

Gastbeitrag

## Ableitung von Beschaffungsstrategien: Wo Kraljic zu kurz springt

Theorie und Praxis sind sich relativ einig, dass der Einsatz von Portfoliomethoden bei der Ableitung von Beschaffungsstrategien von einem hohen Professionalisierungsgrad der Einkaufsabteilung zeugt. Kraljic hat hierzu bereits 1983 einen wegweisenden Artikel im Harvard Business Review publiziert, der nach wie vor jedem Einkaufsverantwortlichen, vielleicht noch mehr sogar jedem Vorstandsmitglied zur Lektüre ans Herz zu legen ist. Sein Anliegen war so einfach wie bedeutend: Die Bereitstellung eines Rahmenwerks, um unter Heranziehung der relevanten internen und marktbezogenen Daten, Handlungsoptionen zu betrachten und daraus für „kritische“ Materialien Einkaufsstrategien abzuleiten. Nahezu alle im Einsatz befindlichen Portfolioansätze in der Beschaffung basieren auf Kraljic.

Den Kern des Ansatzes von Kraljic stellt die Materialklassifikationsmatrix dar, die nach den Dimensionen „Versorgungsrisiko“ und „Profitwirkung“ in die vier Kategorien „unkritisch“, „Engpass“, „Hebel“ und „strategisch“ differenziert. In den nachfolgenden Ausführungen werden lediglich die als strategisch erachteten Materialien betrachtet und über Marktanalysen die drei Basisstrategien „ausbeuten“, „ausgleichen“ und „diversifizieren“ abgeleitet sowie Politikaspekte aufgeführt.

### Strategie für „kritische“ Güter von vornherein klar

Zumindest aus heutiger Sicht ist allerdings Kritik angebracht: Zunächst muss man die Frage stellen, ob lediglich die Materialien mit besonders hoher Wirkung auf den Unternehmenserfolg, die zudem ein hohes Versorgungsrisiko aufweisen, einer besonderen Analyse bedürfen. Nicht selten handelt es sich doch hier um Güter, die in engen Partnerschaften bezogen werden (müssen) und wo nur sehr wenige, vielleicht sogar nur ein Anbieter am (relevanten) Markt verfügbar ist. Hier ist die Strategie von vornherein relativ klar, denn es muss zumeist ein enges, partnerschaftliches Verhältnis aufgebaut und gepflegt werden.

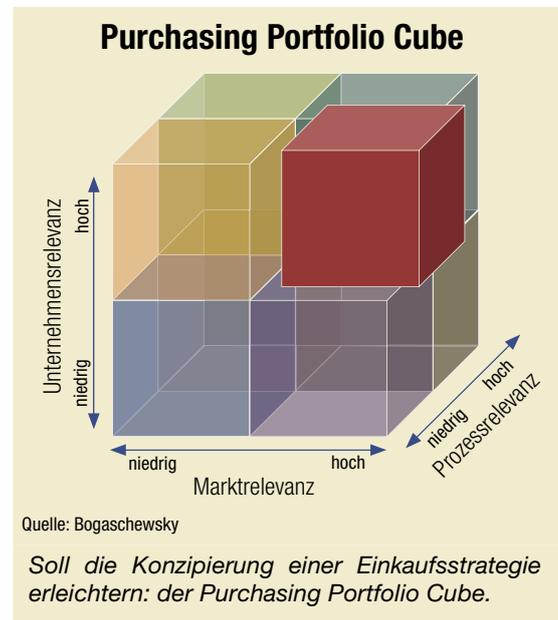
Vielfältige Strategieoptionen dürften dagegen eher für Güter vorliegen, für die am Markt Bezugsalternativen herrschen oder für die durch entsprechende Lieferantenentwicklungsmaßnahmen Alternativen hergestellt werden können. Der relative Einfluss auf das Unternehmensergebnis ist für einen Materialgruppenverantwortlichen hier vermutlich weniger handlungsleitend als die Optimierung einkaufsspezifischer Key Performance Indicators (KPIs), so dass ganz eindeutig auch für B-Güter auf strukturierte Weise Einkaufsstrategien zu entwickeln sind.

Ein weiterer Schwachpunkt bei Kraljic ist die starke Fokussierung auf Bündelungseffekte. Dies verdeutlicht die Dominanz des Kostenaspekts in seiner Argumentation. Insbesondere für produkt-/qualitätsrelevante Teile ist der Preis aber nur ein Kriterium, vielleicht sogar nur ein sekundäres. Zudem ignoriert Kraljic in diesem Zusammenhang eine alte Börsenweisheit: Keine Chance ohne Risiko! Jeder Einkäufer weiß um die Risiken von Single Sourcing im Vergleich

zu Dual- und Multiple-Sourcing-Strategien.

Woran Kraljic ebenfalls nicht gedacht zu haben scheint: Jede Strategie muss ausgeführt werden, womit der Einkäufer ins Spiel kommt. Bündelung über verschiedene, womöglich weltweit verteilte Bedarfsstellen hinweg, bedeutet auch, dass eine Person die Einkaufsverantwortung übernimmt (z.B. Lead Buyer). Ob das funktioniert, hängt von der Organisationsstruktur des Einkaufs ab und vom Können und Wollen der Personen. Es ist mithin ein Strategie-Struktur-Fit herzustellen, was nicht auf Knopfdruck funktioniert.

Gleichsam sind die Prozesse so zu organisieren, dass der jeweilige Einkäufer exakt weiß, welche Spezifikationen die Beschaffungsobjekte haben, wann was wo benötigt wird etc., so dass auch hinsichtlich Strategien und Prozessen Kompatibilität herzustellen ist. Geeignete IT-Systeme sind hierfür unerlässliche Voraussetzung. Die



Systeme sind aber nur so gut wie die Daten, die dort einfließen, und die Personen, die diese bedienen. Sind Bedarfe nicht bedarfsstellenübergreifend adäquat standardisiert, kann die schönste Beschaffungsstrategie an alltäglichen Kleinigkeiten und Missverständnissen scheitern. ▶▶

► Ein weiterer bedenkenswerter Aspekt ist die Fragestellung, wie der Strategieentwicklungsprozess in den Unternehmen abläuft. Wo entscheidet wirklich der Materialverantwortliche unter Beachtung der Auswirkungen seiner Einkaufsstrategie auf das Gesamtunternehmensergebnis, was er tun will? In vielen Unternehmen dürfte eine gewisse Entscheidungshierarchie vorliegen. So wird der Einkaufschef gegebenenfalls mit seinem Vorgesetzten die Rahmenbedingungen der Beschaffung dahingehend abstecken, dass das Unternehmensergebnis durch wettbewerbsfähige Beschaffungskosten positiv beeinflusst wird und gleichzeitig die Verfügbarkeit der Versorgung mit Materialien sichergestellt ist.

## Basisstrategie legt Vorentscheidungen fest

Hieraus lassen sich „Basisstrategien“ ableiten, die Kosten-Risiko-Erwägungen beinhalten und gleichzeitig die Versorgungssituation im Auge haben. Schon an diesem Punkt wird über die Sinnhaftigkeit von Single-Sourcing-versus Multiple-Sourcing-Strategien ebenso entschieden wie über Anforderungen hinsichtlich der Marktreichweite (inter-/nationales/weltweites Sourcing) oder auch zu Bereitstellungsstrategien (Lagerhaltung/Just-in-time).

Damit verbunden, werden zumeist erforderliche Ressourcen den Materialbereichen zugeordnet und damit das Gesamtbudget für die Einkaufsarbeit fixiert. Aufgrund der Struktur der Einkaufsorganisation und deren Veränderungsmöglichkeiten sind weitere Rahmenbedingungen für die detaillierte Strategieentwicklung zu definieren.

Aufbauend auf diesen Vorentscheidungen ist es Aufgabe des Einkaufs, für alle relevanten Materialien eine bestmögliche Beschaffungsstrategie zu entwickeln. Hierbei ist der Materialgruppenmanager gefordert, „das Beste aus dem Markt zu holen“, wobei das Kostenziel immer den Risiken gegenüber zu stellen ist. Solange dieser die Ressourcen hat, Mehrwerte für das Unternehmen zu realisieren,

muss dies auch erfolgen. Die Steuerung erfolgt auf dieser Ebene über entsprechende KPIs und nicht direkt bezogen auf das Gesamtunternehmensergebnis.

## Standardisierung verringert die Komplexität

Um den Strategie-Prozess-Fit sicherzustellen, ist bei der Strategieentwicklung darauf zu achten, dass die Komplexität hinsichtlich Material und Prozess ebenso Berücksichtigung findet wie die Änderungshäufigkeit. Es erscheint einleuchtend, dass sich häufig in der Spezifikation ändernde Produkte oder solche mit einer hohen, schwer den Anbietern kommunizierbaren Komplexität nur dann beispielsweise zentralisiert beschafft werden können, wenn absolut fehlerfreie und schnelle Kommunikationsprozesse im Unternehmen und zum Lieferanten vorliegen oder installiert werden können. Hieraus ergeben sich häufig Standardisierungsüberlegungen, deren Umsetzung in der Regel nicht allein vom Einkauf erfolgen kann, sondern wo Produktion, Qualitätssicherung, Logistik u.a. einzubinden sind.

Obige Kritikpunkte und Überlegungen werden im Purchasing Portfolio Cube (PPC) aufgegriffen, der die Ableitung ganzheitlicher Beschaffungsstrategien erlaubt und damit den Ansatz von Kraljic maßgeblich weiterentwickelt.

Weitere Informationen hierzu unter <http://www.cfsm.de/consulting/beschaffung/> oder direkt beim Autor.

*Der Autor ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL und Industriebetriebslehre an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg und u.a. Mitglied im Vorstand des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME).*

## KONTAKT

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky  
Centrum für Supply Management  
E-Mail: [boga@cfsm.de](mailto:boga@cfsm.de)  
Tel.: 0172-9053036

## Zahlungsverkehr

### Siemens führt Renminbi als Handelswährung ein

Siemens hat den chinesischen Renminbi (CNY) als zusätzliche „offizielle“ Konzernwährung eingeführt. Wie der Elektrokonzern mitteilte, ist der Renminbi seit Oktober 2013 im Unternehmen vollständig als Handelswährung zugelassen. Seitdem steigt die Anzahl der Rechnungsstellungen und Zahlungsvorgänge in der chinesischen Währung – in den ersten drei Monaten seien Rechnungen in Höhe eines dreistelligen Millionenbetrags in CNY ausgestellt worden. Siemens und seine Tochtergesellschaften könnten nun extern und konzernintern in Renminbi fakturieren.

Bei Siemens fallen den Angaben nach pro Jahr mehr als 300.000 grenzüberschreitende Rechnungen an. Die Einführung des Renminbi als zusätzliche Handelswährung soll die Abwicklung des Zahlungsverkehrs im Chinageschäft erleichtern. Zudem werde es Siemens und seinen chinesischen Kunden und Lieferanten einfacher, Währungsrisiken abzusichern. Mit diesem Schritt werde man sich einen Wettbewerbsvorteil im großen chinesischen Markt verschaffen, hieß es abschließend.

## BME-eLösungstage

### BME informiert über elektronischen Einkauf

Der Stand der Digitalisierung im Einkauf ist auch in diesem Jahr wieder Thema der BME-eLösungstage. Am 25. und 26. März können sich Interessierte im Maritim Hotel in Düsseldorf u.a. über elektronische Einkaufssysteme, Ausschreibungen und Vertragsmanagement oder Rechnungsbearbeitung informieren. Nach Angaben des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) werden rund 60 Anbieter ihre Lösungen ausstellen.

[www.bme.de/eloesungstage](http://www.bme.de/eloesungstage)