

Beschaffung

aktuell

Einkauf
Materialwirtschaft
Logistik

HÖVELER HOLZMANN

feiert zehnjähriges Jubiläum

INTERVIEW

Einkauf und Supply Chain Management im Wandel

Professionell. Innovativ. Einkauf.



Dr. Bernhard Höveler und Florian Holzmann über die Perspektiven des Einkaufs

Aus Einkauf muss Supply Chain werden

Als reine Einkaufsberater gestartet, hat sich HÖVELER HOLZMANN zum erfolgreichen Einkaufs- und Supply-Chain-Optimierer entwickelt. Bei dem Team finden Unternehmen aus verschiedenen Branchen seit 10 Jahren Unterstützung bei der Gestaltung ihrer Supply Chains. Die beiden Gründer und Geschäftsführer Dr. Bernhard Höveler und Florian Holzmann zeigen, wo die zukünftigen Prioritäten im Einkauf liegen sollten, um sich in Zukunft als Leader für die Supply Chain beweisen zu können.

Beschaffung aktuell: Sie setzen sich für die Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung „IDEa“ ein. Wie weit sehen Sie den Einkauf hinsichtlich der Aufgabenteilung fortgeschritten?

Dr. Bernhard Höveler: Wir sehen die Einkaufswelt dreigeteilt: Da sind zum einen die Unternehmen, die es geschafft haben, konsequent zu IDEalisieren. Andere haben es in Teilen geschafft, indem sie beispielsweise Spezialisten für die Datenanalyse aufgebaut haben, aber noch viele stehen erst am Anfang einer langen Entwicklung.

Zu den „IDEalisierten“ zählen einige wenige, tendenziell größere Unternehmen, die konsequent in ihrem Einkauf auf Industrialisierung setzen, weil sie die Vorteile erkannt haben und nutzen. Ein Beispiel

ist die Deutsche Bahn: Dort wurde das Thema Industrialisierung und Digitalisierung im gesamten Einkauf in großen Teilen umgesetzt und damit signifikante Effizienzgewinne sowie weitere Vorteile erzielt.

Florian Holzmann: Es gibt also noch genug zu tun, was eigentlich unverständlich ist. Denn so lassen Unternehmen Qualitäts- und Kostenvorteile einfach liegen. Beispielsweise „leiden“ die meisten Einkaufsabteilungen „chronisch“ unter personeller Unterbesetzung, hier ist die Industrialisierung gepaart mit der Digitalisierung die Lösung zur Bewältigung des hohen Arbeitsaufwands.

Gibt es neben der Bahn noch andere Unternehmen, die dieses Prinzip so konsequent umgesetzt haben?

Höveler: Jan Grothe von der Deutschen Bahn und sein Vorgänger Uwe Günther waren die Ersten, die das IDEa-Prinzip und damit die Umstrukturierung im Einkauf konsequent mit ihrer Führungsmannschaft wie z.B. Torsten Latz oder Ralf Lüthi und dem Einkaufs-Team angegangen sind. Diesbezüglich ist die Deutsche Bahn ein vorbildliches Unternehmen.

»Deutschland ist ein [...] Land der Innovation, und genau das müssen wir fördern.«

Dr. Bernhard Höveler

Dort treffen wir aber auch auf die besten Voraussetzungen. Denn für eine vollumfängliche Umsetzung ist eine gewisse Größe vorteilhaft.

Andere Unternehmen haben das Thema Data Analytics aufgebaut oder sind dabei es aufzubauen. Dazu zählen die ganzen großen Einkaufsabteilungen der DAX-Unternehmen. Aber so vorbildlich wie die Bahn hat kein anderes Unternehmen den Einkauf professionalisiert.

Aktuell hat man den Eindruck, dass es im Einkauf nicht um die Optimierung der Wertschöpfungsketten geht, sondern eher um das Füllen von Lücken und

die Sicherung der Versorgungskette. Wie ist Ihr Eindruck aus der Beratungspraxis?

Höveler: Das können wir für viele Branchen bestätigen. In den für Deutschland so wichtigen Schlüsselbranchen Automotive und Maschinen-/Anlagenbau nimmt das Thema gerade dramatische Züge an. Ein Kunde aus dem Maschinenbau wird voraussichtlich ab September keine Maschinen mehr ausliefern können, weil er keine Steuerungseinheiten mehr von seinen Lieferanten erhält.

Das kann für viele Unternehmen massive Konsequenzen haben. Sie haben volle Auftragsbücher, aber können nicht liefern, weil sie mit den Materialien nicht versorgt werden – trotz gültiger Verträge. Das ist dramatisch!

Holzmann: Allerdings kann man auch feststellen, dass in vielen anderen Branchen die Versorgungssituation weitgehend unverändert läuft.

Aber natürlich kämpfen alle mit den massiven Engpässen bei den Container- und Schiffskapazitäten.

Was raten Sie den Industrieunternehmen in der aktuellen schwierigen Versorgungssituation?

Holzmann: Unsere Ratschläge für die kurzfristige Abhilfe lauten: Suchen Sie mit Bestandslieferanten nach Lösungen, bieten Sie gegebenenfalls höhere Preise oder verlängerte Verträge an! Ziel dabei

»Ich glaube, dass das Thema Nachhaltigkeit eine historische Chance für den Einkauf darstellt, sich in Position zu bringen und auf das C-Level aufzusteigen.«

Florian Holzmann

ist, die Einkaufskonkurrenz über Anreize auszustechen, falls es möglich ist.

In der Elektronik oder Chemie-Branche kann man versuchen, über Händler den Bedarf abzudecken. In manchen Fällen gibt es vielleicht sogar alternative Lieferanten, die man kurzfristig und ohne große Testings beauftragen kann.

Höveler: Mittel- und langfristig muss man sich darauf vorbereiten, dass Halbleiter und andere Zulieferprodukte auch zukünftig weiter knappe Güter bleiben. Damit es einen nicht so hart trifft wie den Marktbegleiter, gilt es, Alternativlieferanten aufzubauen. Um den zur Verfügung stehenden Lieferantenkreis zu erweitern, macht es auch Sinn, die Spezifikationen und Konstruktionen der eigenen Produkte zu überdenken. Eine weitere langfristige Lösung könnte im Insourcing liegen, auch diese Alternative gilt es zu prüfen. Und schließlich muss man natürlich die weltweite Suche nach Lieferanten intensivieren, falls dies nicht schon erfolgt ist. Das Ziel lautet: Ich muss nicht voll lieferfähig sein. Wenn ich aber besser lieferfähig bin als alle meine Marktbegleiter, dann habe ich in der aktuellen Situation schon viel geschafft.

Sie sprachen eben das Thema Global Sourcing an. Andere fordern, dass man mehr lokal bzw. europäisch kaufen soll, auch um mögliche Risiken zu minimieren.

Höveler: Vor dem Hintergrund Nachhaltigkeit ist das Thema Local Sourcing wieder in den Vordergrund gerückt. Wenn Sie



Bild: Höveler Holzmann

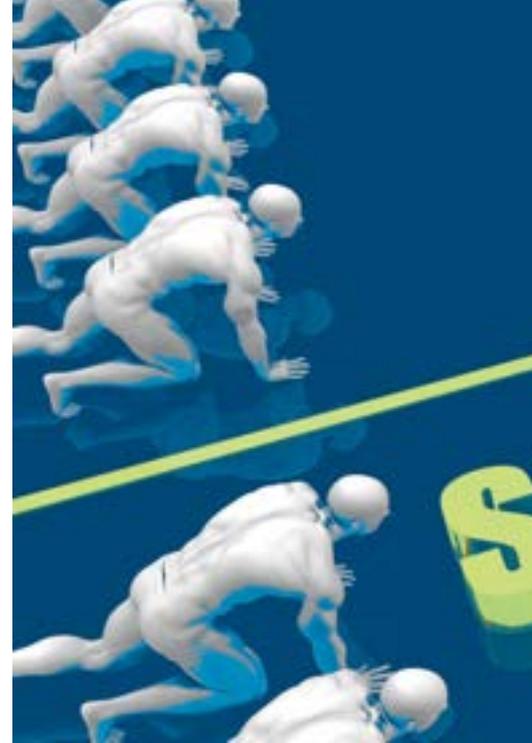
Florian Holzmann (l.) und Dr. Bernhard Höveler sind seit 10 Jahren in Sachen Einkauf und Supply Chain unterwegs.

allerdings dringend nach Lieferalternativen suchen, muss man sich flexibel zeigen und zusehen, wie man sein Problem lösen kann.

Aber grundsätzlich sind immer auch die Nachhaltigkeitsaspekte zu beachten und in die Rechnung miteinzubeziehen. Jedoch würde ich Global Sourcing nicht grundsätzlich ausschließen. Denn letztendlich müssen wir handlungsfähig sein und Geld verdienen – unter Berücksichtigung der Umwelt.

Holzmann: Wichtig ist, dass man beides im Auge behält: Nachhaltigkeit und finanzielle Handlungsfähigkeit durch günstige Einkaufskonditionen. Tatsächlich gibt

es aber auch Initiativen, um diese aktuell teilweise noch widersprüchlichen Ziele zu erreichen: Soweit es lokale Alternativlieferanten gibt, kann eine Investition dieser Lieferanten in Automatisierung dazu führen, dass der Lohnkostenanteil sinkt und damit der wesentliche Kostenvorteil aus Niedriglohnländern schwindet. Entsprechend macht hier eine enge Zusammenarbeit z. B. in Form langfristiger Verträge mit lokalen Lieferanten aus strategischer Sicht Sinn, um den Lieferanten Planungssicherheit für eben diese Investitionen zu geben. So kann sowohl nachhaltig als auch profitabel gearbeitet werden. Wenn ich aber rare Güter habe oder regional ge-



bundene Güter, wie Mandeln oder Olivenöl, dann muss ich in die Welt und kann nicht regional beschaffen. Nichtsdestotrotz glaube auch ich, dass die Gesamthandelsbilanz sicherlich nicht mehr stark ansteigen, sondern wahrscheinlich sogar eher zurückgehen wird.

Ist nicht in vielen Fällen für lokale Unternehmen schon der Zug abgefahren, weil sich die Chinesen schon so viele Rohstoffquellen gesichert haben? Es ist für europäische und gerade auch deutsche Unternehmen ganz schwer, da noch mitzuhalten. Viele kritisieren da auch die Abhängigkeit von den Chinesen.

Höveler: Deutschland ist ein rohstoffarmes Land, aber auch ein Land der Innovation, und genau das müssen wir fördern. Wir haben immer noch solide Patentanmeldungen in Deutschland und immer noch sehr profitabel wirtschaftende Unternehmen. Darauf müssen wir uns konzentrieren. Andere Nationen – und eine davon ist China – werden uns bei Commodity-nahen Themen immer weiter das Geschäft abgraben. Wir müssen aber auch nicht versuchen, Google oder Apple Nummer zwei zu werden. Stattdessen können deutsche Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit eine Vorreiterrolle einnehmen und weltweite Champions werden.

Was erwarten Sie für die nächste Zukunft: Wie wird sich das Lieferkettenmanagement in der (Post)Corona-Zeit verändern?

Holzmann: Viele Unternehmen werden durch die beiden Themen Versorgungssicherheit und zukünftig auch noch Nachhaltigkeit ihre Lieferketten anders „konfigurieren“ müssen. Wer zum Beispiel bislang verstärkt in Asien direktes Material eingekauft hat, wird sich zukünftig ebenfalls nach alternativen Lieferketten in Osteuropa umsehen.

Spezifikationsoptimierungen oder ganz neue technische Lösungen werden aufgrund des Themas „Nachhaltigkeit“ auf der Tagesordnung sein. Denken Sie nur an das Thema „Verpackungen“, die in vielen Industrien eine wichtige Rolle spielen. Hier wird es in den nächsten fünf Jahren signifikante Veränderungen geben, um den CO₂-Fußabdruck zu verringern.

Was sind die Problemstellungen, mit denen die Unternehmen derzeit an Sie herantreten?

Höveler: Ein Thema, das uns mit Sicherheit in den nächsten fünf bis zehn Jahren sehr stark beschäftigen wird, ist die Nachhaltigkeit. Ich denke, dass es sogar das „Top-Thema“ zusammen mit der Digitalisierung werden wird.

Auch die Kostensoptimierung in der gesamten Supply Chain, angefangen bei der Produktion über Logistik, Lager und Einkauf, stehen auf der Agenda vieler Unternehmen. Denn die Kostenersparnisse allein im Einkauf reichen häufig nicht mehr aus, um einen echten Kostenwettbewerbsvorteil zu erzielen. Zudem sind viele unserer Kunden gerade dabei, ihre Resilienz in der Supply Chain auszubauen. Weitere Themen sind: Sales & Operations Planning, um bestmögliche Verfügbarkeiten sicherzustellen, Digitalisierung sowie die Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung – also IDEa, unser ureigenes Thema.

Was raten Sie denn Unternehmen, die jetzt erst mit dem Thema Nachhaltigkeit beginnen?

Höveler: Ich würde klein starten, um einen Einstieg zu finden. Vielleicht mit der Frage: Wo ist denn mein größter CO₂-Ausstoß? Vielleicht gelingt es hier bessere Werte zu erreichen, indem ich zum Beispiel grüne Energie einkaufe.

Holzmann: Am Anfang steht eine Analysephase, um zu verstehen: Wo bin ich noch nicht nachhaltig, und wo bin ich es schon? Gerade größere Unternehmen haben schon in einzelnen Abteilungen Leuchtturmprojekte, mit denen man dann werbend in andere Abteilungen gehen kann, um sie für das Thema zu sensibilisieren und es umzusetzen.

Nach der Nachhaltigkeit kommt sofort auch das Lieferkettengesetz ins Spiel. Und



Dr. Bernhard Höveler

... befasst sich seit mehr als 30 Jahren mit Themen der Einkaufsoptimierung. Er hat an der Universität zu Köln Betriebswirtschaftslehre studiert und anschließend zu einem Einkaufsthema an der Universität zu Köln und der University of Nebraska (USA) promoviert. Seine Dissertation ist mit dem Wissenschaftspreis des BME ausgezeichnet worden. Vor der Gründung von Höveler Holzmann war er geschäftsführender Gesellschafter einer Einkaufsberatung sowie Projektleiter mit Schwerpunkt Einkaufsoptimierung bei A.T. Kearney.



Florian Holzmann

... ist Spezialist für Informationsmanagement und Prozessoptimierung in den Bereichen Supply Chain Management und Einkauf. Er hat an der Universität zu Köln Wirtschaftsinformatik mit dem Schwerpunkt Supply Chain Management studiert. Vor der Gründung von Höveler Holzmann war er Projektleiter bei einer auf Einkaufsoptimierung spezialisierten Beratung und bei IBM Global Business Services in den Bereichen Strategy & Change und Extended Supply Chain Management tätig.



Der Einkauf wird das Thema Nachhaltigkeit nicht isoliert lösen können. Hier ist ein Denken in Wertschöpfungsketten gefordert. Und wenn der Einkauf das begreift, dann schafft er es auch auf das C-Level.

Bild: kenohstock/Adobe.com

es hat durchaus Potenzial, noch erweitert zu werden: Dann werden Unternehmen nicht nur aufgefordert, auf Menschenrechte zu achten, sondern auch auf die Nachhaltigkeit bei den Vorlieferanten. Noch ist das kein Bestandteil des Lieferkettengesetzes, es kann aber durchaus kommen.

Damit kommen auf den Einkauf noch viele weitere Aufgaben zu...

Holzmann: Ich glaube, dass das Nachhaltigkeitsthema möglicherweise eine historische Chance für den Einkauf darstellt, sich in Position zu bringen und auf das C-Level aufzusteigen.

Höveler: Beim Thema Nachhaltigkeit geht es um die Verringerung des CO₂-Fußabdrucks. Die dazu notwendige Denke entspricht genau der im Einkauf: Es muss

eingespart werden – in diesem Fall CO₂. Diese Denke kann man auf die Nachhaltigkeit übertragen. Wenn der Einkauf sich an die Spitze dieser Entwicklung setzt, das Thema Nachhaltigkeit aufgreift und sein Unternehmen damit wirklich voranbringt, wird das beim Top-Management auf jeden Fall für Aufmerksamkeit und Anerkennung sorgen.

Ist das Thema Nachhaltigkeit nicht so komplex, dass es dazu eine ganz eigene Unternehmensfunktion geben sollte, die

auch in den eigenen Betrieb, in die eigene Produktion hineingehen muss?

Holzmann: Perspektivisch kann das passieren, aber momentan gibt es die Abteilung in den meisten Unternehmen noch nicht. Darin liegt eine große Chance für den Einkauf. Zudem liegt das größte CO₂-Einsparpotenzial beim Einkauf. Einkaufsleiter, die das Gebot der Stunde erkannt haben, können ihre Bedeutung im Unternehmen signifikant steigern. Dass es perspektivisch eine Abteilung geben wird, wäre super. Aber auch die kann dem Einkauf zugeordnet werden.

»Deutsche Unternehmen können beim Thema Nachhaltigkeit eine Vorreiterrolle einnehmen und weltweite Champions werden.«

Dr. Bernhard Höveler

Höveler: Der Einkauf wird das Thema Nachhaltigkeit auch nicht isoliert lösen können. Hier ist ein Denken in Wertschöpfungsketten gefordert. Und wenn der Einkauf das begreift, dann schafft er es auch auf das C-Level.

Denn noch gibt es nur in den wenigsten Unternehmen eine Funktion, die als Leitung der Supply Chain in den Unternehmen die Produktion, den Einkauf, die Logistik und den Vertrieb steuert. Warum geht der Einkauf nicht in den Lead und nutzt das Vakuum? Einer muss es machen!

Es könnte auch die Produktion vorangehen. Aber warum verschläft der Einkauf diese Gelegenheit und sagt nicht: Ich gehe jetzt in den Lead und bringe den Einkauf voran und damit das gesamte Unternehmen? Jetzt ist für den Einkauf ein gutes Momentum.

Was würden Sie Einkaufsleitern raten, mit welchem Thema sie sich auseinandersetzen sollten?

Höveler: Dass Nachhaltigkeit das nächste Top-Thema sein wird, ist schon mehr als deutlich geworden. Darüber hinaus wird das Thema SCM immer wichtiger. Wenn der Einkauf den Anspruch hat, etwas zu bewegen und auf die Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene vordringen will, dann wird das nur funktionieren, wenn der Einkauf über den Tellerrand der eigenen Abteilung hinausguckt und wirklich vernetzt steuernd über Einkauf, Produktion, Lager/Logistik und Vertrieb agiert.

Weitere signifikante Einsparungen werden nur dann realisiert werden, wenn die Gesamtkosten der Supply Chain optimiert werden. Denken Sie dabei an Themen wie „Make-or-Buy“. Hierdurch können „erdrutschartige“ Savings erzielt werden. Das funktioniert aber nur, wenn dabei die gesamte Wertschöpfungskette ins Kalkül einbezogen wird. So werden echte Wettbewerbsvorteile erzielt. Einkaufen muss Supply Chain Management werden.

Holzmann: Wir sind das Spiegelbild von dieser Entwicklung: Als reine Einkaufsoptimierer gestartet, haben wir uns in den letzten zehn Jahren zum Einkauf- und Supply-Chain-Optimierer entwickelt. Das sehen Sie auch an unserem Logo: Improving Supply Chain and Procurement. Denn wir haben erkannt, dass der Einkauf wichtig ist und bleibt, das reicht aber nicht. Es braucht Leute, die die Supply Chain verantworten. Das muss die Einkaufsabteilung machen, dann wird das was.

**Das Gespräch führte
Sabine Schulz-Rohde,
Redakteurin Beschaffung aktuell**

10 Jahre

HÖVELER HOLZMANN

improving supply chain & procurement

**Ihr Supply Chain Management
und Einkauf sind seit 10 Jahren
unsere Leidenschaft!**

Wir entwickeln Ihre Lieferkette zu einem
echten Vorteil im Wettbewerb.

hoeveler-holzmann.com