

# Beschaffung

aktuell

2016 04

Das Magazin für Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik



Dass Einkaufsleiter als oberste Kostenmanager immer noch nicht zu der Geschäftsführung gehören, ist nicht zu verstehen. Durch einen radikalen Kurswechsel in der Organisation könnte man es schaffen.

**Dr. Bernhard Höveler**

## Die Industrialisierung des Einkaufs

Seite 10

**Excellence in E-Solutions 2016**

Beschaffung bei einem Medienkonzern Seite 32

**Big Data**

Künstliche Intelligenz im Einkauf Seite 30

**Werkzeugbau**

Toolmanagement rund um den Globus Seite 50

Interview mit Dr. Bernhard Höveler, geschäftsführender Gesellschafter, Höveler Holzmann Consulting

# Über die Industrialisierung des Einkaufs

Dass der Einkaufsleiter als oberster Kostenmanager im Unternehmen immer noch auf der zweiten, dritten, teilweise vierten Ebene eingeordnet ist, ist nicht zu verstehen. Dr. Bernhard Höveler erklärt, wie es der Einkauf durch einen radikalen Kurswechsel in der Organisation in die Vorstands- und Geschäftsführungsebene schafft.



**Beschaffung aktuell:** In einem Zeitschriftenartikel behaupten Sie, dass man immer noch mehr Leistungen aus dem Einkauf heraussholen kann. Meinen Sie nicht, dass die Schraube langsam am Anschlag ist?

**Dr. Bernhard Höveler:** Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem radikalen Kurswechsel in der Organisation des Einkaufs. In den meisten Unternehmen ist der Einkauf nicht nur strategisch und operativ getrennt organisiert, sondern auch nach sogenannten Categories. Da gibt es den direkten sowie den indirekten Einkauf, darunter gibt es dann Warengruppenverantwortliche. Je größer die Organisation wird, gibt es Spezialisten pro Warengruppe oder für Warengruppencluster. Wenn Sie international werden, ist der Einkauf auch noch nach Regionen gegliedert. Damit kommen Sie klassischerweise zu einer Matrix-Organisation, einmal nach Warengruppen und einmal nach Ländern oder manchmal auch nach internen Kunden oder Divisionen. So entsteht eine komplexe Organisationsstruktur. Diese Matrix-Struktur ist schon seit vielen Jahren etabliert und optimiert, trotzdem fand sich immer noch Einsparpotenzial. Wir haben uns die Frage gestellt: Wie kann das denn sein?

*Der Mann*

## Dr. Bernhard H. Höveler

*... ist geschäftsführender Gesellschafter der Höveler Holzmann Consulting GmbH, Düsseldorf. Der Diplom-Kaufmann und ehemalige A.T. Kearney-Berater promovierte an der Universität zu Köln und der University of Nebraska (USA). Seine Dissertation über das Thema „Kommunikations-Management im Beschaffungsmarketing“ wurde im Jahr 2000 mit dem Wissenschaftspreis des BME ausgezeichnet.*

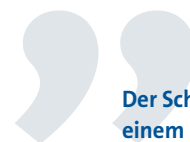
Dr. Bernhard H. Höveler (Bild: Anne Domdey)

**Beschaffung aktuell:** Zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen?

**Höveler:** Ein Grund ist die begrenzte Kapazität, die eine Einkaufsabteilung zur Verfügung hat. Im Tagesgeschäft bleibt deshalb einfach Arbeit liegen. Aber das ist nur ein Teil der Wahrheit.

**Beschaffung aktuell:** Und was ist Ihrer Meinung nach der wahre Grund?

**Höveler:** Nehmen Sie das Herzstück eines jeden Einkaufs, den strategischen Einkaufsprozess, und schauen sich dessen Aufgaben an: Bedarfe spezifizieren, Lieferanten recherchieren, Verhandlungen durchführen, alles, was dazugehört.



**Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem radikalen Kurswechsel in der Organisation des Einkaufs.“**

Wir haben diese Tätigkeiten analysiert: Was macht der strategische Einkäufer den ganzen Tag? Es gibt insgesamt fünf heterogene Aufgabenblöcke, die eine Person auf sich vereint, wenn sie sich um eine oder mehrere Warengruppen kümmert. Mein Credo ist, für jeden Aufgabeblock ein Team von Spezialisten zu bilden.

**Beschaffung aktuell:** Welche fünf Aufgabenblöcke sind das?

**Höveler:** Der erste Aufgabenblock steht unter der Überschrift Datenanalyse. Im Einkauf fallen unzählige Daten an. Viele Unternehmen beklagen jedoch die schlechte Qualität ihrer Daten. Vom technischen Standpunkt aus gesehen, gibt es eine Reihe sehr guter Tools, die Daten aufbereiten und reinigen können. Doch anstatt das Problem konsequent anzugehen, wird weiterhin Datenmüll in das System gekippt. Dabei geht das beste Tool in die Knie.

Dabei ist die Datenanalyse die Basis für einen erfolgreichen Einkauf. Deshalb benötigt man im Einkauf ein Team von Spezialisten für Datenanalyse. Diese Leute müssen Datenbankkenntnisse besitzen sowohl in SAP, als auch in Excel oder Access und, wenn es sein muss, in SQL. Ihre Aufgabe ist es, die Qualität der Daten sicherzustellen. Darauf aufbauend, nutzen sie die Daten, um daraus Informationen zur Unterstützung von Einkaufsentscheidungen abzuleiten. Beispielsweise durch die Definition von Kennzahlen. Das ist eine der Kernaufgaben im strategischen Einkaufsprozess.

**Beschaffung aktuell:** Setzt sich dieses neue Team aus IT-affinen Einkäufern zusammen oder sind es eher IT-Fachleute, die den Einkauf unterstützen?

**Höveler:** Eine Mischung aus beidem wäre gut. Bevorzugt werden natürlich datenaffine Leute, die aus dem Einkauf kommen. Das sind allerdings Glücksfälle. Diese Leute sollten gefördert und weiter ausgebildet werden.

Wenn wir die richtigen Leute im Einkauf nicht finden, finden wir sie vielleicht in der IT-Abteilung. Denen wird das dafür notwendige Einkaufs-Know-how vermittelt. Das Team Datenanalyse ist aber nur das erste von insgesamt fünf.

**Beschaffung aktuell:** Womit beschäftigt sich Team Zwei?

**Höveler:** Team Zwei beschäftigt sich mit der externen Sicht, der Beschaffungsmarktanalyse. Wir haben festgestellt, dass viele Unternehmen auf der Absatzmarktforschungsseite hochprofessionell aufgestellt sind. Aber auf der anderen Seite, dem Einkaufsmarkt, agieren viele amateurhaft.

Unter dem Titel Supply Market Intelligence haben wir ein Verfahren entwickelt, wie man strukturiert nach Lieferanten suchen kann.

**Beschaffung aktuell:** Aber das machen Einkäufer doch ständig?

**Höveler:** Leider nicht alle. Viele Unternehmen kaufen traditionell immer bei ihren Stammlieferanten, obwohl sie wissen, dass der Wettbewerb einer der Haupthebel im Einkauf ist. Aufgrund mangelnder Kapazitäten und fehlender Research-Erfahrung wird keine professionelle und systematische Einkaufsmarktforschung durchgeführt.

Im Prinzip steht die ganze Welt zur Verfügung. Doch wo fängt man an, wo hört man auf? Wir haben eine Systematik entwickelt, wie man bei der Suche nach dem richtigen Lieferanten am besten vorgeht. Das Ergebnis



Dr. Bernhard Höveler im Gespräch mit Sabine Schulz-Rohde von Beschaffung aktuell (Bild: Anne Domdey)

ist ein anwendbares und zeiteffizientes Konzept zur Identifikation optimaler Lieferanten. Es hat mich wirklich überrascht, dass es so etwas noch nie gegeben hat.

Dieses Konzept ist die Basis für die zweite Abteilung, die wir Supply Market Intelligence genannte haben.

**Beschaffung aktuell:** Welche Quellen beziehungsweise Datenbanken nutzen Sie dabei?

**Höveler:** Wenn es um die makroökonomischen Daten geht, wird man beispielsweise bei der Weltbank, OECD und ähnlichen Quellen fündig. Für politische Risiken gibt es zum Beispiel den BERI-Index. Wenn Sie die Länderebene verlassen und weiter auf die Lieferanten- und Unternehmensebene heruntergehen, gibt es entweder über Außenhandelskammern oder über Verbände die klassischen Quellen: Messen, Lieferantenverzeichnisse oder Internetdatenbanken.

Für die gängigsten Produkte wie Stahl, Verpackungen, chemische Rohstoffe haben wir mit Unterstützung des Datenanalyseteams einen aktuellen Datenbestand, der nach Warengruppe und Kundenwunsch stetig erweitert wird.

**Beschaffung aktuell:** Womit beschäftigt sich das dritte Team?

**Höveler:** Das dritte Team beschäftigt sich mit den Methoden zur Erzielung von Einsparungen und zur Steigerung von Effizienz im Einkauf. Das Stichwort dazu heißt: Einkauf mit Methode und Qualität. Hintergrund ist fol-

gender: Die Erfahrung zeigt, dass die Menschen in den Einkaufsabteilungen sehr unterschiedlich arbeiten: Der eine lädt fünf Lieferanten ein, der andere fragt bei 50 Lieferanten an. Der eine steht in engem Kontakt zu den Fachbereichen, der andere macht es nicht. Der eine macht eine ABC-Analyse, der andere macht sie nur halb und so weiter.

Um eine gleichbleibend gute Qualität im Einkauf zu gewährleisten, müssen die Prozessschritte standardisiert werden. Dazu müssen, wie in der industriellen Fertigung, Vorgehensweisen definiert werden.

Im Wesentlichen sind es drei Kernprozesse. Zuerst geht es im strategischen Einkaufsprozess darum, Lieferanten zu finden und unter Kosten- und Leistungs Gesichtspunkten auszuwählen. Wenn ich die Lieferanten gefunden habe, beginnt das Lieferantenmanagement. Ich bewerte und entwickle sie: Die Top-Lieferanten will ich vielleicht noch besser machen, von den schlechten muss ich mich trennen. Der dritte Kernprozess ist das Bestellwesen, der operative Bestellprozess.

In diesen drei Kernprozessen ist für bestimmte Aufgaben festgelegt, welche Methoden angewandt werden. Also: Immer, wenn ihr diese Aufgabe erledigt, müsst ihr eins, zwei, drei machen. Das wird kochbuchartig genau beschrieben. Das können Sie sich vorstellen wie eine DIN-Norm aus der Industrie. Alle Schritte sind genau dokumentiert und genormt. Damit wissen diejenigen, die dafür verantwortlich sind ganz genau, was sie ma-

chen müssen und können gegebenenfalls einem Außenstehenden von einer anderen Fachabteilung nachweisen, dass sie alle notwendigen Arbeitsschritte eingehalten haben. In der Produktion ist es normal, dass Qualitäts-Checks durchgeführt werden, in der Dienstleistung bisher nicht.

Wenn wir mit dem internen Kunden auf Augenhöhe sein wollen, müssen wir als Einkäufer exzellente Qualität abliefern. Wir wollen der interne Dienstleister für Spitzenqualität sein, und das schaffen wir, indem wir mit Methode und Qualität arbeiten.

Dabei geht es nicht darum, akademische Kabinettstückchen zu betreiben und nur noch hochkomplexe Methoden anzuwenden. Wir

handelnden Personen unabhängig zu machen. Das schaffen wir, wenn wir diese Qualitäts- und Methodenimplementierung durchführen.

**Beschaffung aktuell:** Das heißt aber auch, dass Sie alle Schritte dokumentieren müssen?

**Höveler:** Ja, unbedingt. Es ist wichtig, dass wir auf einem gemeinsamen Server, wo es bestimmte Zugangsberechtigungen gibt, unsere Arbeit pro Warengruppe dokumentieren und ablegen. Falls ich morgen ausfallen sollte, kann jemand anderes meine bisherigen Arbeitsergebnisse nachvollziehen und gegebenenfalls fortsetzen. Das ist keine Wunsch-

cing-Prozess auseinandernehmen, sind 30 Prozent der Arbeiten rein administrativer Natur. Für eine Ausschreibung gilt es, eine Lieferantenliste mit sagen wir 50 Lieferanten zu erstellen. Jetzt brauchen Sie die Ansprechpartner, denn Sie wollen das Schreiben ja nicht an eine info@Adresse verschicken, sondern an einen konkreten Ansprechpartner mit Vorname, Nachname, Telefonnummer und so weiter. Das muss kein teurer strategischer Einkäufer machen, das macht eine administrative Kraft kostengünstiger und motivierter.

Ein anderes Beispiel ist die Spezifikationspflege, ein Riesenthema, bei dem wir wieder bei den Daten sind. Wenn Sie eine Ausschreibung von einer hochkomplexen Warengruppe machen wollen, müssen Sie viele Artikel, viele Lieferanten, unter Umständen viele interne Kunden berücksichtigen. Da kommen sehr viele Spezifikationen zusammen, ohne die Sie nicht ausschreiben können.

Diese Spezifikationen müssen gesammelt und in einer Datenbank à jour gehalten werden. Immer wenn es eine Änderung in der Warengruppe gibt, müssen die dazugehörigen Daten auf dem Stand gehalten werden. Diese Tätigkeit kann eine administrative Kraft ausüben, wenn sie entsprechend gebrieft bzw. geschult wurde. Man könnte daher auch vom Etikettenschwindel des strategischen Einkaufs sprechen, weil der Sourcing-Prozess voll von administrativen Aufgaben ist.

**Beschaffung aktuell:** Und wie geht es weiter?

**Höveler:** Wir haben jetzt vier Teams, die, damit sie zusammenarbeiten können, orchestriert werden müssen. Dafür wird ein Dirigent – um bei diesem Bild zu bleiben – benötigt. Dieser ist auch das Sprachrohr zum Lieferanten- und Fachbereich. Nennen wir ihn Projektleiter, Warengruppenmanager oder Lead-Buyer.

Früher musste jeder im Einkauf, wie ein Straßenmusiker, fünf Instrumente gleichzeitig spielen. Wenn einer Trommel, Trompete, Mundharmonika, Geige und Gitarre spielt, kann er zwar jedes Instrument, allerdings das eine mehr oder weniger gut, aber er kann nicht alle fünf gleich gut.

Wir müssen von der Gruppe Straßenmusikanten weg hin zum Symphonieorchester. Dort sind Virtuosen gefragt. Auch in einem Symphonieorchester spielt der Geiger nicht auch die Trommel oder die Trompete. Diese Organisation ist im Einkauf vollkommen neu. Wir wollen, dass hochspezialisierte Teams die Aufgaben erledigen, um dann einwandfreie Qualität abliefern zu können, damit die ande-



Wie man es schafft, den Einkauf zu allgemein anerkannten Höchstleistungen zu bringen, ist das Thema von Dr. Bernhard Höveler (Bild: Anne Domdey)

reden hier von der simplen ABC-Analyse, komplexer Kostenanalysemethoden bis hin zum Einsatz von E-Sourcing-Tools zur Automatisierung von Ausschreibungen. Es geht ja auch darum, dass man gegebenenfalls bei einer Jobübergabe eine ordentliche Dokumentation über das bisher gewesene vorweisen kann.

Sie wissen, was passiert, wenn es einen Wechsel gibt. Sei es, einer geht in Rente oder scheidet aus irgendwelchen anderen Gründen aus: Die bisherigen Arbeiten verschwinden in der Tiefe des Rechners – sie sind weg. Unser Ziel ist, Transparenz zu erzeugen und das Ergebnis auch ein Stück weit von den

vorstellung, denn wir arbeiten jetzt schon so und es funktioniert wirklich gut.

**Beschaffung aktuell:** Was ist Team Vier?

**Höveler:** Das vierte Team ist für die administrativen Tätigkeiten zuständig. Dass auch im strategischen Einkauf eine Vielzahl von administrativen Aufgaben anfällt, die längst nicht alle von einem Sekretariat erledigt werden können, bleibt meist unberücksichtigt. Dabei bliebe durch das Herausschneiden von diesen Aufgaben mehr Zeit für strategische Themen übrig. Sehen wir uns die beiden strategischen Prozesse Sourcing und Lieferantenmanagement an. Wenn Sie Reinen typischen Sour-

## Das Unternehmen

**Höveler Holzmann Consulting**

... ist eine auf Einkaufs- und Supply Chain Management spezialisierte Unternehmensberatung, die Unternehmen bei der Realisierung von Einsparungen und der Implementierung von effizienten Strukturen und Prozessen unterstützt. [www.hoeveler-holzmann.com](http://www.hoeveler-holzmann.com)

ren Fachbereiche den Einkauf als adäquaten Ansprechpartner im Unternehmen akzeptieren und er das Ansehen bekommt, das ihm zusteht.

Als Einkaufsberater sind wir genauso organisiert. Diese Organisation haben wir vor drei Jahren bei uns umgesetzt und es funktioniert. Wir sind um Längen besser geworden als früher.

**Beschaffung aktuell:** Sollen Einkaufsleiter jetzt die Anzahl ihrer Mitarbeiter verdoppeln oder verdreifachen?

**Höveler:** Nein, ganz im Gegenteil. Wir schaffen es von der Mannstärke her, mit der gleichen Anzahl auszukommen. Denn es geht vor allem darum, die Arbeit intelligent zu verteilen, nicht darum mehr zu machen.

Ich will Ihnen das am Beispiel eines Lead Buyers verdeutlichen: Wenn der Lead Buyer bisher drei Warengruppen betreut hat, betreut er jetzt sechs oder acht Warengruppen. Das schafft er aber auch, weil er hochkompetente Team-Mitglieder hat: zum Beispiel die Datenanalysten, die Supply-Market-Analysten, die ihm die Informationen in einer top Qualität zurarbeiten können, und Leute, die ihm die administrativen Tätigkeiten abnehmen.

**Beschaffung aktuell:** Was machen Sie, wenn sich im Einkauf niemand findet, der Daten analysieren kann?

**Höveler:** Dann müssen wir jemanden aus der IT-Abteilung oder extern rekrutieren. Es ergeben sich ganz neue Job-Profile, auf die die Talente hin entwickelt werden können.

**Beschaffung aktuell:** Wie geht man bei der Neu-Organisation am besten vor?

**Höveler:** Die Frage ist: Wie schaffe ich es, von der alten Welt in die neue Hochleistungsorganisationswelt zu kommen? Die beste Vorgehensweise ist die schrittweise Entwicklung. Das heißt, man startet mit einer Warengruppe. Und wenn das gut geklappt hat, nimmt man sich die nächste vor. Dabei ge-

winnen die Beteiligten immer mehr Vertrauen und Erfahrung.

**Beschaffung aktuell:** Das bedarf allerdings gut vorbereiteter Change-Prozesse. Zusätzlich müssen die Mitarbeiter in der Übergangsphase mit einer Doppelbelastung rechnen.

**Höveler:** So ist es. Aktuell gehen wir bei unseren Kunden so vor, dass wir zuerst im operativen Einkauf schauen, welche Möglichkeiten der Automatisierung es gibt, um alle Effizienzpotenziale auszuschöpfen. Ziel ist, Mitarbeiterkapazitäten freizubekommen, aber nicht um die Leute zu entlassen, sondern um zusätzliche Ressourcen zu erhalten, die für die Unterstützung des strategischen Einkaufs bei administrativen Aufgaben eingesetzt werden können. Sie beginnen am besten, indem einzelne Aufgabenpakete an die Mitarbeiter vergeben werden. Wir wollen mit den



**Nur wenn wir uns zu einer Spezialisten-Organisation entwickeln, wird es zukünftig heißen: Ihr müsst den Einkauf mitnehmen.“**

vorhandenen Mitarbeitern besser werden. Die Industrialisierung des Einkaufs ist das Thema, das den Einkauf revolutionieren wird. Denn damit schaffen Sie es, den Einkauf auf ein anderes Level zu bringen. Und dann sind wir endlich da, worüber wir schon seit Jahren reden: dass der Einkauf als kompetenter Partner von Fachbereich, Vorstand und Geschäftsführung, angesehen wird.

Nur wenn wir uns zu einer Spezialisten-Organisation entwickeln, wird es zukünftig heißen: Ihr müsst den Einkauf mitnehmen. Wir brauchen den Einkauf. Im Moment sind wir davon noch meilenweit entfernt.

**Beschaffung aktuell:** Wie kann ich mir das in der Praxis vorstellen? Treffen sich die einzelnen Bereiche regelmäßig zu Team Meetings und tauschen sich aus?

**Höveler:** Ja, ganz, ganz wichtig. Es gibt den Kümmerer, den Einkaufsprojektmanager, oder nennen Sie ihn von mir aus weiter Lead Buyer, der managt die Warengruppe, zieht die Leute zusammen und koordiniert den Austausch zwischen den Teams. Da gibt es Team-sitzungen, zum Beispiel vor einer wichtigen

Verhandlung, bei denen alle Informationen zusammengezogen werden und die Verhandlung vorbereitet wird. Da trägt jeder seinen Teil dazu bei. Der Datenanalyst gibt etwas über die Verhandlungsposition: Sind wir A-, B- oder C-Kunde bei dem Lieferanten? Der Supply-Market-Analyst bringt etwas zur aktuellen Marktlage: Wie entwickelt die sich? Der Einkaufsprojektmanager zieht über die internen Kunden das Feedback über den Lieferanten aus dem Lieferantenmanagement zusammen. Der Spezialist für Administration gibt ein Update über die Spezifikationsentwicklung. Und so greift ein Rädchen ins andere. Jeder weiß, was er zu tun hat, das ist minutiös geplant.

Das ist wie an einer Produktionsstraße: der eine montiert die Reifen, der andere die Sitze. Genauso ist es auch hier.

**Beschaffung aktuell:** Meinen Sie, dass die Industrialisierung des Einkaufs ihn in die Vorstands-/Geschäftsführungsebene bringt?

**Höveler:** Der oberste Kostenmanager im Unternehmen ist der Einkaufsleiter. Und dass der immer noch auf der zweiten, dritten, teilweise vierten Ebene eingeordnet ist, ist nicht zu verstehen. In der Versicherungsbranche beispielsweise verstehe ich das. Da spielt, gemessen am Gesamtumsatz, das Einkaufsvolumen eine verschwindend geringe Rolle. Aber in allen anderen Industrien, wo, gemessen am Umsatz, die Materialkostenquote 50 % plus x ausmacht, verstehe ich nicht, warum es nicht zumindest ein Ressort auf Vorstandsebene gibt, welches Einkauf Supply Chain heißt, oder wie man es nennen will. Bis heute ist der Einkauf in den Unternehmen nicht richtig wertgeschätzt.

**Beschaffung aktuell:** Aber woran liegt das denn?

**Höveler:** Weil es dem Einkauf nicht zugetraut wird. Wenn er sich jetzt anders positioniert und nachweislich in der Lage sein wird, Verantwortung zu übernehmen, wird er auch irgendwann befördert. Außer es gibt politische Ursachen, die man natürlich nicht immer ausschließen kann.

Ich glaube, dass das Organisationsthema beziehungsweise das Industrialisierungsthema dem Einkauf helfen wird, auf das von Ihnen angesprochene C-Level zu kommen. Ganz sicher.

**Beschaffung aktuell:** Vielen Dank für das Gespräch. Das Interview führte Beschaffung aktuell-Redakteurin Sabine Schulz-Rohde.