

Dr. Stefan Benett

Procurement Transformation

Den Einkauf fit machen für die Zukunft



Atraktive neue Produkte sind das beste Mittel, um Kunden zu begeistern und dadurch die eigenen Wachstumsziele zu erreichen. Diese Prioritäten setzen Geschäftsführer und Einkaufsleiter in ganz Europa, wie aus der Studie *Die Zukunft des Einkaufs jetzt gestalten* von Inverto hervorgeht. An den Befragungen zur Studie beteiligten sich 185 Unternehmen.

Die wichtigsten Aufgaben eines erfolgreichen Einkaufs sind heute, so die aktuel-

len Studienergebnisse, die traditionellen Kernbereiche: Sourcing und Warengruppenmanagement, Beschaffungsprozesse sowie das Lieferantenmanagement. Vorrangige Ziele sind die zuverlässige Versorgung mit allen Bedarfen, die Realisierung von Einsparungen sowie die Etablierung effizienter Prozesse.

In Zukunft rücken für die befragten Führungskräfte allerdings weitere Kompetenzen in den Fokus: Ein systematisches Innovationsmanagement, die bewusste Gestaltung von Einkaufsstrategie und Teamkultur, die Entwicklung von Mitarbeitern sowie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung (siehe Abb. 11.1).

Über die Rolle als Kostenmanager hinaus übernimmt der moderne Einkäufer also zunehmend Querschnittsaufgaben. Damit dies gelingt, benötigen Mitarbeiter, ausgehend vom Zielbild des Einkaufs, ein klares Selbstverständnis der eigenen Rolle. Der Weg von der heutigen Beschaffung zum zukünftigen Einkaufsmanagement führt über eine systematische, am Unternehmenszweck ausgerichtete Transformation.

Die Rolle des Einkaufs im Wandel

Die für die Zukunft geforderte Kompetenz zur Schaffung und Implementierung von Innovationen und Nachhaltigkeit stellt dabei die markanteste Veränderung zwischen heute und morgen dar. Aktuell zählen diese Kompetenzen laut Einschätzung der Befragten zu den weniger relevanten Fähigkeiten. Darüber hinaus gilt es, ein neues Bewusstsein für Risiken zu schaffen und ein den weiterentwickelten Bedürfnissen angemessenes Risikomanagement zu etablieren.

Die Entwicklung ist eine Antwort auf die Herausforderungen der Unternehmen

in Hinblick auf Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit. Der Einkauf soll hier künftig einen stärkeren Beitrag zur Gesamtorganisation leisten. Dies erfordert ein strategischeres Denken als bisher üblich und eine engere Zusammenarbeit mit den operativen Abteilungen des Unternehmens.

Der Lieferant als Innovationspartner

Als Vermittler zwischen interner und externer Supply Chain ist der Einkauf in der einzigartigen Position, die Neuausrichtung der Innovationsentwicklung zu

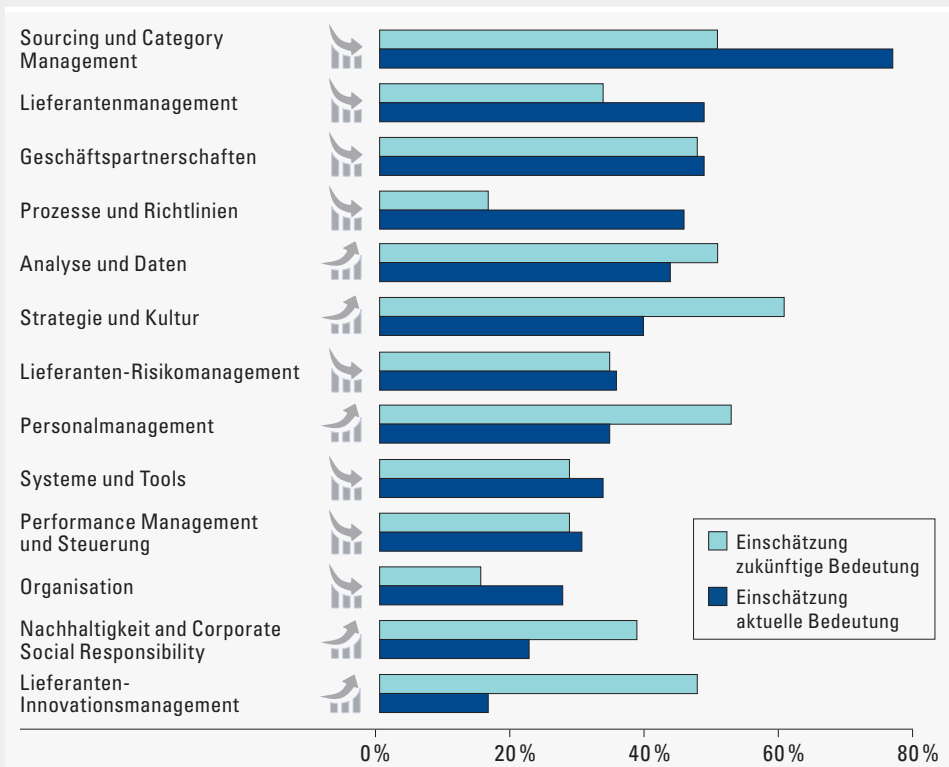


Abb. 11.1: Grundbausteine des Einkaufs – Einschätzung der aktuellen und der zukünftigen Bedeutung. Der Pfeil zeigt an, wie sich deren Bedeutung ändert; (n = 185)

Quelle: Inverto-Studie »Die Zukunft des Einkaufs jetzt gestalten«

gestalten – gemeinsam mit Lieferanten und Fachabteilungen im Unternehmen. Im Rahmen ihrer Kompetenzbereiche sind Lieferanten oft innovationsstärker und ambitionierter als die Abnehmer ihrer Produkte. Sie kennen Wettbewerbsprodukte, zugrunde liegende Technologien und Entwicklungsmöglichkeiten am besten. Ihre Auftraggeber wiederum haben Kontakt zu den Endkunden und verfügen deswegen über Informationen zu deren Bedürfnissen und Verhalten – Wissen, das Lieferanten normalerweise nicht zugänglich ist. Eine enge Zusammenarbeit bei Innovationen lohnt sich daher für beide Seiten.

Der Einkauf kann hier als Bindeglied verschiedener Funktionsbereiche agieren: Durch die enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen im Unternehmen und den Kontakt zum Lieferanten kann er neue Allianzen schaffen. Das funktioniert natürlich nur, wenn die Einkäufer noch besser als bisher die Belange der Fachabteilungen verstehen und nachvollziehen können, für welche Aufgaben innovative Lösungen seitens der Lieferanten überhaupt Erfolg versprechen.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten wird im Idealfall zu einer partnerschaftlichen, Performance-orientierten Beziehung weiterentwickelt. Vereinbarungen gehen über typische Elemente wie Mengenzusagen, Qualitätskennzahlen oder Landed Costs hinaus. Beiträge zu strategischen Zielsetzungen der Kooperationspartner werden ebenfalls einbezogen und eine echte Zusammenarbeit zur Realisierung strategischer Ziele wird notwendig. Damit werden auch »weiche Faktoren« wie Kooperationsbereitschaft, offener Austausch und die gezielte Entwicklung gemeinsamer Projekte relevant. Auf Basis präzise definierter Erwartungen erreichen

die Partner gemeinsam eine bessere Performance und profitieren von der neu formulierten Zusammenarbeit.

Doch nicht jeder Anbieter eignet sich als Innovationspartner und nicht jeder Bedarf muss in enger Zusammenarbeit beschafft werden. Lieferantenbeziehungen werden deshalb klarer anhand definierter Standardstrategien gestaltet. Die Strategie eines Einkäufers gegenüber seinen Lieferanten richtet sich in Zukunft also viel mehr als bisher nach Bedeutung und Risikopotenzial des jeweiligen Anbieters für das eigene Unternehmen. Mit Lieferanten, die Innovationen vorantreiben können, wird eine enge Entwicklungspartnerschaft angestrebt. Bei Lieferanten von standardisierten Teilen hingegen stehen für den Einkauf Verfügbarkeit und Kostenführerschaft im Fokus.

Transparenz und Nachhaltigkeit schaffen

Früher ein Nischenthema, sprechen nachhaltig produzierte Güter heute breitere Kundengruppen an. Immer mehr Konsumenten treffen ihre Kaufentscheidungen nach Gesichtspunkten von Umweltschutz und sozialer Verantwortung. Die Zahl der Investoren, die diese Aspekte maßgeblich in ihre Anlagestrategie einbeziehen, ist deutlich gestiegen. Gleichzeitig wird es immer wichtiger, die Kosten der Nutzung natürlicher Ressourcen, etwa in Form von CO₂-Zertifikaten, in die Betrachtung einzubeziehen, zumal der weitere Preisanstieg für die Zertifikate vorgezeichnet ist.

Dass sich die Kundenbedürfnisse bezüglich Nachhaltigkeit geändert haben, ist vielen Unternehmen bewusst. So geben knapp drei Viertel der Teilnehmer in der Procurement-Transformation-Studie an,

dass die Einbindung von Nachhaltigkeitszielen in ihre Geschäftstätigkeit künftig eine größere Rolle spielen wird als heute. Transparente und tendenziell kürzere Lieferketten gewinnen damit zukünftig an Bedeutung.

Mit Strategie zur Nachhaltigkeit

Für nachhaltiges Wirtschaften müssen die Lieferanten in die Entwicklung einbezogen werden. Letztlich gehen Innovationen und mehr Nachhaltigkeit Hand in Hand, denn nachhaltigere Produkte erfor-

dern die gezielte Optimierung und Auswahl von Materialien und Produktionsprozessen. Dabei ist auch der Einkauf in besonderem Maße gefordert: Er ist es, der neue Vorprodukte findet und bewertet und die Transparenz entlang der Lieferkette sicherstellt. Gleichzeitig ist der Trade-off vielfältiger Ziele im Hinblick auf Beschaffungsentscheidungen zu quantifizieren, beispielsweise der CO₂-Effekt einer global vernetzten oder einer lokalen Produktion. Dafür benötigt der Einkauf neue Bewertungsmaßstäbe, mit denen das Team die geänderten Vorgaben umsetzen



kann. Dazu gehört auch, Wissen über neue Beschaffungsmärkte zu erwerben und neue Werkzeuge wie Zertifikate oder Monitoring-Tools zu nutzen.

Kompetenzen für den Einkauf der Zukunft

Um diese Veränderungen erfolgreich zu gestalten, verändert sich für die Einkäufer aus Sicht ihrer Führung das erforderliche Profil für Kompetenzen und Stärken. Für die Umfrageteilnehmer stehen Führungsstärke (50 Prozent), Bereitschaft zur Zusammenarbeit (47 Prozent) und Agilität (42 Prozent) gegenüber klas-

sischen individuellen Kompetenzen im Vordergrund. Dies erfordert die gezielte Weiterentwicklung interpersoneller Kompetenzen (siehe Abb. 11.2).

Fortbildung ist vor allem dann effektiv, wenn die Lernenden den praktischen Beitrag in den Inhalten sehen. Den wiederum schaffen Vorgesetzte, indem sie den künftigen Zweck des Einkaufs klar definieren und verständlich kommunizieren.

Jedoch weist unsere Studie auf eine deutliche Lücke hin: 70 Prozent der Befragten aus dem oberen und mittleren Management sagen, dass sie Zweck und Ziele des Einkaufs innerhalb des Unternehmens definiert haben. Doch nur knapp

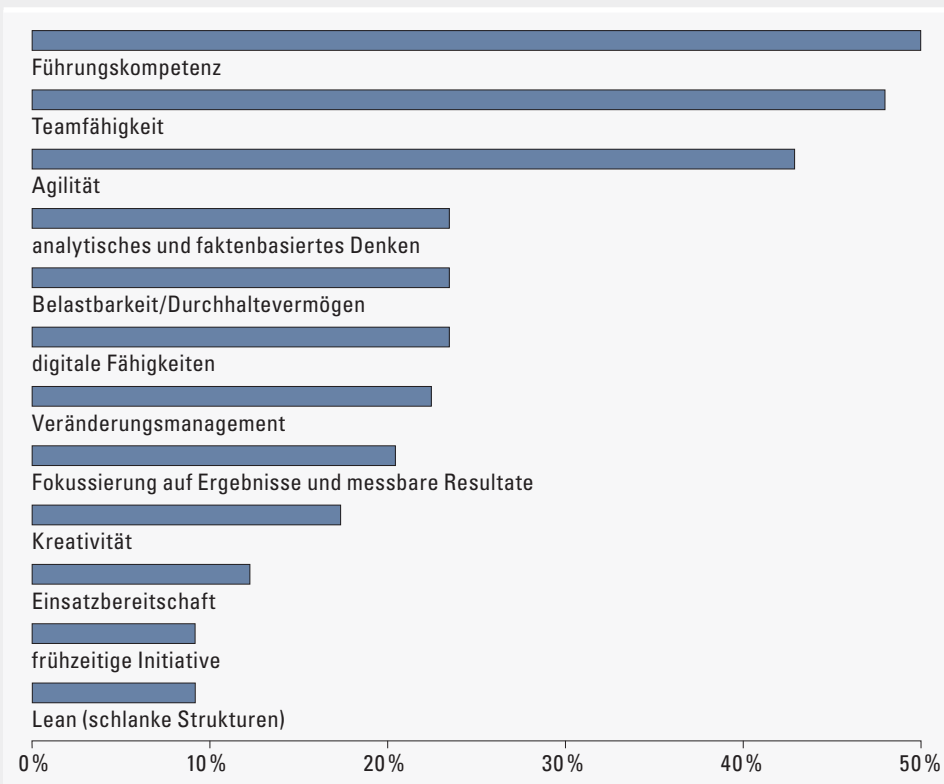


Abb. 11.2: Die wichtigsten Kompetenzen, um in der Einkaufstransformation erfolgreich zu sein; (n = 185)

Quelle: Inverto-Studie »Die Zukunft des Einkaufs jetzt gestalten«

30 Prozent der Einkäufer ohne Führungsverantwortung sind der Meinung, dass sie den Zweck verstanden haben und daraus konkrete Rollen und Aufgaben ableiten können. Die Brücke zu bauen von den allgemeinen Unternehmenszielen zur täglichen Arbeit ist demnach nicht überall gelungen. Hier sollten Entscheider ihre Teams besser informieren bzw. die Aufgaben in das Tagesgeschäft übersetzen.

Ausrichtung am Purpose entscheidet über Erfolg

Die Ausrichtung des Einkaufs an den übergeordneten Unternehmenszielen (Purpose) trägt nicht nur zum Gelingen der Transformation bei, sondern zählt auch maßgeblich darauf ein, dass der Einkauf seine Ziele erreicht oder gar übertrifft. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen hier einen deutlichen Zusammenhang. Augenfällig ist, dass Einkaufsorganisationen dort am erfolgreichsten sind, wo der eindeutig definierte Zweck Schwerpunkte setzt. Einkaufsabteilungen, die nicht so stark an einem klar definierten Zweck orientiert sind, verfehlen dagegen häufiger ihre Ziele.

Zweck und Ziele kann keine Abteilung allein festlegen, sondern sie leiten sich immer aus dem übergeordneten Unternehmenszweck her. Daraus ergibt sich, dass eine Kooperation mit den Fachabteilungen künftig immer wichtiger wird – damit ein Unternehmen als Ganzes erfolgreich ist, müssen die Abteilungen ihre Ziele und Strategien aufeinander abstimmen. Weil aber die Produktion immer stärker agil arbeitet, um schneller Innovationen zu schaffen, muss auch der Einkauf künftig mehr Agilität entwickeln, um das höhere Tempo mitgehen zu können. Entscheidend aber ist, dass durch



Dr. Stefan Benett

ist Geschäftsführer im Münchner Büro von Inverto. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich Einkauf und Operational Excellence. Als Experte für Einkaufstransformation

entwickelt er zukunftsorientierte Einkaufsstrategien für produzierende Unternehmen.

die Beschleunigung die Orientierung am Zweck nicht verloren geht.

Um die Transformation von der Beschaffungsorganisation zum Innovationsmanager und Nachhaltigkeitsexperten erfolgreich zu bewältigen, benötigt der Einkauf eine klare Definition der Ziele und des Veränderungsbedarfs. Mitarbeiter erwarten plausible Argumente, warum der Wandel notwendig ist und welche Schritte vor ihnen liegen. Wer dies bietet, kann mit einem motivierten Team den Einkauf der Zukunft erfolgreich gestalten.

Inverto

| | |
|---|------|
| Gründungsjahr | 2000 |
| Hauptsitz in Deutschland | Köln |
| Anzahl der Hauptstandorte 2020 weltweit | 8 |
| Anzahl der Hauptstandorte 2020 in Deutschland | 2 |
| Berater weltweit 2020 | 220 |
| Berater in Deutschland 2020 | 170 |

Inverto ist einer der führenden Spezialisten für strategischen Einkauf und Supply Chain Management in Europa. Die international aufgestellte Unternehmensberatung, die seit 2016 eine Tochter der Boston Consulting Group ist, unterstützt Unternehmen bei der Effizienzsteigerung und hilft ihnen dabei, auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Leistungsangebot reicht von der Identifizierung und Bewertung von Potenzialen zur Kostensenkung und Prozessoptimierung über deren Umsetzung vor Ort bis zur Professionalisierung der gesamten Supply Chain.

Maßgeblich unterstützt Inverto seine Kunden bei der Transformation des Einkaufs, um für zukünftige Entwicklungen gewappnet zu sein. Dazu zählen die Wei-

terentwicklung von Organisation und Strukturen ebenso wie die Entwicklung und Implementierung geeigneter Lösungen zur Digitalisierung. Einkaufsmitarbeiter erhalten über Workshops und Trainings die Möglichkeit, ihre Kompetenzen auszubauen. Als Sparringspartner der Entscheider berät das Unternehmen bei der (Neu-)Definition der strategischen Ausrichtung des Einkaufs.

Zu den Kunden zählen internationale Konzerne und führende Mittelständler zum Beispiel aus der Automobilindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau, aus Handel und Konsumgüterindustrie sowie aus der Pharmabranche. Darüber hinaus arbeitet die Unternehmensberatung für Beteiligungen weltweit führender Private-Equity-Unternehmen.

Inverto GmbH

Lichtstraße 43i
50825 Köln

+49 (0)221 4856870

kontakt@inverto.com

www.inverto.com

Interview mit Dr. Frank Wierlemann

Inverto ist seit 2017 Tochter der Boston Consulting Group (BCG). Wie hat sich das Unternehmen seitdem entwickelt?

Unser Wachstum hat sich deutlich beschleunigt. Die letzten drei Jahre zeigen, dass unser Ansatz das BCG-Beratungsportfolio hervorragend ergänzt. Die Geschichte, die wir erzählen können, ist dadurch sehr überzeugend. Die Standorte in Köln und München haben sich sehr gut entwickelt. Unsere Präsenz im Ausland haben wir mit Büros in Kopenhagen und Stockholm erweitert, in Wien, London und Shanghai deutlich ausgebaut. In diesem Jahr folgt Amsterdam.

Wie wirkt sich das in der Arbeit für Ihre Kunden aus?

Ob wir gemeinsam mit BCG oder einzeln auftreten, richtet sich nach dem Bedarf des Kunden. Oft geht es im Rahmen einer Neuausrichtung der gesamten Strategie um die daraus abgeleitete Transformation des Einkaufs. Die Programm-Module reichen von der Umsetzung konkreter Einsparziele über die prozessuale und organisatorische Weiterentwicklung, die Digitalisierung bis hin zu Training und Change Management für die Einkäufer. Durch BCG sind wir in unseren Kernbereichen Einkauf und Supply Chain Management noch breiter und internationaler aufgestellt. Außerdem profitieren unsere Kunden vom globalen BCG-Netzwerk: den BCG-Kollegen, den Digitalisierungsexperten von Digital Ventures und Gamma, den IT-Experten von Platinion und der Purpose-Beratung von Brighthouse.

Was sind die aktuellen Trends in Einkauf und Supply Chain Management?

Ein Thema, das alle Kunden umtreibt, ist die ganzheitliche Transformation. Der Einkäufer ist nicht mehr nur Beschaffer mit Versorgungs-



Dr. Frank Wierlemann

Gründer und Geschäftsführer
Inverto

oder Kostenfokus, sondern Wertschöpfungspartner. Zudem bedeutet Transformation auch Digitalisierung; hier müssen die Lösungen klug gewählt werden, um die Wertschöpfung des Einkaufs zu unterstützen.

Immer wichtiger wird Nachhaltigkeit. Hier geht es darum, in den Lieferketten klar definierte Prozesse und Transparenz zu schaffen. Es ist der Einkauf, der die Wertschöpfungskette analysiert, die richtige Strategie empfiehlt und leistungsstarke Lieferanten findet und qualifiziert.

Welche Entwicklungspläne hat Inverto für die kommenden Jahre?

Organisatorisch wollen wir unser starkes Wachstum fortsetzen – auch mit weiteren Standorten in Europa. Fachlich werden wir die Themen Transformation und Nachhaltigkeit weiterentwickeln, um unseren Kunden den Mehrwert zu bieten, mit dem sie ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern.

