

Der Einkauf muss und darf keine Preisdrückertruppe sein

«Arbeitet Ihr Einkauf im Sinne Ihrer Unternehmens- und Vertriebsstrategie – oder sind dessen Ziele vielleicht gar nicht darauf abgestimmt? Hat Ihr Einkauf überhaupt Ziele, an denen er gemessen wird?» Mit diesen Fragen eröffnete Prof. Dr. Guido Quelle die fünfte Telekonferenz der diesjährigen Wachstumswerkstatt.

Vor mehr als 200 akkreditierten Teilnehmern wies er auf das Dilemma hin, in dem sich der Einkauf in vielen Unternehmen befindet: Ohne funktionierende Schnittstellen zu den angrenzenden Bereichen und häufig ohne eine angemessene Wertebasis wird einfach nach Preis gekauft. «Die Auswirkungen auf das nachhaltige Unternehmenswachstum werden häufig unterschätzt oder gar nicht gesehen», konstatierte der Mandatsgeschäftsführer.



Prof. Dr. Guido Quelle

ist seit mehr als 20 Jahren Unternehmer. Als Berater, Autor, Redner und Experte für profitables Wachstum unterstützt er aktive Unternehmenslenker dabei, ihre Unternehmen auf nachhaltiges Wachstum zu trimmen. Sein Buch «Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben» erschien im September 2011 bei Gabler.

Einkauf: mehr als Beschaffung

In vielen Unternehmen wird unter Einkauf die reine Beschaffung von Rohstoffen, Gütern und Dienstleistungen verstanden. «Für nachhaltiges, profitables Wachstum geht es jedoch um mehr», macht Guido Quelle deutlich. «Im Einkauf werden die Rahmenbedingungen der Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten geschaffen. Sie bilden die Basis für den Aufbau neuer Lieferanten und für die Sicherheit eines verlässlichen und stabilen Netzwerks, das auch Engpässen und Sonderwünschen standhält.» Für Quelle ist der Einkauf auch ein wesentlicher Faktor für die Definition von Sortimenten bzw. Ma-

terialien und Rohstoffen, unabhängig davon, ob zentral oder dezentral eingekauft wird.

Werte und Führung

Dass der Einkauf beliebt ist bei Bewerbern, wundert Guido Quelle wenig. Schliesslich habe ein Einkäufer eine gewisse Macht, an der keiner vorbeikäme. «Dass eine solche Schlüsselposition jedoch häufig an den Unternehmensleitbildern vorbeiprepariert, einen respektvollen Umgang aussen vor lässt und nach Gutsherrenart agiert, liegt zum einen daran, dass die Führung nicht vorlebt, dass eine tragfähige Lieferantenpartnerschaft im ureigenen Interesse ist. Zum anderen spiegeln die Ziel- und Belohnungssysteme nur selten die Einkaufsqualität wider.» Quelle resümiert: «Langfristige Faktoren wie Beziehung und Qualität bleiben hinter dem EBITDA zurück.»

Qualität als Massstab

«Der Einkauf muss wirtschaftlich sein, das steht ausser Frage», stellt der Wachstumsexperte klar. Ein guter Einkäufer sei jedoch nicht nur gut in der Beschaffung, vielmehr müsse er auch fachlich kompetent bezüglich

der zu beschaffenden Güter sein. Quelle ergänzt aus seiner Erfahrung, dass es gerade beim Einkauf von Dienstleistungen häufig hilfreich sei, wenn ein Verantwortlicher aus der Fachabteilung beteiligt bleibe. Abschliessend zeigt Guido Quelle Beispiele für Messgrössen auf, um den Einkauf – auf Basis der Unternehmens- bzw. Marktsegmentsstrategie – gleichermassen qualitativ wie quantitativ auszurichten:

- Qualität der bezogenen Waren und Dienstleistungen, z.B. gemessen an Garantiefällen und

Reklamationsquoten

- Wirksamkeit eingekaufter Dienstleistungen, z.B. gemessen an der Nachhaltigkeit von Lösungen
- Ausmass ungeplanter Fluktuation der Lieferanten und Dienstleister
- Produktivität des Einkaufs, z.B. gemessen am Verhältnis der eingesetzten Zeit zu den erzielten Resultaten
- Qualität der Lieferanten, z.B. gemessen am Bekenntnis zu und an der Umsetzung von gesetzlichen Regelungen (bspw. zur Vermeidung von Kinderarbeit)

- Plausibilität des Lieferantenportfolios, z.B. gemessen an dessen Ausgewogenheit in Bezug auf Länder, Produkte, Risiken
- Qualität der durch Lieferanten eingebrachten Verbesserungsvorschläge für eine effektivere Wertschöpfungskette

Ein übergreifendes «Aber» gab Guido Quelle den Teilnehmern zum Schluss der Mandatstelekonferenz mit: «Ohne vernünftige Prozesse und Abläufe, um die sich die Organisation des Einkaufs herum aufbaut, geht es nie.» ■



post.ch/logistikpunkt:
der Onlinetreffpunkt für Logistiker

Grosses bewegen: Auch das ist Logistik.

Ob rare Einzelstücke, eine oder mehrere Paletten, Teil- oder Ganzladungen: Die Post transportiert zuverlässig und umwelt-schonend. Ein Transportauftrag genügt, und wir holen die Ware bei Ihnen ab. Ausgeliefert wird innert kürzester Zeit, auf Wunsch innerhalb 12 Stunden. Was immer Sie wünschen, vertrauen Sie auf die Logistikerin mit dem umfassendsten Angebot: post.ch/logistik

Für die anspruchsvollsten Kunden der Welt.

DIE POST 