

## Die Schattenmänner

**DIE VORGABE.** Fragen Sie einen Top-Manager, welche zentrale Funktion der Einkauf für ihn hat, werden Sie sehr viele Antworten bekommen. Wahrscheinlich auch diese: Der Einkauf ist die zentrale Schnittstelle zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Beschaffungsmärkten. Dazu braucht man also Marktkennntnis, Früheindebindung etc. ... alles bekannt. Wenn Sie dieser Formulierung zustimmen können, werden Sie sich vermutlich genauso wie ich darüber wundern, dass einerseits Massen an Schattenkalkulatoren einstellt werden, die dem Einkauf die Soll-Preise auf Basis der (Schatten-)Kostenkalkulation und mithin fernab der Märkte geben.

**DIE WIRKLICHKEIT.** Eins wird dabei manchmal vernachlässigt: Eingekauft wird auf Märkten! Ja-ha, liebe Freunde, außerhalb der Einkaufswelt! Auf Märkten! Unfassbar – da bietet doch der chinesische Lieferant einfach zu 4,00 Euro an (zehn Cent unter dem Anlieferpreis aus Europa) anstatt zum Zielpreis von 2,30 Euro aufgrund der Berechnung der Schattenkalkulatoren, die sich natürlich vorher noch mit Benchmarking-Daten betankt haben. Und der Einkauf spurt wieder nicht und bringt diesen Lumpen nicht zur Räsion. Ach so, es handelt sich um eine Single-Source, einen zweiten hat man nicht qualifiziert! Jaja, so gemein sind die Märkte – man erntet, was man sät! Das Ziel des Einkaufs ist nicht mehr der Ergebnisbeitrag, sondern das Erreichen und Unterbieten des durch Schattenkalkulation definierten Kostenziels. Bedrohliche Science Fiction? Mitnichten, erst ein Monopol kreieren, dann ein Ziel festlegen, das auf der Annahme vollkommener Konkurrenz beruht, und dann den Einkauf bestrafen, wenn er die Marktform nicht ändern kann. Da kommt Freude und Motivation auf! Und dabei könnte der Einkauf durch „Partnering“ viel machen. Ob er aber auf die 2,30 Euro kommt, ist dabei blanke Theorie und auch gar nicht wichtig, da zählt nämlich nur, dass er besser einkauft als seine Konkurrenten und die kann ohnehin keiner messen.

**DAS ZIEL.** Das ist alles reine Mikroökonomie – und die zeigt leider auch, dass man diese Kalkulationen kaum braucht: Für Wettbewerbsmärkte nicht, da bieten die Lieferanten zu Kosten an und bei Märkten mit Differenzierung nützt die Kalkulation nichts, weil die Lieferanten aufgrund der Differenzierung nicht zu Kosten anbieten – hier kann man sie immerhin noch als Richtwert verwenden. Nichts gegen Transparenz und eine gute Vorbereitung einer Verhandlung durch vernünftige Kostendaten und Zielideen. Aber wer macht in frühen Phasen des Prozesses eine Aussage zu den Single-Source-Risiken, wer stellt mal fest, dass unser chinesischer Freund alles richtig macht, sogar neun Cent verschenkt? Und haben Sie sich schon mal klar gemacht, was es bedeutet, einen Monopol-Lieferanten in ein gemeinsames Kostensenkungsprogramm einzubinden und ihn beiläufig zu informieren, dass man auch mit seinem potenziellen Wettbewerber spricht – das ist nämlich aus meiner Sicht ein zentrales Element dafür, wenn man die 2,30 Euro wirklich erreichen will und sich nun partout niemand findet, der für ein bisschen aktuellen Wettbewerb sorgen will.

*Dr. Thomas Romeiser,  
Partner bei Drozak Consulting*

