



Einkauf und Start-ups – wie passt das?

Start-ups sind in aller Munde. Auch Einkauf und Supply Management erkennen hinter schicken Präsentationen zunehmend das Potenzial der jungen Wilden. Doch was können diese wirklich? Und wie gelingt der Know-how-Transfer? Eine BIP-Bestandsaufnahme.

Sie heißen My Supply, Efinet, Poolynk, Integrity Next oder Value-desk. Sie organisieren E-Auctions, managen Ihren Energieeinkauf, bieten Ladungsträgermanagement in der Cloud, screenen Ihre Lieferanten auf Nachhaltigkeit und tracken Ihre Effizienzmaßnahmen. Sie alle bezeichnen sich als Start-up – obwohl es bis heute keine einheitliche Definition gibt, was ein Start-up eigentlich ist. Einige dieser Jungunternehmen nutzten die Bühne der „Start-up Arena“, die ihnen der BME im Rahmen des 53. Symposiums Einkauf und Logistik in Berlin bot und stellten in einem Vier-Minuten-Pitch ihre Produkte und Services vor. Zwei Dinge wurden an diesem Vormittag deutlich: Start-up ist nicht gleich Start-up. Und: Das Interesse der anwesenden Einkäufer war reg.

Was also ist überhaupt ein Start-up? Diese Frage allein bietet Diskussionsstoff für viele Stunden. Ein Blick in die aktuelle Forschung gibt erste Anhaltspunkte zu ihrer Beantwortung. Demnach sind Start-ups gekennzeichnet durch ein Unternehmensalter von weniger als sechs Jahren, haben eine geringe Ressourcenausstattung, kaum Standardprozesse und Routinen, dafür

aber flache Hierarchien, eine schnelle Kommunikation und sind hochflexibel und sehr adaptiv. „Was allen Start-ups gemein ist, ist ihr Legitimitätsdefizit“, erklärt Prof. Christoph Bode, Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Procurement an der Universität Mannheim.

Start-up kann auch der Ausdruck einer bestimmten Kultur oder Haltung sein.

„Durch die ‚Liabilities of Newness‘ erfahren sie Wettbewerbsnachteile, die nur durch eine höhere Risikobereitschaft des Geschäftspartners ausgeglichen werden können“, sagt Bode, der sich in seiner Forschung schon seit etlichen Jahren mit der Rolle von Start-ups beschäftigt.

Andere wiederum machen Start-ups nicht an Alter, Größe oder Prozessen fest. „Start-up kann auch einfach der Ausdruck einer bestimmten Kultur oder Haltung sein“, sagt Astrid Borgmann, ehemals CPO bei Swarovski. Die Frage, wie der Einkauf am besten mit

Start-ups zusammenkommen kann, beschäftigt sie intensiv. Ist „etwas Neues schaffen“ auch ein Merkmal eines Start-ups? Nicht unbedingt, wie Borgmann meint: „Die Technologie ist teilweise schon länger da, Start-ups machen sie jetzt erst nützlich, indem sie einen klaren Nutzerfokus haben.“

Ganz grob lassen sich Start-ups in Hardware- und Service-Start-ups unterteilen. Hardware-Start-ups produzieren ein physisches Produkt. Das Endprodukt stiftet dabei typischerweise einen besseren Kundennutzen als jene Lösungen, die es am Markt schon gibt. Oder es befriedigt ein Bedürfnis, von dem der Kunde zuvor noch gar nicht wusste, dass er es überhaupt hat. Viele Hardware-Start-ups beschäftigen sich aktuell etwa mit der Mobilität der Zukunft, was sie zu begehrten Partnern für die Automobilindustrie macht und somit auch den Einkauf dort vor neue Herausforderungen stellt. Vor allem aber sind es die Service-Start-ups, die seit einigen Jahren allorts aus dem Boden sprießen. Die Möglichkeit, Daten immer und überall über die Cloud abrufen zu können, sowie die Chance, Daten in kurzer Zeit zu aggregieren und auszuwerten, haben den Service-Start-ups einen enormen Schub verliehen. „Vor zwei Jahren haben mir »