

Der Einkauf muss und darf keine Preisdrückertruppe sein – Guido Quelle in der Wachstumswerkstatt

Dortmund, 19. Juni 2012

„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 am Montag 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 Mandat-Geschäftsführer.

Einkauf ist 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. Materialien und Rohstoffen, unabhängig davon, ob zentral oder dezentral eingekauft wird.

Einkauf braucht 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 vorbei arbeitet, 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 für den Einkauf zahlt sich aus

„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 bleibt. 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 Mandat-Telekonferenz mit: „Ohne vernünftige Prozesse und Abläufe, um die sich die Organisation des Einkaufs herum aufbaut, geht es nie.“

Die nächste Mandat-Telekonferenz der Wachstumswerkstatt 2012 findet statt am 9. Juli 2012 zum Thema „Supportbereiche: Wie Sie die internen Bereiche auf Wachstum trimmen“. Die Impulsvorträge am Telefon zu den wichtigsten Bereichen, in denen Wachstumsbremsen zu lösen sind, richten sich an Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und seniorige Führungskräfte. Mehr Informationen unter www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/

Abdruck/Verwendung frei. Foto Prof. Dr. Guido Quelle (© Mandat Managementberatung) unter www.mandat.de/de/menu/presse-raum/photos-und-downloads/fotos-prof-dr-guido-quelle/

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 aktuelles Buch „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ erschien im September 2011 bei Gabler. Quelle ist als erster Europäer Mitglied der Million Dollar Consultant® Hall of Fame und seit 2010 Honorarprofessor an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm.

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Zu den mehr als 120 deutschen und multinationalen Klienten gehören ANZAG, Deutsche Post, DHL, Hornbach, Mercedes-Benz, Volkswagen oder die Erasmus Universität Rotterdam sowie zahlreiche mittelständische Unternehmen.

Pressekontakt:

Mandat Managementberatung GmbH
Prof. Dr. Guido Quelle
Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund

Tel: +49 231 9742390
Fax: +49 231 9742389
guido.quelle@mandat.de
www.mandat.de