

BIP

10 JAHRE BIP

Best in Procurement

Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik

www.bme.de · Ausgabe 6 · November/Dezember 2020



Führung: CPOs und die Corona-Krise

Ausstieg

Was durch den Brexit auf Unternehmen zukommt

Aufstieg

Echte Gipfelstürmer beim BME-Symposium digital

Einstieg

Viele Berufswege führen in den Einkauf



Im Think Tank „Einkauf der Zukunft“ soll nicht nur geplaudert, sondern vor allem auch gearbeitet werden.

„Wir müssen noch konkreter werden“

EINKAUF DER ZUKUNFT. Eine Gruppe von Einkaufsmanagern aus dem DACH-Raum debattiert in einem Think Tank engagiert die künftigen Herausforderungen der eigenen Zunft. Die Erwartungen sind hoch, die Rahmenbedingungen trotz Corona aber gut.

Zukunftsprojekte gab und gibt es immer wieder. Auch im Einkauf. Viele starten mit großen Ambitionen, einige verschwinden dann aber auch schnell wieder in der Versenkung. „Vom Tagesgeschäft ausgebremst“, „Fokus verändert“ oder „Hat niemand mehr vorangetrieben“ hört man dann oft als Begründung dafür. Die Gefahr zu scheitern ist aber freilich kein Grund, um neue Projekte gleich gar nicht in Angriff zu nehmen.

Anfang des Jahres hat ein Konsortium aus Einkaufsverantwortlichen aus

dem DACH-Raum, Wissenschaftlern der Universität St. Gallen sowie Experten des Beratungsunternehmens Talent-net den „Think Tank Einkauf der Zukunft“ aus der Taufe gehoben. Das Projekt hebt sich inhaltlich und organisatorisch von anderen ab: Zum einen haben die beteiligten Einkäufer die zu bearbeitenden Themen selbst erarbeitet und darüber auch rasch Einigkeit erzielt, wie BIP berichtet wurde. Zum anderen werden die Einkäufer regelmäßig „sanft“ an die nächsten Aufgaben erinnert: „Wir sind nicht Terminjäger, sondern positiver Motivator

und haken nach“, sagt Axel Butterweck, Geschäftsführer von Talent-net Schweiz. „Der Think Tank ist Arbeit, keine Unterhaltung.“

Drei Cluster, ein Sonderthema. Inhaltlich besteht der Think Tank aus drei Themen-Clustern (siehe Grafik Seite 26), wobei das Thema „People“ einen besonderen Stellenwert hat und überall eine Rolle spielen soll. Jedem Cluster gehören jeweils drei Personen aus leitenden Positionen im Einkauf an. „Die drei Einkaufsleiter eines Clusters haben jeweils für ihre Unternehmen

in diesem Bereich Nachholbedarf identifiziert“, sagt Axel Butterweck. Sie treffen sich über die Laufzeit des Projekts regelmäßig und arbeiten in einzelnen Workshops an zentralen Fragestellungen (siehe ebenfalls Grafik Seite 26).

Im Cluster „Transformation“ vertreten ist Thomas Meurer, Global Director Procurement bei Ineos Styrolution, einem führenden Kunststoffproduzenten, der 2011 aus den Styrol-Kunststoffsparten von BASF und Ineos hervorgegangen ist. „Für mich ist zum einen die Brücke zwischen Theorie und Praxis interessant und zum anderen schätze ich den Austausch mit meinen Peers zu den Themen“, sagt er. Vor allem über das Spannungsfeld zwischen Technik und Mensch möchte er mit den Kollegen diskutieren. Im direkten Einkauf seien die Prozesse zwar bereits recht gut harmonisiert und man arbeite schon erfolgreich mit einer Reihe von IT-Tools, doch Meurer ist ein kritischer Geist und hinterfragt das eine oder andere auch schon mal. „Bei RPA zum Beispiel glaube ich, dass das noch viel mehr Potenzial hat, aber man muss die Voraussetzungen dafür schaffen“, sagt er und ergänzt: „Jeder will seine Prozesse weiter optimieren, die Ressourcen sind jedoch meist beschränkt.“

Auf der anderen Seite stellt er sich auch die Frage, ob es für die Transformation im Einkauf wirklich überall eine hohe technische Affinität brauche: „Im Rohstoffeinkauf etwa werden Spot-Deals immer noch häufig am Telefon gemacht. Diesen Prozess in einen IT-gestützten Source-to-Settle(S2S)-Prozess zu pressen wäre kontraproduktiv.“ Oder Thema Tendering: Hier würden manche Unternehmen elektronische Lösungen überwiegend aus Compliance-Gründen einführen, so Meurer. Einige Lieferanten schneide man dadurch aber von Ausschreibungen ab, weil sie lieber den traditionellen Weg gehen wollten.

Vom Verwalter zum Gestalter. Um Compliance soll es unter anderem im Cluster „Wertbeitrag“ gehen. Mit weiteren

Themen wie Strategie, Governance, aber auch Nachhaltigkeit und Risikomanagement ist die To-do-Liste lang, die es hier zu besprechen gilt. Martin Saurer ist Einkaufschef bei Pfeifer & Langen, einem Familienunternehmen aus Köln, das Zucker herstellt. „Wir sind mittendrin in der Transformation des Einkaufs vom Verwalter hin zum Gestalter. Da stellt sich für uns die Frage des Wertbeitrags im besonderen Maße“, sagt Saurer. Sein Ziel sei es, den Einkauf künftig so früh wie möglich in die Geschäftsentwicklung einzubinden, nur so ließe sich der angestrebte Wertbeitrag auch realisieren. „Die Bandbreite der Kompetenzen, welche im Einkauf gefordert sind, wächst stetig. Die Dynamik in Entscheidungsprozessen steigt, das müssen wir auch im Mindset abbilden“, meint Saurer.

Vom Think Tank erwartet sich der Einkaufschef vor allem einen offenen Austausch im geschützten Raum und die Möglichkeit, von anderen zu lernen. „Man muss ja nicht überall Erster sein“, sagt er. Stattdessen erhofft er sich Anregungen, wie andere Einkaufsabteilungen die Diskussion über Wertbeiträge führen. Die Themen-Cluster findet er gut, darüber herrsche auch Einigkeit unter den Teilnehmern. „Jetzt müssen wir allerdings noch konkreter werden“, formuliert Saurer die Ansprüche an die Arbeit im Think Tank.

Impulse aus der Forschung. Für den wissenschaftlichen Input im Projekt sorgt Prof. Erik Hofmann vom Institut für Supply Chain Management der Universität St. Gallen (ISCM-HSG) mit seinem Team. „Wir wollen vor allem auch methodische Aspekte reinbringen, die für den einen oder anderen Einkaufschef neu sind und den Teilnehmern den Zugang zur Wissenschaft über Abschlussarbeiten oder Gastvorträge eröffnen“, sagt der Hochschullehrer. Die im Think Tank vertretenen Unternehmen findet er passend, nicht nur, weil sie diversen Branchen angehören und unterschiedlich groß sind: „Es machen vor allem nur Leute mit, »

**Mit über 130 Jahren
Erfahrung zählt REYHER
zu den führenden
Handelsunternehmen für
Verbindungselemente
und Befestigungstechnik
in Europa und beliefert
Kunden weltweit.**



Sichere Materialversorgung

- Kanban-basiertes C-Teile-Management
- Vielfältige E-Business-Lösungen
- 130.000 Artikel sofort lieferbar

F. REYHER Nchfg. GmbH & Co. KG
Haferweg 1 · 22769 Hamburg
Telefon 040 85363-0
kontakt@reyher.de
www.reyher.de

Think Tank „Einkauf der Zukunft“

Cluster
Netzwerk

Themen: Netzwerk- & Lieferantenmanagement, Warengruppen- & Stakeholder-Management, People

Cluster
Wertbeitrag

Themen: Strategie, Governance & Compliance, Steuerung, Controlling & Risk Management, Nachhaltigkeit, People

Cluster
Transformation

Themen: Organisation & Prozesse, IT-Systeme & Tools, People

Fragen, die in einzelnen Workshops behandelt und jeweils aus der Perspektive der einzelnen Cluster betrachtet werden:
Wo steht der Einkauf heute? Wo muss er sich hinbewegen? Welche Optionen gibt es? Welche Optionen setzen wir um?

Quellen: Talent-net, Universität St. Gallen

die zur Zukunft des Einkaufs mehr erfahren und daran auch arbeiten wollen“, sagt er. Dass die Academia in dem Projekt aktiv gefordert ist, hat er bereits erfahren: „Wir haben schon das Feedback bekommen, dass noch mehr Impulse aus unserem Institut gefragt sind.“

Einer, der sich noch mehr von diesen Impulsen erwartet, ist Benjamin Pohl, Einkaufsleiter beim Immobilienkonzern Vonovia aus Bochum. „Die Hochschule soll uns die theoretische Fundierung bringen“, sagt er. Pohl ist einer der Vertreter im Cluster „Netzwerk“. „Im Vergleich zu anderen Industrien sind wir in einer Branche, in der der Stellenwert des Einkaufs erst aufholt“, sagt Pohl. Der Einkäufer müsse sich in den kommenden Jahren zum Netzwerkmanager entwickeln. „Er soll nicht nur organisieren und verhandeln, sondern auch spezifizieren können und möglichst tief in die Supply Chain hinein vernetzt sein“, erklärt der Einkaufsleiter seine Vision. „Und das natürlich alles unter Beachtung der Compliance.“

So werde der Einkäufer schlussendlich zum strategischen Player für das Unternehmen und könne etwa mit Generalunternehmern auf Augenhöhe diskutieren. Das wiederum erhöhe das Vertrauen in eine verlässliche Rendite

neuer Bauprojekte. „Der Euro muss auf die Baustelle“, bringt es Pohl auf den Punkt. Denn die Nachfrage nach Wohnraum in Ballungsräumen steige unverändert an, während gleichzeitig die gestiegenen Baukosten und Kapazitätsengpässe die Realisierung von Neubauvorhaben immer schwieriger machen würden. Kapazitätenplanung, Lieferantenentwicklung und Sourcing-Strategien stünden daher weit oben auf der To-do-Liste. „Wir haben begonnen, hier etwas aufzubauen und die Mitarbeiter für diese Themen zu sensibilisieren.“

BME INSIDE

SAVE THE DATE: Einkauf 2030

Auch der BME thematisiert den Einkauf der Zukunft: Das langjährige BME-Forum „Einkauf 2025“ wurde nach zehn Jahren weiterentwickelt und heißt nun „Einkauf 2030“.

Die Fachveranstaltung findet statt am **9./10. Februar 2021 in Wiesbaden**. Themenschwerpunkte werden unter anderem sein: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Innovation und Kollaboration

Infos: Vanessa Timter, Projektmanagerin Events, vanessa.timter@bme.de

Neben dem veränderten Anforderungsprofil an Einkäufer will Pohl im Think Tank auch über die Themen „Integrierte Systeme“ sowie „Automatisierung/Robotics“ diskutieren und mehr erfahren.

Nicht zu unterschätzen. Die Arbeit des Think Tanks ist aktuell in vollem Gange, auch wenn die Corona-Pandemie für Verzögerungen gesorgt hat. Persönliche Treffen mussten verschoben werden, stattdessen schalteten sich die Teilnehmer per Videokonferenz zusammen. Dennoch halte man am Zeitplan fest. Ein Abschluss des Projekts ist bis zum Sommer 2021 geplant.

Erfolgreich wäre der Think Tank am Ende laut allen Beteiligten dann, wenn sich die Einkäufer aktiv mit ihren Schwachstellen beschäftigt hätten und danach wüssten, wie sie diese beseitigen könnten. Axel Butterweck kennt aber auch die Gefahren: „Ich hoffe, die Arbeit wird nicht unterschätzt“, sagt er. Und natürlich schwebt ihm im positiven Fall eine zweite Runde mit neuen Unternehmen vor. Konzeptionell sollen aus der Arbeit des Think Tanks außerdem eine Themenlandkarte zum Einkauf der Zukunft sowie der Aufbau einer eigenen Community hervorgehen.

Tobias Anslinger, BME