

Projektbericht: Purchasing Manager auf Zeit (Interims Mandat) für den Bereich strategischer Einkauf, Disposition und Beschaffung

Auftraggeber und Ausgangssituation

Auftraggeber ist ein international aufgestellter Elektronikdienstleister mit einem breiten Fertigungsspektrum in der Leiterplattenbestückung sowie im Geräte- und Systembau, im Schaltschrankbau und in der Kabelkonfektion. Das komplette Dienstleistungsspektrum für die Entwicklung und Fertigung elektronischer Baugruppen bis zum Boxbuild gehört ebenfalls zum Leistungsspektrum.

Das mittelständische Unternehmen beliefert seine Kunden international hauptsächlich in den Branchen Luftfahrt, Medizintechnik und Industrieanwendungen.

Aufgrund einer hohen Anzahl offener Bestellungen, einer ebenso großen Anzahl fehlender terminlicher Umsetzungen von Dispo-Vorschlägen, interner Fertigungsrückstände und einer fehlenden Effizienz der Einkaufsprozesse im Tagesgeschäft, drohte der zeitnahe Verlust der Kundenreputation mit möglichen Auswirkungen auf den Auftragseingang für das Jahr 2023.

Hauptaufgabe

Entwicklung, Steuerung und Optimierung der strategischen und operativen Aufbau- und Ablauforganisation sowie Erhöhung und Stabilisierung der Materialverfügbarkeit unter Berücksichtigung der Bestandskosten zur Sicherstellung der Kundenliefertermine.

Maßnahmen

- Einführung von Übersichten (Excel-Tabellen) zum Bestellstatus von diversen Kunden inkl. Definition von Sofortmaßnahmen zur Sicherstellung der Materialverfügbarkeit 2023
- Einführung wöchentlicher Durchsprachen mit EK-Mitarbeitenden (Einzelgespräche) mit den Schwerpunkten Materialbeschaffung, Eskalationsmanagement
- Einführung wöchentliche EK-Runde für allgemeine Themen aus dem Tagesgeschäft
- Einführung wöchentliches Meeting mit Schnittstellen Sales und Produktion für Produktionsplanung und – steuerung
- Einführung Fehlteilmanagement via TEAMS-Ordner für Produktion
- Einführung EK - Standardarbeitsblatt für Schwachstellen- und Kapazitätsanalyse sowie die Durchführung von zwei Workshops zum Thema -Zeitmanagement und Stimmungsbarometer mit EK-Mitarbeitenden
- Einführung von Kommunikations- und Eskalationsregeln ggü. den Schnittstellen
- Aktives Bestellmanagement am Zuliefermarkt mit dem Ziel der Verbesserung Cashflow und Bestände
- Durchführung von Jahresabschlussgesprächen mit den Mitarbeitenden des Einkaufs
- Durchführung von Bewerbungsgesprächen

Unternehmenskennzahlen:

Branche: Dienstleister Electronic

Manufacturing Services

Umsatz: ca. 19 Mio. Euro

Mitarbeiter: ca. 110

Projektlaufzeit: 2022 - 2023

Ergebnisse

- Erhöhung Liefertreue Zulieferer von 77% auf 88% innerhalb von 6 Monaten in einem weiterhin volatilen Zuliefermarkt
- Verbesserung der externen Liefertreue zum Kunden von 83% auf 89% innerhalb von 6 Monaten
- Abbau des terminierten Umsatzrückstands um 3`0 Mio. Euro innerhalb von 3 Monaten
- Turn around eines negativen Cash-Flows innerhalb von 4 Monaten

Auf Basis aller eingeleiteten Maßnahmen und der Bereitschaft der EK-Mitarbeitenden diese Maßnahmen zu unterstützen, und der guten Kommunikationskultur innerhalb des Einkaufs ist es gelungen, bis auf eine sehr geringe Anzahl einzelner Kundenaufträge, die Materialverfügbarkeit für 2023 stabiler abzusichern.

Besondere Herausforderungen

- Die hohe Verunsicherung und geringe Vertrauenskultur am Anfang des Mandats bei den Mitarbeitenden des Einkaufs, in eine offene Kommunikationskultur zu wandeln
- Aufgrund der hohen Misstrauenskultur ggü. dem Einkauf, die Einkaufsorganisation innerhalb des Unternehmens als wichtigen Bestandteil und Partner einer Supply Chain zu etablieren
- Die Regeln und Eigenschaften eines Distributorenmarktes zu erkennen und im Sinne des Unternehmens erfolgreich zu managen

Kundenseitiges Feedback

Geschäftsführer Cicor Deutschland GmbH

„Aus meiner Sicht hat Herr Schrinner die kritische Situation im Einkauf äußerst schnell erfasst und innerhalb weniger Wochen die richtigen Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Der persönliche Kontakt zu allen Mitarbeitern vor Ort und ein gutes Gespür für die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten im Team waren ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg des Mandats. Bemerkenswert waren das große Engagement und der Wille, die Ziele zu erreichen. Die kurzfristige Verbesserung der Beschaffungssituation war für das Unternehmen von existenzieller Bedeutung.“

Kontakt



Stefan Schrinner
Geschäftsführender Gesellschafter
Schrinner Unternehmensberatung GmbH
Charlottenstraße 65
D-10117 Berlin
+49 151 41827036
stefan@schrinner-scm.com
www.schrinner-scm.com