

**STRATEGIE** Als Einkaufsleiter beim Kamerahersteller Leica muss Ulrich Weigel mit seinem Team clever mit Allokationssituationen umgehen.

Im Gespräch mit LOGISTIK HEUTE erläutert er, wie sich das Unternehmen im Supply Chain Risk Management aufgestellt hat. Außerdem verrät der Experte, wozu er bei festgefahrenen Verhandlungen gerne Baseballschläger benutzt.

**LOGISTIK ▶ HEUTE ◀:** Herr Weigel, Sie besitzen einen Baseballschläger, auf dem in vier Sprachen die Wörter Preis, Qualität und Liefertermin aufgedruckt sind. Bei welchen Gelegenheiten benutzen Sie diesen?

**Ulrich Weigel:** Es sind sogar drei Baseballschläger. Auf jedem ist in vier Sprachen ein bestimmtes Thema ein-

graviert. Ich nutze sie, je nach Situation, bei Gesprächen. Sie können zu Beginn, zum Beispiel von Krisengesprächen, als Eisbrecher dienen und die Situation auflockern. Denn wenn man festgefahren ist in Verhandlungen, kann man auch etwas tun – zum Beispiel einen Stift fallen lassen, den der Gesprächspartner aufhebt. In dem Moment kommen alle wieder

runter und man fängt bei null an. Ähnliches kann man – natürlich nicht physisch, dafür optisch eindrucksvoller – mit einem Baseballschläger vermitteln.

▶ **Verraten Sie uns auch, welche Sprachen Sie für die Sportgeräte gewählt haben?**

Englisch, Deutsch, Chinesisch und Japanisch – damit decken wir einen sehr hohen Prozentsatz des Beschaffungsvolumens in der Verhandlungssprache ab.

▶ **Wie haben sich die Supply Chains von Schlüsselkomponenten für Ihre Kameras verändert in den vergangenen Jahren?**

Es ist deutlich komplexer und globaler geworden. Wir spüren in der Kameraindustrie die sogenannte Smartphonisation. Hersteller von Smartphones und Hersteller von Kameras konkurrieren in der Beschaffung von Elektronikkomponenten. Es gibt von verschiedenen Schlüsselkomponenten, das muss nicht unbedingt der Sensor sein, eine sogenannte Allokation – es ist also nicht genug da, es muss verteilt werden. Das macht es für uns, bei unseren Mengen, mit denen wir teilweise nur eine Stunde der Jahresproduktion des Lieferanten abdecken, ungemein herausfordernd. Wir sind in der Beschaffung sehr stark in Asien unterwegs, vorwiegend in Japan. Unsere japanischen Zulieferpartner wiederum haben auch Werke in Südostasien.

▶ **Wie gehen Sie mit solchen Allokationssituationen um?**

Broker spielen eine große Rolle. Wenn man gute Broker an der Hand hat, können diese im Grunde alles beschaffen. Hauptsache ist dann, dass man versorgt wird. Natürlich sind auch Mittel, wie die Sicherheitsbestände zu erhöhen oder langfristige Forecasts für die Partner zur Verfügung zu stellen, angesagt. Es gibt aber auch Fälle, bei denen man mehr bestellt, als man tatsächlich braucht – und aus Lieferantensicht mit 50 Prozent beliefert wird, aber dann seinen Bedarf abdecken kann. Natürlich ist das Thema Allokation und Abkündigung oft auch ein Auslöser für die sehr schnelle Qualifikation von Alternativen. Diese Häufigkeit, wie es mein Team und ich gerade erleben, war uns allerdings unbekannt.

▶ **Wie viele Mitglieder hat Ihr Team?**

Unser größter Kunde ist unser Leica-Werk in Portugal. Zwei Kollegen führe ich in Portugal fachlich. Dahinter sind dort zwölf Mitarbeiter operativ tätig. Ich selbst leite in Deutschland ein Team von 14 Mitarbeitern, auch der indirekte Einkauf ist unter meiner Regie. Meine Leute sind sowohl strategische Einkäufer als auch in Personalunion Projekteinkäufer. Außerdem haben wir ein

## „Passung geht



Bilder: Jochen Günther; Leica



## Leica

Die **Leica Camera AG** ist ein international tätiger Hersteller von Kameras und Sportoptikprodukten. Das Unternehmen mit **Hauptsitz** im hessischen Wetzlar und einem zweiten **Produktionsstandort** in Vila Nova de Famalicão, Portugal, verfügt über ein weltweites Netzwerk eigener Länderorganisationen und Leica Retail Stores.

Score zuvor gewesen, wie gefährlich ist der aktuelle?

### ► Könnten Sie bitte diesen Satz ergänzen: Einkauf 4.0 sollte man ...

... als Überschrift nicht inflationär verwenden. Meiner Meinung nach sind schon seit Längerem viele Dinge im Gange, die das Ziel haben, für mehr Transparenz und Echtzeitinformationen zu sorgen.

### ► Welche Rolle spielen Key Performance Indicators für Sie?

Wir haben KPIs neu gedacht und screenen die Lieferperformance über den kompletten Prozess – angefangen bei der Bestellung. Die Baustellen sind zu 50 Prozent im eigenen Haus und zu 50 Prozent bei Partnern. Man muss fragen: Was kann die Ursache für eine zu späte Lieferung sein? Zum Beispiel, dass die Auftragsbestätigung nicht pünktlich eingegeben wurde. Das war dann unser eigener Fehler.

### ► Der Einkauf soll also die Ursachen feststellen?

Ja, ein Satz ist mir im Berufsleben sehr wichtig: Ich bin der Anwalt des Lieferanten im Haus, nach außen hin bin ich sein Erziehungsberechtigter und ich bin sein Scharfrichter, wenn er mich hinter das Licht führt. Ich verteidige ihn so lange, wie er recht hat. Erst wenn man die Ursache eines Problems festgestellt hat, kann man nachhaltige Verbesserungen erreichen.

### ► Welches Kompetenzprofil wird bei Einkäufern auch in Zukunft gefragt sein?

Kurz gesagt: Verhandlungskompetenz wird nach wie vor gefragt sein. Außerdem müssen Einkäufer mit modernen Informationsmöglichkeiten und Arbeitstools umgehen können. Und sie müssen sich gegenüber ihren Gesprächspartnern, wie Technikern, auf Augenhöhe bewegen. Das führt zu Standing im Unternehmen.

Das Gespräch führte Matthias Pieringer.

Büro in Shanghai. Vor zehn Jahren haben wir dort sehr stark Lieferquellen aufgebaut. Heute kaufen wir in China direkt fast nichts mehr ein. Ich nutze den Brückenkopf dort für unsere Supply Chains in Asien – bei Neuanläufen, Time-to-Market-Sicherungen, Qualitätschecks und so weiter. Es ist sehr hilfreich, Native Speaker zu haben, die auch die Kultur verstehen.

### ► Wie lauten Ihre Maximen im Lieferantenmanagement?

Für mich hat Lieferantenmanagement extrem viel mit Führung zu tun. Sie ist der Schlüssel zum Erfolg. Passung geht vor Eignung – das ist sowohl bei meinem Führungsverhalten als auch bei der Lieferantenauswahl ein wesentliches Kriterium. Mir ist es bei der – natürlich crossfunktionalen – Lieferantenauswahl zum Beispiel lieber, einen etwas kleineren, noch formbaren Lieferanten zu haben, der technolo-

### ► Ihr Team muss also nicht nur gut einkaufen, sondern sich auch in Sachen Technik auskennen?

Das ist ein absolutes Muss. Ich sage zu meinen Leuten: Ihr müsst auf Augenhöhe verhandeln können, zum Beispiel über Sensoren. Das Know-how muss man sich über Jahre erarbeiten und sich weiterbilden.

### ► In welchem Maße benötigen Sie Transparenz über die Lieferketten? Bis hin zu welcher Lieferantenstufe muss diese reichen?

Transparenz ist sehr wichtig geworden. Wir waren von der Nuklearkatastrophe in Fukushima betroffen. Wir hatten zu der Zeit 28 Lieferanten in Japan – und die große Frage war damals: Wie verlaufen ihre Supply Chains? Das hat uns wachgemacht. Seitdem sind wir bei Leica ziemlich weit vorne, was das Risikoma-

# vor Eignung“

gisch den Weg mit uns gemeinsam geht, sodass wir auch gemeinsam zum Ziel kommen. Das bedeutet: wenn möglich langfristige Partnerschaften.

## ZUR PERSON

**Ulrich Weigel** ist Bereichsleiter Einkauf bei der Leica Camera AG. Weigel verfügt über 25 Jahre globale Beschaffungserfahrung mit Führungsverantwortung in der Automotive-, Luftfahrt-, Consumer-Non-Food- und der Optischen Industrie sowie Ausbildungen als Modellschlosser, Maschinenbautechniker und Fachkaufmann Einkauf/Materialwirtschaft.

1990 startete er bei der Johnson Controls Lahnwerk GmbH zunächst als Techniker in der Entwicklung, bildete sich parallel weiter zum technischen Einkäufer und übernahm schließlich die Leitung des Einkaufs. 1998 wurde Weigel Einkaufsleiter bei Hailo-Werk in Haiger, ab 2005 fungierte er dort als Leiter Supply Chain Management und Geschäftsführer. 2007 wechselte Weigel als Director Purchasing zur Sell GmbH, wo er den strategischen und operativen Einkauf gestaltete, bevor er sich im Oktober 2009 der Leica Camera AG anschloss. Weigel ist auch Lehrbeauftragter für Einkaufsmanagement an Hochschulen und Fachbuchautor.

agement angeht. Das heißt, wir haben ein ganzheitliches Risikomanagement etabliert und decken mittlerweile alle direkten Lieferanten ab und seit Januar 60 Prozent der zweiten Ebene. Die Lieferanten müssen uns informieren, wenn sie Prozesse ändern – erst recht, wenn sie ihre Produktionsstätten verschieben. Wir müssen immer auf dem Laufenden sein.

### ► Wie haben Sie sich IT-technisch und organisatorisch für das Risikomanagement aufgestellt?

Wir haben für die IT zwei Dienstleister, Riskmethods und Bisnode. Gemäß unserem Briefing haben sie unser Lieferantennetzwerk so transparent gemacht, dass wir nach von uns vorgegebenen Kriterien gewarnt werden. Seien es zum Beispiel Naturkatastrophen, Finanzdaten oder auch politische Entwicklungen.

### ► Haben Sie vorbereitete Maßnahmenpläne in der Schublade?

Ja, wir haben einen Prozess beschrieben, wie wir im Fall der Fälle vorgehen. Alle Warnmeldungen zu allen rund 300 Direktlieferanten kommen zu mir, aber auch zu einem Mitarbeiter, der die Lieferantenmanagement-Mannschaft bei mir führt. Dieser entscheidet, ob eskaliert wird. Er hat den Überblick: Wie ist der