

WIE LIEFERANTEN OPTIMAL EINGEBUNDEN WERDEN KÖNNEN

Im Einkauf liegt (nicht nur) der Gewinn

Die Zutaten für ein gutes Produkt müssen nicht alle von einem Hersteller kommen. Fortschrittliche Unternehmen setzen heute auf leistungsfähige Zulieferer und stärken so ihre eigene Stabilität und Flexibilität. In der Industrie liegt der externe Anteil an der Wertschöpfung inzwischen bei 50 bis 70 Prozent. Deshalb sind jetzt hoch kompetente Einkäufer gefragt. Nur auf den günstigsten Preis zu schauen, reicht in diesem Job nicht mehr aus.

□ DAVID SELBACH

Eine simple Frage entlarvt den Stellenwert des Einkaufs in vielen Unternehmen: Kennt der Einkäufer seine Lieferanten eigentlich persönlich? Nein, lautet nicht selten die Antwort. Kein Wunder: In manchen Unternehmen liegt der Reiseetat für einen Einkäufer im Schnitt bei gerade einmal 400 Euro. Pro Jahr. Das bedeutet, die Beschaffer verbringen erheblich mehr Zeit in internen Besprechungen als bei den Geschäftspartnern, mit denen sie intensiv kommunizieren sollen.

Das kann sich bitter rächen, wenn sich beispielsweise der Lieferant aus Übersee als unzuverlässig erweist und vergisst, ein wichtiges Bauteil rechtzeitig auf den Weg zu bringen. Muss es per Luftfracht nachgeliefert werden – schlimmstenfalls im eigens dafür gecharterten Flugzeug –, kann es 100.000 Euro oder mehr kosten.

Diese Beispiele sind nicht erfunden, sie gehören zu den Alltagserfahrungen von Olaf Langanke, Geschäftsbereichsleiter bei Porsche

Consulting und Fachmann für das Thema „Schlanker Einkauf“. Er weiß: „Die Mehrheit der Einkäufer will in erster Linie die Materialkosten senken. Nacharbeit, Lieferprobleme, kulturelle Besonderheiten oder finanzielle Risiken werden zu selten berücksichtigt.“ Doch genau hier schlummern große Effizienzreserven. Langanke und der zuständige Projektmanager Fabian Piontek haben die wichtigsten Fragen rund um den Einkauf zusammengestellt. Mit der folgenden Checkliste prüfen Unternehmenslenker den Zustand ihrer Beschaffungsorganisation:

Schlanker Einkauf bei Porsche Consulting

Seit 16 Jahren beschäftigt sich Porsche Consulting mit dem Lieferantenmanagement und der Optimierung der Lieferkette. Ausgangspunkt war das Lieferantenprogramm der Porsche AG. Inzwischen berät Porsche Consulting Flugzeughersteller, Produzenten von Elektromobilen, Baumärkte und Versandhändler bei der Definition von Einkaufsstrategien, der Prozessoptimierung im Einkauf, bei Beschaffungscontrolling, Risikomanagement sowie dem Aufbau der richtigen Organisationsform. Die Experten für schlanken Einkauf führen Lieferantenworkshops durch und helfen wenn nötig sogar bei der Verhandlung mit Zulieferern.

WELCHEN STELLENWERT HABEN SIE BEI LIEFERANTEN?

EIN FRÜHWARNSYSTEM,

das bei Verzögerungen sofort Alarm schlägt und Zeit zum Gegensteuern lässt, ist wichtigster Bestandteil einer systematischen Risikoabsicherung und damit Voraussetzung für schlanke Einkaufsprozesse. Wer regelmäßig erst kurz vor dem vereinbarten Termin bemerkt, dass ihm im nächsten Moment wichtige Ware fehlen wird, verwaltet permanent den Mangel.

WIE REAGIEREN SIE AUF PROBLEME IN DER GESCHÄFTSBEZIEHUNG?

REALISTISCHE VORGABEN

sind die Basis einer guten Lieferbeziehung. Wer Waren nicht rechtzeitig bestellt, darf für Lieferverzögerungen nicht den Lieferanten verantwortlich machen.

SIND IHRE PARTNER WIRKLICH SOLIDE FINANZIERT?

DIE LOYALITÄT DES PARTNERS

einzuschätzen, ist schwierig geworden, seit Zulieferer nicht mehr um die Ecke, sondern auch einmal in Übersee sitzen. Unternehmen müssen aber wissen, welche Prioritäten der Lieferant hat. Wer das Pech hat, auf dessen Liste nicht ganz oben zu stehen, muss häufig mit Verspätungen und Produktfehlern rechnen. Unternehmen sollten unbedingt klären, wie wichtig sie für einen Zulieferer sind. Sie sollten versuchen, ihren Stellenwert zu steigern. Häufig hilft dabei schon eine verbesserte Kommunikation.

WIE SPÄT WERDEN IHNEN VERSPÄTUNGEN GEMELDET?

JEDES FÜNFTE UNTERNEHMEN

bewertet die Arbeit seiner Lieferanten überhaupt nicht. Größere Firmen teilen die Geschäftspartner immerhin in Güteklassen ein – je nach Pünktlichkeit, Qualität der Ware und Service-Level. Aber nur ein Drittel dieser Firmen diskutiert das Ergebnis mit den Lieferanten und leitet daraus Konsequenzen ab. Einen Zulieferer, der vom „A“- auf den „B“-Status abrutscht, sollte man warnen und Gegenmaßnahmen einfordern. Und C-Zulieferer: Sie bekommen keine neuen Aufträge.

ÜBERFORDERN SIE IHRE LIEFERANTEN?

DIE LIQUIDITÄT DES PARTNERS

ist vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten von großer Bedeutung. Auskunfteien liefern oft nur unzureichende Daten. Professionelle Einkäufer verschaffen sich selbst ein Bild über wichtige Partner und suchen sich im Notfall finanziell stabilere Kandidaten. So vermeiden sie die Gefahr, dass ein Lieferant ausfällt, weil ihm das Geld zur Vorfinanzierung von Aufträgen ausgeht. Ein systematisches Einkaufsmanagement bedeutet daher auch, die Liquidität und damit Lieferfähigkeit seiner Geschäftspartner im Auge zu behalten. →



**Der einzige Nachteil an diesem Tagungsort?
Man wird ständig durch Sportwagen abgelenkt.**

Exklusive Event- und Konferenzmöglichkeiten, kulinarische Highlights,
spannende Rahmenprogramme – die Erlebniswelt Porsche Leipzig
ist weit mehr als ein Produktionsstandort. Hier werden Träume greifbar.

Kontakt: 0341 999-13555 · events@porsche-leipzig.com · www.porsche-leipzig.com



PORSCHE

MIT WEM KOOPERIEREN IHRE LIEFERANTEN?

DIE MEISTEN VORSTÄNDE

und Geschäftsführer haben das Gefühl, dass ihre Einkäufer nicht hartnäckig genug verhandeln. Ein Offenbarungseid. Denn wenn die Einschätzung stimmt, investiert der Einkauf regelmäßig zu wenig Know-how, Zeit und Sorgfalt, um für das Unternehmen das beste Ergebnis zu erzielen. Dabei ist jeder beim Einkauf verhandelte Euro ein Euro direkter Gewinn.

WER BESTIMMT EIGENTLICH DIE PREISE?

FREMDSPRACHEN

sollten für Einkäufer bei fortschreitender Globalisierung eine Selbstverständlichkeit sein. Doch selbst bei namhaften Unternehmen sprechen bei Weitem nicht alle Einkäufer verhandlungssicheres Englisch. Firmen können ihre Lieferkette aber nur so weit internationalisieren, wie die eigenen Einkäufer kommunikativ mithalten können. Unternehmen sollten für Schlüsselmärkte etwa in Fernost fremdsprachengeschulte Einkäufer einstellen – und vorhandene Mitarbeiter weiterbilden. Bisher liegt der Etat dafür im Schnitt bei mageren 1160 Euro pro Person und Jahr.

WIE SCHÄRFEN SIE IHREN WEITBLICK?

PRÄZISES WISSEN

über Vor-Lieferanten und Subunternehmer ist so wichtig wie über den direkten Lieferanten. Doch die Informationen über diese Firmen sind oft nur spärlich vorhanden. Dabei ist es gerade für Technologieunternehmen entscheidend, bei jeder einzelnen Komponente eines Produkts zu verstehen, wo sie herkommt und wer sie fertigt. Wenn nötig: bis auf die letzte Schraube oder Dichtung.

VERTRAUEN SIE DER KOMPETENZ IHRER EINKÄUFER?

EIGENE KALKULATIONEN,

was ein Bauteil eigentlich kosten darf, gibt es in Einkaufsabteilungen selten. Stattdessen holen die Einkäufer Angebote ein, errechnen daraus einen Durchschnitts- oder Marktpreis und verhandeln auf dieser Grundlage mit den Lieferanten. Entweder sie bezahlen so zu viel oder sie versäumen die Chance, einen guten Lieferanten produktiver und damit günstiger zu machen – was der Wettbewerbsfähigkeit von Lieferant und Kunde zugute kommt.

SPRECHEN IHRE EINKÄUFER DIE RICHTIGEN SPRACHEN?

FLEXIBILITÄT UND WEITSICHT

zeichnen einen guten Einkäufer aus. Denn der nächste weltweite Konjunkturunbruch kommt bestimmt. Ein guter Einkaufsmanager sollte eine Strategie für den Fall haben, dass Lieferanten ausfallen – und dafür, wie er die Lieferkette flexibel anpassen kann, wenn der Umsatz massiv einbricht.