



Strategischer Wettbewerbsfaktor

Mit Prozess-Know-how und Umsetzungsstärke den Unternehmenserfolg sichern.

Preissteigerungen – egal ob im Lebensmittelbereich, bei Stahl oder Rohöl – sind derzeit in aller Munde. In sämtlichen Branchen gilt es als die Herausforderung, den Kostenexplosionen auf der Beschaffungsseite mit wirkungsvollen Mechanismen zu begegnen. Somit rückt der Bereich Einkauf nicht nur in Unternehmen immer stärker in den Fokus strategischer Überlegungen, sondern ist auch für den Einstieg in die Managementberatung ein spannendes Betätigungsfeld.



Komplexe Aufgaben

In den meisten Branchen stellen heute die Einkaufskosten den mit Abstand größten Kostenblock dar. Doch es ist nicht nur die vielzitierte Hebelwirkung auf den Gewinn, die den Beschaffungsbereich mehr und mehr zum strategischen Erfolgsfaktor werden lässt. Im Zuge der weltweiten Rohstoffverknappung haben Einkaufsmanager eine neue Bedeutung gewonnen: Sie müssen jetzt nicht nur die günstigsten Preise und Lieferanten finden – in Folge der Verknappung sind sie mehr denn je gefordert, Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Hier sind Know-how, Erfahrung und vor allem Umsetzungsstärke gefragt. Und genau hier liegt der Mehr-

wert, den Einkaufsberater den Kunden bringen können.

Prozess- und Preisoptimierung

Welche Art von Projekten einen Consultant im Beratungsfeld Einkauf erwarten, zeigt das Beispiel eines global tätigen Maschinenbauers. Das Unternehmen mit mehreren Standorten in Europa wollte alle Einkaufsaktivitäten zentralisieren, um Kosten zu senken und Prozesse zu optimieren. Dazu wurde das gesamte Einkaufsmanagement nach Verbesserungspotenzialen untersucht.

Das Projekt gliederte sich klassisch in vier Phasen: Analyse, Neukonzeption, Maßnahmenplanung und Umsetzung. Großer Wert wurde auf eine pragmatische Vorgehensweise und schnelle Umset-

zungserfolge gelegt, um die Mitarbeiter durch Anfangserfolge zu motivieren und Quick wins zu erzielen. Nach umfangreichen Datenerhebungen, Interviews und Workshops wurde gemeinsam mit dem Kunden ein detaillierter Maßnahmenplan erstellt. Kernergebnis des Projekts war die Reorganisation des Einkaufs und die Einführung einer Lead-Buyer-Organisation. Kostengünstigere und neue Beschaffungsmöglichkeiten sollten durch den Ausbau des Global Sourcing erzielt werden.

Sichtbarer Erfolg

Die Aufgabe des Einkaufsberaters in einem solchen Projekt ist extrem vielschichtig und gerade deshalb so

spannend: Ist Hedging eine Option, um das Risiko erwarteter Preissteigerungen abzufangen? Wie rentabel ist die Eigenfertigung im Vergleich zum Fremdbezug und ist China für den konkreten Bedarf tatsächlich ein besserer Beschaffungsmarkt, als der Ist-Lieferant aus Baden-Württemberg?

Die theoretisch abgeleiteten Antworten auf diese Fragen sind jedoch nicht das Projektergebnis – die eigentliche Herausforderung beginnt mit der Umsetzung in die Praxis. Hier wird der Berater zu einem Teil der Einkaufsmannschaft des Kunden, der Werksstandorte besucht und mit Technikern spricht, um alle Feinheiten des Produkts zu verstehen. Die Auswertung der Lieferantenangebote zeigt, wie potenzialträchtig die untersuchten Märkte tatsächlich sind.

In der Lieferantenverhandlung und bei der anschließenden Auditierung zeigt sich, ob die angebotene Qualität auch hält, was der wettbewerbsfähige Preis verspricht. Wird der Anbieter gewechselt, kommt es darauf an, das neu gelieferte Produkt im Produktionsprozess auf seine Qualität hin zu prüfen und Fehlerursachen zu erkennen, um diese gemeinsam mit dem Lieferanten zu klären.

Am Ende stehen dann verbesserte Prozesse und eine direkt GuV-wirksame Kosteneinsparung. Für den Kunden ein echter Mehrwert und für den Berater ein sichtbarer Erfolg seiner Arbeit. ●



Über den Autor

Dr. Frank Wierlemann, Jahrgang 1964, ist Managing Partner und Mitglied des Vorstandes bei der **INVERTO AG**. Er hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln studiert und eine berufsbegleitende Promotion an der Universität Wuppertal zum Dr. rer. oec. absolviert.