



Das Seufzen im Mittelstand

BESCHAFFUNGSPROZESSE. In den KMU ringen viele Einkäufer mit der Transformation ihrer Abteilungen. BIP macht eine aktuelle Bestandsaufnahme und gibt Handlungsempfehlungen.

Transformation strengt an. Auch mental. Wer wird künftig welche Aktivitäten erbringen dürfen beziehungsweise müssen? Und wenn das Ganze unter erschwerten Bedingungen umgesetzt werden muss – enge Versorgungslage, mangelnde (Daten-)Transparenz, teilweise explodierende Kosten –, wird es ganz schnell kritisch. Erhoffte (dem Vorstand prognostizierte) Ergebnisse lassen dann auf sich warten. Wie kann der Einkauf in KMU in die Rolle des Managers der externen Wertschöpfung hineinwachsen?

Was generell gilt. Wer intern Reputation gewinnen will, muss vorher Kapazitäten für seine strategische Arbeit freisetzen. Die Geschäftsführung muss

hinter den Veränderungen stehen und dem Einkauf den Rücken freihalten. Strategiearbeit darf nicht zu schlechterer Versorgung führen. Lösungen dürfen keinen Mehraufwand für Einkäufer und Bedarfsträger bedeuten. Nur wer reale Vorteile erfährt, wird auch „mitgenommen“.

Typische Fehler. „Wem nicht klar ist, wie die Trennung zwischen ‚strategisch‘ und ‚operativ‘ umzusetzen ist, läuft in die Falle. Folge: Aktionen werden in Krisensituation unter Druck wieder vermischt, jeder macht wieder alles“, sagt Axel Butterweck, der 14 Jahre als CPO der Schweizerischen Post verantwortlich war. Er weiß: „Der schlimmste Fehler ist, persönliche Befindlichkeiten in die neue Organisation

mitzunehmen. Unklarheit lähmt. Strategische Einkäufer, die wieder operatives Tagesgeschäft verrichten, fühlen sich degradiert. Das birgt die Gefahr einer zumindest innerlichen Kündigung.“ Oft sei auch eine Fehleinschätzung des eigenen Leistungsniveaus zu beobachten. Beispiel: „Beim Thema Materialgruppenmanagement halten sich viele Einkäufer mittlerweile für gut aufgestellt, obwohl in der Praxis noch immer Medienbrüche und Intransparenz bei Daten und Prozessen an der Tagesordnung sind. Das verhindert belegbare echte Erfolge.“

Too much information. Butterweck war in Bern bei der Post zuletzt in umfassende Change-Projekte involviert, und er adressiert auch heute als Geschäftsführer der TALENT-net (Schweiz) GmbH das erfolgskritische Thema Veränderungen (neben anderen). Er sagt: „Menschen verlieren durch ein Zuviel an Informationsquellen wie Internet und Sitzungen das Gefühl für das Wichtige zum richtigen Zeitpunkt. 24-Stunden-Verfügbarkeit und stringente Zeiteinteilung gehen nicht wirklich zusammen.“ Wer sich auf eine längere Reise wie Transformation konzentrieren müsse, benötige aber ausreichend Zeit, etwa für eine neue Warengruppeneinteilung, die von allen gelebt werden soll.

Warengruppenorganisation. Butterweck empfiehlt KMU eine klare Warengruppenstruktur inklusive Lieferantenmanagement. Es gelte, eine Prozessübersicht zu schaffen, notwendige Prozesse zu dokumentieren und anschließend strategische und operative Aufgaben zu trennen. Beide „Abteilungen“ sollten je einen Teamleiter haben, der direkt an den Einkaufsleiter berichtet. Teams seien im Hinblick auf Prozesse und Arbeitsweise zu schulen. Fragen im Tagesgeschäft seien zum Start über die Teamleiter zu klären und Prozesse im Verlauf gegebenenfalls neu zu justieren. Spielregel Nummer eins: „Wird ein Prozess geändert, ist die Dokumentation anzupassen. Und: „Nach einer Übergangsphase von sechs bis



Axel Butterweck, Geschäftsführer TALENT-net (Schweiz) GmbH, Basel



Thomas Mademann, Geschäftsführer, GMVK Procurement Group, Essen



Tobias Gaub, Einkaufsleiter, Hesse-Lignal, Hamm

zwölf Monaten kann man beginnen, die einzelnen Warengruppen selbst arbeiten zu lassen.“

Zeit gewinnen. Auch Thomas Mademann (Geschäftsführer der Essener GMVK Procurement Group) verweist auf den gewichtigen Faktor Zeitgewinnung durch Automatisierung wiederkehrender operativer Tätigkeiten. Beispiele: Bestellprozess, ABs, Terminverfolgung, Rechnungsprüfung (EDI, KI-basiert wie Crossinx etc.), bewirtschaftete Warenausgabesysteme für Indirects, MRO-Bedarfe beziehungsweise C-Teile, katalogbasierte Beschaffung von Kostenstellenbedarfen, Guided Buying für den richtigen Beschaffungskanal.

Schwert des Einkaufs. Zunächst muss aber Durchblick her: Was wird alles eingekauft? Wie groß sind die externen Kosten und wie groß ist deren Anteil am eigenen Umsatz? Wie viele Lieferanten werden benötigt und wie groß ist der Umsatz je Lieferant? Wo gibt es starke Abhängigkeiten? Wo hat man Buying Power und wo nicht? Welcher Lieferant performt schlecht, ist aber trotzdem nicht leicht zu wechseln? Dann sind laut Mademann Quick Wins zu organisieren – für „bessere Reputation und Glaubwürdigkeit“. Schließlich müssten Budget-Ansprüche geltend gemacht werden, um mit besseren Instrumenten größere Wertschöpfungsbeiträge leisten zu können. Mit Quick Wins im Rücken ließen sich dann konkrete Projekte mit der Geschäftsführung vereinbaren: eindeuti-

gemessbare Ziele, Zielbild des Einkaufs, Stufenplan, Qualifizierung sowie An-Bord-Holen aller Stakeholder.

Erfolge kommunizieren. Verändern sich Wiederbeschaffungszeiten, muss auch in KMU strategisch und im Zusammenspiel von Einkauf und Fachbereichen adäquat reagiert werden, zum Beispiel durch Bestandsvergrößerung, Ausbau der Lieferantenbasis, Diversifikation der geografischen Liefercluster, Einsatz neuer Technologien, verbessertes Forecasting der eigenen Bedarfe. GMVK-Geschäftsführer Mademann: „Über strategische Partner kann man auch mit der eigenen Fertigungstiefe spielen, indem man bei Hochauslastung auf externe Kapazitäten zurückgreift und bei geringer Auslastung die Fertigungstiefe wieder erhöht.“

Transparenz. Es sind nicht interne Fraktionen allein, die schnelles Fortkommen lähmen. „Unzureichende Materialverfügbarkeit durch reduzierten oder zögerlichen Aufbau zusätzlicher Kapazitäten, träges Informationssystem bezüglich Status in Produktion oder Versand als Folge erhöhter Planungsaufwand“ nennt Tobias Gaub als Hemmschuhe auf Lieferantenseite. Der Einkaufsleiter beim Lacke- und Beizen-Hersteller Hesse-Lignal (Hamm) treibt seit September 2019 auch die Digitalisierung voran. „Wir haben viele operative Prozesse digitalisiert, automatisiert und ein gutes Risikomanagementsystem etabliert. Transparenz in den Lieferketten hat uns gerade in der Pandemie enorm geholfen, mögliche Risiken

frühzeitig zu identifizieren und zu managen“, so der 39-Jährige.

Kooperationen. Gaub sieht Hesse als „guten Beziehungsmanager mit robusten Partnerschaften“. Neue SCM-Projekte zielen auch darauf, dass sich beide Unternehmen in ihrer Organisation und ihren Prozessen besser kennenlernen und Möglichkeiten für Effizienzverbesserungen finden. Diese besonderen Kooperationsformen überzeugten auch den Rat für Formgebung, der 2021 den Deutschen Innovationspreis (initiiert vom Deutschen Bundestag) in der Kategorie „Excellence in Business to Business – Chemical Industry“ an Hesse vergab. Am Projekt zum Einsatz intelligenter Intermediate Bulk Container waren auch BASF, Packwise und GOcon beteiligt.

Schwerpunkte. Gaub und sein Team entwickeln derzeit das Warengruppen- und Risikomanagement weiter. Und man arbeitet auch an der Erstellung des Chemie³-Branchenstandards für nachhaltige Wertschöpfung mit. Weitere Schwerpunkte des Hesse-Einkaufsleiters: Check zusätzlicher digitaler Tools, Business Analytics, Source-to-Contract, Lieferantenmanagement. „Im nächsten Schritt überlegen wir, wie sich das Gelernte vom direkten auf den indirekten Einkauf übertragen lässt. Wer Neugierde und gestalterischen Willen mitbringt, den laden wir gerne ein, uns auf dieser Reise zu begleiten.“ Für den strategischen Einkauf wird gerade ein Trainee gesucht.

Sabine Ursel, Journalistin