



## Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung

**Teil 1:** Wie Sie Ihren strategischen Einkaufsprozess zur Höchstleistung bringen

# Inhalt

- 04 **IDEa: Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung**  
Die Kosten- und Qualitätsrevolution durch industrialisierten Einkauf 4.0
- 11 **Ziel-/Strategie-Alignment**  
Wie Sie mithilfe von IDEa die passende Richtung für die Industrialisierung und Digitalisierung festlegen
- 19 **Industrialisierung**  
Wie Sie den strategischen Einkaufsprozess durch Reorganisation zur Höchstleistung bringen
- 25 **Integrierte Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses**  
Wie Sie die Kosten nachhaltig reduzieren und gleichzeitig die Qualität erheblich steigern
- 33 **Den Einkauf IDEalisieren**  
Der Weg zum industrialisierten und digitalisierten Einkauf in der Praxis
- 41 **Einkaufslexikon**  
Von Ausgaben bis Zahlungskonditionen – verstehen, was den Einkauf bewegt
- 42 **15 Fragen an ...**  
Ein Interview mit Hannsjochen Knölker, Leiter zentraler Einkauf & Services  
DPD Dynamic Parcel Distribution GmbH & Co. KG



## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

das Thema Industrie 4.0 ist aktueller denn je. In diesem Zusammenhang fragen sich viele Einkaufsleiter nahezu automatisch, was dies für ihre Abteilung bedeutet. Schließlich gibt es ja schon seit fast zwei Jahrzehnten „E-Procurement“. Man ist im Einkauf daher oft ratlos, was an den Prozessen in der Phase „4.0“ anders gemacht werden sollte, um im Vergleich zu den Kollegen aus Produktion oder Vertrieb nicht ins Hintertreffen zu geraten.

Wir sind der Überzeugung, dass der Einkauf eine historische Chance hat, sich in den Vorstand/die Geschäftsführung zu „katapultieren“, wenn er „Einkauf 4.0“ nicht als „alten Wein in neuen Schläuchen“ betrachtet, sondern das Thema strategisch angeht. Als Ergebnis sollten dabei nicht nur die Materialkosten entschieden weiter reduziert, sondern vor allem auch die Arbeitsqualität der Einkaufsabteilung erheblich gesteigert werden. Wie diese auf den ersten Blick gewagt anmutende Zielsetzung erreicht werden kann, zeigen wir mit unserem Konzept IDEa, das für die „Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung“ steht. Im Fokus von IDEa befinden sich drei Aspekte:

- » Digitalen Einkauf mit übergeordneter Unternehmensstrategie verzahnen, danach
- » Einkaufsorganisation (= Prozesse und Aufbauorganisation) industrialisieren und erst dann
- » Einkaufsprozesse digitalisieren, automatisieren, vernetzen und Wettbewerbsvorteile durch hochwertige Informationen realisieren

Mit IDEa kann der Sprung des Einkaufs an die Spitze endlich gelingen. In dieser Ausgabe von Einkauf 360° zeigen wir Ihnen, wie Sie den strategischen Einkaufsprozess („Strategic Sourcing“) zu einem echten Höchstleistungsprozess weiterentwickeln. In den beiden nächsten Ausgaben werden wir uns der Industrialisierung und Digitalisierung des Lieferantenmanagement- und Bestellprozesses widmen.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback unter [einkauf360@hoeveler-holzmann.com](mailto:einkauf360@hoeveler-holzmann.com) und wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine schöne Adventszeit!

  
Dr. Bernhard Höveler

  
Florian Holzmann

# IDEa: Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung

## Die Kosten- und Qualitätsrevolution durch industrialisierten Einkauf 4.0

Dr. Bernhard Höveler

Der Einkauf der meisten Unternehmen hat sich in den vergangenen 20 Jahren signifikant weiterentwickelt, und doch hat sich die Entwicklungs- und Einsparkurve in diesen Jahren abgeflacht (siehe Abbildung 1).

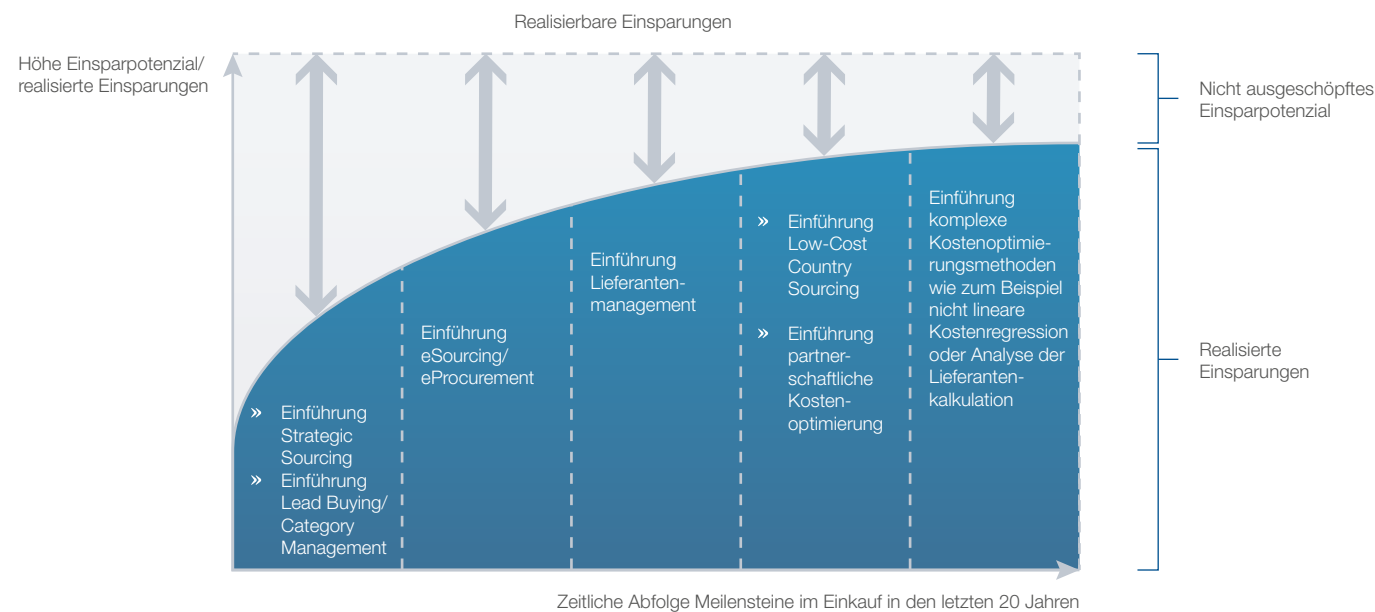
Trotz aller Fortschritte war E-Procurement um das Jahr 2000 herum der letzte echte Leistungssprung. Seitdem ist die Weiterentwicklung des Einkaufs mehr oder weniger ins Stocken geraten, auch wenn wir heute von Einkauf 4.0 sprechen.

Bei allem Erfolg und aller Aufwertung sind entscheidende Schritte, die auch das Ansehen des Einkaufs im Unternehmen

verbessern würden, noch nicht erfolgt. So ist der Einkauf in den meisten Unternehmen noch immer nicht im Vorstand/in der Geschäftsführung angekommen. Und das, obwohl, gemessen am Umsatz, das Einkaufsvolumen in den meisten Branchen zwischen 40% und 60% ausmacht. Damit ist der Einkaufsleiter Manager des größten Kostenblocks im Unternehmen. Aber er bewegt sich nicht auf Augenhöhe mit Vertrieb, Produktion und Finanzen, die in der Regel in Vorstand oder Geschäftsführung vertreten sind. Was sind die Ursachen? Im Wesentlichen kämpfen die meisten Einkaufsabteilungen mit vier „seit Jahren ungelösten“ Herausforderungen bzw. mit „Weiterentwicklungsbremsen“ (siehe Abbildung 2).

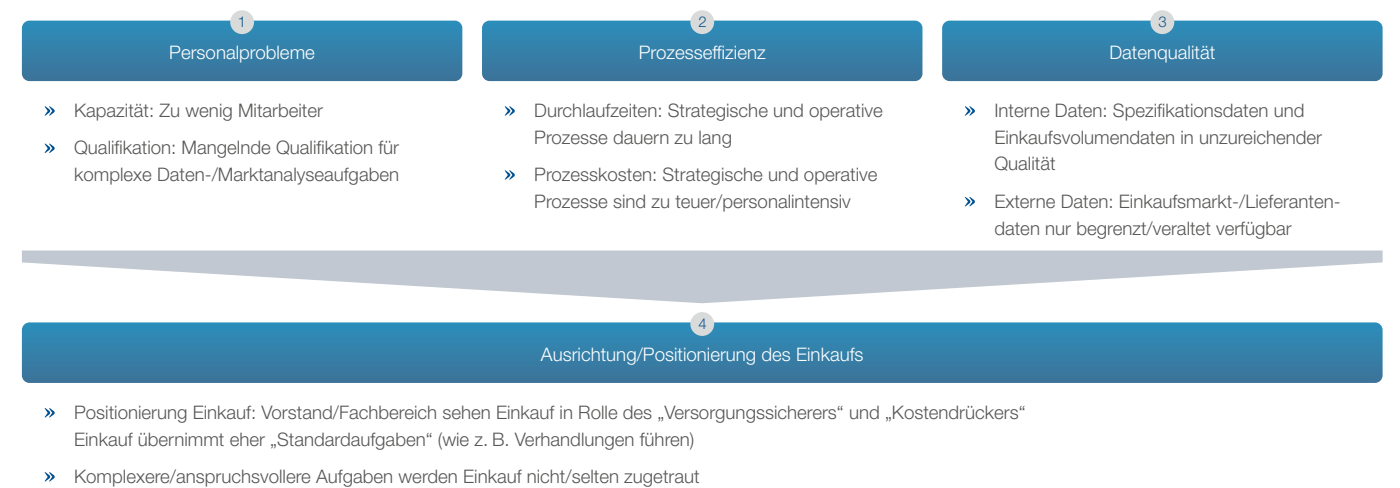
### » Entwicklung des Einkaufs in den letzten 20 Jahren in großen Organisationen

Abbildung 1



### » Hauptentwicklungsbremsen im Einkauf

Abbildung 2



#### 1. Personalprobleme:

- » Knappe Ressourcen: Durch unternehmensweite Restrukturierungsprogramme sind auch im Einkauf personelle Ressourcen abgebaut worden, sodass bestimmte Aufgaben nicht mit der gebotenen Sorgfalt, nur zeitverzögert oder zum Teil überhaupt nicht mehr erledigt werden.
- » Qualitätsprobleme beim Personal in der Einkaufsabteilung: Es gibt ca. 15% Leistungsträger, 60% solide Mitarbeiter („Abarbeiter“) und ca. 25% „Low Performers“. Diese Situation ergibt sich aus den bescheidenen Budgets, die von der C-Ebene für die Einstellung besser qualifizierter Einkaufsmitarbeiter in der Regel freigegeben werden. Das Training und die Förderung vorhandenen Personals sind damit naturgemäß begrenzt, auch wenn im Einzelfall gute Erfolge erzielt werden. Dafür, neues und noch besser qualifiziertes Personal einzustellen,

reichen die Budgets keinesfalls aus, sodass es dabei bleibt, dass die mit Einkauf 4.0 einhergehenden Anforderungen an das Personal nicht erfüllt werden können: De facto bestehen kaum Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Personal. Eklatant sind deshalb in den meisten Einkaufsabteilungen die begrenzten Fähigkeiten, komplexe Daten zu analysieren. Selbst wenn Daten in guter Qualität vorliegen, werden diese selten systematisch ausgewertet, weil die erforderlichen Excel-/Access- oder SQL-Fähigkeiten fehlen.

- » An der „Personalfrent“ ist auch in Zukunft keine signifikante Leistungssteigerung zu erwarten, weil:
  - Einkaufspersonal aus arbeitsrechtlichen Gründen „nicht einfach“ im erforderlichen Ausmaß ausgetauscht werden kann
  - der Vorstand/die Geschäftsführung nicht bereit ist, das zusätzlich erforderliche Personalbudget in dem Umfang bereitzustellen, wie es erforderlich wäre.

**2. Prozesseffizienz:**

- » Durchlaufzeiten von strategischen und operativen Einkaufsprozessen: Die Geschwindigkeit der Prozesse im Einkauf ist oft zu langsam. So dauert der strategische Einkaufsprozess für eine Warengruppe („Strategic Sourcing“) – wenn der Prozess gründlich durchlaufen wird – zwischen vier und sechs Monate und manchmal noch länger. Das dauert dem Fachbereich (= interner Kunde) viel zu lang. Daher hat der Einkauf bei den Fachbereichen oftmals das Image eines „Bremsers“.
- » Prozesskosten: Die Prozesse sind aufgrund fehlender/nicht konsequenter Automatisierung der strategischen und operativen Prozesse zu personalintensiv und damit zu teuer.
- » Umsetzungsproblem: Prozesse sind in Handbüchern definiert, werden aber de facto nicht gelebt bzw. nur „alibimäßig“ abgearbeitet, daher werden keine optimalen Ergebnisse erzielt. Zum Beispiel werden bei einer Warengruppe mit mehreren Millionen Euro Einkaufsvolumen nur drei Lieferantangebote eingeholt, weil dies von der Revision so vorgegeben ist. Tatsächlich gibt es aber 20 Lieferantangebote, die eingeladen werden sollten.

**3. Datenqualität:**

- » Interne Datenqualität: Die vorhandene Datenqualität in ERP-Systemen lässt häufig immer noch – trotz aller Tools/Systeme zu wünschen übrig – gerade was Qualität/Verfügbarkeit von Spezifikationsdaten oder Transparenz von Einkaufsvolumendaten (insbesondere im indirekten Einkauf) angeht.
- » Externe Datenqualität: Daten über Einkaufsmärkte und Lieferanten (bestehende und neue Lieferanten) werden in der Regel nicht systematisch gesammelt und gespeichert. Wenn diese Daten überhaupt in der erforderlichen Qualität vorliegen, dann sind sie häufig nur auf den Rechnern der jeweiligen Einkäufer vorhanden. Scheidet der Einkäufer aus, sind die Daten/das Know-how für das Unternehmen verloren.

**4. Ausrichtung des Einkaufs**

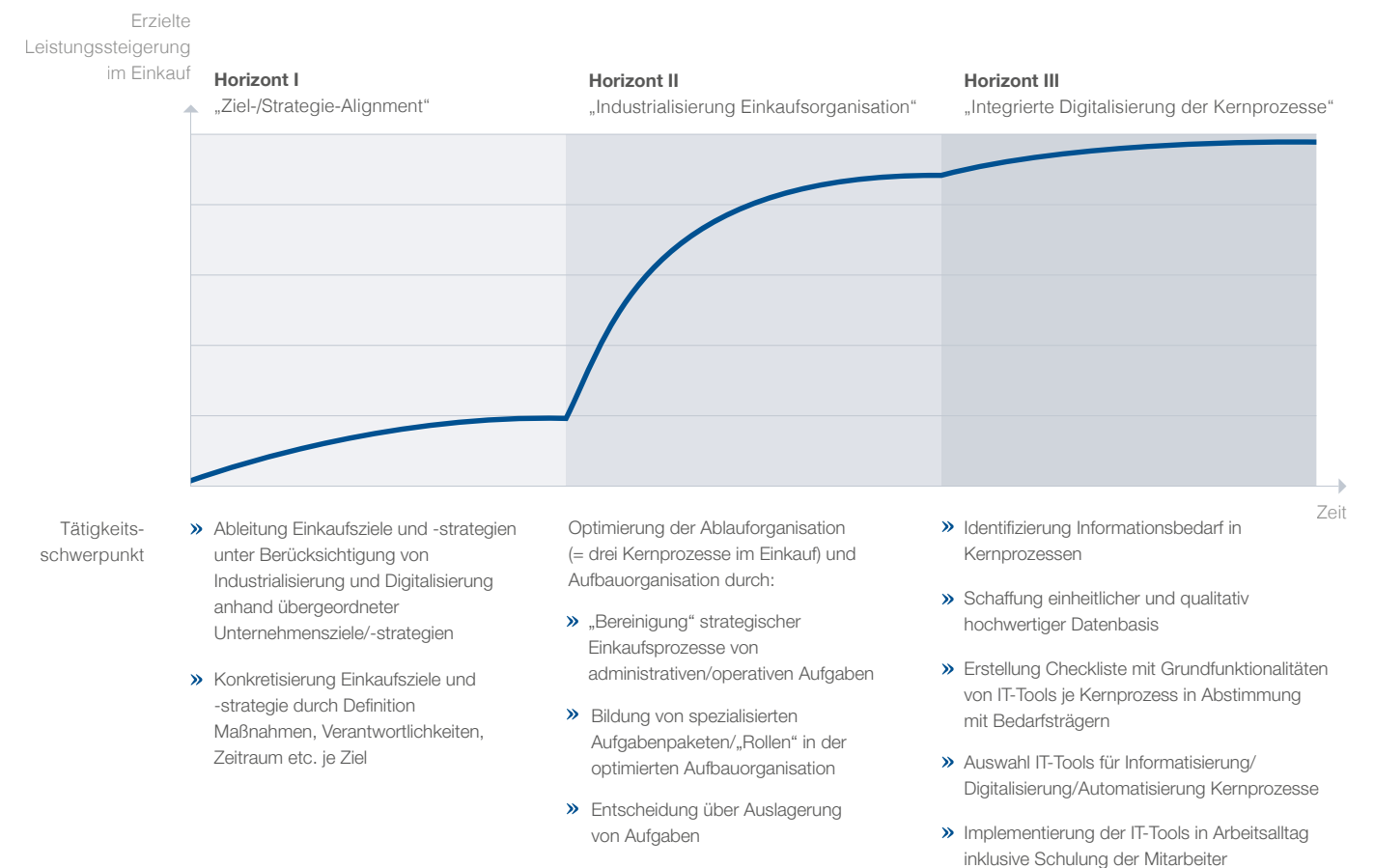
Die Ausrichtung des Einkaufs ist eine Folge der ersten drei genannten „Weiterentwicklungsbremsen“. Der Einkauf wird immer noch häufig als „Erbsenzählerabteilung“ angesehen, die ausschließlich „Kostendrückerei“ betreibt, ohne dabei Qualität und Innovation angemessen im Blick zu haben. Vordergründig wird der Einkauf von vielen Vorständen/Geschäftsführern für seine Entwicklung in den vergangenen Jahren zu Recht gelobt. De facto ist der Einkauf aber bei vielen komplexeren und strategischen Fragestellungen „außen vor“. Dem Einkauf kommt in den meisten Unternehmen die Rolle als „Versorgungssicherer“ und „Kostendrucker“ zu. Objektiver Gradmesser für dieses ernüchternde Resultat ist die Vertretung des Einkaufs im Vorstand/in der Geschäftsführung: Entsprechend seinem Einfluss auf den Unternehmenserfolg müsste in den meisten Branchen der Einkauf auf Vorstands-/Geschäftsführungsebene agieren. Die Realität sieht aber anders aus: Der Einkaufsleiter sitzt meistens in der zweiten Führungsebene.

Wie kann der Einkauf seine Leistung/Qualität deutlich steigern, sodass er auf der Ebene des Vorstands/der Geschäftsführung handeln und aus dieser Position heraus noch weit wirksamere Hebel betätigen kann?

Mit IDEa steht nun ein wirksames Maßnahmenpaket zur Verfügung, das es dem Einkauf ermöglicht, seine Leistungsfähigkeit signifikant zu steigern und damit zu einer wirklich strategischen „Waffe“ für das Unternehmen zu werden. Auf diese Weise kann der Einkaufsleiter mittel- bis langfristig den Sprung in den Vorstand/die Geschäftsführung schaffen und dort noch nachhaltig wirksamer arbeiten. Um den Einkauf zu „IDEalisieren“, müssen drei Maßnahmenpakete in einer sinnvollen zeitlichen Reihenfolge umgesetzt werden (siehe Abbildung 3):

» Die drei Horizonte zum Aufbau von IDEa

Abbildung 3



Wie aus den Steigungskurven der drei IDEa-Horizonte ersichtlich ist, ist das zentrale Element die Industrialisierung von Kernprozessen und der Aufbauorganisation im Einkauf. Hier ist der zurzeit größte und schnellste denkbare Leistungssprung zu erzielen. Erst nachdem die Strategie zur Zielerreichung definiert und die Prozesse/Strukturen industrialisiert sind, sollte das Unternehmen mit der Digitalisierung beginnen. Denn ohne klare Marschrichtung und optimale Prozesse werden die Vorteile der Digitalisierung nicht oder nur unzureichend ausgeschöpft. Diese „Lehre“ sollte der Einkauf aus der E-Procurement-Einführung gezogen haben. Daran sind viele Einkaufsabteilungen gescheitert, weil bestehende nicht optimierte Prozesse ohne weitere Maßnahmen elektronifiziert wurden. Deshalb halten alte Schwächen an oder werden sogar verstärkt, und es wird trotz des hohen Aufwands weiter suboptimal eingekauft. Diese häufig zu beobachtende Entwicklung hat den Ruf des E-Procurements trotz guter Ergebnisse ungerechtfertigt verschlechtert und das Image des Einkaufs ebenfalls.

#### Horizont I: Ziel-/Strategie-Alignment

- » Damit der Einkauf den Leistungssprung durch IDEa gezielt und nicht nur aus seiner eigenen Perspektive vollziehen kann, müssen Einkaufsziele/-strategien mit dem Top-Management abgestimmt werden.
- » Wichtig dabei ist, dass neben der Verzahnung „nach oben“ auch eine Verzahnung „nach unten“ erfolgen muss:
  - Verzahnung nach oben: Ableitung der Einkaufsziele/-strategien aus den übergeordneten Unternehmenszielen/-strategien
  - Verzahnung nach unten: Konkretisierung der Einkaufsziele/-strategien in Form von präzisen Vorgaben für die drei Kernprozesse des Einkaufs: strategischer Einkaufsprozess („Strategic Sourcing“ bzw. „Sourcing-Prozess“), Lieferantenmanagementprozess und Bestellprozess.

Im Rahmen des Artikels „Ziel-/Strategie-Alignment: Wie Sie mit Hilfe von IDEa die passende Richtung für die Industrialisierung und

Digitalisierung festlegen“ wird vorgestellt, wie Sie die Marschrichtung für den zukünftigen Hochleistungseinkauf eindeutig bestimmen.

#### Horizont II: Industrialisierung der Einkaufsorganisation

Die wesentliche Ursache für die Leistungsstagnation der meisten Einkaufsabteilungen ist in der Ausgestaltung der Organisation zu sehen. In der Mehrzahl der Unternehmen ist der Einkauf nach Warengruppen (in großen Organisationen zusätzlich in einer Matrixorganisation nach Regionen oder internen Kunden) organisiert. In diesem weit verbreiteten Organisationsmodell übernimmt ein strategischer Einkäufer, Lead Buyer oder Category Manager alle Aufgaben des strategischen Einkaufsprozesses für eine oder in der Regel sogar mehrere Warengruppen. Als Folge solcher Organisationsmodelle werden häufig, trotz Trennung von strategischem und operativem Einkauf, einem einzigen Mitarbeiter zu viele heterogene Aufgabenpakete übertragen. Die Einkäufer werden dadurch zu „Warengruppengeneralisten“, denen es naturgemäß an Zeit und Know-how mangelt, um jede Aktivität, z. B. entlang des strategischen Einkaufsprozesses, mit der nötigen Sorgfalt und Schnelligkeit durchzuführen. Der Einkauf 4.0 muss daher durch eine tief greifende Spezialisierung die drei Kernprozesse des Einkaufs weiter industrialisieren, um die eigene Servicequalität und -geschwindigkeit zu verbessern. Im Artikel „Industrialisierung: Wie Sie den strategischen Einkaufsprozess durch Reorganisation zur Höchstleistung bringen“ wird gezeigt, wie Sie den Sourcing-Prozess und die Aufbauorganisation des strategischen Einkaufs optimieren.

#### Horizont III: Integrierte Digitalisierung der Kernprozesse im Einkauf

Auch wenn viele Unternehmen im operativen Einkauf das Bestellwesen bereits über SAP, EDI(Electronic Data Interchange)-Kataloge oder Portallösungen zu großen Teilen automatisiert und mit den Lieferanten digital verknüpft haben, ist im strategischen Einkauf (= strategischer Einkaufsprozess und Lieferantenmanagementprozess) das Potenzial bislang nur „angekratzt“ worden. Einige Leser werden an

dieser Stelle den Kopf schütteln und darauf hinweisen, dass die technologischen Innovationen der Digitalisierung im strategischen Einkauf doch nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ sind. Und sie haben bedingt recht, denn tatsächlich gibt es die Grundlage in Form von E-Sourcing-Tools wie Ausschreibungen und Auktionen oder Spend-Analysis-Systeme zur Schaffung von Datentransparenz bezüglich des Einkaufsvolumens schon seit mehr als 15 Jahren. Was kann also heute noch revolutionär sein?

Der Unterschied, der noch zu Einkauf 4.0 besteht, liegt, neben einem heute weitaus höheren Reifegrad der Technik, in der Möglichkeit, die Einkaufsaktivitäten digital mit Lieferanten, involvierten Fachbereichen und Einkaufskollegen zu vernetzen und übergreifend zu steuern. Wir sprechen daher nicht nur von Digitalisierung, sondern von integrierter Digitalisierung. Das Potenzial für Effizienzgewinne, insbesondere bei strategischen Einkaufsaktivitäten durch das Aufbrechen traditioneller Grenzen im Unternehmen und zu Lieferanten, ist damit enorm. Durch Integration von Lieferanten in die digitalisierten Prozesse kann zum Beispiel der Aufwand zur Spezifikationspflege beträchtlich reduziert werden. Elektronische Plattformen im Zusammenspiel mit Cloud-Computing bieten die Möglichkeit, dass die aktuellsten technischen Daten von Lieferanten direkt hochgeladen werden und der Austausch von qualitativ hochwertigen Daten ohne Verzögerungen möglich wird.

Im Rahmen derselben Anwendung ist es ebenfalls möglich, mit wenigen Klicks die neuen Spezifikationsblätter einer elektronischen Ausschreibung beizufügen und per Knopfdruck die Anfrage an Lieferanten zu versenden und auch online die eingehenden Angebote sofort auszuwerten. Tatsächlich zeigen unsere Erfahrungen aus unzähligen Projekten jedoch, unabhängig von der Branche oder Unternehmensgröße, dass eine konsequente Digitalisierung bislang im Einkauf meist nicht oder nur rudimentär erfolgt ist. Im Artikel „Integrierte Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses“ zeigen wir, wie Sie den Strategic-Sourcing-Prozess mit hochwertigen Informationen versorgen und in großen Teilen automatisieren.

#### Der Weg zum industrialisierten und digitalisierten Einkauf

Zur erfolgreichen Einführung von IDEa sollten vor allem drei Punkte beachtet werden:

- » Quantifizierung Potenzial. Hier werden insbesondere Prozess-/Materialkostensparnisse, Qualitätsverbesserungen der Einkaufsleistung und die Verkürzung von Prozessdurchlaufzeiten auf ihr Optimierungspotenzial überprüft. Das Potenzial muss identifiziert und genau quantifiziert werden. Daraus ergibt sich der Business Case für ein umfassendes Veränderungsprojekt.
- » Aktives Change-/Projektmanagement. Für ein Veränderungsprojekt stehen vor allem Kommunikationsthemen an:
  - Welche Fragestellungen und Bedenken gibt es in den Unternehmen und an der Schnittstelle zum Lieferanten?
  - Wer ist für/gegen IDEa? Hierzu muss die (unternehmens-)politische Situation eingeschätzt werden, und eine aufwendige Analyse der wichtigsten Interessengruppen (interne und externe Stakeholder) und ihrer Erfordernisse ist unvermeidbar.
  - Wie können die verschiedenen Stakeholder einbezogen/gewonnen werden? Die besten Ergebnisse erzielt man beim Change-Management durch unmittelbare Einbeziehung aller Gruppierungen in den Kommunikations- und den Kooperationsprozess. Eine Kommunikationsstrategie, die alle Interessenlagen berücksichtigt und für jede Gruppierung ausreichend positive Botschaften bereithält, erleichtert das Stakeholder-Management nachhaltig.
  - In welchem Umfang/in welcher Geschwindigkeit soll IDEa eingeführt werden? Hier muss als Grundlage der Umsetzungsarbeiten ein Überblick über die Varianten des Transformationsumfangs geschaffen und bewertet werden. Anschließend wird entsprechend den erkannten Notwendigkeiten die adäquate Variante ausgewählt.
  - Aufstellen eines realistischen Zeit-/Maßnahmenplans mit klar definierten Meilensteinen und einem klaren Ergebnis.



## Ziel-/Strategie-Alignment: Wie Sie mithilfe von IDEa die passende Richtung für die Industrialisierung und Digitalisierung festlegen

**Bei der Optimierung des Einkaufs seit der letzten Jahrtausendwende spielte von Anfang an das Thema Strategie eine große Rolle. Allerdings, so musste man feststellen, kann Strategie nicht funktionieren, wenn man keine unternehmerisch relevanten klaren Ziele setzt, deren Erreichung mithilfe einer durchdachten Strategie möglich gemacht wird. So haben viele Unternehmen bereits Einkaufsziele/-strategien definiert, müssen aber feststellen, dass diese Maßnahme häufig zu kurz greift.**

Dr. Bernhard Höveler

- » Erfolgs-Tracking. Um die Meilensteine und das Ergebnis auch nachvollziehen zu können, werden KPIs (Key Performance Indicators) zur Erfolgsmessung eingesetzt:
  - Der Zeitplan ist mithilfe der vorbestimmten Meilensteine ohne großen Aufwand regelmäßig zu überprüfen.
  - Die Erfolgsmessung durch quantitative und qualitative KPIs mit klar definierten Soll-Werten ermöglicht es, den Fortschritt festzustellen und mangelndem Fortschritt gegenzusteuern, wenn die Abweichungen zu groß sind.

- » **Informatisierung:** Im Rahmen der Informatisierung werden die Kernprozesse mit hochwertigen Informationen versorgt. Beim Sourcing-Prozess bedeutet das z. B., dass ein datenbank- und internetbasiertes „Supplier Intelligence Information System“ (kurz: „SMI“) aufgebaut wird, um damit Qualität und Effizienz der Einkaufsarbeit extrem zu steigern.
- » **Integrierte Digitalisierung:** Eng verknüpft mit der Automatisierung und Informatisierung ist die darauffolgende Digitalisierung der Kernprozesse im Einkauf. Alle Einkaufsarbeiten, die bisher als „Insellösungen“ auf den Rechnern von Einkäufern bzw. vereinzelt noch auf Papier erfolgten, werden abgelöst durch eine computergestützte Vernetzung von Einkauf mit Lieferanten und Fachbereichen. Damit ist Einkauf 4.0 erreicht und vor allem die Prozesskosten können reduziert werden. Außerdem werden Risiken wie z. B. der Verlust von Know-how beim Weggang eines Einkäufers minimiert.

Im Artikel „Den Einkauf IDEalisieren“ wird gezeigt, wie Sie IDEa in Ihre Einkaufsabteilung erfolgreich einführen können.

### Was ist das Neue an IDEa?

IDEa bedeutet die zielgerichtete Verknüpfung von Industrialisierung und Digitalisierung zur Optimierung der Kernprozesse im Einkauf. Hierbei geht es vor allem darum, die zu Anfang genannten Prinzipien, die IDEa einzigartig machen, umzusetzen:

- » **Spezialisierung/Standardisierung:** Ziel von IDEa ist es, „die Talente auf die richtige Position zu setzen“. Das heißt, dass der Einkauf nur dann ein hohes Niveau erreicht, wenn die Arbeit in Kernprozessen radikal reorganisiert wird und wo möglich von einem hochkompetenten Spezialisten-Team durchgeführt wird. Durch diese Spezialisierung wird die Qualität der Einkaufsarbeit massiv gesteigert und effizienter gemacht. Hierdurch ist der Einkauf 4.0 in der Lage, bedeutend bessere Resultate unter Kosten- und Leistungsgesichtspunkten zu erzielen.
- » **Automatisierung:** Um die Einkaufsprozesse so effizient wie möglich zu gestalten, ist eine „maximale“ Automatisierung aller Kernprozesse ein wesentliches Ziel im Zuge von IDEa. Im Fokus steht hierbei nicht nur der Bestellprozess (= operativer Einkaufsprozess), sondern vor allem die strategischen Prozesse („Strategic Sourcing“ und Lieferantenmanagement). Um die Prozesskosten und die Arbeitsqualität „in einem Zug“ zu optimieren, sollen möglichst viele der Aktivitäten in den drei Kernprozessen durchgängig von IT-Systemen anstelle von Personen übernommen werden.

.....  
*HHC wird das Thema „IDEa“ in dieser Ausgabe mit Blick auf den strategischen Einkaufsprozess („Strategic Sourcing“) und in den beiden nächsten Magazinen den Lieferantenmanagementprozess und den Bestellprozess detailliert beschreiben.*  
.....

**O**ft werden von vornherein bei der Ziel-/Strategiedefinition im Einkauf wichtige Punkte übersehen oder einfach für unwichtig gehalten und deshalb nur unzureichend berücksichtigt:

- » Die Ausrichtung des Einkaufs erfolgt nicht oder nicht konsequent an den übergeordneten Unternehmenszielen und den zu deren Erreichung bereits vorgegebenen Strategien auf Vorstandsebene. Damit der durch IDEa optimierte Einkauf tatsächlich einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und auch nachweisen kann, muss er seine Ziele und die daraus resultierenden Strategien und Maßnahmen strikt an den übergeordneten Unternehmenszielen/-strategien ausrichten.
- » Die Ziele/Strategien sind in vielen Fällen nicht hinsichtlich Inhalt (→ Was soll erreicht werden?), Ausmaß (→ Wie viel soll erreicht werden?) und Zeit (→ Bis wann soll das Ziel erreicht werden?) präzisiert.
- » Die Umsetzung der Ziele/Strategien in konkrete Vorgaben für die drei Kernprozesse im Einkauf (Sourcing-, Lieferantenmanagement- und Bestellprozess) erfolgt nicht.

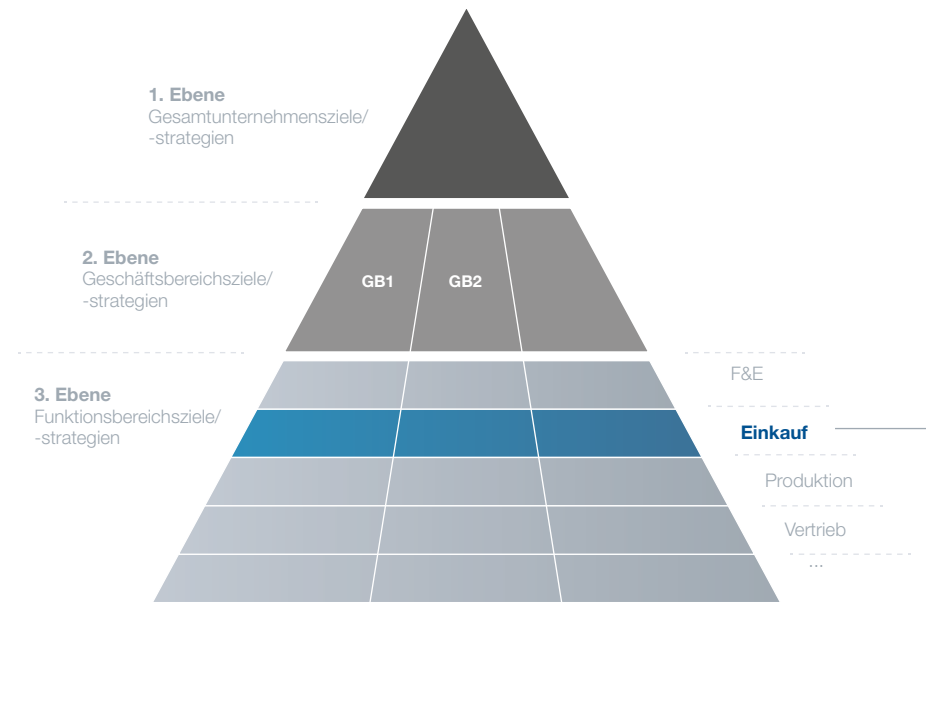
- » Der Einkauf ist heute nahezu ausschließlich auf Kostenoptimierung und Versorgungssicherheit ausgerichtet. Andere Ziele, wie das Verbessern der Qualität und die Einführung von Produkt- oder Prozessinnovationen gemeinsam mit den Lieferanten, werden bisher nur selten oder überhaupt nicht verfolgt.

Um Unternehmen in dieser Situation nachhaltig und zielgerecht unterstützen zu können, wurde von HHC das Konzept IDEa entwickelt. Wenn der Einkauf die Chance zur Neupositionierung durch IDEa nutzen will, dann muss er in Abstimmung mit dem Top-Management die Basis in Form von präzisen, messbar formulierten Zielen und Strategien legen. Denn nur, wenn eindeutig messbar wird, welcher Nutzen (= Ziel-/Strategiebeitrag) durch Strategien, z. B. für Industrialisierung und Digitalisierung, entsteht, kann der Einkauf mit mehr Unterstützung durch Vorstand/Geschäftsführung rechnen.

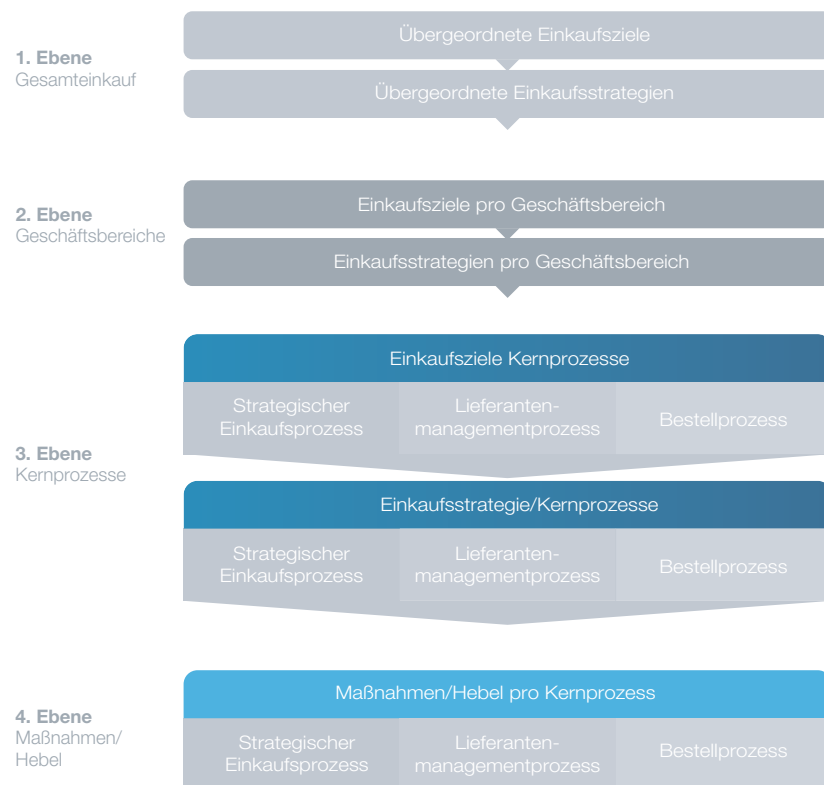
Der Aufbau eines zielbasierten Strategiesystems im Einkauf erfolgt über mehrere Ebenen (siehe Abbildung 4): Ausgehend von den übergeordneten Unternehmenszielen/-strategien und den daraus entwickelten Zielen und Strategien pro



Einordnung Einkaufsziele/-strategien



Überblick Ebenen Einkaufsziele/-strategien



Geschäftsbereich werden die daraus abgeleiteten spezifischen Ziele und Strategien für jeden Funktionsbereich (Einkauf, Produktion, F&E etc.) definiert. Wenn der Einkauf entsprechend ausgerichtet werden soll, stehen dazu auf vier Ebenen Konkretisierungen an:

- » Auf der obersten Ebene wird die Richtung in Form von Zielen/Strategien für den Gesamteinkauf über alle Geschäftsbereiche hinweg definiert.
- » Weil die einzelnen Geschäftsbereiche häufig unterschiedliche Ziele/Strategien verfolgen, werden die Einkaufsziele/-strategien auf die einzelnen Geschäftsbereiche auf der zweiten Ebene zugeschnitten.
- » Damit die Einkäufer wissen, wie Einkaufsziele/-strategien konkret bei welchen Warengruppen, Lieferanten und Bestellun-

gen umzusetzen sind, werden auf der dritten Ebene pro Kernprozess genaue Vorgaben definiert.

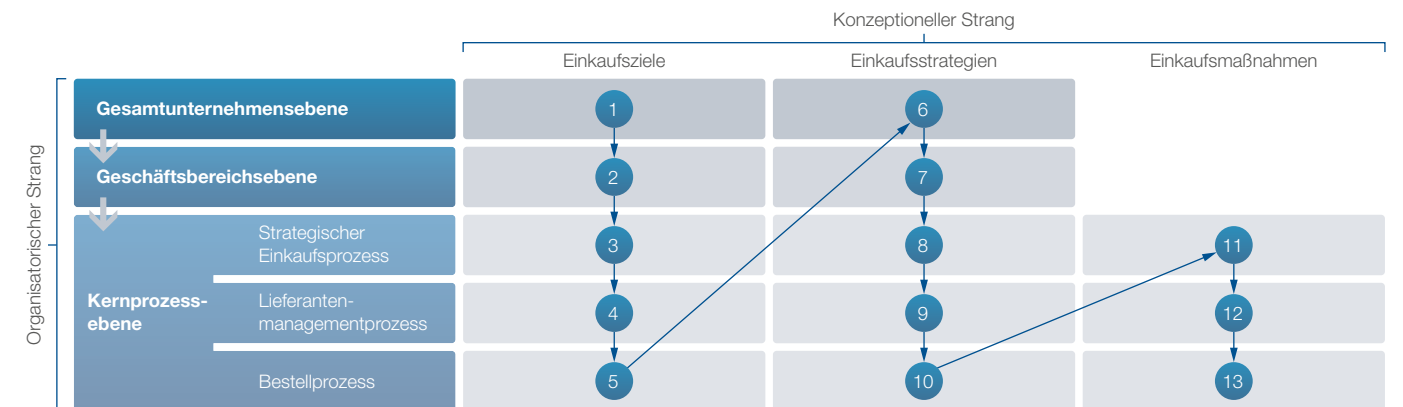
- » Auf der vierten Ebene wird schließlich ein Maßnahmen-/Hebelplan pro Kernprozess abgeleitet, damit die „Einkaufsziel-/strategie-kaskade“ auch tatsächlich umgesetzt wird.

Erfolgskritisch für die Ableitung von präzisen Einkaufszielen und -strategien ist die matrixartige Integration von zwei Denkrichtungen („Handlungssträngen“, siehe Abbildung 5):

1. Der organisatorische Strang (→ Gesamteinkauf → Einkauf pro Geschäftsbereich → Kernprozesse im Einkauf (strategischer Einkaufsprozess, Lieferantenmanagementprozess, Bestellprozess))
2. Der konzeptionelle Strang (→ Einkaufsziele → Einkaufsstrategien → Einkaufsmaßnahmen/-hebel)

» Vorgehensweise zur Ableitung von Einkaufszielen/-strategien (→ „Einkaufsziel/-strategie-Grid“)

Abbildung 5



Wie aus der Nummerierung ersichtlich ist, wird bei der Ziel-/Strategieableitung „top-down“ vorgegangen. So wird sichergestellt, dass ein stringentes System („Einkaufsziel/-strategie-Grid“) entsteht, das mit den übergeordneten Unternehmens-/Geschäftsbereichszielen und -strategien in Einklang steht: Während durch die übergeordneten Unternehmensziele/-strategien die Geschäftsfelder vorgegeben werden, in denen das Unternehmen aktiv ist, wird auf der Geschäftsbe-

reichsebene festgelegt, mit welchen Wettbewerbszielen/-strategien (etwa Kostenführerschaft vs. Differenzierung im Gesamtmarkt oder einer Nische) agiert werden soll. Aus diesen Vorgaben leiten sich die übergeordneten Einkaufsziele und -strategien ab, die daraufhin pro Geschäftsfeld und Kernprozess konkretisiert werden. Dabei werden ganz besonders die spezifischen IDEa-Ziele berücksichtigt.

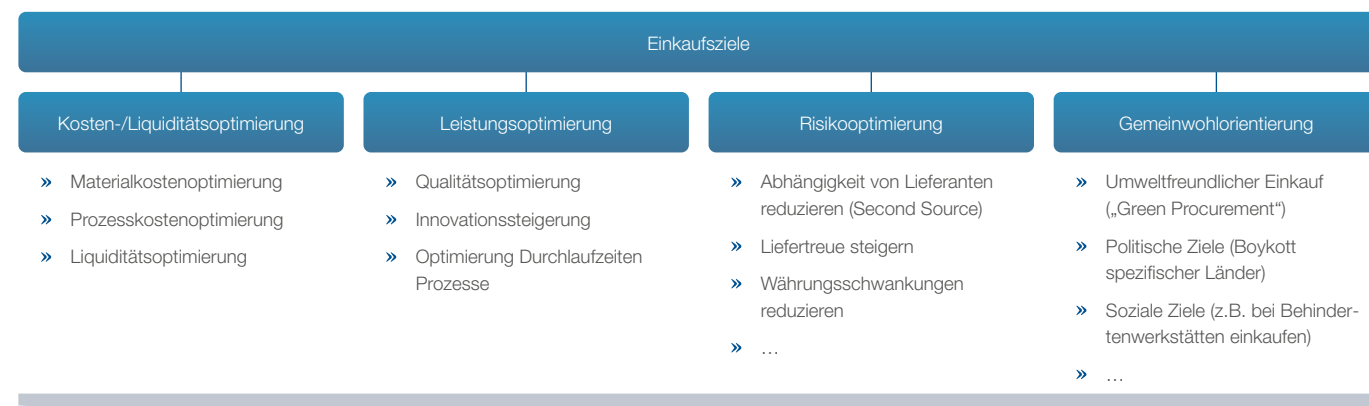
Wichtig ist, dass die Einkaufsziele und -strategien tatsächlich auf allen drei Ebenen definiert werden. Dabei werden auf der Gesamtunternehmensebene die „Pflöcke eingeschlagen“, um zu klären, welche Zielkategorien in welchem Ausmaß bis wann im Einkauf verfolgt werden sollen. Auf den beiden weiteren Ebenen (Geschäftsbereiche und Kernprozesse) wird der so vorgegebene Zielrahmen sukzessive immer weiter konkretisiert. Sind die Ziele festgelegt, wird analog die Strategiedefinition über drei Ebenen vorgenommen. Im Unterschied

zu den Zielen und Strategien werden die Maßnahmen nur auf der untersten Ebene (= Kernprozessebene) definiert, weil die Maßnahmendefinition und -umsetzung den letzten Schritt in der logischen Kette „Ziele → Strategien → Maßnahmen“ bilden und erst definiert werden können, wenn die Ziele/Strategien über die drei Ebenen konkretisiert worden sind.

Bezüglich der Einkaufsziele bestehen dabei verschiedene Optionen (siehe Abbildung 6):

» Mögliche Einkaufsziele

Abbildung 6



Einkaufsziele müssen hinsichtlich Inhalt (Was?), Ausmaß (Wie viel?), Zeit (Wann?) pro Ebene (1. Gesamteinkauf, 2. Geschäftsbereich, 3. Kernprozesse) präzisiert werden.

Mithilfe dieser Zieloptionen müssen auch die konkreten Ziele für IDEa operationalisiert werden. IDEa kann mit Ausnahme der gemeinwohlorientierten Ziele einen signifikanten Beitrag zur Erreichung sämtlicher Zielkategorien leisten. Anhand von zwei Beispielen wird dies ersichtlich:

- » **Kosten-/Liquiditätsoptimierung:** Durch weitestgehende Industrialisierung und Automatisierung der Kernprozesse im Einkauf können Prozesskosten in einem bislang nicht für möglich gehaltenen Umfang reduziert werden.

- » **Leistungsoptimierung (Beispiel Qualitätsoptimierung):** Wenn die Qualität der eingekauften Materialien/Teile im direkten Einkauf gesteigert werden soll, dann erfolgt dies vor allem durch den Aufbau eines Supply Market Intelligence Systems zur Identifizierung neuer, leistungsstarker Lieferanten (vgl. hierzu die Ausgabe Einkauf 360 Grad, Heft 1 2015).

Sind die Einkaufsziele auf allen drei Ebenen festgelegt, kann mit der Strategiedefinition begonnen werden. Hier werden folgende vier Strategieelemente definiert (siehe Abbildung 7):

» Strategieelemente und strategische Alternativen im Einkauf

Abbildung 7



Bei der Einkaufsvolumenstrategie („Sortimentsbreite“) wird die Frage beantwortet, welcher Teil der externen direkten und indirekten Ausgaben (Warengruppen) durch den Einkauf optimiert werden soll. Je nach Kompetenz und Kapazität ist zu prüfen, ob der Einkauf, der jeweilige Fachbereich oder ein externer Dienstleister die Opti-

mierung der Warengruppe übernehmen soll. Wird der Einkauf einer Warengruppe vom Fachbereich verantwortet (z. B. IT-Einkauf beschafft Hardware, Software, IT-Consulting und Helpdesk selbst), so müssen die einkaufenden Fachbereiche im Rahmen von Initiativen zur Kostenoptimierung ihren Beitrag zu Erreichung des Einsparziels



im Einkauf leisten. Im Rahmen der Bestimmung der Sortimentsbreite muss in regelmäßigen Abständen auch immer wieder eine „Make-vs.-buy-Analyse“ durchgeführt werden.

Zu klären ist hier einerseits, ob es Produkte/Dienstleistungen gibt, die bisher im Unternehmen produziert/erbracht werden, die besser extern zugekauft werden sollten (Sourcing out). Andererseits muss geprüft werden, ob bisher extern zugekaufte Produkte/Dienstleistungen besser im Unternehmen hergestellt werden (Sourcing in). Wird diese Analyse sauber durchgeführt, wird der Einkauf alleine durch diese Diskussion automatisch erhöhte Aufmerksamkeit im Vorstand/der Geschäftsführung erhalten.

Im Rahmen des Strategieelements „Servicestrategie Kernprozesse“ wird das Dienstleistungsangebot (= „die Sortimentstiefe“) des Einkaufs bzw. der einkaufenden organisatorischen Einheit definiert. Hierbei geht es darum, ob die einkaufende organisatorische Einheit alle Aufgaben/Aktivitäten der drei Kernprozesse übernimmt oder ob bestimmte/alle Aufgabenpakete aus Know-how- oder Kapazitätsgründen an Fachbereiche delegiert oder auch an externe Dienstleister outsourct werden.

Im Rahmen von IDEa wird dieses Strategieelement besonders zu betrachten sein, weil durch die Industrialisierung und Digitalisierung der Prozesse die Wertschöpfungstiefe der einkaufenden Organisationseinheiten massiv beeinflusst wird. So kann z.B. durch weitreichende Automatisierung der drei Einkaufskernprozesse Mitarbeiterkapazität an dieser Stelle überflüssig werden. Daher muss geklärt werden, ob die zusätzliche Kapazität gewinnbringend in verbesserte

und erweiterte Services in den Kernprozessen investiert wird oder ob die Kapazität abgebaut werden kann, um so weitere Prozesskosteneinsparungen zu realisieren.

Bezüglich der Reichweitenstrategie wird festgelegt, wie weit der disziplinarische Einfluss der Einkaufsleitung reichen soll. Hier wird geklärt, ob sich der Durchgriff des Einkaufsleiters lokal, national oder global auf alle Einkäufer erstrecken soll, falls das Unternehmen mehrere Standorte im In- und Ausland hat. Schließlich wird mit der Positionierungsstrategie die maßgebliche Stoßrichtung für die Zusammenstellung der Warengruppenstrategien (= dritte Strategieebene) festgelegt. Werden z. B. mehrere Einkaufsziele, etwa Kostenoptimierung und Versorgungssicherheit, gleichzeitig verfolgt, so wird im Rahmen der Positionierungsstrategie bestimmt, welches Ziel dominant ist und welche strategische Stoßrichtung daraus folgen muss.

Die Elemente der Einkaufsstrategie werden analog zu den Einkaufszielen auf Gesamtunternehmens- und Geschäftsbereichsebene konkretisiert (siehe Abbildung 8).

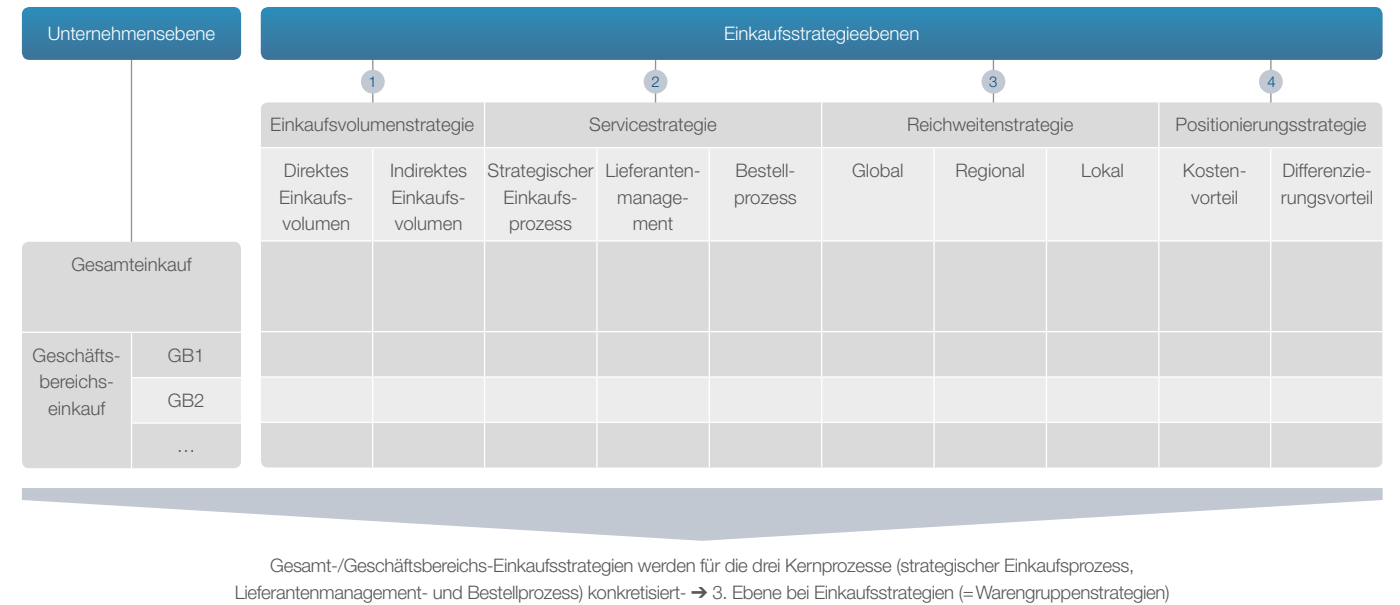
Darauf aufbauend werden im nächsten Schritt die Warengruppenstrategien (= „unterste“ Ebene Einkaufsstrategien) abgeleitet. Hierfür hat sich die „Einkaufserfolgsformel“ bewährt (siehe Abbildung 9), die Preis-/Prozesskosten- und Mengenstrategien unterscheidet.

Wie hier ersichtlich ist, gehören zu den Preis-/Prozesskosten- als auch Mengenstrategien jeweils vier Hebel, die wiederum mit insgesamt 29 Maßnahmen konkretisiert werden. Beispielsweise kann der Hebel „Spezifikationsoptimierung“ durch drei Maßnahmen (→ Standardisierung, Substituierung und Rationalisierung) umgesetzt werden.

### » Einkaufsstrategieebenen und Unternehmensebene

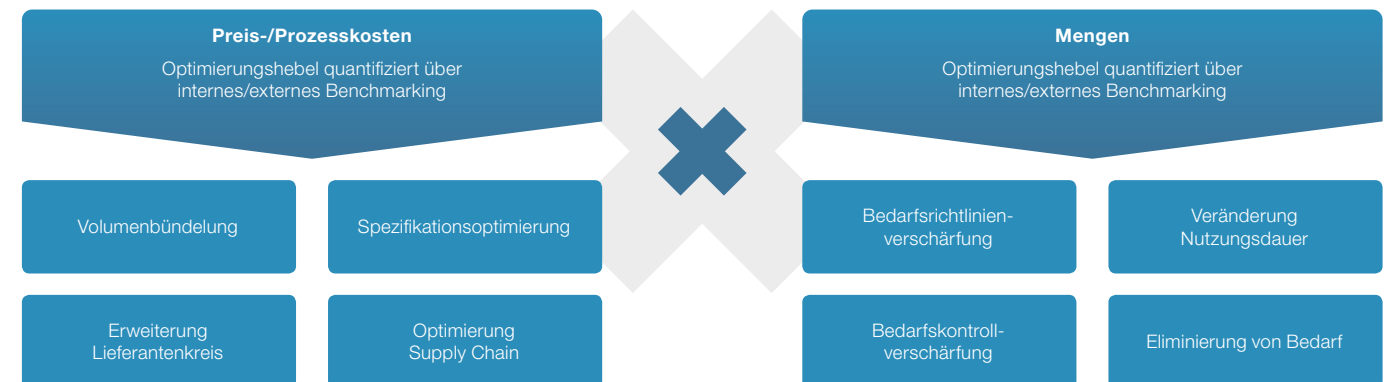
Einkaufsstrategien müssen für Gesamteinkauf und ggf. für alle Geschäftsbereiche definiert werden

Abbildung 8



### » HHC-Erfolgsformel (Warengruppenstrategien)

Abbildung 9





Um die sinnvolle Verknüpfung zwischen Einkaufszielen und -strategien sicherzustellen, werden die Einkaufsziele zur Auswahl der geeigneten Warengruppenstrategien herangezogen:

» Ableitung von einkaufszielkonformen Warengruppenstrategien

Abbildung 10

Warengruppenstrategien	Einkaufsziele			
	Kosten-/Liquiditätsoptimierung	Leistungsoptimierung	Risikooptimierung	Gemeinwohlorientierung
<b>Preisstrategien</b>				
Volumenbündelung	●	◐	○	○
Erweiterung Lieferantenkreis	●	●	●	○
Spezifikationsoptimierung	●	●	◐	○
Optimierung Supply Chain	●	◐	●	○
<b>Mengenstrategien</b>				
Eliminierung von Bedarf	●	○	◐	○
Veränderung Nutzungsdauer	●	○	◐	○
Bedarfskontrollverschärfung	◐	○	○	○
Bedarfsrichtlinienverschärfung	◐	○	○	○

● Sehr hoher Einfluss  
 ◐ Hoher Einfluss  
 ◑ Mittlerer Einfluss  
 ◒ Niedriger Einfluss  
 ○ Kein Einfluss

Am Beispiel des Einkaufsziels „Leistungsoptimierung“ (Qualität bzw. Innovation steigern) durch die Einführung eines Supply Market Intelligence System (SMI) bei Industrialisierung und Digitalisierung des Sourcing-Prozesses kann die Verknüpfung von Einkaufszielen und Warengruppenstrategien verdeutlicht werden (siehe Abbildung 10):

- » Durch Bündelung von Einkaufsvolumen bei qualitativ hochwertigeren/innovativen Lieferanten kann die Qualität verbessert bzw. es können Anreize gesetzt werden, verstärkt als Erste mit Innovationen versorgt zu werden.
- » Durch die Suche von alternativen, qualitativ besseren und innovativeren Lieferanten kann das Einkaufsziel „Leistungssteigerung“ erreicht werden.
- » Mittels optimierter, innovativer Spezifikationen durch neue leistungsstärkere Lieferanten kann die Qualität/Innovationskraft verbessert werden.

- » Die Optimierung der Supply Chain kann durch neue, leistungsstärkere Lieferanten zu einer Qualitätssteigerung führen, weil z.B. die Lieferzeiten signifikant verkürzt werden. Bei Lebensmitteln wie Brot kann durch gekühlte Anlieferung und Verkürzung der Lager-/Lieferzeit der Frischegrad sichtlich verbessert und somit die Qualität gesteigert werden.

Sind die Einkaufsziele, -strategien und -maßnahmen definiert, so muss zum Abschluss ein Meilensteinplan festgelegt werden, aus dem ersichtlich ist, bis wann bei welcher Warengruppe die Umsetzung erfolgt sein soll. Im Artikel „Den Einkauf IDEalisieren“ wird aufgezeigt, wie ein „IDEalisierter“ Einkauf im Detail aufgebaut werden kann.

## Industrialisierung: Wie Sie den strategischen Einkaufsprozess durch Reorganisation zur Höchstleistung bringen

**Die technologischen, methodischen und prozessbezogenen Entwicklungen im Einkauf der letzten 20 Jahre haben eine starke Weiterentwicklung in allen Einkaufsbereichen ausgelöst, die geprägt ist von richtungsgebenden Veränderungen wie „Strategic Sourcing“ oder „eProcurement“. Im Kontext dieser bemerkenswerten Entwicklungen fällt auf, dass die Organisation des Einkaufs seit Einführung des Lead-Buyer-Modells in vielen Unternehmen kaum strukturell verändert wurde. Und das, obwohl die Rolle des Einkaufs in einer Welt voller komplexer Wertschöpfungsketten in vielen Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat und weiter dazugewinnt.**

Dr. Bernhard Höveler, Antoni Aguado

Die meisten Diskussionen zu organisatorischen Themen einer Einkaufsabteilung betreffen nach wie vor Fragen zum optimalen Zentralisierungsgrad.

Hier den richtigen Weg einzuschlagen, d. h., den Anforderungen nach Standardisierung und Volumenbündelung auf der einen und der Nähe zu Einkaufsmärkten und Kunden auf der anderen Seite gerecht zu werden, ist bereits eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. Zu Höchstleistungen wird die Beantwortung der wichtigen Zentralisierungsfrage alleine jedoch noch nicht führen. Dafür müssen vielmehr alle organisatorischen Stellschrauben perfekt eingestellt sein, und alles muss „in die gleiche Richtung laufen“. Entsprechend geht dieser Artikel auf die Frage ein, wie auch bereits weit entwickelte Einkaufsorganisationen (neue) Höchstleistungen in drei Schritten erreichen können.

### 1. Schrittweise Veränderungen helfen in den täglichen Einkaufsprozessen

Der typische Erneuerungszyklus einer Einkaufsorganisation beginnt mit der Aufteilung des Einkaufsvolumens nach Warengruppen, die heute nahezu alle Unternehmen eingeführt haben. Es folgt eine Tren-

nung in strategische und operative Aufgaben, die ebenfalls von den meisten Unternehmen vorgenommen wurde. Hier bestehen jedoch große Unterschiede in der Konsequenz der Abgrenzung von strategischem und operativem Einkauf. Bei größeren Unternehmen kommt häufig eine organisatorische Unterteilung nach geografischen Sourcing-Regionen (z.B. Europa, Nordamerika, Asien) sowie ggf. nach internen Kunden und externen Lieferanten hinzu. Als bisher letzten Schritt entscheiden sich große Konzerne oftmals für das Outsourcing einzelner Einkaufsaktivitäten oder Warengruppen an spezialisierte Dienstleister, um ohne hohen internen Aufwand weitere Einsparungen und/oder Prozesskostenvorteile zu realisieren.

Eine mehr oder weniger fundierte Messung von Einkaufserfolgen über eigene oder zugekaufte IT-Lösungen zur Aufzeichnung des Wertbeitrags des Einkaufs zum Unternehmenserfolg komplettiert das Bild.

Bezogen auf die Einkaufsorganisation hat das Abwägen der Vor- und Nachteile verschiedener Modelle für die meisten produzierenden Unternehmen dazu geführt, die Vorteile von Volumenbündelung und Standardisierung so weit wie möglich auszureizen, um im Einkauf maximale Effektivität und Effizienz zu erreichen. Die folgerichtige Ein-

führung einer zentralen Organisation oder eines Mischmodells mit einem starken Zentraleinkauf (z. B. bei Shared Services) ist in der Regel bereits der erste Schritt hin zu einem industrialisierten Einkauf.

Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf Rollenverständnis und Arbeitsweise der verschiedenen strategischen Einkäufer im Unternehmen. Sie setzen strategische Vorgaben gemäß den übergeordneten Einkaufszielen und -strategien um und „durchlaufen“ den strategischen Einkaufsprozess für die von ihnen verantworteten Warengruppen. Außerdem stellen sie die Verbindung zum operativen Einkauf her und geben den Rahmen vor, in dem der operative Einkauf agieren kann. Diese Aufgabenvielfalt führt zu besonderen Anforderungen an die Person des strategischen Einkäufers.

Vielen strategischen Einkäufern fällt es in der Praxis eher schwer, die heterogenen Aufgabenpakete zu handhaben, da sie meist einzelne Abschnitte des strategischen Einkaufsprozesses besser beherrschen als andere. Hinzu kommen kontinuierlich steigende Anforderungen an ihre Managementfähigkeiten, da der Einkauf in vielen Bereichen (z. B. bei Neuproduktentwicklungen) mittlerweile weitaus früher eingebunden wird als noch vor einigen Jahren („early involvement“) und dadurch viel funktionsübergreifende Zusammenarbeit entsteht. Beim Abgleich dieser Anforderungen mit den realen Fähigkeiten vieler strategischer Einkäufer wird häufig eine große Lücke sichtbar. Das ist die Schwachstelle vieler Einkaufsorganisationen. In der Praxis hat beispielsweise ein strategischer Einkäufer fundiertes Produktwissen, gleichzeitig fehlt ihm jedoch die Fähigkeit, auf Basis von Marktforschungsunterlagen wichtige Trends und neue potenzielle Lieferanten zu erkennen. Ein anderer wiederum mag ein ausgeprägtes Talent für Zahlen haben und kann entsprechend komplexe Auswertungen in kurzer Zeit durchführen. Über die Fähigkeit, geschickt Einkaufskonditionen zu verhandeln oder Projekte innerhalb der Organisation voranzutreiben, verfügt er jedoch nicht. Praktische Beispiele für dieses Dilemma finden sich in jedem Unternehmen.

So hat z. B. ein strategischer Einkäufer für Werkzeuge eines Zulieferers der Automobilindustrie bei seiner Lieferantenauswahlentscheidung für wichtige im Produktionsprozess benötigte Werkzeuge das größte Volumen über Jahre an denselben Lieferanten vergeben. Nach Rückfrage, ob sich diese langjährige Partnerschaft auch in sehr guten Einkaufskonditionen widerspiegelt, konnte er keine Einschätz-

zung abgeben, da Vergleichspreise (Benchmarks) fehlten. Der Grund für diesen offensichtlichen „Anfängerfehler“ eines fehlenden Preisbenchmarks lag letztendlich daran, dass das eigene äußerst fundierte Produktwissen dazu führte, bei dem Key-Account-Manager des Lieferanten allein auf fundiertes Produktwissen zu achten. Dass andere Lieferanten bei gleicher Qualität der Werkzeuge einen weit besseren Preis hätten anbieten können, wurde nicht berücksichtigt.

**2. Fehler in den Abläufen und Schwächen in der Analyse überwinden**

Das oben genannte Beispiel findet sich in vielen Unternehmen, lediglich die Ausprägungen unterscheiden sich. Während in einigen Fällen das Spannungsfeld zwischen einkaufendem Unternehmen und Lieferant durch „bewährte, jahrelange Zusammenarbeit“ nicht mehr stimmig ist, sorgt in anderen Fällen fehlendes IT-Verständnis für Effizienzverluste, und bei wieder anderen mangelt es an zielgerichteter Zusammenarbeit des Einkaufs mit den Fachabteilungen. In unserer Praxis stellen wir zudem häufig fest, dass die Analyse von Daten in vielen Einkaufsabteilungen eine große Schwachstelle bildet.

Das führt unmittelbar dazu, dass viele strategische Einkäufer die Anforderungen der Einkaufsorganisation nicht sämtlich und auch nicht immer auf gleich hohem Niveau erfüllen.

Wie können Unternehmen es dennoch schaffen, den eigenen (strategischen) Einkauf zu Höchstleistungen zu bringen?

**3. Den Einkauf durch eine smarte Einkaufsorganisation industrialisieren**

Die Antwort lautet: Unternehmen müssen den strategischen Einkauf durch Standardisierung und Spezialisierung industrialisieren. Zentrale Voraussetzung hierfür ist, dass die Anforderungen an die strategischen Einkäufer sich in homogeneren Stellenprofilen widerspiegeln. Die entsprechenden strategischen Einkäufer bilden den Kern einer smarten Einkaufsorganisation und sind damit wesentlicher Bestandteil auf dem Weg zum industrialisierten und digitalisierten Hochleistungseinkauf. Zur Einführung einer solchen Organisationsform werden homogene, prozessstufen- und warengruppenübergreifende Aufgabenpakete gebildet und klar definierten und spezialisierten Einkäuferrollen zugewiesen. Die unterschiedlichen Rollen sind charakte-

ristisch für eine smarte Einkaufsorganisation und führen zur Steigerung des Spezialisierungsgrades nach der Maßgabe, „die Talente auf die richtige Position zu setzen“. Die Aufgabenpakete werden auf vier Rollen verteilt – Informationsmanagement, Methodenentwicklung/Qualitätssicherung, Assistenz und Projektmanagement (siehe Abbildung 11).

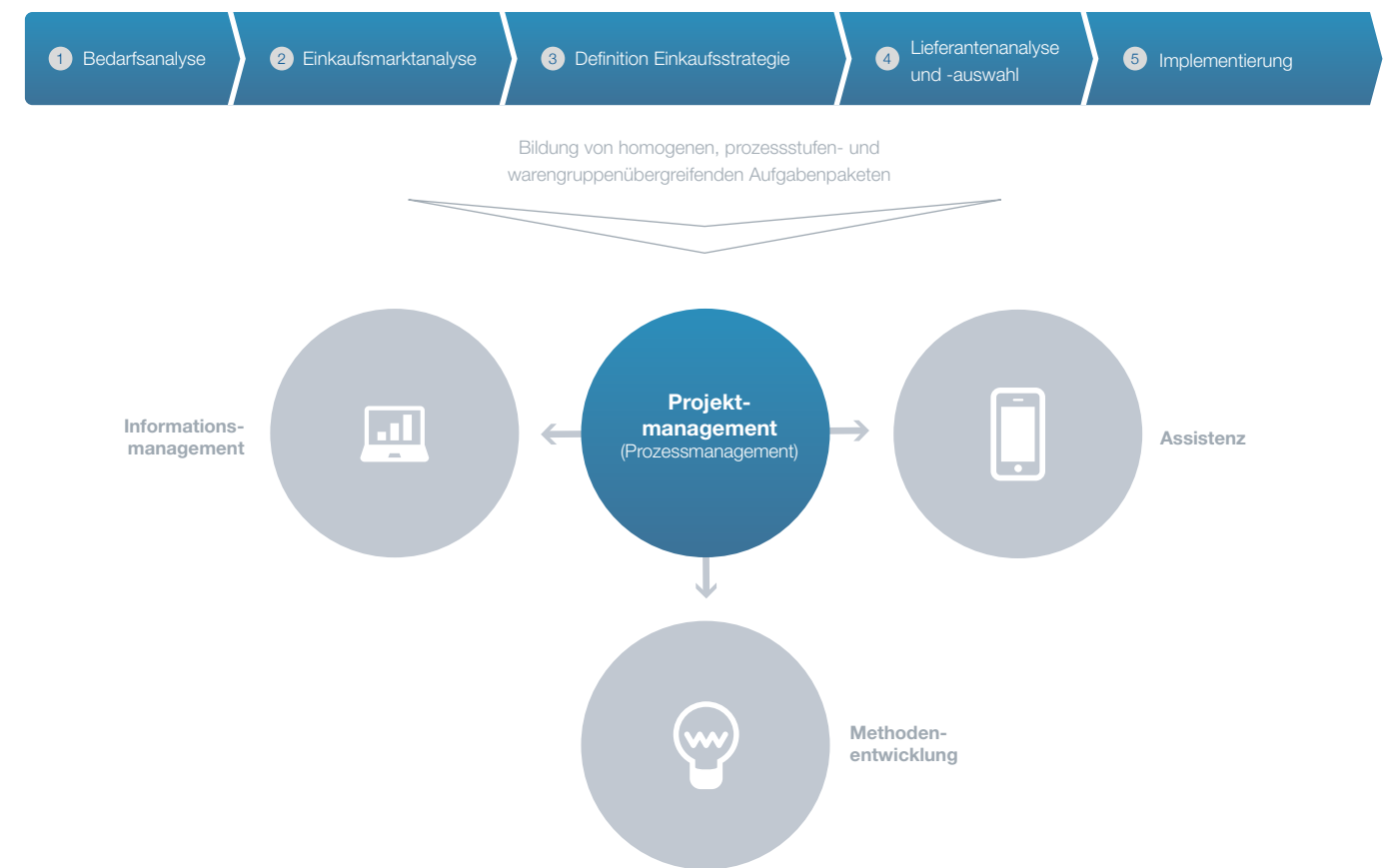
- » Der Informationsmanager hat zwei Unterrollen, den Datenanalysten und den Supply-Market-Analysten. Während der Daten-

analyst unternehmensinterne Informationen erhebt und gezielt analysiert, ist der Supply-Market-Analyst für die Erhebung und Analyse externer Marktdaten verantwortlich. Die Hauptaufgabe beider Rollen ist die Bereitstellung von hochwertigen Informationen zur optimalen Entscheidungsfindung (z. B. für strategische Einkäufer oder die Einkaufsleitung) sowie die Erhöhung der Automatisierung von Abläufen (z. B. vollständig automatisierte P2P-Prozesse).

» Industrialisierung des strategischen Einkaufsprozesses durch Spezialisierung

Abbildung 11

**Strategischer Einkaufsprozess**



Durch die Digitalisierung relevanter Schnittstellen im Unternehmen selbst sowie zu Lieferanten und Kunden können Bereitstellung und (automatisierte) Kommunikation von Informationen schneller erfolgen als jemals zuvor.

- » Der Methodenentwickler/Qualitätssicherer ist für Konzeption und Weiterentwicklung quantitativer und qualitativer Methoden im strategischen Einkaufsprozess, im Lieferantenmanagement sowie im operativen Einkaufsprozess zuständig. Er ist maßgeblich an der Digitalisierung im Einkauf beteiligt und sollte daher sehr IT-affin sein.
- » Die Rolle der Assistenz ist es, die im Einkauf anfallenden unterstützenden, administrativen Tätigkeiten (z. B. Terminkoordination und Spezifikationspflege) zu erledigen. Diese Tätigkeiten entlasten die strategisch arbeitenden Mitarbeiter und begünstigen Spezialisierungseffekte. Unsere Erfahrung zeigt, dass branchenübergreifend ca. 30% der Aufgaben im strategischen Einkauf administrativer Natur sind. Die Bezeichnung „strategischer Einkauf“ kommt daher in den meisten Unternehmen einem „Etikettenschwindel“ gleich, da strategische Einkäufer bei ihrer Arbeit zum Großteil rein administrative, operative Aufgaben ausführen müssen.
- » Der Einkaufsprojektmanager fungiert als „Scharnier“ nach innen und außen und koordiniert dabei mehrere Schnittstellen, die aufgrund der erhöhten Spezialisierung erforderlich sind. Er

ist Hauptansprechpartner für die Inhaber aller anderen Rollen sowie für interne Kunden und Lieferanten. Wichtig ist, dass der Projektmanager die Entwicklung zur Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung (IDEa) voll mitträgt und in der Lage ist, den daraus folgenden Nutzen im Unternehmen sauber nachzuweisen und klar darzustellen.

Der Nutzen einer solchen Organisationsform liegt in dem Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter. Aus ehemaligen „Warengruppengeneralisten“ werden Spezialisten, die in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich die Besten sind oder sich dahin entwickeln. Eine erhöhte Qualität des Einkaufs und eindeutig bessere Arbeitsergebnisse sind die Folge.

Trotz erkennbarer zahlreicher Vorteile der smarten Einkaufsorganisation herrschen in einigen Unternehmen Skepsis und Veränderungsresistenz. Oft sind dem Betriebsrat geänderte Stellenprofile oder gestrichene Stellen aufgrund der Automatisierung ein Dorn im Auge. Die entsprechende Reaktion erschwert die Umstellung auf eine vollständig smart organisierte Einkaufsabteilung zum Teil erheblich. Als Lösung für Unternehmen, in denen das Idealbild der smarten Einkaufsorganisation nicht zum Tragen kommen kann, bietet sich daher ein „sanfteres“ Vorgehen zur Industrialisierung des strategischen Einkaufsprozesses in drei Schritten an (siehe Abbildung 12), das in der Regel auch vom Betriebsrat mitgetragen wird.

### 1. Identifizierung operativer Aufgaben

Der erste Schritt zur Reorganisation bestehender Aufgaben ist die Identifizierung operativer (= administrativer) Aufgaben im Rahmen des strategischen Einkaufsprozesses (siehe Abbildung 13). Dabei versteht es sich, dass einzelne identifizierte Aufgaben besser abzugeben sind als andere (siehe Abbildung 14). Maßgeblich ist das jeweilige Niveau des operativen Einkaufs. Im Rahmen der Identifikation von Aufgaben sollten jedoch zunächst alle Aufgaben gesammelt werden.

### 2. Herausschneiden operativer Aufgaben

Die oben identifizierten und gesammelten Aufgaben sind zunächst im Hinblick auf ihren Übertragbarkeitsaufwand (Wie schnell kann die neue Aufgabenzuordnung umgesetzt werden?) und Entlastungseffekt (Wie stark entlastet die neue Aufgabenzuordnung den strategischen Einkäufer?) zu priorisieren. Das Ergebnis lässt sich visuell in einer 2x2-Matrix abbilden (siehe Abbildung 14). Aufgaben mit geringem Übertragungsaufwand und hohem Entlastungseffekt können als erste aus dem Aufgabenkatalog der strategischen Einkäufer „ausgeschnitten“ werden. Hierbei sind warengruppenspezifische Unterschiede zu berücksichtigen. So kann beispielsweise im Verpackungsbereich der Entlastungsfaktor durch kontinuierliche Aktualisierung der jeweils gültigen Spezifikationen für den strategischen Einkäufer sehr hoch sein, während die gleiche Tätigkeitsabgabe im Bereich Einkauf von Reisedienstleistungen nur wenig entlastet. Hinzu kommt,

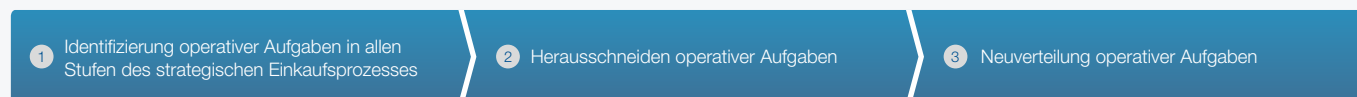
dass bei idealtypischer Gestaltung der smarten Einkaufsorganisation, die im Rahmen der Einkaufsmarktanalyse anfallenden Aufgaben an ein eigenes Spezialisten-Team (Rolle Supply-Market-Analyst) übergeben werden. Falls keine Supply-Market-Analysten-Rolle existiert, sollte geprüft werden, welche Aufgaben aus diesem Bereich durch operative Einkäufer übernommen werden können. Meist lassen sich zumindest einzelne Einkaufsmarktforschungsaufgaben (z. B. einfache und klar definierte Recherchen und Analysen) problemlos übertragen.

### 3. Neuverteilung operativer Aufgaben

Die oben identifizierten und „ausgeschnittenen“ Aufgaben sind in Zukunft verstärkt durch operative Einkäufer durchzuführen, um den strategischen Einkäufern mehr Freiraum für komplexe strategische Aufgaben zu geben. Dies muss klar kommuniziert und in den Arbeitsalltag integriert werden. Erst dann lassen sich durchschnittlich drei bis zehn Stunden Zeitersparnis pro Woche erzielen. Anders ausgedrückt kann bis zu ein Viertel der wöchentlichen Arbeitszeit eines strategischen Einkäufers allein durch Reorganisation der eigenen Aufgaben „freigeschaufelt“ werden. Selbst bei nur 40 Arbeitswochen pro Jahr ergeben sich dadurch im Idealfall 50 zusätzliche Tage, die zukünftig für strategische Einkaufsaufgaben verwendet werden können (siehe Abbildung 15).

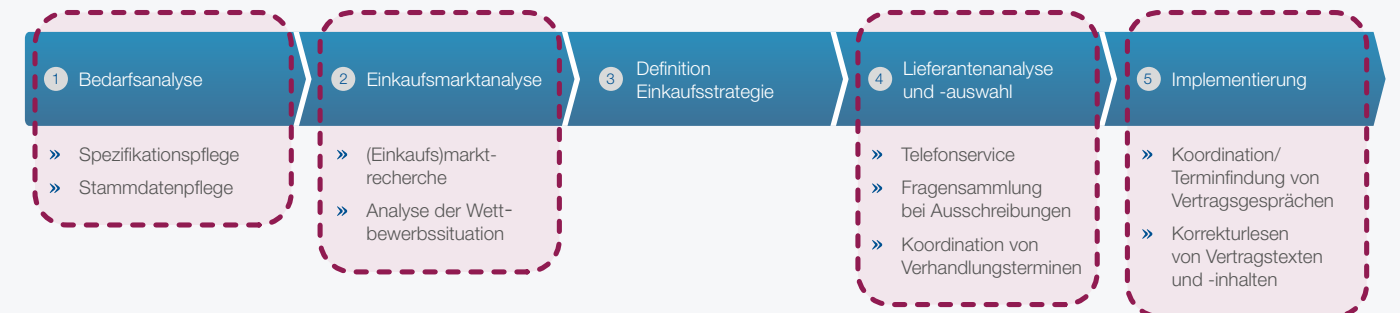
## » Reorganisation innerhalb des strategischen Einkaufsprozesses

Abbildung 12



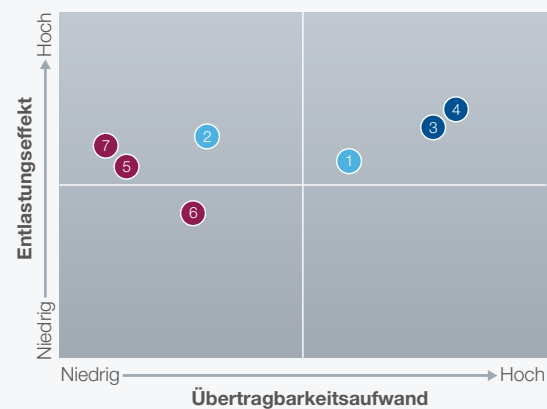
## » Identifizierung operativer (= administrativer) Aufgaben im strategischen Einkaufsprozess

Abbildung 13



## » Alternative Varianten des Transformationsumfangs

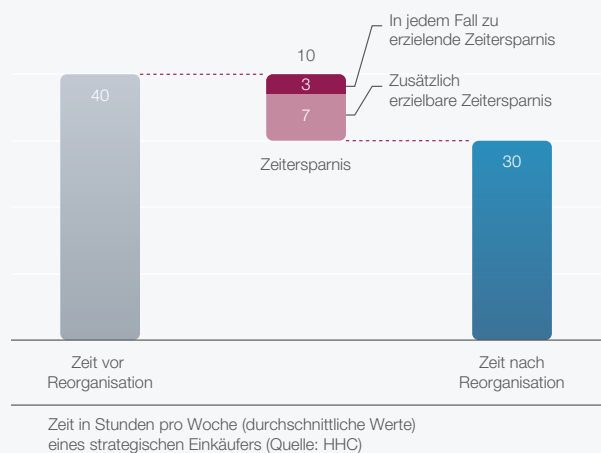
Abbildung 14



- 1 Spezifikationspflege
- 2 Stammdatenpflege
- 3 Marktrecherchen
- 4 Analyse der Wettbewerbssituation
- 5 Telefonservice
- 6 Fragensammlung bei Ausschreibungen
- 7 Koordination von Verhandlungsterminen

## » Visualisierung des Zeitersparniseffekts durch Abgabe operativer Aufgaben

Abbildung 15



Neben der Erzielung von Zeitersparnis sollten auch die Unternehmen, bei denen eine vollständige Umstellung hin zu einer smarten Einkaufsorganisation nicht gewollt ist, weitere Reorganisationsmöglichkeiten prüfen. Hierbei geht es vor allem um die Frage, ob die einzelnen Positionen im Einkauf optimal besetzt sind oder Handlungsbedarf besteht. Dem in Abschnitt 1 auf S. 20 dieses Beitrags erwähnten strategischen Einkäufer für Werkzeuge wurde angeboten, in einem Jahr die Nachfolge des Leiters Qualitätsmanagement anzutreten, für den bisher kein Nachfolger gefunden werden konnte. In dieser Position konnte der Mitarbeiter sein Talent bei weitem besser zur Geltung bringen und entwickeln, da es hier vornehmlich um die Prüfung der qualitativen Ausprägung von Produkten ankommt. Bei wichtigen Konditionsverhandlungen im Einkauf durfte der Mitarbeiter weiterhin am Verhandlungstisch sitzen, diesmal jedoch ausschließlich mit der „Qualitätsbrille“, um die bestmögliche Qualität sicherzustellen. Im Team zusammen mit einem neuen strategischen Einkäufer gelang es, die Einkaufskonditionen beim bestehenden Lieferanten bei gleichbleibender Qualität der Produkte im niedrigen zweistelligen Prozentbereich zu verbessern.

Das Beispiel verdeutlicht die positiven Auswirkungen dieser organisatorischen Maßnahme auf den Unternehmensgewinn (durch zusätzliche Einsparungen im Einkauf), die Senkung von Liquiditätsrisiken (durch bessere Zahlungskonditionen) und ein besseres Image des Einkaufs.

Nachdem in diesem Artikel gezeigt wurde, wie durch Reorganisation die Leistung der Einkaufsabteilung verbessert werden kann, geht es im nächsten Beitrag darum, wie ein industrialisierter Einkauf von den Möglichkeiten der Digitalisierung profitieren kann.

## Integrierte Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses: Wie Sie die Kosten nachhaltig reduzieren und gleichzeitig die Qualität erheblich steigern

**Big Data, Industrie 4.0, Business Process Engineering, Internet of Things (IoT), Collaboration/Enterprise 2.0, Cloud Computing, digitale Transformation oder allgemeiner gesagt: Das Themenfeld Digitalisierung ist ein Bereich, der die Geschäftsprozesse im Allgemeinen und die des Einkaufs im Speziellen in Zukunft noch viel stärker beeinflussen wird. Fragt man bei Einkäufern nach, was sie unter Digitalisierung entlang der Einkaufsprozesse verstehen und welche Auswirkungen das zukünftig digital vernetzte Arbeiten auf die strategischen und operativen Arbeitsabläufe haben wird, herrscht oft erst einmal Unsicherheit bei den Befragten.**

Dr. Bernhard Höveler, Dr. Mirko Bayer, Jan Laakmann

Die Digitalisierung unserer Arbeitswelt ist schon lange im Gang und wird ständig erweitert. Aus keinem Büro im Einkauf ist ein Computer mit Internetanschluss mehr wegzudenken. Jedoch wirken in vielen Bereichen der eigentlichen Zusammenarbeit die Computerarbeitsplätze noch wie vereinzelte Inseln, zwischen denen Informationen oft nur manuell ausgetauscht werden, weil diese an den Schnittstellen aufgrund von Medienbrüchen erst ausgedruckt werden müssen, um dann erneut eingegeben zu werden.

Eine so umständliche Arbeitsweise ist nur dann sinnvoll, wenn während dieser Weitergabe die eigentliche Information bereits weiterverarbeitet und damit im Vergleich zur Ausgangslage aufgewertet ist. In allen anderen Fällen muss das Ziel in Zukunft sein, alle automati-

sierten und noch zu automatisierenden Datenverarbeitungsschritte digital zu integrieren, egal ob sie einfach oder kompliziert zu bearbeiten sind. Ohne die oben beschriebenen Medienbrüche zwischen digital und analog, die bisher zu manuellen Mehrarbeiten (z. B. Überprüfung von Listen in Excel) führen, können Informationen zukünftig automatisch zwischen den unternehmensinternen Kollegen und externen Lieferanten im Prozess übertragen werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass der integrierte digitalisierte Prozess das Rückgrat der Wertschöpfungskette darstellen wird. Nur noch dort, wo die Prozesskette (noch) nicht digitalisiert ist, wird es notwendig sein, einen Mitarbeiter zu beschäftigen. Diese Form der Digitalisierung wird in Zukunft ebenfalls massiven Einfluss auf den Einkauf haben.



Im operativen Einkauf hat die integrierte Digitalisierung schon länger Einzug gehalten. Beispielsweise wird das Bestellwesen in vielen Unternehmen bereits über ERP-Systeme (= Enterprise Resource Planning) wie das des Softwareherstellers SAP mit EDI-Verbindungen (= Electronic Data Interchange) zu Lieferanten wie z.B. Logistikdienstleistern, virtuellen Marktplätzen (z.B. Katalog- oder Auktionsplattformen) oder Kreditinstituten digital abgewickelt.

Die immense Bedeutung integrierter digitaler Prozesse ist für den strategischen Einkauf (= strategischer Einkaufsprozess und Lieferantenmanagementprozess) in den Einkaufsabteilungen einiger Unternehmen schon zu Teilen als Effizienzhebel wie z.B. durch automatisierte Auswertungen von elektronischen Ausschreibungen und Effektivitätshebel wie beispielsweise durch eAuctions erkannt. Jedoch ist diese Bedeutung hinsichtlich ihres vollständigen Potenzials bei Weitem noch nicht in ihrer Gänze ausgeschöpft.

Durch eine integrierte Digitalisierung des strategischen Einkaufs werden die prinzipiellen Inhalte der Arbeitsschritte kaum verändert. Es wird vielmehr der Arbeitsprozess durch technologische Innovationen personell verschlankt, beschleunigt und qualitativ verbessert. Das Ziel ist es, durch eindeutig abbildbare Regelwerke repetitive, zeitaufwendige und fehleranfällige Arbeitsschritte von IT-Systemen anstatt von Mitarbeitern durchführen zu lassen. Dies gewährt eine gleichbleibend hohe Qualität der Daten, Analysen und Entscheidungen. Das Ganze geschieht mit kürzeren Durchlaufzeiten und geringeren Personalkosten. Somit wird im digital integrierten strategischen Einkauf der Zukunft nur noch an jenen Stellen ein Mitarbeiter eingesetzt werden, an denen Entscheidungen getroffen werden müssen, die ein IT-System nicht selbstständig machen kann, darf oder soll.

Generell lassen sich die kompletten Prozesse im strategischen Einkauf mit einem sogenannten Ticket-Tool-System steuern, da die Prozesse linear und sequenziell zwischen den Beteiligten ablaufen. Das heißt, dass immer ein Schritt nach dem anderen gemacht wird. Solche Ticket-Tools sind keine neue Erfindung. Sie werden im Bereich des Kunden- und Störfallmanagements, z.B. von IT- und Telekommunikationsfirmen, seit Mitte der 1990er-Jahre breit eingesetzt. Inzwischen ist auf dem Markt eine Vielzahl von Ticket-Softwaresystemen verfügbar. In diesen Tools werden die Prozessschritte sowie die beteiligten Funktionen definiert und den beteiligten Funktionen werden Mitarbeiter zugewiesen. Sobald ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit

fertig ist und seinen Arbeitsschritt abgeschlossen hat, erkennt das Ticket-System, welche Funktion nun das Ticket bearbeiten muss und welcher Mitarbeiter diese Funktion aufgrund freier Kapazität und passender Kompetenzen ausüben kann. Vor und nach jedem Schritt kann das Ticket-System Informationen mit anderen IT-Systemen austauschen. Deshalb wird das Ticket hinsichtlich der auf ihm vorhandenen Informationen immer umfassender, je weiter der Prozess voranschreitet. Abhängig vom Ziel des Prozessschrittes werden unterschiedliche Informationen aus dem Ticket genutzt und weiterverarbeitet.

Innerhalb des industriell ausgerichteten, aber noch nicht durchgehend digital integrierten strategischen Einkaufs gibt es noch eine Reihe von erheblichen Ineffizienzen, deren Ursachen durch Prozessdigitalisierung innerhalb eines Ticket-Tools beseitigt werden können.

Wie die herkömmlichen Themen und Herausforderungen des strategischen Einkaufs von dieser digitalen Vernetzung weiterentwickelt werden und wie dadurch die Arbeitsleistung der strategischen Einkäufer aufgewertet und verdichtet werden kann, erläutern wir im Folgenden entlang des strategischen Einkaufsprozesses (siehe Abbildung 16).

**Schritt 1: Bedarfsanalyse – saubere Daten für richtungweisende Analysen**

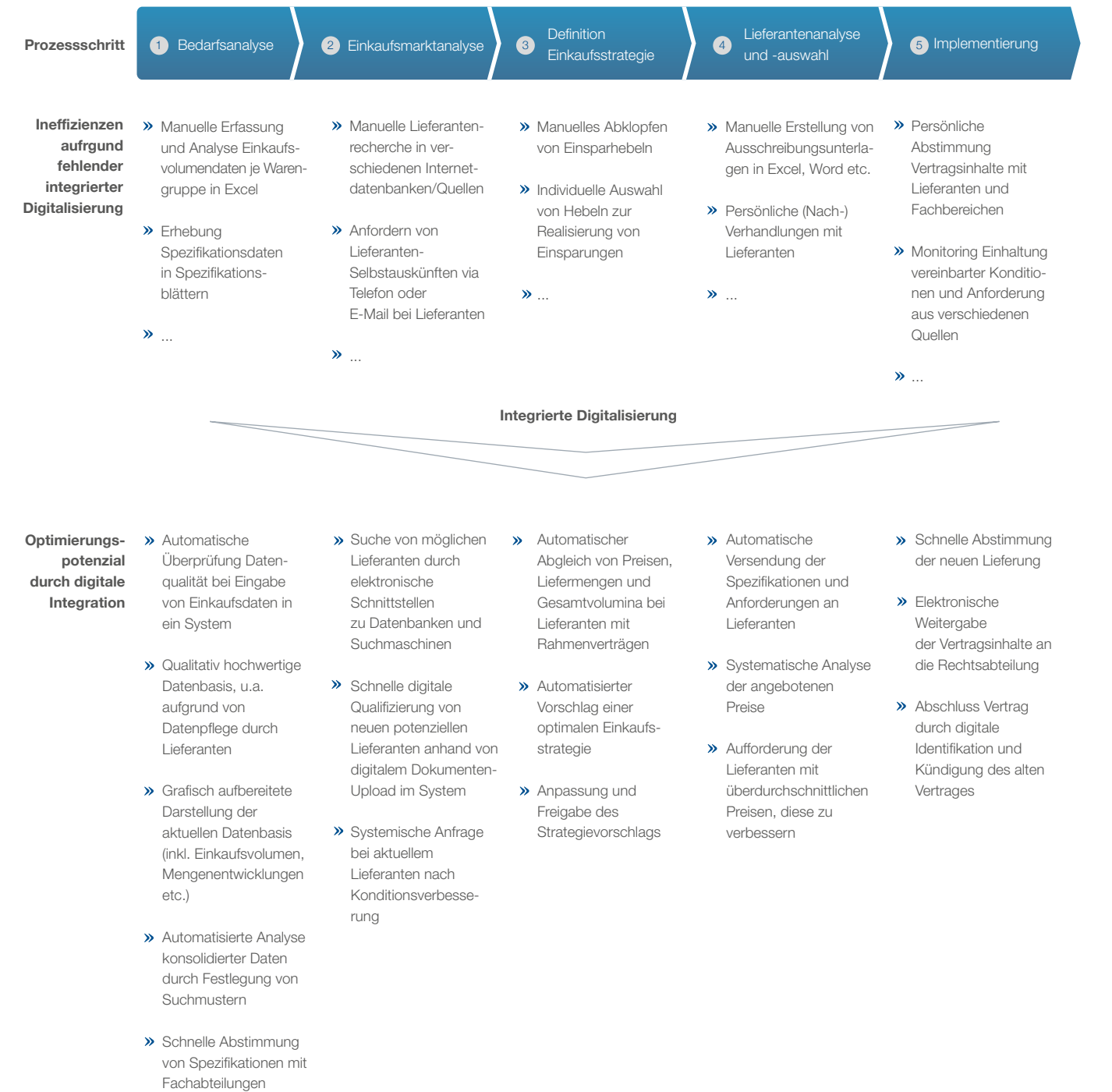
Dem integrierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozess liegt eine Datenbasis zugrunde, in der alle wichtigen Daten jederzeit verfügbar und auf dem neuesten Stand gehalten sind. Dafür muss primär sichergestellt werden, dass alle Stamm- und Bewegungsdaten der Artikel in den IT-Systemen verfügbar sind. Dies beginnt bei den artikel- und warengruppenspezifischen Spezifikationen. Welche Details und welche Spezifikationen dies sind, muss jedes Unternehmen je Warengruppe sowie Artikel selbst definieren. Zudem muss bestimmt werden, welche Daten in welchem Datenformat gespeichert werden sollen (z.B. Postleitzahlen: In Deutschland nur fünfstellige Zahlen, in England Buchstabenkombinationen und Zahlen).

Für jeden Datensatz muss ein Verantwortlicher eindeutig definiert werden, der den entsprechenden Datensatz pflegt. Danach kann der Datensatz in andere Systeme kopiert werden. Die Datenformate werden auch an Lieferanten weitergegeben. Diese sollen alle Informatio-

» Die Zukunft des strategischen Einkaufsprozesses liegt in der integrierten Digitalisierung

Abbildung 16

Integrierte Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses







nen zu ihren Artikeln und Konditionen nach diesem vorgegebenen Schema aufbereiten und über eine elektronische Schnittstelle bereitstellen. Dadurch müssen nie wieder Ist-Spezifikationen „von Hand“ ins System eingepflegt werden, sondern sie kommen direkt vom Lieferanten. Die heute meist sehr aufwendige und zeitintensive Spezifikationspflege wird somit auf die Definition der Soll-Spezifikationen durch die Fachabteilungen unter Einbindung des Einkaufs reduziert. Neben den Stammdaten für Artikel gibt es auch noch die sogenannten Bewegungsdaten. Zu den Bewegungsdaten zählen z. B. die historischen und prognostizierten Absatzmengen eines Artikels. Hier ist es wichtig, dass sichergestellt wird, dass die Bewegungsdaten richtig erfasst werden. Das heißt, dass z. B. bei jeder Warenentnahme im Lager sofort und zuverlässig der Bestand im System reduziert wird. Auch die zukünftigen Mengen können nur dann gut berechnet werden, wenn die historischen Mengen pro Artikel aus den Systemen abrufbar sind.

Die Validierung der Daten (z. B. das richtige Datumsformat) sowie die Verifizierung der Daten (z. B. nicht vorhandene Daten oder eine ungewöhnlich hohe Bestellmenge im Vergleich zur vergangenen Periode) wird bereits beim Eintippen in den Computer oder beim Einlesen externer Daten in das ERP-System automatisiert durchgeführt.

Bei fehlenden oder wahrscheinlich falsch ausgefüllten Datenfeldern wird ein direkter Hinweis auf dem Bildschirm (z. B. eine Sicherheitsnachfrage, ob die eingegebene Bestellmenge richtig sein kann) erzeugt, oder es wird ein Ticket im Ticket-Tool erstellt und an den entsprechenden Verantwortlichen für die Daten (z. B. Lagerleiter, wenn Bestände falsch sind, oder Leiter Controlling, wenn Finanzdaten nicht stimmen) weitergeleitet. Falls bei Lieferantendaten etwas unstimmtig ist, werden Lieferanten automatisch per E-Mail informiert. So können die Daten sofort korrigiert werden, sodass im weiteren strategischen Einkaufsprozess keine falschen oder fehlenden Datensätze verwendet werden. Eine unzureichende Datenbasis, die zur Folge haben kann, dass falsche Analysen vorgenommen, falsche Prognosen gestellt und falsche Entscheidungen getroffen werden, kann damit im Rahmen der integrierten Digitalisierung ausgeschlossen werden.

Der Start des eigentlichen strategischen Einkaufsprozesses wird so gesteuert, dass Grenzwerte oder Datumsmarker für jede Warengruppe bzw. jeden Artikel festgelegt werden. Grenzwerte können z. B. historische oder prognostizierte Absatzmengen, Preise, Rohstoffindizes oder Spezifikationen sein. Datumsmarker könnte z. B. immer der erste Werktag im Quartal, alle vier Wochen oder Ende Q3 sein. Im Hintergrund überprüft das System kontinuierlich, ob bei einer Warengruppe oder einem Artikel die aktuellen Zahlen außerhalb der definierten Grenzwerte (Preisanstieg, Mengenanstieg) liegen oder ob das eingestellte Datum überschritten ist. Dies ist für das System das Signal, dass diese Warengruppe wieder einer Analyse unterzogen werden muss. Das Ticket-System legt somit für diese Warengruppe ein Ticket an.

Zunächst ermittelt das Ticket-System aus den Stammdaten des Systems den Namen des für diese Warengruppe zuständigen strategischen Einkäufers. Das Ticket wird dem strategischen Einkäufer in Echtzeit auf seinem Bildschirm angezeigt. Im Ticket werden alle Daten zu der Warengruppe, den Artikeln und den Lieferanten auf verschiedenen Reitern angezeigt. Das heißt, alle Daten werden direkt aus den jeweiligen IT-Systemen geladen, verrechnet und grafisch aufbereitet dargestellt. Über voreingestellte Parameter werden z. B. ABC-Analysen der Lieferanten nach Volumina, ABC-XYZ-Analysen der Artikel nach Absatzmenge und Absatzfrequenz erstellt. Somit sieht der strategische Einkäufer nicht die Rohdaten aus den IT-Systemen, sondern die grafisch aufgearbeiteten Darstellungen. In diesen

Darstellungen werden automatisiert erste Hinweise oder Optimierungstipps gegeben: Zum Beispiel werden Berichte generiert, wenn die Menge der B- und C-Artikel sehr hoch ist oder es zu viele CZ-Artikel gibt, die schwer planbar sind und kaum Umsatz erzeugen.

Muster, aus denen sich Hinweise ergeben, werden durch farbliche Markierung eindeutig angezeigt. Sobald der strategische Einkäufer die Grenzvorgaben (z. B. Einkaufsvolumenanteil: A-Artikel 80%, B-Artikel 15% und C-Artikel 5%) für diese Markierungen ändert, ändern sich auch die farblichen Markierungen. Der strategische Einkäufer bekommt also die Daten schon aufbereitet dargestellt und kann durch Grenzwerteinstellungen und grafische Markierungen erste Erkenntnisse gewinnen. So kann er sich unmittelbar strategisch mit den Dateninhalten beschäftigen und muss seine Energie nicht in die operative Datenaufbereitung investieren.

Schon in diesem Schritt kann dem strategischen Einkäufer Potenzial aufgezeigt werden. Falls der strategische Einkäufer beispielsweise erkennt, dass Einsparpotenzial durch eine Mengenreduzierung besteht (z. B. Reduktion der Reinigungshäufigkeit in Büros), kann das geöffnete Ticket mit einem Änderungsvorschlag an den Kostenstellenverantwortlichen weitergeleitet werden. Dieser kann den Vorschlag annehmen oder mit Begründung ablehnen. In beiden Fällen muss das Ticket von dem jeweiligen Vorgesetzten nochmals bestätigt werden.

Sobald der strategische Einkäufer Abweichungen identifiziert, die entlang des strategischen Einkaufsprozesses korrigiert werden können, kann er in dem Ticket einen Artikel oder einen Lieferanten markieren und eine bestimmte Aktion ausführen. Aktionen sind z. B. der Marktvergleich für einen bestehenden Artikel oder eine direkte Nachricht an den Lieferanten, dass die Zahlungs- oder Lieferkonditionen verbessert werden müssen.

Der strategische Einkäufer kann also direkt mit internen Abteilungen oder mit dem Lieferanten über das Ticket kommunizieren, Einsparungen anstoßen oder den Markt analysieren sowie die Konditionen verbessern. Bei der Kommunikation mit dem Lieferanten können die Gesprächsinhalte wie im Vertrieb in einem CRM-System (= Customer Relationship Management System) im Ticket notiert werden, um auch bei Urlaubsvertretungen oder in ähnlichen Situationen eine lückenlose Informationskette sicherzustellen.

Wenn eine direkte Kommunikation mit dem Lieferanten nicht zielführend war oder nicht gewollt ist, kann der strategische Einkäufer im

Ticket weitergehen und den nächsten Schritt anstoßen – in diesem Fall die Einkaufsmarktanalyse.

### Schritt 2: Einkaufsmarktanalyse – schnelles Finden und Freigeben von Alternativen

Im nächsten Schritt werden die im Ticket bereits zusammengetragenen Soll-Spezifikationen genutzt, um diese, wenn nötig, noch einmal mit den Fachabteilungen abzustimmen. Dafür kann der strategische Einkäufer in diesem Schritt das Ticket an einen Kollegen aus der Fachabteilung weiterleiten. Diesem werden die Spezifikationen angezeigt und er wird vom System aufgefordert, zu bestätigen, dass die Spezifikationen noch gültig sind. Andernfalls werden die Spezifikationen im Ticket direkt korrigiert, und das Ticket-System übernimmt die neu definierten Soll-Spezifikationen in das ERP-System.

Anschließend kann der strategische Einkäufer das System über elektronische Schnittstellen zu Datenbanken und Suchmaschinen nach optimalen Lieferanten für die Soll-Spezifikationen suchen lassen.

Die Ergebnisse können in Echtzeit im Ticket-System angezeigt und durch Eingabe von weiteren Filteroptionen (z. B. Lieferumkreis, Preise, Liefermengen, Lieferbedingungen, Spezifikationen, Qualitätsnormen etc.) weiter verfeinert werden. Am Schluss erhält der strategische Einkäufer eine Liste von Lieferanten, die diesen Artikel unter Einhaltung der Soll-Spezifikationen und zu den vorher definierten Konditionen liefern können. Zudem wird dem strategischen Einkäufer angezeigt, wie sich das Einkaufsvolumen auf die identifizierten Lieferanten verteilt. Hier kann bereits zum Zeitpunkt der Lieferantensuche Potenzial, z. B. durch Volumenbündelung bei einem Lieferanten, identifiziert werden. Der strategische Einkäufer erhält einen Marktüberblick über die zu beschaffenden Artikel sowie gleichzeitig einen Überblick über leistungsfähige Lieferanten und potenziell anwendbare Einsparhebel.

Die Quellen für die beschriebene Einkaufsmarktforschung können sowohl frei zugängliche als auch kommerzielle Quellen sein. Zu den frei zugänglichen institutionellen Quellen gehören zum einen Behörden wie das Bundesamt für Statistik, die EU (Eurostat) oder die UN (Unstats). Zu den kommerziell zugänglichen Quellen zählen neben professionellen Datenhändlern (z. B. Freedonia) auch Suchmaschinen (z. B. Google). Die meisten dieser Quellen bieten inzwischen elektronische Schnittstellen an, über welche die Informationen direkt

in das Ticket-Tool übertragen und die Suchergebnisse unmittelbar in das gerade geöffnete Ticket eingespeist werden können.

Die Suchergebnisse zu potenziellen Lieferanten werden vor der Anzeige noch mit den firmeninternen Daten der Qualitätskontrolle abgeglichen. Im Rahmen dieses Abgleiches wird die Information hinzugefügt, welche Lieferanten bereits qualifiziert, welche bekannt, aber nicht qualifiziert sind sowie welche Lieferanten bisher unbekannt waren und daher noch nicht qualifiziert sind.

Falls ein Lieferantenwechsel eine Option für den strategischen Einkäufer darstellt, aber der Lieferant noch nicht qualifiziert ist, kann auch die Lieferantenqualifikation in kürzester Zeit über das Ticket gesteuert werden. Das Audit erfolgt elektronisch. Durch einen Knopfdruck wird an den Lieferanten eine von der Qualitätssicherung vorgegebene Checkliste gesendet. Die Checkliste gibt dem Lieferanten eine Übersicht, welche Dokumente (z. B. Zertifikate) in welchem Format benötigt werden. Sobald der Lieferant die erforderlichen Dokumente zurückschickt, werden diese an das Ticket angehängt und es wird an den zuständigen Kollegen in der Qualitätskontrolle weitergeleitet. Anhand der definierten Checkliste kann dort der Lieferant überprüft werden. Durch weitere digitale Vernetzungen wie Videokonferenzen zwischen Qualitätskontrolle und Lieferant können Audits ohne einen aufwendigen Lieferantenbesuch vor Ort durchgeführt werden. Sobald die Lieferantenfreigabe durch die Qualitätskontrolle erfolgt ist, erscheint der Lieferant als qualifiziert im Ticket des strategischen Einkäufers und kann nun als potenzieller Lieferant in Betracht gezogen werden.

Der strategische Einkäufer kann nun entscheiden, ob er den aktuellen Lieferanten mit den Ergebnissen aus diesem Schritt konfrontiert, um Konditionszugeständnisse zu erzielen, oder ob er eine neue Ausschreibung startet. Durch die systematische und automatisierte Einkaufsmarktforschung können schnell alternative Lieferanten gefunden werden. Damit wird die eigene Verhandlungsposition gegenüber bestehenden Lieferanten um vieles erhöht.

### **Schritt 3: Definition Einkaufsstrategie – automatische Beurteilung der besten Optionen**

Sollten während des zweiten Schrittes noch keine besseren Konditionen mit den bestehenden Lieferanten erzielt werden können, wird im nächsten Schritt die Einkaufsstrategie (= Warengruppenstrategie)

festgelegt, um Einsparungen in der Warengruppe zu erzielen. Zur Ableitung der Warengruppenstrategie sind im Ticket bereits alle benötigten Informationen, z. B. Artikelspezifikationen, historische Mengen, prognostizierte Mengen, Lieferanten sowie deren Konditionen und aktuelle Mengengerüste, vorhanden.

Der strategische Einkäufer entscheidet, welche Artikel er einzeln oder gebündelt in Paketen ausschreiben möchte. Im digital integrierten strategischen Einkaufsprozess können hierfür bestimmte Parameter zur Entscheidungsfindung eingestellt werden. Über die Parameter kann der strategische Einkäufer automatisch steuern, wie viele Lieferanten, welche Mindestvolumina pro Lieferant etc. berücksichtigt werden müssen. Im Ticket werden etwa Volumenbündelungs-Szenarien direkt mit aktuellen Rahmenverträgen aus dem IT-System abgeglichen und bewertet. Das Tool spielt verschiedene Szenarien durch und zeigt dem strategischen Einkäufer die möglichen weiteren Schritte auf. So erstellt das System beispielsweise Artikelpakete, die fix an bestehende Lieferanten vergeben werden können, und selektiert darüber hinaus Artikel, die anhand der definierten Parameter im Rahmen einer breiten Ausschreibung vergeben werden sollten.

Der strategische Einkäufer kann die vom System vorgeschlagene Warengruppenstrategie natürlich weiter verfeinern, indem er z. B. die gesetzten Parameter anpasst. Nach Überprüfung der Einkaufsstrategie gibt der strategische Einkäufer das Ticket frei.

### **Schritt 4: Lieferantenanalyse und -auswahl – automatisierte Lieferantenverhandlung um den besten Preis**

Sobald die Warengruppenstrategie freigegeben ist, beginnt die Lieferantenauswahl. Auch für diesen Schritt sind bereits alle benötigten Informationen im Ticket vorhanden. Die Spezifikationen des Produktes liegen in optimaler Qualität vor, die benötigten Mengen sind definiert, und durch die Marktanalyse und die anschließende Lieferantenqualifizierung sind alle potenziellen Lieferanten identifiziert. Die im dritten Schritt abgeleitete Warengruppenstrategie kann nun umgesetzt werden.

Im Fall einer Ausschreibung werden die Spezifikationen, Mengen und Lieferbedingungen direkt aus dem Ticket zeitgleich an alle Lieferanten übermittelt. Die eingehenden Angebote werden ebenfalls in Echtzeit dem strategischen Einkäufer im Ticket angezeigt. Der strategische Einkäufer kann sofort die zugesicherten Preise einsehen.

Die Darstellung der Angebotspreise im Ticket enthält zur optimalen Übersicht bereits erste Auswertungen zu Durchschnittspreisen, Preisstreuung etc. Der strategische Einkäufer kann im Ticket allen Lieferanten, deren Stückpreise über den aktuellen Durchschnittspreisen liegen, automatisch ihre Position je Artikel, Dienstleistungsposition oder Paket im Vergleich zum Mittelwert und zum besten Preis (bzw. zu einem vom Einkäufer angestrebten Preis) übermitteln und auf der Grundlage ein verbessertes Angebot anfragen.

Die zweiten Angebote werden zusammen mit den initialen Angeboten, die bereits unterhalb des alten Mittelwertes lagen, in einen neuen „Topf geworfen“. Es werden ein neuer Mittelwert und der geringste Preis (bzw. ein vom Einkäufer angestrebter Preis) errechnet. Für die Angebote, die sich immer noch oder wieder über dem Mittelwert befinden, wiederholt sich der Ablauf und es wird ein weiteres verbessertes Angebot durch das System angefragt.

Dieses Prinzip kann der strategische Einkäufer so lange wiederholen, bis sich die Preise nicht mehr weiter verbessern. Erfahrungsgemäß werden in den ersten beiden Runden die größten Preisverbesserungen erzielt werden. Je öfter diese E-Auktion gemacht wird, desto näher kommt der strategische Einkäufer den bestmöglichen Einkaufspreisen. Wenn sich in den Preisen nicht mehr viel von einer auf die andere Runde ändert, kann er sich sicher sein, dass jeder Lieferant den gerade noch akzeptablen Preis abgegeben hat. Der strategische Einkäufer kann nun den Lieferanten seiner Wahl auswählen. Die Lieferantenauswahl muss natürlich nicht ausschließlich nach dem günstigsten Preis ausfallen. Sollte beispielsweise ein bestehender Lieferant durch die Auktion seine Preise erheblich verbessert haben, aber Wechselkosten etc. anfallen, wird ein Wechsel nicht verfolgt. Durch einen Knopfdruck im Ticket wird dem Lieferanten eine Nachricht geschickt, dass das Angebot angenommen und der Vertrag erarbeitet wird.

### **Schritt 5: Implementierung – schnelle Absprachen für schnellen und einfachen Vertragsabschluss**

Die Implementierung im fünften Schritt muss in zwei Bereiche unterteilt werden. Zum einen in die operative und zum anderen in die juristische Implementierung.

Bevor ein Vertrag mit einem neuen Lieferanten endgültig abgeschlossen werden kann, müssen operative Rahmenbedingungen wie

beispielsweise die letzte Lieferung des alten Lieferanten oder Testings der Artikel des neuen Lieferanten durch die einzelnen Fachabteilungen wie Qualitätskontrolle, Produktion oder Logistik bestätigt werden.

Das Ticket mit den vereinbarten Spezifikations-, Konditions- und Lieferantendaten aus dem strategischen Einkaufsprozess durchläuft entsprechend eine Fachabteilung nach der anderen. Die verantwortlichen Mitarbeiter geben im Ticket an, ab wann (unter Berücksichtigung der Kündigungsfrist des aktuellen Lieferanten) das Produkt des neuen Lieferanten verwendet werden kann. Es wird durch jede betroffene Fachabteilung per Knopfdruck bestätigt, dass zu diesem Zeitpunkt alle eventuell noch nötigen Vorbereitungen (z. B. Maschinenumrüstungen) getroffen sein werden, sodass das Produkt reibungslos in den Prozess einfließen kann.

Sobald die Bestätigung im System vorliegt, geht das Ticket weiter zur Rechtsabteilung. Hier wird anhand der Daten im Ticket (Lieferant, Zahlungsbedingung, Lieferbedingungen, Artikel, Menge, Preis etc.) automatisch ein Standardvertrag ausgefüllt. Dieser kann durch eine elektronische Signatur (z. B. Personalausweis) freigegeben und dem Lieferanten zugesendet werden.

Sobald dieser Vertrag vom neuen Lieferanten bestätigt wurde, wird dies im Ticket vermerkt und der Vertrag des aktuellen Lieferanten wird automatisch gekündigt.

An diesem Punkt endet der strategische Einkaufsprozess. Sobald der neue Lieferant anfängt zu liefern und damit Bewegungsdaten im System erzeugt werden, beginnt die nächste Runde des strategischen Einkaufsprozesses, „und das Karussell dreht sich von Neuem“.

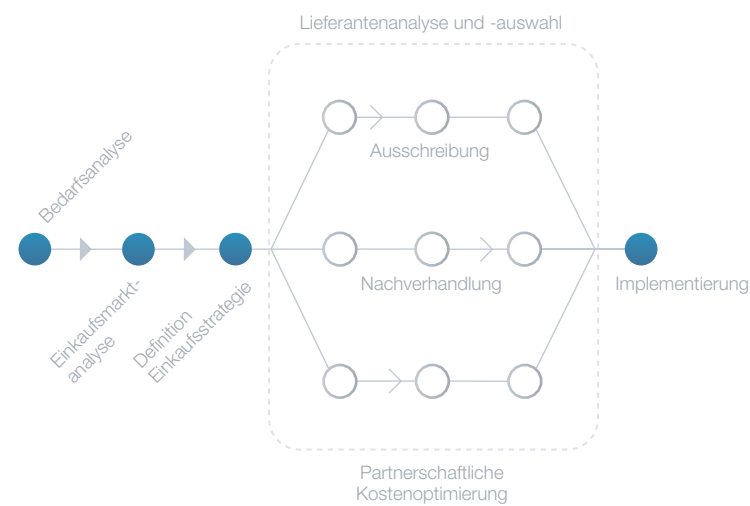
### **Ausblick: vom linearen zum simultanen Sourcing-Prozess**

Die dargestellten Möglichkeiten entlang des strategischen Einkaufsprozesses verdeutlichen, dass die integrierte Digitalisierung schon heute viel mehr als nur ein populäres Schlagwort ist, das irgendwann in der Zukunft für den Einkauf relevant wird. Durch das Aufbrechen traditioneller Grenzen im Unternehmen können strategische Einkaufsaktivitäten digital mit Lieferanten, involvierten Fachbereichen und Einkaufskollegen vernetzt, automatisiert und übergreifend gesteuert werden.

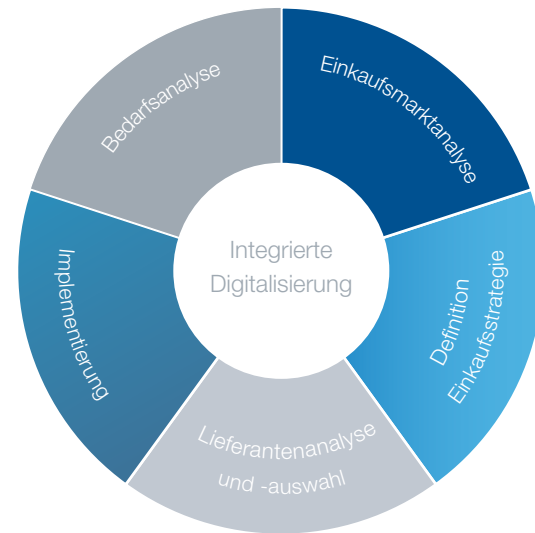
» Vom linearen und langwierigen strategischen Einkaufsprozess zu kontinuierlicher Warengruppenoptimierung in Echtzeit

Abbildung 17

Heutiger Status quo – linearer strategischer Einkaufsprozess „Schritt für Schritt“



In Zukunft – kontinuierliche Warengruppenoptimierung „per Knopfdruck“



In Zukunft ist es sogar sehr gut vorstellbar, dass der aktuell lineare strategische Einkaufsprozess vollständig aufgelöst wird. Stattdessen könnten in einem großen Rechenzentrum die internen Daten mit den Daten der Märkte ständig in Echtzeit simultan verglichen werden (siehe Abbildung 17).

Sobald ein neuer Lieferant im Markt auftaucht, wird dieser sozusagen vorsorglich automatisch qualifiziert, unabhängig davon, ob dieser aktuell benötigt wird. Zudem werden ständig die Marktpreise mit den kontrahierten Preisen verglichen. Nach vordefinierten Parametern (z.B. Preisabweichung, Mengenabweichungen) wird automatisch eine Ausschreibung erstellt, zu der die Lieferanten Angebote digital einreichen. Das System wiederholt die Ausschreibungen über Kommunikation der Mittelwerte und des niedrigsten Preises so lange, bis sich kein besserer Preis mehr ergibt. Anschließend werden die neuen Konditionen implementiert, das Timing mit den operativen Abteilungen abgeklärt und juristisch vereinbart.

Letztlich wird der strategische Einkäufer sich nicht mehr mit dem nun aufgelösten Prozess selbst beschäftigen müssen, sondern er agiert als eine Art „strategischer Controller“, der die Rahmenbedingungen vorgibt und überwacht. Der strategische Einkaufsprozess, der, abhängig von der Komplexität der zu bearbeitenden Warengruppe und des Einkaufsmarkts, heute noch zwischen vier und sechs Monate dauert, könnte in Zukunft in Sekundenbruchteilen durchgeführt werden.

Schrecken Sie nicht vor diesem Zukunftsszenario und den damit verbundenen Herausforderungen zurück, sondern beginnen Sie stattdessen mit kleineren Optimierungspotenzialen im strategischen Einkauf und digitalisieren Sie die Prozesse nach und nach. Nutzen Sie schon heute die zahlreichen Möglichkeiten, Innovationen für den strategischen Einkauf einzusetzen. So kommen Sie auch mit kleineren Schritten zum Ziel.

## Den Einkauf IDEalisieren: Der Weg zum industrialisierten und digitalisierten Einkauf in der Praxis

**Der strategische Einkaufsprozess lässt sich nur erfolgreich „IDEalisieren“, wenn auf dem Weg dorthin drei operative Leitlinien befolgt werden. Optimierungspotenziale müssen eindeutig identifiziert und quantifiziert werden, und während der Einführungsphase ist ein aktives Change- und Projektmanagement erforderlich. Zur nachhaltigen Erfolgssicherung ist regelmäßig ein Erfolgs-Tracking durchzuführen.**

Dr. Bernhard Höveler, Robin Schäfer

Die Effektivität und Effizienz des strategischen Einkaufsprozesses lässt sich durch eine umfassende Umstrukturierung nach dem IDEa-Modell deutlich steigern. Hierauf wurde in den vorangegangenen Artikeln bereits detailliert eingegangen. Nun stellt sich die Frage, welche Leitlinien bei der Einführung des „IDEalisierten“ strategischen

Einkaufsprozesses beachtet werden sollten. Die drei wesentlichen Leitlinien sind Identifizierung und Quantifizierung von Potenzialen, aktives Change- und Projektmanagement sowie nachhaltiges Erfolgs-Tracking (siehe Abbildung 18). Die praktische Umsetzung wird hier erläutert:

» Leitlinien zur Einführung des industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozesses

Abbildung 18



**1. Identifizierung und Quantifizierung des Potenzials**

Bevor über die tatsächliche Industrialisierung und Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses entschieden werden kann, muss zunächst das zu realisierende Potenzial eindeutig identifiziert und verlässlich quantifiziert werden. Schließlich ist eine Umstellung des Prozesses nur sinnvoll, wenn ein positiver Business Case vorliegt. Die zu erwartenden Vorteile im Vergleich zum Status quo müssen also den Investitions- und Einführungskosten gegenübergestellt werden. Zur Identifizierung des Potenzials sind die vier Eckpfeiler des IDEa-Konzeptes heranzuziehen, die bereits in den vorangegangenen Artikeln thematisiert wurden:

**1. Spezialisierung/Standardisierung**

Die getrennte Bearbeitung von homogenen Aufgabenpaketen entlang des strategischen Einkaufsprozesses führt zu einer intensiven Spezialisierung von Einkaufsmitarbeitern. Damit lassen sich Prozesse und Methoden weitestgehend standardisieren.

**2. Automatisierung**

Der Anteil manueller Tätigkeiten wird durch zunehmende Automatisierung von Prozessen substanziell gesenkt. Der Bedarf an personellen Ressourcen reduziert sich hiermit maßgeblich.

**3. Informatisierung**

Unter „Informatisierung“ wird die Versorgung des Einkaufs mit hochwertigen Informationen, z.B. Daten zum Ausbau der Supply Market Intelligence, verstanden. Grundlegendes Ziel ist es, die Prozessqualität zu steigern und dadurch weiteres Potenzial zu erschließen (z.B. zusätzliche Materialkostenreduzierungen durch neue Lieferanten im Zuge der Einführung eines Supply Market Intelligence Systems).

**4. Integrierte Digitalisierung**

Die Digitalisierung resultiert im größtmöglichen Verzicht auf papierbasierte Dokumentation und Kommunikation sowie in der vollständigen Vernetzung mit Lieferanten und Fachbereichen. Darüber hinaus werden sämtliche Unternehmensdaten strukturiert in digitaler Form erfasst und an zentraler Stelle zusammengeführt.

Entlang dieser Eckpfeiler lässt sich das Verbesserungspotenzial von IDEa, bezogen auf fünf Dimensionen, identifizieren (siehe Abbildung 19).

**1. Prozess-/Materialkostensparnis**

Erhebliche Kostensenkungen können durch Standardisierung, Spezialisierung, Automatisierung und Digitalisierung der Prozesse erzielt werden. Dies wird insbesondere durch geringere benötigte

Personalkapazität erreicht. Aber auch durch Materialkosteneinsparungen, z.B. durch leistungsstärkere Lieferanten im Zuge der Einführung eines Supply Market Intelligence Systems.

**2. Qualitätssteigerung**

Die Qualität lässt sich vor allem durch die verstärkte Informatisierung der Prozesse erhöhen, da der Einkauf stets mit hochwertigen Informationen versorgt wird. Gleichzeitig führen Standardisierung, Spezialisierung und Automatisierung des strategischen Einkaufsprozesses dazu, dass ein konstant hohes Qualitätsniveau gewährleistet werden kann.

**3. Innovationssteigerung**

Die verstärkte Informatisierung des Einkaufs ermöglicht eine beträchtliche Innovationssteigerung. So können durch die umfassende Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Einkaufsdaten Innovationsprozesse in der Entwicklung von Methoden, wie beispielsweise Supply Market Intelligence, angestoßen und umgesetzt werden.

**4. Verkürzung Prozessdurchlaufzeiten**

Zur Verkürzung der Prozessdurchlaufzeiten tragen Automatisierung und Digitalisierung bei, durch die der strategische Einkaufsprozess erheblich beschleunigt werden kann, z.B. durch digital gepflegte und jederzeit verfügbare Produktspezifikationen, Lieferantendatenbanken, Ausschreibungsunterlagen etc. Doch auch der hohe Standardisierungs- und Spezialisierungsgrad der Einkaufsaufgaben ermöglicht eine zügige und routinierte Abarbeitung der einzelnen Prozessschritte.

**5. Risikooptimierung**

Durch die Standardisierung und Spezialisierung der Einkaufsprozesse können Prozessrisiken signifikant gesenkt werden. Schließlich sind wohldefinierte und standardisierte Prozesse mit klar definierten Verantwortlichkeiten in sehr geringem Maße fehleranfällig. Darüber hinaus sorgt der Einsatz von Spezialisten dafür, dass alle Prozessschritte ordnungsgemäß ausgeführt werden.

**2. Aktives Change- und Projektmanagement**

Wenn die Potenziale des industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozesses sauber identifiziert und quantifiziert worden sind sowie ein positiver Business Case errechnet wurde, so geht es im zweiten Schritt darum, die zur Realisierung der Potenziale notwen-

digen Veränderungen im Einkauf erfolgreich umzusetzen. Dazu ist aktives Change- und Projektmanagement unerlässlich. In dessen Rahmen sind zunächst mögliche Hürden und Bedenken gegen die Industrialisierung und Digitalisierung zu antizipieren und darauf aufbauend eine Analyse der Key-Stakeholder durchzuführen, um die politische Situation im Unternehmen und in dessen Umfeld einzuschätzen. Daraus ist sowohl eine Kommunikationsstrategie unter Einbeziehung aller Stakeholder zu entwickeln als auch der optimale Transformationsumfang zu definieren. Abschließend ist ein Zeit- und Maßnahmenplan für die Einführungsphase aufzustellen.

**Mögliche Hürden bei der Umstrukturierung**

Die Umstellung ganzer Organisationsstrukturen erweist sich erfahrungsgemäß als äußerst komplexe Aufgabe. So werden Unternehmen bei der Transformation zum industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozess vor eine Reihe von organisatorischen und personellen Herausforderungen gestellt (siehe Abbildung 20).

Organisatorische Hürden können sich aus der Gestaltung von Entscheidungsprozessen ergeben. Wenn Entscheidungen zu neuen Strukturen zentralistisch getroffen werden, d.h. also unter Einbeziehung nur weniger Personen, so werden sich langfristige Erfolge hier schwieriger erzielen lassen, als wenn Mitarbeiter aktiv in die Entscheidungsfindung eingebunden werden. Der Grund hierfür ist, dass Entscheidungen, die von allen Abteilungen getragen werden, in den Teams motivierter umgesetzt werden. Sind allerdings so viele Personen an Entscheidungen beteiligt, dass der Entscheidungsprozess komplex und zeitaufwendig wird, so ist dies ebenfalls keine gute Grundlage für Veränderungsprojekte.

Die Probleme im Zusammenhang mit Entscheidungsprozessen werden häufig durch die historische Prägung des Unternehmens hervorgerufen. Sind Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen größtenteils historisch gewachsen, so lassen sie sich nur schwer aufbrechen. Veränderungen lassen sich erfahrungsgemäß in jungen, innovativen Branchen, z.B. im IT-Bereich, leichter durchsetzen als in „Traditionsbranchen“ wie der Stahlindustrie.

Auch die Größe der Organisation kann eine Rolle spielen, da sich Veränderungen wesentlich komplexer gestalten, je mehr Mitarbeiter davon betroffen sind. Dies liegt darin begründet, dass in kleinen Organisationen weitaus effizienter und auf persönlicher Ebene auch überzeugender kommuniziert werden kann als in großen.

» Erzielte Verbesserungen durch IDEa

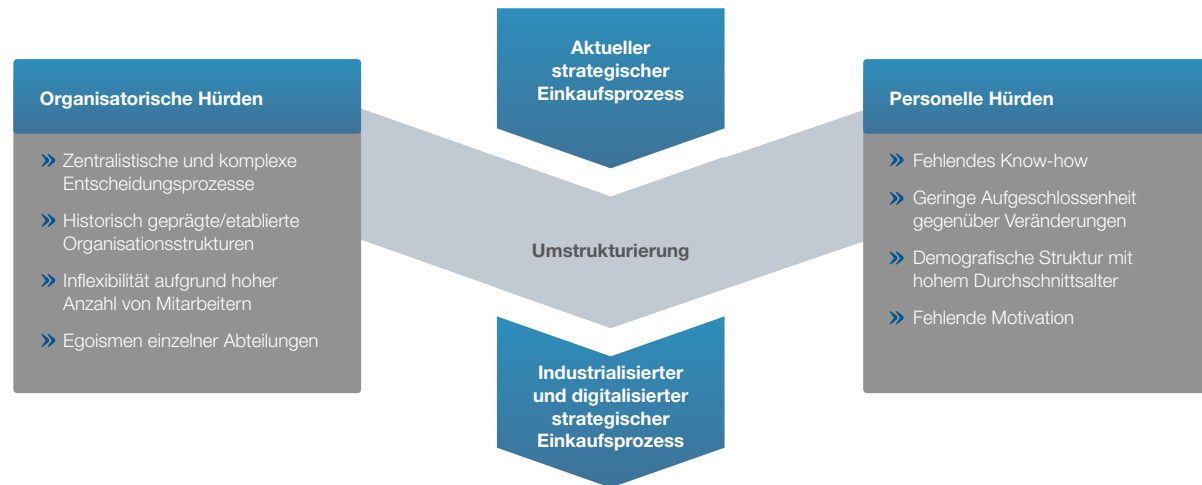
Abbildung 19

Eckpfeiler IDEa-Konzept	Kosten-/Liquiditäts-optimierung	Leistungssteigerung			Risikooptimierung
	Prozess-/Materialkostensparnis	Qualitätssteigerung	Innovationssteigerung	Verkürzung Prozess-durchlaufzeiten	
Standardisierung/Spezialisierung Prozesse	✓	✓	-	✓	✓
Automatisierung	✓	✓	-	✓	-
Informatisierung	✓	✓	✓	-	-
Digitalisierung	✓	-	-	✓	-



## » Mögliche Hürden bei der Umstrukturierung

Abbildung 20



Zusätzlich können ausgeprägte Egoismen einzelner Abteilungen oder Warengruppenverantwortlicher („Silo-Denken“) den Transformationsprozess be- oder verhindern, da die für die erfolgreiche Veränderung notwendige Kooperation der Abteilungen ausbleibt.

Neben organisatorischen können sich darüber hinaus personelle Hürden zeigen. So kann sich die Transformation schwierig gestalten, wenn fehlendes Know-how und stark eingeschränkte Weiterbildungsmöglichkeiten der Belegschaft in den Aufgabenbereichen des industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozesses (Einkaufsdatenanalyse, Einkaufsmarktforschung, Methodenentwicklung, Assistenz, Projektmanagement) sich als „show stopper“ erweisen. Schließlich ist die Weiterentwicklung bestehender Mitarbeiter oder ggf. das Recruiting fähiger externer Fachkräfte mit Kosten verbunden, die in Veränderungssituationen häufig auf Ablehnung des Managements stoßen.

Doch auch eine eventuell auftretende Abwehrhaltung der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter kann zur Herausforderung werden. Diese kann bedingt sein durch eine geringe Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen, wenn diese eher als Risiken (z. B. Arbeitsplatz-/Machtverlust) denn als Chancen (z. B. verbesserte Arbeitsabläufe und Profitabilität) aufgefasst werden.

Ein weiterer Grund hierfür kann in der demografischen Struktur

der Belegschaft liegen. Denn je länger Mitarbeiter in einem Unternehmen arbeiten und je älter sie sind, desto eher werden sie sich erfahrungsgemäß mit Veränderungen schwertun.

Darüber hinaus können Mitarbeiter einer Transformation hin zum industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozess ablehnend gegenüberstehen, wenn sie befürchten, dass die Komplexität ihrer Aufgaben auf ein so geringes Maß abfallen könnte, dass ihre Arbeitsmotivation darunter leiden würde. Dies könnte durch ein falsches Verständnis des IDEa-Konzeptes und/oder eine Veränderung im Allgemeinen hervorgerufen werden.

### Analyse der Key-Stakeholder

Ist man sich dieser möglichen Hürden bzw. Bedenken bewusst, so gilt es, die politische Situation des Unternehmens zu erkennen und in Betracht zu ziehen, um das Ausmaß der jeweiligen Herausforderungen einzuschätzen. Die Frage lautet vereinfacht: „Wer ist für und wer ist gegen IDEa?“ Um hier Klarheit zu gewinnen, steht eine Analyse der „Key-Stakeholder“ an, also der Haltungen und Beweggründe der wichtigsten Akteure und Interessengruppen im Unternehmen und eventuell auch bestimmter externer Gruppen. Im Rahmen dieser Analyse sollten im Wesentlichen acht Fragen beantwortet werden, die sich in drei Kategorien aufteilen lassen:

### 1. Akteure

- Wer sind die wichtigsten Akteure/Gruppen im Unternehmen, die von IDEa betroffen sind?
- Wer sind die Entscheidungsträger, wer sind die wichtigen „Meinungsmacher“?
- Welche Interessengruppen gibt es (z. B. Betriebsrat)?

### 2. Interessen

- Welche Interessen haben die einzelnen Akteure?
- In welchem Verhältnis stehen diese Interessen zu den Auswirkungen der Industrialisierung und Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses?
- Wie hoch ist die Kooperationsbereitschaft zwischen den Akteuren im Gegensatz zur Verfolgung eigener Interessen einzelner Akteure?

### 3. Machtgefüge

- Wie ist das Machtgefüge/die Machtaufteilung zwischen den Akteuren?
- Wie würde sich das Machtgefüge nach der Umstrukturierung verändern?

Die Beantwortung dieser Fragen ermöglicht eine grobe Abschätzung, mit wie viel Gegenwehr bzw. Zustimmung bei der Umstrukturierung zum industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozess zu rechnen ist.

### Einbeziehung der Stakeholder

Um den identifizierten Herausforderungen zu begegnen und negativen Entwicklungen vorzubeugen, muss eine Vorgehensweise („Change-Management-Prozess“) entwickelt werden, durch die sämtliche Stakeholder in den Transformationsprozess einbezogen und für die Idee von IDEa gewonnen werden können (siehe Abbildung 21).

Der Schlüssel zum Erfolg dieser Vorgehensweise ist die ihr zugrunde liegende Taktik, in jedem Arbeitsschritt alle relevanten Stakeholder zu informieren und einzubinden. Diese „integrative Kommunikationsstrategie“ stellt eine ausgewogene Berücksichtigung wirtschaftlicher und kultureller Aspekte sicher. Damit wird erreicht, dass keine rein kostenorientierte Veränderung anvisiert wird. Mit dieser allein kann kein nachhaltiger Nutzen entstehen, weil der notwendige Kulturwandel außer Acht gelassen wird. Der wirtschaftliche Nutzen einer neuen Software, wie des beschriebenen Ticket-Tools

(→ Vgl. Artikel „Integrierte Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses“), kann sich nur entfalten, wenn diese von den Mitarbeitern akzeptiert und fachgerecht eingesetzt wird. Ebenso wenig ist aber ein rein kulturell ausgerichtetes Veränderungsmanagement zielführend, weil dabei die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen fehlt. So ist es z. B. nur sinnvoll, die Mitarbeiter vom IDEa-Konzept zu überzeugen, wenn im Anschluss daran auch rentabilitätssteigernde Maßnahmen durch Industrialisierung und Digitalisierung des Einkaufs umgesetzt werden. Aus diesem Grund sollten während der Einführungsphase Aktivitäten im Wechsel durchgeführt werden, die entweder das Ziel verfolgen, die wirtschaftliche Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen oder aber den Verhaltens- und Kulturwandel voranzutreiben. Dabei bilden gezielt terminierte Lenkungsausschusssitzungen das Bindeglied zwischen den einzelnen Aktivitäten, um notwendige Entscheidungen zu treffen und die Unterstützung durch das Top-Management während der Einführungsphase sicherzustellen.

Drei zentrale Prozessschritte zielen auf eine Erhöhung der Rentabilität ab:

- Durchführung von Interviews mit relevanten Stakeholdern zur Aufnahme des Status quo und Erhebung möglicher Restriktionen
- Definition von Maßnahmen zur Industrialisierung und Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses inklusive Kosten-Nutzen-Kalkulation
- Umsetzung der definierten Maßnahmen

Nach jedem dieser Schritte ist jeweils ein Schritt zur Einbindung sämtlicher Stakeholder durchzuführen. So wird sichergestellt, dass alle Stakeholder davon überzeugt sind, Entscheidungen mit getroffen zu haben, und dass sie sich langsam an den Zielzustand gewöhnen können:

- Prüfung und Bestätigung des aufgenommenen Status quo und Feststellung von Restriktionen aufseiten der Stakeholder, um korrekte Erfassung sicherzustellen und Missverständnisse auszuschließen.
- Transparente Kommunikation und Abstimmung der beschlossenen Maßnahmen im engen Dialog mit Stakeholdern, um die vollständige Information aller Betroffenen und deren Akzeptanz zu gewährleisten.
- Einholung von Feedback der Stakeholder, um den strategischen Einkaufsprozess optimal den Bedürfnissen der Stakeholder anpassen zu können.

Auf Basis des Feedbacks der Stakeholder erfolgt das „Fine-tuning“ des strategischen Einkaufsprozesses, indem dieser bei Bedarf in Teilen angepasst und weiter optimiert wird. Die Anpassungen sollten sowohl der Steigerung der wirtschaftlichen Rentabilität als auch dem weiteren Verhaltens- und Kulturwandel dienen.

**Alternativen des Transformationsumfangs**

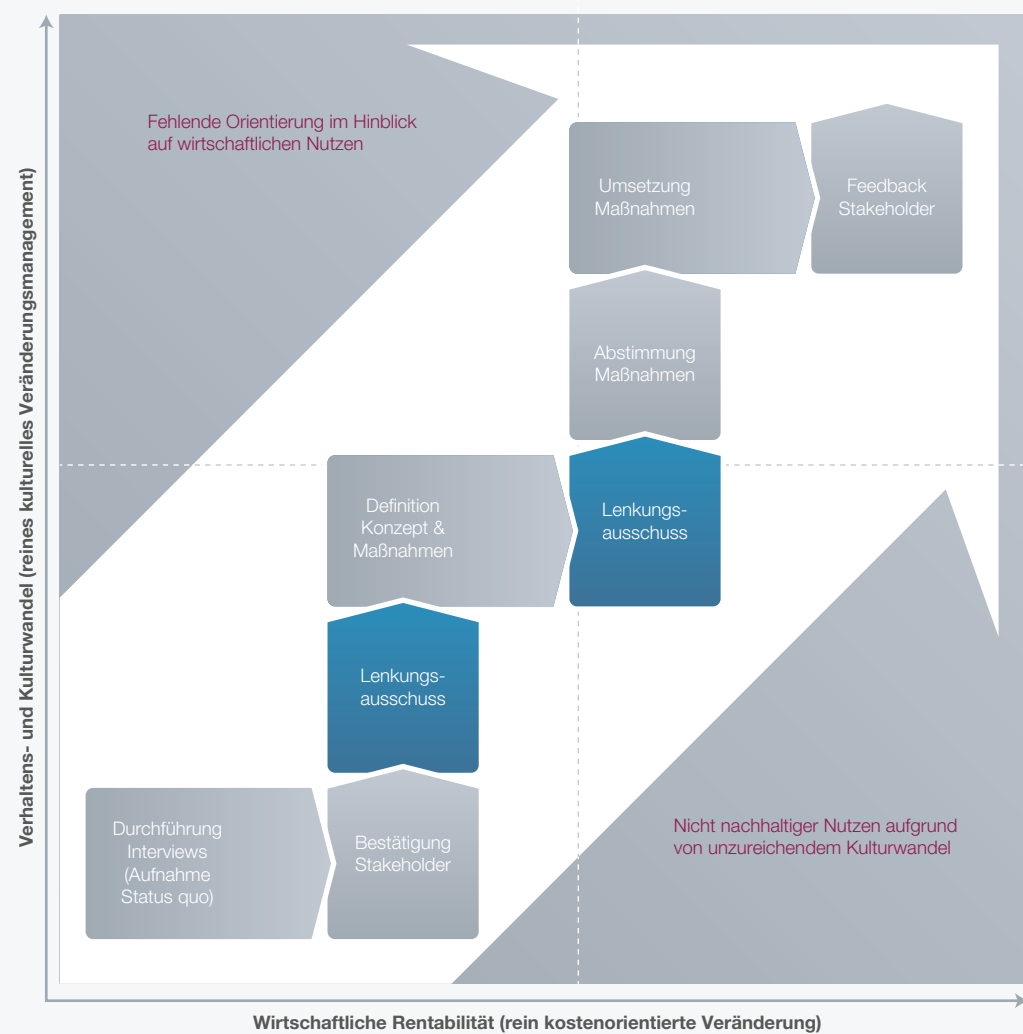
Die integrative Kommunikationsstrategie bildet damit die Basis auf dem Weg zum industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozess. Nun stellt sich die Frage, in welchem Umfang und mit

welcher Geschwindigkeit der strategische Einkaufsprozess nach dem IDEa-Modell umgestaltet werden kann.

Zur Regulierung von Umfang und Geschwindigkeit gibt es zwei maßgebliche Stellschrauben: Sowohl die Anzahl der spezialisiert bearbeiteten Aufgabenpakete bzw. digitalisierten strategischen Einkaufsprozesseschritte als auch die Anzahl der umstrukturierten Einkaufsbereiche bzw. Warengruppen sind variable Größen mit Einfluss auf die Umsetzbarkeit. Es lassen sich vier grundlegende Varianten des Transformationsumfangs unterscheiden, die ihrerseits ebenfalls variiert werden können (siehe Abbildung 22).

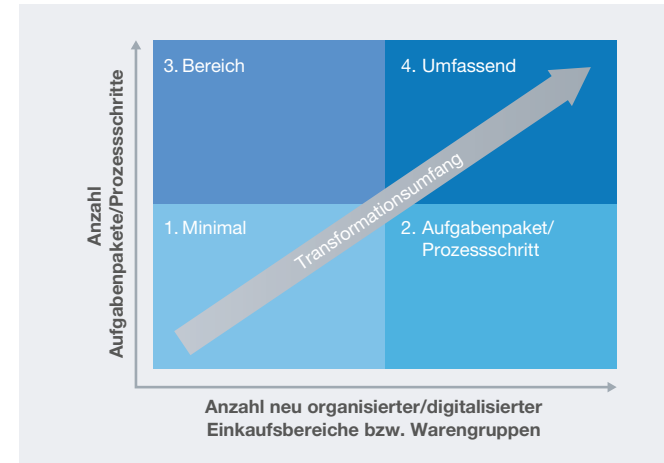
» Change-Management-Prozess unter Einbeziehung sämtlicher Stakeholder

Abbildung 21



» Alternative Varianten des Transformationsumfangs

Abbildung 22



1. „Minimal“: Hier wird die kleinstmögliche Änderung realisiert, indem zunächst nur Industrialisierung und Digitalisierung eines Aufgabenpaketes im Sourcing-Prozess (z. B. Datenanalyse) oder eines Prozessschrittes (z. B. Lieferantenanalyse und -auswahl) umgesetzt werden. Dabei beschränkt man sich auf nur einen Einkaufsbereich bzw. eine Warengruppe.
2. „Aufgabenpaket/Prozessschritt“: Hierbei wird analog zur Variante „Minimal“ ebenfalls nur ein Aufgabenpaket oder Prozessschritt umgesetzt. Dies erfolgt jedoch für mehrere oder sogar alle Einkaufsbereiche oder Warengruppen.
3. „Bereich“: Bei dieser Variante wird zunächst nur ein Einkaufsbereich, wie z. B. der Dienstleistungseinkauf, oder eine Warengruppe reorganisiert. Die Umstrukturierung erfolgt jedoch komplett nach dem Modell IDEa.
4. „Umfassend“: Der größte Transformationsumfang wird mit dieser Variante erreicht, bei der ein Großteil, z. B. der komplette direkte Einkauf, oder sogar alle Bereiche und Warengruppen nach IDEa reorganisiert werden.

Auf Basis dieser Varianten lässt sich eine schrittweise Weiterentwicklung des Einkaufs hin zur umfassenden Etablierung des IDEa-Konzeptes realisieren: Als Einstieg kann z. B. die Variante „Minimal“ gewählt werden. Nach erfolgreicher Einführung können anschließend die Varianten „Aufgabenpaket“ und/oder „Bereich“ angegangen werden. Sofern sich aufgrund dessen die erhofften Verbesserungen einstellen, kann daraufhin mit der Implementierung der Variante „Umfassend“ begonnen werden. Selbstverständlich kann jede der Varianten bei Bedarf auch ohne eine Vorstufe direkt umgesetzt werden. Aus dieser Methodik ergeben sich zahlreiche Vorteile:

» Individualisiertes Vorgehen: Es wird ein auf die entsprechende Unternehmenssituation abgestimmtes Vorgehen ermöglicht und keinesfalls eine Transformation „mit der Brechstange“ abverlangt. Da IDEa kein Patentrezept für jede Unternehmensform ist, kann das damit verbundene Leistungspotenzial nicht pauschal in jeder Organisation ausgeschöpft werden. In Abhängigkeit von der Ist-Situation im Unternehmen kann daher die optimale Transformationsvariante für den Einstieg gewählt werden.

» Reduziertes Investitionsrisiko: Der Nutzen der Einführung des IDEa-Modells muss den damit verbundenen Aufwand übersteigen. So dürfen beispielsweise die Personalkosten nicht ansteigen. Der gegenüberstehende Nutzen kann jedoch zunächst nur grob abgeschätzt werden, da Potenziale für Qualitätsverbesserungen und Zeitersparnis von vornherein nur schwer quantifizierbar sind. Durch die schrittweise Vorgehensweise lässt sich das Investitionsrisiko minimieren, da sich mögliche negative Auswirkungen auf den reorganisierten Bereich beschränken.

» Aufbau von Know-how: Bei schrittweisem Durchlaufen der Varianten lässt sich sukzessive Erfahrung mit IDEa sammeln. Peu à peu können Expertenwissen aufgebaut, Verhaltensweisen verinnerlicht und aus Fehlern gelernt werden. Das erworbene Know-how lässt sich anschließend auf die nächsthöhere Transformationsvariante übertragen.

» Abmildern der Herausforderungen: Die oben beschriebenen möglichen Hürden bei der Umstrukturierung lassen sich abmildern. So steigt in der Regel die Akzeptanz und Motivation für den Umbau zum industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozess, wenn die damit verbundenen Erfolge sichtbar und Vorteile erkennbar werden. Ein nicht ausreichendes Know-how der Mitarbeiter lässt sich durch den sukzessiven Aufbau von Expertise nach und nach auflösen. Schließlich können auch starre Organisationsstrukturen durch die schrittweise „Bottom-up“-Transformation des Einkaufs über die Zeit aufgeweicht werden.

**Zeit- und Maßnahmenplan**

Sobald sowohl die Vorgehensweise als auch die Variante des Transformationsumfangs definiert sind, gilt es, einen Zeit- und Maßnah-



menplan für die Einführung des industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozesses aufzustellen. Dieser sollte zum einen realistisch und robust sein. So sollten Teilprojekte mit ausreichend Zeitpuffern geplant werden, um den gesamten Projektfortschritt nicht durch unerwartet auftretende Verzögerungen, z.B. aufgrund von erhöhtem Abstimmungsbedarf zwischen einzelnen Fachbereichen, zu behindern. Zum anderen sollte der Plan feste umrissene Meilensteine enthalten. So wird sichergestellt, dass der Projektstatus und Fortschritt jederzeit klar definiert sind. Die vier wesentlichen Meilensteine im Rahmen der Einführung sind:

1. Geschaffene Faktenbasis zur Optimierung des strategischen Einkaufsprozesses (nach Durchführung von Interviews zur Aufnahme des Status quo)
2. Konzeptionell neu gestalteter strategischer Einkaufsprozess
3. Definierte Maßnahmen zur Umsetzung
4. Umgesetzte Maßnahmen zur Industrialisierung und Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses

### 3. Erfolgs-Tracking

Den dritten Baustein zur nachhaltigen Etablierung des industrialisierten und digitalisierten Einkaufsprozesses bildet ein stringentes Erfolgs-Tracking – sowohl während der Einführungsphase als auch darüber hinaus. Im Rahmen der Einführung steht dabei eine regelmäßige Überprüfung des Zeitplans im Fokus. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Deadlines und Teilprojektzeiten eingehalten werden, und der Plan sollte bei Bedarf angepasst werden, sofern sich wesentliche Rahmenbedingungen ändern (z.B. unvorhergesehene technische Schwierigkeiten bei der Einführung von Software).

Nach der erfolgreichen Einführung des industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozesses stellt sich die Frage, wie dieser sein volles Potenzial nachhaltig entfalten kann. Die Lösung ist ein Erfolgsmessungssystem, das auf quantitativen und bei Bedarf auch qualitativen KPIs (= Key Performance Indicators) basiert. In Bezug auf die Industrialisierung des strategischen Einkaufsprozesses lässt sich die Anzahl der beschäftigten FTE (= Full Time Equivalent) im strategischen Einkaufsprozess als Kennzahl verwenden. Der Grad

der Digitalisierung lässt sich unter anderem anhand von Prozess-durchlaufzeiten messen. Ebenso sollte der finanzielle Erfolg ermittelt werden, z.B. anhand der durchschnittlich erzielten jährlichen Einsparungen pro A-Warengruppe.

Erfolgsentscheidend ist dabei, dass zum einen die Soll-Werte für diese KPIs klar definiert werden und zum anderen die Entwicklung der KPIs regelmäßig nachgehalten wird. So kann bei zu großen Abweichungen dem nicht zufriedenstellenden Ist-Wert im Vergleich zu den Soll-Werten durch die Einleitung korrekativer Maßnahmen gegen-gesteuert werden.

#### FAZIT

*Wenn sich ein positiver Business Case auf Basis von identifiziertem Potenzial rechnen und darstellen lässt, gibt es gute Argumente für die Einführung des industrialisierten und digitalisierten strategischen Einkaufsprozesses. Personellen Hürden bei der Umsetzung kann man mit diesen Argumenten im Rahmen einer gut durchdachten Kommunikationsstrategie begegnen. Auch organisatorische Hürden können durch konsequentes und aktives Change-Management überwunden werden. Zudem muss das Unternehmen nicht von einem Tag auf den anderen eine Kehrtwende vollziehen. Umfang und Geschwindigkeit der Transformation sind variabel, sodass für jedes Unternehmen ein individueller, „IDEaler“ Weg gefunden werden kann, dessen Erfolg sich durch nachhaltiges KPI-Controlling absichern lässt.*

## Einkaufslexikon

Von Ausgaben bis Zahlungskonditionen – verstehen, was den Einkauf bewegt

### » Abgrenzung „IDEa“ und „Einkauf 4.0“

Ausgehend vom Schlagwort „Industrie 4.0“ versteht man unter „Einkauf 4.0“ die Digitalisierung des Einkaufs. So wie alle Unternehmensbereiche ist auch der Einkauf je nach Perspektive Profiteur oder „Leidtragender“ des digitalen Zeitalters. Das Konzept „IDEa“ geht noch zwei Schritte weiter als „Einkauf 4.0“, indem es der Digitalisierung des Einkaufs zwei Schritte vorausschickt.

Der erste vorgelagerte Schritt ist ein Ziel-/Strategie-Alignment, damit Digitalisierung nicht einfach passiert, sondern von vornherein zielgerichtet eingesetzt wird. Die Möglichkeiten der Digitalisierung sind zwar groß, aber nicht jede Neuerung passt zu den spezifischen (Einkaufs-)Zielen eines Unternehmens. Durch ein Ziel-/Strategie-Alignment wird sichergestellt, dass die zur eigenen Situation passenden digitalen Möglichkeiten optimal genutzt werden können.

Der zweite vorgelagerte Schritt ist die Industrialisierung des Einkaufs. Um von den Möglichkeiten der Digitalisierung zu profitieren, gilt es zunächst, die eigenen Prozesse zu optimieren. Während „Einkauf 4.0“ die Digitalisierung von Anfang an in den Mittelpunkt stellt, betrachtet „IDEa“ zunächst die Ist-Situation der Einkaufsabteilung.

Im Bereich der eigentlichen Digitalisierung weisen „Einkauf 4.0“ und „IDEa“ viele Gemeinsamkeiten auf. Was „IDEa“ an dieser Stelle ausmacht, ist die klare Fokussierung auf die Vernetzung des Einkaufs mit internen Bedarfsträgern und externen Lieferanten.

### » Industrialisierung der Einkaufsprozesse

Im Mittelpunkt der Industrialisierung stehen die Standardisierung von Einkaufsprozessen sowie die Spezialisierung der Mitarbeiter im Einkauf.

Unternehmensweit standardisierte, automatisierte und von überflüssigen Aktivitäten befreite Einkaufsprozesse bilden die Grundlage für effizientes Arbeiten im Einkauf. Auf den optimierten Einkaufsprozessen aufbauend werden ähnliche Aktivitäten bzw. Aufgaben prozess-sowie warengruppenübergreifend zu homogenen Aufgabenpaketen (z.B. Informationsmanagement, Projektmanagement, Administration etc.) zusammengefasst. So wird die Komplexität in den Einkaufsprozessen deutlich reduziert und die Arbeitsqualität im Einkauf erheblich gesteigert.

### » Integrierte Digitalisierung im strategischen Einkauf

Ziel der integrierten Digitalisierung im Einkauf ist es, Tätigkeiten wie Datensammlung, Datenanalyse oder Lieferantenauswahl, die bereits an einzelnen Computern durchgeführt werden, durch ein zentrales IT-System wie an einer „Perlschnur“ digital aufzufädeln und zu vernetzen. Dafür müssen alle Informationen direkt von den Informationsinhabern (z.B. Lieferanten für Spezifikationen oder Qualitätskontrolle für Richtwerte) in das IT-System eingepflegt werden. Dieses System fügt alle Informationen zu einem Arbeitspaket (Ticket) zusammen. Dieses Ticket wird entlang der „Perlschnur“ von Arbeitsschritt zu Arbeitsschritt (Datenanalyse, Qualitätskontrolle, Kommunikation mit Lieferanten etc.) weitergegeben. Bei jedem Arbeitsschritt zeigt das System die zu erledigende Tätigkeit und speichert das Ergebnis (z.B. Lieferantenauswahl oder -freigabe). Es werden immer nur die Tätigkeiten bearbeitet, die das IT-System nicht bearbeiten oder entscheiden kann/soll.

# 15 Fragen an ...

Ein Interview mit **Hansjochen Knölker**,  
Leiter zentraler Einkauf & Services  
DPD Dynamic Parcel Distribution GmbH & Co. KG



**1 Auf welche Leistung in Ihrem Einkauf sind Sie besonders stolz?**  
Es ist uns gelungen, in einer dezentralen Organisationsstruktur die Anerkennung für unseren Wertbeitrag am Unternehmensergebnis transparent zu machen.

**2 Was ist für Sie die größte Herausforderung in Ihrem Einkauf?**  
Eine stärkere Fokussierung auf den strategischen Einkaufsprozess und die weitestgehende Eliminierung operativer Einkaufstätigkeiten.

**3 Welche Eigenschaften schätzen Sie bei Ihren Einkäufern am meisten?**  
Ein ganzheitliches Prozessverständnis mit einem ausgeprägten Verständnis für Partnering.

**4 Wenn Sie einen Wunsch für Ihren Einkauf frei hätten, welcher wäre das?**  
Eine innovative Toolbar mit einem One-Click-Shopping-Erlebnis für unsere Bedarfsträger.

**5 Was war Gegenstand Ihrer ersten Verhandlung?**  
Ein neues Company Car.

**6 An welche Verhandlung erinnern Sie sich besonders gerne?**  
An die Endverhandlung zur Einführung einer neuen Mobile-Device-Generation für das gesamte Unternehmen. Hierbei war zum einen das Beschaffungsvolumen sehr bedeutend und zum anderen der Komplexitätsgrad in der operativen Abwicklung eine enorme Herausforderung.

**7 Bei welcher Verhandlung wird Ihnen heute noch angst und bange?**  
Die Generalunternehmer-Bauleistung für ein großes Paketumschlagzentrum. Hier galt es, die vertraglichen Differenzen der folgenden Nachträge aufzuarbeiten, was zugegeben nicht immer einfach war.

**8 Was macht einen guten Einkaufsleiter aus?**  
Ein guter Einkaufsleiter ist ein Generalist und verfügt über die Fähigkeit, sich schnell in verschiedenste Sachgebiete einzuarbeiten.

**9 Was gefällt Ihnen an Ihrer Tätigkeit als Einkaufsleiter am meisten?**  
Unterschiedlichste Menschen und Lieferanten mit ihren Produkten und Mentalitäten kennenzulernen. Diese Kombination macht für mich den Reiz an diesem Beruf aus.

**10 Was ist Ihre Lieblingswarengruppe?**  
Fahrzeuge und Paketscheine. Letztere waren in der Zeit vor der Digitalisierung Informationsträger von herausragender Bedeutung. Hier galt es, die Versorgungssicherheit für das gesamte Unternehmen sicherzustellen. Eine Fehlertoleranz war damals nicht gegeben – das machte den besonderen Reiz aus.

**11 Was kaufen Sie privat am liebsten ein?**  
Italienische Lebensmittel und Rotweine.

**12 Sind Sie privat eher ein Einkaufsmuffel oder eher ein Shopaholic?**  
Ich kaufe privat sehr zielgerichtet und bedarfsorientiert ein.

**13 Wie sind Sie zum Einkauf gekommen?**  
Ich komme ursprünglich aus der Identifizierungstechnik. Im Rahmen einer Reorganisation wurde ein Einkaufsbereich geschaffen, den es vorher im Unternehmen noch nicht gab. Die Aufgabe hat mich gereizt, daher habe ich Ende der 90er-Jahre damit begonnen, den zentralen Einkauf im Unternehmen aufzubauen.

**14 Einkauf ist ...**  
... neben dem Vertrieb eine der beiden Vitalfunktionen in jeder Unternehmung. Von der Differenz lebt das gesamte Unternehmen.

**15 Wenn Sie nicht Einkaufsleiter wären, wer würden Sie gern sein?**  
Früher wollte ich mal Pilot werden.

HÖVELER HOLZMANN CONSULTING ist eine auf smarte Einkaufs- und Supply-Chain-Optimierung spezialisierte Unternehmensberatung. Wir verbinden die Professionalität und den Qualitätsanspruch einer klassischen Top-Managementberatung mit dem tief greifenden Wissen und der Umsetzungskompetenz einer fokussierten Einkaufs- und Supply-Chain-Beratung. HÖVELER HOLZMANN CONSULTING unterstützt Unternehmen bei der Optimierung von Einkaufskonditionen sowie bei der Implementierung von effizienten Strukturen und Prozessen im Einkauf und in der Supply Chain.

#### **HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH**

Schanzenstraße 20 A  
40549 Düsseldorf

Tel.: +49 (0) 211 - 563875 - 0  
Fax: +49 (0) 211 - 563875 - 69  
E-Mail: [info@hoeveler-holzmann.com](mailto:info@hoeveler-holzmann.com)

#### **Ansprechpartner**

Dr. Bernhard Höveler, geschäftsführender Gesellschafter  
Telefon: +49 (0) 211 - 563875 - 10

Florian Holzmann, geschäftsführender Gesellschafter  
Telefon: +49 (0) 211 - 563875 - 20

Amtsgericht Düsseldorf  
HRB 65735  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 27  
des Umsatzsteuergesetzes: DE277619364

#### **Konzeption und Gestaltung**

milkmonkey