

## Einkaufsorganisation – die Basis für effiziente Prozesse

Mag. Klaus Schrittester, Mai 2024

Neben der Datenqualität ist die Organisation ein zu priorisierender Baustein in der Einkaufsoptimierung. Organisation als Managementinstrument hat einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität und Effizienz von Prozessen. Was nicht klar geregelt ist, läuft in der Praxis nicht rund. Wo klare Verantwortlichkeiten fehlen, wird Verantwortung nicht wahrgenommen. Beratungsprojekte zeigen immer wieder, dass beim Thema Einkaufsorganisation viel Optimierungspotenzial zu heben ist.

### Wenn die Einkaufsorganisation mit dem Wachstum nicht Schritt hält

So banal es klingt, so komplex ist es oft. In vielen Unternehmen ist die Einkaufsabteilung über viele Jahre gewachsen. Zuerst gab es nur einen oder zwei EinkäuferInnen, die alles bearbeitet haben – von der Lieferantenauswahl bis zur Bestellabwicklung. Über die Zeit wächst das Unternehmen und damit auch die Einkaufsabteilung, die Komplexität nimmt zu, aber oft wird es verabsäumt, die Organisation nachzuziehen. Als Ergebnis werden die Bestellabwicklung und vor allem die Terminverfolgung, welche ja die dringend notwendige Verfügbarkeit sicherstellt, zur Hauptaufgabe. Das Lieferantenmanagement wird aus Kapazitätsgründen kläglich vernachlässigt. Das Risiko steigt, dass ehemals attraktive Einkaufskonditionen Ihre Attraktivität längst eingebüßt haben und dem Unternehmen daraus ein eklatanter Wettbewerbsnachteil erwächst.

### Einkaufsorganisation – die Optionen

Es gibt nicht die eine Patentlösung für Ihre effiziente Einkaufsorganisation. Einer der Eckpfeiler ist in jedem Fall die Unterteilung in einen Strategischen und Operativen Einkauf.

Der **Strategische Einkauf** verantwortet alle Themen im Zusammenhang mit dem Lieferantenmanagement – von der Neuauswahl über die Auditierung bis hin zu Vertragsverhandlungen, wie auch das gesamte Konditionsmanagement. Dazu gehört auch die korrekte Anlage und Pflege der relevanten Stammdaten im jeweiligen ERP-System inkl. der benötigten Dispositionsparameter, die die Grundlage für die Arbeit des operativen Einkaufs bilden. Eine weitere Kernaufgabe des Strategische Einkaufs ist die Abwicklung von RFQs in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen.

Wenn das Unternehmen einen starken Fokus im Projektgeschäft hat, bietet sich die Option an, als Unterabteilung einen **Projekteinkauf** zu etablieren. Dies stellt sicher, dass der Einkauf frühzeitig in Entwicklungsprojekte eingebunden wird, mit einem positiven Einfluss auf die Produktkosten.

Der **operative Einkauf** verantwortet die Bestellabwicklung und Terminverfolgung. Je nach Branche wird der operative Einkauf auch **Disposition** genannt. Die Abteilung ist dafür

verantwortlich, dass die Materialien in der benötigten Menge zum gewünschten Zeitpunkt am festgelegten Ort eintreffen. Die Bestellung oder auch der Lieferabruf wird zum im ERP-System festgelegten Lieferanten gesendet und in weiterer Folge die Verfügbarkeit getrackt. Kleine Probleme können direkt mit dem Lieferanten abgestimmt werden, größere Themen werden an den Strategischen Einkauf weitergegeben und bei reinen Qualitätsthemen wird das Qualitätsmanagement eingebunden.

Ein Bereich funktioniert nicht ohne den anderen. Der strategische Einkauf setzt alle Rahmenbedingungen fest, der operative Einkauf stellt die Materialverfügbarkeit auf Basis dieser Rahmenbedingungen sicher. Je nach Unternehmensstruktur und -größe werden der strategische und der operative Einkauf oft noch in **Warengruppen oder Categories** strukturiert.

In Abhängigkeit von der Größe und Komplexität der Einkaufsabteilung kann es Sinn machen, die Einkaufsorganisation weiter zu detaillieren. So kann ein Bereich „**Compliance**“ geschaffen werden oder auch eine zentrale **Stammdatenpflege**. Für Unternehmen mit mehr als einem Standort stellt sich auch noch die Frage, was **zentral** und was **dezentral** organisiert werden soll.

### Effiziente Einkaufsorganisation – der Weg dorthin

Das Design und die Implementierung einer effizienten Einkaufsorganisation ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Abbildung 1 zeigt die typische Vorgehensweise in der Organisationsoptimierung im Überblick.

Wir starten ein Einkaufsorganisations-Optimierungsprojekt immer mit einer **IST-Analyse**. Dabei werfen wir einen gründlichen Blick auf die aktuellen Strukturen und Einkaufsprozesse und führen wir Interviews mit allen Stakeholdern entlang des gesamten Einkaufsprozesses, auch **Purchase2Pay** Prozess genannt.. Auf Basis dieser Informationen entwickeln wir ein für Ihr Unternehmen optimales Einkaufs-Organisationmodell, das wir in einem nächsten Schritt gemeinsam mit Ihnen implementieren. In der Einführung sind das **Change Management** wie auch das **Coaching** und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter wichtige Schlüsselfaktoren zum Erfolg.

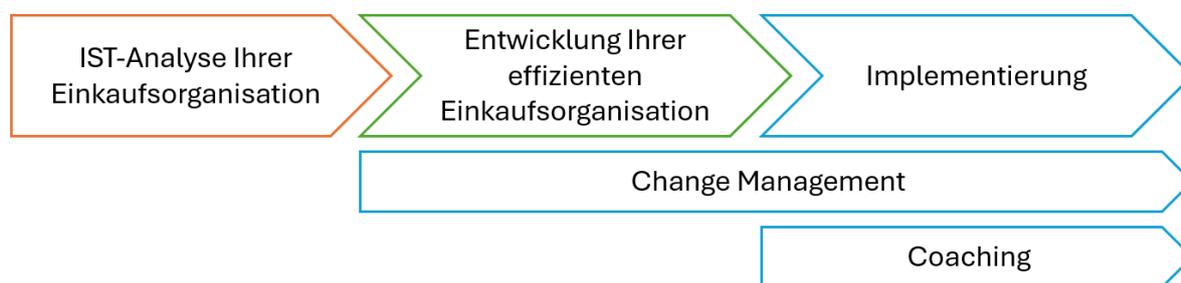


Abb. 1: Phasen in der Optimierung einer Einkaufsorganisation (Quelle: CONSENZUM)

Eine Optimierung der Einkaufsorganisation mag komplex erscheinen, bringt aber klare Vorteile mit sich. Die Mitarbeiter im Einkauf sind erfahrungsgemäß motivierter und können sich auf Ihre jeweiligen Kernaufgaben konzentrieren. Alle Abteilungen im Unternehmen haben definierte Ansprechpartner im Einkauf und sind dadurch besser betreut. Als Ergebnis steigt auch die

erlebbarer Qualität in der Betreuung der Lieferanten. Somit ergibt sich eine Win-Win-Win Situation für alle Beteiligten, die eine solide Basis für weitere Optimierungen im Bereich Einkauf legt.

Als **CONSENZUM Managementberatung** verstehen wir, wie wichtig eine effizient funktionierende Einkaufsorganisation ist. Wir unterstützen Sie in ihren Optimierungsinitiativen mit Fingerspitzengefühl und breitem Know-How.

Mag. Klaus Schritteser

**CONSENZUM - Managementberatung**

schritteser@consenzum.com | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---