

Globales Lieferantenmanagement

Von der Reaktion zur Prävention

Gerade der mittlerweile global ausgerichtete Einkauf bringt zahlreiche neue Risiken mit sich, denen der moderne Strategie angemessen begegnen muss. Die Finanzkrise mit ihren zahlreichen Insolvenzen im Schlepptau kaum überwunden, warteten schon die Natur- und Nuklearkatastrophen wie Fukushima und Thailand auf den globalen Beschaffer. Aber auch inkonstante Qualität, Korruption, Bürokratie, Währungsrisiken, unterschiedliche Kulturen mit den verschiedensten Mentalitäten und Normen sowie Patent- und Schutzrechtsverletzungen sind nur einige weitere alltägliche Beispiele, die der moderne Einkäufer managen muss. Und mit einem Blick in die Zukunft scheinen Umweltkatastrophen weiter zuzunehmen, glaubt man aktuellen Prognosen, und dies gerade in beschaffungstechnisch interessanten Regionen.

Diesem Risiko müssen geeignete Maßnahmen in den Beschaffungsstrategien begegnen und minimierende oder eliminierende Antworten darauf bereithalten. Bestandsaufbau, Dualsourcing (wenn man es sich leisten kann) oder Konsignationslager sind einige der altbewährten Methoden, die aber nur bedingt helfen. Umso wichtiger ist die Installation eines Frühwarnsystems als Bestandteil eines ganzheitlichen Risikomanagements, um somit mehr Zeit für den „Plan B“ zu haben und dadurch immer mehr von der Reaktion zur Prävention zu gelangen.

Aber nicht nur diese Herausforderungen machen das Berufsbild des strategischen Einkäufers immer anspruchsvoller und somit lukrativer. Nein, es beginnt schon bei der Lieferantenauswahl und der Lieferantenentwicklung, wo deutlich mehr Know How, als in den vergangenen Jahren gefordert ist. Denn Lieferanten müssen tendenziell viel früher in den Produktentstehungsprozess mit eingebunden werden und das gilt auch zunehmend für zu entwickelnde globale Partner. Denn in den nächsten drei bis fünf Jahren wird sich das globale Beschaffungsvolumen verdoppeln und damit im Schnitt bis zu einem Viertel des gesamten Portfolios ausmachen.

Schon bei der Auswahl heißt es, primär auf Passung (willig und strategiekonform) und sekundär auf Eignung zu achten. Diese heißt es später zu entwickeln und da helfen die regelmäßigen Bewertungen und Entwicklungsvereinbarungen.

Investieren Sie den größten Aufwand in die Phase der Lieferantensuche. Bewerten Sie unbedingt regelmäßig (halbjährlich) und zunächst streng. So werden nicht nur Schwachstellen beim Lieferanten offenbart, sondern auch die im eigenen Haus (oftmals die größeren Baustellen). Übrigens, als Belohnung und quasi als Abfallprodukt bietet fast jede Bewertung gute Argumente in Verhandlungen.

Ich verstehe den strategischen Einkäufer intern als Anwalt des Lieferanten und nach außen als seinen Erziehungsberechtigten. Denn wie in der Elternrolle fordert das Lieferantenmanagement auch pädagogische Fähigkeiten. Man hat es auch hier nicht nur mit „guten“, sondern auch mit schwer Erziehbaren zu tun. Diese Spanne reicht von pflegeleichten Kindern (selbst entwickelte Lieferanten mit guter Performance) über Waisenkindern (Maverick-Buying am Einkauf vorbei) bis hin zu Kuckuckskindern (vom Vorstand oder Kunden vorgeschriebene Lieferanten).

Quelle: Praxisguide strategischer Einkauf

Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer U. Weigel, M. Rücker ISBN 978-3-8349-4430-6 Springer-Gabler

www.prex-consulting.de

Ulrich Weigel

Leica Camera AG
Vice COO

Bereichsleitung Einkauf

Oskar-Barnack-Str. 11
D-35606 Solms

Tel.: +49 (0)6442 208-565

E-Mail: ulrich.weigel@leica-camera.com
www.leica-camera.com