

Unternehmensziel: Unabhängigkeit

Persch

2022

ISBN 978-3-8006-6617-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

12. Lieferantenmanagement und -entwicklung



Man kann die Schritte in eine einfache Formel bringen:



Abbildung 23: Bestandteile für die Zufriedenheit in der Lieferanten-Kunden-Beziehung

Dabei ist es ganz einfach. Sie rufen bei einem Lieferanten an, beklagen einen Zustand und erwarten die Implementierung von Sofortmaßnahmen. Und damit Sie nie wieder anrufen müssen, sollte eine nachhaltige Lösung gefunden werden. Manchmal wird der ganze Vorgang über einen beauftragten 8D-Report bei Qualitätsmängeln noch einmal formal und schriftlich gefordert. Alle Verantwortlichen bis hin zum Vorstand kennen diese Anrufe, weil Kunden sich beklagen oder weil man selbst zum Hörer greifen muss, um Lieferungen auf dem kritischen Pfad zu beschleunigen.

Wie bei Konstruktionsänderungen informiert oder wie Lieferanten bei der Entwicklung von Neuprodukten oder angepassten Produkten beteiligt werden, sagt eine ganze Menge über die Qualität der Partnerschaft zwischen Lieferanten und Abnehmern aus. Schädlich für das Verhältnis sind vor allem spät kommunizierte Änderungen am Design. Emanzipierte Lieferanten antworten mit einem durchdachten Claim-Management und fordern höhere Preise und gegebenenfalls längere Lieferzeiten für den Start der Produktion (SOP). Andere akzeptieren wiederum zulasten des langfristigen Vertrauens. Nach meiner Erfahrung engagieren sich Lieferanten in der Produktentwicklung und in der Überarbeitung der Produkte. Sie wissen, an welchen Stellen kostenintensive Sonderbearbeitungen notwendig sind, die den Preis, die Qualität und die Zeitschiene beeinflussen. Viele Ingenieure mit dem Blick auf das CAD-Programm kennen die Zusammenhänge nicht. Die Zusammenarbeit stärkt die langfristige Verbundenheit. In einem Fall kam der Lieferant auf meinen Mandanten zu und bot auf eigene Kosten ein Re-Design mit den gleichen Funktionen an. Sein Interesse lag in der Erhöhung des Durchsatzes, der durch aus seiner Sicht ungünstiges Design limitiert wurde.

ERFOLGSTIPP: Miteinander reden verbessert die Partnerschaft. Sich an das geschriebene und gesagte Wort halten stärkt das Vertrauen. Nicht jeder weiß alles, gegenseitig wird die Leistung im Team besser.

Beschleunigung von Lieferungen

Die Möglichkeit zum Anruf beim Kunden durch den Vorstand oder die Geschäftsleitung besteht, weil

- der Kunde den bestätigten Liefertermin reißt. Die Disposition informiert „nach oben“, dass die für heute erwartete Lieferung nicht eingetroffen ist.
- der Kunde den bestätigten Liefertermin im Vorfeld verschiebt.
- der bestätigte Liefertermin weit hinter dem Kunden zugesagten und bestätigten Liefertermin liegt.



Wir leben in von Unsicherheit geprägten Zeiten. COVID-19, Fukushima, Tsunami, Erdbeben, festsitzendes Containerschiff im Suezkanal, Wegfall des normalen Transports im Linienflugzeug hin zu Charter, Brand in der Fabrik eines Zulieferbetriebes, Mangel an Halbleitern, Stau in chinesischen Häfen, Mangel an 40-Fuß-Containern, Rohstoffmangel, politische Entscheidungen, Fachkräftemangel. Und zu diesem ganzen Schlamassel kommen instabile Prozesse und falsche Entscheidungen.

Sie in Ihrer Funktion als Mitglied der Geschäftsleitung rufen bei der Geschäftsleitung des Lieferanten an und bitten um eine beschleunigte Lieferung, weil anderenfalls das eigene Unternehmen in Lieferverzug gerät. Das mag funktionieren bei Lieferanten, deren Kapazität nicht ausgelastet ist oder bei denen Ihr Unternehmen A-Kunde ist. In diesen Fällen kann es vorkommen, dass der Lieferant tatsächlich einen „Chef-Auftrag“ einsteuert oder diesen Auftrag vorzieht. Gut organisierte Lieferanten stellen gleich Kosten für einen höheren Rüstaufwand, Sondertransporte oder Überstunden in Rechnung.

In den meisten Fällen ist der Anruf ein Feigenblatt. Man hat alles versucht, sogar der Chef hat angerufen, aber leider, leider, ... Diese Anrufe bringen nach meiner Beobachtung wenig bis nichts, vor allem bei Lieferanten, die wesentlich größer sind und bei denen das Umsatzvolumen mit dem Kunden gering ist. Warum sollte man einen C-Kundenauftrag vorziehen, wenn man dadurch die eigene Produktionsplanung durcheinanderbringt, zusätzliche Kosten erzeugt und gegebenenfalls A- und B-Kunden verärgert?

Die vertrauensbildende Lösung liegt in der frühzeitigen Kommunikation der ungeschönten Lage sowie der Implementierung der Gegenmaßnahmen. Lädt man den (verärgerten) Kunden ein, die Implementierung der Gegenmaßnahmen zu überwachen, hat in vielen Fällen bereits die bloße Ankündigung das Vertrauen gestärkt.

Beschleunigung von Langläufern

Die Lieferzeit eines Lieferanten ist abhängig von seiner eigenen Bearbeitungszeit, seiner Auftragswarteschlange und damit seiner Kapazität und der Verfügbarkeit von Rohstoffen oder Kaufteilen.

Eine Option ist die frühzeitige Bestellung der Langläufer, die entweder vor Freigabe der Zeichnung durch den Kunden erfolgt oder sogar schon vor Auftragserteilung, weil man mit dem Auftrag fest rechnet oder die Sales- und Operationsplanung den Absatz der Produktreihe mit eben jenen Langläufern vorhersagt.

Die ERP-Systeme funktionieren im Standard alle gleich. Sie pushen einen Auftrag ins System und ermitteln aufgrund der Lieferzeit der Vormaterialien einen Liefertermin. Im zweiten Schritt wird aus der Bedarfsanforderung aus dem System eine Bestellung durch den Einkäufer oder Materialdisponenten mit (hoffentlich korrekt) bestätigten Lieferterminen für das Vormaterial. In der Regel wird die Kapazität der Maschinen oder die Verfügbarkeit von Personal für die Aufrechterhaltung eines Mehrschichtsystems nicht berücksichtigt. Diese Systematik setzt sich vom ersten Hersteller mit direktem Kundenkontakt stufenweise fort. Korrekt ergibt sich damit eine lange Lieferzeit aus der Summe von Beschaffungszeiten für Rohstoffe oder Kaufteile, der Transportzeit und der eigenen Bearbeitungszeit sowie geplanter Puffer zwischen den

12. Lieferantenmanagement und -entwicklung



Bearbeitungsschritten zur Einhaltung einer pünktlichen Lieferung. Das Ergebnis sind lange Lieferzeiten.

Eine wohlthuende Alternative sind die Unternehmen, die die Auftragswarteschlange vor dem taktgebenden Engpass als Maß aller Dinge betrachten und dem anfragenden Kunden den Liefertermin bei Bestellung innerhalb der nächsten 24 Stunden mitteilen. Wie muss eine leicht verständliche und überzeugende Lösung aussehen, die gleichzeitig eine gewisse Flexibilität beinhaltet? Gehen wir gedanklich am 23.12. in den Supermarkt Ihres Vertrauens. Sie fahren auf den Parkplatz und bekommen beim Anblick der vielen Fahrzeuge den ersten Schock. Sie haben Glück und können den letzten Einkaufswagen einer Kundin auf dem Parkplatz ergattern. Im Laden sieht es kaum besser aus, überall Gedränge und Geschiebe, fast leergekaufte Regale und Sie warten eine gefühlte Ewigkeit in der Schlange vor der Kasse. Sie haben das Bild vor Augen und fragen sich, wie dieser Prozess zu optimieren sei?

1. Geschickte Bevorratung der Rennerteile über Meldebestand und Sicherheitsbestand: Toast, Butter, Margarine, Toilettenpapier werden immer verbraucht. Sie planen eine geschickte Vorratshaltung dieser *Rennerteile* und nutzen den Gefrierschrank als Warenlager. Fällt der Bestand im Warenlager unter einen Mindestbestand von eins oder null, signalisiert dieses Auffüllbedarf. Nur eben nicht am 23.12., das sieht man ja vorher.
2. Geschicktes Ordern der wiederholenden Teile: Wer kommt an den Weihnachtsfeiertagen zu Besuch, was passiert am 31.12.? Hier werden die wiederholenden Teile wie die blubbernden weinhaltigen Getränke vorab nach Bedarf beschafft. Wiederholer haben einen regelmäßigen Verbrauch, sind jedoch keine Rennerteile, die jeden Tag gebraucht werden. Sie werden in der optimalen Losgröße bestellt. Das heißt für unseren Fall, dass der Sekt im Karton oder die Dosenmilch für die Schwiegermutter vorab gekauft wird. Also nicht am 23.12. oder vor Silvester.
3. Einzelteile müssen individuell direkt auf den Bedarf hin beschafft werden. In dem oben beschriebenen Beispiel beschränkt sich der Einkauf auf die frischen und verderblichen Sachen, die weder zur Kategorie der Renner- oder Wiederholer zählen. Hier müssen wir ins Getümmel, nur ist die Stückliste (der Einkaufszettel) kürzer als bei der Beschaffung aller Waren.
4. Während der Corona-Pandemie war die Zahl der Besucher eines Ladens in Abhängigkeit der Ladengröße limitiert. Die Wartezeit an Kassen war kürzer und das Umkurven von anderen Käufern entfiel. Diese Logik der Begrenzung der Aufträge nennt sich ConWIP, abgeleitet von constant work-in-progress. Nur war im Supermarkt der Einkaufswagen der limitierende Faktor, ohne den man das Geschäft nicht betreten durfte. Der Zufluss wurde begrenzt und die Durchlaufzeit reduziert. Das funktioniert im Laden in Pandemiezeiten genauso wie die Geschwindigkeit auf Autobahnen antiproportional zur Verkehrsdichte ist und genauso auch in der Fabrik. Erst wenn ein Auftrag das Werk verlassen hat, wird ein neuer gestartet (Pull-Prinzip und Lean-Gesetz: Lasse die Wertschöpfung fließen). Wie im Supermarkt in Pandemie-Zeiten: Erst wenn ein Kunde den Supermarkt verlassen hat, darf ein weiterer Kunde sich zu den Kunden im Supermarkt gesellen.
5. Bei einer optimalen Planung der Einkaufsliste und keinem Hin- und Herfahren mit dem Einkaufswagen im Supermarkt bleibt nach 30 Minuten Waren in den Wagen packen die Warteschlange vor der Kasse der entscheidende Faktor für die



Geschwindigkeit. Es stehen zehn Käufer mit Einkaufswagen vor der Kasse, durchschnittlich beträgt der Vorgang des Einscannens der Barcodes und der Bezahlung drei Minuten. Wir warten 10×3 Minuten plus die eigene Zeit für das Bezahlen und können 33 Minuten über die Lösung nachdenken. Das Öffnen weiterer Kassen ist keine Option. Die Lösung könnte sein, dass wir eine zweite Person mit in den Laden nehmen, die den Einkaufswagen an die Position 11 in der Warteschlange stellt. Die Wartezeit bis zur Bezahlung beträgt wie oben 33 Minuten. Der eigene Einkauf wird jetzt vom Regal zum wartenden und nach vorne sich bewegenden Einkaufswagen gebracht. Das erhöht die eigene Laufleistung, reduziert die Anwesenheitsdauer im Supermarkt von gesamt 63 Minuten als Summe aus 30 Minuten Wagen befüllen und 33 Minuten Wartezeit beim Bezahlvorgang auf neu 33 Minuten. Gut, die Hälfte der Zeit gespart, dafür eine weitere Person beschäftigt, was soll das? Besser wäre es, wenn der Einkaufswagen von den mitwartenden Käufern mit zur Kasse geschoben würde. Dann benötigten wir die zweite Person nicht. Und das funktioniert bei der Beschaffung ähnlich:

Wir haben mit dieser Logik die elfte Bearbeitungszeit an der Kasse für uns reserviert, indem wir bei Betreten des Supermarktes den leeren Wagen an das Ende der Schlange geschoben haben. Der Schwerpunkt liegt auf Bearbeitungszeit und damit auf der Reservierung von Kapazität. Wir wissen noch nicht, in welcher exakten Spezifikation wir bei unserem Lieferant bestellen, haben aber schon seine Kapazität reserviert.

Der Prototyp dieser Logik war eine Gießerei mit einer Wiederbeschaffungszeit von 24 Wochen und der Entwicklung einer Win-Win-Situation im Sinne einer guten Kunden-Lieferantenpartnerschaft. Der Mandant aus dem Sondermaschinenbau reservierte Kapazität bei der Gießerei, analog des Einkaufswagens. Der exakte Mix der Bestellung musste dem Produktionsleiter erst viel später mitgeteilt werden. Wir bekamen so einen regelmäßigen Slot mit einer gewissen Taktung und einem Anrecht auf die Kapazität mit der Vereinbarung des letzten möglichen Bekanntgabetermins. Die Kapazitätmenge berechnete sich auf der Basis des Forecasts des Mandanten. Die Gießerei forderte eine Art Ausfallprämie, falls der Mandant den Slot nicht füllen sollte. Dieser Fall trat nur nie ein, da die Nachfrage auf Seiten der Gießerei und des Mandanten (üblicherweise) vorhanden war. Nutzte der Mandant den Kapazitätslot nicht aus, konnte die Gießerei den freien Slot zu Expediting-Kosten verplanen. Der Stress reduzierte sich, die Transparenz auf beiden Seiten war vorhanden, die Marge und Flexibilität der Gießerei stieg und die Durchlaufzeit des Mandanten aus dem Sondermaschinenbau reduzierte sich signifikant.

Eine andere Ausprägung dieser Logik und damit nicht zu verwechseln ist die Vergabe von Kapazitäten an Verkäufer, die Kontingente an ihre Kunden verkaufen. Kommt es zu dem Fall, dass weniger Kapazitäten verkauft werden, können Lagerbestände aufgebaut werden. Oder die nicht genutzten Kapazitäten verfallen zulasten der Gewinn- und Verlustrechnung.

Verschiebung von Terminen als Warnsignal erkennen

Eine frühe und transparente Kommunikation sowie das beiderseitige Einhalten von Zusagen ist die Grundlage für Vertrauen. Die Materialbestellung erfolgt in der Regel zum spätestmöglichen Termin, wenn das Material selbst als Langläufer nicht auf

12. Lieferantenmanagement und -entwicklung



dem kritischen Pfad liegt. Damit ist jede Verschiebung per se schlecht. In der Praxis helfen sich die Materialdisponenten mit der Einplanung von Puffern als Gegenmittel für eine mangelhafte Liefertreue, was negativ auf die Bestände wirkt und zusätzliche Warenbewegungen erzeugt. Die Überwachung aller Bestellungen aus der Stückliste ist in der Praxis nicht möglich, die Konzentration der lieferzeitbeeinflussenden Langläufer sehr wohl.

ERFOLGSTIPP: Fordern Sie, dass Ihre Experten während des Aufbaus einer Lieferanten-Kunden-Beziehung die Art der Planung, das Produktionsplanungssystem und die Steuerung bei Abweichungen erklären.

Die Kunden-Lieferanten-Beziehung war durch häufige verspätete Lösung gestört, der Austausch des Lieferanten war praktisch nicht möglich. Nach der Betrachtung des Produktionssystems und der Inaugenscheinnahme der Fertigung des Lieferanten blieb das Vertrauen auf dem gleichen Niveau. Im Workshop mit dem Lieferanten wurde das Problem adressiert, der Lieferant verstand das Problem, eine konkrete Abhilfe wurde nicht angeboten. Um negative Überraschungen kurz vor Liefertermin zu vermeiden, lief die Vereinbarung mit dem Lieferanten auf eine Fotodokumentation hinaus. Rohmaterial, Werkstück in der Halle, Bearbeitungsfortschritt. Alles fotografierte der Lieferant und sendete die Fotos per Mail an den Kunden. Der Fortschritt wurde dokumentiert. Die Kenntnis über die Produktion beim Lieferanten und die Abschätzung der Bearbeitungszeit erlaubte das „Reverse Engineering“ des Arbeitsplanes durch den Kunden. Damit war klar, wann das Werkstück wo zu sein hatte, damit es pünktlich beim Kunden ankam. Die Überwachung erfolgte per vom Lieferanten eingereichter Fotodokumentation. Die verschärfte Gegenmaßnahme wäre der Anruf beim Lieferanten, dass am übernächsten Dienstag mit der Bearbeitung begonnen werden muss, um den Zeitplan einzuhalten und den vom Lieferanten genannten Bearbeitungsbeginn mit der eigenen Planung abzugleichen. Die schärfste Form ist die Entsendung eines Resident Engineers in das Unternehmen des Lieferanten und die visuelle Überprüfung der Aussagen des Lieferanten. Vertrauen bildet diese Maßnahme nicht unbedingt, aber der Zweck heiligt bekanntlich die Mittel. Vor allem, da es sich hier um eine Form der Lieferantenentwicklung handeln kann, wenn man es richtig einsteuert und mit Verbesserungsmaßnahmen flankiert, deren Umsetzung der Resident Engineer natürlich auch auditieren kann.

Alle drei Maßnahmen kosten Zeit und Geld. Eine fällige Strafzahlung des Lieferanten deckt den eigenen Mehraufwand nicht im Geringsten. Im Zweifel sind die selbst zu leistenden Pönalen und die Auswirkungen auf die Finanzkennzahlen wesentlich höher als der notwendige Aufwand für die Überwachung der Lieferanten. Die Alternative zu diesem Vorgehen wäre die Verlängerung der Lieferzeiten bis zu dem Punkt, an dem man nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Beides ist sorgsam gegeneinander abzuwägen.

ERFOLGSTIPP: Eine Verschiebung von Lieferterminen ist *immer* ein Warnsignal. Es ist notwendig, die Ursache für die Verschiebung zu erkennen. Ist sie strukturell, weil der Lieferant doch nicht so aufgestellt ist wie im Lieferantenaudit bescheinigt, besteht Handlungsbedarf. Der Fokus sollte vorrangig auf der Beobachtung der Termintreue bei Langläufern liegen.



Versorgungsrisiken erkennen und managen

Aus jeder Beziehung zwischen Lieferanten und Kunden erwachsen Risiken. Die Behauptung aus Murphys Gesetz ist, dass das, was schief gehen kann, auch irgendwann schief gehen wird. Bekannte Risiken kann man managen. Der Start für die Ermittlung der Risiken kann die Durchführung einer Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse oder der Aufbau eines Fischgräten-Diagramms (Ishikawa, Fishbone-Diagramm) sein. Im Kopf dieses Diagramms wird die Folge eingetragen, in diesem Fall Störung der Lieferkette. Vom Rücken gehen üblicherweise vier bis sechs starke Gräten ab, die für diesen Fall mit einer Auswahl aus Mensch, Maschine, Umwelt, Methode, Material, Messung, Qualität, Transport, Länderrisiken, Politik, Lieferant oder Wir = das eigene Unternehmen bezeichnet werden können.

Aus den Hauptzweigen wachsen weitere Zweige. Aus dem Ursachenzweig „Wir = das eigene Unternehmen“ könnten ERP-Daten wachsen, weil wir die Transportzeiten nicht richtig gepflegt haben, die zur Störung der Lieferkette führen.



Abbildung 24: Einfach aufgebautes Fischgräten-Diagramm in der Weihnachtsbaum-Form

ERFOLGSTIPP: Für das schnelle Arbeiten ohne Vorbereitung und zur positiven Überraschung Ihres Teams brauchen Sie nur ein Flip-Chart. Die Spitze beschreibt die Folge, die vermuteten Ursachen werden zum Hauptzweig, die zu weiteren Zweigen über Brainstorming führen können. Ein anderer Name für das Gleiche ist Ursache-Wirkungs-Diagramm.

Fischgräten-Diagramme oder Ursache-Wirkungs-Diagramme werden schnell per Brainstorming aufgebaut. Die Alternative ist die Ursachen über den strukturierten Prozess einer Fehlermöglichkeiten-Einfluss-Analyse (FMEA) zu finden und Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt sowie das Entdecken mit der Schwere des Schadens zu multiplizieren und diesem möglichen Fehler eine Risikokennzahl zuzuordnen.

Das Aufstellen eines Fischgräten-Diagramms oder das Durchführen einer FMEA bleibt vertane Zeit, wenn nicht die Gegenmaßnahmen, der Verantwortliche für die Umsetzung und die zeitliche Dimension beschrieben werden. In der Praxis erstaunlich bleibt, dass Mitarbeiter sehr gute Vorstellungen von Ursachen und Wirkungen haben und bereits Gegenmaßnahmen benennen können. Nur die Implementierung

12. Lieferantenmanagement und -entwicklung



ist irgendwo versendet. Warum das so ist, wäre ein weiteres Fischgräten-Diagramm mit „Gegenmaßnahmen werden nicht implementiert“ im Kopf wert!

Single-Sourcing ist ein ernst zu nehmendes *Versorgungsrisiko*. Irgendwann hat sich der Glaube festgesetzt, dass man durch Pooling von Aufträgen bei einem Lieferanten bessere Konditionen erhalte und so etwas wie eine bessere Verhandlungsposition erreiche. Wobei, welchen Unterschied macht es für den Lieferanten, ob er 0,5 % oder 0,3 % des Umsatzes mit Ihrem Unternehmen macht? Bei internationalem Sourcing werden die Zahlen noch kleiner und die Verhandlungsposition auch nicht unbedingt größer. Jede Störung in der Lieferkette schlägt sofort mit voller Wucht auf die eigene Performance durch.

Als Alternative bietet sich die ABC-Logik an, bei der der A-Lieferant 60 %, der B-Lieferant 30 % und der C-Lieferant 10 % des Bestellvolumens bekommt. Sie vergleichen Lieferperformance über die OTD, die Qualität, die Dauer für die Wiederbeschaffungszeit, die Beschaffungskosten incl. Transport (landed costs), Begründungen für Preisanpassungen mit den anderen Lieferanten und können Lieferanten hoch- oder herunterstufen. Oder Sie haben diese Zahlen, Daten und Fakten und nutzen sie für die Verbesserung der Kunden-Lieferanten-Partnerschaft oder für die Lieferanten-Entwicklung. Diese Möglichkeit haben Sie im Single-Sourcing in dieser Stärke nicht. Der höhere Aufwand durch das Pflegen von drei Lieferanten-Stammsätzen ist die Versicherungsprämie gegen Störungen in der Lieferkette.

Im Single-Sourcing und vor allem in einer langjährigen Partnerschaft zwischen Lieferanten und Ihrem Unternehmen kann das Gefühl für den richtigen Preis verloren gehen. Auch das Risiko der Abhängigkeit darf nicht unterschätzt werden. Es ist schwer, langjährige Partner auszuphasen und neue Lieferanten baut man auch nicht über Nacht auf. Der Maschinenpark des Lieferanten kann bei enger Kooperation zwischen Engineering, Procurement und Lieferanten einen Constraint begründen. Man schaut halt nicht mehr nach rechts oder links und bleibt bei den bisherigen Technologien.

ERFOLGSTIPP: In guten Zeiten baut man strategisch einen Alternativlieferanten auf, qualifiziert ihn und sorgt für die technische Anbindung. Kalkulieren Sie hierfür in Monaten. Gerade in disruptiven Zeiten benötigen Sie Sicherheit durch Alternativen.

Das Risiko der Insolvenz eines Lieferanten darf ebenfalls nicht unterschätzt werden. Der Ausfall eines Hauptkunden kann wie ein Domino-Effekt auf den Lieferanten durchschlagen. Banken reagieren nervös, wenn sie ihre Kredite bedroht sehen.

Globalisierung und Global Procurement

Zwischen den Zeilen hören Sie immer wieder meine Skepsis gegenüber unbegrenzten Möglichkeiten einer globalen Beschaffungsstrategie heraus. Die Erkennung der Zusammenhänge zwischen Beschaffungskosten, Transport- und Logistikkosten, Kosten für die Lagerhaltung und Qualitätskosten incl. der Verschrottungskosten obsoleter Vorräte mag in der Theorie funktionieren. In der Praxis sehen wir eine ständige Schwankung der Transportkosten bei 40ft-Containern, zwischen dem 22.04.2021 und



dem 1.07.2021 stieg der Preis für den China-Europa-Transport je Container von knapp unter 5.000 USD auf rund 8.500 USD. Die globale Verfügbarkeit von Containern ist gering. Genauere Informationen findet man auf der Webseite von Drewry, manchmal schaffen diese Nachrichten es auch in die Hauptnachrichten oder das Handelsblatt. Ich frage mich immer, wie Einkäufer sich breitbeinig hinstellen und den Einkauf aus Fernost felsenfest als die günstigere Variante darstellen. Die Risiken einer Lieferverzögerung, erhöhter Transport- und interner Folgekosten sowie die Zahlung einer vertraglich vereinbarten Pönale auf die von Ihnen produzierten Waren sowie den Reputationsverlust sind in den seltensten Fällen eingepreist.

ERFOLGSTIPP: Die Kombination aus hohen Leistungsanforderungen an Kaufteile, der Herstellung der eigenen Produkte mit komplizierten Technologien und einer Abhängigkeit von globalen Kunden und Lieferanten ist die Garantie für Chaos.

Seit einiger Zeit geistert „Glocal“ durch die die Vorstandsetagen. Globale Produkte und lokale Fertigung ist das Zauberwort, das eigentlich nichts Neues ist. Auch hier waren wahrscheinlich die Automobilisten die Vorreiter, die den Motor der Luxusfahrzeuge in Deutschland produzierten, die Montage sowie die Beschaffung der einfacheren Teile erfolgte lokal vor Ort. Die Glocal-Strategie mag eine Möglichkeit sein, teure Importzölle zu umgehen oder in nicht frei zugänglichen Märkten überhaupt partizipieren zu dürfen. In jedem Fall darf der Controller die Kosten für lokale Fertigung und Bestellung von Teilen, die zur schützenswerten Kernkompetenz und dem intellektuellen Eigentum des Unternehmens zählen, ins Verhältnis zur Fertigung im Stammwerk und den Transportkosten setzen.

Wird die Glocal-Fertigung mit Auftragsfertigern umgesetzt, ist in gleicher Weise wie oben ein Lieferantenmanagement aufzusetzen. Wird lokal im Land des Auftragsfertigers beschafft und die Lieferung wird beigestellt, gehen Lieferverzögerungen zulasten des Auftraggebers, also der Einkaufsabteilung aus Deutschland. Denn Auftragsfertiger haben schneller einen Claim aufgesetzt, als die Nachricht vom Fehlteil nach Deutschland braucht. Auftragsfertiger verkaufen die Kapazität mit Marge und stellen die Kosten richtigerweise voll in Rechnung. Man muss wissen, auf was man sich einlässt. Dieses Liefernetzwerk richtig zu managen, ist nur etwas für Profis. Amateure freuen sich über die Reisen in ferne Länder, die gesammelten Flugmeilen und führen unbewusst die Organisation ins Chaos.

Die Vertragsgestaltung mit internationalen Lieferanten ist ein Thema für sich und gehört in die Hände von Juristen. Ich empfehle, die Rechte und Pflichten aus dem Vertrag und wer für was verantwortlich ist genau zu spezifizieren. Auch ein Korridor, in dem Ober- und Untergrenzen definiert werden, sind festen Mengenkontrakten aus meiner Sicht vorzuziehen.

Resümee



- || Ehrlichkeit unter Geschäftspartnern ist das Fundament langfristiger Beziehungen zu Lieferanten. Wenn eine beiderseitige Win-Win-Situation hergestellt wurde, lassen sich Lieferantenbeziehungen auf eine höhere Ebene heben. ||