

Markus Wiederstein | 03.04.2013

EINKÄUFER ALS SCOUTS DER VERÄNDERUNG.

Die Entwicklung vom klassischen Einkäufer zum Trendsetter und Wachstumstreiber.

Kosten zu senken ist immer noch der mächtigste Hebel, um das Ergebnis von Unternehmen in der Fertigungsindustrie zu verbessern. Die Grundlagen dazu liefern die traditionellen Ansätze der Einkaufs-Klaviatur, wie z. B. Lieferantenverhandlungen, Design To Cost Initiativen oder detaillierte Kostenkalkulationen. Diese Methoden müssen aber ständig trainiert und weiterentwickelt werden, um das einmal erreichte Kostenniveau gegenüber Lieferanten dauerhaft erhalten zu können oder sogar weiter zu senken.



Nicht nur im traditionellen Maschinen- und Anlagenbau, sondern auch bei vielen kleinen und mittelständischen Firmen, bleiben nach unserer Erfahrung mögliche Einsparpotentiale von etwa 5-15 Prozent ungenutzt, da die notwendigen Optimierungsmethoden und -werkzeuge von den

Einkäufern in der Praxis nicht vollständig beherrscht werden. Des Weiteren fehlt oftmals aufgrund der operativen Auslastung die Zeit, diese Methoden strukturiert zum Einsatz zu bringen. Einsparungen können in diesen Fällen durch den gezielten Aufbau von Methodenkompetenzen und Einkäuferkapazitäten erreicht werden.

Bei hoch entwickelten Einkaufsorganisationen, wie sie zum Beispiel in der Automobilindustrie verbreitet sind, bringen diese einfachen Maßnahmen jedoch längst nicht mehr die erhofften zusätzlichen Einsparungen. Die „niedrig hängenden Früchte“ der Kostensenkung durch die methodische Plausibilitätsanalyse bei Kostendetaillierungen oder die systematische Verlagerung in Best Cost Countries gelten heute als nahezu „abgeerntet“. Die meisten Lieferanten sind bereits bis tief in die Vorfertigungen hinein in Best Cost Countries aufgestellt und arbeiten bei günstigen Löhnen mit einem globalen, filigran orchestrierten Liefernetzwerk, in dem Vorprodukte zu früher undenkbar günstigen Kosten die neue Normalität sind.

Weitere Kosteneffekte kommen hier nur zustande, wenn der Einkauf sich als Mitgestalter von Unternehmensprozessen tief in die Gestaltung der Architektur des Unternehmens einbringt. Der Einkäufer muss die Rolle eines „weitsichtigen Organisationsentwicklers, innovativen Trendsetters“ und „nachhaltigen Wachstumstreibers“ einnehmen. Dazu muss er Impulse und Anregungen für neue Entwicklungen aus dem weltweiten Sourcing Pool aufnehmen und gezielt (unter Nutzung aller Kanäle) in die Organisation einbringen. Diese Aufgaben sind ungleich herausfordernder. Die Effekte dieser Anstrengungen werden erst langfristig im Unternehmensergebnis sichtbar und sind im Einzelnen auch viel schwerer messbar.

Wenn der Einkauf noch näher an die Märkte heranrücken soll, um den Beitrag der Einkaufsorganisation, Richtung Innovation und Wachstum für sein Unternehmen zu vergrößern, bedingt dies Änderungen bei den Rahmenbedingungen und Voraussetzungen hinsichtlich Management Commitment, Organisation, Kompetenzen & Fähigkeiten des Einkaufsteams sowie des Lieferantenmanagements.

MANAGEMENT COMMITMENT

Basis für den Erfolg der Neuorientierung des Einkaufes ist die Unterstützung durch das Top Management für neue und viel stärker vernetzte Arbeitsweisen und auch die Verankerung von Innovationszielen im Zielsystem des Einkaufs. Beispiele um die „neue“ Einkaufsperformance besser messbar zu machen, wären die Steigerung der Innovationsleistung durch ein gezieltes

Beschaffungsmarktmanagement, die engere Einbindung bestehender Lieferanten im spezifischen Innovationsfeldern oder die Verkürzung der Time to Market. Andernfalls bleiben vorhandene traditionelle Ziele, wie z. B. kurzfristige Kostensenkungen und Versorgungssicherheit, zu stark im Fokus, sodass eine Transformation des Einkaufs hin zum Innovator und Wachstumstreiber nur oberflächlich durchgeführt wird und nicht zum gewünschten Erfolg führt.

ORGANISATION

Ein zukünftiger Einkaufsscout fungiert als Bindeglied zwischen Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Lieferant, um durch Aktivitäten im Beschaffungsmarkt neue Vorproduktinnovationen oder Produktionstechnologien aufzuspüren und diese frühzeitig in Entwicklungsprojekte einzubringen. Unternehmen, wie z. B. die Schott AG, haben dazu eine eigene Serviceabteilung im Einkauf geschaffen. Diese bildet, neben dem strategischen und operativen Einkauf, die Schnittstelle zwischen Einkauf, Entwicklung und Lieferant, um Trends und Wachstumstreiber zu managen.

Zur Steigerung der Transparenz dieser Themen kann einerseits eine saubere Regelkommunikation zwischen den Bereichen, andererseits auch eine unterstützende technische Plattform dienen, welche einen Überblick über geplante und gestartete Entwicklungsprojekte für Neuprodukte bietet. Die Durchschaubarkeit der Projekte ermöglicht es dem Trendscout, sich früher als üblich in Entwicklungsprojekte einzuklinken, um gezielt sein Wissen an die Entwicklung weiterzugeben und sich gleichzeitig über Bedarfe der Entwicklung zu informieren. Diese kann er dann zielgerichtet innerhalb der eigenen Einkaufsorganisation und auf dem globalen Beschaffungsmarkt nachfragen.

Darüber hinaus können Ideen und Prozesse, welche vom Beschaffungsmarkt z. B. über ein Ideenportal direkt von Lieferanten eingestellt werden, mit Hilfe des Trendscouts zuverlässig und zielgerichtet auf Umsetzung geprüft werden. Um Missverständnisse in der Organisation zu vermeiden, sollten die jeweiligen Stakeholder, besonders die Entwicklung im Vorfeld, ein gemeinsames Verständnis über die Art und Zeitpunkt der Einbindung festlegen.

KOMPETENZEN & FÄHIGKEITEN DES EINKAUFSTEAMS

Für die Steigerung des Reifegrads der Einkaufsorganisation ist die Zusammensetzung des Einkaufsteams ausschlaggebend. Nicht nur der „einzelne Trendscout“ bedarf neuer Fertigkeiten und Fähigkeiten, sondern das gesamte Einkaufsteam sollte in der Lage sein, neue technische Möglichkeiten bei Zulieferern aufzuzeigen, alternative Lieferanten mit Innovationspotential zu identifizieren und Ideen der Zulieferer aktiv einzubringen. Idealerweise besteht das Einkaufsteam aus einem Talentepool von Unternehmern, Juristen, Controllern, Projektmitarbeitern, Moderatoren, Ingenieuren und Verhandlern. Eine zusätzliche Teamdiversifizierung aus Erfahrenen und Unerfahrenen, Älteren und Jüngeren sowie Mitarbeitern aus anderen (oder „verschiedenen“) Kulturkreisen hilft, Wachstumstreiber und Trendtechnologien effektiver für Produktentwicklungen in der frühen Phase aufzuspüren.

Selbstverständlich sollten die Einkäufer auch weiterhin die notwendigen Hard Skills, wie Methoden hinsichtlich Wertanalyse, Innovationsmanagement, Target Costing und Lieferantenmanagement beherrschen. Neue Formen der Zusammenarbeit mit Lieferanten, z. B. Technologietage mit Entwicklungslieferanten aus der gleichen Wertschöpfungskette, können darüber hinaus neue Potenziale erschließen. Dazu müssen die erforderlichen Soft Skills - wie Sozialkompetenz, Teamarbeit und Konfliktmanagement - trainiert werden, um mit internationalen Entwicklungslieferanten Potenziale effektiv ausschöpfen zu können.

LIEFERANTEN-MANAGEMENT

Die neue Stufe der Beschaffungsorganisation erfordert auch eine hohe Integration ausgewählter Lieferanten. Bessere Vernetzung von Ideenmanagement, Technologieentwicklung, Produktentwicklung und Produktplanung über die Wertschöpfungskette hinweg erhöhen den gemeinsamen Know-how-Vorsprung und reduzieren die Entwicklungszeiten.

Deshalb stellt sich auch die Frage, mit welchen Lieferanten das Innovationsmanagement betrieben werden soll. Voraussetzung dafür ist die richtige Auswahl der Lieferanten, welche für Innovationsmanagement als langfristiger „Vertrauens- Partner“ in Frage kommen. Dies betrifft vor allem die Entwicklungslieferanten, deren Innovationsfähigkeit strategisch genutzt werden kann. Um langfristig einen optimalen Pool innovativen Lieferanten aufzubauen, sollte es einen

gezielten Dialog über die Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung der gemeinsamen Innovationsfähigkeit geben. Dabei kann auch eine bewusste Einordnung/ Ablehnung des Lieferanten als Entwicklungspartner erfolgen. Um das Interesse des Lieferanten hinsichtlich des Status eines strategischen Entwicklungspartner zu wecken, können Innovationswettbewerbe durch Lieferanten, langfristige Verträge oder die Partizipation an Innovationen dienen.

Die Entwicklung des Einkaufs hin zum „Trendsetter“ und „Wachstumstreiber“ bedingt die Notwendigkeit der organisatorischen Evolution sowie die Bereitschaft und die Fähigkeit des Einkaufs, sich selbst einer intensiven Weiterentwicklung zu unterziehen. Dieser Weg ist oft schwierig, da das operative Geschäft nicht zu sehr unter dieser Veränderung leiden darf. Darüber hinaus bestehen Traditionen, Rollenmodelle und Rahmenbedingungen, welche die Weiterentwicklung des Einkaufs hin zum Scout und Wachstumstreiber im Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

Unsere Einkaufs-Experten helfen Ihnen gerne bei der Erstellung und Implementierung eines strukturierten Plans, um nachhaltig das operative Einkaufsgeschäft zu perfektionieren und besonders den strategischen Wandel Ihrer Einkaufsorganisation mitzugestalten. Unsere innovative Kombination von Best Practices aus der fachlichen Weiterentwicklung des Einkaufes und zeitgemäßen Methoden des Change Managements können auch in Ihrem Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Steigerung Ihrer Wettbewerbskraft leisten.

THE GUIDING STAR FOR THE
MANUFACTURING INDUSTRY



AUTOR & IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER.



Markus Wiederstein – Geschäftsführer & Partner

- Mehr als zwölf Jahre Erfahrung als Berater in der fertigen Industrie – vorwiegend in der Automobilindustrie
- Restrukturierung & Effizienzsteigerung
- Leitung und Durchführung von weltweiten Kostenreduzierungsprojekten
- Einkaufsoptimierung und Best Cost Country Sourcing, Design to Cost und Benchmarking
- Aufbau von Organisationen und Prozessen für Kosten- und Wertanalysen
- Internationales Target-Costing

MARKUS WIEDERSTEIN

POLARIXPARTNER GmbH
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland
www.polarixpartner.com

Tel. +49 6581 8290-211

Mobil +49 151 52742511

Fax +49 6581 8290 100

E-Mail Markus.Wiederstein@polarixpartner.com



ÜBER POLARIXPARTNER.

MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN. POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertige Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**