

Schneller, höher, weiter ist nicht nur im Sport das Ziel, sondern auch im Einkauf.

## ■ AUSBLICK

# 2016: CPOs lassen sich in die Karten schauen

Schneller, höher, weiter – aber wie? Viele **Einkaufsabteilungen** befinden sich in **Transformationsprozessen**. **Ziele: Mehr Professionalität, neue Systeme, bessere Zusammenarbeit mit Bedarfsträgern und Lieferanten**. Wie verlief das **Jahr 2015** und wo liegen **2016** besondere **Herausforderungen**? Einkaufschefs aus dem DACH-Raum lassen sich hier in die Karten schauen. EIN BEITRAG VON **SABINE URSEL\***

**A**uch wer im Einkauf vermeintlich schon weit gekommen zu sein scheint, hat noch viel Arbeit vor sich. Verbesserte Beschaffungsstrategien und erweiterte E-Tools sind nur eine Seite der Medaille. Die Kommunikation intern zu den Bedarfsträgern und extern zu Lieferanten wird zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor. Das spiegelte auch das 50. Symposium des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) wider. In Berlin kamen im November über 2.000 Teilnehmer auf Europas größtem Einkäufergipfel zusammen, darunter auch sechs Einkaufsverantwortliche aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, die im Folgenden exemplarisch Auskunft geben über ihre Projekte im zu Ende gehenden Jahr und Herausforderungen für 2016.

**Danach im Fokus:** weitere Digitalisierung

mit Harmonisierung im SAP-Umfeld, Ausbau von Katalogwesen und Ausschreibungsmanagement, Reduzierung von Lieferantenzahl und Komplexität, Etablierung cross-funktionaler Business-Prozesse sowie Generierung von Innovation. Axel Butterweck, CPO der Schweizerischen Post, sagt deutlich: „Die komplette Digitalisierung setzen wir nur da um, wo der Nutzen die Kosten übersteigt.“ Mit Argusaugen beobachtet werden in den Unternehmen auch globale Krisenherde und die weitere Entwicklung großer Volkswirtschaften wie China und Russland. Einig sind sich die CPOs in Sachen Industrie 4.0: Im Rahmen unscharfer Diskussionen und vage Szenarien muss sich der Einkauf aktiv mit Argumenten und Lösungen einbringen, um seine Rolle in Zukunft zu behaupten, beziehungsweise zu stärken. Hier stehen alle freilich noch in den Startlöchern.

**Jürgen Freund, Chief Procurement Officer bei B. Braun Melsungen (Melsungen, Deutschland)**

**Branche:** Pharma, Medizin-Bedarf  
**Einkaufsvolumen:** 3,1 Mrd. Euro; 200 Einkäufer

**Einkaufsprojekte 2015:** Wir haben unseren strategischen Einkaufsprozess global neu aufgestellt. Ziele waren darüber hinaus unter anderem die Stärkung der Zusammenarbeit im Einkauf und die Professionalisierung des Baueinkaufs.

**Probleme:** Gab es in Sachen Versorgungssicherheit, insbesondere im Kunststoffeinkauf, aber auch bei bestimmten Pharmarohstoffen.

**2016:** Stehen weiterhin die Themen Qualität, Verfügbarkeit, Risikomanagement, Innovation und Kosten im Fokus. Wir werden gemeinsam mit Lieferanten

die Zusammenarbeit zu einem Optimum für B. Braun führen.

**Größte Herausforderung:** Wird die Sicherstellung der Verfügbarkeit sein, und zwar nicht nur bei einzelnen Lieferanten, sondern aufgrund der gesamtpolitischen Lage für alle unsere Produkte. Die vielen Krisenherde in einzelnen Regionen der Erde können sich schnell zu einem Flächenbrand



J. Freund

ausweiten, der massiv Einfluss auf unser Einkaufsgeschäft haben kann. Ferner werden wir genau beobachten müssen, wie sich große Volkswirtschaften, etwa China, weiterentwickeln.

**Industrie 4.0:** Wird uns alle betreffen und bietet große Chancen. Persönlich ist es für mich wichtig, dass es uns im Einkauf für B. Braun gelingt, damit einhergehende Innovation mit ausgewählten Lieferanten zu nutzen und Lieferanten gezielt auch stärker in unsere Wertschöpfungskette zu integrieren. Das ist Teil unserer Unternehmensstrategie. Als Einkäufer sind wir hier angehalten, die Marktentwicklung noch stärker zu beobachten, mit Lieferanten das Thema aber auch gezielt zu besprechen und einzufordern.

### Günter Reider, Einkaufsleiter bei Teufelberger (Wels, Österreich)

**Branche:** Stahl-/Faserseile, Umreifungsbänder, Leichtbauteile

**Einkaufsvolumen:** 90 Mio. Euro; 13 Einkäufer

**Einkaufsprojekte 2015:** Unser Unternehmen befindet sich in einem vom Einkauf initiierten Reorganisationsprojekt.

Den Fokus haben wir zuletzt auf Verbesserungspotenziale bei den Preisen und Prozessen gerichtet, insbesondere bei bisher eher vernachlässigten B- und C-Warengruppen. Aktuell arbeiten wir am Dienstleistungseinkauf, beispielsweise Facility Management und Marketing. Bei wiederkehrenden Bestellvorgängen mit geringem Wert haben wir begonnen, auf Jahreszahlung umzustellen. So reduzieren wir, unter Einbeziehung unserer Lieferanten, kontinuierlich das Maverick Buying.

**2016:** Werden wir die begonnenen Aktivitäten fortsetzen. Ein Ziel ist, die Maverick-Buying-Quote gegen Null zu drücken. Der nächste Schwerpunkt wird die drastische Reduzierung der Anzahl von Kleinlieferanten sein, voraussichtlich indem wir eine Portallösung einführen. Bisher schon existierende Kataloganbindungen sollen mittels OCI-Schnittstelle oder Integration in die Portallösung im SAP-System gebracht werden.

**Industrie 4.0:** Wurde bei Teufelberger von den technischen Leitern erstmals thematisiert. Ich konnte ohne Probleme darlegen, dass auch der Einkauf bei den Überlegungen einen wichtigen Beitrag liefern kann



G. Reider

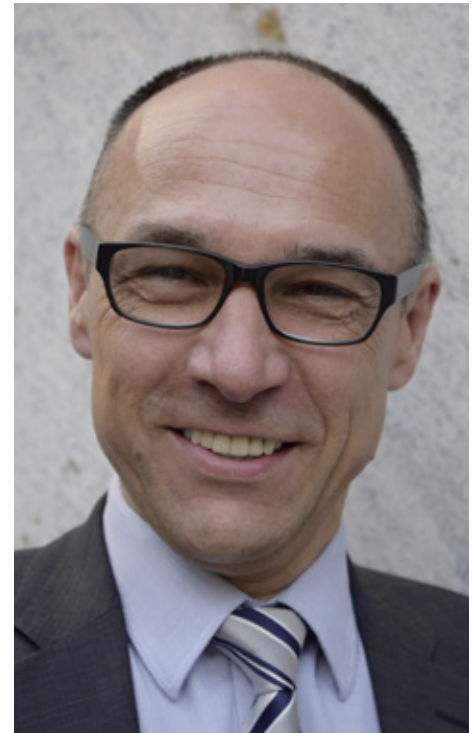
und bin seither Mitglied der Projektgruppe. Zu fragen ist unter anderem: Über welches Spezial-Know-how müssen wir künftig verfügen? Welche Spezifikationen gilt es zu definieren und mit welchen Lieferanten arbeiten wir in Zukunft?

### Werner Bichler, Leiter Konzernbeschaffung bei Verbund (Wien, Österreich)

**Branche:** Stromerzeugung/Wasserkraft

**Einkaufsvolumen:** 300 Mio. Euro; 25 Einkäufer

**2015:** War einerseits geprägt durch Investitions- und Personalabbau aufgrund



W. Bichler

von Überkapazitäten am Strommarkt, andererseits durch die Steigerung des Professionalisierungsgrades im Einkauf. Stichworte: verbesserte Usability der Katalogplattform und Einführung einer Ausschreibungsplattform. Mit dem Fokus auf die konsequente Anwendung des Lieferanten- und Warengruppenmanagements konnten wir Verbesserungen und sehr gute Ergebnisse erzielen. Die Anforderungen betreffend Risiko- und Compliance-Themen sind komplexer geworden und werden nunmehr systemtechnisch integriert abgebildet.

**2016:** Das Dauerthema der frühzeitigen Einbindung der Beschaffung und die beste Zusammenarbeit werden auch 2016 wieder ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. D. h. trotz ständig verbesserter Beschaffungsstrategien und erweiterter E-Tools spielt die Kommunikation intern und zu den Lieferanten eine entscheidende Rolle, um die Einsparpotenziale auch tatsächlich zu heben. Ziel ist auch, die elektronische Archivierung voranzutreiben; im kommenden Jahr widmen wir uns verstärkt dem Vertrags- und Datenmanagement.

**Industrie 4.0:** Hier steht der Einkauf am Beginn einer Entwicklung, und dieser Thematik ist verstärkt Aufmerksamkeit und Verständnis zu geben. Der Einkauf muss seinen Blick in diesem Zusammenhang auf Bedarfsoptimierung und innovationsfähige Lieferanten richten. Unser Unternehmen

hat mit der Verbund Solutions eine Gesellschaft für innovative Stromdienstleistungen gegründet, hier laufen die Kompetenzen für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen für B2C- und B2B-Endkunden zusammen. Auch die Beteiligung an kooperativen Forschungsprojekten und die Zusammenarbeit mit externen Industrie- und Forschungspartnern sind essenzielle Bestandteile der Innovationsstrategie. Hier wird der Einkauf wichtigen Input geben.

## **Axel Butterweck, Leiter Konzernbeschaffung bei Post CH (Bern, Schweiz)**

**Branche:** Dienstleistung/Logistik  
**Einkaufsvolumen:** 2,7 Mrd. Euro; 150 Einkäufer

**2015:** Stand im Zeichen der Prozessoptimierung im Einkauf, insbesondere in Sachen Standardisierung und Digitalisierung. Wir sind dabei, die verschiedenen



A. Butterweck

Warengruppen in sogenannte Cluster zusammenzufassen, damit wir in der Zukunft besser die verschiedenen Warengruppenstrategien umsetzen können. Fokus lag zudem auf Kennzahlen. Maßgebliche KPI sind bei uns der relevante Beschaffungserfolg – mit den dazu korrespondierenden Beschaffungskosten. Beide Kennzahlen haben wir eindeutig definiert.

**2016:** Erfolgt der Rollout der im Jahr 2015 angestoßenen Maßnahmen, beispielsweise der Ausbau des Katalogwesens mit Steigerung der Katalogquote. Unser Ziel ist es, bis 2018 sowohl die Effizienz als auch die Effektivität des Einkaufs um 10 Prozent zu erhöhen.

**Herausforderungen:** Zum einen werden die fachlichen Kompetenzen unserer Mitarbeiter gefragt sein, zum anderen kommt



H. Wiegand

es sehr stark auf den Anpassungswillen unserer Bedarfsträger an. Diese waren in der Vergangenheit nicht unbedingt gewöhnt, dass der Einkauf auf die Spezifikation Einfluss nehmen wollte.

**Industrie 4.0:** Ist für uns ein großes Wort und weiter Begriff. Selbstverständlich wird die Digitalisierung zunehmend auch bei uns Einzug halten. Unsere Strategie ist jedoch immer die des „early followers“, somit werden wir zwar die Politik der einen Beschaffungsplattform weiterverfolgen, aber die komplette Digitalisierung nur da umsetzen, wo der Nutzen die Kosten klar übersteigt.

## **Holger Wiegand, Head of Sourcing Operations EMEA bei 3M EMEA (Burgdorf, Schweiz)**

**Branche:** Multi-Technologie (Konsumenten und Industrie)  
**Einkaufsvolumen:** 3 Mrd. Euro; 150 Einkäufer (EMEA)

**2015:** War geprägt von der Dollarstärke und relativ stabilen Rohstoffpreisen. Wir haben Dollar-Verträge nachverhandelt, Lieferanten auf Euro umgestellt und – wo dies nicht möglich war – alternative Lieferanten aus dem Euroraum qualifiziert. Im Rahmen unserer Zentralisierungsaktivitäten haben wir ein Supply Chain „Center of Expertise (CoE)“ etabliert, das für die Integration aller Management- und strategischen Funktionen in Europe, im Mittleren Osten und

in Afrika zuständig ist. Hierüber haben wir vor allem Expertise gebündelt, gemeinsame cross-funktionale Business-Prozesse gestartet und die Komplexität reduziert. Das CoE hilft uns schneller, produktiver und wettbewerbsfähiger zu werden.

Ein weiterer Fokus im 3M-Einkauf EMEA lag in diesem Jahr bei der Zentralisierung transaktionaler Prozesse und der Account-Payables-Funktion, also Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in einem Shared Service Center. Die in einem neuen ERP-System abgebildeten Standardprozesse werden nun aus Polen heraus für die ersten sechs von 18 Ländern abgewickelt, darunter Polen, die Türkei und die nordischen Länder. Ein eigenes Team für die Optimierung von Einkaufsprozessen befasst sich im Rahmen der Digitalisierung mit der Anbindung der Lieferanten über Netzwerk-Tools und Collaboration Tools mit Vorlieferanten sowie mit EDI-Lösungen. Der strategische Einkauf im CoE konnte darüber hinaus als Highlight die Awareness für den Ergebnisbeitrag, den wir als Einheit erzielt haben, bis in Executive Management darstellen und transparent machen. Der Beitrag wurde erstmals in unserem Quartalsbericht deutlich dargestellt und im Unternehmens-Call thematisiert, in dem unser Management Shareholdern und Analysten regelmäßig die Performance der 3M präsentiert.



## **\*Zur Autorin**

Sabine Urssel leitete von 2001 bis 2015 die Abteilung Kommunikation/Presse beim BME (Frankfurt/Main), seit April 2015 ist sie Journalistin und Kommunikationsberaterin mit Schwerpunkt Einkauf/Vertrieb.

[www.sabine-ursel.de](http://www.sabine-ursel.de)

**2016:** Wird im Zeichen der Innovationsunterstützung durch unsere Lieferanten und der weiteren Digitalisierung des Einkaufs stehen. Wir sind eingebettet in einen Business-Transformationsprozess, den 3M-Kollegen global systematisch begleiten. Ein Ziel ist, die Geschäftseinheiten enger durch gemeinsame Produktionspläne zu verzahnen. In Sachen Innovation setzen wir neben Supplier Summits vor allem auf eine Supplier-Ideation-Plattform, wo Lieferanten-Anregungen einstellen. Darüber lassen sich Ideen mitteilen, die dann zur Bewertung und Umsetzung analysiert werden. Das wird in den USA schon stark genutzt, 2016 wollen wir die Plattform auch verstärkt in Europa anwenden.

**Industrie 4.0:** Wird uns zunehmend in die Standardisierung und Digitalisierung von Einkaufsprozessen führen. Der Automatisierungsgrad von transaktionalen und operativen Tätigkeit entlang der Procure-2-Pay- Kette wird die Mitarbeiter von Routinetätigkeiten entlasten und ihnen ermöglichen, mittels effizienter Datennutzung und -analysen einen gezielteren Fokus auf strategische Aspekte des Einkaufs zu legen. Die intelligente Nutzung von Information in der Vernetzung mit dem Verkauf, der Supply Chain und den Herstellungsbetrieben wird hierbei datenfundierte Optimierungspotenziale offen legen und

den Mitarbeitern eine gezielte Umsetzung anbieten.

**Ralf Welter, CPO (am Standort Hude bei Amazonen-Werke (Hasbergen-Gaste, Deutschland))**

**Branche:** Landmaschinentechnik  
**Gesamtumsatz:** ca. 500 Mio. Euro (Einkaufsvolumen: k.A.), 14 Einkäufer

**2015:** Hatten wir in schwierigem Umfeld zu agieren. Das Russland-Embargo brachte Umsatzverlust und Preisdruck durch sinkende Losgrößen. Das Einkaufsvolumen sank. Zugleich konnten wir den Zukaufanteil in Asien erhöhen.

**2016:** Werden wir die Lagerumschlaghäufigkeit der Rohstoffe erhöhen, den Preisindex sowie die Anzahl der Lieferanten reduzieren und zugleich den Anteil des Global Sourcing bei Null-Fehler-Strategie weiter ausbauen – Moto: Qualität ist wichtiger als der Preis. Wir wollen Preisvorteile aus Volumeneffekten erarbeiten und gleichzeitig die Materialverfügbarkeit sichern. 2016 wird nach aktueller Planung von starkem Wachstum geprägt sein, das erste Quartal zeigt bereits einen erfreulichen Vertriebstrend. Wir können auf die für uns sehr erfolgreiche Agritechnica-Messe Mitte November in Hannover verweisen.

**Industrie 4.0:** Wir setzen uns intensiv mit



R. Welter

dem Thema auseinander, haben Gespräche geführt und eine Live-Vorführung verfolgt. Der Einkauf als Prozesstreiber für die Supply Chain wird sich des Themas annehmen. Die konkrete Umsetzung muss aber erst noch erarbeitet werden. \*

## ■ GAST-KOLUMNE

# Konjunktur 2016: Höheres Risikobewusstsein vonnöten!

**Beurteilten bis zum Sommer CPOs österreichischer Leitunternehmen den Geschäftsgang ihres Unternehmens noch mit „Wider Erwarten gut“, befürchtet die Mehrzahl der befragten Unternehmer jetzt zum Ende des Jahres für 2016 ein deutlich schlechteres Geschäftsjahr als 2015, wie eine jüngst veröffentlichte Umfrage der IV zeigt.**



H. Pechek ist geschäftsführender Vorstand des BMÖ und Leiter der BMÖ-Akademie.

Dies bestätigt auch die OECD, die mit einem durchschnittlichen Wachstum von 1,7 Prozent für Österreich beziehungsweise 2,2 Prozent für Europa rechnet, also weit unter den 3,9 Prozent für die gesamte Welt und deutlich unter dem für wachsende Märkte wie USA, Asien, Mexiko und Teile Lateinamerikas. Rechnet man noch die Unsicherheiten durch die aktuellen Migrationsbewegungen und den Sonderfall VW, der österreichische Unternehmen besonders treffen wird, hinzu, ergibt dies kein gutes Bild für Österreich. Dies spiegelt sich auch in den Budgetzahlen, die deutliche Einsparungen aufweisen, wider.

## Was bedeutet dies für uns Einkaufmanager?

Zwei Herausforderungen sind zu bewältigen: Erstens ein verstärktes und sensibles Risikomanagement, um rechtzeitig auf mögliche Liefer Schwierigkeiten bei Lieferanten oder gar deren kompletten Ausfall vorbereitet zu sein. Und zweitens die Entwicklung von konkreten und wirksamen Lösungen, um verstärkt innovative Kostensenkungen und Wertsteigerungen im Sinne von Kundennutzen und Wettbewerbsvorteilen gemeinsam entlang des gesamten Wertschöpfungsnetzwerkes zu generieren. Ob „Industrie 4.0“ und „Einkauf 4.0“ dabei eine Hilfe sind?

**Herzlichst  
Ihr Heinz Pechek**