

SEViX Newsletter Nr. 04/2018: „Werte schaffen durch professionelles Beschaffen - Einkauf als Werttreiber“

Sevix: Herr Dr. Hubmann, welche strategische Rolle sollte der Einkauf heute in Unternehmen haben?

Dr. Hubmann: Die Frage lässt sich schon anhand von quantitativen Werten beantworten. In den Unternehmen gibt es 2 große Kostenblöcke: Personalkosten und Materialkosten. In vielen Unternehmen ca jeweils 50%. Wenn 50% der Kosten von externen Geschäftspartnern kommen, erklärt sich leicht, welche Bedeutung der Einkauf hat. Wenn man diese Aufgabe in professionelle Hände legt. Damit verbunden sind dann aber nicht nur reine „Preisdrückerei“, sondern u.a. das Managen von Lieferantennetzwerken, die Einbindung in Geschäftsprozesse und die Optimierung der Wertschöpfung.

Sevix: Wo entsteht denn dann der Wertbeitrag?

Dr. Hubmann: Wie schon gesagt, der Einkauf beeinflusst in weiten Teilen die Kostenposition des Unternehmens. Das sind Einstandspreise, Prozesskosten oder im Rahmen von Innovationen die zukünftige Produktgestaltung. Es ist eine weite Klaviatur, die ein Einkauf spielen kann und auch muss. In den letzten Jahren ist es in den Unternehmen auch immer besser gelungen, den Einkauf strategisch zu positionieren. Der Wertbeitrag liegt dann in der Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens. Ähnliches gilt sicher auch für die Aufgabe der Personalorganisation.

Sevix: Welche Rolle spielt dabei die verstärkte Digitalisierung:

Dr. Hubmann: Durch die Vernetzung von Daten im Unternehmen und auch zwischen Unternehmen können qualifiziertere Entscheidungen getroffen werden. Das eigentlich unternehmerische Ziel des Einkaufs bleibt dabei immer, den Wertbeitrag über das Managen der Materialkosten zu verbessern. Digitale Prozesse und vermehrte Automatisierung haben den Vorteil der maximalen Reaktionsgeschwindigkeit. Zusätzlich werden dadurch vorhandene interne und externe Daten vernetzt und optimal genutzt, was ebenfalls zu einer Steigerung der Effizienz und Effektivität innerhalb der Wertschöpfungsketten führt. Die Herausforderung jeden Unternehmens ist es aber, und darin werden sich die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen unterscheiden, mit den Daten richtig umzugehen, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Sevix: Gibt es schon konkrete Beispiele – wie kann man sich digitalisierten Einkauf vorstellen?

Dr. Hubmann: Alles dreht sich um die Vernetzung von Daten und das sogenannte „Internet of Things“. Die Effekte sind vielleicht auf dem ersten Blick nicht unmittelbar sichtbar, aber immens. Im Einzelhandel haben Verpackungen mit eingebauter Intelligenz schon vor langer Zeit Einzug gehalten. Dabei werden RFID Chips auf Produkte aufgedruckt, die zum Beispiel registrieren, ob die Kühlkette unterbrochen wurde. Oder: In Werkzeugen namhafter Hersteller sind Sensoren eingebaut, die über den Wartungszeitpunkt rechtzeitig den Nutzer informieren. Das nennt man dann Predictive Maintenance, welches die Kosten des Materials in einer Total-Kostenbetrachtung sinken lassen. Ich könnte weitere Beispiele aufführen, auch aus dem privaten Bereich. Dort überwachen Smart-Home Systeme Prozesse und helfen Kosten sparen. In Summe ist damit gemeint, dass Überwachung und Wartung von Prozessen, Maschinen und Anlagen automatisch geplant werden. Dadurch lässt sich auch im Einkauf und in der Supply Chain viel automatisieren. Ein anderes Beispiel: Beim Einkauf von Roh- und Hilfsstoffen ist es interessant, wie sich die Preise entwickeln. Sicherlich kann man auch im traditionellen Einkauf ein paar Prozent aushandeln. Aber wirklich spannend ist es doch, wenn man Preisschwankungen von 20, 30 oder 50 Prozent vorhersehen kann. Mit diesem Wissen lässt sich der richtige Zeitpunkt für einen Kauf viel genauer bestimmen. Das nennt man Predictive Analytics, also vorhersehbare Analyse. Sie sehen an diesen kurzen Einführungen, wie weitreichend das Thema „Digitaler Einkauf“ ist und noch mehr sein wird. Damit verbunden dann eben die gesteigerten Wertbeiträge im Prozess und am Produkt.

Sevix: Welchen Stellenwert nimmt dann zukünftig der Einkauf als Werttreiber in einer digitalen Welt ein?

Dr. Hubmann: Der ganze Prozess des Einkaufens oder anders ausgedrückt der Supply-Chain-Prozess wird in weiten Teilen automatisiert, aber der Mensch wird noch kontrollieren. Der Manager muss sich mehr mit Daten und damit auch Informationen auseinandersetzen. Dazu braucht man zunächst fundierte Daten, aus denen qualitative Entscheidungen getroffen werden. Die Hardware liefert diese – der Mensch mit seinen unerreichten Fähigkeiten wird die Aufgabe haben, damit sinnvolle Entscheidungen zu treffen. Der Einkäufer hat dann im Prinzip 2 Netzwerke zu managen: Das Lieferantennetzwerk und die sogenannte Network Economy. Dabei handelt es sich um eine Struktur, bei der Netzwerke die entscheidende Rolle spielen. Denn digital heißt auch vernetzt und transparent. Der Einkauf als Werttreiber ist dann ein wesentlicher „Spieler“ in diesen Netzwerken.

Sevix: Wenn der Einkauf in der Zukunft eine immer wichtigere Rolle als „Netzwerkmanager“ spielt, wie sieht denn seine Rolle bei Transformationen aus?

Dr. Hubmann: Angesprochene technologische Innovationen, Digitalisierung oder der demografische Wandel sind einige Treiber von Business Transformationen. Dem müssen sich die Unternehmen „fügen“ und ihre Geschäftsmodelle und Organisationsformen anpassen. Der Erfolg von Transformationen wird maßgeblich von Veränderungen in Prozessen, Strukturen und dem Verhalten der Organisation beeinflusst. Somit wird schon klarer: An allen Themen ist der Einkauf beteiligt. Er hat die meisten Schnittstellen im Unternehmen (u.a. Vertrieb, Produktion, Finanzen, Entwicklung, Logistik), er muss sich ständig mit den Marktgegebenheiten auseinandersetzen und auch anpassen. Kurz gesagt, der professionelle Einkauf hat als Netzwerkpartner, der die Kostenposition Material maßgeblich beeinflusst, alle Eigenschaften, eine sehr wesentliche Rolle in der Transformation zu haben. Leider wird das in der Praxis nicht immer ausreichend genutzt.

Sevix: Damit sprechen Sie die aktuelle Rolle des Einkaufs in Unternehmen an. Warum befindet sich der Einkauf nicht immer einer Top-Management Ebene, wenn er doch der wesentliche Werttreiber ist?

Dr. Hubmann: Eine gute Frage. Sicher ist der Einkauf in der Wahrnehmung derjenige der das Geld ausgibt. Der Vertrieb holt das Geld – vereinfacht ausgesprochen. Aber, es sind auch noch nicht alle Hausaufgaben in den Unternehmen seitens des Einkaufs gemacht. Die größten Herausforderungen wie die Themen Category-Management und Maverick-Buying (Einkaufen am offiziellen Prozess vorbei). Historisch gewachsen, pflegen einzelne Bereiche und Fachabteilungen wie Fertigung, Entwicklung oder Vertrieb intensiven Kontakt zu Lieferanten und kaufen auch selber ein. Die dabei entstandene Lieferantenstruktur stellt den Einkauf vor erhebliche Probleme. Der Einkauf wird gerade in mittelständischen Betrieben als reiner operativer Bestellabwickler angesehen. Es fehlt an einer klaren, zielgerichteten und nachhaltigen Einkaufsstrategie. Wie in anderen Funktionen auch, stellt der Bedarf von qualifiziertem Personal eine große Aufgabe dar. Damit direkt verbunden ist, dass andere Funktionen wie Vertrieb oder Produktion im Bereich des Nachwuchses auf hochqualifizierte Hochschulabgänger in diesen Funktionen zugreifen können. Bis vor wenigen Jahren gab es in Deutschland gar keine Universität mit einem Lehrstuhl Einkauf. Vor 4 Jahren wurde einer der ersten Lehrstühle an der Universität Mannheim gegründet. Damit kann zukünftig sichergestellt werden, dass auch die Funktion Einkauf „ihren“ Stellenwert an Universitäten hat und die Visibility des Einkaufs als Werttreiber schon in der frühen Ausbildung des zukünftigen Managers stattfindet.

Sevix: Herr Dr. Hubmann, wir danken Ihnen für das Gespräch.