
Vorwort

Den Einkauf strategisch auszurichten ist für viele Unternehmen eine große Herausforderung: Die strategische Ausrichtung des Einkaufs ist eine sehr komplexe Aufgabe. Angesichts dieser Komplexität ist die Mitarbeiterkapazität häufig zu gering. Zudem sind die Mitarbeiter oft gute Einkäufer, aber meist keine Strategen. Gleichzeitig ist der Erwartungsdruck aus dem Management aufgrund des allgemein bekannten hohen Wertbeitrags des Einkaufs immens.

Aus dieser Erfahrung heraus wurde bereits in den Jahren 2006 bis 2008 in Zusammenarbeit mit mehreren Praxispartnern die 15M-Architektur der Supply-Strategie entwickelt (vgl. Heß 2010 und 1. Aufl. 2008 sowie www.beschaffungsstrategie.de). Dieses Konzept stellt mittlerweile ein in vielen Anwendungssituationen bewährtes Konzept zur Formulierung von Strategien für den Einkauf und zur nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs dar. Die Aufgaben des strategischen Einkaufs werden in vier Strategiebausteine, wie Rahmenstrategie, Marktstrategie (= Materialgruppenstrategie), Lieferantenstrategien und Performance Management, sowie in 15 Module strukturiert. Die Gesamtarchitektur ist so aufgebaut, dass Unternehmen schrittweise ihren strategischen Einkauf aufbauen und professionalisieren können. Weder die Managementkapazität noch die Lernfähigkeit der Organisation würden es erlauben, in einem Schritt von einem mittelmäßigen strategischen Einkauf zu einem Champion voranzuschreiten.

Mit der Reifegradsystematik wird der evolutionäre Entwicklungsprozess hin zu einem exzellenten Einkaufsmanagement gesteuert. Insofern wurde – passend zum Strategiemodell der 15M-Architektur der Supply-Strategie – das 15M-Reifegradmodell aufgebaut. Im Gegensatz zu den meisten Reifegradmodellen ist das 15M-Reifegradmodell also voll in einem bewährten Einkaufsmanagementsystem integriert, so dass sich identifizierte Verbesserungsmaßnahmen immer auf das Gesamtkonzept des strategischen Einkaufs beziehen.

Das 15M-Reifegradmodell wurde im Jahr 2013 entwickelt und anschließend mit mehreren Praxispartnern, z.B. Atotech (Deutschland/Feucht), Bühler (Braun-

schweig), EOS Electro Optical Systems, Hilti Aktiengesellschaft, LRE Medical, n-ergie, Schreiner Group, Sto SE & Co. KGaA, erprobt. Einzelne Firmen sind mittlerweile nach einem Jahr in der zweiten Bewertungsrunde. Darüber hinaus wurde in einem zweijährigen Forschungsprojekt (Bergmann, Heß 2014) das 15M-Reifegradmodell in einem e-Tool umgesetzt, um so Informationen zum Umsetzungsstand des strategischen Einkaufs in der Unternehmenspraxis zu ermitteln. Im Rahmen dieser Veröffentlichung wurden die Erfahrungen dieser vorausgehenden Projekte gebündelt und das 15M-Reifegradmodell wurde zur Version 2.0 fortentwickelt.

Mit dem neuen 15M-Reifegradmodell Version 2.0 soll die Formulierung und Umsetzung von Einkaufsstrategien wirkungsvoll unterstützt werden. Zur weiteren Fortentwicklung des Konzeptes freut sich der Autor über Feedback und Anregungen.

Nürnberg, im Februar 2015

Gerhard Heß

Inhaltsverzeichnis

1 Der Reifegrad des strategischen Einkaufs	1
1.1 Reifegrad der Einkaufspraxis heute	1
1.2 Grundidee des Reifegradmanagements	3
1.3 Zielsetzung und Aufbau	5
2 Konzeption des Reifegradmanagements im Einkauf	9
2.1 Aufbau eines Reifegradmodells für den strategischen Einkauf	10
2.2 Integration in das Einkaufsmanagement	13
2.3 Ausgewählte Reifegradmodelle	15
3 Fachkonzept des strategischen Einkaufs	21
3.1 Begriff „strategischer Einkauf“ und 15M-Architektur	21
3.2 Fachkonzept im 15M-Reifegradmodell	23
4 Konzept der Reife des Einkaufs	31
5 Konzept der Bewertung	35
6 Reifegradmanagement im strategischen Einkauf	39
Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können	45
Weiterführende Literatur	47