen zu beschaffen, stellt der strategielose Einkauf in den einzelnen Fachabteilungen dar. Produkte und Dienstleistungen werden ohne Abstimmung mit dem Einkauf und anderen Abteilungen völlig spontan nach dem Maverick-Buying-Prinzip eingekauft. Es gibt auch Unternehmen, bei denen der direkte Einkauf die indirekten Bedarfe befriedigt. Allerdings werden diese mangels erforderlicher Expertise und des oft untergeordneten Stellenwertes von indirekten Gütern suboptimal eingekauft. Dabei ist vielen nicht be-

wusst, dass 17 bis 25 Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens in der Regel auf indirekte Materialien entfallen. Wird nur nebenher eingekauft, kann dies zu einer hohen operativen Belastung in der Einkaufsabteilung führen. Auch hier fehlen meist Pläne und Verträge, um die Beschaffungs- und Abwicklungskosten langfristig zu minimieren.

Folgender Abschnitt behandelt Implementierungskonzepte für den strategisch indirekten Einkauf. Dabei wird ein Überblick gegeben, wie sich der strategisch indirekte Einkauf optimal in eine Beschaffungsorganisation integrieren lässt. Anschließend werden im Allgemeinen die Aufgaben und Eigenschaften eines strategisch indirekten Einkäufers aufgezeigt und schließlich die einzelnen Konzepte zur Implementierung vorgestellt.

**Aufgaben und Eigenschaften eines strategischen Einkäufers.** Ein guter strategischer Einkäufer für indirekte Produkte und Dienstleistungen hat einen breiten Überblick über das gesamte Unternehmen. Dabei kennt er den Umfang der abteilungsspezifischen Einkaufsprozesse, die sich über die gesamte Unternehmensstruktur erstrecken, und plant die Beschaffung für einen langfristigen Zeitraum. Das präzisiert auch den klaren Unterschied zu einem operativen Einkäufer. Dieser muss nur detaillierte Kenntnisse über die aktuell benötigten Ressourcen haben.

Die Hauptaufgabe des strategisch indirekten Einkäufers liegt darin, die gesamten indirekten Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens zu beschaffen. Dabei kontrolliert er als zentrale Überwachungsinstanz die laufenden indirekten Einkaufsprozesse und fungiert als unternehmensinterner Ansprechpartner für alle Angelegenheiten der indirekten Beschaffung. In der Funktion als interner Dienstleister unterstützt er die verschiedenen Fachabteilungen. Um seiner verantwortungsvollen Aufgabe gerecht zu werden, muss er sich selbstständig und kontinuierlich über die Beschaffungsmärkte weiterbilden und dabei wissen,

welche Produkte und Dienstleistungen im Unternehmen benötigt werden.

Darüber hinaus braucht ein strategisch indirekter Einkäufer ein sehr gutes Netzwerk innerhalb des Unternehmens, da sein Aufgabenfeld alle Abteilungen tangiert. Es ist daher unabdingbar, dass er innerhalb des Unternehmens gut vernetzt ist und über eine gute Kommunikationsfähigkeit verfügt. Das setzt auch ein gewisses Maß an unternehmensinternem Servicebewusstsein und Eigeninitiative voraus, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Der strategische indirekte Einkauf kann in verschiedenen Varianten implementiert werden. Diese können jeweils zentral, dezentral oder durch eine Mischform in die Unternehmensorganisation integriert werden. Um diese Abteilung aufzubauen, sollte zunächst eine Analyse des Unternehmens durchgeführt werden, um Einsparpotenziale offenzulegen. Anschließend können die erkannten Potenziale realisiert und der strategisch indirekte Einkauf in eine optimale Organisationsstruktur integriert werden, welche durch die Analyse ermittelt wurde. Da hierbei oft Komplikationen auftreten können, ist es möglicherweise ratsam, externe Unterstützung zu konsultieren. Dennoch bleibt es dem Unternehmen immer selbst überlassen, wie es diese Potenziale realisiert und wie es den strategisch indirekten Einkauf in seine Organisationsstruktur integriert.

Im Folgenden werden verschiedene Organisationsformen des indirekten Einkaufs aufgezählt, die grundsätzlich nebeneinander existieren können. Allerdings lohnt sich je nach Aufgaben des strategisch indirekten Einkaufs eine andere Organisationsform.

**Eigenständige Instanz.** Eine Variante stellt die Schaffung einer Instanz, welche nur für den strategisch indirekten Einkauf zuständig ist, dar. Diese kümmert sich dabei ausschließlich um die Beschaffung indirekter Güter und Dienstleistungen durch speziell geschultes Personal. Diese Einkaufsex-

perten beobachten gezielt den Markt und können in Bezug auf indirekte Produkte und Dienstleistungen die besten Konditionen aushandeln.

Des Weiteren sucht diese Einkaufsabteilung ständig nach neuen Optimierungsmöglichkeiten im Bereich des indirekten Einkaufs und stellt sicher, dass die bisherigen Maßnahmen durchgesetzt werden. Außerdem sollte an einer einheitlichen Strategie für die Beschaffung der indirekten Bedarfe gearbeitet werden, welche in Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und des indirekten Einkaufs festgelegt und weiterentwickelt wird. Mit solch einem Vorgehen können Einsparpotenziale kurz- und langfristig realisiert werden, die zuvor kaum wahrgenommen wurden.

Eine eigenständige Instanz für den strategisch indirekten Einkauf hat den Vorteil, dass sie unabhängig und unternehmensübergreifend handeln kann. Dabei werden Bedarfe der anderen Abteilungen erkannt und diese eingekauft. Für Fragen anderer Abteilungen beziehungsweise Mitarbeiter ist somit auch eine feste Ansprechstelle geschaffen.

Bei einem größeren Unternehmen kann eine eigene Abteilung innerhalb des Einkaufs sinnvoll sein. Bei kleinen beziehungsweise mittelgroßen Organisationen mit einem geringen Bedarf an indirekten Gütern und Dienstleistungen lohnt es sich oft nicht, eine komplette Abteilungseinheit für den strategisch indirekten Einkauf einzurichten. In diesem Fall werden im Zuge der Optimierung des indirekten Einkaufs einzelne Mitarbeiter bestimmt, die sich exklusiv um die Beschaffung indirekter Güter kümmern. Dabei sollte auf erfahrene Mitarbeiter zurückgegriffen werden, die über die notwendigen internen Netzwerke verfügen und sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Idealerweise haben dieser Mitarbeiter vorher schon einmal im Einkaufsbereich gearbeitet.

**Interdisziplinäres Expertenteam innerhalb des Einkaufs.** Eine weitere Form, den strategisch indirekten Einkauf in »

die Unternehmensstruktur einzubinden, stellt die kurzfristige Schaffung eines Projektteams innerhalb der bestehenden Einkaufsabteilung dar.

Diese Art der Implementierung wird in erster Linie dann genutzt, wenn sich abteilungsübergreifend sehr komplexe Beschaffungsaufgaben ergeben. Ein Beispiel dafür stellt die Einrichtung eines Serversystems dar. Verschiedene Abteilungen sind involviert, um zu klären, wo beispielsweise der Standort dieses Systems sein wird und wie stark die Datenraten in Zukunft ausfallen werden. Diese Fragen können nur von den Experten aller betroffenen Abteilungen geklärt werden. Meist bestehen die Projektgruppen nur zeitlich befristet und enden mit dem Abschluss des Projekts. Daher besteht das Projektteam in diesem Fall nicht nur aus professionellen Einkäufern, sondern zum Großteil aus technischen Experten der einzelnen Abteilungen.

Das verdeutlicht auch die große Vielfalt der Mitarbeiter, die in solchen Projektteams benötigt werden. Je komplexer das Thema, desto mehr einkaufsfremde Experten müssen aus den verschiedenen Abteilungen hinzugezogen werden, was die Inhomogenität von Projektteams unterstreicht. Diese Variante kann auch parallel zu einer eigenständigen Abteilung eingerichtet werden. Eine Alternative zu eigenen Mitarbeitern in diesen Projektteams ist die Beauftragung einer externen Beratung. Auch wenn dies kurzfristig höhere Kosten bedeutet, kann so auf mehr Know-how zurückgegriffen werden.

**Fachabteilungen in Zusammenarbeit mit dem Einkauf.** Darüber hinaus gibt es Einkaufsabteilungen, die ihre indirekten Bedarfe ohne eigens für diese Aufgabe geschulte Mitarbeiter beschaffen. Damit dies nicht in Maverick Buying ausartet, kann durch den Einkauf eine Vorgabe für operative Bestellungen der indirekten Güter geschaffen werden. Der Einkauf handelt auf strategischer Ebene die Einkaufsbedingungen und Verträge aus. Die einzelnen Fachabteilungen lösen die Bestellung je nach Bedarf operativ vor Ort aus.

Dies funktioniert meist durch Rahmenverträge im Zusammenspiel mit E-Procurement Systemen, welche die Bestellkomplexität für die ganze Abteilung minimieren.

**Organisation.** Neben der Unterteilung in den operativen indirekten und den strategisch indirekten Einkauf gibt es zwei zentrale Aspekte für die Implementierung der optimalen Organisationsform: Zentralisierung und Dezentralisierung. Daraus entwickeln sich für die Unternehmen passende Mischformen, die sich durch Vereinigung der Vorteile aus zentraler und dezentraler Organisation ergeben. Es hängt damit stark von der organisatorischen Implementierung der Konzepte ab, welche Konsequenzen zum Tragen kommen.

**Zentrale Implementierung.** Verfolgt das Unternehmen das Ziel, den strategisch indirekten Einkauf zentral zu gestalten, werden alle indirekten Bedarfe über die gesamten Standorte und Geschäftsbereiche hinweg von einer Instanz gedeckt. Das beinhaltet die Planung, Durchführung und Kontrolle des unternehmensübergreifenden indirekten Einkaufs. In den einzelnen Filialen finden keine strategischen Einkaufsaktivitäten statt, jedoch die operative Bestellabwicklung.

Die zentrale Organisation bietet den Vorteil, dass die gesamten indirekten Bedarfe in einer Abteilung gebündelt werden und Skaleneffekte entstehen. Dadurch können bessere Einkaufskon-

ditionen mit den Lieferanten ausgehandelt werden. Außerdem wird durch die gesteigerte Transparenz die Verhandlungsmacht gestärkt. Das kann zu einem besseren Service oder einer beschleunigten Belieferung führen. Überdies lassen sich Beschaffungsprozesse und Spezifikationen einfacher standardisieren.

Da das entsprechend qualifizierte Fachpersonal an einem Ort sitzt, werden die Expertise bei der Verhandlungsführung, die Beschaffungsmarktkennntnis und die Preis- und Wertanalyse gebündelt. Es entstehen klare Verantwortlichkeiten, durch die eine effiziente Abwicklung der Beschaffungsprozesse langfristig zentral geplant werden und daraus resultierend eine einheitliche Kontrolle der Kennzahlen unter anderem durch das Controlling stattfinden kann.

Jedoch entstehen durch die Bündelung an einem Ort auch Schwierigkeiten. Beispielsweise stellen kulturelle Hürden ein Problem bei global agierenden Unternehmen dar. Die unterschiedliche Sprache, Mentalität und Kultur können zu Missverständnissen führen und bergen damit Risiken. Diese Probleme und Risiken können in mangelnder Akzeptanz bei den einzelnen Mitarbeitern in den Fachabteilungen kulminieren, da sich diese übergangen fühlen.

**Dezentrale Implementierung.** Im Gegensatz zur zentralen Ausrichtung ist es für ein Unternehmen auch möglich, den strategisch indirekten Einkauf dezentral zu organisieren. Dieses Konzept ist in seiner Reinform nur theoretisch verwirklichtbar, da durch die dezentrale Implementierung Maverick Buying auftritt. Bei dezentraler Organisation werden sämtliche Einkaufsaktivitäten im indirekten Segment von den Fachabteilungen oder an den unterschiedlichen Standorten eigenständig beschafft, ohne dass es einen übergeordneten indirekten Einkäufer gibt. Von einer dezentralen Organisation ist deshalb abzuraten.

Katharina Gegg, Marco Gronover,  
Alexander Weiß

## IME INSIDE

### STUDIE

#### Die Bedeutung des strategischen indirekten Einkaufs – Potenziale und Implementierungskonzepte

Technische Universität München  
K. Gegg, M. Gronover, A. Weiß,  
B. Ströbele, M.Sc.; 2015  
Bezug über Hans Becker GmbH,  
Tel. 0 89-6 66 58 30  
a.roessel@hansbeckermbh.de  
www.hansbeckermbh.de