

# **Rückblick auf die letzten 50 Jahre im Einkauf und Ausblick auf die Herausforderungen der nächsten Jahre**

**Prof. Dr. Robert Fieten**  
Leiter Management-Forschungs-Team  
robert.fieten@t-online.de



# Unsere DNA: Der hanseatische Kaufmann, der ehrbare Kaufmann



Der Handel begehrt solche Leut  
Bei denen sei Aufrichtigkeit  
In Wort und Werk das wohl vernimm  
Auch Herz und Mund zusammenstim.

# Drei Fragen

---

- Was hat sich im Einkauf getan im Laufe der letzten 50 Jahre?
- Waren die vielen neuen Buzzwords und Heilslehren wie etwa Supply Chain Management und Global Sourcing substantziell wirklich neu und zielführend?
- Erleben wir im Jahre 2022 eine Zeitenwende im Einkauf? Was kommt auf uns Einkäufer jetzt und in Zukunft zu?

# Rückblick auf die letzten 50 Jahre Einkauf

---

- In der Zeit nach den Ölkrisen der 70er Jahre ist bis 2020 hat sich der Einkauf ohne grundlegende Brüche oder Disruptions gut entwickelt.
- Der BME gab Orientierung: Fünfzig Jahre gegen den Tunnelblick.
- Mit dem Jahr 2020 (Ausbruch der Corona-Pandemie) trat eine Disruption ein, die durch den Ukraine-Krieg und die zunehmenden Spannungen zwischen China und USA weiter befeuert wurde.

# Was wurde in gut geführten Unternehmen erreicht?

---

- Einkauf ist anerkannt als Wertschöpfungspartner.
- Organisatorisch auf der zweiten Ebene angesiedelt.
- Maverick Buying weitgehend eliminiert.
- Der indirekte Einkauf wurde entdeckt.
- Materialgruppenmanagement mit strategischen Einkäufern wurde etabliert.
- Die Digitalisierung kam gut voran, aber das Ende der Fahnenstange ist noch lange nicht erreicht.

# Die digitale Transformation des Einkaufs: Drei Wellen

(Quelle: Koch, Muschinski, Zeisel BA 5/2017)

- Erste Welle: Effizienzsteigerung durch Automatisierung des operativen Einkaufs;
- Zweite Welle: Effektivitätssteigerung durch verbesserte Datentransparenz und systematische Entscheidungsunterstützung von taktischen und strategischen Einkaufsprozessen;
- Dritte Welle: Effektivitätssteigerung durch Data Science/Analytics/ Künstliche Intelligenz basierend auf mathematischen und statistischen Verfahren.

# Die Zeitenwende ab 2020: COVID-Pandemie und Ukrainekrieg = zwei exogene Schocks

- Im Frühjahr 2020 zunächst Angebotsschock: Unterbrochene Lieferketten;
- Dann Nachfrageschock: Käuferzurückhaltung;
- Aktuelle rigide China-Lockdowns und Ukraine-Krieg = toxischer Cocktail;
- Die Folgen heute: Stagflation (= stagnierendes Wachstum und Inflation insbesondere bei den Erzeugerpreisen und Energie).

# Meine Einschätzung der aktuellen Situation

- Die Finanzkrise 2008/2009 hat uns schwer gefordert; jetzt erscheinen wir überfordert zu sein.
- Mit der Pandemie und den zunehmenden geopolitischen Spannungen ist über die Welt ein seit dem zweiten Weltkrieg nicht mehr bekannter Grad an Ungewissheit hereingebrochen.
- Das Kernproblem für unsere Unternehmen: Planbarkeit und Berechenbarkeit (die Ecksteine des Managements) sind dahin.
- Wir müssen lernen, mit der VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)-Welt zu leben.



# Immer mehr Disruptionen der globalen Supply Chains

Global supply chain disruptions have surged since the pandemic

Global Supply Chain Pressure index, standard deviations from average value



Index scaled by its standard deviation  
Source: Federal Reserve Bank of New York  
© FT

# Rekordinflation in der Eurozone und nicht nur dort!

## Eurozone inflation hits new high

Year on year change in consumer prices %



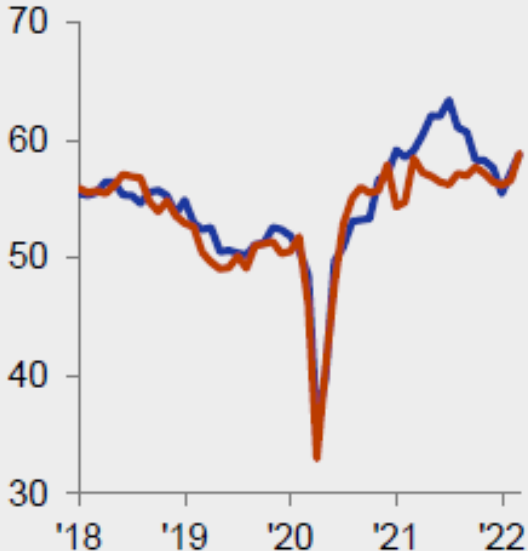
Sources: FactSet, Eurostat  
© FT

# Einkaufsmanagerindizes (Stand 04/22) in der ganzen Welt sind angeschlagen!

## Industrie PMIs

■ USA  
■ Kanada

sb, >50 = Verbesserung



■ Eurozone  
■ Großbritannien

sb, >50 = Verbesserung



# Deutscher Einkaufsmanagerindex in 2022 auf Talfahrt!

S&P Global/BME Einkaufsmanagerindex™ (EMI™)

sb, >50 = Verbesserung im Vormonatsvergleich



# Auftragseingänge in der verarbeitenden Industrie im April 2022 erstmals rückläufig seit Juni 2020!

## Index Auftragseingang

sb, >50 = Wachstum im Vormonatsvergleich

48,8  
Apr '22



# Geschäftserwartungen deutlich reduziert wegen Lieferengpässen und Inflation!

## Index Jahresausblick

>50 = Wachstum erwartet binnen Jahresfrist

48,7  
Apr '22



# Einkaufspreise deutlich steigend!

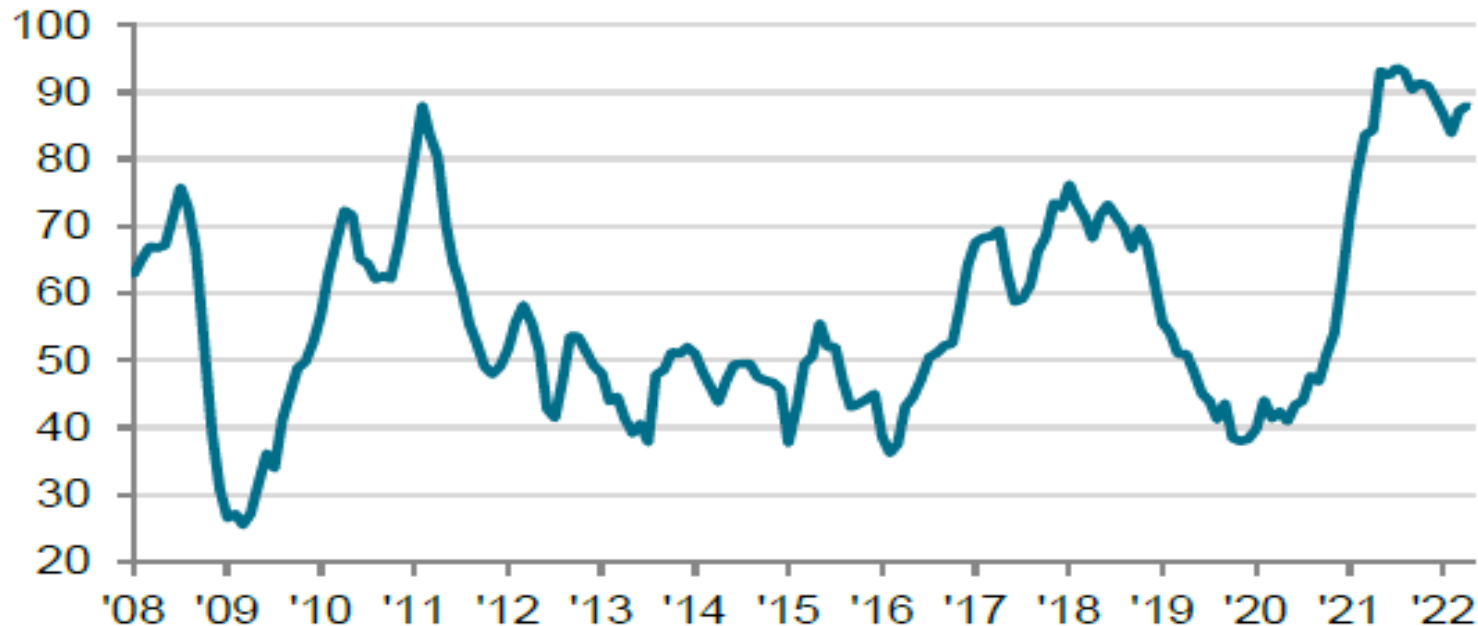
Energie, Chemikalien, Kunststoffe, Elektronik, Holz, Verpackung, Metalle!

## Index Einkaufspreise

sb, >50 = Inflation im Vormonatsvergleich

88,0

Apr '22



# Ölpreis – quo vadis?

**Brent-crude futures prices this year**

\$135 a barrel



As of May 30, 1:29 p.m. ET

Source: FactSet

Oil price in 2023.



# Holzpreis – quo vadis bei steigenden Zinsen?

Lumber-futures price, weekly

\$1,600 per 1,000 board feet



Note: Random length, continuous contract

Source: FactSet

# Kosten 40-ft-Container (Shanghai – Rotterdam)



Daten: jeweils zur Monatsmitte; Bild: Stephen Coburn - Fotolia

# Lieferzeiten werden deutlich länger auch wegen Lockdowns in China!

Index Lieferzeiten

sb, >50 = Beschleunigung im Vormonatsvergleich

23,9

Apr '22



# Fit für die weitere Zukunft mit veränderten Einkaufsstrategien

- Resilienz geht vor Effizienz;
- Just in Case statt Just in time (Bevorratung gezielt ausbauen);
- Diversifizierung der Lieferquellen;
- Strategische Abhängigkeiten vermeiden;
- Mehr Glokalisierung statt Globalisierung;
- Risikomanagement auch Hedging perfektionieren.

# Jonglieren durch die angespannte Versorgungssituation – aber wie?

- Bedarfsoptimierung durch Demand Management;
- Wiederentdeckung der guten alten Wertanalyse;
- Cost Avoidance durch geschicktes Verhandeln;
- Umgang mit Allokation;
- Höhere Materialeffizienz;
- Recycling.

# Nachhaltigkeit – eine Herausforderung und Chance für den Einkauf



# Zusammenfassung

---

- Herausfordernde Zeiten wie heute sind Zeiten, in denen der Einkauf zeigen kann, was er kann.
- Investieren Sie in Ihren Einkauf: In Organisation, Systeme und vor allem in Ihre Mitarbeiter!
- Nutzen Sie die Digitaltechnologien zur Entlastung und Intelligenzverstärkung!
- Machen Sie Ihren Einkauf mit den Digitaltechnologien smarter und schneller!
- Resilienz und Agilität (die Schlüsselkompetenzen in der heutigen Zeit) beginnen im Kopf!

# Zum Abschluss ein kleines Geschenk

---

Was in dieser Welt einen guten Kaufmann auszeichnet, ist ein Vorsprung an Information und die Fähigkeit, diese zu nutzen.

(Jacob Fugger 1485)

Ergo: Bleiben Sie dem BME treu. Dann vermeiden Sie den Tunnelblick!