

# Vom Preisdrücker zum Wertgestalter

**BEST VALUE SOURCING** 60 bis 90 Prozent der Wertschöpfung finden nicht mehr im eigenen Unternehmen statt. Die Lieferantenleistung bestimmt zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb sollen die Prozesse über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus betrachtet werden.

MARKUS GÖTZ

Die notwendige Konzentration auf Kernkompetenzen und der damit verbundene Zukauf von extern erbrachten Dienstleistungen und Gütern reduzieren die Wertschöpfung im Unternehmen. Der eigene Markterfolg hängt zunehmend von der Leistungsfähigkeit der Lieferanten ab. So ist es nicht verwunderlich, dass sich das Wertschöpfungsmanagement in der Beschaffung zu einer Schlüsselfunktion der unternehmerischen Tätigkeit entwickelt. Eine Best-Value-Sourcing-Strategie leistet einen wesentlichen Beitrag: Sie unterstützt die Selektion und Integration von Lieferanten zum Aufbau von nachhaltigen Wertschöpfungspartnerschaften.

## Nicht ausgeschöpft

Lowest-Cost-Beschaffungsstrategien haben in der Vergangenheit vor allem dazu gedient, vordergründig die Einkaufspreise und somit Kosten zu senken. Die Einkäufer hatten ihre Aufgabe erfüllt, wenn sie Verhandlungen mit dem klaren Ziel führten, die Preise zu drücken. Das Problem mit dieser Strategie ist allerdings, dass das volle Kostensenkungspotenzial so nicht ausgeschöpft werden kann. Denn unbeachtet bleibt die Entwicklung der anderen Kosten, die bei der Abwicklung der Geschäfte mit den gewählten Lieferanten anfallen.

Aus dieser Erkenntnis heraus hat sich die Total Cost of Ownership (TCO) – die Gesamtkostenbetrachtung – entwickelt. Diese Methode berücksichtigt auch jene Kostenkomponenten, die nicht im Einkaufspreis enthalten sind, dies sind zum Beispiel Logistikkosten, Handlings- oder Transportkosten. Erst mit TCO ist es möglich, die realen Beschaffungskosten in der

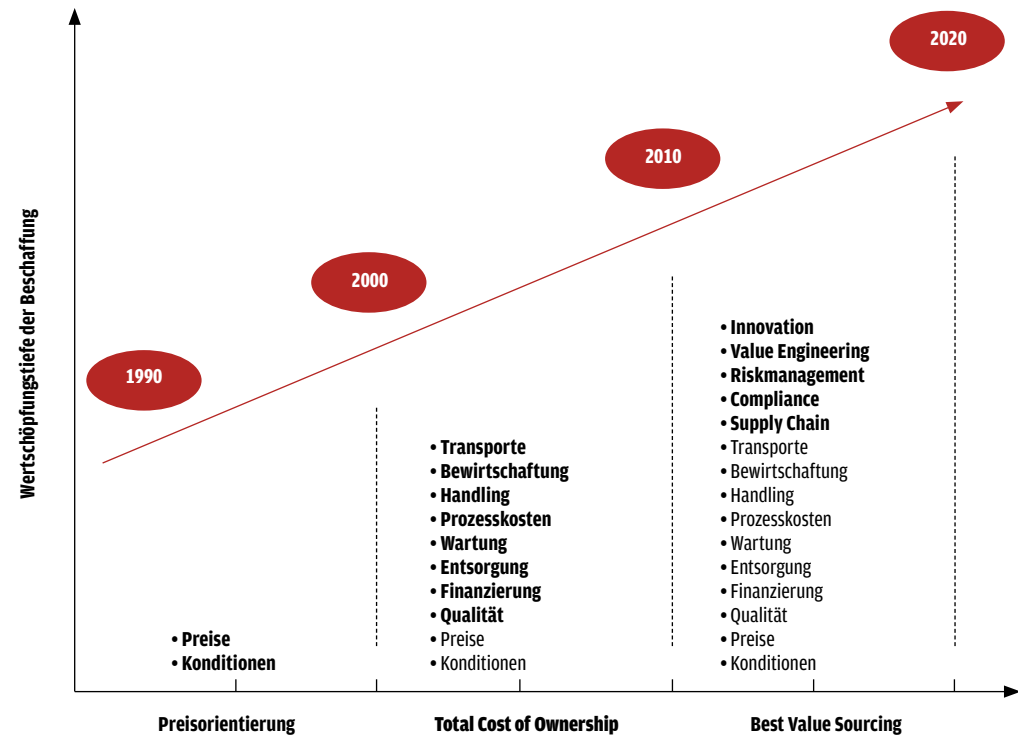
**Es gilt, auch jene Kostenkomponenten zu berücksichtigen, die nicht im Einkaufspreis enthalten sind.**

Angebotsphase zwischen verschiedenen Anbietern vergleichen zu können. Allerdings stehen auch hier nur die Kosten im Zentrum des Geschehens.

## Mehr als Kosten

Mit dem Best-Value-Ansatz werden die Wertschöpfungsprozesse über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus betrachtet. Neben der reinen Optimierung der Gesamtkosten werden Leistungs- und Wertschöpfungspotenziale der Lieferanten mitberücksichtigt. Diese Perspektive ermöglicht den Supply-Chain-Partnern, gemeinsame Strategien entlang der Supply Chain sowohl in den Bereichen Innovation und Entwicklung, Risikomanagement und Compliance

## Evolution der Beschaffungswertschöpfung



QUELLE: INOVA MANAGEMENT AG

als auch in Logistik und Materialmanagement zu entwickeln.

Dies bedingt allerdings eine enge Abstimmung mit den Lieferanten. Die Strukturen und Prozesse dieser Wertschöpfungspartnerschaft sollten im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung laufend optimiert werden. Damit eröffnen sich oftmals ungeahnte

Potenzialfelder. Die Rahmenbedingungen für Wertschöpfungspartnerschaften sind anspruchsvoll und gehören in die Verantwortung der Unternehmensleitung. Die Beschaffungs- und Supply-Chain-Strategien müssen mit der Unternehmens- und Wertschöpfungsstrategie korrespondieren. Ein professionelles Lieferanten-

management, das die Methoden zur Evaluation, Selektion und Entwicklung der Lieferantenpotenziale festschreibt, ist einer der Erfolgsfaktoren.

Mit einem wirkungsvollen Beziehungsmanagement (SRM) sollten die Lieferanten in die geplanten Wertschöpfungsstrategien einbezogen werden. Damit sind

die Voraussetzungen für eine gemeinsame Ausrichtung und erfolgreiche Zusammenarbeit gegeben.

Je nach Bedeutung und Intensität der Partnerschaft müssen differenzierte Zusammenarbeitsstrategien innerhalb des Lieferantennetzwerkes ausgearbeitet werden. Dies erfordert eine hohe Bereitschaft für ein cross-funktionales Miteinander auf allen Stufen, was oft mit einer Verbesserung der Qualifikation der involvierten Stellen im Unternehmen einhergeht.

## Herausforderung als Chance

Was bis vor wenigen Jahren als Vision galt, wird jetzt zur Realität: Der Markterfolg wird zunehmend bestimmt durch die Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungskette, die von der Leistungsfähigkeit der Partner abhängt. Unternehmen, die sich hier verbessern wollen, müssen ihre Unternehmensprozesse mit einem starken Fokus auf die Beschaffung überprüfen. Die strategische und operative Umsetzung der Ergebnisse ist eine Herausforderung für Unternehmen und Mitarbeitende, die sich für die Zukunft auszahlt.

Einige Unternehmen aus der Industrie haben diese Entwicklung bereits in Angriff genommen und nutzen sie als Chance für den Aufbau einer soliden Wettbewerbsposition.

Markus Götz, Senior Consultant, Inova Management AG, Wollerau.