



BUNDESVERBAND MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF
UND LOGISTIK IN ÖSTERREICH

HEINZ PECHEK
MITGLIED DES VORSTANDES

Österreichisches Einkaufsforum 2008

10 Jahre BMÖ im Dienste des Österreichischen Beschaffungsmanagements

„Was lässt CEO´s schlecht schlafen?“

War die entscheidende Frage einer zuletzt im Rahmen der IFPSM in USA durchgeführte und in Amsterdam vorige Woche diskutierten Studie (Quelle: DILF, 25.09., Amsterdam)?

Die Antworten waren – wenig überraschend:

- **wachsen wir schnell genug?**
- **haben wir unsere Risiken im Griff?**
- **wie werden uns die Analysten beurteilen?**

Die Antworten des Einkaufs darauf sind eindeutig und überzeugend:

1. Wachsen wir genug?

Der Beitrag des Einkaufs zu Wachstum ist ein vielfacher:

- in der Beeinflussung der Entwicklungsgeschwindigkeit, von time to market,
- zu Innovation und langfristigen Sicherung der Qualität der Zulieferer
- der Verfügbarkeiten von Energie, Rohstoffen, Materialien etc.
- welche Lieferanten – im Sinne der Versorgungssicherung und der Technologieführerschaft – gekauft werden sollen

2. Haben wir unsere Risiken im Griff?

Risikomanagement ist zur vordringlichsten Aufgabe im Einkauf geworden:

Versorgungsrisiko, Preisrisiko, Qualitätsrisiko, rechtliche Risiken bei global sourcing, z.B. durch nicht Einhalten von Codes und Standards, Finanzrisiko – derzeit besonders aktuell und im Mittelpunkt – zeitliches Risiko der Verfügbarkeiten und auch selbst physische Risiken des Verfalls oder der Beschädigungen im Falle des Global Supplys, Risiken in den Intellectual Property Rights etc. sind die heute im Mittelpunkt der einkäuferischen Fokussierung stehenden Risiken.

3. Wie bewerten uns die Analysten?

Nicht erst im aktuellen Zeitpunkt der Finanzkrise an der Wallstreet und im Rest des Welt-Finanzsystems ist der Gewinn- und Profitabilitätskoeffizient des Einkaufs bedeutsam; seine Hebelwirkung ist eine allgemein anerkannte betriebswirtschaftliche Binsenweisheit:

Geld, das nicht ausgegeben wird, bleibt im Unternehmen und erhöht bilanzwirksam den Gewinn.

Der Wertbeitrag des Einkaufs ist also ausreichend, um CEO`s beruhigt schlafen zu lassen

und um im Management von Unternehmen an jenen Stellen vertreten zu sein, an denen die strategischen und die zukunftsbezogenen Entscheidungen getroffen werden.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, verehrte Festgäste, liebe Mitglieder und Freunde des BMÖ:

10 Jahre BMÖ sind Anlass, ein wenig in die Vergangenheit unseres Berufsstandes, aber und im Besonderen in dessen Zukunft zu blicken:

Wo stehen wir, was haben wir erreicht, v. a. aber: **wohin gehen wir?**

Wie viele von Ihnen wissen, blicke ich auf einen über 35jährigen „Beobachtungszeitraum“ für den Einkauf und dessen Entwicklung zurück; 1970 war meine erste Begegnung mit dem damals führenden CPO – damals noch einfach Einkaufsleiter genannt - Aime Wouwermans war mächtiger Einkaufschef der einer damals noch großen und sehr mächtigen Semperit AG und hatte diese „Macht“ bereits damals im Sinne von Lieferantenentwicklung und –partnerschaft (auch diese Begriffe kannten wir zu dieser Zeit nicht) eingesetzt.

Seine Vision einer integrierten, optimierten Materialwirtschaft mit hoher, betriebswirtschaftlicher Ergebnisverantwortung ist die Grundlage jeder heute modernen, unternehmensübergreifenden, wettbewerbsorientierten Supply-Chain.

Die Hebelwirkung des Spend (damals sprach man noch nostalgiewirksam von Einkaufsvolumen) wurde von ihm nicht hoch genug veranschlagt und auch öffentlich verkündet.

Starten wir die Betrachtung der Entwicklung unserer Fachdisziplin dort, wo sie vom BMÖ begleitet und – hoffentlich – auch beeinflusst wurde:

1998 war die Phase, in der

> die gleichzeitige Beeinflussung von Kosten, Zeit und Qualität durch den Einkauf außer Streit stand und in den Unternehmen zu seinen Hauptaufgaben zählte

> die lang geführte Diskussion, ist Logistik oder Einkauf der übergeordnete, „vorstandsnähere“ Bereich, zu Ende ging?

> die Supply-Chain ihre ersten Erfolge in Europa feierte (Peter Kraljic, 1993: „Purchasing must go Supply“, Harvard Business Review)

und

> die „Lean Management“-Methode, die vielerorts fälschlicherweise zur Schmälerung des Wertbeitrages des Einkaufs eingesetzt wurde, ihren Höhepunkt an medialer Aufmerksamkeit überschritten hatte

> die Bedeutung des Einkaufs für Gewinn und Ergebnis zumindest in der Großindustrie, spätestens seit Ignacio Lopez, unumstritten anerkannt wurde.

Der berühmte **e-procurement hype 2000-2003** führte wiederum medial, öffentlichkeits-, unternehmensberater- und vorstandswirksam zum Glauben an eine radikale und grundlegende komplette Veränderung der Einkaufs- und Supply-Landschaft („Paradigmenwechsel“). Tatsächlich bewegte e-procurement mehr, als ihm „technologisch“ zukam:

der strategische Einkauf war geboren („Sourcing“) und ist heute unumstrittene unternehmerische Grundtatsache, die operative „Bestellung“, das procurement, durch den Bedarfsträger oder zumindest durch den „operativen Einkauf“ wurde Realität.

Wo stehen wir heute?

Spätestens seit 2005, seit dem kontinuierlichen Steigen der Rohstoff-, Energie- und Commoditypreise und seit auch für mittelständische Unternehmen die Globalisierung eine längst akzeptierte Realität ist, spätestens seit der Öffnung der CEE-Märkte für Österreichs Wirtschaft und den damit verbundenen „Trends“ des low-cost und best cost country sourcing und spätestens seit Unternehmen wieder dazu übergehen,

re-in- sourcing und re-local – sourcing - strategies – weil es in vielen Fällen einfach ökonomisch sinnvoller ist - spätestens seit diesem Zeitpunkt ist der **War for suppliers**, das nachhaltige Sichern der Versorgungsbasis, der Lieferantenkette und der kontinuierlichen Weiterentwicklung mit best in class Lieferanten und best practise in Innovations- & Technologie-management mit Lieferanten voll im Gange.

Innovation und Technologie zu nachhaltig leistbaren Total Costs of ownership unter Sicherung der Versorgung und damit des Wachstums des Unternehmens sind die heutigen und auch zukünftigen Aufgaben des Einkaufs.

Antworten auf aktuelle Themen wie

- CSR, Corporate Social Responsibility in der Supply-Chain,
- Green Procurement, Nachhaltigkeit und Ökologie
- Sicherung der Intellectual Property Rights sind die additional „hot topics“ des Einkaufsmanagements; sein Beitrag zu Wettbewerbsfähigkeit, zum Wachstum, zum Ertrag und zur Sicherung der Zukunft von Unternehmen die key performance indicators und hard facts, um zum ruhigen Schlaf der CEO´s, um an unseren Anfang zurückzukehren, beizutragen.

Aus aktuellem Anlass ist mit besonderer Verantwortung

- Risiko-Management mit und für Lieferanten,
- Sicherung von Unternehmen, deren wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit zu betreiben.

Der Einkauf ist heute:

- Wertschöpfungsfaktor Nr. 1 im Unternehmen
- Innovations- und Technolgiemotor und -treiber
- Kommunikator zwischen Kundenerwartung und Beschaffungsmarkt
- Risk- & Value-Manager
- Compliance Verantwortlicher Repräsentant von good governance und reliability.

Und damit:

- Garant für eine kontinuierliche Aufrechterhaltung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und dessen Wachstum durch eine nachhaltig gesicherte, flexible Supply-Chain und Lieferantenbasis agiler, wettbewerbsorientierter Unternehmen.

Die berühmten **Triple A- Supply-Chain-Kriterien** von Hau L. Lee,

- alignment
- adaptibility
- agility

sind zu den key indicators der Unternehmen unter globalen, vom kontinuierlichen Wachstum der neuen Ökonomien wie China, Rußland, Indien etc. ökonomischen und sozialen Bedingungen geworden. Der Einkauf trägt dafür die ihm zukommende Verantwortung in der gesamten Lieferkette.

Um zu einem Abschluss zu kommen, was bedeutet dies nun konkret in der Führungs- und Ergebnisverantwortung des Einkaufsmanagers, des CPO´s heute und in der Zukunft und wo konnte und kann der BMÖ ihn/sie begleiten:

Er/sie ist:

- Verantwortungsträger für Profit und Wettbewerbsfähigkeit, für Innovation & Technologie
- Kommunikator zwischen den Außenbeziehungen de Unternehmens und interner Coach und Prozessmanager mit Ergebnisverantwortung
- Frühwarn- und Cockpit- Officer für Risikobeurteilung, -einschätzung und -minimierung

- Wachstums- und betriebswirtschaftliche Wertetreiber
- Nachhaltigkeitsverantwortlicher in der Lieferkette
- Entwicklungsbeauftragter für Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz in der Supply-Chain
- Gender-, Diversity- und Komplexitätsmanager
- Interkultureller Potential- und Ressourcenmanager
- Prozess- und Projektverantwortungsträger und
- IT & Kommunikationsexperte in der Supply-Chain.
-

**Hinreichende Aufgaben und Verantwortungen für ökonomisch – soziales -
technologisches - kompetitives Management!**

Glück auf!

© Heinz Pechek, 1.10.2008