



EIN blick


Juli | August 2023:

Macher oder Strategen – Was ist der Einkauf?



Brennt es in der Produktion aufgrund von fehlendem Material, braucht es Macher. Menschen, die das Heft in die Hand nehmen und kurzfristig Lösungen entwickeln. Brennt es in der Produktion aufgrund von fehlendem Material, braucht es aber eigentlich Strategen. Menschen, die bereits im Vorfeld einen Materialengpass erkennen und verhindern. In jedem Einkauf sind beide Typen notwendig, fehlt einer, gerät der Einkauf in Schieflage. Aus unserer Sicht benötigt der Einkauf Strategiemacher:innen. Mit unserem Ansätzen Advisory und Consulting bedienen und kennen wir beide Anforderungen.

Große Freude im Unternehmen



Durch eine großartige Kundenbetreuung konnte ein neuer Auftrag an Land gezogen werden. Neben den normalen Verkaufszahlen konnte eine Aktion gewonnen werden damit zusätzlichen Umsatz. Der Vertrieb freut sich, die Geschäftsführung freut sich und der Einkauf freut sich auch ein wenig. Zusätzlicher Umsatz ist immer positiv, von der Marge werden Gehälter und Investitionen bezahlt. Aber, für die Erfüllung des zusätzlichen Kundenauftrags muss die Planung und die Einkaufsmengen angepasst werden. Und die Gefahr, dass Wiederbeschaffungszeiten und Kapazitäten von Lieferanten nicht zur gewonnenen Aktion passen, steht ebenfalls im Raum. In vielen Einkaufsabteilungen kommt jetzt die Zeit der Macher: es werden die Ärmel hochgekrempt, verfügbare Mengen kontrolliert und reserviert, Lieferanten angerufen bei notwendigen Nachbestellungen, ein Arbeitskreis gebildet und notfalls Mengen von anderen Aufträgen umdisponiert.

Hier sind Macher am Werk. Bei den Einkaufsabteilungen, die von Strategen geprägt werden, erfolgt die Anpassung der

Planungswerte im ERP-System und bei Bedarf wird auf Puffermengen bei Lieferanten zurück gegriffen oder Forecastdaten für Konsignationslager angepasst. Alles bewegt sich in den vorgegebenen Prozessen. Achtung: wenn in ihrem Unternehmen beides nicht zutrifft, besteht die Gefahr von Kundenunzufriedenheit.

Macher oder Strategen im Einkauf

Die Geschäftswelt ist nicht vorhersagbar. Verkaufszahlen sind nur in den seltensten Fällen konstant, Kunden orientieren sich neu oder kommen neu dazu. Lieferketten sind instabiler als in der Vergangenheit, die letzten Jahren haben uns allen gezeigt, wie externe Einflüsse Auswirkungen auf alle Lieferketten haben. Verbrauchswerte und Liefertermintreue der vergangenen Jahre haben wenig Aussagekraft für eine kurz- und mittelfristige Planung im Einkauf.

Wie reagiert nun der Einkauf auf diese Herausforderung? Weiter so wie immer und im Notfall wird der Einkauf zum Macher? Macher haben die Fähigkeit, schnell auf Änderungen zu reagieren und entsprechend lösungsorientiert zu handeln. Herausforderungen werden erkannt, angenommen und zu eigenen Aufgabe gemacht. Die Gründe für die Abweichungen werden ebenfalls erkannt, falls möglich auch sofort für die Zukunft abgestellt. Ist dieses nicht möglich, dann auch gerne in den Arbeitsvorrat übernommen, für den Zeitpunkt, wenn mal Zeit ist. Allerdings haben Macher immer etwas Wichtiges und Dringliches zu erledigen, da bleibt keine Zeit für den Arbeitsvorrat.

Das Prinzip „Weiter so und bei Bedarf sind wir Macher“ funktioniert, mit Einschränkungen. Das Prinzip ist stark abhängig von handelnden Personen, es darf nicht überlastet werden und leicht lösende Probleme bleiben unerkannt.



Ein wenig anders ist das Vorgehen von Einkaufsabteilungen bestehend aus Strategen. Hier gilt nicht das Prinzip „weiter so“, sondern bestehenden Prozesse und Regeln werden, wenn sie nicht schon flexibel angelegt worden sind, konstant angepasst. Anstatt sofort zu reagieren, werden die bestehenden Prozesse und Regeln auf Anwendbarkeit geprüft und gegebenenfalls angepasst. Dieses eigene Prinzip der Einhaltung von Prozessen und Regeln gilt aus Sicht von Strategen nicht nur für sich selbst, sondern auch für alle vor- und nachgelagerten Prozessbeteiligten. Vorteil einer solchen Denkweise ist die hohe Transparenz über Prozesse und Daten. Dadurch werden Abweichungen, Fehlerquellen oder Problemstellungen sehr schnell erkannt und können mit der richtigen Strategie verändert werden.

Das Prinzip „Erst der Prozess, dann die Umsetzung“ funktioniert, mit Einschränkungen. Die Abweichungen von der Norm dürfen nicht zu groß sein und die Umsetzung muss zeitnah erfolgen und nicht durch unendliche Strategiefindungsphasen in den Hintergrund geraten.

Der Einkauf braucht Strategiemacher:innen

Der Einkauf braucht adhoc, kurzfristiges, mittelfristiges und langfristiges Management. Ohne Strategie funktioniert kein Einkauf. Der Beschaffungsmarkt ist zu wählen, die richtigen Lieferanten sind zu beauftragen, Mengen- und Terminplanung zu definieren. Da hilft kein „bleiben Sie mir weg mit Strategie“, Strategie lässt sich am besten mit „Gestalten“ übersetzen. Und im Einkauf ist viel zu gestalten. Aber, wenn etwas gestaltet wurde, muss es natürlich auch umgesetzt werden, es muss am Ende gemacht werden. Darum finden wir: der Einkauf braucht Strategiemacher:innen. Mitarbeiter die gestalten

und umsetzen, die kurzfristig Probleme lösen und mittel- bis langfristig dafür sorgen, dass nur wenige Probleme entstehen. Dabei helfen die richtigen Ziele (Ihren Nordstern), gute Prozesse, die richtigen Softwarelösungen, eine ausgeprägte Methodik und zielgerichtete Transformation.

Gerne unterstützen wir unsere Kunden bei der Strategiefindung und operativen Umsetzung, um Strategiemacher:innen in ihrem Einkauf zu etablieren.

Autor

**Oliver Kreienbrink
Managing Director**

