

Stimmt Ihre berufliche Qualifikation für's neue Jahrtausend?

Anforderungsprofil 2000⁺

Vom Einkäufer zum Supply Chain Manager

Die Anforderungen an den Einkäufer, Logistiker und Supply Manager unterliegen gegenwärtig einem konstanten Wandel. Die Bedeutung dieser Funktionen nimmt laufend zu. Aus- und Weiterbildung gehört deshalb für jeden Mitarbeiter und Manager 1999 zum MUSS!

Der konventionelle Einkauf

Im traditionell geführten Unternehmen bestimmt die Technik (F&E) allein, welche Komponenten in einem Produkt verwendet werden. Der Einkäufer hat die vorbestimmten Rohmaterialien und Halbfabrikate, Norm- und Katalogteile sowie einige Zeichnungsteile, die nicht selbst hergestellt werden können, zu beschaffen. Die Lieferanten sind deshalb oft vorbestimmt und der Wettbewerb spielt in vielen Bereichen nicht. Der Einkauf ist meist mit operativen (ausführenden), dringlichen Aufgaben beschäftigt, 2/3 der Tätigkeit entfallen auf die B- und C-Teile. Für strategische Aufgaben bleibt kaum Zeit. Kleine Erfolge bei Preisverhandlungen versüßen dem Einkäufer das Berufsleben.

Das Verbesserungspotential

Mit einem modernen Supply Chain Management können die Kosten massiv gesenkt und die Effizienz im Auftragsablauf beträchtlich gesteigert werden. Im Wesentlichen sind drei Ebenen angesprochen. Produktenwicklung, aktives, internationales Beschaffungsmarketing und effiziente Beschaffungs- und Logistikprozesse. Die meisten internationalen Unternehmen haben solche SCM-Strategien inzwischen eingeführt oder sind dabei dies zu tun. Der Veränderungsprozess benötigt allerdings Zeit und die Widerstände dürfen nicht unterschätzt werden.

Produktenwicklung

Hier werden die Weichen gestellt. Der strategische Einkäufer ist deshalb im Entwicklungsteam vertreten und hilft die Kosten da zu senken, wo es (noch) etwas bringt. Je kürzer die Produktlebenszyklen sind, desto wichtiger wird diese Aufgabe. Mitwirkung im Entwicklungsteam bedeutet Know How der Lieferanten einbringen, Normierung und Modularisierung, unterstützen sowie die Verwendung von Katalogteilen der strategisch vorbestimmten Vorzugslieferanten sicherstellen. Dies ermöglicht eine Bedarfsbündelung und Lieferantenreduktion mit entsprechenden Vorteilen bei den Konditionen und der Belieferungshäufigkeit (kleinere Lose) mit markanten Lagerabbau. Die Wiederbeschaffungsfrist (Abruf) als zentrales Element jedes Lagerbewirtschaftungsmodelles muss massiv verkürzt werden. Und je einfacher die Hierarchie der Stückliste gestaltet wird, desto effizienter wird der Lo-

gistikprozess.

Effiziente Beschaffungslogistik

Zu einem Materialfluss gehört immer der gegenläufige Informationsfluss. Die Verbesserungen müssen für beide Schienen separat gesucht werden.

Der zur Logistik gehörende Informationsfluss der Zukunft wird immer mehr papierlos abgewickelt. Von KANBAN über die Verwendung von Barcodelesern mit anschließender digitaler Informationsverarbeitung und -weiterleitung über den Einsatz modernster Supply Chain Software bis hin zum eigentlichen Electronic Purchasing. Online, ohne Zeitverzögerung an alle am Prozess beteiligten Stellen. Dies setzt Kenntnisse der entsprechenden Hard- und Softwaremodule voraus.

Die aktuellen Trends im Electronic Purchasing:

- Desk Top Purchasing (DSP): Der Multilieferantenkatalog (MLK) im eigenen Intranet ermöglicht die direkte Bestellung durch den internen Verwender beim Lieferanten, Budget- und Visumkontrolle inklusive, Monatsrechnung und elektronische Zahlung für Büro- und Betriebsmaterial (Gemeinkostenmaterial)
- "Supply Chain Software" bringt die Systeme von Lieferant und Abnehmer zusammen (Forecast, Lagerabfragen, Abrufe usw.)
- Weltweite Vernetzung und simultane Produktentwicklung rund um die Uhr in drei Kontinenten (CAD)
- Weltweite Vernetzung aller Konzerneinkaufsstellen, IPO's und globale Mantelverträge, globale Preistransparenz und Lieferantenbeurteilung
- Electronic Purchasing mit speziell dafür entwickelten Softwaremodulen oder direkt über das Internet

Das Internet bietet sich als hocheffizientes Instrument für die Beschaffungsmarktforschung, Informationsgewinnung oder gar Bestellungsabwicklung an.

Beschaffung und Internet:

- Globale Beschaffungsmarktforschung (Sourcing)
- Online Lieferantendatenbanken (statt CD-ROM)
- Globale Offertanfragen per Email "auf Knopfdruck"
- Zulieferbörsen für Zeichnungsteile
- Purchasing Homepage
- Purchasing Extranet für Katalogteile, Online Bestellung direkt beim Lieferanten
- Börseninformationen für Rohstoffe: Online und global, rund um die Uhr
- USW.

Die neuen Hauptaufgaben des (strategischen) Einkäufers

Mitwirkung im Entwicklungsteam, das erfordert gute technische und Marktkenntnisse sowie Erfahrung im Projektmanagement

- Gestaltung der Material- und Informationsflüsse, Lagerlose Direktbelieferung der Bedarfsstellen mit Büro-, Betriebs- und Montagmaterial für die Endmontage erfordern Vertrautheit mit den Detailparametern und Feinheiten der Lagerbewirtschaftung, JIT und moderner SCM-Tools
- Bereichsübergreifendes Prozessmanagement (Auftragsablauf) durch den Process Owner bedingt Persönlichkeit, Kommunikationsstärke und Durchsetzungsvermögen
- Internationales/globales Beschaffungsmarketing und aktives Lieferantenmanagement und Contracting mit systematischer Lieferantenbeurteilung, Aufbau und Pflege von Lieferantenpartnerschaften, Einbindung der Lieferanten in die (papierlosen) Informationsflüsse
- Bedarfsbündelung über die Unternehmensgrenzen hinweg innerhalb von Firmengruppen, Konzernen oder anderen Institutionen

Mit diesen veränderten Aufgaben der Beschaffungsabteilung bzw. des Supply Chain Managements hat sich das Anforderungsprofil deren Mitarbeiter und Führungskräfte verändert. Man darf erwarten, dass diese Veränderung, die schon längst alle international tätigen Unternehmen erfasst hat, in den kommenden Jahren auch in vielen KMU eintreten werden. Unter dem Druck der Absatzmärkte und der erzielbaren Produkterlöse, genau wie bei den grösseren Unternehmen. Der "neue" Einkäufer muss sich mehrsprachig, insbesondere in Englisch, und kompetent in einem multikulturellen Umfeld durchsetzen und Resultate erzielen können.

Der Personalmarkt für Einkäufer und Supply Manager

Mittlerweile gibt es in der Schweiz rund tausend diplomierte Einkäufer, wenige hundert Einkaufsleiter FAH und immer mehr Betriebsökonominnen und Ingenieure mit Logistik- und/oder Beschaffungserfahrung oder adäquater Zusatzausbildung (NDS Logistik/Prozessmanagement). In englischer und neu auch in deutscher Sprache werden MBA-Lehrgänge für Purchasing und Supply Management und Telepurchasing angeboten.

Der Markt verlangt top qualifizierte Beschaffungsfachleute im jüngeren und mittleren Altersgruppen. Anderen traut man nicht zu, die anstehenden heiklen Aufgaben richtig anzupacken und eine Supply Chain Management Strategie im Unternehmen auch umsetzen zu können. Gerade in der Umsetzung solcher neuer Denk- und Handlungsweisen sind oft auch menschliche Probleme zu Bewältigen. Es bedarf eines gewissen Fingerspitzengefühls gepaart mit einer sympathischen Art von Durchsetzungsvermögen, die vom Umfeld akzeptiert wird. Die Anforderungen an Persönlichkeit und Kommunikationsfähigkeit sind entsprechend gestiegen. Ältere Personen und fachlich ungenügend qualifizierte Personen werden es in diesem Umfeld schwer haben, sich zu behaupten, besonders in leitenden Funktionen. Einkaufsleiter etwa, die lediglich eine kaufmännische Lehre und einige Kursbesuche ausweisen können, werden immer häufiger "abgebaut".

Nachdem unser Berufsstand langezeit vergeblich für eine bessere Anerkennung der Be-

deutung der Einkaufsfunktion und der damit erzielbaren Kostenvorteile kämpfte, bekommen wir diese nun unverhofft und geraten unter Handlungs- und Zeitdruck.

- Die neuen Herausforderungen an das moderne Beschaffungsmanagement können nur durch ständige Verbesserung der Qualifikation der Beschaffungsverantwortlichen gemeistert werden
- Prozesse (Abläufe) und Instrumente (Tools) des Supply Managements müssen parallel dazu ständig verbessert und weiter entwickelt werden
- Leitende Positionen werden immer mehr mit Absolventen einer Hoch-/Fachhochschule besetzt
- Persönlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und gute Sprachkenntnisse gewinnen an Bedeutung

Seite erstellt am 6.8.2002

Ruppert + Partner AG, Seestrasse 6, CH-8027 Zürich,
Telefon +41 (0)1- 201 66 06, Fax +41 (0)1 202 61 75,
<mailto:info@ruppertpartner.com>

© Eine Publikation der Ruppert + Partner AG, Zürich. Seit 1988 erste und einzige spezialisierte Unternehmens- und Personalberatung für Einkauf und Logistik (Supply Chain Management). Bitte beachten Sie die Copyright-Bestimmungen! Die Benutzung dieses Dokumentes ist ausschließlich für Ihre persönliche Verwendung kostenlos erlaubt. Jede Weiterleitung, digitale oder andere Verbreitung ohne unsere ausdrückliche, schriftliche Zustimmung ist untersagt.