

A large, empty warehouse with a polished floor and a hand truck loaded with boxes in the foreground. The warehouse has a high ceiling with a complex metal truss structure and several long, bright fluorescent lights. The floor is highly reflective, showing clear reflections of the lights and the structural elements. In the foreground, a black metal hand truck with two large, treaded wheels is loaded with several stacked cardboard boxes. The boxes are light brown and have some labels on them. The background shows the vast, open space of the warehouse, with rows of support pillars and distant doorways.

# Schlanker Einkauf

**Einkaufen kann jeder, das stimmt. Aber nicht jedermann kann das auch für sein Unternehmen. Modernes Beschaffungsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg.**

Text: Michael Paterka

Wer sich um modernes Beschaffungsmanagement kümmert, kann eine ganze Reihe neuer Begriffe rund um den Einkauf anführen: Supply Chain Management, Supplier Relationship Management, Lead-Buyer-Konzepte, Commodity-Strukturen, Lieferantenmanagement, Warengruppenmanagement, Make-or-Buy, Global Sourcing, Balanced Score Card-Modelle. Selbstverständlich gehören alle diese Maßnahmen auch zur Arbeit von Porsche Consulting. Aber der erste, entscheidende Ansatz stammt ganz einfach aus dem Zitatenschatz von Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“

Viele positive Effekte im Einkauf resultieren nicht aus der Vielzahl der eingesetzten Methoden, sondern zum größten Teil aus der Veränderung an sich. Konkret: Neues, Ungewohntes ausprobieren und konsequent umsetzen. Verändern nicht um der Veränderung Willen, sondern nach der alten Kaufmannsregel: „Der Gewinn des Unternehmens liegt im Einkauf.“ Grundsätzlich erfordert das aber klare Strukturen. Bei vielen Unternehmen wird bewusst am Einkauf vorbei eingekauft, aus der privaten Erfahrung heraus, dass ja jeder einkaufen kann. Ein Paradies für Zulieferer und Vertreter! Umgekehrt kann für dieselben Unternehmen ausgeschlossen werden, dass jeder entwickelt, produziert und vertreibt. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Professionalisierung des Einkaufens.

Darauf zielt die Beratung von Porsche Consulting im Beschaffungsmanagement ab – die Gestaltung und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen rund um den Einkauf und seine Zulieferer. Diese sollen dabei als Partner gesehen werden, mit denen man bei kontinuierlicher und konsequenter Zusammenarbeit gemeinsam Erfolge einfahren kann. Dafür setzen die Berater von Porsche Consulting unter anderem das Lieferantenintegrationsprogramm (LIP), die Produktkostenoptimierung (PKO) und die Prozessoptimierung durch Lieferanteneinbindung (POLE) ein. Mit einer klaren Ausrichtung: „Für uns und unsere Klienten gibt es nichts erfolgreicher als den Erfolg.“

Drei Module stehen bei den oben genannten Methoden im Vordergrund der Aktivitäten. Zum einen geht es um die Optimierung und Gestaltung der Fertigungsprozesse bei Lieferanten sowie der gesamten Lieferkette. Leiten lässt sich Porsche Consulting hierbei von der JIT-Philosophie. Zum anderen gilt es auch, das Produkt als solches zu betrachten und „schlank zu machen“. Ein Produkt ist erst dann perfekt, wenn man nichts mehr weglassen kann. Als drittes Modul kommen die Kosten mit ins Spiel. Transparenz und Belastbarkeit der definierten Kostenreduzierungen ist der Erfolgsfaktor für eine rasche und nachhaltige Umsetzung der identifizierten Potenziale.

Positive Beispiele für erfolgreiche Einkaufs-Ansätze finden sich neben der Automobilindustrie auch in anderen Branchen. Aldi, Lidl und Co. kommen bei so gut wie keiner Kapitalbindung und maximalem Lagerumschlag zu einer ansehnlichen Umsatzrendite und zu traumhaften Eigenkapitalrenditen. Auch die Produktion und Beschaffung „on demand“ bei Computer Herstellern wie Dell oder Compaq hat zu einem zweistelligen Umsatzwachstum und Gewinnen auch in schlechteren gesamtwirtschaftlichen Zeiten geführt.

Zur Etablierung eines erfolgreichen Beschaffungsmanagements im Unternehmen bedarf es bestimmter Voraussetzungen: Die Qualifikation der Einkäufer, eindeutige Spielregeln für den Einkauf im Unternehmen, saubere Prozesse und eine klare Organisation, einen umfangreichen, aber praktikablen Methoden-Baukasten. Entscheidend aber bleibt der Aktiv-Posten: Tun, tun, tun. <