

## BME-Whitepaper „Wertbeitrag des Einkaufs“

### Verständnis

Der Einkauf erfährt fortwährend einen immer höheren Stellenwert im Unternehmen. Dies ist besonders auf den hohen Anteil der externen Ausgaben im Verhältnis zum Umsatz und auf die damit einhergehenden Hebel des Einkaufs zur Verbesserung des Betriebsergebnisses zurückzuführen. Gleichzeitig wurde erkannt, dass der Einkauf einen Wertbeitrag in nicht unerheblicher Höhe leisten kann. Dennoch steht der Einkauf oft vor der Herausforderung, den konkreten Wertbeitrag zu messen und transparent darzustellen. Das Whitepaper soll Ansatzpunkte aufzeigen, wie dies gelingen kann.

### Wer ist zuständig?

CPO | Einkaufsleiter | Strategischer Einkauf | Verantwortungsträger | Einkaufscontroller

### Schlagwörter

Stellenwert | Einkaufshebel | Beitrag zum Unternehmenserfolg | Marketing des Einkaufs | Erfolgsmessung | Qualitativer und quantitativer Wertbeitrag | **Einkaufscontrolling**

### Wertbeitrag des Einkaufs – die Hebel

Unterschieden werden quantitative und qualitative Hebel. Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es hat sich aber in zahlreichen Diskussionen herausgestellt, dass die beschriebenen Hebel in sehr vielen Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche zur Erfolgsmessung herangezogen werden, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung.

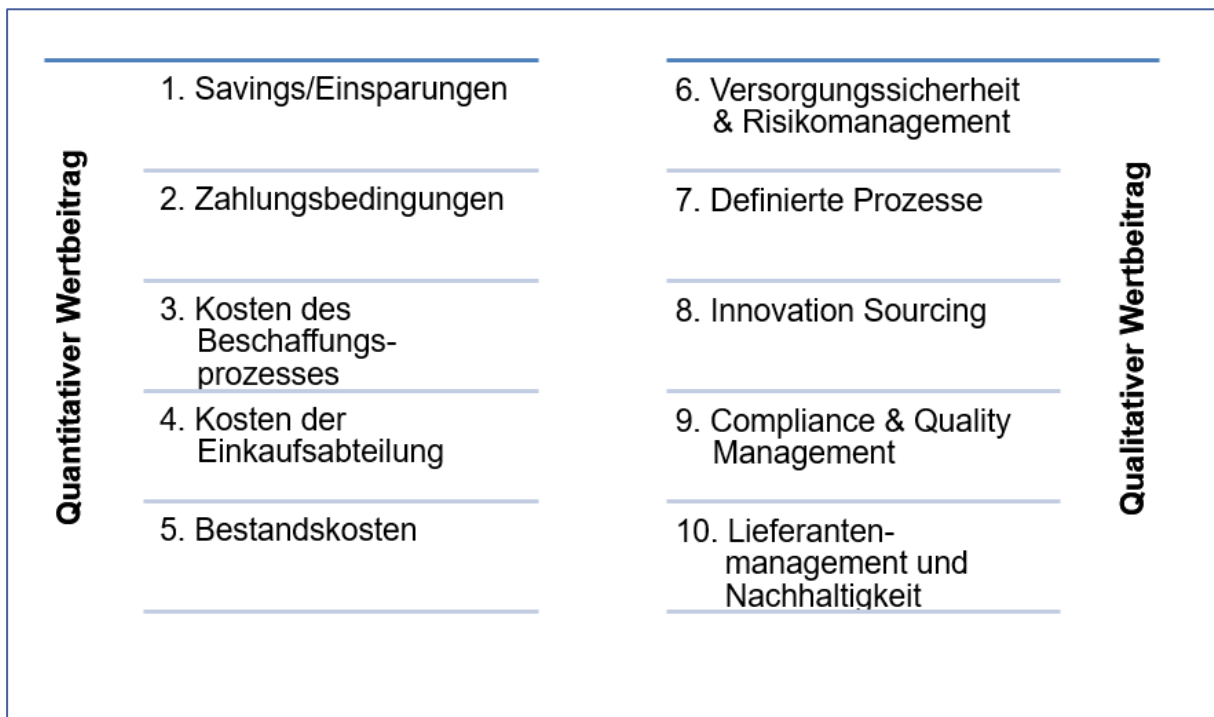


Abbildung 1: Hebel zur Darstellung des Wertbeitrags

## 2 Beispiele: Zahlungsbedingungen (Nr. 2) & Lieferantenmanagement (Nr. 10)

Die **Zahlungsbedingungen** werden sehr oft als Hebel im Einkauf genutzt, um den Cash-Flow zu verbessern.

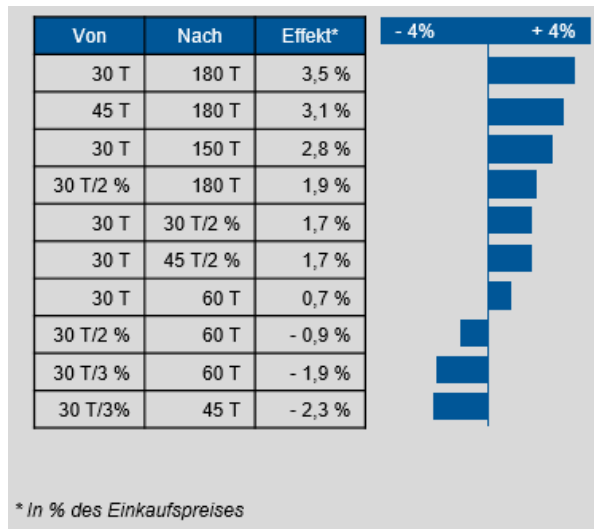


Abbildung 2: Auswirkungen veränderter Zahlungsbedingungen

Allerdings können darüber auch

- das Lieferantenportfolio gesteuert werden
- durch bewusstes Ausnutzen von Skonti Einsparungen erzielt werden
- durch eine klare Standardisierung von Prozessen die Anzahl der Payment Terms reduziert und damit Kosten eingespart werden und
- Prozesse für die Digitalisierung vorbereitet werden.

Hier kann man in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie mit den Entscheidungsträgern festlegen, welche Zielrichtung bei den Zahlungsbedingungen primär verfolgt werden soll (z.B. lange Zahlungsziele vs. Maximales Skonto). Wie sich z.B. eine Veränderung der Zahlungsbedingungen auf die Einkaufspreise auswirken kann, wird beispielhaft visualisiert in Abbildung 2.

Gerade in der Corona Krise wurde vielen Unternehmen bewusst, wie wichtig eine nachhaltige bzw. gesicherte Versorgung für den eigenen Geschäftserfolg sein kann. Der qualitative Hebel „**Lieferantenmanagement und Nachhaltigkeit**“ greift dies beispielhaft auf.

In dem gewählten Beispiel geht es primär um nachhaltige, sprich zuverlässige, belastbare Beziehungen zu den wichtigsten Lieferanten. Natürlich spielt auch der ökologische Aspekt der Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle, wird aber an anderer Stelle betrachtet. Der Lieferant muss als Partner in einer Wertschöpfungskette gesehen werden. Offene, transparente Kommunikation über den gesamten Ausschreibungsprozess leistet hier einen wichtigen Beitrag. Kommt es zu einem Vertragsabschluss, sollte es selbstverständlich sein, dass pünktlich gemäß den vereinbarten Lieferbedingungen bezahlt wird und das eigene Unternehmen als verlässlicher Kunde wahrgenommen wird.

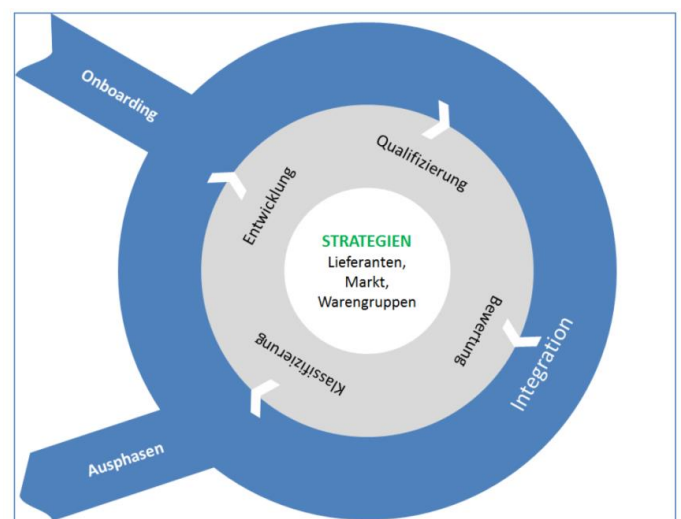


Abbildung 3: Instrumente im Lieferantenmanagement

Gerade in Krisenzeiten zeigt sich, ob eine Partnerschaft geeignet ist, die auftretenden Probleme gemeinsam erfolgreich zu lösen.

Die Bedeutung eines gut aufgestellten Einkaufs dürfte dementsprechend in der Corona Krise vielen Entscheidern bewusster geworden sein. Die oben aufgeführte Systematik der quantitativen und qualitativen Hebel hilft dabei, diesen Wertbeitrag auch leicht verständlich, nachvollziehbar und eingebettet in die Unternehmensstrategie zu erläutern und zu visualisieren.

Deutlich wird ebenfalls, dass eine rein monetäre Betrachtung und ein großer Fokus auf möglichen Einsparungen jedoch zu kurz greifen und die steigenden Herausforderungen der sich schnell wandelnden Wirtschaftswelt nicht widerspiegeln. Der Einkauf steht vor starken Veränderungen, die auch transparent dargestellt werden sollten.

Doch was benötigt der Einkauf, um den dargestellten Wertbeitrag für das Unternehmen auch tatsächlich erbringen zu können? Oft steht er vor Herausforderungen an mehreren Fronten: Kostendruck, Versorgungssicherheit, Erwartungen der Geschäftsführung sowie der guten Zusammenarbeit mit Lieferanten. Die Zielsetzungen können sich hier unter Umständen widersprechen. An dieser Stelle ist besonders die Unterstützung der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes zu erwähnen, die sich einerseits in den zur Verfügung gestellten Ressourcen (personell, zeitlich und finanziell) zeigt. Zum anderen braucht der Einkauf ein klares Mandat. Um auf Augenhöhe einen Beitrag leisten zu können, benötigt der Einkauf klare, kurze Reporting-Linien in den Vorstand/in die Geschäftsleitung. Zwischen Einkauf und Geschäftsführung sollten außerdem abgestimmte Zielkataloge vereinbart werden, in denen die Erwartungen an den Einkauf festgehalten werden.

## Weitere Informationen

BME-Fachgruppe „Wertbeitrag des Einkaufs“  
BME-Mittelstandsinitiative  
BME-Leitfaden „Transformation im Einkauf“

Stand: Januar 2021

### Impressum

Bundesverband Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Frankfurter Straße 27  
D-65760 Eschborn

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

Bildnachweis: © leonid/fotolia.com

### Ansprechpartner und Kontakt

**Judith Richard**

Referentin BME-Fachgruppen  
Sektion Beschaffungskategorien

☎ +49 (0)6196 / 5828-111

📞 +49 (0)173/575 74 87

✉ [judith.richard@bme.de](mailto:judith.richard@bme.de)

🌐 [www.bme.de/fachgruppen](http://www.bme.de/fachgruppen)

#BMEFachgruppe|n

#GemeinsamImpulseSetzen

#WirWissenWas