



Der Weg zur digitalen Einkaufsorganisation ist nicht mit einem Klick getan. Bild: momius/Fotolia

Einkauf 2025

Menschen, Methoden, Money: Raus aus den Silos, rein in die schöne neue Digitalwelt

Der Weg zur digitalen Einkaufsorganisation ist steinig. Wer Wandel gestalten will, muss sich zum Prozessführer aufschwingen. Revolutionäre Technologie- und Prozessinnovationen versprechen Transparenz, Effizienz und beträchtliche monetäre Vorteile, stehen aber vielerorts dem Beharrungsvermögen von Bremsern gegenüber. Der BME ließ in Wiesbaden Unternehmensvertreter zu Wort kommen, die den Marathon mit Ziel Einkauf 2025 gestartet haben. Motto: Nicht abwarten, sondern das Heft selbst in die Hand nehmen.

Reaktive manuelle Aktionen auf analoger Basis, der Kampf mit dezentral „gepflegten“ Excel-Sheets, mit Verträgen in Word und mit inkonsistenten Stammdaten: Das ist die Realität in vielen Einkaufsabteilungen. Der Weg von Automatisierung über Digitalisierung bis hin zum Treiben von Prozessen in echter interner und externer 4.0-Unternehmensumgebung ist ein beschwerlicher, wie auch Vortragende aus Best-Practice-Unternehmen auf dem BME-Managementforum „Der Einkauf 2025“ in Wiesbaden einräumten. Rund 90 Teilnehmer nahmen als allgemeine Empfehlung mit: Wer in Silos verharrt und sich nicht zu häuten versteht, geht ebenso fahrlässig vor, wie diejenigen, die den Blickwinkel zu eng fassen und allzu IT-getrieben voranstürmen. Im Sog von Schnelligkeit und

Transparenz wird dem „Faktor Mensch“ im harten Wettbewerb um beste Prozesse und Talente entscheidende Bedeutung zukommen. IT-Systeme, Tools und Aufgaben gilt es, als Dirigent zu orchestrieren. „Aber warten Sie nicht, bis Ihnen Wege vorgegeben werden. Handeln Sie vorher“, riet mit Nachdruck Michael Stietz, bei der Körber AG (Hamburg) Verantwortlicher für Prozesse, Methoden, Controlling und Corporate Purchasing.

Balluff: Scouten von Trends

Die digitale Vernetzung zwischen Unternehmen wird die Komplexität in den Einkauf und die Innovationskraft in ein Netzwerk aus strategischen Partnern verlagern; der strategische Einkauf muss diese Netzwerke schaffen und nach außen eine Scouting-Funktion

für Innovationen, Trends und Szenarien einnehmen, heißt es bei der Balluff GmbH (Neuhausen auf den Fildern). Dazu gehören aktives Bedarfsmanagement, vorausschauende Beschaffungsmarktanalysen mit strategischen Anpassungen in Echtzeit auf Basis kognitiver Daten (Big Data), Szenarios und selbstentwickelte Analyse-Algorithmen als Grundlage für Strategien. Einkauf 4.0 im Jahr 2020 bedeutet für Balluff digitale Transformation mit mobilen Technologien, Cloud Services, Big Data und Internet of Things (IoT). Für 2030 wird der Umgang mit Procurement Cogs (Costs of goods sold; Kosten verkaufter Waren), Augmented Reality und virtuellen Audits prognostiziert. Stichworte hierbei: Resilienz, Agilität, Flexibilität. Balluff schreibt das Scouten von Trends im Einkauf, die Digi-

Change Roadmap

talierungs-Roadmap und den Mitarbeiterkompetenzaufbau fort.

Bei der Leifheit AG (Nassau) machen sich derzeit Einkaufsleiter Xiadong Wang und Jens Schumacher als Leiter des operativen Einkaufs mithilfe innovativer App-Technologie auf Basis der Lösung von Netfira „4.0-tauglich“. Bisher fehlten viele Daten, andere konnten erst verspätet verfügbar gemacht werden. Die Integration kleinerer Lieferanten war zu aufwendig.

Leifheit AG: Digitalisierung des Operativen schafft Raum für Strategen

Der Alltag: fehlerbehaftete manuelle Prozesse, Bindung von Ressourcen, lange Reaktionszeiten, zu wenig Zeit für strategische Aufgaben. Wang und Schumacher wussten in Wiesbaden von einer Effizienzsteigerung in der Disposition bis zu 25 Prozent nach Systemimplementierung zu berichten. Leifheit verfügt nun über eine zentrale Schnittstelle für alle Transaktionen zwischen Einkauf und den Lieferanten und tauscht in Echtzeit bidirektional Daten und Belege mit dem ERP sowie mit allen Lieferanten aus. Die Anbindung aller Lieferanten ist wahlweise über Mail (Mail Connect) und Apps (Supplier App) möglich, ohne dass die Partner ins fremde Kundensystem aufspringen müssen. Ziele bei Leifheit: Ausbau des Systems zur Verarbeitung von Lieferavisen und Rechnungen, Reporting-Funktion des Buyer-Portals zur Auswertung der Transaktionen und zur Lieferantenbewertung sowie Nutzung des Systems auch für nicht-einkaufsspezifische Transaktionen wie Kundenaufträge und Produktionsdaten. „Leifheit schafft über die Professionalisierung des operativen Einkaufs einen intelligenten Einstieg in die Digitalisierung“, sagte

Urgency – Gefühl der Dringlichkeit vermitteln

- Mit sichtbaren Veränderungen befassten: Problem und Lösung
- Wichtige Entscheider müssen vom Change überzeugt sein
- Entwicklungen am Markt, Wettbewerber, Kundenzufriedenheit, Stärken/Schwächen des Unternehmens

Guiding Coalition – Verbündete suchen

- Change Manager müssen eine Koalition aufbauen
- Fachliches Know-how und Führungsqualitäten sind entscheidend.
- Je größer der Change, desto eher sollte ein Externer das Team leiten

Vision & Strategy – gemeinsame Ausformulieren

- Erste Aufgabe der Führungskoalition
- Ziel, Meilensteinplanung, Ergebnis, Risiken, Budget
- Eigene, auf das Projekt abgestimmte Kommunikationsstrategie (Shareholder-/Stakeholder-Informationen, wer kommuniziert wann und wo, wann ist die Kommunikationsstrategie zu überdenken)

Communication – eindeutig kommunizieren

- Geplant, angemessen und vor allem in zwei Richtungen
- Bei Missverständnisse und Gerüchten fehlt schnell der Rückhalt der Belegschaft (Scheitern vorprogrammiert)
- Ausreichend Vorlaufzeit einplanen, kein Hauruck-Verfahren

Empowerment – Hindernisse aus dem Weg räumen

- Phasen erkennen: Schock, Ablehnung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Lernen, Erkenntnis, Integration
- Verständnis für Ängste zeigen
- Unterscheiden zwischen Vorwänden und tatsächlichen Hindernissen
- Aus- und Weiterbildung als maßgeblicher Baustein

Quick wins – kurzfristige Erfolge sichtbar machen

- Erreichbare Ziele definieren
- Mitarbeiter für Quick wins belohnen
- Erfolge feiern

Consolidation – Veränderungen weiter antreiben und nicht nachlassen

- Beobachten: Wie kommt die Kommunikation bei Stakeholdern/Shareholdern an? (Skeptiker, Widerständler, Bremser, Promotoren)
- Beharrlich bleiben, nicht vom Ziel abbringen lassen (Lessons learned, Interviews, Change-Barometer)

Anchorage – Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern

- Erst wenn der Change fest in die neuen Abläufe integriert ist, kann man von erfolgreichem Change sprechen
- Ideal: Mitarbeiter empfinden das Erreichte als positiv und möchten nicht mehr zurück

Quelle: Axel Butterweck, nach J.P. Kotter (Vahlen 2011)



www.mayr.com

Besuchen Sie uns auf der Hannover Messe, Halle 22 Stand A44

Geschützt gegen Nässe und Schmutz

Abgedichtete und rostfreie Sicherheitskupplungen für die Lebensmittelindustrie



Ihr zuverlässiger Partner



Berichteten aus ihren Unternehmen und moderierten Round Tables (v. l.): Axel Butterweck (Schweizerische Post) und Michael Stietz (Körper). Bild: Sabine Ursel

Netfira-Geschäftsführer Reinald Schneller. Damit stünden nun erheblich mehr Ressourcen für strategische Aufgaben zur Verfügung.

Körper AG: Future Purchasing Landscape

Bei der Körper AG entwickelt Michael Stietz laufend eine tiefgreifende Ideenlandschaft („Future Purchasing Landscape“) weiter – funktionsübergreifend in vielen kleinen Schritten und mit wechselnden Stakeholdern aus dem Unternehmen, die sich temporär für Pilotprojekte zusammenfinden. „Wir denken visionär, wollen aber nur das vorantreiben, was im Alltag auch umsetzbar ist und Nutzwert stiftet“, berichtete Stietz. Die Fortentwicklung von Prozessen, Systemen, Methoden und Rollen basiert auf Hypothesen und einer klaren Strategie: Wie könnte der Einkauf 2040 aussehen? Ein Zukunftsszenario bei Körper: In einer Schwarmorganisation ohne tradierte Hierarchien und mit flexiblen Teams auf Zeit fungiert der Einkauf als Moderator von Innovationsnetzwerken aus internen und externen Partnern. Materialgruppenmanager werden Lösungsmanager. Ihr Fokus liegt dann vornehmlich auf einem komplexen Leistungsgebilde aus physischem Gut, Betrieb und Service. Der operationale Einkauf wird durch Algorithmen und künstliche Intelligenz weitgehend gesteuert; „ein Mensch“ hat an dieser Stelle nur noch eine Überwachungsfunktion. Digitale Systeme generieren auf Knopfdruck verlässliche Reports und Ad-hoc-

Analysen, machen Preise in Echtzeit transparent, stoßen selbstständig Aktionen an und schlagen jeweiligen Nutzerteams adäquate Lösungswege vor. Szenarien, deren Ausprägungen, Auswirkungen und Anforderungen es mit Bedacht, aber konsequent in Organisation und Öffentlichkeit zu tragen gilt. Michael Stietz: „User Experience, also die konkrete Anwendererfahrung von Nutzen und Sinnhaftigkeit von Aktionen, ist das A und O bei einem so umwälzenden Change-Projekt.“

Eigentliche Herausforderung: Praxistransfer

Wie gelingt es, Mitarbeiter von vermeintlichen und auf der Hand liegenden Vorzügen der „schönen neuen Welt“ zu überzeugen? Menschen auf steinigem Wegen mitzunehmen und Unternehmenskultur in eine anerkannt wertschätzende zu wandeln, ist ein schwieriger Prozess, auf den es besonderes Augenmerk zu legen gilt, wie Veranstaltungsmoderator Hans Krug (Miele & Cie. KG, Gütersloh) in Wiesbaden betonte. Die Referenten machten an beiden Tagen unisono deutlich: Qualifikation, eindeutige Karrierewege, Vertrauen und Verlässlichkeit sind Kriterien, die sich die derzeit Beschäftigten ebenso erhoffen wie potenzielle neue Mitarbeiter. Die eigentliche Herausforderung ist der Transfer. Denn was bei vielen Unternehmen auf Papier beschrieben und in Personalgesprächen propagiert wird, verpufft oftmals in der Praxis. Die Folgen: Silodenken, Koopera-

tionsunwille, Angst vor Fehlern, Verantwortungsverweigerung, Blockaden, innere Kündigung. Keine gute Basis für die umwälzenden Veränderungen, denen sich Unternehmen und mithin Einkäufer stellen müssen.

Einkauf muss sich besser vermarkten

Frederic Geiger, Masterstudent Supply Chain Management an der HTW des Saarlandes, verwies auf das noch immer „schlechte Image“ des Einkaufs, auf „schlechte Kommunikation des Berufsfeldes“ und auf die wenigen Einkaufsschwerpunkte an Hochschulen. „Die Generation Y nimmt potenzielle Arbeitgeber genau unter die Lupe, sie erwartet gutes Arbeitsklima, gesellschaftliche Sinnhaftigkeit der Arbeit, Feedback-Kultur, flache Strukturen, flexible Arbeitszeitmodelle und Work-Live Balance“, betonte Geiger. Aufgabe der Unternehmen sei nun, auch intern eindeutig herauszuarbeiten, was den Einkauf attraktiv mache: etwa als eigene wertschöpfende Abteilung mit großer Hebelwirkung und ständig wechselnden Herausforderun-



Die Generation Y nimmt potenzielle Arbeitgeber genau unter die Lupe, sie erwartet gutes Arbeitsklima, gesellschaftliche Sinnhaftigkeit der Arbeit, Feedback-Kultur, flache Strukturen, flexible Arbeitszeitmodelle und Work-Live Balance.“

Frederic Geiger

gen, mit Schnittstellenmanagement, Arbeiten in cross-funktionalen Teams und einem wachsenden IT-Anteil. Der Student empfahl Unternehmen einen Mix aus diversen Akquise-Kanälen – von Praktika, Werkstudentenstellen und Trainee-Programmen über Absolventen- bzw. Jobmessen und Artikeln in Karrierezeitschriften bis zu enger Zusammenarbeit mit Hochschulen und Verbänden. Geiger: „Auch in Stellenanzeigen muss die Vielseitigkeit des Einkaufs hervorgehoben werden: Einkauf als wertschöpfende Einheit, nicht als Dienstleister für Fachabteilungen.“

„Faktor Mensch“ bei Körper: Versprechen einhalten

Die Körper AG befasst sich im Rahmen ihrer Digitalisierungsstrategie intensiv mit dem Bereich Human Resources. Gefragt wurde zu Beginn etwa: Welcher der weltweiten Einkäu-

fer erledigt welche Aufgaben und welche Netzwerke gibt es? Nun werden im Einkauf Rollen, Aufgaben und Ziele eindeutig beschrieben. Es bestehen Einstiegsprogramme, definierte Karrierewege und Nachfolgeregelungen, die auch ad hoc beim Ausfall eines Mitarbeiters greifen. „Wichtig ist der intensive Austausch mit HR und anderen Fachbereichen. Und es gilt, Aussagen bzw. Versprechen gegenüber Mitarbeitern auch einzuhalten“, betonte Michael Stietz.

Verständnis für Ängste, gehen Sie darauf ein und lernen Sie, zwischen Vorwänden und tatsächlichen Hindernissen zu unterscheiden.“ Parallel zu den Maßnahmen sei laufend zu beobachten, wie Stakeholder und Shareholder reagierten und wie über die Maßnahmen generell im Unternehmen kommuniziert werde. Dabei könne ein Change-Barometer helfen. Butterweck riet dazu, die Führungsriege in Sachen Veränderung beständig zu erweitern, um so zunehmend mehr Betroffene

zu Beteiligten zu machen. Er warnte zugleich davor, zu Beginn schon nach den Sternen greifen zu wollen. „Wichtig ist vielmehr, sich mit Mitarbeitern auf erreichbare Ziele zu verständigen und sichtbare Ergebnisse auch zu belohnen. Feiern Sie Erfolge!“

Die Autorin

Sabine Ursel, Journalistin
Wiesbaden

Schweizerische Post: Erfolge gilt es zu feiern!

Axel Butterweck, Programmleiter bei der Schweizerischen Post (Die Post, Bern), beschrieb, was den Einkauf zum Change Leader machen könnte: Dieser kennt seine Firma und ihre notwendigen Bedürfnisse ebenso wie die verschiedenen Märkte. Er kennt die Innovationen der Lieferanten. Er ist der Enabler zwischen Lieferanten und der eigenen Firma. Er kennt die Chancen und Risiken, die sich am Markt ergeben. Butterweck hat in seiner Laufbahn (zuletzt als Post-CPO) auch erfahren, dass sich gemeinhin nur wenige Mitarbeiter emotional an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen. Die überwiegende Mehrheit ist schwer für Veränderungen zu begeistern. Butterweck riet darum, Change mit Unterstützung des Top-Managements transparent in der Unternehmenskultur zu verankern und Maßnahmenpakete stringent umzusetzen. Beispiele: Faktor „Dringlichkeit“ („Adressieren Sie Problem und Lösung, Stärken und Schwächen, Zahlen, Fakten, Chancen“), Faktor „Verbündete“ („Change Manager sollten koalieren“; „Je größer der Change, desto besser ist ein Externer als Teamleiter“), Faktor „adäquates Kommunizieren von Visionen und Strategien“ („Ziele, Meilensteinplanung, Ergebnis, Risiken und Budget müssen aus einem Guss kommen“).

Die Verantwortlichen für einen Change-Prozess dürften sich nicht durch zu erwartende Blockaden aufhalten lassen, betonte der Programmleiter. „Zeigen Sie

SIE LEBEN
FÜR PRÄZISION.

WIR HABEN DAS ZEUG DAZU.



24. - 27. APRIL 2018
LANDESMESSE STUTTGART
HALLE 5, STAND 5305

Sie brauchen mehr als Hammer, Zange oder Schraubendreher. Wir bieten das volle Programm.

Über 60.000 Werkzeuge für höchste Anforderungen.

HAHN+KOLB
GROUP 
LET'S WORK TOGETHER.

Heute bestellt, morgen geliefert.

www.hahn-kolb.de