

Sönke Jungclaus, Director Global Purchasing & SCM, Freudenberg Performance Materials Holding

„Wenn man im Netzwerk akzeptiert ist, stellt sich die Treiberfrage nicht!“

„Respekt muss man sich erst erarbeiten“, sagt Sönke Jungclaus. Für ihn stehen nicht Abteilungsinteressen im Vordergrund, sondern die Fähigkeit zum übergreifenden Netzwerken. Wir sprachen mit dem Director Global Purchasing & SCM über Innovation, Risiken und Recyclingstrategien.



Sönke Jungclaus,
Director Global
Purchasing & SCM,
Freudenberg
Performance
Materials Holding.
Bild: Jochen Günther,
Maintal

Beschaffung aktuell: Freudenberg Performance Materials ist Teil der Freudenberg-Gruppe. Wie ist Ihre Einkaufs- und SCM-Organisation aufgebaut?

Sönke Jungclaus: An unserem Stammsitz in Weinheim ist der europäische Einkauf von Freudenberg Performance Materials angesiedelt. Die Kollegen berichten disziplinarisch an mich. Für alle anderen weltweiten SCM- und Purchasing-Abteilungen bei FPM bin ich fachlich verantwortlich. Ich steuere innerhalb unserer Matrixorganisation die Teams in den globalen Divisionen und regionalen Business Units mit 23 Produktionsstätten und Vertriebsorganisationen in Asien, Europa, Americas und Afrika.

Beschaffung aktuell: Wo siedeln Sie in der SCM-Organisation den Einkauf an?

Jungclaus: Diese Frage wird häufig erörtert. Ich halte die Diskussionen darüber, ob der Einkauf Teil des SCM ist oder umgekehrt, für überflüssig. SCM bildet die verantwortliche Brücke über Working Capital Management, planerische Prozesse, Produktionsplanung, Disposition, Materialflüsse, Logistik, operativen und strategischen Einkauf – und das alles end to end von der Marktanforderung, über die internen Planungsprozesse bis hin zur Beschaffung von Rohstoffen und Serviceleistungen. Einkauf ist ein wichtiger Bestandteil des SCM.

Beschaffung aktuell: Wohin wollen Sie den Einkauf entwickeln? Gibt es eine Vision?

Jungclaus: Diese Frage stellt sich für uns nicht. Unser Einkauf ist schon ganz gut aufgestellt. Das Aufgabengebiet wird sich künf-

tig ändern, klar. Die Digitalisierung schafft mehr Raum für Strategisches. Einkauf wird sich verstärkt danach umschaun, welche Services zu mehr Wertschöpfung und Unternehmenserfolgen beitragen können. Aber an der Integration in die Unternehmensprozesse und an den Abläufen wird sich bei uns nichts ändern.

Beschaffung aktuell: Der Einkauf postuliert für sich, Treiber der Digitalisierung zu sein. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Jungclaus: Für mich geht das gegen den Supply-Chain-Gedanken. Alle Abteilungen müssen auf horizontaler Ebene gemeinsam agieren. Demand Planning wird immer zusammen mit dem Vertrieb gemacht. Forschung und Entwicklung ist mal ein Treiber, mal kommt eine Initialzündung vom Einkauf. Res-

pekt muss man sich aber erst erarbeiten. Wenn man in einem bewährten Netzwerk arbeitet und akzeptiert ist, dann stellt sich die Treiberfrage nicht. Im Übrigen halte ich jede Art von Arroganz für einen SCM-Manager für gefährlich.

Beschaffung aktuell: Wie weit sind Sie bei der Digitalisierung?

Jungclaus: Im Moment wird in der Fachöffentlichkeit oft schon so getan, als wenn die Problematik überwunden ist. In der SCM- und Einkaufswelt war aber bisher die Schnittstellengestaltung mit externen Partnern sehr aufwendig. Vieles war einzeln zu implementieren, etwa EDI. Hinzu kamen hohe Kosten, auch fürs Hosting. Der Einkauf von Freudenberg Performance Materials ist heute aktiv mit Initialprojekten. Wir sind dabei, weltweit Prozesse zu standardisieren und Projekte mit Geschäftspartnern zu starten. Natürlich kommunizieren wir papierlos und automatisiert mit einigen Logistikpartnern und Lieferanten. Das ist aber noch nicht, was ich unter Digitalisierung verstehe.

Beschaffung aktuell: Und was genau verstehen Sie darunter?

Jungclaus: Für mich fängt Digitalisierung mit einer konsequenten Standardisierung von Prozessen und Harmonisierung von Stammdaten als Grundlage für die Automatisierung von wiederkehrenden Prozessen und Aufga-



Früher haben wir für die Abnahme von PET-Flaschen Geld bekommen. Heute zahlen wir gutes Geld dafür.“

Sönke Jungclaus

ben an. Parallel haben wir mit einer intensiven Verfolgung des Marktes in Hinblick auf Trends und potenziell interessante Lösungen begonnen.

Beschaffung aktuell: Haben Sie im Unternehmen ein einheitliches Verständnis von Digitalisierung?

Jungclaus: Der gesamte Freudenberg-Konzern arbeitet an einer Strategie. Wir haben vor zwei Jahren auf der globalen Einkaufskonferenz ein gemeinsames Verständnis darüber geschaffen, wie wir Digitalisierung verstehen und wie der Status ist. Dann haben wir uns in Einkauf und SCM auf Definitionen und Fahr-

Sönke Jungclaus

Der gebürtige Hamburger (Dipl.-Ing. Produktionstechnik) begann seine Laufbahn bei Beiersdorf, hier zunächst in der Stabsstelle Logistikplanung, dann als Leiter Distribution International der Cosmed Division. Weitere Stationen: BSNmedical (Mitglied im Gründungsteam, Leitung globales SCM der Wound Care Division), Freudenberg Vliesstoffe Verwaltungs KG (Leiter Corp. Supply Chain), Freudenberg Vliesstoffe KG Interlining Division und Freudenberg Vliesstoffe SE & Co. KG (jeweils Leitung globales SCM). Seit 2015 verantwortet der 55-Jährige bei der Freudenberg Performance Materials Holding SE & Co. KG das globale Purchasing und SCM. Seine Schwerpunkte: Prozessoptimierung, Working Capital Management und Change Management.

pläne geeinigt. Wohlgermerkt über die gesamte Prozesskette im Unternehmen hinweg und in enger Abstimmung mit unserem zuständigen FPM-Digitalisierungsmanager.

Beschaffung aktuell: Hat der Einkauf hierfür ein Mandat am Tisch der Geschäftsleitung?

Jungclaus: Digitalisierung im Einkauf ist nichts Eigenständiges, sondern eine logische Weiterentwicklung. Es geht um vernetzte Prozesse. Am Geschäftsleitungstisch vertritt uns besagter Kollege, der weltweit für Digitalisierung zuständig ist. Der sitzt übrigens hier auf dem Flur.

Beschaffung aktuell: Brauchen Sie eher Vordenker oder spezielle Experten wie Big-Data-Analysten in Ihrer Organisation?

Jungclaus: Big-Data-Analysen und bestimmte KI-Services können Start-ups übernehmen. Wir wollen keine riesigen Datenbanken aufbauen oder gar Software verkaufen. Vordenker heranzuziehen oder zu rekrutieren ist nicht entscheidend für mich. Jeder muss bei uns das Ohr am Markt haben. Wir haben engen Kontakt zu Universitäten, etwa zur RWTH Aachen oder zu lokalen Hochschulen. Wir vergeben Masterarbeiten und bilden Projektgruppen. Ich tausche mich auch viel mit Young Professionals aus und höre sehr interessiert zu, was aus deren Sicht bereits State of the Art ist. Und ich versuche, Einkauf und SCM als Betätigungsfeld bekannter

Der Mann

SPITZEN-TECHNOLOGIE DIREKT VOM HERSTELLER.

Jetzt online bestellen!

shop.wika.de



Schnelle Lieferung
1.000.000 Lagergeräte



Kostenfreier Versand
Ab 100 Euro Warenwert



Einfache Bezahlung
Alle gängigen Zahlungsmittel



Besuchen Sie uns:



Halle 7 | Stand 7120

WIKAL

Part of your business

zu machen. Es gibt nichts Spannenderes, besonders in einer innovativen Gruppe wie Freudenberg.

Beschaffung aktuell: Seit 170 Jahren ist Innovation die Triebfeder, heißt es bei Ihnen. Was ist heute für Sie eine echte Innovation?

Jungclaus: Lassen Sie es mich anhand eines Produktbeispiels verdeutlichen. 2017 haben wir die weltweit erste Wattierung für Outdoor-Bekleidung aus zusammenhängenden Faserbällchen auf den Markt gebracht. Das war eine echte Innovation in der Bekleidungsindustrie. 2018 haben wir dann bereits eine weiterentwickelte Variante aus recycelten Faserbällchen vorgestellt.

Beschaffung aktuell: Freudenberg hatte bereits im 19. Jahrhundert als Ledergerberei Handelskontakte nach Frankreich, Großbritannien und Amerika. Bedeutet Einkauf für Sie heute local for global?

Jungclaus: Der Einkauf von Freudenberg Performance Materials ist in allen Regionen der Welt präsent. Ein Beispiel: In Asien sind wir überwiegend mit Joint Ventures aktiv. Übrigens: Eines besteht seit über 60 Jahren, da gehen Kolleginnen und Kollegen mit 35 Jahren plus Zugehörigkeit in Rente. Aber zurück zu Ihrer Frage: Ja, wir agieren local for global. Wir eruiieren zum Beispiel gerade mit unseren indischen Kollegen, welche dortigen Zulieferer für unsere Produktionsstätten in anderen Teilen der Welt in Frage kommen. In Asien verhandelte Rohstoff- und Chemikalienverträge gelten auch für Südafrika und andere Regionen. Die Kollegen haben das untereinander geregelt. Das heißt für mich: Unser Category Manage-

Das Unternehmen

Freudenberg Performance Materials

Vliesstoffspezialist der Freudenberg-Gruppe (elf Geschäftsbereiche) und weltweit führender Anbieter innovativer technischer Textilien für die Branchen Automobil, Bauwirtschaft, Bekleidung, Energie, Hygiene, Innenausbau, Medical, Schuhe und Lederwaren. FPM wies 2017 einen Umsatz von rund 935 Millionen Euro aus, hat 23 Produktionsstandorte in 13 Ländern und beschäftigt 3700 Mitarbeiter. FPM-Produkte sind wichtiger Bestandteil vieler Verbraucherprodukte und industrieller Anwendungen. Beispiele: Automobil (Dachhimmel, Innenverkleidung, Teppiche), Bekleidung (Einlagestoffe in Anzügen), Gebäude (Trägermaterial für Tuftteppiche, Akustik-Vliesstoffe, Wisch- und Reinigungstücher sowie für Bitumenmembrane zur Dachabdichtung), Batterien (Separatoren), Kabel (wasserblockierende Hüllen in Starkstrom- und Seekabeln), Medical (Wund- und Stomaversorgung). www.freudenberg-pm.com

ment funktioniert. Die globale Datentransparenz ist auf einem hohen Niveau. Globale Bedarfsbündelung ist Tagesgeschäft. Wir leben den Unternehmensgedanken „together“.

Beschaffung aktuell: Was ist dabei die größte Herausforderung für Ihre Abteilung?

Jungclaus: SCM-Manager beschäftigen sich jeden Tag mit Optimierungsmaßnahmen, darunter fallen auch Themen wie Brexit oder Digitalisierung. Für uns ist die größte Herausforderung jedoch, unser komplexes Netzwerk so effektiv wie möglich zu nutzen. Für uns als globales Unternehmen stehen im Moment Themen wie Volatilität in den Märkten, Flexibilität und Risikomanagement im Fokus. Uns beschäftigen Handelsbarrieren und politische Reibereien. Wir schauen beispielsweise, welche Risiken wir bewusst eingehen wollen und wo wir gezielt gegensteuern, etwa durch alternative Lieferquellen. Flexibilität bei der Wiederbeschaffung ist ebenso ein Thema wie die Frage, ob wir marktseitige Kundenvereinbarungen auch in die Einkaufsverträge durchexekutiert haben.

Beschaffung aktuell: Lassen Sie sich über Alerts in Echtzeit über latente Gefahren und kritische Ereignisse auf dem Erdball informieren?

Jungclaus: Unser großer Vorteil: Wir haben keine Just-in-Time-Anlieferung. Informationsflut kann auch überfordern, und nicht jeder Alert rund um die Uhr bringt Mehrwert. Wir haben ein ausgeprägtes Risikomanagement bei der Auswahl neuer Lieferanten. Dafür nutzen wir seit vielen Jahren viele öffentlich zugängliche und eigene Quellen. Im Übrigen erwarte ich von meinem Logistikpartner, dass er umgehend Mitteilung macht, wenn sich beispielweise Lkw an den Grenzen stauen. Bei 23 Produktionsstandorten in 13 Ländern beschäftigt uns unter anderem die politische und geologische Lage der jeweiligen Region. Selbstverständlich integrieren wir auch neue Online-Tools, vorausgesetzt, sie ergänzen unsere bewährten Abläufe.

Beschaffung aktuell: Wie akut ist das Risiko der Lieferanteninsolvenzen?

Jungclaus: Dabei erleben wir kaum noch Überraschungen. Die nötige Informationsbasis ist schon lange im Unternehmen verankert. Jeder Geschäftspartner durchläuft Compliance- und Sanktionslisten-Checks.

Beschaffung aktuell: Wie beurteilen Sie heute das Thema Supplier-Finanzierung? Freudenberg Performance Materials hat ja durchwachsene Erfahrungen damit.

Jungclaus: Wir überdenken das Thema neu. Meiner Meinung nach haben viele Firmen in der Vergangenheit Supplier Finance nicht aus wirtschaftlicher Überzeugung gestartet. Strategische Gesichtspunkte standen im Vordergrund. Wir haben das Thema 2016 international projektiert. Unsere Erfahrung damals: Man darf den Onboarding-Prozess aufgrund der Komplexität vieler Eins-zu-eins-Schnittstellen nicht unterschätzen. Auch die Lieferantenauswahl war seinerzeit nicht einfach: Wer hat in welchen Regionen genügend Transaktionen oder Einkaufsvolumen? Inzwischen ist neuer Schwung in den Bereich gekommen, nämlich durch Digitalisierung und Start-ups. Es gibt heute eine Reihe interessanter, variabler Komponenten, die allen Seiten die technische Anbindung und den Dokumentenaustausch über Plattformen extrem vereinfachen. Ziel ist ja, dass Lieferanten deutlich bessere Zinskonditionen für die Zwischenfinanzierung erhalten als bei der Hausbank. Das geht mittlerweile risikolos und kann für jeden Supplier interessant sein.

Beschaffung aktuell: Belohnen Sie Lieferanten für nachhaltige Prozesse und Produkte?



Bild: Jochen Günther, Maital



Bild: Jochen Günther, Maintal

Jungclaus: Belohnung ist ein großes Wort. Wir erwarten, dass Standards eingehalten werden. Nachhaltigkeit ist integraler Teil un-



Unsere in Asien verhandelten Rohstoff- und Chemikalienverträge gelten auch für Südafrika und andere Regionen.“

Sönke Jungclaus

serer Unternehmensstrategie. Wer mit uns arbeiten will, muss im eigenen Interesse nachhaltig handeln. Selbstverständlich muss sie einen Nutzen haben. Ich mag im Übrigen keine Buzzwords. Die Frage bei uns im Einkauf ist, wie wir konkret damit umgehen.

Beschaffung aktuell: Und wie gehen Sie mit dem Footprint um?

Jungclaus: Wir haben zwei Ansätze. Beim Footprint ist zu eruieren, wo wir selbst nachhaltiger produzieren können. Beim Handprint ermöglichen wir unseren Kunden, ein nachhaltiges Produkt zu schaffen.

Beschaffung aktuell: Stichworte Entsorgung, Abfall, Recycling ...

Jungclaus: Hier greift wieder unsere Unternehmensstrategie. Verschnitt, den wir früher als Abfall deklariert haben – heute nennen wir ihn Wertstoff –, recyceln wir mittlerweile für den Produktionsprozess. Wir haben immer mehr Produktionsstätten mit nahezu geschlossenen Wasserkreisläufen und eigener Reinigung.

Beschaffung aktuell: Freudenberg Performance Materials ist Europas größter PET-Flaschen-Recycler.

Jungclaus: Ja! Früher haben wir für die Abnahme von PET-Flaschen Geld bekommen, etwa in Italien. Heute zahlen wir gutes Geld dafür. Wir verwenden das Material ausschließlich in der Freudenberg-Gruppe. Bevor wir mit so einem Verfahren nach draußen gehen, schauen wir immer erst, wie wir den Mehrwert innerhalb unserer Gruppe steigern. Randverschnitte, die wir nicht selbst recyceln, verkaufen wir an andere Firmen. Beispiel: Fasern werden aufgebrochen und in der Spielzeugindustrie als Füllmaterial genutzt. Noch ist recycelte Ware günstiger als neue. Aber der Trend wird sich umkehren, weil der Bedarf steigt. Irgendwann stellt sich allerdings die Frage, wieviel Recyclat-Anteile man über Rohstoffeinkäufe noch abdecken kann.

Das Interview führte Sabine Ursel, Journalistin, Wiesbaden.

ALLES VON WIKA. IN EINEM SHOP.

Jetzt online bestellen!

shop.wika.de



ab **105,16 €**
zzgl. MwSt.

DRUCKSENSOR

für allgemeine industrielle Anwendungen, Typ A-10



ab **37,90 €**
zzgl. MwSt.

DRUCKMESSGERÄT MIT ROHRFEDER

Flüssigkeitsfüllung, CrNi-Stahl-Gehäuse, Typ 213.53



ab **69,46 €**
zzgl. MwSt.

MINIATUR-WIDERSTANDS-THERMOMETER

zum Einschrauben, Typ TR33



Part of your business