

Alwin Locker  
Pan Theo Grosse-Ruyken

# Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain

Mit Strategie-, Performance- und  
Risikokonzepten Millionenwerte schaffen

*2. Auflage*

---

# Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain

---

Alwin Locker • Pan Theo Grosse-Ruyken

# Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain

Mit Strategie-, Performance- und  
Risikokonzepten Millionenwerte schaffen

2., aktualisierte Auflage

Dr. Alwin Locker  
Lachen  
Schweiz

Dr. Pan Theo Grosse-Ruyken  
Freienbach  
Schweiz

ISBN 978-3-658-05794-7  
DOI 10.1007/978-3-658-05795-4

ISBN 978-3-658-05795-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Stefanie Brich, Claudia Hasenbalg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Stimmen zum Buch

*„Durch ein strategisch ausgerichtetes Einkaufs- und Supply Chain Management erlangen Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile und erzielen höhere Kapitalrenditen. Das vorliegende Buch bietet hierzu ein ganzheitliches Gestaltungsmodell und gibt fundierte und wertvolle Hilfestellungen für die Praxis.“*

Prof. Dr. Stephan M. Wagner, Ordinarius für Logistikmanagement und Direktor Executive MBA, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich

*„Die Zusammenarbeit von Einkauf und Supply Chain mit den Finanzfunktionen im Unternehmen bietet vielversprechende Optimierungsmöglichkeiten. Das Buch beschreibt sehr praxisorientiert, wie diese Potenziale beim Management von Kosten, Working Capital, Steuern, Kapitalkosten und Risiken genutzt werden können.“*

Dr.-Ing. Klaus Hauschulte, VP Operations, Siemens AG, Wind Power Division

*„Einkäufer und Supply Chain-Manager müssen auch die Sprache des Top-Managements sprechen, wenn sie als gleichberechtigte und anerkannte Partner der Unternehmensführung agieren wollen. Durch das vorliegende Buch erhalten Manager in Einkauf und Supply Chain ein sehr fundiertes Rüstzeug, dieser Rolle zukünftig gerecht zu werden.“*

Prof. Dr.-Ing. Raimund Klinkner, Geschäftsführender Gesellschafter, IMX Institute for Manufacturing Excellence

*„Finanzkonzepte als neue Dimension in Einkauf und Supply Chain Management gehen weit über die Optimierung von Kosten, Qualität und Lieferterminen hinaus. Sie bieten viele Chancen, um weitere Erfolgspotenziale der finanziellen Werttreiber wie Investiertes Kapital, Kapitalkosten oder Steuern zu aktivieren. Den Autoren von ‚Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain‘ gelingt es, die ganze Bandbreite an versteckten Werthebeln äußerst praxisorientiert und anwendbar darzustellen.“*

Prof. Ulrich Thonemann, Ph.D., Leiter Seminar für Supply Chain Management und Management Science, Universität Köln

*„Die Schnittstellen zwischen Einkauf und Supply Chain mit den Finanzabteilungen bergen viel Potenzial zur Erhöhung des Unternehmenswertes. Diese gilt es anzupacken. ‚Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain‘ liefert dazu eine ausgezeichnete Antwort und zeigt praxistaugliche Lösungen. Nur zu empfehlen.“*

Daniel Helmig, Head Global Supply Chain Management, ABB Management Services Ltd.

*„Absolut lesenswert für alle, die die Zusammenhänge zwischen Finanzen und Supply Chain Management verstehen und in ihrem Unternehmen nutzenbringend einsetzen wollen.“*

Adrian Bodmer, CFO, Denner AG

*„Die Sicht der Aktionäre und des Top-Managements in Einkauf und Supply Chain Management zu berücksichtigen wird durch ‚Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain‘ in vielen Facetten anwendungsorientiert dargestellt. Ein wertvoller Beitrag für die unternehmerische Praxis.“*

Christoph Eisenhardt, President & Chief Executive Officer, Volex Plc

*„Einkauf und Supply Chain Management sind für uns von hoher strategischer Relevanz, da sie substantiell die nachhaltige Wertgenerierung unseres Unternehmens sicherstellen. Das Verständnis der finanziellen Wirkzusammenhänge ist eine Grundvoraussetzung für das wirkungsvolle Management der Versorgungsstrukturen und gehört damit zum Handwerkszeug jeder Führungskraft. ‚Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain‘ gibt praktische Wegweisungen und Empfehlungen für unser Tagesgeschäft.“*

Dr. Stefan Nöken, Member of the Executive Board, Hilti Corporation

*„Der moderne Einkauf hat drei große Herausforderungen zu bewältigen. Er muss die Innovation im Unternehmen begleiten. Er muss das Thema Nachhaltigkeit mit den Bereichen unterstützen und er muss nachweislich Mehrwert für das Unternehmen generieren. Für das Thema Mehrwert ist das vorliegende Buch ‚Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain‘ ein Buch für Praktiker und Studenten, die die finanziellen Potenziale in der Supply Chain verstehen und anwenden wollen. Durch das praxisorientierte Wissen und die vielen Unternehmensbeispiele wird das Buch zu einem äußerst wertvollen Begleiter auf dem Weg der kontinuierlichen ‚Mehrwertbeschaffung‘ im Einkauf und der Supply Chain.“*

Axel Butterweck, Leiter Konzerneinkauf, Post CH AG

*„Wir entwickeln unseren Einkauf strategisch zu einer Supply Chain Management Funktion mit Fokus auf die externe Wertschöpfungskette weiter. Ein wesentliches Thema ist dabei die Überleitung der Finanzziele in konkrete KPIs für die Supply Chain. Die Lektüre dieses Buches und das von Locker und Grosse-Ruyken entwickelte 3+ Modell fand ich sehr hilfreich, da genau diese Schnittstelle fundiert beleuchtet wird. Aus meiner Sicht absolut empfehlenswert!“*

Robert Ohmayer, Vice President Corporate Purchasing, J.M. Voith GmbH Beteiligungen KG

*„Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain‘ ist nicht nur ein informatives Nachschlagewerk für Praktiker, sondern auch ein verständliches Kompendium für Studenten, welche die finanziellen Potenziale in der Supply Chain verstehen und heben wollen. Die Dichte an praxisorientiertem Wissen sowie die zahlreichen Unternehmensbeispiele machen das Buch zu einer wertvollen Lektüre auf dem Weg hin zum Supply Chain Finance.“*

Prof. Dr. Erik Hofmann, Titularprofessor für Operations Management an der Universität St.Gallen und Leiter des Supply Chain Finance-Labs der Schweizerischen Post

*„Das vorliegende Buch bietet in Breite und Tiefe einen exzellenten Leitfaden, um die Finanzorientierung in Einkauf und Supply Chain zu einem echten Erfolgsfaktor des Unternehmens zu entwickeln.“*

Andreas Koch, Leiter Supply Chain Management, Mitglied der Direktion, Galexis AG

*„Das Buch ‚Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain‘ gibt eine sehr gute Hilfestellung, um Einkauf und Supply Chain zu einem Erfolgsfaktor gerade in kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu entwickeln.“*

Dr. Stefan Hallbauer-Filthaut, Geschäftsführer, Gebr. Echtermann GmbH & Co. KG

---

## Geleitworte

### **Liebe Leserin, lieber Leser,**

Einkauf und Supply Chain sind Goldgruben. Sie bergen signifikante Wertpotenziale, die mit innovativen Finanzkonzepten erschlossen werden können. Das wissen mittlerweile nicht nur der Einkauf und das Supply Chain Management, sondern auch die Unternehmensleitung und die Aktionäre. Denn am Ende des Tages geht es um die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen durch Best-in-Class Supply Chains und um die Profitabilität des Unternehmens. Präsident Barack Obama betonte am World Economic Forum 2012 in Davos die immense Bedeutung und Tragweite von Einkauf und Supply Chain für die Weltwirtschaft. Wurden aber in den letzten beiden Dekaden vorwiegend Waren- und Informationsflüsse optimiert, steckt die Verankerung der finanziellen Zielsetzungen entlang der Supply Chain noch in den Kinderschuhen. Erst so dramatische Ereignisse wie das Erdbeben in Fukushima, die Schuldenkrise in Europa, die starken Schwankungen der Rohstoffkosten oder die Finanzkrise rüttelten das Top-Management, die Einkäufer und Supply Chain Manager auf. Es galt, die Robustheit der Wertschöpfungsketten sicherzustellen und die negativen finanziellen Folgen für die Unternehmen zu begrenzen. Finanzen in Einkauf und Supply Chain wurden zur Chefsache.

Das Potenzial von Einkauf und Supply Chain Management ist daher noch bei Weitem nicht ausgeschöpft. Heutzutage stehen nicht mehr Coca-Cola und Pepsi im Wettbewerb, sondern die Wertschöpfungskette von Coca-Cola steht im Wettbewerb zur Wertschöpfungskette von Pepsi. Dies erfordert ein radikales Umdenken: weg von der Silobetrachtung, hin zu einem holistischen Denken entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Managerinnen und Manager von heute sollten berücksichtigen, dass letztlich der Markt bzw. der Kunde über den Unternehmenserfolg entscheidet. Die ideale strategische Übereinstimmung zwischen der Wettbewerbs- und der Supply-Chain-Strategie ist dabei zu erzielen – so die Theorie. Diese Strategie muss sich jedoch in der Praxis auch finanziell auszahlen – sonst sind Unternehmensleitung und Aktionäre nicht zu begeistern. Im Streben nach Wettbewerbsvorteilen und finanzieller Performance darf der Risikoaspekt nicht außer Acht gelassen werden. Die oben genannten Schocks können ansonsten alle anderen Anstrengungen zunichtemachen.

Das Buch *Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain* gibt Ihnen viele pragmatische und innovative Ansätze sowie ansprechende Praxisbeispiele an die Hand, um die

Finanzorientierung in Ihrer Einkaufs- und Supply-Chain-Organisation zu erhöhen. Sie können aus den dargestellten Strategie-, Finanz-Performance- und Risikokonzepten in Einkauf und Supply Chain diejenigen auswählen, die für Ihr Unternehmen Millionenwerte schaffen.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Prof. Dr. Stephan M. Wagner  
Lehrstuhl für Logistikmanagement  
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

Exzellente Einkäufer bringen dem Unternehmen substanziellen Erfolg. Durch den hohen Grad an Outsourcing in vielen Unternehmen liegt der Gewinn buchstäblich im Einkauf. Möchte die Unternehmensleitung das operative Unternehmensergebnis verbessern, setzt sie häufig beim Einkauf an. Darüber hinaus bestimmt der Einkauf durch die Lagerbestände an Rohmaterialien und die Lieferantenverbindlichkeiten entscheidend auch das investierte Kapital des Unternehmens und damit den Return on Investment (ROI).

Durch diesen hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg stehen für Verantwortliche im Einkauf vermehrt Finanzziele auf der Agenda, wie z. B. Erhöhung des Unternehmenswertes, Verbesserung des Gewinns, Verringerung des Working Capital, Sicherung der Liquidität. Aktuelle Wirtschaftsthemen wie Währungsschwankungen, Rohstoffpreisentwicklungen oder Naturkatastrophen verstärken zudem die Bedeutung der Risikoorientierung für Einkauf und Supply Management. In den Unternehmen verlangt dies strategisch und operativ eine deutlich engere Verknüpfung der Funktionen Finanzen und Controlling mit dem Einkauf.

In der modernen Ausbildung von Führungskräften im Einkauf und Supply Chain Management darf daher die Dimension der Finanzorientierung und deren Konzepte nicht fehlen. Einkaufs- und Supply Chain Manager sollten somit die „Sprache des Geldes“ beherrschen. Sie sind gefordert, moderne Ansätze im Wert-, Kosten-, Risiko-, Supply Chain Finance- und Working Capital Management zielgerichtet in ihren Funktionen einzusetzen.

*Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain* ist ein spannender Beitrag, der hervorragend die vielen Gestaltungsansätze und Möglichkeiten in Einkauf und Supply Chain Management der letzten Jahre um die Finanzorientierung ergänzt. Die vielen vertiefenden Praxisbeispiele machen das Buch zu einem wertvollen Hilfsmittel für die Ausbildung und für Praktiker, die innovative und zugleich erprobte Strategie-, Finanzperformance- und Risikokonzepte für Einkaufs- und Supply Chain Management kennenlernen und umsetzen wollen.

Ich wünsche Ihnen viele anregende Impulse für die tägliche Praxis und für die weitere Entwicklung Ihrer Einkaufs- und Supply-Chain-Management-Funktion.

Rolf Jaus

Geschäftsführer

Procure.ch - Fachverband für Einkauf und Supply Management

---

## Vorwort

Einkauf und Supply Chain Management sind bei den meisten Unternehmen strategisch und damit für die Wettbewerbsdifferenzierung von entscheidender Bedeutung. Erstaunlicherweise sind die Strukturen von Einkauf und Supply Chain Management und ihre Rolle in der Unternehmensleitung in der Regel jedoch nicht dementsprechend entwickelt. Daher stellt sich die Frage: Wie kann Einkauf und Supply Chain Management zur Chefsache werden und eine adäquate Rolle in der Unternehmensführung einnehmen? Diese zentrale Fragestellung begegnet uns immer wieder in Gesprächen mit Führungskräften in Unternehmen, in Seminaren mit Praktikern und im Austausch mit Experten in Einkaufs-, Supply-Chain- und Finanz-Management. Wir versuchen mit unserem *3+ Wertsteigerungs-Modell* eine Antwort zu geben, um Einkauf und Supply Chain Management aus dem Schattendasein eines operativen Erfüllungsgehilfen zu einem Business-Manager zu entwickeln. In der zweiten Auflage des vorliegenden Buches wird der Einfluss des *3+ Wertsteigerungs-Modells* auf den Erfolg des Unternehmens stärker betont. Wir zeigen, wie Einkauf und Supply Chain Management ihren Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung, zur Erhöhung der Finanz-Performance und zur Reduktion der Risiken der Supply Chain erfolgreich gestalten können.

Unsere Forschungen und Umfragen in den letzten zehn Jahren bei mehr als 2000 Unternehmen haben gezeigt, dass die Potenziale innovativer Finanzkonzepte in Einkauf und Supply Chain zwar erkannt sind, die Implementierung dieser Themen aber häufig noch in den Kinderschuhen steckt. Wir haben daher in der 2. Auflage auch die Trends, Erfahrungen und Praxisbeispiele von Finanzthemen in Einkauf und Supply Chain Management aktualisiert, insbesondere die Konzepte des Supply Chain Finance und des Risikomanagements.

Supply Chain Finance (SCF) als innovatives Konzept zur Optimierung der Finanzflüsse in Supply Chains verspricht ein neues zukünftiges Milliardenbusiness zu werden. Viele Unternehmen steigen hier bereits ein: Knorr-Bremse hat als eines der ersten Europäischen Unternehmen SCF eingeführt. Bayer, Deutsche Post DHL, Philips oder Hoffmann-La Roche praktizieren SCF auch – die Swiss prüft die Einführung. Auch die Politik hat die Potenziale von Finanzen in Einkauf und Supply Chain erkannt. Der britische Premierminister David Cameron hat Unternehmen wie Jaguar, BP, Tesco oder Vodafone eingeladen, Supply-Chain-Finance-Konzepte vermehrt einzusetzen, um die Supply Chains mit mittleren

und kleinen Unternehmen (KMU) im Sinne eines Win-Win zu optimieren. Der Niederländische Minister for Economic Affairs Henk Kamp hat mit niederländischen Unternehmen wie Unilever, Heineken oder DSM ein Projekt lanciert, um Supply Chain Finance weiterzuentwickeln. Parallel dazu und bereits deutlicher verankert, wenn auch häufig noch unbefriedigend umgesetzt, ist das Risiko-Management. Spätestens seit der Aufgabe des fixen Wechselkurses 1.20 CHF/EUR im Januar 2015 werden exportorientierte Schweizer Unternehmen das Fehlen eines Natural Hedging deutlich in ihren Finanzergebnissen spüren. Diejenigen, die ihr Marktrisiko und die Risiken in ihren Supply Chains am besten im Griff haben, sichern sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil und können einen großen Mehrwert generieren.

Wir danken allen Personen, die uns bei der Neuauflage unterstützt und durch Ihren Input die Praxisnähe sichergestellt haben. Besonders unseren Familien gilt unser Dank für die Geduld während der Entstehung der 2. Auflage.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viele nutzenbringende Anregungen und eine erfolgreiche Implementierung der Finanzkonzepte in Einkauf und Supply Chain zur Steigerung von Wettbewerbskraft, Finanz-Performance und zur Reduktion der Risiken Ihres Unternehmens.

Wir freuen uns über Ihre Erfahrungen, Best- oder Worst Practices unter [chefsache@soltar.biz](mailto:chefsache@soltar.biz).

Zürich, im Mai 2015

Alwin Locker & Pan Theo Grosse-Ruyken

---

## Über die Autoren

**Dr. Alwin Locker** studierte Wirtschaftsingenieurwesen sowie Corporate Finance an den Universitäten Paderborn und Zürich und promovierte an der Universität St. Gallen (HSG). Er hatte mehrere Führungspositionen im HANIEL- und SIG Konzern inne. Er ist aktuell Geschäftsführer der SOLTAR AG in Zürich und als Dozent für Operations-, Einkaufs- und Supply Chain Management sowie Supply Chain Finance tätig.

**Dr. Pan Theo Grosse-Ruyken** studierte Wirtschaftswissenschaften in Witten/Herdecke und promovierte an der WHU – Otto Beisheim School of Management im Bereich Supply Chain Management, war u.a. als Gastwissenschaftler an der Stanford University tätig, und ist Postdoctoral Researcher am Lehrstuhl für Logistikmanagement an der ETH Zürich. Berufliche Erfahrungen bestehen im Private Banking, Investment Banking, in der Beratung und im Risikomanagement.

---

# Einleitung

*„Am Gewinn machen ist noch keine Firma zugrunde gegangen.“*

*Prof. Dr. Erich Gutenberg, Begründer der Betriebswirtschaftslehre*

Finanzen stehen aktuell ganz oben auf der Agenda. Finanzkrise, Euroschwäche, Staatsverschuldung, Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MIFID II) oder Basel III beschäftigen Staatenlenker, Wirtschaftsrosse und Medien. Finanzziele sind auch die Protagonisten in der Unternehmensleitung und der Corporate Governance – trotz der sinnvollen Forderung nach Orientierung, allen Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeiter oder der Gesellschaft. Die Erwartungen der Aktionäre, eine Verzinsung ihres investierten Kapitals zu erhalten ist in der Regel das prioritäre Unternehmensziel. Siemens als börsennotiertes Unternehmen will beispielsweise eine Kapitaleffizienz des ROCE (Return on Capital Employed) von 15–20 % erreichen. Das Familienunternehmen Würth stellt eher Markt- und Umsatzrenditeziele in den Vordergrund. Es will bis 2020 den Umsatz verdoppeln und profitabel wachsen. Der größte Private Equity Fonds Europas, Apax Europe VII, der aktive Beteiligungen an Unternehmen hält, wirbt mit einer bisherigen Nettoverzinsung von 29 % des investierten Kapitals. Sie stellen somit den Investoren in die von ihnen gehaltenen Unternehmen für jeden investierten EUR eine Rückzahlung von 1,29 EUR in Aussicht. Den Beispielen ist gemeinsam, dass sie „finanzielle Werte“ für die Zukunft schaffen wollen. Dies erfolgt in einem Zusammenspiel der Funktionen innerhalb des Unternehmens, mit Lieferanten und mit Kunden – der Supply Chain des Unternehmens. Nicht mehr einzelne Unternehmen stehen heute im Wettbewerb, sondern diese Supernetzwerke. Sprich, ob Siemens oder Würth, Unternehmen schaffen ihre Finanzziele nur im engen Zusammenspiel mit ihren Supply-Chain-Partnern innerhalb immer stärker globalisierter Wertschöpfungsketten.

Uns interessiert deshalb die Frage, welche Bedeutung die Themen Finanzen und das Schaffen finanzieller Werte für die Funktionen Einkauf und Supply Chain Management besitzen. Unter Einkauf verstehen wir die Funktionen in den Unternehmen, die sich mit der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen beschäftigen. Supply Chain Management (SCM) subsummiert alle Funktionen, die für die Planung, Steuerung und Durchführung des Material-, Informations- und Finanzflusses – auch über die Unternehmensgren-

zen hinweg – zuständig sind. Einkaufs- und Supply-Chain-Funktionen wachsen immer mehr zusammen. Dadurch wird in vielen Unternehmen keine Funktionsunterscheidung vorgenommen und der Einkauf ist ein Teil des Supply Chain Management.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

**Kernfragen der Praxis** In einer Vielzahl von Gesprächen mit Top-Managern, Einkäufern, Supply Chain Managern, Logistikern, Forschern und Professoren in Praxisprojekten, Seminaren, Workshops, sowie in Umfragen bei mehr als 2.000 Unternehmen haben wir den aktuellen Stand der Finanzorientierung in Einkauf und Supply Chain Management untersucht. Dabei haben sich zwei Fragen herauskristallisiert:

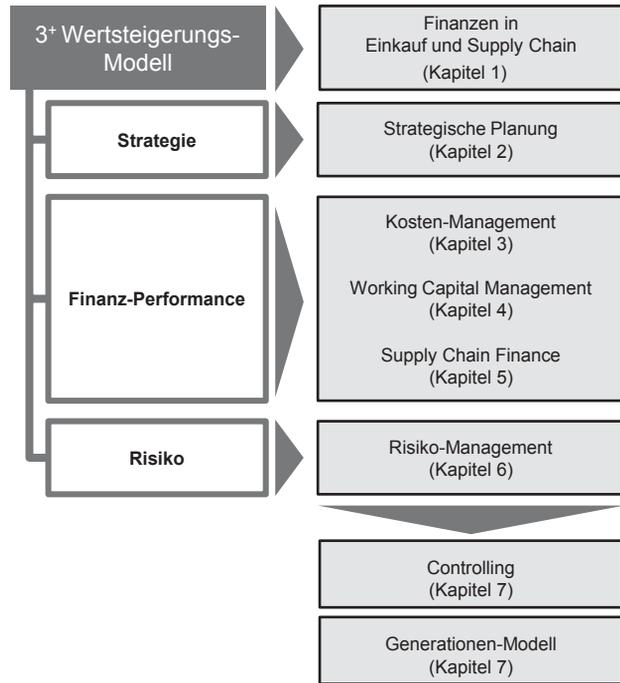
1. *Wie kann Einkauf und Supply Chain Management eine aktive Rolle in der Unternehmensleitung spielen, um signifikante finanzielle Werte zu schaffen?*

Für das Top-Management ist das Einkaufs- und Supply Chain Management zu einem der wichtigsten Faktoren zur Erreichung der Finanzziele des Unternehmens geworden. Die Wichtigkeit der Einkaufs- und Supply-Chain-Funktionen im Unternehmen hat sich in den letzten Jahren entsprechend erhöht. Kürzlich gaben 77 % der befragten Einkaufs- und Supply Chain Manager aus mehr als 500 Industrieunternehmen an, sie hätten die volle Unterstützung des Top-Managements. Im Jahre 2003 waren es lediglich 51 %. Die Stellung im Unternehmen ist bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen mit der Finanzabteilung gleichgerückt (Roland Berger Strategy Consultants 2011). Unternehmen wie BMW, Porsche oder Carrefour haben ein eigenes Vorstandsresort für Einkauf bzw. Supply Chain geschaffen, das für die Wertschöpfungskette zuständig ist (Aberdeen Group 2007). Mit einer Rolle im Top-Management müssen Einkauf und Supply Chain Manager die Finanzorientierung in ihren Funktion erhöhen und benötigen deshalb einen konzeptionellen Ansatz. Hierzu bietet Kap. 1 das „3+ Wertsteigerungs-Modell“.

2. *Welche Potenziale ergeben sich aus der Finanzorientierung in Einkauf und Supply Chain Management?*

Die Finanzorientierung ist in vielen Unternehmen in Einkauf und Supply Chain Management schon mit sehr guten Ansätzen verankert. Wir haben sie in Teilen weiterentwickelt und stellen diese innovativen und in der Praxis bewährten Konzepte in den Kap. 2–7 vor. Es sind dies die Strategische Planung (Kap. 2), Kosten-Management (Kap. 3), Working Capital Management (Kap. 4), Supply Chain Finance (Kap. 5), Risiko-Management (Kap. 6) und Einkaufs- und Supply Chain Controlling (Kap. 7). Kapitel 7 beschreibt zudem in einem „Generationen-Modell“ eine Assessment-Methode. Sie ermöglicht Unternehmen, den Grad der Finanzorientierung selbst zu bewerten und daraus die Rolle von Einkauf und Supply Chain Management zur Erreichung der Finanzziele abzuleiten (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1** Aufbau des Praxishandbuchs



**Fünf Kernerkenntnisse** Im vorliegenden Buch beschreiben wir fünf Erkenntnisse der Praxis zur Wirkung der Finanzorientierung in Einkauf und Supply Chain Management:

1. *Einkauf und Supply Chain Management determinieren substantziell die Wettbewerbsgrößen im „Modernen Siebenkampf“ bezüglich Kosten, Working Capital, Zeiten, Qualität, Innovation, Risiken und Nachhaltigkeit.* Je nach Unternehmen sind Schwerpunkte und Einfluss verschieden, in der Regel ist der Beitrag jedoch wesentlich – wenn nicht sogar der entscheidende Faktor für den Markterfolg.
2. *Best-in-Class-Unternehmen in Einkauf und Supply Chain Management bieten Millionenpotenziale und sind damit maßgeblich für die Entwicklung des Unternehmenswertes verantwortlich.* Die von uns untersuchten Unternehmen dieser Kategorie haben eine bis zu doppelt so hohe Gesamtkapitalrendite (ROCE), Gewinnmarge (EBIT-Marge) und Steigerung der Marktkapitalisierung wie ihre Hauptwettbewerber.
3. *Konzepte mit Finanzorientierung bieten eine neue Möglichkeit zur Wertsteigerung in Einkauf und Supply Chain Management.* Dies sind in erster Linie folgende innovativen und bewährten Konzepte:
  - (Gesamt-) Kosten-Management
  - Working Capital Management
  - Supply Chain Finance
  - Risiko-Management
  - Controlling

4. *Einkauf und Supply Chain Management brauchen eine Strategische Planung von Strategie, Finanz-Performance und Risiko.* Um Millionenpotenziale in Einkauf und Supply Chain Management zu realisieren, müssen strategische Planungen des Unternehmens mit denen in Einkauf und Supply Chain Management verknüpft werden. Hierzu sind innovative Konzepte und Methoden notwendig, die den Beitrag von Einkauf und Supply Chain Management zu den Werttreibern Strategie, Finanz-Performance und Risiko maximieren und den Gestaltungsrahmen für die operative Umsetzung bilden.
5. *Finanzen in Einkauf und Supply Chain muss Chefsache werden.* Einkauf und Supply Chain können ihr volles Potenzial nur ausschöpfen, wenn sie zu Kernaufgaben im Top-Management werden. Eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens durch Einkauf und Supply Chain Management braucht eine kontinuierliche Verknüpfung, abgestimmte Gestaltung, konsequente Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Aktionärs-, Top-Management- und Einkaufs- & Supply-Chain-Ziele. Um die Handlungsnotwendigkeit abzuleiten, ist ein Assessment der Rolle von Einkauf und Supply Chain Management für die Wertsteigerung des Unternehmens notwendig.

**Fünf Kernmaßnahmen** Basierend auf diesen Erkenntnissen werden in Analogie zum Rennsport in der Formel 1 fünf Kernmaßnahmen beschrieben, um den Turbo der Wertsteigerung „Finanzen in Einkauf und Supply Chain“ zu zünden:

1. *Saisonziel – Weltmeister werden!*  
Bewerte mit dem „*Generationen-Modell*“ die Rolle und den IST- bzw. SOLL-Einfluss von Einkauf und Supply Chain Management auf den Unternehmenswert.
2. *Qualifying – Einkauf und Supply Chain Management in die Pole Position!*  
Spreche im Einkauf und Supply Chain Management die Sprache des Top-Managements durch Nutzung des „3+ *Wertsteigerungs-Modells*“.
3. *Fine-Tuning & Set-up – Auf die richtige Abstimmung von Team, Fahrer und Fahrzeug kommt es an!*  
Gestalte die drei Werttreiber Strategie, Finanz-Performance und Risiko in Einkauf und Supply Chain Management integrativ im Rahmen der *Strategischen Planung* mit *innovativen Konzepten wie dem Supply Chain Fit, dem Werttreiber-Baum und dem Risiko-Modell.*
4. *Im Rennen – Die PS auf die Straße bringen!*  
Realisiere die Potenziale der *Konzepte mit Finanzorientierung* in Einkauf und Supply Chain Management, wie *Kosten-, Working Capital-, Supply Chain Finance- oder Risiko-Management* und erhöhe damit den Unternehmenswert.
5. *Erfolge feiern – aber: Nach dem Rennen ist vor dem Rennen!*  
Entwickle mit einem *Controlling-Regelkreis* Einkauf und Supply Chain Management schrittweise zu einer *Wertsteigerungs-Funktion* und überzeuge damit Top-Management und Aktionäre.

**Dank** Unser Dank gilt einer Vielzahl von Personen aus unterschiedlichen Disziplinen. Ohne Ihr Mitwirken wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. Wir danken den zahlreichen Geschäftsführern, Lehrstuhlinhabern, Finanzexperten, Einkaufsleitern, Logistikern sowie Supply Chain Managern für ihre Anregungen, Hinweise und Best-Practices, welche uns viele bewährte Konzepte zugänglich gemacht und die Praxistauglichkeit der neuen Konzepte immer weiter erhöht haben.

Für die wohlwollende Unterstützung des Buchprojektes danken wir besonders Prof. Dr. Stephan Wagner von der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH Zürich) und Herrn Rolf Jaus vom Fachverband für Einkauf (procure.ch). Wir danken unseren Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, externen Gutachtern sowie dem Verlag Springer Gabler für das konstruktive Feedback. Großer Dank geht auch an unsere Partnerinnen und unsere Familien, die mit viel Geduld den Entstehungsprozess dieses Buches unterstützt haben.

Wir wünschen Ihnen, geschätzte Damen und Herren, beim Lesen der Lektüre viele Anregungen für die tägliche Praxis, und hoffen Ihnen damit einen Ansatz für profitables Wachstum in ihrem Unternehmen an die Hand geben zu können. Die Finanzorientierung in Einkauf und Supply Chain möge Ihnen helfen, in der Sprache des Top-Managements und der Aktionäre die signifikanten Wertsteigerungspotenziale von Einkauf und Supply Chain Management überzeugend aufzuzeigen, zu nutzen und Millionenwerte zu schaffen.

---

## Literatur

Roland Berger Strategy Consultants, Purchasing Excellence Study, Purchasing Trends and Benchmarks 2011.

Aberdeen Group: The CPO's Strategic Agenda – Managing Performance, Reporting to the CFO, 2007.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Finanzen in Einkauf und Supply Chain</b> .....	1
1.1	Wert-Management für Einkauf und Supply Chain Management .....	1
1.2	Einfluss von Einkauf und Supply Chain auf die Wettbewerbsgrößen .....	7
1.3	„Moderner Siebenkampf“ und Zielsystem „3+ Wertsteigerungs-Modell“ ..	14
1.4	Potenziale durch Finanzen in Einkauf und Supply Chain Management ...	21
	Literatur .....	27
<b>2</b>	<b>Strategische Planung</b> .....	29
2.1	Strategische Planung – auch für Einkauf und Supply Chain Management ..	29
2.2	Verknüpfung von Einkaufs-, Supply-Chain- und Unternehmensplanungen .....	32
2.2.1	Supply Chain Fit als strategischer Rahmen .....	35
2.2.2	Umsetzungsplanung mit dem Operating Model .....	39
2.3	Beitrag von Einkauf und Supply Chain zur Finanz-Performance .....	42
2.3.1	Werttreiber-Baum als strategischer Rahmen .....	43
2.3.2	Umsetzungsplanung mit der Balanced Scorecard .....	53
2.4	Funktionsübergreifende Gestaltung des Risiko-Modells .....	59
2.4.1	Risiko-Orientierung als strategischer Rahmen .....	60
2.4.2	Umsetzungsplanung mit dem Risiko-Regelkreis .....	62
	Literatur .....	69
<b>3</b>	<b>Kosten-Management</b> .....	73
3.1	Kostengestaltung statt Kostenkontrolle .....	73
3.2	Kostenpotenziale als strategischer Rahmen .....	80
3.2.1	Beeinflussbare Einkaufs- und Supply-Chain-Kosten bestimmen ...	81
3.2.2	Differenzierte Kostenpotenziale und -ziele definieren .....	83
3.3	Moderne Kosten-Management-Konzepte für die Umsetzung .....	94
3.3.1	Zielkosten-Management mit Einbezug des Einkaufs .....	94
3.3.2	Gesamtkosten-Management im Global Sourcing .....	99
3.3.3	Prozesskostenrechnung zur Effizienzsteigerung .....	105
	Literatur .....	109

<b>4</b>	<b>Working Capital Management</b> .....	111
4.1	Umfang und Wirkung des Working Capital .....	111
4.2	Abgrenzung des strategischen Rahmens für das Working Capital .....	116
4.2.1	Ziele für das Working Capital .....	116
4.2.2	Funktionsübergreifende Verantwortung .....	119
4.2.3	Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten .....	121
4.3	Optimierung des Working Capital in der Umsetzung .....	125
4.3.1	Forderungen reduzieren – ohne gute Kunden zu verlieren .....	125
4.3.2	Vorräte reduzieren – ohne Lieferfähigkeit einzubüßen .....	130
4.3.3	Lieferantenverbindlichkeiten erhöhen – ohne Macht auszuspielen ..	138
	Literatur .....	143
<b>5</b>	<b>Supply Chain Finance</b> .....	145
5.1	Strategischer Rahmen des Supply Chain Finance .....	145
5.2	Supply-Chain-Finance-Konzepte für die Umsetzung .....	153
5.2.1	Supplier Finance .....	154
5.2.2	Financial Supply Chain Management .....	169
5.2.3	Tax Supply Chain Management .....	175
	Literatur .....	184
<b>6</b>	<b>Risiko-Management</b> .....	187
6.1	Risiko-Management als Aufgabe des Top-Managements .....	187
6.2	Das Risiko-Modell als strategischer Rahmen der Risiko-Orientierung .....	190
6.3	Risiko-Regelkreis zur Umsetzung des Risiko-Managements .....	193
6.3.1	Risiken funktionsübergreifend identifizieren .....	193
6.3.2	Risiken quantitativ und qualitativ bewerten .....	195
6.3.3	Risiken pro- und reaktiv steuern .....	203
6.3.4	Risiken laufend kontrollieren .....	210
6.4	Einkauf und Supply-Chain-Risiken .....	212
6.4.1	Die Top-10-Supply-Chain-Risiken .....	212
6.4.2	Externe Risiken – nicht hinnehmen .....	214
6.4.3	Einkaufs- bzw. Supply-Chain-Risiken steuern .....	216
	Literatur .....	219
<b>7</b>	<b>Controlling</b> .....	221
7.1	Einkaufs- und Supply Chain Controlling ist mehr als Kontrolle .....	221
7.2	Abstecken des „Spielfelds“ im Einkaufs- und Supply Chain Controlling ...	224
7.2.1	Breite und Tiefe des Controlling .....	225
7.2.2	Verantwortung des Controlling .....	229
7.3	Ergebnisse von Einkauf und Supply Chain Management darstellen .....	232
7.3.1	Kennzahlen in Einkauf und Supply Chain .....	232
7.3.2	Benchmarking und Zielfestlegung .....	241
7.3.3	Zielgruppengerechtes Kennzahlenreporting .....	247
7.4	Weiterentwicklung des Einkaufs- und Supply Chain Management .....	250

---

7.5	Anhang: Formblätter „Assessment von Finanzen in Einkauf und Supply Chain Management“ .....	258
7.5.1	Ausgangslage .....	258
7.5.2	SOLL Position/Generation .....	259
7.5.3	IST-SOLL-Bewertungsraster – Strategische Planung .....	259
7.5.4	IST-SOLL-Bewertungsraster – Kostenmanagement .....	260
7.5.5	IST-SOLL-Bewertungsraster – Working Capital Management .....	261
7.5.6	IST-SOLL-Bewertungsraster – Supply Chain Finance .....	262
7.5.7	IST-SOLL-Bewertungsraster – Risiko Management .....	263
7.5.8	IST-SOLL-Bewertungsraster – Controlling und Weiterentwicklung .....	264
7.5.9	Übersicht der IST-SOLL-Bewertung .....	265
	Literatur .....	265

## Turbo der Wertsteigerung ist Chefsache

„Die untersuchten Unternehmen berichten eine Reihe imposanter Ergebnisse des Supply Chain Managements:

- 50 % Bestandsreduktion
- 40 % Anstieg der Liefertreue
- 27 % Reduktion der Gesamtdurchlaufzeit
- Verdopplung des Lagerumschlages in Verbindung mit einer 9 % Reduktion der Out-of-Stock-Quote
- 17 % Umsatzsteigerung.“

*Peter J. Metz, Massachusetts Institute of Technology (MIT)*

---

### 1.1 Wert-Management für Einkauf und Supply Chain Management

„Supply Chain Performance treibt die Gewinne bei Unilever in die Höhe!“, titelt die Presse nach Veröffentlichung der Finanzkennzahlen in 2011. Innerhalb von zwei Jahren nach Einführung einer neuen Supply-Chain-Organisation konnten Einsparungen von 3 Mrd. EUR, eine Working Capital Reduktion von 2,1 Mrd. EUR, eine Erhöhung der Verfügbarkeit um 700 Basispunkte und eine Reduktion der Kundenreklamationen von 28 % ausgewiesen werden. CEO Paul Polmann sagt hierzu: „Die Unilever Supply Chain hat sich in den letzten drei Jahren dramatisch verändert. Wir haben nun eine global geführte Supply Chain Organisation mit einem Chief Supply Chain Officer im Executive Board mit Verantwortung für Einkauf und Supply Chain Management“ (Supply Chain Standard 2011).

Ähnlich wie Unilever hat das Top-Management vieler Unternehmen in den letzten Jahren die Bedeutung von Einkauf und Supply Chain Management auf den Unternehmenserfolg erkannt und diese Funktionen strategisch ausgerichtet. Wie hoch ist jedoch das gesamte Potenzial und wie kann es in Finanzkennzahlen bewertet werden? Der Zusammenhang zwischen der Implementierung eines strategischen Einkaufs- und Supply Chain

Management und dem finanziellen Erfolg des Unternehmens wurde in einer Studie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich gemeinsam mit der WHU Otto Beisheim School of Management und der Stanford University bei mehr als 250 amerikanischen und europäischen Industrieunternehmen untersucht.

**Doppelte Rentabilität bei Unternehmen mit strategischem Supply Chain Management** Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit strategisch gestaltetem Einkaufs- und Supply Chain Management durchschnittlich eine doppelt so hohe Rendite auf das investierte Kapital (Return on Capital Employed – ROCE) erzielen wie Unternehmen, die Einkauf und Supply Chain Management nicht auf ihre Unternehmensstrategie ausgerichtet haben (Wagner et al. 2012). Ein Millionenpotenzial, das noch viele Unternehmen nutzen können. Strategisch ausgerichtet bedeutet, Einkaufs- und Supply Chain-Strategien sind stringent aus der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie abgeleitet. Innovative Produkte mit stark schwankender Nachfrage benötigen agile und flexible Supply Chains. Standardprodukte mit stabiler Nachfrage hingegen verlangen in der Regel kosteneffiziente Supply Chains, um wettbewerbsfähig zu sein. Fast 40 % der untersuchten Unternehmen haben ihren Einkauf und ihr Supply Chain Management noch nicht strategisch auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet. Maschinen- und Anlagenbauer haben den größten Nachholbedarf, die Konsumgüter- und Automobilindustrie sind am weitesten entwickelt. Best-in-class Unternehmen sind beispielsweise: Bayer, Hugo Boss, Hewlett Packard, Adidas, Dow, Dell oder Procter & Gamble.

**19 % höheres Wachstum der Marktkapitalisierung mit strategischem Supply Chain Management** Diese Einkaufs- und Supply-Chain-Strategen werden entsprechend an der Börse höher bewertet als der Durchschnitt der im Standard & Poor's 500 geführten Unternehmen. Es konnte nachgewiesen werden, dass bei Unternehmen mit strategisch ausgerichteter Supply Chain die Entwicklung der Marktkapitalisierung in einem Vierjahresvergleich um durchschnittlich 19 % höher ausfällt (Grosse-Ruyken und Wagner 2010; vgl. Abb. 1.1).

Mit dem hohen Erfolgseinfluss sind auch die Erwartungen des Top-Managements gestiegen. Einkauf und Supply-Chain-Funktionen können jedoch diese oft nur teilweise erfüllen und ihnen das Rüstzeug fehlt, die „Sprache der Finanzen“ im Top-Management zu sprechen. Scott Davis, früherer CFO und heutiger CEO und Chairman von UPS meint hierzu: „*Supply Chain- und Unternehmensstrategien aufeinander abzustimmen ist ein langwieriger Prozess, der oft nicht gut funktioniert. Ein Grund liegt bei den Einkaufs- und Supply-Chain-Verantwortlichen, die sich in die Lage des Top-Managements versetzen und lernen müssen, die Sprache des Top-Managements zu sprechen*“ (Davis 2005).

**Finanzielles Wert-Management leitet Aktionäre und Top-Management** Das Top-Management setzt zur Gestaltung und Steuerung von Unternehmen überwiegend das Konzept des wertorientierten Managements ein. Vor allem börsennotierte Unternehmen – aber auch Familienunternehmen – nutzen dieses Finanzkonzept vermehrt zur langfristigen Sicherung und Steigerung des Wertes ihres Unternehmens.



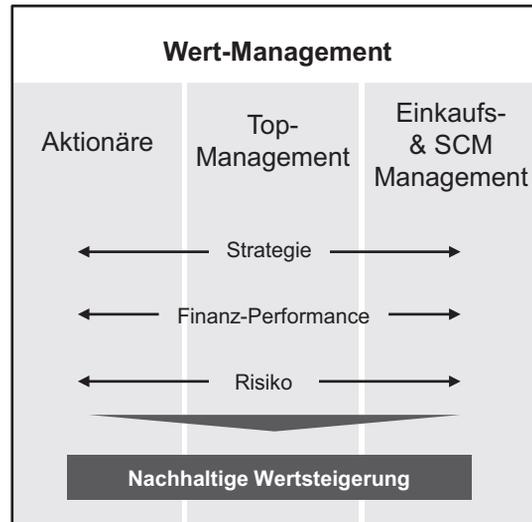
**Abb. 1.1** Index der Marktkapitalisierung 2005–2009

Das erste Gestaltungsfeld eines Wertmanagements ist eine langfristige und nachhaltige *Strategie* mit daraus abgeleiteten Wettbewerbsvorteilen (Altenburger 2012). Jack Welch, der berühmte CEO von General Electric, sieht in der Strategie das zentrale Element des Wert-Managements: „*Shareholder Value ist ein Ergebnis – nicht eine Strategie – die Hauptpfeiler sind die Mitarbeiter, die Kunden und die Produkte. Es ist offensichtlich, dass Strategien den Geschäftserfolg bestimmen*“ (Boston Consulting Group 2010).

Die *Finanz-Performance* ist das zweite Gestaltungsfeld des Wert-Managements. Warren Buffet investiert nur in Unternehmen, die kontinuierlich freie Cashflows generieren. Er nennt diese Größe „Owner Earnings“ und ist mit dem Erfolg seines Investitionsansatzes zum Prototyp des wertorientierten Aktionärs („Value Investor“) geworden. Der Ansatz lehnt sich an das Shareholder-Value-Konzept an, das in den neunziger Jahren bei Aktionären und Unternehmen Einzug gehalten hat. Dieses hat zum Ziel, den Unternehmenswert durch eine hohe Finanz-Performance kontinuierlich zu steigern bzw. die Rendite des eingesetzten Eigenkapitals der Aktionäre (Return on Equity) zu maximieren. Die in der Praxis häufig genutzte Methode, um diesen Zusammenhang herzustellen, ist der Discounted-Cashflow-Ansatz (DCF). Er ermittelt den Unternehmenswert auf Basis einer auf den Bewertungszeitpunkt diskontierten Zahlungsreihe der zukünftigen freien Cashflows abzüglich des Marktwertes des Fremdkapitals.

Das Shareholder-Value-Konzept ist in den letzten Jahren vermehrt in die Kritik geraten. Die einseitige Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen an den Interessen der Aktionäre würde vor allem kurzfristige Gewinnoptimierungen fördern statt eine langfristige Orientierung an allen Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Gesellschaft zu fördern. Um den Werteinfluss dieser Stakeholder aufzuzeigen, nutzen Unternehmen zusätzlich moderne Ansätze wie Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility

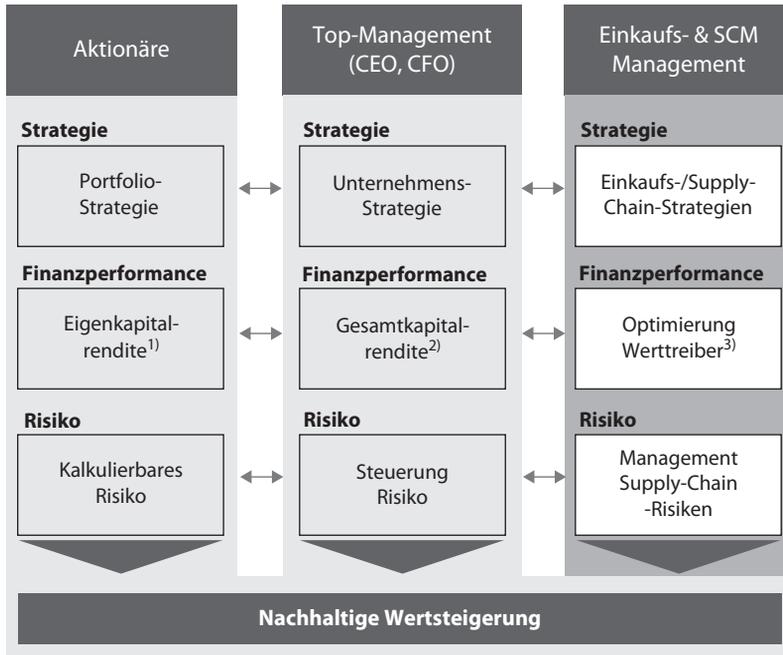
**Abb. 1.2** Verbindung der Zielsysteme von Aktionären, Top-Management und Einkaufs- & Supply Chain Management (SCM)



(CSR). Zudem wird kritisiert, dass *Risiken* unternehmerischer Entscheidungen zu wenig berücksichtigt werden. Das Konzept des Risiko-Managements als drittes Gestaltungsfeld eines Wert-Managements – neben der Fokussierung auf Strategie und Finanz-Performance – hat spätestens seit der Finanzkrise bei Aktionären und Unternehmen an Bedeutung gewonnen. „Es geht um steigenden Cashflow, aber es geht auch um Langfristigkeit und Risikoabschätzung. Wären diese Prinzipien universell praktiziert worden, dann hätten wir keine Finanzkrise“, sagt A. Rappaport, der „Vater des Shareholder-Value-Konzeptes“ (Rickens 2008). Investoren tragen deshalb in der modernen Portfoliostrategie dem Risikoaspekt Rechnung. Die erwartete Rendite der Investition wird in Abhängigkeit der Risikohöhe definiert.

**Wert-Management als Dolmetscher zwischen den Anspruchsgruppen** Einkaufs- und Supply Chain Manager müssen die Konzepte des Wert-Managements verstehen und anwenden, um beim Top-Management Gehör zu finden und dessen Zielsystem mit ihren Strategien und Maßnahmen zu treffen. Das gemeinsame Zielsystem von Aktionären, Top-Management und Einkaufs- und Supply Chain Managern setzt sich demnach aus den drei Wertbausteinen *Strategie*, *Finanz-Performance*- und *Risikozielen* mit dem erwarteten Ergebnis einer *nachhaltigen Wertsteigerung* zusammen. In einer Art Regelkreis können die Zielsysteme verknüpft werden. So wird sichergestellt, dass diese drei Anspruchsgruppen die „gleiche Sprache“ sprechen. Drei Kernfragen stehen hierbei im Mittelpunkt des 3<sup>+</sup> Wertsteigerungs-Modells (vgl. Abb. 1.2):

- **Strategie:** Welche Wettbewerbsgrößen sind zu verbessern, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren?
- **Finanz-Performance:** Welche Finanzziele sind zu erreichen, um die erwartete Rendite des investierten Kapitals zu erzielen?
- **Risiko:** Wie sind Risiken bei der Strategieumsetzung zu steuern, um Strategie und Finanz-Performance nicht zu gefährden?



<sup>1)</sup> z. B. Return on Equity (ROE)

<sup>2)</sup> z. B. Return on Capital Employed (ROCE)

<sup>3)</sup> z. B. Operatives Ergebnis, Investiertes Kapital (Capital Employed), Steuern

**Abb. 1.3** Wertbausteine der Aktionäre, des Top-Management und Einkaufs- & Supply Chain Management entlang des 3+ Wertsteigerungs-Modells

Einkaufs- und Supply-Chain-Manager müssen diese Fragen für ihren Einflussbereich beantworten. Als Ergebnis können sie den direkten Beitrag zur nachhaltigen Wertsteigerung aufzeigen (vgl. Abb. 1.3):

- **Strategie:** Wie können Einkaufs- und Supply-Chain-Strategien zur Unternehmensstrategie beitragen?
- **Finanz-Performance:** Welche Werttreiber können durch Einkauf und Supply Chain optimiert werden?
- **Risiko:** Wie wird ein Management-Ansatz gestaltet, um die Supply-Chain-Risiken zu steuern?

#### Praxisbeispiel

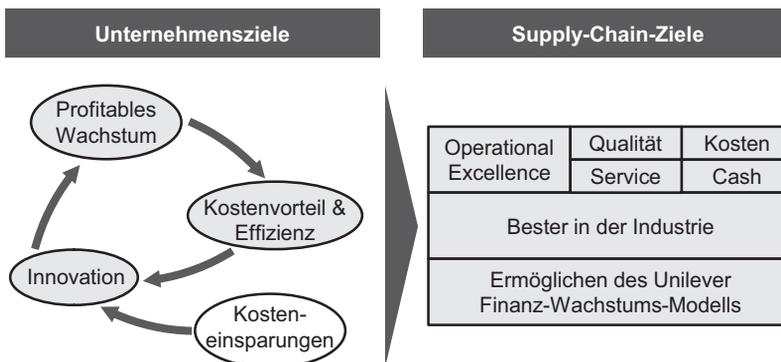
Die *Gartner Group* kürt jährlich weltweit die Top 25 Supply-Chain-Unternehmen. In Europa belegten Unilever, Zara, H&M und Nestlé 2011 die Spitzenplätze. Die Bewertung ergibt sich aus einem Mix aus strategischen und finanziellen Kriterien. Erstere sind gesamthaft zu 50 % gewichtet und beziehen sich auf die Fähigkeit, die gesamte Supply Chain flexibel auf die Kundenwünsche einzustellen. Das Ausmaß an operativer und innovativer Exzellenz in Planungs-, Supply-Chain- und Innovationsprozessen wird hierzu von 200 Experten beurteilt. Die finanziellen Kriterien und Kennzahlen stammen aus öf-

fentlich-zugänglichen Finanzinformationen: Return on Assets (ROA) mit 25 % Gewichtung, Lagerumschlag mit 15 % Gewichtung und Umsatzwachstum mit 10 % Gewichtung. Die Beurteilung des Erfolgsbeitrags von Einkaufs- und Supply-Chain-Funktionen ist somit eine Kombination aus strategischen und finanziellen Kriterien (Hofman et al. 2011).

Es reicht nicht mehr aus, Einkauf und Supply Chain nur taktisch zur kurzfristigen Optimierung von Kosten und Cashflow einzusetzen. Spätestens seit den Krisenjahren 2008/09 ist die nachhaltige Planbarkeit von Unternehmensfinanzen, Cashflow und Bilanz zu einem zentralen Prinzip der Unternehmensführung geworden. Aktionäre und Top-Management mögen keine Überraschungen, sodass die Strategieentwicklung, die kontinuierliche Verbesserung der Finanz-Performance und das Risiko-Management eine substantielle Bedeutung in Management-Prozessen erhalten. Dies sind Kernaufgaben des Top-Managements, die eine gute und enge Zusammenarbeit mit den wichtigsten Unternehmensfunktionen erfordern. Compliance-Vorgaben wie z. B. das Sarbanes-Oxley Act (SOX) verlangen zudem vom Top-Management, dass sie die Zusammenhänge im operativen Geschäft zur Erreichung der Finanzziele klar aufzeigen können. Einkauf und Supply Chain sind dabei zentral, da sie die Wertsteigerungspotenziale des Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Sie ermöglichen über die Produktverfügbarkeit den Umsatz, verantworten häufig den größten Kostenblock und beeinflussen über das Working Capital den Cashflow maßgeblich. Weiterhin steuern sie die Auslastung des Anlagevermögens, spielen bei der Finanzierung und Steueroptimierung globaler Supply Chains vermehrt eine Rolle und die größten Risiken liegen ebenfalls häufig in der Supply Chain.

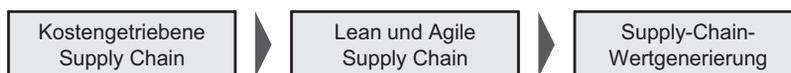
#### Praxisbeispiel: Wertgenerierung durch Supply Chain Management bei Unilever

Der Konsumgütergigant *Unilever Group* (2013: 50 Mrd. EUR Umsatz, 174.000 Mitarbeiter) leitet seine Supply-Chain-Ziele aus der Unternehmensstrategie ab und generiert damit einen substantiellen Wettbewerbsfaktor durch Einkaufs- und Supply Chain Management (vgl. Abb. 1.4).



**Abb. 1.4** Unilever Unternehmensziele und Supply-Chain-Ziele

Unilever hat in einem 18-monatigen Reorganisationsprogramm die Supply-Chain-Organisation von einer „Kostenoptimierungs-Funktion“ zu einer „Wertgenerierungs-Funktion“ entwickelt, mit beachtlichen Ergebnissen in den Leistungskennzahlen Einsparungen, Cashflow, Verfügbarkeit und Qualität. Hierbei wurde jedoch weiter strategisch investiert in Wachstum und Innovation (+ 70 %), in IT (+ 50 %) und in Infrastruktur und Kostensenkung (+ 40 %) (Sigismondi 2012) (vgl. Abb. 1.5).



**Abb. 1.5** Entwicklung der Supply-Chain-Organisation zu einer Wertsteigerungsfunktion

Mit einem Einkaufsvolumen von 31 Mrd. EUR und einer Supply Chain mit über 260 Fabriken weltweit erzielte Unilever zwischen den Jahren 2009 und 2011 folgende Verbesserungen:

- Einsparungen > 3 Mrd. EUR
- Cash aus Working Capital > 2,1 Mrd. EUR
- Verfügbarkeit im Regal + 700 Basispunkte (+ 7 %)
- Kundenreklamationen – 28 %
- Qualitätsprobleme – 68 %

---

## 1.2 Einfluss von Einkauf und Supply Chain auf die Wettbewerbsgrößen

Die Herausforderungen und Potenziale zur Beeinflussung des Unternehmenswertes durch Einkaufs- und Supply Chain Management steigen seit Jahren kontinuierlich. Die Funktionen spielen bei der Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erhöhung des Unternehmenswertes eine zentrale Rolle. Sie beeinflussen über die Wettbewerbsgrößen Kosten, Lieferzeiten, Qualität, Innovation, Liquidität, Risiken und Nachhaltigkeit die drei Bausteine des 3<sup>+</sup> Wertsteigerungs-Modells: Strategie, Finanz-Performance und Risiko in hohem Maße (vgl. Abb. 1.6).

**Kostenpotenzial nutzen** Traditionell liegt der Management-Fokus in Einkauf und Supply Chain auf der Kostenreduktion. In produzierenden Unternehmen sind Material- und Supply-Chain-Aufwendungen der größte Kostenblock. Gemäß eigener Auswertung der Daten des Schweizer Bundesamtes für Statistik beträgt der Anteil des Beschaffungsvolumens am Umsatz in produzierenden Unternehmen durchschnittlich 40–60 %. In der Automobilindustrie liegt der Anteil teilweise schon bei 80 %. Der Trend zum Outsourcing der Wertschöpfung zu den Lieferanten nimmt seit Jahren ständig zu – vor allem zu Zulieferern aus Niedriglohnländern. Deren Anteil liegt in der Automobilindustrie schon bei 40 % (VDA 2006). Hierdurch steigt auch der Anteil der Supply-Chain- und Logistikkosten. Sie

Trends	Herausforderungen der Wettbewerbsgrößen	3 <sup>+</sup> Wertsteigerungs-Modell
Einkaufsvolumen 40-60 % vom Umsatz nimmt zu	Großes <b>Kostenpotenzial</b> nutzen	
Höherer WBZ-Anteil an Durchlaufzeit (50-95%)	Verfügbarkeit und kurze <b>Lieferzeiten</b> sicherstellen	
Anforderungen an Effizienz und Effektivität steigen	<b>Qualität</b> und Services durch bessere Prozesse erhöhen	
Trend zu Systemlieferanten und Entwicklungspartnern	<b>Innovationen</b> der Lieferanten integrieren	
Cash im Fokus des Finanzchefs	<b>Liquidität</b> aus Working Capital freisetzen	
Komplexität der Supply Chains steigt	<b>Risiken</b> der Supply Chain steuern	
Nachhaltigkeit als „Grünes Label“ genügt nicht	<b>Nachhaltigkeit</b> muss sich rechnen	
		<b>Strategie</b>  <b>Finanz-Performance</b>  <b>Risiko</b>

WBZ: Wiederbeschaffungszeit

**Abb. 1.6** Trends, Herausforderungen und Wertbausteine in Einkauf und Supply Chain

machen nach eigenen Auswertungen in Europa im Durchschnitt 6–8 % des Umsatzes aus. In globalen Supply Chains steigt deren Anteil schnell auf 15–20 % des Umsatzes. Einkaufs- und Supply Chain Manager sind daher gefordert, die Gesamtkosten für die ganze Supply Chain optimal zu gestalten. Zu den Gesamtkosten gehören neben dem Materialpreis weitere direkte Kosten für z. B. Verpackung, Transport, Zölle und indirekte Kosten für z. B. Qualitäts-, Lieferanten-Management, Investitionen sowie Risikokosten. Ein professionelles Kosten-Management mit Nutzung moderner Kostenrechnungsmethoden, wie Total-Cost-of-Ownership, Zielkosten-Management und Prozesskostenrechnung, ist daher ein zentrales Finanz- und Controlling-Konzept in Einkauf und Supply Chain Management.

Ein einfaches Rechenbeispiel zeigt die Wirkung von Einkauf und Supply Chain auf die Finanzkennzahlen. Ein Unternehmen mit 60 Mio. Euro Umsatz, einem Materialkostenanteil von 50 % am Umsatz, einer operativen Gewinnmarge von 5 % erzielt einen Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 3 Mio. Euro. Das Ziel einer Erhöhung des EBIT auf 4 Mio. Euro kann vereinfacht auf zwei Wegen erreicht werden (vgl. Abb. 1.7):

1. Erhöhung des Umsatzes um 30 % auf 80 Mio. Euro
2. Senkung der Materialkosten um 3 % auf 29 Mio. Euro

Was ist einfacher umzusetzen? Die Antwort scheint eindeutig. Der Hebel ist zwar unternehmensabhängig, durchschnittlich hat jedoch eine 3 % Materialkostensenkung die gleiche Ergebniswirkung wie eine Umsatzsteigerung von 24 % in der Chemischen Industrie,