2018 – Wohin Einkaufschefs steuern

BIP hat Einkaufsmanager in unterschiedlichen Branchen befragt, wo sie Trends und Herausforderungen im Einkauf und in der Supply Chain sehen:

1. Welche Herausforderungen sehen Sie für den Einkauf in den vor uns liegenden Jahren?

2. Welche Projekte/Schwerpunkte stehen bei Ihnen 2018 im Vordergrund?

Die Ergebnisse unserer CPO-Umfrage lesen Sie hier.

Lieferantenmanagement – Digitalisierung – Mitarbeiterentwicklung

Herausforderungen für den Einkauf. Der Einkauf wird sich zukünftig noch mehr als heute darauf konzentrieren müssen, die komplette Supply Chain zu managen. Dabei bleibt die Preisgestaltung weiterhin die wesentliche Aufgabe des Einkaufs, jedoch wird es immer mehr darauf ankommen, die termingerechte Belieferung mit Komponenten sicherzustellen. Der Einkauf muss hierfür die Supply Chain bis zum Rohmaterialhersteller durchleuchten und ein intelligentes Risikomanagement aufbauen. Gerade im Hinblick auf die Globalisierung der Märkte ist es äußerst wichtig, Risiken zu erkennen und diese im Vorfeld durch geeignete Maßnahmen zu minimieren. Die Nachhaltigkeit unserer Supply Chains ist ein essenzieller Bestandteil für die Zukunft.

Um schnell Informationen aus den Lieferketten zu erhalten, hilft die Digitalisierung. Mögliche Risiken können in Echtzeit erkannt und Abstellmaßnahmen eingeleitet werden. Doch die Digitalisierung hilft nicht nur in der Prävention möglicher Lieferrisiken. Administrative Tätigkeiten, die heute teilautomatisiert im Einkauf erledigt werden, werden zukünftig von Computersystemen autonom verarbeitet. Der Einkauf 2025+ wird daher viel



Christian Satzek
Head of Strategic Procurement,
Stabilus GmbH

stärker im Beziehungs- und Koordinierungsmanagement aktiv sein, Netzwerke mit Lieferanten aufbauen und pflegen sowie die Kommunikation sowohl auf persönlicher Ebene als auch die digitalisierte Kommunikation weiterentwickeln. Die ursprünglichen Aufgaben der Bestellbearbeitung werden zunehmend von moderner Computertechnik abgedeckt. Die Tätigkeiten und Qualifikationsprofile zukünftiger Einkaufsmitarbeiter werden sich grundlegend ändern.

Schwerpunkte 2018. Wir werden auch weiterhin drei Bausteine als Schwerpunkt für das nächste Jahr vorantreiben: Lieferantenmanagement – Digitalisierung – Mitarbeiterentwicklung. Im Lieferantenmanagement werden wir die bestehenden Supply Chains für die Zukunft fit machen und die notwendige Transparenz über die Lieferanten hinaus bis zum Rohmaterialhersteller stetig verbessern. Seitens Stabilus werden wir gemäß unseres Strategieansatzes weiterhin „in der Region für die Region" agieren. Wir werden noch stärker aktiv in den neuen regionalen Einkäufermärkten unterwegs sein und mit unseren Lieferanten noch enger zusammenarbeiten.

Aber nicht nur im Lieferantenmanagement werden wir uns weiterentwickeln, auch der Technologiewandel in der Digitalisierung muss grundlegend gemanagt werden. Dabei achten wir darauf, dass sowohl die eigenen IT-Systeme weiterentwickelt als auch im Rahmen der Digitalisierung stets die neuesten Trends auf den Nutzen für Stabilus untersucht werden und die digitale Vernetzung vorangetrieben wird. Gleichzeitig werden wir unsere Einkaufsmitarbeiter für die neuen Anforderungen schulen und damit als dritten Baustein das Personalentwicklungsprogramm ausbauen.

Fotos: iStock, Stabilus

Neue Supply-Chain-Strukturen und Lieferantenentwicklung

Herausforderungen für den Einkauf. Kürzere Entwicklungszeiten (zum Beispiel resultierend aus Methoden wie Scrum) und der immer stärker werdende „Time to Market"-Anspruch erfordern deutlich mehr Agilität, speziell im Projekteinkauf. Neue Geschäftsfelder benötigen völlig andere Supply-Chain-Strukturen, die es zu verstehen und gestalten gilt. Und da muss auch das fachliche Know-how der Mitarbeiter mithalten. Deshalb ist deren Entwicklung von entscheidender Bedeutung, um nicht zuletzt auch noch mehr auf Augenhöhe komplexe Kostenstrukturen zu verstehen.



Ulrich Weigel
Bereichsleitung Einkauf, Leica Camera AG

Schwerpunkte 2018. Neben der kontinuierlichen Digitalisierung der Einkaufsprozesse mit entsprechender Datentransparenz gilt es für uns, mithilfe von Prozesskennzahlen die internen und externen Prozesse zu optimieren und daraus resultierende Schwachstellen zu beseitigen. Ein Schwerpunkt wird dabei in der Lieferantenentwicklung liegen, denn Low Performer werden erst dadurch richtig auffällig. Darüber hinaus ergänzen wir unser sehr ausgeprägtes Risikomanagement mit Notfallplänen für verschiedene Ausfallszenarien in der Supply Chain. Schließlich haben wir uns die Entwicklung und die Vereinbarung von flexiblen, aber auch verbindlicheren Verträgen vorgenommen.

Vertikalisierung des Einkaufs und Optimierung der Lieferkette

Herausforderungen für den Einkauf und Schwerpunkte. Der unserer Branche anheftende hohe Kostendruck bleibt bestehen und wird sich bei allen, die auch zukünftig am Verbrennungsmotor beteiligt sind, weiter erhöhen. Der in voraussichtlich ein, spätestens zwei Jahrzehnten zurückgehende Bedarf an Verbrennungsmotoren wird den Verdrängungswettbewerb sogar noch beschleunigen. Auch wir bei Mann+Hummel forcieren die Bearbeitung und den Aufbau von neuen Geschäftsfeldern außerhalb der Automobilindustrie, rund um unsere Kernkompetenz der Filtration von Luft (zum Beispiel in Gebäuden) oder Flüssigkeiten (zum Beispiel Wasser). Das erfordert auch vom Einkauf und SCM mehr Flexibilität in Form von Struktur- und Prozessanpassungen. Hier sind der Innovationsdruck und der Fokus auf Geschwindigkeit mindestens genauso hoch wie im Automotive-Umfeld.

Wir stehen unmittelbar vor dem Abschluss der Vertikalisierung/Reorganisation unseres globalen Einkaufs mit strategischem Einkauf zentral, taktischem Einkauf in Hubs und nur noch transaktionalen Einkaufstätigkeiten an den zirka 50 Fertigungsstandorten. Hierbei streben wir eine noch stärkere Spezialisierung der strategischen Einkäufer an, mit erhöhten analytisch/strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten bei weiterhin fundierten technischen Produktkenntnissen und Verhandlungs-



Hanno Höhn
Group Vice President Purchasing & Supply Chain Management, Mann+Hummel GmbH

Know-how. Die Leitlinien der Einkaufsorganisation sind „One Voice to the Supplier", eine starke funktionale Governance des strategischen Einkaufs und die Konsolidierung der taktischen Einkaufstätigkeiten in den Hubs. Der Einkauf Nichtproduktionsmaterial für Europa erfolgt aus einem Shared Service Center aus der Slowakei.

Mit der dadurch sichergestellten Erhöhung der Professionalität im Einkauf erfolgt nun gemeinsam mit der Fertigung und den Lieferanten eine Optimierung der gesamten Lieferkette. Ziele sind zum Beispiel eine bedarfsgerechte Lieferfähigkeit, eine weitere Verkürzung der Durchlaufzeiten und die Reduzierung der Bestände. Ein jederzeit verfügbares und strikt kundenorientiertes Angebot bei gleichzeitig minimalem Kapitaleinsatz ist für Mann+Hummel von zentraler Bedeutung. Hier werden die zunehmende Digitalisierung sowie Technologien um das IoT und Industrie 4.0 zu mehr Transparenz, Geschwindigkeit und Risikominimierung in der Supply Chain führen. Planungs- und Prognosesysteme unter Nutzung von Echtzeit und Big-Data-Lösungen werden Einzug halten. Einen hohen Stellenwert werden bei uns Projekte zur Verbesserung und Durchgängigkeit einer kundenbedarfsorientierten Planung, zu einem noch konsequenteren Ausbau von Vendor Managed Inventory (VMI) und zu Transportmanagementsystemen haben.

Dies führt zu weiteren Anforderungen an Standardisierung, Datenqualität und Qualifikation der Mitarbeiter in Einkauf und SCM. Wann tatsächlich sinnvolle digitale Unterstützungsinstrumente zur Entscheidungsfindung bis hin zu voll automatisierten Prozessen über Künstliche Intelligenz Einzug halten, wird man sehen. Mit strategischen Budgets werden wir diese Technologien so weit pilotieren und einsetzen, wie sie auch unmittelbaren Mehrwert und Payback liefern. Zukünftig wird es noch stärker um die Integration von Prozessen über die unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette und Supply Chain gehen, bis hin zur Einbindung aller Partnern in einem „Ecosystem" und im Rahmen von Partnerschaften.

Fotos: Jochen Günther, Mann+Hummel