

# BIP

10 JAHRE BIP

Best in Procurement

Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik

www.bme.de · Ausgabe 3 · Mai/Juni 2020



## Gute Zeiten, schlechte Zeiten

Arme verschränken & Co.  
Körpersprache-Experte  
Stefan Verra im Interview

Zehn Jahre BIP  
Rückblicke, Ausblicke, Facts,  
Kuriositäten, Lieblingscover

Einkauf in Corona-Zeiten  
Was aktuell passiert und  
wie es weitergehen kann

# DIGITALE TRANSFORMATION: VISION VS. REALITÄT

Erfahren Sie alles über die Realisierung **aktueller Trends und Innovationen** und die **digitale Zukunft des Einkaufs** auf der

## 3. DISRUPTING PROCUREMENT 2020!

18. – 19. August 2020 | Berlin

Neuer Termin!

**Innovative Start-ups und Transformations-Vordenker widmen sich den Fragen:**

- Wie können **RPA, KI, Process Mining, Digital Twin, Blockchain & Co.** gewinnbringend eingesetzt werden?
- Wie kann der Einkauf **RPA und KI ohne Hilfe der IT-Abteilung** einführen und anwenden?
- Wie gestaltet man als Manager **disruptiven Wandel**?
- Wie können Unternehmen **Kollaborationen fördern**, um die Innovationskraft der Digitalisierung voll auszuschöpfen?
- Wie schafft der Einkauf die Entwicklung zum **Innovationsscout** für die Fachbereiche?

**SONDERKONDITIONEN:**

-50 % für den zweiten Teilnehmer & der dritte Teilnehmer ist kostenfrei!

**Referenten folgender Top-Unternehmen sind dabei:**

Airbus Operations GmbH | BMW Group | DATEV eG |  
Deutsche Bahn AG | Drägerwerk AG & Co. KGaA | Fritz  
Kühler GmbH | Hottinger Baldwin Messtechnik GmbH |  
innogy SE | KWS Berlin GmbH |  
Phoenix Contact GmbH & Co. KG



Follow us @BMEv  
Stay up-to-date: #BMEdisrupt

VERANSTALTER

**BME**  
verband  
Bundesverband  
Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V.

Ihre Ansprechpartnerin: Vanessa Timter, Telefon: +4961965828-220, E-Mail: vanessa.timter@bme.de



Dr. Tobias Anslinger, Chefredakteur

## Danke!

**M**it dieser Ausgabe feiert **BIP seinen zehnten Geburtstag**. In Ihren Händen halten oder über Ihren Bildschirm flimmert unsere Jubiläumsnummer! Gern hätten wir dieses Jubiläum auch ein wenig mit Ihnen gefeiert, doch das geht momentan leider nicht.

Im Mai 2010 also erschien BIP zum ersten Mal, mit einer Titelgeschichte über die Rolle des Einkaufs bei M&A-Deals. Am Grundkonzept hat sich seit her nichts geändert: BIP war und ist ein Fachmagazin für Einkauf, Supply Chain Management und Logistik, seine Redaktion arbeitet unabhängig und fühlt sich gültigen und gängigen journalistischen Qualitätsstandards verpflichtet. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass dies der richtige Weg ist – und dass Sie diesen alle schätzen: allen voran unsere Leser, unsere Mitglieder, aber auch unsere Anzeigenkunden und Partner. Deswegen möchte ich heute die Gelegenheit nutzen, um „Danke“ zu sagen – bei Ihnen allen. **BIP ist ein Ökosystem. Damit es nicht nur funktioniert, sondern auch sprießt, braucht es Sie alle.** Und wenn es der Gesamtzustand wieder zulässt, werden wir nachträglich noch auf die nächsten zehn Jahre BIP anstoßen.

Was erwartet Sie aber in der Jubiläumsnummer? Wir haben einen Rückblick auf die vergangenen zehn Jahre Einkauf gewagt. Dafür haben wir nicht nur im BIP-Archiv gestöbert, sondern auch mit Protagonisten und Experten aus dieser Zeit gesprochen. Beeindruckende, aber auch lustige Facts & Figures aus zehn Jahren BIP runden das ganze ab – alles ab Seite 14. Und natürlich finden Sie dort auch den oder besser die **Sieger unseres großen „BIP Cover Contest“!**

Eine Leseempfehlung möchte ich auch aussprechen für unsere „BIP bei ...“-Reportage (Seite 40), die hinter die Kulissen des Hygienepapierherstellers Wepa blickt – aktueller könnte das Thema wohl kaum sein. Und wenn Sie wissen möchten, was unsere „**Köpfe**“ aus der ersten Nummer heute so machen, blättern Sie auf Seite 56.

Bleiben Sie gesund! Ihr

*Tobias Anslinger*

tobias.anslinger@bme.de



Sie wollen BME-Mitglied werden und BIP dauerhaft beziehen?  
Holen Sie sich alle notwendigen Infos über Ihr Smartphone via QR-Code.



### h&Z IST HIDDEN CHAMPION 2020 UND DAS GLEICH DREIFACH!

h&Z ist heimlicher Marktführer unter den Managementberatungen in den Kategorie „Transformation“, „Einkauf & Beschaffung“ sowie „Retail Performance Management“.

Verliehen wird der Award von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) und dem Wirtschaftsmagazin Capital.

# BIP

10 JAHRE BIP

14

## GUTEN ZEITEN, SCHLECHTE ZEITEN

Ein Rückblick auf die Dekade 2010–2020 in Einkauf und SCM



28

## „HINEINSCHAUEN KÖNNEN NUR CHIRURGEN“

Körpersprache-Experte Stefan Verra im BIP-Interview



34

## SCHUMMELN FÜR DIE DIGITALISIERUNG

Muss jetzt die Globalisierung zurückgedreht werden?



22

## VON DEN KOSTEN ZU DEN WERTEN

Wie lässt sich Value Management in der Praxis angehen?



50

## WIE VIELE FRISÖRE GIBT ES IN MÜNCHEN?

Ein BIP-Tag hinter den Kulissen bei Burda Procurement

- BULLETIN**
- 3 Danke!**
- BLITZLICHT**
- 6 Aktuelles**  
Nachrichten aus Einkauf, Logistik und Supply Chain Management
- BEMERKUNG**
- 8 De-Globalisierung, Post-Corona, Toilettenpapier, Brexit**  
Meinungen aus der Redaktion
- BAROMETER**
- 10 Konjunktur und Rohstoffe**  
Konjunktur: Covid-19 stresst die Wirtschaft  
Rohstoffe: Coronavirus drückt die Rohstoffpreise
- BEGEGNUNG**
- 28 „In andere hineinschauen können nur Chirurgen“**  
Körpersprache-Experte Stefan Verra im BIP-Interview
- BESCHAFFUNG**
- 14 Guten Zeiten, schlechte Zeiten**  
Vielleicht können wir die Zukunft besser meistern, wenn wir zuvor nochmals auf die vergangenen zehn Jahre Einkauf zurückblicken.
- 20 Zehn Jahre BIP in Grafiken**  
Bekannte Persönlichkeiten in BIP, Facts & Figures aus der Druckerei, BIP on Tour, der größte Flop – und noch mehr
- 22 Von den Kosten zu den Werten**  
Zwei völlig unterschiedliche Beispiele aus der Praxis zeigen, wie man sich dem Thema Kosten- und Wertanalyse nähern kann.
- 26 Digitale Spürnasen**  
SEW-Eurodrive hat einen neuen Weg des Lieferanten-Scoutings implementiert. Dafür gab es den „Excellence in eSolutions“-Preis.
- 27 Viel Aufwand, wenig Nutzen**  
Im Zuge der Corona-Krise wird auch die A1-Bescheinigung verstärkt mit geprüft. Fehlt sie, kann es teuer werden.
- 32 Infizierte Lieferketten**  
Corona stellt eine schwere Ausnahmesituation für die Wirtschaft dar. Einkäufer müssen sich auf einen langen Stresstest einstellen.
- 34 Ein bisschen Schummeln für die Digitalisierung**  
Muss nach Corona die Globalisierung zurückgedreht werden?  
Die Antwort liegt möglicherweise in der Digitalisierung.
- 36 Heureka im Einkauf**  
Ein klarer Innovationsauftrag und die passenden Strukturen steigern den Input von außen und die Innovationserfolge.
- BIP BEI ...**
- 40 Von der Rolle**  
Besuch bei Burkhard Krücke, Wepa Hygieneprodukte
- BUSINESS LOGISTICS**
- 42 Der Container wird zum Steuermann**  
Im Rahmen des Projekts „Sofia“ hat das Fraunhofer IML neuartige Formen der Vernetzung in der Lieferkette erforscht.
- 44 Damit Stromladen zur Logistik passt**  
Auf den externen E-Lieferverkehr muss sich die elektrische und betriebliche Infrastruktur erst noch einstellen.
- BRAIN**
- 46 Tipps für den Einkauf von Software**  
Welche Herausforderungen entstehen beim Einkauf von Software und wie müssen Prozesse dafür gestaltet werden?
- 48 Lehrstuhlporträt**  
Universität Passau, Management Science/Operations and SCM
- BERUF UND KARRIERE**
- 50 Wie viele Frisöre gibt es in München?**  
Diese Abteilung ist anders gestrickt: BIP hat einen Tag lang hinter die Kulissen bei Burda Procurement geschaut.
- 52 Erfolgsporträt**  
Michael Eyett, Voestalpine
- 54 Köpfe und Karrieren**  
Aktuelle Personalien aus Einkauf und Logistik und: Was machen die Köpfe aus BIP 1/2010 heute?
- 57 Link des Monats, Impressum, Heftvorschau**
- 66 Fundstücke #3/20**

## **BME** INSIDE

- 58 Aus dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)**  
Termine in den Regionen; Regionendialog Sachsen und Darmstadt; Impressionen Wissenschaftliches Symposium und Global Pharma Supply Chain Congress

## Digitale Vorreiter messen mehr

### Digitalisierung im Einkauf.

Langsam werden Beschaffungsteams auch an KPIs gemessen, die sich nicht primär an den Kosten orientieren. So geht es zunehmend etwa um die Erschließung zusätzlicher Umsatzquellen, das Zahlungsverhalten und die Transparenz über alle Ausgaben. Das ist eines der Ergebnisse einer Studie von Forrester Consulting im Auftrag des Softwarehauses Ivalua.

In Unternehmen, die mit der Digitalisierung schon weiter vorangeschritten sind, werden auch mehr KPIs erhoben. 51 Prozent der fortgeschrittenen Beschaffungsabteilungen würden zudem ihre Leistung wöchentlich oder alle zwei Wochen messen, während dies unter den Einsteigern nur 26 Prozent tun. Diese würden auch nur zu 16 Prozent die Laufzeiten und Risiken der Lieferantenverträge aktiv überwachen, während es unter den Fortgeschrittenen 94 Prozent seien.



Kompetenzzuwachs: Der BME versorgt seine Mitglieder auch in der Corona-Krise mit Fachinformationen.

## Neue BME-Whitepaper veröffentlicht

**Fachinformationen.** In der Corona-Krise stellt der BME seinen Mitgliedern verstärkt schriftliche Fachinformationen zur Verfügung: Die Fachgruppenverantwortlichen haben jüngst gleich drei neue Whitepaper veröffentlicht.

Ein BME-Whitepaper thematisiert die **robotergestützte Prozessautomatisierung** – also RPA – und zeigt dessen Anwendungspotenziale auf. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Prozessen im operativen Einkauf und dem Finanz- und Rechnungswesen, die unter bestimmten Voraussetzungen automatisiert werden können.

Ein weiteres Whitepaper widmet sich dem „**Berufsbild Supply Chain Manager**“: Was macht eigentlich ein Supply Chain Manager? Und welche Kompetenzen und Soft Skills sollte er idealerweise mitbringen? Fest steht, dass der Supply Chain Manager Einkauf, Logistik und Vertrieb wertvolle Impulse gibt, um die angestrebten Unternehmensziele realisieren zu können. Die Anforderungen reichen von der Entwicklung von Kontrollsystemen zur Überwachung der Lieferkette über den Einsatz von Planungstools bis zur Auswahl der richtigen Distributionsstrategie.

Im dritten jüngst veröffentlichten Themenpapier dreht sich alles um die **strategische Markterkundung**. Denn die aktuelle weltweite Lage zeigt es einmal mehr: Die Beschaffungsmärkte für die eigenen Warengruppen dezidiert zu kennen und zu beobachten verschafft einen strategischen Vorteil. Nur dann ist es möglich, auf sehr kurzfristige Veränderungen zu reagieren und somit seine Risiken zu reduzieren. Das gilt sowohl für den Einkauf in der Privatwirtschaft als auch für die öffentliche Beschaffung.

**Download aller Whitepaper:** [www.bme.de/whitepaper](http://www.bme.de/whitepaper)



Einer Studie von IAB und ZEW zufolge wird das Potenzial für Homeoffice in Deutschland noch nicht vollständig ausgeschöpft.

Die Wissenschaftler verdeutlichen zudem, dass das Niveau der Tätigkeit eine zentrale Rolle für die Ausübung des Berufs im Homeoffice spielt. So liege der Anteil der Arbeitnehmer mit Spezialisten- oder Expertentätigkeiten, die von zu Hause aus arbeiten, bei 61 Prozent. In Jobs mit rein fachlichen Aufgaben seien es lediglich 23 Prozent, die zumindest gelegentlich von zu Hause aus arbeiten.

Die Analyse beruht auf Daten des Linked Personnel Panels, das ausschließlich Betriebe der Privatwirtschaft mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten umfasst.

## Ungenutztes Potenzial im Homeoffice

**Corona-Krise.** Um ihre Mitarbeiter bestmöglich vor einer Ansteckung mit dem Coronavirus zu schützen, setzen viele Unternehmen auf Homeoffice. Offenbar könnten es aber noch mehr sein, wie eine Blitzanalyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des ZEW Mannheim ergab. Vor allem in Berufssegmenten, in denen der Anteil der im Homeoffice Arbeitenden schon bisher recht hoch war (IT, Naturwissenschaften, Handel), könnten Berufstätige noch stärker als bisher mobil arbeiten. Dies gelte insbesondere auch in klassischen Bürojobs, in denen bis zu 30 Prozent der Beschäftigten zusätzlich im Homeoffice arbeiten könnten.

## Mangel an KI-Experten in Unternehmen

**Künstliche Intelligenz.** Rund 17.500 Unternehmen in der deutschen Wirtschaft haben im vergangenen Jahr Künstliche Intelligenz in ihren Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen eingesetzt. Das entspricht knapp sechs Prozent aller vom ZEW Mannheim im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) untersuchten Unternehmen.

Vor allem im produzierenden Gewerbe und in den unternehmensnahen Dienstleistungen kam KI zum Einsatz. 4,4 Prozent der Unternehmen setzten KI in Produkten oder Dienstleistungen ein und erzielten damit 2019 einen Umsatz von knapp 60 Milliarden Euro. Allerdings haben diese Unternehmen Probleme, ihre KI-bezogenen Stellen zu besetzen: Rund ein Drittel der Unternehmen hat 2019 zusätzliche Beschäftigte gesucht. Es gab 22.500 offene KI-Stellen. Knapp die Hälfte dieser Stellen konnte wie von den Unternehmen geplant vergeben werden. Elf Prozent der Stellen wurden hingegen nur verspätet oder nicht mit den gewünschten Beschäftigten besetzt. 43 Prozent der Stellen blieben ganz unbesetzt.

Anforderungen an Bewerber sind laut Studie vor allem Kenntnisse in Softwareprogrammierung: 70 Prozent der Unternehmen mit offenen KI-Stellen bezeichneten diese Kenntnisse als sehr wichtig. Zusätzlich waren für drei Viertel der Unternehmen Kenntnisse im Datenbankmanagement oder in Mathematik entscheidend.



Künstliche Intelligenz ist in immer mehr Unternehmen gefragt, allein es fehlen die Experten dafür.

Foto: Pixabay

## KMU: Bund zahlt Consulting-Kosten

**Corona-Krise.** Um den negativen Auswirkungen von Covid-19 entgegenzutreten, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) die bestehende Rahmenrichtlinie zur Förderung unternehmerischen Know-hows um ein Modul für von der Corona-Krise betroffene kleine und mittlere Unternehmen sowie Freiberufler zunächst bis zum 31. Dezember 2020 ergänzt. Das BMWi übernimmt bis zu einer Höhe von 4.000 Euro für Unternehmen in der Krise die kompletten Kosten für einen externen Unternehmensberater (Vollzuschuss). Vom KMU zu tragen ist nur mehr die Umsatzsteuer. Der Zuschuss wird vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle als Bewilligungsbehörde ausbezahlt.

## FULL-SERVICE DIENSTLEISTER FÜR KONTRAKTLOGISTIK

**pfenning**  
logistics

### LOGISTIKEXPERTISE



**LAGERLOGISTIK**  
Maßgeschneiderte  
Logistikkonzepte

### KOMPETENZ+



**PROJEKT-ENTWICKLUNG**  
5 Jahrzehnte Erfahrung

### TRANSPORT-LOGISTIK

Effizienter Fuhrpark –  
schnelle Wege



**PERSONALDIENST-LEISTUNG**  
vom Spezialisten



**LOGISTIK-BERATUNG**  
Optimierung Ihrer  
Prozesse



**MOBILITÄT**  
vom Fuhrparkprofi

**PART  
OF  
YOUR  
PROCESS**

**FACILITY +  
SECURITY  
SERVICES**



**METALL-  
VERARBEITUNG**  
als Teil der Supply-Chain



Die pfenning logistics group ist ein Full-Service-Dienstleister mit **3.700 Mitarbeitern, 90 Standorten** in Deutschland, **800 LKW** und einer Gesamtlagerfläche von **330.000 m²**.

Das Familienunternehmen gehört zu den **Top 100** der deutschen Logistikdienstleister und erweitert kontinuierlich das Produktportfolio um gewinnbringende Mehrwert-Lösungen.

Logistik in der 3. Generation –  
im Kleinen wie im ganz Großen.

[www.multicube.org](http://www.multicube.org)

**multicube**

[www.pfenning-logistics.com](http://www.pfenning-logistics.com)

Tel.: +49 (0)6203 9545 0

# 3 FRAGEN,

auf die Sie auch in diesem Heft keine Antworten finden:

## 1. Werden die Lieferketten nach der Corona-Krise wieder regionaler?

Corona läute das Zeitalter der De-Globalisierung ein, ist aktuell immer wieder zu lesen. Die Zeit begrenzter Unmöglichkeiten läute das Ende des Zeitalters der unbegrenzten Möglichkeiten ein. Nun, es gibt sicherlich einige gute Gründe, die dafür sprechen – aber mindestens genauso viele, die dagegen sprechen. Lieferketten, die ja längst Liefernetzwerke sind, sind mittlerweile so weltweit verästelnt, dass eine „Rückholung“ eher schwierig erscheint. Aber wer weiß ... wir jedenfalls nicht.

## 2. Wo gibt es ausreichend WC-Papier?

Auch wenn Toilettenpapier in Deutschland nicht knapp würde, wie uns Wepa-Einkaufsleiter Burkhard Krücke beim BIP-Besuch glaubhaft beteuerte, blieben die Geschäfte auch Mitte April noch geräubert. In unserem lokalen Supermarkt hing ein Zettel mit den Liefertagen – am wie immer leeren Regal. Ein Leser beklagte ebenso seine ergebnislose Suche und schickte uns gleich noch ein Foto. Vielleicht beim nächsten Mal also am besten direkt bei den großen Produzenten abholen?

## 3. Was macht eigentlich der Brexit?

Nun ... er ist ja eigentlich vollzogen, was es jetzt noch braucht, sind fertige Abkommen zwischen der EU und dem Vereinigten Königreich, wie es nach der Übergangszeit gemeinsam (oder auch einsam) weitergeht. Corona hat die Prioritäten jetzt aber erst mal verschoben. Nicht undenkbar also, dass die eigentlich bis 31. Dezember 2020 geplante Übergangsfrist erneut gestreckt wird – auch wenn der britische Premier Johnson das eigentlich ausgeschlossen hatte.

## Betreff: Frohe Weihnachten und ein gesundes 2021!

*Eine Freundin von mir schreibt sich jedes Jahr um Weihnachten herum einen Brief. Sie datiert ihn um ein Jahr vor, holt ihn Anfang Dezember aus der Schublade, um ihn dann Heiligabend zu lesen. Die Idee hat Charme, deswegen habe ich sie leicht adaptiert und schreibe ich Ihnen schon heute meinen Weihnachtsbrief 2020.*

**Liebes BME-Mitglied,  
geschätzte Leserinnen und Leser!**

*Wen die Götter bestrafen wollen, dem schenken sie 20 Jahre Glück. Ja, es gibt diese Beispiele, wenn alles rundläuft und sich zu Glück und Erfolg noch Übermut hinzugesellt, was für den einen oder anderen ehemaligen Glückspilz nicht gut ausgehen mag. Krisenerfahrungen verändern Persönlichkeiten. Dennoch ist die Krise, die hinter uns liegt, eine andere, denn sie ist zuallererst eine Gemeinschaftserfahrung und hat niemanden ausgelassen. Sie hat ganz im sozialistischen Sinne aus einer vielschichtigen Gesellschaft eine vielbetroffene gemacht. Sie hat uns durch weniger Gehalt, weggebrochene Umsätze oder eingebrochene Aktienkurse ein Stück weit enteignet – und damit ein Stück weit Sozialismus per Virenpost gebracht. In dieses Bild passt auch unser Staat noch hinein, der nunmehr mit ausgestreckter statt mit unsichtbarer Hand regiert.*

*Was bleibt? Niemals zurück, das weiß man vom Sozialismus und jeder großen Krise. Doch diesmal bleibt eine nie dagewesene Gewissheit, dass viel mehr Menschlichkeit möglich ist, als wir uns das jemals hätten vorstellen können.*

*Frohe Weihnachten und auf ein gesundes 2021!  
Ihre Doris Hülsbömer*

## Keine Illusionen, bitte!

**Leben nach Corona.** Unsere Gesellschaft teilt sich in der Einschätzung der Post-Corona-Zeit aktuell in zwei Teile: Der eine Teil ist der festen Meinung, dass nach der Krise nichts mehr so sein werde wie zuvor – weder politisch noch wirtschaftlich noch gesellschaftlich. Viele haben den Mut machenden Text „48 – Die Welt nach Corona“ des Zukunftsforschers (ist nur ein anderer Name für Unternehmensberater) Matthias Horx gelesen (er – der Text, nicht Horx – hat sich im März wie ein Hoax verbreitet!) und sich gedacht: Genauso wird es sein! Die sozialen Verzichte werden uns erleichtern, körperliche Distanz wird neue Nähe erzeugen, das Homeoffice wird zur Selbstverständlichkeit, wir werden alle ein paar Stufen zurückdrehen, die Gesellschaft wird insgesamt höflicher und zuvorkommender. All das sind Dinge, die wir jetzt IN der Krise beobachten.

Doch werden sie uns auch NACH der Krise noch beherrschen? Der andere Teil der Gesellschaft glaubt das nicht. Dazu gehöre auch ich: Wir werden uns vielmehr Schritt für Schritt wieder dahin entwickeln, wo wir noch im Februar waren. „Wie wir uns wundern werden, wenn die Krise ‚vorbei‘ ist“, heißt es in Horx' Text. Ja, das werden wir. Über die vielen Arbeits- und Perspektivlosen. Darüber, dass viele Unternehmen aufzuholen werden versuchen, was sie in den Monaten der Krise verloren haben. Darüber, dass wir ausnahmslos alle substanzuell einen Verlust erleiden werden. Über politische Machtkämpfe um die Deutungshoheit und das Ringen, was nun zu tun sei (fernab jeglichen nationalen Schulterschlusses, der in der Krise immer wieder betont wurde). Nein, an die Horx'sche Version der Zukunft zu glauben, das fällt mir sehr schwer.

*Tobias Anslinger*



**Markt**  
UND MITTELSTAND  
DAS WACHSTUMSMAGAZIN



## Sicher durch die Krise – mit nutzwertigen Webinaren und Digitalkonferenzen

Interessiert? Sprechen Sie uns an:

Murat Kalavaoglu ■ Digitalexperte ■ Telefon: (069) 75 91-30 23

E-Mail: [murat.kalavaoglu@marktundmittelstand.de](mailto:murat.kalavaoglu@marktundmittelstand.de)

aufmerksamkeitsstarke Formate | multimediale Specials | relevante Themenumfelder

# Covid-19 stresst die Wirtschaft

Die Coronavirus-Pandemie hat die globale Konjunktur wie eine riesige Schockwelle erfasst. Noch ist nicht abzuschätzen, wie stark die Weltwirtschaft darunter zu leiden hat. Covid-19 gleicht einem Stresstest für uns alle, den es erst noch zu bestehen gilt.

Die jetzt von den Regierungen rund um den Globus eingeleiteten Schutzmaßnahmen treffen vor allem die Wirtschaft hart, schränken sie doch sowohl das Angebot als auch die Nachfrage ein. „Während sie in voller Schärfe in Kraft sind, dürfte die Wirtschaftsleistung stärker zurückgehen als in der großen Finanzkrise im Herbst und Winter 2008/2009“, ist Hol-

ger Schmieding, Chefvolkswirt der Berenberg Bank, überzeugt. Wenn diese Einschränkungen später einmal schrittweise gelockert würden, könne sich ein erheblicher Teil der wirtschaftlichen Aktivität wieder rasch erholen, auch wenn das Niveau der Zeit vor der Corona-Krise vorerst nicht mehr erreicht werden dürfte. Es sei zu erwarten, dass die virusbedingten Störungen das weltweite Geschäftsklima und Verbraucher-

vertrauen in den nächsten zwei bis drei Monaten schwer belasten werden.

Die grundsätzliche Sicht seines Hauses auf die Weltwirtschaft bleibt laut Schmieding unverändert. Die Welt stehe nicht vor einer Finanzkrise. Die mögliche Pandemie sei ein schwerer, aber vorübergehender Schock für die Realwirtschaft und kein Grund für eine Finanzkrise. Da die entwickelte Welt nicht unter gravierenden Exzessen lei-

## Coronavirus hat das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland voll erwischt



**INDUSTRIEPRODUKTION.** Der Ausbruch des Coronavirus und die Entwicklung zu einer weltweiten Pandemie haben den deutschen Industriesektor im März signifikant schrumpfen lassen. Die jüngsten Daten von IHS Markit und BME zum Einkaufsmanager-Index signalisieren dramatische Rückgänge bei Produktion und Auftragseingängen, was in großem Maße auf die schwache globale Nachfrage sowie die erheblichen Störungen der Lieferketten zurückgeführt werden kann. Der saisonbereinigte IHS Markit/BME-Einkaufsmanager-Index (EMI) fiel im März auf 45,4 Punkte nach 48,0 im Februar (13-Monatshoch). „Die Corona-Krise hat das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland schwer getroffen. Ein Ende dieser Talfahrt ist nicht in Sicht“, betont BME-Hauptgeschäftsführer Silvius Grobosch. Es könne vorerst nur gehofft werden, dass die eingeleiteten Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie möglichst bald greifen.

de, die eine reinigende Rezession erfordern würden, können sich die Volkswirtschaften erholen, sobald der Coronavirus-Schock nachlasse. Die Finanzmärkte sollten wie üblich bereits etwas davor nach oben drehen.

**Umfassender Schutzschild.** Nach Meinung von Commerzbank-Chefvolkswirt Jörg Krämer schaltet Deutschland auf „whatever it takes“. Ähnlich wie nach der Lehman-Pleite im Herbst 2008 habe die Bundesregierung einen umfassenden Schutzschild für die Unternehmen und ihre Beschäftigten beschlossen. Ein erleichterter Zugang zu Kurzarbeit sowie Steuerstundungen und Bürgschaften sollen sicherstellen, dass die deutschen Unternehmen die Corona-Wirren unbeschadet überstehen. Damit seien die Chancen deutlich gestiegen, dass sich die Wirtschaft nach einem Abklingen der Epidemie wieder erhole und zum alten Wachstumspfad zurückkehre.

Stefan Scheurer, Investment-Strategie bei Allianz Global Investors, sorgt sich vor allem um die internationalen Aktienmärkte. Dort habe die weltweite Ausbreitung des neuartigen Coronavirus zum stärksten Rückgang seit mehr als zwei Jahren geführt. Die Auswirkungen des Coronavirus seien zum gegenwärtigen Zeitpunkt höchst ungewiss und würden von der Dauer, dem Ausmaß und der geografischen Ausbreitung der Epidemie abhängen. Scheurer hat in diesem Zusammenhang vor allem China im Blick. Denn die Volksrepublik sei inzwischen wesentlich stärker in die Lieferketten Asiens und der Weltwirtschaft integriert als zu Zeiten von SARS 2002/2003.

**China beeinflusst globales Wachstum.** Habe damals Chinas Anteil an der globalen Bruttowertschöpfung etwa acht Prozent betragen, sei dieser Anteil auf nunmehr 19 Prozent gestiegen. Deshalb könnte sich die derzeitige Konsensmeinung, dass das globale Wachstum nur kurzzeitig beeinträchtigt und sich im Laufe dieses Jahres vollständig erholen werde, als zu optimistisch erweisen.

Frank Rösch, BME

## „Erleben einen weltweiten synchronen Shutdown“



Dr. Klaus Bauknecht  
ist Chefvolkswirt der  
IKB Deutsche  
Industriebank AG,  
Düsseldorf.

### Das Coronavirus treibt die Volkswirtschaften in die Rezession. Wie bewerten Sie die aktuelle Lage?

Mir stellt sich zunächst die Frage, wie lange Covid-19 Wirtschaft und Gesellschaft lahmlegen kann. Von einem Konjunkturverlauf kann im Moment nicht gesprochen werden. Es handelt sich eher um einen Schockzustand, der die Wirtschaft im zweiten Quartal deutlich belasten sollte. BIP-Prognosen für dieses Jahr gehen von minus vier bis minus sechs Prozent für Deutschland aus. In anderen Ländern wie beispielsweise den USA, die ebenfalls negative Wachstumszahlen erwarten, ist es nicht viel besser. Die Vereinigten Staaten erleben zurzeit einen Shutdown ebenso wie die Staaten Südeuropas, der sich allein schon wegen der dort eingebrochenen Tourismuszahlen noch länger hinziehen dürfte. Gleiches gilt für Schwellenländer wie Südafrika oder Indien. Lediglich in China scheint sich die aktuelle Lage etwas zu entspannen. Alles in allem befindet sich aber die gesamte Weltwirtschaft in einem synchronen Schockzustand und in einer schweren Rezession.

### Wie hat sich diese Abwärtsspirale entwickelt?

Als die Corona-Krise zu Jahresbeginn China erfasste, überlegten alle, welche Auswirkungen der Einbruch der Wirtschaftsleistung in der größten Volkswirtschaft Asiens auf den Rest der Welt haben würde. Jetzt reden wir von einer Situation, die Milliarden von Menschen betrifft. Daran ist nichts mehr zu ändern. Wir können lediglich darüber spekulieren, wie tief der Schockzustand sein wird und wie lange er andauert. Allerdings haben die Verläufe früherer Krisen gezeigt, dass jeder Schock auch einen gewissen Aufholprozess nach sich zieht.

### Woran machen Sie diesen „Bounce Back“ fest?

Wenn nach dem Stillstand der Wirtschaft die ersten Fabriken ihre Produktion wieder aufnehmen, entsteht ein enormer Nachholbedarf, da die Nachfrage ja nicht zum Erliegen gekommen ist. Hier muss allerdings unterschieden werden, ob es sich bei diesem Bounce Back um Güter oder Dienstleistungen handelt. In der Güterindustrie werden zurzeit die Lagerbestände heruntergefahren. Wenn die Corona-Krise überwunden ist, wird die Produktion aufgrund des Nachholbedarfs schnell wieder anlaufen. Im Dienstleistungssektor sieht das anders aus – ein Beispiel ist die Tourismusbranche. Die durch Covid-19 verlorene Urlaubszeit lässt sich nicht aufholen. Deshalb werden vor allem die Länder Südeuropas bei Weitem nicht so bedeutende Aufholeffekte erleben wie beispielsweise China, Südkorea, Japan, Deutschland und andere bedeutende Industrieländer. Dennoch: Der Bounce Back kommt. Die Frage ist nur, wie stark er sein wird.

### Könnte die Corona-Krise den Globalisierungsprozess nachhaltig verändern?

Viele sagen, dass nach der Corona-Krise alles anders sein wird. Das kann ich nicht ganz nachvollziehen. Ein Beispiel: Wenn ich einen Produktionsstandort in Deutschland, Europa, den USA oder China gehabt hätte, würde mir jetzt die Fabrik in der Volksrepublik helfen. Denn dort beginnen die Werke wieder zu arbeiten. Hinzu kommt, dass China gerade für hiesige Unternehmen ein riesiger Markt ist, der sich nicht allein von Deutschland aus bedienen lässt. Deshalb kann ich die pauschale Forderung einzelner nach einer Umkehr der Globalisierung nicht verstehen. Ich bin aber davon überzeugt, dass wir eine andere Art der Globalisierung erleben werden. Die Unternehmen müssen künftig nicht nur für eine globale Produktionskette sorgen, sondern sie sollten in weitaus größerem Maß als vor Ausbruch der Corona-Krise für den lokalen Markt produzieren. Die Globalisierung von Investitionen und Kapazitäten wird also anhalten.

Das Interview führte Frank Rösch, BME

# Coronavirus drückt die Rohstoffpreise

Covid-19 lässt die Aktienkurse in den Keller rauschen. Auch die Notierungen an den Rohstoffbörsen befinden sich im freien Fall. Ein Ende dieser Talfahrt ist vorerst nicht in Sicht. BIP hat die wichtigsten Commodities unter die Lupe genommen.

Das Coronavirus wirkt sich nicht nur auf die globale Wirtschaft und die internationale Geldpolitik aus. Es beeinflusst auch die Rohstoffpreise massiv. Die Konjunkturoxperten haben längst ihre BIP-Prognosen für das erste Halbjahr 2020 deutlich nach unten korrigiert. Je schneller Covid-19 voranschreitet, desto stärker fallen die Preise für Energierohstoffe, Industriemetalle und Soft Commodities. „Einzig die Edelmetalle, vor allem Gold und Palladium, konnten von ihrer Eigenschaft als sicherer Hafen profitieren und schwammen gegen den Strom“, wissen die Analysten der Dekabank zu berichten. Sie gehen davon aus, dass die stärksten Beeinträchtigungen für die Weltwirtschaft und damit für die Rohstoffmärkte in die erste Jahreshälfte 2020 fallen werden.

**Energiepreise leiden besonders.** Wie gravierend der Einfluss der Coronavirus-Pandemie auf die globalen Rohstoffmärkte ist, wird vor allem auf dem Rohölsektor sichtbar. „Im Abwärtssog der Aktienmärkte rauschen auch die Ölpreise weiter in die Tiefe“, konstatieren die Analysten der Commerzbank AG.

Brent und WTI dümpeln gegenwärtig um die 30-US-Dollar-Marke. Dem Gasölpreis geht es auch nicht viel besser; er rutschte zeitweise auf ein neues Tief von etwas mehr als 300 US-Dollar je Tonne. Für die Experten der Commerzbank ist diese Preisreaktion nachvollziehbar, da niedrigere Zinsen und neue Anleihekaufprogram-



me nichts gegen die aktuelle Nachfrageschwäche werden ausrichten können.

**Metalle ebenfalls im Abwärtssog.** Wie die Energierohstoffe können sich auch die Industriemetalle dem vom Coronavirus ausgehenden Abwärtssog nicht mehr entziehen. So ist beispielsweise der Kupferpreis zwischenzeitlich auf 5.400 US-Dollar je Tonne gefallen und markierte damit den tiefsten Stand seit November 2016. Aluminium verbilligte sich zeitweise auf 1.660 US-Dollar je Tonne.

Fakt ist: Die industrielle Nachfrage leidet unter dem Coronavirus stärker als das Angebot. Durch den Absturz der Ölpreise dürften zudem die Produktionskosten der Schmelzen sinken, da Energie rund 40 Prozent der gesamten Produktionskosten von Aluminium ausmacht.

**Platin und Palladium knapper.** Genau anders herum verhält sich die Marktlage bei den Edelmetallen Platin und Palladium, die zur Herstellung von Kfz-Katalysatoren benötigt werden. Informationen der Commerzbank zufolge hat die in Johannesburg/Südafrika ansässige Firma Impala Platinum, einer der weltweit größten Platin- und Palladiumproduzenten, ihre Förderprognosen für 2020 drastisch reduziert und zugleich „force majeure“ angekündigt. Demnach sollen in diesem Jahr 24 Prozent weniger Platin und 21 Prozent weniger Palladium produziert werden.

## Preisprognose 2020/21

### INDUSTRIEMETALLE

- › Aluminium: 1.675 (1.850)\*
- › Blei: 1.750 (1.975)\*
- › Kupfer: 5.200 (6.050)\*
- › Zink: 2.025 (2.350)\*
- › Zinn: 15.300 (18.500)\*
- › Nickel: 12.900 (17.100)\*
- › Eisenerz: 82 (73)\*

### EDELMETALLE

- › Gold: 1.725 (1.775)\*\*
- › Silber: 17,00 (19,00)\*\*
- › Platin: 875 (950)\*\*
- › Palladium: 2.000 (1.500)\*\*

### ENERGIEROHSTOFFE

- › Brent (USD/Barrel): 40 (51)
- › WTI (USD/Barrel): 37 (48)

Angaben in Klammern: 2021, Jahresdurchschnitt

\* Angaben in US-Dollar/Tonne

\*\* Angaben in US-Dollar/Feinunze

Quelle: Commerzbank AG, Frankfurt

Frank Rösch, BME



Kirsti Werntze arbeitet als Manager Central Purchasing bei der Kiekert AG am Standort Heiligenhaus. Das Unternehmen ist Technologieführer für automobiler Schließsysteme.

### Wie ist Ihre Einkaufsabteilung strukturiert?

Für unseren Bereich sind weltweit rund 90 Einkäufer tätig. Unsere Struktur entspricht aktuell einer klassischen Matrixorganisation, die sich aber zunehmend in eine virtuelle weiterentwickelt. Die Einkaufsabteilung ist in sogenannte Commodity Leads eingeteilt, zu denen bei uns die Bereiche Mechatronik, Plastik, Metall und indirekte Materialien gehören. In elf Ländern der Erde werden wir an unseren Standorten von regionalen Einkaufsleitern unterstützt. Auch vor uns macht die Digitalisierung ganzer Wertschöpfungs- und Lieferketten nicht Halt. Deshalb muss beispielsweise ein Commodity Lead für den Fachbereich Mechatronik in Zeiten von Industrie 4.0 nicht länger physisch im Kiekert-Headquarter in Heiligenhaus sitzen. Die digitalen Veränderungen verlangen von uns, über die künftigen Rollen und Verantwortlichkeiten nachzudenken und diese gegebenenfalls neu zu definieren.

### Erhalten die regionalen Einkaufsleiter ihre Vorgaben aus Heiligenhaus?

Nein, es gibt kein Wir und Ihr – wir organisieren unsere globalen Einkaufsaktivitäten im globalen Führungskreis. Unsere Commodity Leads sind primär für die strategischen Entscheidungen verantwortlich und verhandeln globale Vereinbarungen mit Lieferanten. Diese beliefern mehrere Kiekert-Produktionsstandorte. Die regionalen Einkaufsleiter stellen die operativen Themen sicher. Das erfordert von allen Seiten viel Kommunikation, Abstimmung und vor allem Struktur und Teamgeist.

### Wie groß ist das jährliche Beschaffungsvolumen bei Kiekert?

Der Umsatz betrug 2018 rund 830 Millionen Euro. Davon entfielen knapp 500 Millionen Euro auf den Einkauf von Komponenten sowie indirekten Materialien.

### Welche Strategien wenden Sie zur Absicherung Ihres Lieferantennetzwerks an?

Unvorhergesehene Ereignisse versuchen wir durch Dual Sourcing zu begrenzen. Damit können wir drohenden Produktionsausfällen rechtzeitig vorbeugen. Kiekert ist mit seinen zahlreichen Standorten rund um den Globus in der Lage, die ohnehin schon langen und damit risikoreichen Lieferketten deutlich zu verkürzen. Wir ermuntern unsere Lieferanten, selbstständig lokale Fabriken zu eröffnen. So gibt es beispielsweise chinesische Kiekert-Lieferanten, die Produktionsstätten in Mexiko errichten, oder deutsche Supplier, die diesen Schritt in der Volksrepublik gewagt haben.

### Hält Ihr bisheriges Risikomanagement der Corona-Krise stand?

Für eine fundierte Einschätzung ist es noch zu früh. Denn es handelt sich dieses Mal um eine globale Krise nie gekanntes Ausmaßes. Die gesamte Kiekert-Belegschaft begegnet Covid-19 mit großem Zusammenhalt und kontinuierlicher Kommunikation. Das geschieht sowohl intern als auch zu unseren Lieferanten hin – egal, wo jeder Einzelne sitzt.

### Zwingt die Corona-Krise Ihr Unternehmen, seine Strategie neu zu überdenken?

Für diesen Schritt ist es meiner Meinung nach ebenfalls zu früh. Erst kürzlich haben die großen Automobilhersteller weltweit damit begonnen, ihre Produktion herunterzufahren. Auch wir passen im Moment unsere Bedarfe an die neuen Bedingungen an. Wenn wir als Team gut funktionieren, werden wir auch die Corona-Krise meistern. Es gibt jetzt noch mehr Telefon- und Videokonferenzen. Wir haben zudem eine Task Force gebildet, die sich um die kritischen Themen kümmert. Der Führungskreis im Einkauf hat angesichts der gewaltigen Herausforderungen jetzt ebenfalls einen noch größeren Einsatz zu leisten. Das geschieht vor allem im Rahmen unserer Abstimmungsprozesse, im bewussten Setzen der Prioritäten und im Klären der Frage „Wer macht was?“. Dennoch gilt auch für uns, einen kühlen Kopf zu bewahren. Es geht schließlich darum, unsere Mitarbeiter weltweit sicher durch diese Krise zu führen.

### Blicken wir abschließend noch in die Zukunft: Haben Sie Hoffnung, dass Kiekert gestärkt aus der Corona-Krise hervorgehen wird?

Ja, das glaube ich – allerdings nicht nur wegen Corona, sondern weil wir seit Jahresbeginn neue Mitstreiter in der Geschäftsführung haben. Sie geben uns allen neue Ideen und neuen Esprit. Das ist gerade in der aktuellen Situation, wo das eine oder andere zu überdenken ist, sehr wichtig und eine große Chance.

Das Interview führte  
Frank Rösch, BME



In seiner mehr als 160-jährigen Unternehmensgeschichte hat Kiekert zwei Milliarden Schließ- und Antriebssysteme für die weltweite Automobilindustrie entwickelt und produziert.

# BIP

10 JAHRE BIP

Best in Procurement

Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik

PLATZ 1

Mai/Juni 2020

# BIP

Best in Procurement

Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik

www.bme.de · Ausgabe 3 · Mai/Juni 2019

TIME  
TO  
ADAPT!

## Supply Chain Management im Wandel

Sprint statt Wasserfall  
Was agile Methoden im  
Einkauf bringen

Compliance-Verstöße  
Alternative Streitbeilegung  
als möglicher Ausweg

Erfolgsporträt  
Porsche-Vorstand  
Uwe-Karsten Städter

## Gute

Arme verschärft  
Körpersprache-Experte  
Stefan Verra im Interview

10 Jahre BIP  
Rückblicke, Ausblicke, Facts,  
Kuriositäten, Lieblingscover

Einkauf in Corona-Zeiten  
Was aktuell passiert und  
wie es weitergehen kann

# Gute Zeiten, schlechte Zeiten

Ausgerechnet zum zehnjährigen Jubiläum dieses Magazins hat sich ein schlimmer Virus wie ein dunkler Schleier über Gesellschaft und Wirtschaft gelegt. Vielleicht können wir die Zukunft nach Covid-19 besser meistern, wenn wir zuvor nochmals auf die vergangenen zehn Jahre Einkauf und Supply Chain Management zurückblicken. Versuchen wir es.

**B**eginnen wir doch mit positiven Nachrichten. Die bisherige Geschichte von BIP ist eng mit Aufschwung und Wohlstand verbunden. Die Zehnerjahre waren eine Dekade der Prosperität. Die Finanzkrise gerade überwunden, machten sich die Unternehmen daran, wirtschaftlich wieder durchzustarten und rasch zu alter Stärke zu gelangen. Für den Einkauf bedeutete das Versorgung sichern, Engpässe vermeiden, Bestände optimieren und Savings generieren, sich gleichzeitig aber auch wetterfest zu machen für eine mögliche nächste Krise. Von dieser Herausforderung waren in den ersten zwei BIP-Jahren auch die Themen geprägt.

Nachdem der Motor schlussendlich wieder zum Laufen gebracht wurde, folgte eine Phase der Kostenoptimierung in den Unternehmen: Travel Management, Make or Buy, Outsourcing von Facility-Management-Dienstleistungen, Managed Service Providing und Arbeitnehmerüberlassung waren Aufgaben, derer sich der Einkauf annahm und somit auch bestimmende BIP-Themen der Jahre 2012 bis 2014. Es begann der Umbau der Einkaufsorganisation hin zum Wertschöpfungspartner für Unternehmenswachstum; schnell machte der Begriff des „Wertbeitrags“ die Runde. Der Freiheitsgrad

für Einkäufer war in diesen Jahren hoch.

**Risikomanagement als Evergreen.** Ab 2012 lässt sich darüber hinaus rückblickend ein Themenfeld identifizieren, das bis heute möglicherweise sogar als die Aufgabe der Einkäufer, Logistiker und Supply Chain Manager

Ab 2012 begann der Umbau des Einkaufs hin zum Partner für Wertschöpfung. Der Begriff „Wertbeitrag“ machte die Runde.

schlechthin gelten mag – Risikomanagement. „Das war anfangs ein Hype, ist aber schnell zum Dauerbrennertema geworden. Denn alles, was vorkommen kann, kommt irgendwann vor, das wurde uns allen klar“, erinnert sich Josip T. Tomasevic, CPO bei der AGCO Corporation und langjähriges BME-Vorstandsmitglied. Ulrich

Piepel, ehemaliger Einkaufschef von Innogy und ebenso wie Tomasevic viele Jahre im BME-Vorstand aktiv, sieht das ähnlich: „Risikomanagement hat sich als Thema für den Einkauf über die Jahre entwickelt, ist heute aber alles andere als ‚durch‘“, sagt er. Eine Reihe von digitalen Softwareprodukten, die beim Erkennen und Vermeiden von Risiken helfen, sei Zeugnis für die heutige Bedeutung.

Über die zehn Jahre konstant halten im Heft konnten sich aber auch noch andere Themenkomplexe, darunter vor allem Strategiethemata, Fragen der Compliance, Kennzahlenanalysen und Benchmarks, um die Leistung des Einkaufs messbar und damit vor allem sichtbar zu machen. Denn bis heute kämpft der Einkauf nicht selten damit, primär als „Kostenverursacher“ gesehen zu werden. „Kennzahlen und Benchmarks waren vor allem in den ersten Jahren von BIP wichtige Themen unter den Einkäufern, sind mittlerweile aber etwas abgeebbt“, erinnert sich Volker Haßmann, bis Mitte 2018 BIP-Chefredakteur. Compliance wiederum unterlag über die Jahre einem gewissen inhaltlichen Wandel: Waren die ersten Jahre eher geprägt von der Gefahr einer Kartellbildung im Einkauf, drängten sich später – nicht zuletzt durch viele Negativbeispiele »

in den großen Unternehmen – Fragen der Korruptionsprävention auf, die auch BIP umfassend beleuchtete. „Compliance ist jedoch heute zumindest im mitteleuropäischen Raum deutlich verbessert worden und erfreulicherweise kein herausragendes Thema mehr“, sagt Ulrich Piepel. Stärker in den Fokus (spätestens seit dem im Sommer 2013 bekannt gewordenen NSA-Skandal) rückten dafür sämtliche Herausforderungen rund um IT und Cyber Security, die ebenfalls oft der Compliance zugerechnet werden.

**Global Sourcing wird normal.** Was sich außerdem noch wie ein roter Faden durch BIP zog, ist China. Das mag sicherlich auch durch den besonderen Stellenwert für den BME (eigenes Büro in Shanghai) begründet sein, doch die Volksrepublik

Internationalisierung ist keine Ausnahme mehr, sondern die Regel – das wurde ab 2015 immer deutlicher und in der Berichterstattung sichtbar.

nimmt als Beschaffungsmarkt bis heute einen bedeutenden Stellenwert für deutsche Unternehmen ein, den es zu jeder Zeit publizistisch facettenreich zu beleuchten gab – egal ob es um Markterkundung, Lieferanten-Matchmaking, Verhandlungen oder zuletzt um die Neue Seidenstraße ging.

Dieser spezielle Fokus auf ein Land ist in BIP mittlerweile allerdings zur Ausnahme geworden. Ab 2015 wurde immer deutlicher und in der Folge

auch in der Berichterstattung sichtbar, dass Internationalisierung keine Ausnahme mehr ist, sondern die Regel wird. „Global Sourcing“ wurde folgerichtig als eigene Rubrik in BIP 2017 verworfen und schwingt seither in allen Themen mit, auch wenn natürlich weiterhin über besondere Einkäuferinitiativen auf dem Balkan, in Russland oder in Afrika berichtet wird. Verbunden mit der zunehmenden Internationalisierung drängte sich ab 2015 aber noch ein zweites Thema stark in den Vordergrund: Supply Chain Management. Die Verknüpfung von Einkauf, Produktion, Logistik (und Vertrieb) zu einem ganzheitlichen SCM, das sich nur verstehen lässt, wenn man alle Perspektiven beleuchtet. Lange wurde dabei um eine Definition von SCM gerungen, BIP hatte gleich 32(!) unterschiedliche ausfindig gemacht. Mit dem Aufkommen internationaler Vernetzungen stiegen gleichzeitig aber auch die Verwundbarkeit und die Risiken globaler Wertschöpfungsketten. Viele Staaten und Regionen reagierten mit zunehmendem Protektionismus und der Abschottung ihrer Märkte ab 2016.

**Die Digitalisierung übernimmt.** 2016 markierte inhaltlich eine Zäsur: Der Einkauf begann, sich seinen Platz in der Industrie 4.0 zu suchen. Es ging jetzt nicht mehr um elektronische Kataloge, Auktionen, die Lieferantenanbindung per EDV oder die Datenspeicherung „in der Cloud“ (auch das alles hat BIP von Anfang an begleitet). Digitalisierung und die digitale Transformation sind seitdem zu zentralen Themen geworden und ziehen sich auch in BIP mehr und mehr durch alle Inhalte – von Lieferanten- und Warengruppenmanagement über Logistik bis hin zu Berufsbild und Arbeitsorga- »



# Operativer Einkauf auf Autopilot – Netfira als Herzstück des digitalisierten Einkaufs bei Hesse Signal

Hesse Signal ist mit „intelligenten“ Lacken und Beizen Marktführer in Deutschland. In Hamm/Westfalen entstehen Lösungen zur Oberflächengestaltung für Industrie, Handwerk und Handel. Hesse ist es gelungen, den Einkauf durch die innovative Orchestrierung einer Tool-Landschaft als Dirigent und Pacesetter der digitalen Unternehmensstrategie zu etablieren. Im Fokus stehen nicht vorrangig Savings, sondern freierwerdende Kapazitäten für wertbringende Themen. Das Konzept dient als Benchmark. Das hat auch die Jury des BME-Awards „Excellence in eSolutions 2020“ gewürdigt: Hesse wurde für die Finalrunde nominiert. Netfira liefert im Toolmix den zentralen Baustein für bidirektionalen Dokumentenaustausch und Lieferantenanbindung.

Hesse hat den gesamten Auftragsdurchlauf vom Kunden bis zum Lieferanten und zurück komplett digitalisiert und automatisiert. Im Einsatz sind interagierende digitale Tools, die über Abteilungsschnittstellen hinaus nahtlos in die IT-Landschaft des Unternehmens integriert wurden – mit höchstmöglichem Nutzen (Automatisierungsgrad) und Ausbaugrad für zukünftige Themen.

## Ausgangslage

Dem Einkaufsteam war klar, dass die Eigenschaften der einzelnen zu wählenden Tools nur dann im Unternehmen bzw. auch in Zusammenarbeit mit den Lieferanten zur vollen Entfaltung kommen, wenn die Prozesskette „Bestellung bis Rechnungsabgleich“ reibungslos automatisiert ist. Die Marktrecherche zeigte: Speziell für die Einkaufsautomatisierung gab es nur einen Anbieter, der in der Lage war, die Anforderungen zu erfüllen; überdies sollte dieser bei Bedarf weitere zukunftsfähige Module zur Verfügung stellen können.

## Die Lösung: Netfira

Die Softwarelösung von Netfira (Kern: „Enterprise Buyer“) automatisiert nun bei Hesse alle geschäftsübergreifenden operativen Abläufe. Bestellungen, Aufträge, Bestellbestätigungen, Lieferpläne, Rechnungen und beliebige an-



re Dokumente werden automatisch zwischen Einkauf, Herstellern bzw. Lieferanten ausgetauscht – bidirektional und in Echtzeit. Der Enterprise Buyer fungiert als Schaltstelle zwischen dem Hesse-ERP und den Lieferanten. Er vergleicht Lieferantenbelege mit den Originalen des Einkaufs und überführt diese nahtlos in die angebundenen Systeme. Resultat: Es sind nur noch diejenigen Dokumente (Bestellungen, Rechnungen) manuell zu prüfen, bei denen der digitale Check Abweichungen meldet. EDI und OCR sind nicht mehr nötig. Die Lieferantenanbindung erfolgt mittels KI minutenschnell via App. Hesse holt auch diejenigen Lieferanten ins Boot, die bisher über keine elektronischen Anbindungen verfügen. Das Ganze funktioniert unkompliziert, schnell – und ohne Kosten für Lieferanten. Sie brauchen ihre Prozesse nicht zu verändern und senden ihre Dokumente und Daten an eine einzige E-Mail-Adresse. Die Software erkennt an der Absender-Domain das Dokumentenlayout, greift relevante Infos auf und kann so auf Plausibilität vergleichen.

## Auf Knopfdruck aktivierbar – ohne manuellen Eingriff

- Prüfung/Vergleich von eingehenden Lieferanten-ABs, Lieferavisen bzw. Lieferscheinen, Lieferantenrechnungen
- Empfang/Prüfung von Lieferantenselbstauskünften
- Versand von Anfragen an Lieferanten

- Einholung von Angeboten
- Versand von Bestellungen
- Eingang von Kundenbestellungen
- Verarbeitung von Anhängen zu Belegen (Zeichnungen, Zertifikate etc.)

## Was bedeutet die Netfira-Lösung für Hesse?

- Einkauf als Innovationstreiber
- Digitalisierung der gesamten Lieferkette
- Prozessoptimierung im gesamten Unternehmen
- nahtlose geschäftsübergreifende (B2B-)Workflows
- volle Integration: bestehendes ERP- und Buchhaltungssystem sowie IT-System
- minimaler Aufwand für interne IT
- elektronischer Datenaustausch in Echtzeit
- bidirektionale Transaktionen
- sichere Übertragung der Originaldokumente
- 100-prozentige Datengenauigkeit
- nachhaltig verbesserte Stammdatenqualität
- geringe Fehleranfälligkeit
- 100-prozentige Lieferantenanbindung
- Self-Onboarding (Einkauf kann Lieferanten anbinden)
- minimaler Schulungsaufwand für Anwender
- hohe Zufriedenheit der Anwender
- rascher ROI

## Kontakt

Netfira GmbH  
+49 (0) 62 27 / 46 00 – 0  
info@netfira.com  
www.netfira.de



PLATZ 3

nisation (Stichworte „New Work“ oder „Agilität“, das in BIP übrigens erstmals bereits in Heft 1/2011 auftauchte). Der Einkauf stellt sich um, versucht immer mehr, in Geschäftsprozessen zu denken – End2End, P2P, S2C –, die bis kurz zuvor noch kein Thema waren. Die Beschaffung zentralisiert sich, kann dadurch unternehmensweit Warengruppenexpertise aufbauen oder flächendeckend von der Einführung neuer Softwaretools profitieren. „Wer sich global und vor allem auch cross-funktional aufstellen wollte, kam um die relevanten Fragen einer zentralen Organisation nicht herum“, erinnert sich Josip Tomasevic. Dabei wird bald aber auch deutlich, dass die Großunternehmen diese Aufgaben tendenziell besser meistern als die Mittelständler. Eine Schere der „digitalen Entwicklung“ öffnet sich – was Beobachtern

zufolge aber weniger an den finanziellen Mitteln, als oft an der Einstellung und den handelnden Personen liegt.

Auf operativer Ebene sind Geschäftsprozesse heute weitestgehend transparent und vielfach auch schon automatisiert (was übrigens zu einer Aufwertung des indirekten Einkaufs in den zehn Jahren führte). Eine mittlerweile schier unüberblickbare Zahl an Start-ups hat sich entweder als Intermediäre („Plattformen“) zwischen Einkäufer und Lieferant gesetzt oder aber versprochen, analoge Prozesse digital und dabei gleich möglichst produktiv verwertbar zu machen. Seit 2018 ist die Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Start-ups auch regelmäßiges BIP-Thema.

**Willkommen in der Gegenwart.** Und wo steht der Einkauf heute? Weiterhin ist die digitale Transformation in all ihren Facetten (die etwa seit Anfang 2019 auch im Einkauf konkret und

greifbar wird, wie zahlreiche BIP-Beiträge belegen) das große Thema. Fragen der Aus- und Weiterbildung und der weiteren Professionalisierung des Berufsbilds „Einkauf“ stehen ebenso auf der To-do-Liste. Hier sei viel Positives passiert über die Jahre: „Mein Eindruck ist, dass Einkäufer von heute viel besser ausgebildet sind und zudem substantiell mehr wissen als vor zehn Jahren, weil die Komplexität enorm zugenommen hat. Mitarbeiter mit dem Wissen von damals würden die heutigen Aufgaben gar nicht mehr schaffen“, sagt Ulrich Piepel. Gute Leute bekommt aber nur, wer hinreichend attraktiv für den Nachwuchs ist.

Piepel und Josip Tomasevic nennen unisono noch eine weitere aktuelle Herausforderung – Innovationsmanagement. „Der Einkauf hat mittlerweile verstanden, dass der Lieferant Teil der Wertschöpfung ist“, so Piepel. Tomasevic ergänzt: „In der Lieferantenentwicklung hin zu mehr Innovation hat der Einkauf heute eine Moderationsfunktion, die er wahrnehmen muss.“

Das Procurement hat sich in den vergangenen zehn Jahren verändert. Hat es sich auch verbessert? Das muss eine Einzelfallentscheidung bleiben, zu heterogen ist das Bild zwischen Branchen und Unternehmensgrößen. Ohne Frage: In vielen Firmen waren es zehn erfolgreiche Jahre für den Einkauf, in denen er sich zum anerkannten Business Partner entwickelt hat. Und dennoch muss er sich den Vorwurf gefallen lassen, in dieser wirtschaftlichen Blütezeit nicht genug dafür getan zu haben, sich für die nächste Krise zu rüsten.

„Wir alle haben es flächig nicht geschafft, den Einkauf aus der Savings-Ecke rauszuholen. Das ist immer noch die Super-KPI“, zeigen sich langjährige Beobachter gegenüber BIP auch selbstkritisch. Nach dem ROI des Einkaufs frage noch niemand. Auch mit der Rolle als Schnittstellenmanager „zwischen den Stühlen“ haderten viele Einkäufer bis heute. Nicht alle könnten entstehendes Vakuum in Gestaltungsspielraum verwandeln.

## Hat das Procurement in den zehn vergangenen erfolgreichen Jahren genug getan, um für die nächste Krise gerüstet zu sein?

**Einkauf nach Corona.** Für die kommenden Jahre hat sich Nachhaltigkeit ange-schickt, die zentrale Herausforderung des Einkaufs zu werden – sie ist 2018 durch die öffentliche Klimaschutzdebatte endgültig in der Unternehmensrealität angekommen, obwohl der Begriff in BIP erstmals bereits 2011 aufgetaucht ist und ab 2014 unter dem Label „CSR“ inhaltlich zum Thema wurde. Doch bevor sich die Unternehmen wieder mit Nachhaltigkeit beschäftigen können, gilt es noch ein anderes, akutes Problem zu meistern – was so mancher sogar als Voraussetzung sieht, in weiterer Folge die Nachhaltigkeitsfragen unserer Wirtschaft zu klären.

Denn im Mai 2020 stehen unser Leben und unsere Wirtschaft vor einer Zeitenwende. Als wenige Wochen vor der BIP-Erstaussgabe Mitte April 2010 der isländische Vulkan Eyjafjallajökull Asche spuckte und den Flugverkehr in ganz Europa lahmlegte, waren auch viele Unternehmen um ihre Lieferketten besorgt. Im Vergleich zur Naturgewalt eines Coronavirus mutete die Aktivität des Vulkans geradezu lächerlich an. Auch die Nuklearkatastrophe von Fukushima im März 2011 hob die Welt langfristig nicht aus den Angeln. Der Brand in mancher Lieferkette war im Rückspiegel betrachtet nur ein Strohfeder.

„Schlechte Zeiten sind eigentlich gute Zeiten für Einkäufer“, heißt es oft mit Augenzwinkern. Nach Corona, so glauben viele, werde unser Leben ein anderes sein. Ich bin mir da nicht so sicher. Gesellschaftlich vielleicht, aber wirtschaftlich? Wenn das Wirtschaftsleben wieder anläuft, werden die meisten Unternehmen Wirtschaftskraft und -leistung verloren haben. Es wird zu retten versucht werden, was noch zu retten ist. Tempo, Beschleunigung und

Verdichtung, an die wir uns gewöhnt haben, werden mit großer Wahrscheinlichkeit zurückkehren.

**Wir haben es in der Hand.** Was wir dann aber tun können, ist, uns und unseren Erfolg künftig weniger von dieser Beschleunigung abhängig zu machen (siehe Titelthema „Pacesetter“ in BIP 6/2019). „Back to the roots, über das Erreichte auch mal stolz sein, Demut und Dankbarkeit zeigen, den Dialog

suchen“, schrieb uns Marcel Deveaux, beruflich Category Manager bei Pilkington Automotive, in diesen Tagen. „All das ist uns in letzter Zeit abgegangen.“

Indem wir den Dialog suchen, die positiven Geschichten erzählen und teilen, konstruieren wir unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben vielleicht doch etwas neu. Darin liegt eine große Chance, nicht nur für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Nutzen wir sie. Fallen wir nicht zurück in alte Muster. Dann werden wir schon bald wieder zu einem neuen Aufschwung ansetzen können. Und BIP wird auch diesen dann wieder eng, aber kritisch begleiten. Versprochen.

Tobias Anslinger, BME





„Wir müssen uns für das, was in der Supply Chain passiert, verantwortlich zeigen.“

„Es war eine schöne Party, bis der Einkauf kam.“

**BIP-Begegnungen mit bekannten Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft**



Fotos: Steffen Roth; Volkswagen; sprenger.com; Liquid Moly; Dirk Uebele; Ingo Schwarz; andri.eu.com; Würth; Rainer Uinket; Tanja Marozik; EP/Michel Christien; Valentin Winhart; Vaude

**Das erste Webinar und die Event-Evergreens ...**

Das erste BME-Webinar wurde in BIP Ausgabe 1/2015 angekündigt und hieß damals noch „Webseminar“. Thema: „Vermeidung von Maverick Buying mit Ariba“

Diese BME-Evergreens gab es schon vor zehn Jahren, gibt es auch heute noch – und BIP war in all den Jahren dabei: EPE, Symposium, Lieferantentag Rostock, Supply Chain Pharma Congress, Bodensee-Forum, Value Day, BME/VDV-Forum Schienengüterverkehr, Wissenschaftliches Symposium, Tag der öffentlichen Auftraggeber

„Großbritannien ist in zehn Jahren wieder zurück.“

„In den ersten Berufsjahren war ich wild und hatte nur Dollarzeichen in den Augen.“

„Je effizienter die modernen Lieferketten, desto größer der Grad ihrer Verwundbarkeit, weil die Welt und die Systeme immer enger vernetzt sind.“

**BIP INSIDE**



**DER GRÖSSTE FLOP**

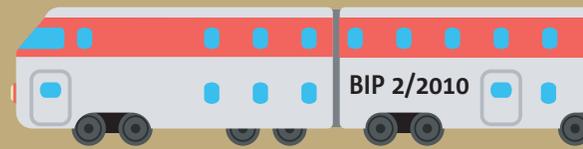
Fast hätte es die Filmfigur Shrek aufs BIP-Cover geschafft. Allerdings wäre das Bild auf ein aktuelles Thema gemünzt gewesen und dann betitelt worden mit „Der Einkäufer-Shrek“. Warum das nicht geklappt hat, geben wir gern zum 20-jährigen BIP-Jubiläum preis. Bleiben Sie uns also treu ;)



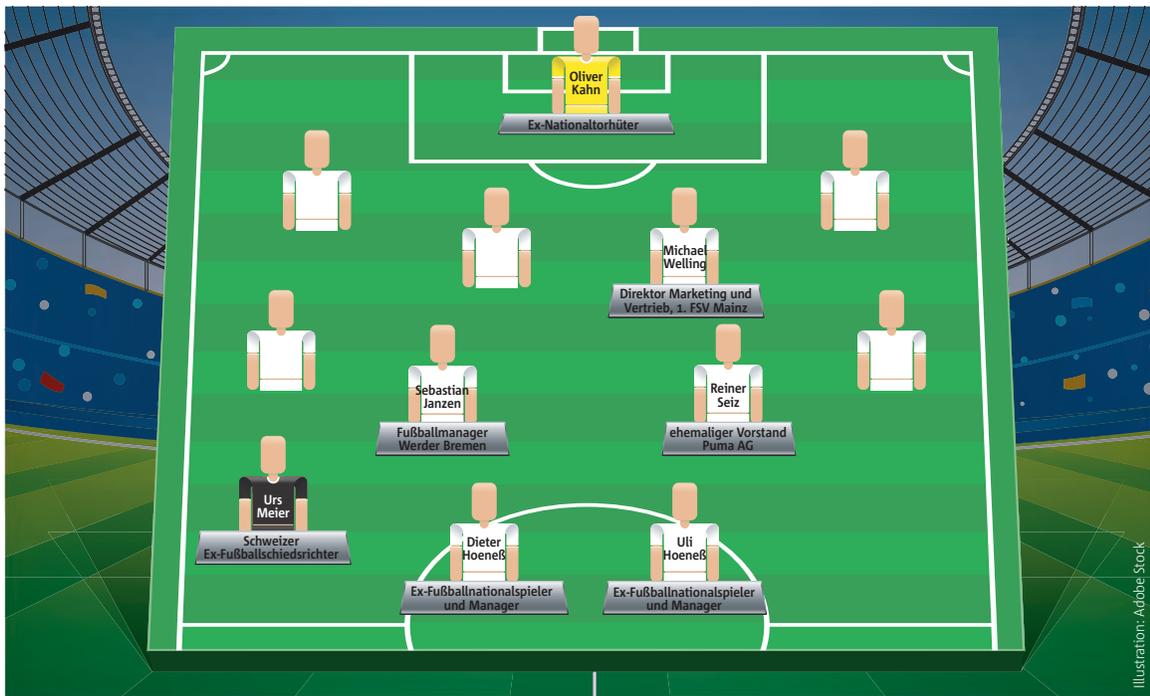
Shrek: iStock, Illustration: freepik.com

**BIP on Tour**

BME-Einkäuferreise zur Expo nach Shanghai



## Fußball in BIP



Egal ob Begegnung, BIP bei ... oder Karriereporträt – Fußball hat in BIP immer schon einen besonderen Platz gehabt! Unter den Interviewpartnern oder im BME-Umfeld präsent waren unter anderem Oliver Kahn (Ex-Nationaltorhüter, heute Vorstand beim FC Bayern München), Dieter und Uli Hoeneß (Ex-Fußballnationalspieler und Manager), Urs Meier (Schweizer Ex-Fußballschiedsrichter), Michael Welling (Direktor Marketing und Vertrieb beim 1.FSV Mainz 05), Reiner Seiz (ehemaliger Vorstand Puma AG) oder auch Sebastian Janzen (Fußballmanager Werder Bremen).

Illustration: Adobe Stock

## Die Konjunktur immer im Blick



Unsere Interviewreihe im Konjunkturmonitoring braucht sich nicht zu verstecken: Mit allen **großen Wirtschaftsinstituten** sowie Deutschlands führenden Chefvolkswirten in **Banken und Kreditinstituten** spricht BIP regelmäßig. Am häufigsten bislang übrigens mit der **Helaba, der IKB (jeweils 6x)** und der **Dekabank (4x)**. Jeweils **2x** interviewt haben wir **Commerzbank, KfW, Deutsche Bank, Allianz, HWWI, DIHK, Berenberg, DZ Bank, Postbank und IHS Markit**.

Foto: Hapag-Lloyd

## Facts & Figures aus der BIP-Druckerei

4.084

Seiten

756.654

Exemplare

156

Tonnen Gesamtgewicht

2.500

Kilogramm Druckerfarbe

Bundeskanzlerin Angela Merkel mit BME-Einkäufern in Portugal

Der BME mit dem damaligen Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel in Griechenland

BME-Delegation besucht „Silicon Wadi“ in Israel

BIP 1/2013

BIP 5/2016

BIP 1/2020

Illustration: freepik.com

Beim Value Management liegt die Herausforderung in der richtigen Balance von Kosten und Werten für Unternehmen und ihre Kunden.



# Von den Kosten zu den Werten

**VALUE MANAGEMENT.** Kosten erkennen, bevor sie entstehen: Das klingt erst mal vernünftig. Doch so einfach ist das nicht. Wie lässt sich mit dieser Aufgabe konkret beginnen? Zwei völlig unterschiedliche Beispiele aus der Praxis zeigen, wie man sich dem Thema Kosten- und Wertanalyse nähern kann.

**W**as nichts kostet, ist nichts wert“, lautet eine alte Binsenweisheit. Doch wie viel etwas kosten soll oder darf, damit es einen (individuellen) Wert hat, darüber lässt sich diskutieren – und

rechnen. Will man als Einkäufer wissen, ob der Preis (im Sinne des Wertes) eines Bauteils, einer Komponente oder eines Materials „passt“, kann man das entweder über Benchmarks und Informationen des Markts in Erfahrung bringen oder sich systematisch mit den

dahinterliegenden Prozesskosten beschäftigen. Im eigenen Unternehmen wird das noch verhältnismäßig einfach gehen, beim Lieferanten jedoch lassen sich konkrete Kostenstrukturen wegen lückenhaften Know-hows bei diesem selbst, fehlender Datenbasis oder man-

gelnder Standardisierung der Angebote oft nur aufwendig ermitteln. Deshalb arbeiten in vielen Unternehmen heute schon ganze Cost-Engineering-Abteilungen daran, Kosten von der Produktentwicklung bis hin zum Vertrieb systematisch zu analysieren. Aber eigentlich beginnt dieser Prozess noch eine Stufe vorher, nämlich beim Lieferanten. Und da kommt der Einkauf ins Spiel.

**Verifizierung von Bauteilkosten.** Die Begrifflichkeiten, die im Value Management auftauchen, sind vielfältig und nicht selten beratergeprägt: Target Costing, Kostenstrukturanalyse, Should Costing, Total Cost beziehungsweise Total Value of Ownership, um nur ein paar zu nennen. In der Praxis hat jeder oft ein etwas anderes Verständnis von ihnen. Letztlich geht es in jeder Kosten- und Wertanalyse jedoch immer darum, Kosten- beziehungsweise Wertbestandteile und deren Wirkungszusammenhänge zu verstehen. Oft gibt eine scheinbar banale Erkenntnis den Auslöser für den Start eines Value Managements in Unternehmen: „Wir investieren im Projekteinkauf zu viel Aufwand in die Verifizierung von Bauteilkosten. Da wird zu viel Zeit verschwendet für Anfragen, Kalkulationen und Angebotsanalysen für Komponenten, die sich sehr oft noch ändern oder noch nicht umfänglich beschrieben sind“, sagt Johann Neidl, Director Procurement und Supplier Management bei Horsch, einem Mittelständler aus Schwandorf in der Oberpfalz. Das Unternehmen produziert Maschinen für Bodenbearbeitung, Sätechnik und Pflanzenschutz.

Neuentwicklungen laufen dabei klassisch ab: „Durchführung funktionaler Tests auf Basis von Prototypen, Absicherung der Qualität über eine Vorserienfertigung, gefolgt von der Serienfertigung“, erklärt Neidl. Gerade in der frühen Entwicklungsphase braucht das Unternehmen zuverlässige und schnelle Prognosen über Bauteilkosten, um

frühzeitig Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit von Neuentwicklungen zu erhalten. Monatlich kommen 1.000 bis 1.500 neu entwickelte Komponenten hinzu. Zumeist handelt es sich dabei um einfache Teile wie Laser-, Laserskant-, Dreh- oder Drehfrästeile. Die hohe Bauteilvarianz macht die Arbeit zusätzlich kompliziert.

„Die Frage war daher, warten wir jedes Mal, bis wir die für ein belastbares Angebot notwendigen Infos vom Konstrukteur bekommen, oder gibt es ein Tool, das uns bei der Kostenermittlung unterstützt und nötige Effizienzsteigerungen liefert“, erklärt Neidl die seinerzeitige Ausgangslage. Das Experiment begann. Gemeinsam mit Kollegen aus dem Projekteinkauf und der IT machte er sich daran, eine Software zu finden, mit deren Hilfe sich der produktkostenanalytische Prozess weitgehend automatisieren lässt.

**LPP als Methode der Wahl.** Im Rahmen einer Fachveranstaltung wurde Neidl auf ein Tool aufmerksam, das automatisiert eine große Anzahl von Bauteilen analysiert und wertvolle Ergebnisse liefert. „Wir haben mit fünf Bauteilen der Warengruppe Laserteile begonnen, um grundsätzlich die Anwendung der Software zu testen. Nach erfolgreichem Test haben wir dann von 500 Komponenten 2-D-, 3-D-Daten, PDF- und Spec-Dateien in das Tool eingespielt“, erklärt er. Das Ergebnis aus dem Data Mining waren ein Ergebnisbericht über die Vielfalt der eingesetzten Materialgütern, Blechdicken, Oberflächengütern sowie kostenanalytische Informationen über Preisvergleiche



## „Wir verschwenden im Projekteinkauf oft zu viel Zeit für Anfragen.“

Johann Neidl, Director Procurement und Supplier Management bei Horsch Maschinenbau in Schwandorf

von ähnlichen Bauteilen. Mithilfe von Data Analytics wurden Ist-vs. Sollkosten analysiert und über eine lineare Price-Performance-Kurve (LPP) grafisch dargestellt. Dadurch bekommt man wertvolle Hinweise über Kostenstrukturen bezogen auf Lie-

feranten, Länder und Technologien. Den Nutzen dieses Ansatzes kann Johann Neidl auch beziffern: „Durchgängig sehe ich ein Senkungspotenzial bei analysierten Produktkosten von mehr als fünf Prozent sowie eine Effizienzsteigerung im Projekteinkauf von mindestens zehn Prozent.“ Nun sollen System und Vorgehensweise bei Horsch Schritt für Schritt weiter ausgebaut werden, um Herstellkosten neuer Artikel innerhalb von Sekunden berechnen zu können. Das System simuliert dabei Bauteilpreise auf Basis bereits vorhandener Datenmodelle und Kosteninformationen. Auf eines weist Neidl aber noch hin: „Die Qualität der Daten ist entscheidend für den Erfolg.“

**Design to Value bei Miele.** Von der Oberpfalz nach Ostwestfalen: Beim Haushaltsgerätehersteller Miele kümmert sich Andreas Ewert seit Jahren mit einem unternehmensweiten Team um das Thema Value Management. Er übersetzt den Begriff gern mit „Wertgestaltung“, denn „es geht ja darum, den kompletten Produktlebenszyklus vom Granulat Korn bis zur Entsorgung eines Produkts und auch die Betriebskosten beim Kunden zu beeinflussen“. Mit jeder Neuentwicklung einer Waschmaschine, eines Geschirrspülers, eines Kochfelds oder eines Staubsaugers sollen die Herstellkosten durch »



Im Rahmen des Design-to-Value-Prozesses bei Miele wird zunächst eine Workshop-Fläche errichtet. Dazu werden sowohl eigene Produkte als auch Wettbewerbsprodukte in ihre Bauteile zerlegt.



## „Es geht darum, den kompletten Produktlebenszyklus zu beeinflussen.“

Andreas Ewert, Materialgruppenmanager  
Value Management und Experte für Design to Value  
bei Miele in Gütersloh

Material-, Montage- und Logistikoptimierungen reduziert werden.

In den vergangenen zwölf Monaten wurde ein weiteres Team ins Leben gerufen, das den Fokus auf einen sogenannten Design-to-Value (DtV)-Prozess legt. „Das ist der

Ideengewinnungsteil des Value Managements“, erklärt Ewert. Der Prozess gliedert sich in drei Phasen: In einer sechswöchigen Vorbereitungsphase wird zunächst eine Workshop-Fläche errichtet. Dazu werden sowohl eigene Produkte als auch Wettbewerbsprodukte ausgewählt und in ihre Bauteile zerlegt (siehe Foto oben). Ergänzend dazu werden in einem „Gallery Walk“ Zahlen, Daten und Fakten zu den Produkten präsentiert.

In der zweiten Phase werden in unterschiedlichen Workshop-Formaten etwa 300 bis 400 Ideen generiert. Die Teilnehmer der Workshops setzen sich aus verschiedenen Funktionsbereichen wie Einkauf, Design, Entwicklung, Produktmanagement, Produktion und Kundendienst zusammen. Ziel ist es,

möglichst viele unterschiedliche Perspektiven bei der Ideengenerierung einzunehmen. Die Ideen werden digital mit mobilen Endgeräten erfasst, wobei direkt vermerkt wird, um welche Art von Ideen es sich handelt: Kostensenkungs-ideen, Produktverbesse-

rungs-ideen, Innovationsideen oder Nachhaltigkeitsideen.

In der dritten Phase werden die Ideen schließlich bewertet und priorisiert. Etwa 20 Prozent der Ideen werden in Maßnahmen überführt, von denen in der Regel die Hälfte im aktuellen Produkt umsetzbar ist – die andere Hälfte findet Einzug in Nachfolgeprodukte, die sich häufig schon in der Vorentwicklung befinden. „Der Großteil der umgesetzten Ideen sollte eine Kostensenkung ohne Qualitätsverlust für den Kunden darstellen. Das ist nach wie vor das wichtigste Kriterium“, erläutert Ewert. Der ideale Zeitpunkt zur Durchführung einer DtV-Produktwelle sei der Übergang von der Vor- zur Serienentwicklung.

**Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit.** Mit Blick auf die Zukunft betont Value Manager Andreas Ewert, dass die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit auch bei Miele stark an Bedeutung gewinnen. Dadurch könne DtV nicht nur selbst einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit leisten, sondern dem Thema insgesamt im Unternehmen mehr Gehör verschaffen.

„Die Prozesse in der Produktentwicklung werden heute vielfach noch nach herkömmlichen Methoden bepreist“, sagt Ewert. Künftig werde sich der Preis eines Produkts nicht mehr nur in Euro, sondern auch in CO<sub>2</sub>-Emissionen bemessen. Darauf bereite Miele sich bereits seit einiger Zeit vor und wolle sowohl kosten- als auch wertseitig als Pionier in der Branche vorangehen.

Tobias Anslinger, BME

## BME INSIDE

### SAVE THE DATE

BME Value Day 2020  
Nach zehn Jahren kehrt das traditionelle BME-Event wieder zu Miele zurück:  
1./2. September 2020,  
Miele-Forum Gütersloh

Infos: [www.bme.de/12-bme-value-day-2020-i-1-2-september-2020-bei-miele/](http://www.bme.de/12-bme-value-day-2020-i-1-2-september-2020-bei-miele/)

## Wertanalyse: 5 Hacks für 15 % Herstellkostensenkung

Wer eine ausführliche Erläuterung der 10 Schritte des Vorgehensplans nach VDI EN 2800 erwartet, der kann hier schon aufhören zu lesen. Die Schritte sind wichtig, aber auch überall nachzulesen. Aus der Erfahrung von 40 bis 50 Wertanalyseprojekten möchten wir Ihnen 5 Tipps (neudeutsch Hacks) nennen, die wesentlich dazu beitragen, dass Sie auch die 15% oder mehr Herstellkostensenkung erreichen, die Sie sich als Ziel gesetzt haben.

### 1. Ideen entstehen dort, wo der Schraubenschlüssel ist

80er-Jahre Besprechungszimmer, 2,20m Deckenhöhe, Neonlicht, keine Fenster. Wie soll hier die zündende Idee kommen? Ehrlich gesagt, gar nicht! Jetzt könnte man sagen, dass Ideen Freiraum brauchen und ein Chalet in den Schweizer Alpen gebucht werden soll – nicht schlecht, aber meist nicht durchsetzbar. Unser Tipp: Gehen Sie auch dorthin, wo der Schraubenschlüssel geschwungen wird, runter in die Fertigung/Montage. Lassen Sie den Monteur das Produkt erklären. Kein CAD-System der Welt zeigt so schnell die Kollisionspunkte in 3D auf wie das wahre Leben.

### 2. Nur Outlook-Termine haben Bestand

Der beste Meeting-Raum bringt Ihnen nichts ohne Teilnehmer. Legen Sie daher möglichst alle Workshop-Termine schon im Voraus fest und laden Sie über Outlook ein. Unsere Erfahrung ist, dass mündliche Terminabsprachen oder Excel-Terminlisten nichts mehr zählen gemäß der Aussage „Das stand aber nicht in meinem Outlook-Kalender“. Achten Sie im Vorfeld des Meetings auch auf funktionierende Technik. Einen ganztägigen Workshop mit defektem oder gar ohne Beamer durchzuziehen wirkt sehr schnell demotivierend.

### 3. Wenn das Team mehr als 2 Pizzen braucht, ist es zu groß

Das Zitat ist von Jeff Bezos, Gründer und CEO von Amazon, der bekanntlich kein Wertanalytiker ist. Aber es trifft den Kern ganz gut. Ein Einkäufer, zwei Entwickler,



Auch bei Wertanalyse gilt: „If you can't feed a team with two pizzas, it's too big“

ein Mitarbeiter aus der Produktion, ein Produktmanager und jemand, der das Ganze steuert – das ist das Dreamteam für Wertanalyse. Je größer das Team, desto mehr verstecken sich die Personen hinter den anderen Teammitgliedern und jeder bleibt in seiner Rolle verhaftet – der Einkäufer denkt als Einkäufer und der Entwickler als Entwickler. Und wenn es toll läuft und das Team im Flow ist, dann sollten Sie auch mal 2 Pizzen springen lassen.

### 4. Dranbleiben wie Berti Vogts

Wertanalyse kann ein sehr hartes Brot sein. Insbesondere wenn immer wieder Aussagen fallen wie „Haben wir alles schon versucht“ oder „Geht nicht“. Wir sagen Ihnen, dranbleiben wie „der Terrier“ Berti Vogts in seinen besten Zeiten als Verteidiger und rückfragen: „Wann?“, „Warum nicht!“ oder „Wer hat das gesagt?“. Meist zeigt sich, dass das vor mehr als 10 Jahren analysiert wurde oder derjenige, der das personifizierte „Geht nicht!“ ist, nicht mehr im Unternehmen ist.

### 5. Nehmen Sie weniger Düsentrieb und mehr Horwitz

Entwickler, die wie Daniel Düsentrieb eigenbrötlerisch unterwegs sind, können ein ganzes Team zum Erliegen bringen. Denn eigentlich wollen solche Leute am liebsten für sich alleine etwas konstruieren

und das Team nur zum Abnicken haben. Unser Tipp: Nehmen Sie solche Personen nicht ins Team, verzichten Sie freiwillig auf ein Stück vermeintliche Genialität und nehmen Sie Personen wie Dominique Horwitz rein. Er ist keine Hollywood-Größe, unter 1,80m und hat abstehende Ohren. Diese aber sind wiederum wichtig, wenn ich meinem Teamkollegen oder Lieferanten zuhören will, um geniale Optimierungsvorschläge daraus zu entwickeln.

Wir von Durch Denken Vorne Consult hoffen, dass Ihnen diese Hacks weiterhelfen. Durch zahlreiche erfolgreiche Wertanalyse-Projekte bei Unternehmen wie z.B. Gebr. Becker, Broetje Automation, Flottweg, KBA MetalPrint, Körber Medipak oder Rychiger haben wir einen Erfahrungsschatz aufgebaut, den wir in neue Projekte einbringen können, damit auch für Sie 15% oder mehr Herstellkostensenkung herauskommen.

### Durch Denken Vorne Consult GmbH

Frank Sundermann  
Walder Str. 49, 40724 Hilden  
Tel.: 02103 / 71 51 541  
sundermann@durchdenkenvorne.de  
www.durchdenkenvorne.de

# Digitale Spürnasen

**BME-AWARD.** Bei SEW-Eurodrive haben Einkäufer und Entwickler gemeinsam einen neuen Weg des Lieferanten-Scoutings implementiert. Dafür wurde das Familienunternehmen in diesem Jahr mit dem Preis „Excellence in eSolutions“ ausgezeichnet.

**D**er Aufwand für fundierte, globale Beschaffungsmarktanalysen ist hoch. Deshalb wird entweder in einem begrenzten Radius recherchiert oder tatsächlich viel Zeit dafür aufgewendet. Bei der Suche nach technisch neuen Lösungen kommt es immer wieder vor, dass die Entwicklungsabteilung eigenständig nach Lieferanten recherchiert und dabei in erster Linie die technischen Aspekte im Fokus hat. Eine fundierte Recherche, unter Berücksichtigung aller Anforderungen der Supply-Chain-Beteiligten (Einkauf, Qualität, Logistik und Technik) ist dann oftmals nur noch unter erschwerten Bedingungen und verbunden mit enormen Mehraufwänden für alle Beteiligten möglich.

**Scouting mit KI.** Auch beim Bruchsaler Familienunternehmen SEW-Eurodrive hat man dieses Problem erkannt und einen neuen, innovativen Ansatz des Lieferanten-Scoutings implementiert. Unter Einbindung der Kollegen aus der Entwicklungsabteilung wird die Lieferantensuche für neue und komplexe Komponenten nun über eine KI-unterstützte Scouting-Plattform durchgeführt. Für dieses Projekt hat der BME dem Technologieunternehmen in diesem Jahr den Preis „Excellence in eSolutions 2020“ zuerkannt. Der BME würdigt mit der Vergabe des Preises seit 2012 innovative Leistungen im Bereich der elektronischen Beschaffung. Prämiert werden E-Procurement-Konzepte, die nachweislich signifikant zur Performance-Steigerung des Einkaufs beziehungsweise zur deutlichen Verbesserung des Unternehmensergebnisses geführt haben.

„Wir würdigen damit die Vorreiterrolle, die der Einkauf bei SEW-Eurodrive bei der Suche nach neuen Lieferanten übernommen hat“, betonte Silvius Grobosch, BME-Hauptgeschäftsführer und Sprecher der Jury. Darüber hinaus habe der Einkauf mit seiner fundierten Wettbewerbsanalyse die Ent-

„Unser Einkaufsleiter hat uns ermutigt, Neues auszuprobieren.“

Angelika Bittner, Gruppenleit. Einkauf, SEW-Eurodrive

wicklungsabteilung davon überzeugen können, Anfragen – auch für noch unspezifizierte und komplexe Beschaffungsteile – schnell, qualifiziert und vor allem transparent bedienen zu können.

**12x mehr Ergebnisse.** Im Rahmen der Digitalisierungsstrategie hat SEW-Eurodrive mit weiteren fünf Unternehmen die Initiative „Startup2Mittelstand“ gegründet. Zielsetzung dabei war es, junge und innovative Unternehmen für die Anforderungen aus dem Mittelstand mit Fokus Industrie/Maschinenbau zu identifizieren. Aus den zahlreich eingegangenen Bewerbungen konnte das Start-up Scoutbee in einem Pitch den SEW-Einkauf für einen Proof of Concept überzeugen.

Die Ergebnisse und Vorteile aus diesem Probelauf: Scoutbee hat zwölf Mal mehr geeignete Lieferanten gescoutet als die konventionelle Lieferantenrecherche. 70 Prozent mehr Lieferanten

konnten bis zur Anfrage im Prozess gehalten werden. Der Aufwand für SEW-Eurodrive war um 75 Prozent geringer als durch die bisher übliche Lieferantenrecherche. Die Online-Plattform hat unter anderem durch die intuitive Anwendung sowie übersichtliche Darstellung die Zusammenarbeit von Einkauf und Entwicklung unterstützt und intensiviert. Die Chatfunktion hat die Kommunikation zwischen den Beteiligten und vor allem mit den potenziellen Lieferanten stark vereinfacht. Alle waren mit dem Ergebnis zufrieden und sind nun für weitere Scouting-Cases über die Scoutbee-Plattform aufgeschlossen.

**Beitrag zu Digitalisierungszielen.** „Durch die von der Geschäftsführung ausgerichtete Digitalisierungsstrategie haben wir im Einkauf die Möglichkeit, neue und innovative Ansätze sowie Technologien im Rahmen von digitalen Prototypen auf Nutzen und Mehrwert für das Unternehmen zu erproben. Dabei ist es uns ein besonderes Anliegen, die Fachbereiche von Anfang an mit einzubeziehen“, sagte Angelika Bittner, Gruppenleitung Analyse & Prozesse/ Programmmanagerin Digital Roadmap im Einkauf bei SEW-Eurodrive. Mit gemeinsamen Lösungen „wollen wir die Realisierung der Unternehmensziele unterstützen. Die feste Verankerung des Mindset ‚Einkauf als Wertgestalter, Schnittstellenmanager und Treiber‘ verfolgt Bernd Kohring, Head of Procurement, in seiner Abteilung schon seit Jahren. Damit hat er uns ermutigt, Neues auszuprobieren“, so Bittner abschließend.

Frank Rösch, BME

**A**m frühen Morgen erschienen plötzlich drei österreichische Polizisten im Frühstücksraum eines Hotels. Sie steuerten direkt auf einige europäische Geschäftsleute zu, die eine Messe ganz in der Nähe besuchen wollten. Wo denn ihre A1-Bescheinigung sei, fragten die Beamten. Die Messebesucher waren perplex, die meisten hatten davon noch nie etwas davon gehört. „Es war wie eine Razzia auf der Baustelle“, sagte ein Geschäftsmann aus Bayern. Wie die anderen Unwissenden wurde auch er zur Kasse gebeten.

Eingeführt wurde die „Entsendebescheinigung“ mit der EU-Verordnung Nr. 883/2004 über soziale Sicherheit zum 1. Mai 2010. Ziel ist es, die Sozialversicherungssysteme der EU-Mitgliedsstaaten zu koordinieren. Neben den EU-Ländern ist sie auch bei Dienstreisen oder Auslandstätigkeiten in Island, Liechtenstein, Norwegen und der Schweiz erforderlich. Eine Karenzzeit für kürzere Aufenthalte gibt es nicht: Die Bescheinigung ist notwendig ab Tag eins der Tätigkeit.

Allerdings wird erst seit Kurzem immer stärker kontrolliert, insbesondere in Frankreich und Österreich. Aber auch in der Schweiz und in Rumänien kommt es vermehrt zu Kontrollen. „Im Zuge der Kontrollen aufgrund der Corona-Krise wird die Bescheinigung gleich mit kontrolliert“, so Alexander

Lau, Referatsleiter bei der IHK für München und Oberbayern.

Denn fehlt der Nachweis, dass einen der Arbeitgeber zu einer Dienstreise ins Ausland geschickt hat, kann es teuer werden. Frankreich kassiert beispielsweise 4.000 Euro am Tag je Mitarbeiter. „Im Wiederholungsfall können Unternehmen auch schon mal Kosten in Höhe von 40.000 Euro entstehen“, sagt Lau. So unterschiedlich wie die Regelung in den einzelnen Ländern gehandhabt wird, so uneinheitlich fällt auch der Strafenkatalog aus, wenn die A1-Bescheinigung fehlt. Darüber hinaus kann der Zutritt zum Messe- oder Firmengelände verweigert werden.

**Verzögerte Genehmigungen.** In Deutschland ist der Antrag auf eine A1-Bescheinigung seit Anfang 2019 nur noch elektronisch möglich. Für gesetzlich versicherte Mitarbeiter erfolgt der Antrag bei der Krankenkasse des Mitarbeiters. Für privat versicherte Mitarbeiter muss der Antrag bei der Deutschen Rentenversicherung gestellt werden, wenn die Mitarbeiter nicht Mitglied in einem Versorgungswerk sind. Für diesen Fall ist die Arbeitsgemeinschaft berufsständischer Versorgungseinrichtungen zuständig. Das Prozedere ist um-

„Das Allerletzte, was ein Dienstreisender gebrauchen kann, ist Palaver mit den Behörden.“

Gabriel Muscu, Einkaufsleiter Gefa Processtechnik

ständig: „Die Genehmigung kann auch mal 24 Stunden oder länger dauern“, erklärt Wieland Loh, Geschäftsführer von Kunststofftechnik Jantsch.

Nicht nur durch den länderübergreifenden digitalen Datenaustausch steigen die Kontrollmöglichkeiten. „Manche Länder sprechen Marktzutrittsverbote aus. Norwegen registriert die Kunden, die dadurch eventuell Nachteile zu erwarten

haben. Andere Länder listen Firmen teilweise öffentlich“, erklärt Claudia Kühne, Director People Advisory Services Tax bei EY Ernst and Young in einem Webinar des Dienstleisters SAP Concur. Solche Negativszenarien, aber auch die zu erwartenden Schere-reien vor Ort haben bei Gefa Processtechnik seit April 2019 dazu geführt, dass konsequent jeder Dienstreisende mit einer A1-Bescheinigung ausgestattet ist. Denn: „Das Al-

lerletzte, was ein Dienstreisender gebrauchen kann, ist Palaver mit den Behörden“, fasst Einkaufsleiter Gabriel Muscu von Gefa Processtechnik zusammen.

**Keine Ausnahmen für Dienstreisen.** Von verschiedener Seite versuchen Industrie- und Handelskammern oder auch einzelne Wirtschaftsministerien in den Bundesländern auf Änderungen hinzuwirken. „Wir sind in Brüssel mit mehreren Veranstaltungen aktiv gewesen, haben Akteure aus der EU-Kommission, dem EU-Parlament und dem EU-Rat zusammengebracht und mit der deutschen Vertretung gesprochen“, schildert IHK-Referent Loh die Anstrengungen der Münchener IHK. „Wichtig wäre es, Ausnahmen für Dienstreisen und für Pendler im kleinen Grenzverkehr zuzulassen.“ Diese sind in Zeiten der Corona-Krise momentan aber nicht absehbar.

So manch ein Dienstreisender greift daher auch mal auf andere Lösungen zurück, wenn er ins europäische Ausland reist: „Wenn es nicht anders geht, packe ich mir die Skier ins Auto und sage, ich bin im Urlaub.“

Doris Hülsbömer, BME

## Viel Aufwand, wenig Nutzen

**DIENSTREISEN.** Die verstärkten Grenzkontrollen im Zuge der Corona-Krise führen auch dazu, dass die A1-Bescheinigung direkt mit geprüft wird. Fehlt sie, kann es teuer werden.

## Stefan Verra

Der 47-jährige Österreicher Stefan Verra ist einer der gefragtesten Körpersprache-Experten im europäischen Raum. Mit seiner ganzheitlichen Methodik, sich bei der Analyse der Körpersprache nicht in bruchstückhaften Einzelsignalen zu verzetteln, überzeugt er Mediziner wie Wissenschaftler. Verra ist Dozent an mehreren Universitäten sowie gefragter Experte für die Medien. Sein aktuelles Buch heißt „Leithammel sind auch nur Menschen – Die Körpersprache der Mächtigen“ und ist im Ariston-Verlag erschienen.



# „In andere hineinschauen können nur Chirurgen“

In seinen Shows, Vorträgen und Seminaren begeistert Stefan Verra jährlich Zehntausende Menschen für Körpersprache. BIP hat den Österreicher vor einem seiner Auftritte in Frankfurt zum Gespräch getroffen – und sich gleich einige Tipps für den Einsatz und die Signale von Körpersprache geben lassen.

**Herr Verra, eine alte Präsentationsweisheit sagt: Der erste Eindruck prägt, der letzte Eindruck bleibt. Gilt das auch für die Körpersprache?**

Der erste Eindruck prägt tatsächlich. Das hat einen evolutionären Hintergrund. Es ist aber nicht so, dass der letzte Eindruck dann daraus etwas anderes machen würde. Oft bezieht sich diese Aussage auf Präsentationen, bei denen am Schluss nochmals ein lustiges Foto oder Video gezeigt wird,

das den Zuhörern in Erinnerung bleiben soll. Körpersprachlich lässt sich aber nicht bestätigen, dass der letzte Eindruck bleibend wäre.

**Warum ist es so, dass der erste Eindruck so besonders prägt?**

Weil wir andere Menschen, Situationen oder auch Räume binnen weniger Sekunden einschätzen müssen: Ist es hier gefährlich oder gibt es vielmehr Ressourcen, die ich aus-



schöpfen kann? Das kann sich heute natürlich auch auf geistige Ressourcen beziehen. Deshalb an dieser Stelle schon ein erster Tipp: Überlegen Sie sich genau, wie und in welchen Räumen Sie Verhandlungspartner empfangen!

#### Wie habe ich mich körpersprachlich zu Beginn unseres Gesprächs gemacht?

Wir haben uns vorher noch nie gesehen. Mit dem schnellen Aufstehen, als Sie mich sahen, und dem Heben der Augenbrauen haben Sie mir das klare Signal gegeben: „Ich bin der, mit dem Sie jetzt den Termin haben.“ So etwas ist ein enormer Startvorteil für jedes Gespräch, jede Verhandlung, in der einer den anderen noch nie gesehen hat. Eigentlich ist das ganz einfach, trotzdem machen es viele nicht und die Verhandlung oder das Gespräch startet schon mit einem unsicheren Gefühl.

#### Was zählt eigentlich alles zur Körpersprache?

Mimik, Gestik, Körperhaltung und -bewegung. Aber auch alles, was vom Menschen geschaffen wurde und auf dem visuellen Kanal des anderen „funkelt“ – also: Kleidung, Schmuck,

Accessoires, Autos. Das sind alles Beispiele für die „externalisierte Körpersprache“. Zusammenfassend kann man sagen: Zur Körpersprache zählt alles, mit dem man – bewusst oder unbewusst – auf andere visuell wirkt.

#### Was sind die Kenngrößen der Körpersprache?

Frequenz und Amplitude – also das Tempo und der Umfang der Bewegungen. Es ist ein Unterschied, ob Sie schnellen Schrittes oder ganz langsam auf mich zukommen. Oder ob jemand auf der Autobahn von hinten auf einen zu rast oder langsam näherkommt und wartet, bis er überholen kann.

**Sie sagen, dass bestimmte körpersprachliche Signale wie Armeverschränken nicht per se immer gut oder immer schlecht sind. Warum?**

Weil ein einzelnes Signal in der Körpersprache keine Bedeutung hat! Das ist ein wichtiger Grundsatz. Der Körper ist ein System. Man kann nicht immer nur einen Teil betrachten. Man kann auch nicht anhand eines Zündschlosses das Auto erkennen und dann auch noch ablesen, in welchem Zustand es ist. Das Gleiche gilt für die Körperspra- »

„In der Körpersprache hat ein einzelnes Signal keine Bedeutung. Der ganze Körper ist vielmehr ein System.“

che. Verschränkte Arme können Verslossenheit signalisieren, eine Abwehrhaltung sein – aber auch ein Flirtsignal sein! Es kommt immer darauf an, was der Rest des Körpers macht. Sitzen Sie als Einkäufer also ruhig mit verschränkten Armen da, wenn der Lieferant präsentiert. Solange Sie ihm durch andere Zeichen wie etwa Augenkontakt, interessiertes Nicken, Zugewandtheit und Lächeln signalisieren, dass Sie ihm zuhören, ist alles prima.

**Heißt das, man sollte vorsichtig sein, von der Körpersprache psychologische Schlüsse zu ziehen?**

Manche Psychologen versuchen, in andere Menschen reinzuschauen und herauszulesen, was in ihnen gerade vorgeht. Das können aber nur Chirurgen und Zahnärzte (*lacht*). Ich kann nicht Ihren Liebeskummer fühlen.

Das können nur Sie selbst. Ich kann meinen Liebeskummer fühlen oder versuchen, mich in Sie reinzuleben, aber mehr nicht. Das hat schon der Philosoph Ludwig Wittgenstein festgestellt. Für die Körpersprache heißt das: Ich kann immer nur äußere Signale erkennen und davon abgeleitet Mutmaßungen anstellen. Hineinschauen in einen Menschen können wir nicht, auch nicht anhand von Körpersprache.

**Aber ich kann doch zumindest darauf achten, welche Signale ich sende, oder?**

Richtig. Jeder Mensch ist für die Wirkung verantwortlich, die er nach außen erzielt. Wer zwar nicht arrogant ist, aber nach außen so wirkt, der wird folglich als arrogant wahrgenommen. Es ist unsere eigene Verantwortung, anderen Menschen die Körpersprachesignale zu geben, dass sie uns so einordnen, wie wir das wollen.

**Worauf sollte ich bei mir selbst sonst noch besonders achten?**

Schauen Sie sich den emotionalen Zustand des anderen an und gleichen Sie sich ein wenig an. Wenn jemand ganz aufgeregter und hektischer zu Ihnen kommt, ist das Schlechteste, was Sie machen können, mit beruhigenden Bewegungen zu sagen: „Jetzt beruhigen Sie sich doch erst mal.“ Zeigen Sie besser zu Beginn mit ähnlichen Bewegungen, dass Sie die Aufregung verstanden haben. Ein ruckartiges Heben der Augenbrauen kann da schon eine große Wirkung erzielen. Sobald das Gegenüber das Gefühl bekommt, es wurde emotional verstanden, hört es auch wohlwillender zu.

**Lässt sich anhand der Körpersprache auf besondere Befindlichkeiten oder auch auf Ziele schließen, die mein Gegenüber verfolgt?**

Kaum. Denn wie schon gesagt: Wir können nur Mutmaßungen anstellen. Einzelne Signale sind nie so konkret, dass

sich daraus etwas Eindeutiges ableiten ließe. Das wäre ein falsches Verständnis von Körpersprache. Natürlich lässt sich Körpersprache aber taktisch einsetzen, indem ich etwa in einer Verhandlung Desinteresse signalisiere, aber insgeheim volles Interesse habe. Aber niemand wird schlussendlich erkennen können, ob das gespielt oder echt war. Umgekehrt lautet die positive Nachricht: Wer sich im Gespräch etwa nach vorne lehnt, mitnickt oder seinen Blick fokussiert, der signalisiert mit großer Wahrscheinlichkeit Interesse, ob er will oder nicht – oder aber er muss dringend auf die Toilette.

„Achte zuerst auf Sympathie und nur in den Momenten, wo es wirklich um etwas geht, signalisiere deine Kompetenz.“

**Wozu raten Sie also?**

Achten Sie auf die Tendenz und nicht auf einzelne Signale. Tendiert der Körper mehr zu Offenheit oder zieht er sich im Laufe des Gespräches mehr

und mehr zurück? Wenn der Gesprächspartner zu Beginn etwa meist zurückgelehnt, also etwas distanziert sitzt, aber im Laufe des Gespräches den Tisch immer öfter berührt, ist das ein Zeichen von Distanzverringering. Wenn er dann am Ende seine Ellbogen auf dem Tisch aufgestützt hat, war das wichtigste Signal im Gespräch das beständige Näherkommen, nicht so sehr das Aufstützen an sich.

**Auf welches körpersprachliche Signal sollten Einkäufer in Verhandlungs- oder Gesprächssituationen bei ihrem Gegenüber noch achten?**

Schauen Sie, wo sich die Körperachsen hindrehen. Achten Sie auf die N-N-Regel (*siehe Fotos, Anm.d.Red.*). Wenn Ihr Gegenüber wenig Interesse an Ihnen hat, dann schaut er Sie nur aus den Augenwinkeln an. Wenn er etwas mehr Interesse hat, dreht er Ihnen, das erste N, die Nase zu. Und wenn es dann wirklich interessant wird, dreht er Ihnen auch noch das zweite N, den Nabel, zu. Diese Grundregel lässt sich in vielen Situationen beobachten, aber natürlich auch selber anwenden.

**Wo lässt sich ansetzen, um als Einkaufsmanager etwa in Verhandlungen zwar die eigenen Positionen durchsetzen zu können, aber trotzdem nicht unsympathisch zu wirken?**

In der Tendenz geht es in der Verhandlung immer um eine Frage: Kommen wir uns näher oder nicht? Wer zu sehr auf Druck und Nachdruck setzt, wirkt unsympathisch und baut Hemmnisse auf. Vor allem in längeren Verhandlungen kann man daher nicht nur Druck aufbauen. Irgendwann will ich ja, dass mein Gegenüber „ja“ zu mir sagt. Deshalb lautet die goldene Regel: Achte zuerst auf Sympathie und nur in den wenigen Momenten, wo es wirklich um was geht, signalisiere deine Kompetenz. Die meisten Menschen machen das genau umgekehrt. Die wollen zuerst ihre Dinge durchsetzen und bei der Verabschiedung kommt dann vielleicht ein lusti-

ges oder nettes Wort. Unser Gehirn will aber zuallererst das Gefühl haben, dass mein Gegenüber nicht gefährlich ist.

### Und wie gehe ich dabei vor?

Erster Tipp: Achten Sie auf Asymmetrie in der eigenen Körpersprache: Sitzen Sie so, dass die Körperhälften nicht gleich sind. Das signalisiert Lockerheit und zeigt, dass Sie nicht auf einen Kampf eingestellt sind. Zweiter Tipp: Bewegen Sie sich, also wechseln Sie öfter Ihre Position. Dritter Tipp: Lächeln Sie mehr. Geben Sie dem Gegenüber das Gefühl, nett miteinander zu sein, egal wie ernst das Business auch ist. Und wenn dann der eine Moment kommt, in dem Sie sich durchsetzen müssen, wechseln Sie von der Asymmetrie in die Symmetrie: aufrecht hinsetzen, Lächeln einstellen, ruhige Körpersprache. Dieser Wechsel ist es, der die Wirkung beim Gegenüber erzeugt. Achten Sie zusätzlich darauf, schwingende Bewegungen nach unten zu machen und die Fingerspitzen dabei sanft auf der Tischplatte abzulegen. Das schafft Vertrauen.

### Eine alte Lebensweisheit lautet: Bauch rein, Brust raus. Was ist davon zu halten?

Davon abgesehen, dass das eine unnatürliche Körperhaltung ist und uns auch gesundheitlich nicht guttut, signalisiert das eine unglaubliche Distanziertheit und auch Arroganz, weil damit meist das Kinn nach oben geht. Mit dieser steifen Haltung erheben wir uns über andere.

### Kann ich mittels Körpersprache andere Menschen auch manipulieren?

Ja – und zwar ständig und immer. Wir verbinden Manipulation unbewusst immer mit negativen Dingen. Aber manipulieren geht auch positiv. Immer, wenn jemand bei Ihrem Büro zur Tür hereinkommt, machen Sie zwei Dinge: Lächeln Sie und heben Sie beim Begrüßen die Augenbrauen. Die Leute werden unweigerlich beginnen, Sie auch anzugrinsen. Damit geben sie den Menschen in Ihrer Umgebung ein gutes Gefühl. Sie haben sie manipuliert – aber zum Positiven.

### Welche Politiker finden Sie körpersprachlich besonders interessant und warum?

Ich finde jeden Politiker interessant, der vielen Menschen emotionale Anknüpfungspunkte gibt: Boris Johnson, Donald Trump, Barack Obama, Emmanuel Macron. Eigenartig finde ich hingegen Politiker, die fast schon regungslos ihre Botschaften runterbeten und so wie ein Verwalter, ein Beamter wirken. Denn genau das erwarte ich von einem Politiker ja nicht! Schwer getan habe ich mich daher beispielsweise mit Theresa May oder Jeremy Corbyn. Wem geben diese Leute einen Anknüpfungspunkt? Auch in der deutschen Politik gibt

es leider einige Beispiele für diese zweite Gruppe. Ein besonderer Fall ist der österreichische Kanzler Kurz: Er gibt mit seinen Gesten den Menschen die Anknüpfungspunkte Ruhe und Unaufgeregtheit, obwohl er inhaltlich oft wenig sagt. Macron kann staatstragend und kumpelhaft, Kurz nur staatstragend.

### Und welche Wirtschaftsbosse können körpersprachlich als Vorbilder dienen?

Da gibt es wirklich wenige. Steve Jobs war körpersprachlich keine Koryphäe. Auch Elon Musk ist körpersprachlich kein Talent. Man vermischt da gern die Person mit dem Marketing eines Produkts. Wer gut ist, ist Richard Branson, weil er vielen Menschen eben diese emotionalen Anknüpfungspunkte gibt. Deswegen wird er auch vielfach als Popstar gefeiert. Doch er ist Popstar eben auch wegen seiner guten Körpersprache, nicht umgekehrt.

### Nicht jeder Wirtschaftslenker muss gleich ein Popstar werden – worauf kann dennoch eine jede Führungskraft achten?

Darauf, dass sich die Mitarbeiter in ihrer Umgebung im Unternehmen wohlfühlen. Das kommt noch vor der fachlichen Führung und macht den Unterschied zwischen dem Kanzler und dem ersten Beamten oder eben zwischen Führungskraft und Manager aus. Wem als Führungskraft nicht bewusst ist, dass er für seine Mitarbeiter da sein muss, hat ein Problem. Eine Führungskraft muss bei jedem Meeting den Mitarbeitern körpersprachlich das Gefühl geben, dass es sich besser anfühlt, wenn sie im Raum ist. „Besser fühlen“ hat aber nichts mit Klamaus zu tun oder damit, den Kasperl zu spielen.

### Stichwort Authentizität in der Führung: Manche sagen, Authentizität sei schlecht, wenn man sich durchsetzen will. Wenn ich

nicht authentisch bin, sieht man das aber womöglich auch in meiner Körpersprache. Lässt sich Authentizität trainieren?

Ich staune immer wieder, wie viele nichtauthentische Menschen trotzdem in ihrer Karriere voranschreiten. Ich staune deswegen, weil ich mich immer frage: Schauen die anderen Leute nicht genau hin? Sehen die nicht, dass dieser Mensch hier nur versucht, eine Rolle zu spielen? Der Grund ist wahrscheinlich, dass viele beim anderen das sehen, was sie sehen wollen.

Für sich selbst muss man wissen: Dinge zu tun, wofür man nicht geschaffen ist, kostet immer viel Energie.

Es wird einen nicht umbringen, ein oder zwei Mal im Jahr etwas durchzusetzen, was man eigentlich nicht will und wobei man dann eben nicht authentisch ist. Wenn sich das aber häuft, kostet das auf Dauer zu viel Energie.

Das Gespräch führte Tobias Anslinger, BME

Es fand vor den verschärften Maßnahmen zur Corona-Bekämpfung statt.

„Wirtschaftsbosse gibt es wenige, die körpersprachlich als Vorbilder dienen können. Person und Marketing werden gern vermischt.“

# Infizierte Lieferketten

**COVID-19.** Auch wenn die Produktion vielerorts langsam wieder hochfährt, bleibt das Leben mit Corona eine schwere und langwierige Ausnahmesituation für die Weltwirtschaft. Einkäufer müssen sich auf einen langen Stresstest einstellen.

**A**ls Axel Müller, Manager Strategic Purchasing Mikrofone bei Sennheiser, seinen chinesischen Lieferanten aus Dongguan im August 2019 zum Grillen in seinen Garten bei sich zu Hause einlud, ahnte er nicht, dass dies auf lange Sicht der letzte persönliche Kontakt sein sollte. Und dennoch war es ein wichtiges Treffen. Denn wenn wie nun während der Corona-Pandemie die persönliche Lieferantenpflege erschwert ist, zeigt sich: Wer sich in guten Zeiten um seine Lieferanten gekümmert hat, kann auch in schwierigen Zeiten auf sie zählen.

„Wir bauen auf langfristige Beziehungen und pflegen die persönlichen Kontakte“, sagt Axel Müller. „Wir sichern unsere Lieferungen über unser Büro vor Ort ab, das permanent mit unseren Lieferanten im Austausch ist“, ergänzt er. Die sehr partnerschaftliche Beziehung mit den chinesischen Lieferanten zahle sich jetzt aus. Denn beide setzen in der Krise aufeinander: Sennheisers Mikrofon-Lieferanten in China, von denen das Unternehmen hauptsächlich Bauteile für die Mikrofonproduktion bezieht, sind eher kleinere Betriebe mit maximal 1.000 Mitarbeitern. Und auch umgekehrt sei Sennheiser für diese Lieferanten „keine große Nummer“, wie Müller sagt.

Immerhin nimmt die Produktion in China langsam wieder Fahrt auf. Eine Umfrage des VDMA in China, die von 118 Mitgliedsfirmen beantwortet wurde, zeigt eine merkliche Verbesserung der Lage vor Ort. Beurteilten Anfang März noch 57 Prozent der Befragten die Auswirkungen der Corona-Pandemie als groß, waren es Mitte April nur

noch 46 Prozent. Dafür stieg der Anteil der Befragten, welche die Auswirkungen als eher gering betrachten, von drei Prozent auf inzwischen 13 Prozent. Entspannung zeigt sich im lokalen Transportwesen. Für 82 Prozent der Firmen hat sich die Transportsituation innerhalb Chinas verbessert.

**Kündigungen von Frachtraten.** Schwierig ist es nach wie vor auf den Transportwegen nach Europa. Logistiker machen die Erfahrung, dass vertraglich vereinbarte Luftfrachtraten gekündigt

werden und den Kunden stattdessen die deutlich höheren Tagespreise angeboten würden. Daraus ziehen Unternehmen ihre eigenen Schlüsse: Die Einhaltung von Frachtratenvereinbarungen ist für sie zum Risikoindikator geworden. Denn wer solche Verträge kündigt, zeigt damit oft auch eine aktuelle finanzielle Notlage an.

Insgesamt steigen die Luftfrachtpreise aus China aktuell um ein Vielfaches; das zeigte auch eine Befragung der BME-Fachgruppen-Mitglieder Anfang April. Kapazitäten werden auch des-

## Einkaufsaktivitäten brechen ein

### Veränderung nach Branchen Mitte April gegenüber Anfang März 2020\*

Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	-5%
Landwirtschaft und Baugewerbe	-24%
Handel	-32%
Energie und Wasserversorgung	-38%
Finanz- und Versicherungen und Immobilien	-41%
Information, Kommunikation, Medien	-43%
Verarbeitendes Gewerbe	-44%
Selbstständige und sonstige Dienstleistungen	-44%
Verbände, Vereine und sonstige Organisationen	-44%
Forschung und Entwicklung	-47%
Verkehr und Logistik	-52%
Bildung und Erziehung	-55%
Kunst, Unterhaltung und Erholung	-60%
Hotellerie und Gastronomie	-75%
<b>Gesamt</b>	<b>-40%</b>

\*Stichtag 17.4.2020, Direktgeschäft zwischen B2B-Marktteilnehmern, Prozentzahlen geben relative Änderung von Transaktionszahlen gegenüber 6.3.2020 wieder.

Quelle: Mercateo

**Mit über 130 Jahren Erfahrung zählt REYHER zu den führenden Handelsunternehmen für Verbindungselemente und Befestigungstechnik in Europa und beliefert Kunden weltweit.**



**REYHER gratuliert der BIP – Best in Procurement zum 10-jährigen Jubiläum!**

**F. REYHER Nchfg. GmbH & Co. KG**  
Haferweg 1 · 22769 Hamburg  
Telefon 040 85363-0  
kontakt@reyher.de  
www.reyher.de

halb knapp, weil Laderaum für Frachtgüter in Passagiermaschinen kaum mehr zur Verfügung steht, medizinische Güter erhalten außerdem Vorrang. Weltweit fallen Transporte aus, nicht nur zu Luft, sondern auch zu Wasser: „Für unser Unternehmen hat die Einstellung der Fährschiffahrt auf dem Mittelmeer Folgen, fallen doch durch die Fährschiffe wichtige Frachtkapazitäten weg“, gab ein Einkäufer an.

„Man sollte sich überlegen, ob der Fokus der Lieferkette künftig nicht doch mehr auf Widerstandsfähigkeit liegen sollte.“

Philip Deubner, Leiter Beschaffungsprozesse bei VSM

#### Absicherung Prio 1.

Wer kann, greift auf Lagerbestände zurück. „Wir zehren von den Zwischenprodukten, die wir bei uns im Lager noch vorrätig haben“, erklärt Philip Deubner. Er ist Leiter Rohstoffe und Beschaffungsprozesse der Vereinigten Schmirgel- und Maschinenfabriken (VSM). Insbesondere die Rohstoffe, die das Unternehmen aus Asien bezieht, seien mit einer Vorlaufzeit von zwei bis drei Monaten am Standort vorhanden. Was er und andere Einkäufer auch beobachten, ist allerdings eine schwächelnde Nachfrage auf den Märkten infolge des konjunkturellen Einbruchs. Damit könne man die angespannte Lage teilweise auffangen.

Die geringere Nachfrage nimmt zwar den Preisdruck aus den Beschaffungsmärkten. Allerdings droht auch eine Vielzahl von Insolvenzen unter den Lieferanten und Vorlieferanten. Ein damit einhergehendes geringeres Angebot treibt wiederum die Preise nach oben. Die Anforderungen an den Einkauf und das Supply Chain Management (SCM) ändern sich dabei nahezu täglich. „Diese hohe Dynamik zu organisieren und zu kontrollieren ist eine große Herausforderung“, erklärt Olaf Holzgrefe, Leiter International des BME.

Wenn es eng wird, greifen Unternehmen auch darauf zurück, Zahlungsziele zu strecken. Das sollte aller-

dings eine Maßnahme für den absoluten Notfall sein, denn daran wird sich der Zulieferer nach der Krise erinnern. Dass es auch anders geht, hat der Medizintechnikproduzent Dräger vorge-macht: Er bezahlt seine Lübecker Dienstleister und Lieferanten bis auf Weiteres sofort, die üblichen Zahlungsziele sind aufgehoben: „Wir wissen, wie angespannt die finanzielle Lage aufgrund der Corona-Pandemie in vielen Betrieben ist“, sagt Finanz-

vorstand Gert-Hartwig Lescow.

Umgekehrt wiederum sollten Einkäufer genau prüfen, wenn sich Lieferanten bei einem Lieferausfall auf „Force Majeure“, also höhere Gewalt beziehen. Ein erster Blick sollte dabei immer in den aktuell gültigen Vertrag gehen, ob darin eine solche Regelung überhaupt aufgenommen wurde. Ist das nicht passiert, muss das anwendbare Recht ermittelt werden, aus dem sich wiederum ergibt, welche Folgen eine Pandemie wie das Coronavirus auf den Vertrag hat.

**Resilienz sticht Effizienz.** Über das Tagesgeschäft hinaus zeichnet sich heute schon ab, dass sich die Prioritäten in Einkauf und SCM künftig wohl verändern werden. Philip Deubner wird konkret: „Man sollte sich überlegen, ob der Fokus der Lieferkette weiterhin primär auf hoher Effizienz oder nicht doch vielmehr auf Widerstandsfähigkeit gegen verschiedene krisenhafte Ereignisse oder Schocks liegen sollte.“ Und auch die Funktionstrennung zwischen Einkauf, Disposition und Logistik, wie sie teilweise immer noch vorgenommen werde, hält er für nicht nachhaltig. „Stattdessen sollten wir die kompletten Wertschöpfungsnetzwerke stärker in den Blick nehmen.“

Doris Hülsbömer, BME



Womöglich hilft uns gerade die Digitalisierung dabei, die Globalisierung unseres Lebens nach Corona ein wenig zurückzudrehen und trotzdem wirtschaftlich voranzuschreiten.

# Ein bisschen Schummeln für die Digitalisierung

**STRATEGISCHES MANAGEMENT.** Handelskriege und Protektionismus haben das Fundament gelockert, das Coronavirus hat die Welt aus den Angeln gehoben. Muss jetzt die Globalisierung zurückgedreht werden? Die Antwort liegt möglicherweise in der Digitalisierung.

Die Automobilindustrie ist nervös. Nicht nur, weil ihr so wie vielen anderen Branchen die Coronakrise in diesem Jahr das Geschäft verhaseln wird. Sie hat noch ein viel grundsätzlicheres Problem: Ihr jahrzehntelang bewährtes Geschäftsmodell bröckelt, gleichzeitig muss sie neue Geschäftsfelder erschließen. In der alten Welt kämpft sie mit der Komplexität und der Fragilität ihrer weltweit verzweigten Lieferketten bei gleichzeitig steigenden Kundenanforderungen. In der neuen, digitalen Welt kämpft sie um Akzeptanz. Gern wird dafür das Narrativ der Mobilität bedient: Elektromobilität, On-

demand Mobility, Mobility-Life-Balance. Alles Begriffe, die Hersteller und Zulieferer seit Jahren bedienen.

„**Erste Halbzeit verschlafen**“. Wer genauer hinhört, der stellt fest, dass sich diese Begriffe – Abgasskandal hin oder her – langsam tatsächlich mit Leben füllen. Die digitale Transformation wird konkreter. Auch die Automobilhersteller und ihre -zulieferer in Deutschland wandeln sich hin zu Digitalunternehmen. „Die Zukunft unserer Branche wird sich daran entscheiden, wie gut wir es schaffen, Innovationen bei einzelnen Komponenten hervorzubringen und diese gleichzeitig in ein Gesamtsystem zu integrieren“,

betonte BMW-Vorstandsvorsitzender Oliver Zipse in seinem Referat auf dem diesjährigen Münchener Management Kolloquium. Der etablierte Top-Management-Treff, organisiert von der Managementberatung TCW und dem Forschungsinstitut für Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der TU München rund um Prof. Horst Wildemann, fand in diesem Jahr bereits zum 27. Mal statt. „Neue Geschäftsmodelle – Künstliche Intelligenz – Maschinenlernen“ stand als Überschrift über der zweitägigen Veranstaltung. Themen, die auch Einkauf und Supply Chain Management aktuell mehr denn je betreffen.

„Wir haben in Deutschland die erste Hälfte der Digitalisierung verschlafen“, bemühte Horst Wildemann in seiner Eröffnungsrede eine Analogie zum Sport. „Für die zweite Halbzeit haben wir jetzt die Regeln etwas verändert.“ Klingt etwas unfair. Was Wildemann damit aber in Wahrheit meint: In der „zweiten Halbzeit“ geht es darum, sich auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten der Industrie zu besinnen und diese mit dem in der „ersten Halbzeit“ Gelernten zusammenzuführen. „Neu ist die Verknüpfung von sogenanntem Domain-Wissen aus der Industrie mit digitalem Wissen“, führte Wildemann aus.

**IoT trifft auf Industrie 4.0.** Was nun also aufeinandertrifft, ist das „Internet der Dinge“ aus der B2C-Welt des Silicon Valley mit der deutschen Industrie 4.0. Und so scheinen vor allem die Anwendungsfelder der Künstlichen Intelligenz mehr und mehr auch im Tagesgeschäft der Industriekonzerne anzukommen. „KI ist ein scharfes Werkzeug für den Menschen, aber keine Bedrohung“, so Wildemann.

Mittels KI lässt sich nicht nur automatisiert und autonom fahren. Es lassen sich virtuelle Testfahrten in der Cloud vornehmen, Inspektionen aus der Ferne planen und durchführen oder über digitale Zwillinge Produktentwicklungsprozesse simulieren. Das spart Zeit und Geld. KI wird spezifischer, weil die Algorithmen immer mehr konvergieren, also sich annähern und übereinstimmen. Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine wird dadurch nicht nur einfacher. Sie wird auch natürlicher und findet nicht mehr „im Käfig“, also in einem künstlichen Umfeld statt. „Die digitalen End-to-End-Prozesse kommen jetzt langsam in der Unternehmenspraxis an. Das verändert die Zusammenarbeit“, betonte Hans-Georg Frey, Aufsichtsratsvorsitzender der Jungheinrich AG.

Damit KI ihr volles Potenzial entfalten kann, braucht es vor allem eins: Daten. ZF hat etwa bereits seinen gesamten Einkaufsprozess digital abge-

bildet, setzt KI für die automatisierte Katalogbestellung ein, für die Zuordnung von Materialien zu Warengruppen oder um neue Lieferanten anzulegen, wie Vorstandsmitglied Wilhelm Rehm in München erklärte. „Aber nächste Schritte setzen immer auf stabilen Daten auf“, mahnte er die Notwendigkeit der Datenpflege an. Und gerade dabei gibt es noch einige Hürden, die in vielen Unternehmen erst nach und nach aus dem Weg geräumt werden. Konnektivität, Altsysteme und Sicherheit, aber auch fehlendes Fachpersonal in vielen Unternehmen nannte der stellvertretende Siemens-Chef Roland Busch die Road Blocks. „In vielen Unternehmen passt die IT-Abteilung aber in einen mittelgroßen Besprechungsraum.“

**Triple-A Rating für Daten.** Der Daimler-Konzern hat sich selbst ein Triple-A Rating für Daten auferlegt: „Availability, Accuracy, Accessibility“, wie Sabine Scheunert, Vice President Digital & IT, Marketing/Sales bei Mercedes Cars, in ihrem Vortrag erläuterte. Sie plädierte für einen verantwortungsvollen Umgang mit Daten im Unternehmen und für einen europäischen Rechtsrahmen. Für BMW-Chef Zipse habe die DSGVO bereits eine gute Grundlage geschaffen. „Mitarbeiter haben keine Angst mehr, Daten zu teilen – egal, wer die Daten erzeugt und sie nutzt“, sagte er. „Datenökonomie profitiert von Kooperationen.“ Zielbild bei BMW sei, „dass alle Mitarbeiter IT können“. Was er allerdings auch beobachte, sei, dass sich die großen Wirtschaftsregionen der Welt technologisch immer weiter auseinanderbewegen. Jeder strebe nach technologischer Eigenständigkeit.

Dennoch war die einhellige Meinung, dass sich der aus dem B2C-Umfeld bekannte und vielzitierte Kundenfokus im B2B nur durch Kooperationen und ein exzellentes Partnernetzwerk einstellen ließe. Kunden seien viel zu oft in ihrer eigenen Realität „gefangen“, darauf müssten Unternehmen entsprechend mit Lösungen reagieren, meinte etwa Christian Wendler, Vor-

standsvorsitzender der Lenze SE. Geschehen könne dies über den Wissenstransfer nicht nur zwischen Lieferanten und Kunden, sondern auch über Industriegrenzen hinweg. „Kundenzentriertheit und Digitalisierung sind eine inhaltliche Klammer“, so Wendler.

**Eher keine De-Globalisierung.** Die konsequente Digitalisierung der Wirtschaft hat aber noch einen weiteren Effekt: Sie ermöglicht die Dichotomie von Globalisierung und reduzierter Abhängigkeit internationaler Wertschöpfungsketten. Einige Ökonomen glauben, dass in der Industrie nach Handelskriegen, Protektionismus und Coronakrise ein Umdenkprozess stattfindet und die Abhängigkeit von globalen, aber eben auch sehr fragilen Liefernetzwerken jetzt neu bewertet werde. Global Sourcing im Sinne des Best-Cost-Ansatzes sei vorbei, liest man dieser Tage, eine (Rück-)Besinnung auf das Regionalprinzip finde – zumindest bei einigen – statt. Vorstellbar also, dass der temporäre Schock, den Corona ausgelöst hat, dauerhaft zu einer Entflechtung von Supply Chains und einer Rückbesinnung auf überblickbare Abhängigkeiten im Produktionsprozess führt. Eine Art De-Globalisierung. Aber ist das realistisch?

„Deutschland ist eine Exportnation, es gibt keine Alternative zur Globalisierung“, sagte Dierk Ernst, Aufsichtsratsvorsitzender bei der DIBAG Wohnbau GmbH, in München. Mit dieser Meinung dürfte Ernst mit Sicherheit keiner Minderheit angehören. Man könne die Robotisierung sogar „als Renaissance der Industrie verstehen“, wie Sami Atiya, Mitglied des Group Executive Committee beim Technologiekonzern ABB, meinte. Dank KI und flexibler Automatisierung ließen sich schließlich heute schon binnen weniger Monate ganze Fabriken in andere Regionen verlagern („nearshoring“). Wer Daten statt Personal bewegt, kann auf regionale Probleme oder Störfeuer in einem Teil der Welt rasch reagieren und sich so auf neue Geschäftsmodelle konzentrieren.

Tobias Anslinger, BME



Out of the Box: Rechts das „klassische“ Dräger-Werk in Lübeck, links eine Dräger-Garage. Dort geht es um disruptive Ideen. Stil- und Raumwechsel sind Teil des Konzepts.

# Heureka im Einkauf

**INNOVATIONSMANAGEMENT.** Nicht überall sind Einkäufer in die Innovationsprozesse eingebunden. Doch es geht auch anders. Beispiele zeigen: Ein klarer Innovationsauftrag und die passenden Strukturen steigern den Input von außen und die Innovationserfolge.

Die Methoden des Innovationsmanagements haben sich in den vergangenen Jahren rasant verändert. Dennoch zielen die etablierten Systeme nach wie vor auf die Förderung inkrementeller Veränderungen. Auch der Einkauf bringt seine Markt- und Materialkenntnis vor allem auf der Ebene von Bauteilen oder Produkten ein. Radikale Umbrüche, die Suche nach disruptiven Technologien – damit tut sich der Einkauf in klassischen Organisationsstrukturen schwer. Zumal, wenn er in die entsprechenden Abläufe gar nicht eingebunden ist. „Der Einkauf optimiert nach wie vor sehr stark auf Teile- und Versorgungsebene“, lautet auch die Erfahrung von Elmar Holschbach, Professor für Organisation und Supply Management an der Fachhochschule Südwestfalen. Wen wundert's. Schließlich wird der Erfolg genau an

diesem Punkt gemessen. „Wer Innovationen durch den Einkauf fördern will, braucht nicht nur neue Strukturen, sondern auch andere Anreize und KPIs“, rät deshalb Beschaffungsspezialist Holschbach (siehe Tabelle).

**Innovationsscouting für Automotive.** Ein großer Automobilzulieferer ist Holschbachs Empfehlung gefolgt und hat im Einkauf ein eigenes Innovationsscouting implementiert. Der Leiter dieses Bereichs berichtet – anders als seine Kollegen im strategischen Einkauf – deshalb nicht nur an den CPO, sondern stimmt sich parallel eng mit dem CTO des Unternehmens ab. Gemeinsam legt man fest, welche Leitthemen in den folgenden Jahren gezielt durch den Einkauf verfolgt werden. Die Themen sind dabei vielfältig, denn der Wandel zur Elektromobilität hat auf das Produktspektrum massive Auswir-

kungen. Weniger Gewicht ist im Roh- und Leichtbau das Mantra, hinzu kommen neue Commodities und Anwendungen. Innovative Werkstoffe, Materialmix und Hybridbauweisen verlangen neue Umform- und Füge-techniken. „Das Unternehmen muss sich mit innovativen Technologien deutlich früher auseinandersetzen“, erklärt Elmar Holschbach.

Aus diesem Grund arbeitet das Innovationsscouting im Einkauf, genauso wie Projekteinkäufer das tun, crossfunktional. Die Ansprechpartner sitzen in der Technologieentwicklung, im Produktmanagement und in der Forschung. Das Scouting Team trifft sich themenbezogen. Gescoutet wird gezielt und methodisch. Die Quellen sind zunächst klassisch: Messen, Kongresse, Fachzeitschriften, Newsletter. Dazu kommen gesonderte Lieferantentage zu Innovationen entlang der Lie-



ferkette, Direktanfragen an bestehende Partner sowie der Austausch mit Hochschulen, Forschungsvereinigungen und Expertennetzwerken. Der Unterschied zu früher: In Technologie- oder Vorentwicklungsprojekte ist der Einkauf ab der Definitionsphase eingebunden. Open Innovation betreibt das Unternehmen über eine webbasierte Software, auf die das Scouting Team interne wie externe Experten zu Ideenfindungskampagnen („Challenges“) einlädt, die diese dort diskutieren und gemeinsam Lösungen entwickeln können. Die Ergebnisse bewertet ein internes Gremium und spielt sie ins Unternehmen und an die Teilnehmer zurück.

**Wie lösen andere die Probleme?** Industrieübergreifende Studien, die der Hersteller über Info-Broker anstößt, sorgen außerdem für den Blick über den Tellerrand. Der Verteilerkreis ist hierbei sehr bewusst gewählt und Anfragen sind möglichst neutral formuliert, um den Expertenkreis nicht zu früh einzugrenzen. So will man herausbekommen, wie Non-Automotive-Unternehmen Ideen angehen. Das Feedback ist gut: Oft liefern die Teilnehmer gleich 3-D-Druck-Modelle oder erste Funktionsprototypen mit.

Neu ist ein industrieübergreifender Arbeitskreis zu Scouting-Methoden. „Angedacht sind Erfahrungsberichte

und Vorstellungen neuer Tools von Anbietern und Teilnehmern, vielleicht lässt sich ein Gemeinschaftsprojekt initiieren“, beschreibt Elmar Holschbach den Status quo. Die Fachhochschule Südwestfalen begleitet das Projekt. Wer mitmachen will, kann das noch tun. Der Kick-off hat noch nicht stattgefunden.

**Die Dräger-Garage.** Branchen- und Methodenwechsel zum Hersteller von Medizin- und Sicherheitstechnik Dräger: Gefördert werden dort seit 2016 gezielt disruptive Innovationsansätze, die die Kernkompetenz des Herstellers auf weitere Märkte und neue Geschäftsmodelle ausweiten sollen. Schließlich sind aus der mittlerweile 130 Jahre alten Geschäftsidee, der Druckreduzierung für die Kohlendioxidbefüllung, im Laufe der Zeit auch Narkose-, Monitoring- und Beatmungsgeräte, Atemschutzausrüstungen, Gasmessgeräte und Atemregler hervorgegangen, für die Dräger heute weltweit bekannt ist. „In der inkrementellen Weiterentwicklung unserer Produkte sind wir unglaublich gut. Aber wir haben gesehen: das reicht für die Zukunft nicht aus“, erklärt Innovationsmanager Sönke Klose. Der Betriebswirt, der genauso Erfahrungen im Guerrillamarketing wie im Einkauf hat, ist überzeugt: „Disruptiv wird man nicht, indem man die Dosierung ändert, Disruption funktioniert nur, wenn man sich breiter aufstellt.“

Für diesen Kulturwandel fiel vor vier Jahren der Startschuss: über eine virale, interne Kampagne, die über die Farbe Rot (Sönke Klose: „Bewusst kein Dräger-Blau!“) auf den Wandel hin-

beitete. Mal gab es rotes Essen in der Kantine, mal rotes Toilettenpapier, mal einen roten Teppich im Foyer. Aufgelöst wurde das Rätsel nach und nach. Seit 2016 gibt es die Dräger-Garage, auch sie mit knallrotem Logo, ein zu Beginn kaum 20 Quadratmeter „großer“ Innovation Space. Heute gibt es in Lübeck dort 800 Quadratmeter Platz zum Querdenken. „Irgendeine Gruppe tagt immer, es gibt keine Abteilung, die nicht kommt“, freut sich Klose über das Konzept, das weltweit Früchte trägt. Dräger-Garagen gibt es mittlerweile auch in den USA, China und Frankreich.

**Digitales Innovationstool.** Die „Out of the Box“-Projekte, die in den Garagen angeschoben werden, treibt Dräger digital über das Innovationstool „Kick-box“. Über die Plattform können sich Teams auf Lean-Start-up-Methoden wie Design Thinking schulen und ihre Idee Schritt für Schritt durch den dort abgebildeten Innovationsprozess füh-

ren. „Wir haben mittlerweile über 400 Bauteil- und Produktideen, Prozesse, Methoden und Businessmodelle durch die Kick-box geschleust“, freut sich Klose. Das Innovationstempo in den Teams, die sich virtuell und physisch finden, ist hoch, viel höher, als es in der normalen Aufbauorganisation möglich wäre.

Zu den Ideen, die bis zur Serie

weiterverfolgt wurden, gehört ein Produkt, das seit Kurzem bei Amazon erhältlich ist und mit dem Dräger erstmals Endkunden anspricht. Für das Industrieunternehmen ein völliges Novum. Für den neuen Baby-Bewegungssensor mit Monitoring-App muss- »



„Es geht darum, optimale Anreize für Innovationen von außen zu schaffen.“

Prof. Elmar Holschbach, FH Südwestfalen

Innovationsstellhebel des Einkaufs			
	Inkrementelle Innovation >> Einzelteil/Bauteil	Progressive Innovation >> Produkt	Radikale Innovation >> Geschäftsmodell
Struktur	Strategischer Einkauf	Projekteinkauf	Explorative Einkaufseinheiten
eigene Einheit?	X	X	Innovationsscouting
besondere Ebene für die Zusammenarbeit	X	X	Zusammenarbeit des Einkaufs mit dem eigenen Inkubator/Accelerator
Incentives für Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Bonus für Einsparungen</li> <li>› höhere Mengenabnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Bonus für Einsparungen</li> <li>› höhere Mengenabnahmen</li> <li>› Lieferanten-Input (Arbeitszeit) mit Innovationsmanagement verknüpfen</li> <li>› Entwicklungs- und Serienbeauftragung trennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Lieferanten an Top-Line-Ergebnissen (Umsatz) beteiligen</li> <li>› Lieferanten-Input (Arbeitszeit) mit Innovationsmanagement verknüpfen</li> <li>› Venture Funding</li> <li>› Entwicklungs- und Serienbeauftragung trennen</li> </ul>
Messgrößen	Savings	Savings	Menge an Projekten und/oder Ideen
Nutzen für Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>› steigende Abnahmevolumina</li> <li>› Langzeitabnahme-Vereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› steigende Abnahmevolumina</li> <li>› Langzeitabnahme-Vereinbarungen</li> </ul>	steigende Umsatzerwartungen

Reifegrad der Einkaufsorganisation

Quelle: Prof. Elmar Holschbach, Lehrstuhl für Organisation und Supply Management an der Hochschule Südwestfalen, 2019

ten deshalb nicht nur die Entwickler, sondern auch der Einkauf umdenken. „Anders als wir das für unsere B2B-Produkte tun, haben wir den ‚Dream-guard‘ unter anderem über einen Beauty Contest mit Lieferanten und zwei Systempartnern entwickelt und uns auf unsere Kernkompetenzen Sensorik und Applikation fokussiert“, beschreibt Klose das Leuchtturmprojekt.

**Neue Aufgaben, mehr Soft Skills.** Auf dem Weg dorthin musste sich einiges ändern. Bewährte Abläufe, scheinbar unumstößliche Wahrheiten oder Silos zwischen Abteilungen löst man nicht mal so eben auf. „Wir haben im ge-

samen Unternehmen viel in Soft Skills und Coachings investiert und den achtsamen Umgang miteinander trainiert. Auch das hat Businessrelevanz“, ist der Innovationsmanager überzeugt.

Klose selbst ist die Innovations-schnittstelle von Dräger nach außen und kümmert sich vor allem um die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Er ist dabei überzeugt von der Schlüsselrolle des Einkaufs: „Open Innovation hört für mich nicht beim Lieferanten auf. Im optimalen Fall managt der Einkauf auch die Zusammenarbeit mit Universitäten, Schulen, Netzwerken und Partnerunternehmen. Wo auch immer der Input von außen her-

kommt, der Einkauf sollte die Schnittstelle sein“, sagt er.

Trotzdem stellt sich die Frage: Braucht tatsächlich jedes Unternehmen den Einkauf, um seine Heureka-Momente zu haben? Werden Innovationsscouts neben dem Projekteinkauf zur neuen gesuchten Spezies in Unternehmen? „Die Frage lässt sich nicht pauschal beantworten“, meint Elmar Holschbach. Wichtig sei nur, dass man bewusst entscheide, ob man den Einkauf in Innovationsprozesse einbinde oder nicht. Denn wer Ergebnisse erwarte, müsse Mitarbeitern die Zeit und den Raum dafür einräumen.

**Annette Mühlberger**, Fachjournalistin

## Operative Kosten sowie CO<sub>2</sub> senken und gleichzeitig den Cashflow erhöhen! Ohne Liquidität? Geht!

„Eine der aktuell größten Herausforderungen für Unternehmen ist die Liquiditätssicherung zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs oder zur Finanzierung des Wiederanlaufs“ (Deloitte Consulting, April 2020). Die Schlüsselfrage für den Einkauf dabei: Wo liegen weitere Einsparpotenziale, wenn Cost Cutting im direkten und indirekten Bereich ausgereizt ist?

Die Antwort liegt in den Produktionsstätten und Lagerhallen internationaler Unternehmen. Sie bergen enorme Cashflow-Reserven, die mittels Modernisierung der Beleuchtung durch LED-Technik gehoben werden können. Die Herausforderung dabei für Sie als CPO:

- Wie ermitteln Sie schnell und valide das Potenzial?
- Wer finanziert es, wenn Liquidität gerade das knappste Gut ist?
- Wer setzt es um, in welchem Land oder Kontinent auch immer?

URBANVOLT (UV), seit März dieses Jahres Kooperationspartner des BME, wurde 2015 gegründet. Mit seinem „Light as a Service“-Modell ermöglichen sie es ihren Kunden, Energieeffizienz- und damit Kosten- und Nachhaltigkeitspotenziale zu heben. Und dies schnell, skalierbar und ohne Anfangsinvestition für die Kunden.

### Fallbeispiel

Einer der weltweit größten 3PL-Anbieter wollte sein 180.000 m<sup>2</sup>-Lager in Osthessen auf LED-Technik umrüsten. Er suchte eine innovative Lösung, die die enorme Investition bei einem Lager dieser Größe vermeidet, bilanzneutral ist und trotz des enormen Aufwands von etwa 1.200 zu ersetzenden Leuchtmitteln keine Einschränkungen für das operative Geschäft bedeutet. UV analysierte das Lager und präsentierte den Business Case inklusive eines Lichtdesigns und eines „Measuring & Verification“-Konzepts. Hinzu kam ein Forecast



Declan Barrett, Founder von URBANVOLT, dekarbonisiert Unternehmen wie Pfizer, Heineken, CRH und Zimmer Biotec.

zum positiven Cashflow- und Sustainability-Impact der Maßnahme.

Ergebnis: Innerhalb von zwei Wochen wurden 1.181 Leuchten ersetzt, ohne dass das operative Geschäft eine Unterbrechung erfuhr. Der jährliche Energieverbrauch für Beleuchtung wurde um 70% gesenkt. Der Pluspunkt für das Klima: Die jährliche CO<sub>2</sub>-Reduktion des Lagers entspricht der jährlichen CO<sub>2</sub>-Speicherkapazität von 150 Hektar tropischen Regenwaldes.

### Was sind die 3 Hauptargumente für UV?

Das Business-Modell: Beim „Light as a Service“-Konzept übernimmt UV komplett alle finanziellen und operationalen Kosten und Risiken und bietet die Beleuchtung als Komplettdienstleistung an. Dies ermöglicht seinen Kunden, Nachhaltigkeit mit positivem Cashflow zu verbinden – und das komplett bilanzneutral.

Beispielrechnung: Die übliche monatliche Service Fee für ein von UV komplett erneuertes Warehouse mit einer Größe von 10.000 m<sup>2</sup>, 24/7 geöffnet, beträgt 2.150 Euro pro Monat. Der positive Cashflow bei 17 Cent/kWh durch die Energieeinsparung liegt bei 5.000 Euro. Sofort ab Inbetriebnahme – und ab diesem Zeitpunkt ist auch erst die Service Fee fällig.

Der „Data-driven Approach“: UVs proprietäre Softwareplattform DATAFUL ermöglicht es seinen Kunden, mittels einer App innerhalb von Tagen das globale Site-Portfolio zu analysieren und die größten Potenziale zu ermitteln.

Der globale Ansatz: Das Head-Office der Kunden profitiert vom Skaleneffekt, sichert eine konsistente Produkt- und Servicequalität und hat tagesaktuell die Kontrolle über den Finanz- und Nachhaltigkeitsfortschritt.

UV-Gründer Declan Barrett: „Was URBANVOLT wirklich vom Rest des Markts unterscheidet, ist Geschwindigkeit und Simplifizierung. Seien wir ehrlich: Es ist kein Problem, ein oder zwei Werkshallen mit einem lokalen Anbieter umzurüsten. Aber wenn Sie ein multinationales Unternehmen mit zehn, 50 oder über 100 Werken sind, über Länder und Kontinente verstreut, wird das ein sehr komplexes teures und zeitaufwendiges Unterfangen. Genau das ist unser Spielfeld: große internationale Unternehmen, die die Chance nutzen, Liquidität, Cashflow und CO<sub>2</sub>-Footprint gleichzeitig zu optimieren – so schnell und effektiv wie möglich.“

Ihr Vorteil: Der BME hat mit seinem Kooperationspartner URBANVOLT einen Rabatt von 10% auf den regulären Quadratmeterpreis vereinbart.

### Weitere Informationen

BME Marketing GmbH  
 Christoph Kunz  
 Produktmanagement BME Benefits  
 Tel.: 0 61 96 / 58 28-105  
 christoph.kunz@bme.de

„Es gibt nur noch wenige signifikante Player mit großem Marktgewicht.“



Der diplomierte Forstwissenschaftler Burkhard Krücke steuert den Einkauf in dem Familienunternehmen Wepa.

## Von der Rolle

**VERSORGUNGSSICHERHEIT.** Rundum Fichten und Wälder: Alles, was Wepa an Rohstoffen benötigt, befindet sich in Sichtweite des Firmensitzes im sauerländischen Arnsberg. Doch ganz so einfach ist die Beschaffung von Zellstoff nicht.

**W**enige Tage bevor in Deutschland flächendeckend vieles zum Stillstand kommt, ist an diesem Donnerstag der Einblick in die Produktion bei Wepa nur noch durch ein Fenster im Empfangsbereich erlaubt. Burkhard Krücke zeigt auf große Papierrollen, sogenannte „Mutterrollen“, die direkt von den Papiermaschinen kommen und die anschließend auf „Logs“ umgerollt werden. Was dann durch Zerschneiden aus ihnen entsteht, ist in den Tagen zuvor zu Deutschlands Verkaufsschlager geworden: Toilettenpapier.

Ob dreilagig, vierlagig, flauschig oder „super-soft“: Toilettenpapier besteht aus Altpapier oder aus Zellstoff, der aus Nadelhölzern wie Kiefern und Fichten oder aus Laubhölzern wie Eukalyptus und Birken gewonnen wird. Für die Tausenden von Rollen Toilettenpapier, die wöchentlich die Produktionshallen in Arnsberg im Sauerland verlassen, kauft Burkhard Krücke die Rohstoffe ein. Er ist seit 2012 Einkaufsleiter des Familienunternehmens, das sich vom kleinen Handelsunternehmen mit einem Sortiment aus Pack-, Schreib-, Butterbrot- und Schrankpapier über gut sieben Jahr-

zehnte zu einem der drei führenden europäischen Hersteller von Hygienepapier entwickelt hat. In Deutschland liegt der Marktanteil des Unternehmens bei 25 Prozent, europaweit bei acht Prozent. Der Umsatz beläuft sich auf circa 1,3 Milliarden Euro im Jahr.

Produziert wird an 13 Standorten in sechs Ländern rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche. Die eigene Lagerhaltung sichert Produktion und Nachschub ab. „Toilettenpapier wird definitiv nicht knapp“, erklärt Krücke. Neben Toilettenpapier umfasst das Portfolio noch Küchentücher, Taschentücher, Kosmetiktücher, Serviet-

ten, Industrierollen oder Handtuchpapier. „Unsere Kunden sind die Handelsketten, deren Eigenmarken wir überwiegend herstellen“, führt der Einkaufsleiter aus. Durch eine ganze Reihe von Zukäufen hat sich das Unternehmen in den vergangenen zwanzig Jahren stark gewandelt. „2000 waren wir noch ein rein deutsches Unternehmen“, blickt Krücke zurück. Seitdem habe sich das Wachstum sehr stark beschleunigt. „Wir mussten wachsen, wenn wir nicht weichen wollen“, so die strategische Ausrichtung.

**Schwergewicht Einkauf.** Martin Krengel, Sohn des Unternehmensgründers Paul Krengel, ist CEO von Wepa. Auch die nächste Generation ist bereits im Unternehmen vertreten. Für den Stellenwert des Einkaufs standen die Zeichen von vornherein gut. „Die Aufmerksamkeit für den Einkauf ist im Management extrem hoch“, sagt Krücke. Zwischen dem CEO und Krücke gibt es eine enge Abstimmung, die Berichtslinie verläuft allerdings an den CFO. Auch mit Blick auf das Risikomanagement der Firma sei der Einkauf eine gefragte Stimme.

Im zentralen Einkauf in Arnsberg koordinieren gut 20 Einkäufer die täglichen Abläufe. Neben den Rohstoffen sind Energie, flexible Verpackungen, Leime, Düfte oder Klebmittel weitere Warengruppen, die beschafft werden. Größter Kostenträger sind aber definitiv die Rohstoffe Zellstoff und Altpapier. „Beide sind global gehandelte Commodities“, erklärt Krücke. Ungefähr noch einmal so viele weitere Einkäufer kaufen lokal an den Standorten Dienstleistungen, Ersatzteile oder andere, lokal gut zu beschaffende Güter ein. Insgesamt beläuft sich das Einkaufsvolumen des Unternehmens auf 600 bis 650 Millionen Euro jährlich.

Der Großteil des Zellstoffs stammt aus Südamerika. Nach einem schweren Erdbeben in Chile vor zehn Jahren kam es zu einem Ausfall größerer Anbieter, knapp zehn Prozent der Zellstoffkapazität verschwanden für Monate vom Markt. „Durch unsere breite Lieferantenbasis konnten wir

das aber kompensieren“, erklärt Krücke. Denn auch in Europa gibt es Produktionsstätten für Zellstoff, einige davon zählen zu den Wepa-Lieferanten. Mittlerweile hat sich die Situation wieder entspannt: „Nachdem wir vor einem Jahr noch Rekordpreise hatten, fallen seitdem die Preise“, erklärt Krücke.

**Ohne Dackel und Flinte.** Für den Einkaufsleiter gehören schwankende Preise zum Tagesgeschäft. Risikomanagement versteht er daher auch als aktive Preissicherung über Commodity Hedging, größtenteils als Over-the-Counter(OTC)-Handel. Diese Wertpapiere werden nicht an der Börse, sondern außerbörslich gehandelt. Volatile Bewegungen von Rohstoffpreisen werden im Wepa-Einkauf über Jahresverträge abgefangen. Teilweise beinhalten solche Verträge allerdings auch eine Preisindexbindung. Wichtig im OTC-Markt ist die Marktkenntnis der Anbieter, auch das gehört zu den Aufgaben Krückes. Sonst drohen Ausfälle der Gegenpartei.

Einkaufsleiter Krücke ist allerdings ein gestandener Manager mit einer langen Erfahrung, um die Entwicklungen dieser Rohstoffmärkte gut abschätzen zu können. Dabei helfen frühere berufliche Stationen in der Be- und Verarbeitung von Holzprodukten, der Holzherzeugung und dem Einkauf von Holz. Obwohl er Forstwissenschaften studiert hat, fiel die Wahl auf den Einkauf schon kurz nach dem Vordiplom: „Damals wurde mir klar, dass ich doch nicht Förster mit Dackel und Flinte werde.“

Statt im Wald unterwegs zu sein, verhandelt der diplomierte Forstwissenschaftler heute mit oligopolistischen Anbietern. „Es gibt nur noch wenige signifikante Player mit großem Marktgewicht.“ Abhängigkeiten vermeidet er; das Selbstbewusstsein eines starken Familienunternehmens schim-

mert durch, wenn er sagt: „Auch die Lieferanten haben etwas zu verlieren, wenn sie auf uns als Kunden verzichten müssten. Selbst in dem oligopolistischen Markt haben wir immer noch Auswahlmöglichkeiten.“

Strategisch nimmt Krücke mit seinem Team aktuell die ISO-20400-Norm in den Blick. Der Leitfaden unterstützt nachhaltige Beschaffung und ermöglicht eine Standortbestimmung. Innerhalb von zwei Jahren sollen die meisten Vorgaben umgesetzt sein. Dieses Projekt sattelt auf die langjährigen Anstrengungen mit Blick auf eine nachhaltige Unternehmensausrichtung auf. Traditionell spiele Nachhaltigkeit im Haus eine große Rolle, so der Einkaufsleiter, und die Kreislaufwirtschaft gewinne weiter an Bedeutung. Wepa sei Marktführer für

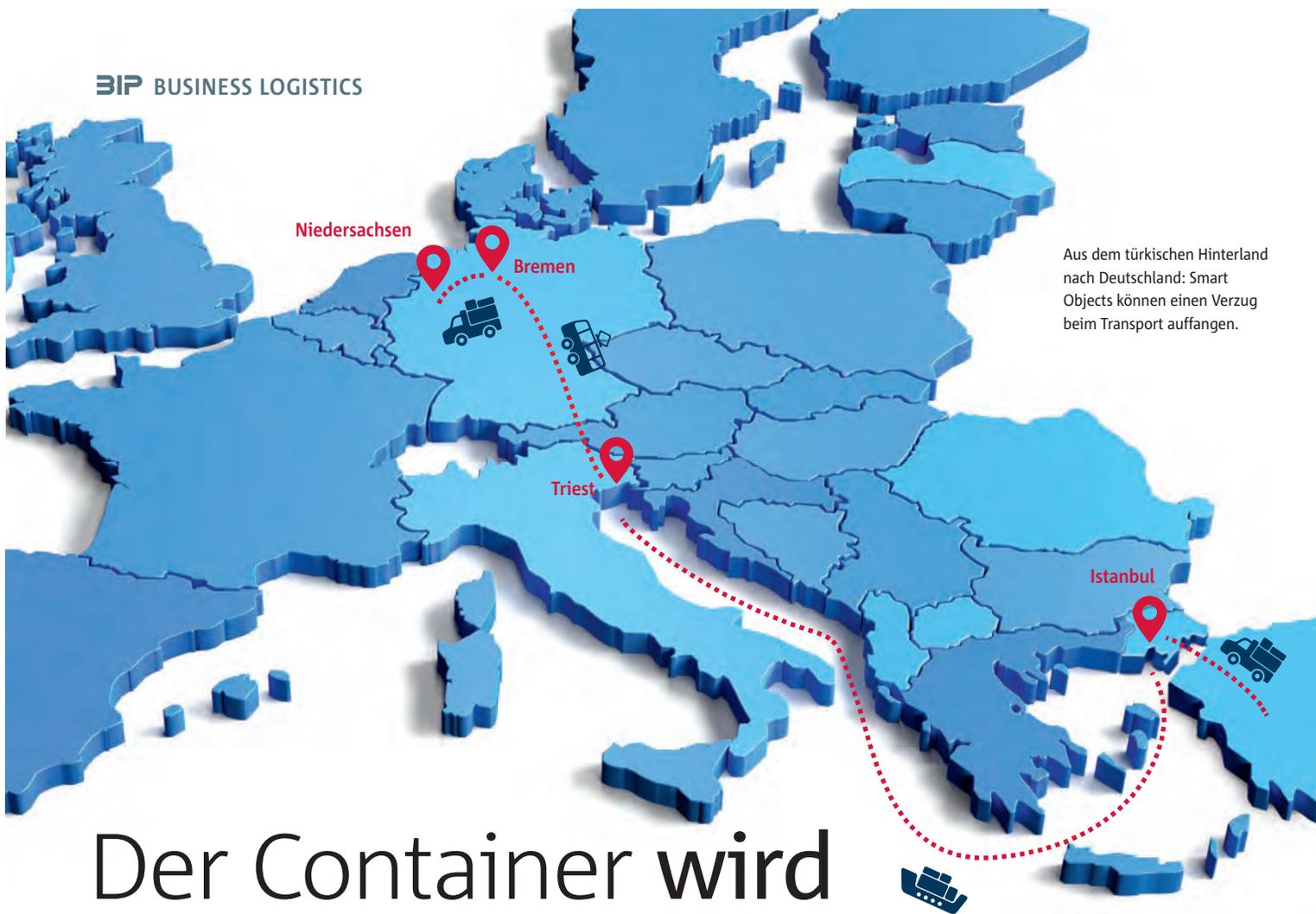


Mehr geht nicht: Wepa produziert an sieben Tagen rund um die Uhr Toilettenpapier.

Hygienepapiere, die aus recyceltem Papier hergestellt werden, und baue diese besondere Stellung weiter aus. „Wir nähern uns 40 Prozent an“, erklärt Krücke.

Eine weitere Option zur Senkung des ökologischen Fußabdrucks sind „Hybridpapiere“, die aus einer Mischung aus Zellstoff und Altpapier bestehen – eine Innovation von Wepa. Und auch die Wiederverwertung von Altpapier zu Hygieneprodukten wurde im Sauerland erfunden.

Doris Hülsbömer, BME



Aus dem türkischen Hinterland nach Deutschland: Smart Objects können einen Verzug beim Transport auffangen.

# Der Container wird zum Steuermann

**NETZWERKE.** Im Rahmen des Projekts „Sofia“ hat das Fraunhofer IML neuartige Formen der Vernetzung in der Lieferkette erforscht. Verzögerungen könnten in Echtzeit minimiert werden – allerdings erst nach weiteren Entwicklungsarbeiten.

Lieferketten sind zur Achillesferse der globalisierten Wirtschaft geworden. Zu Beginn der Corona-Krise zeigte sich dies an den gestrandeten Containern in den chinesischen Häfen, die nicht mehr ins Landesinnere weitertransportiert werden konnten. Das passierte alles in kurzen zeitlichen Abständen nacheinander. Wenn aber nun nach dem Abebben der Pandemie Produktionsstätten vielerorts zeitgleich ihren Betrieb wiederaufnehmen, entsteht im weltwirtschaftlichen Maßstab eine völlig neue Situation: „Es wird spannend zu beobachten, was passiert,

wenn die Ketten wieder angefahren werden“, erklärt Marco Motta, Abteilungsleiter Supply Chain Engineering vom Fraunhofer IML. Die Supply Chains wurden durch das Coronavirus an unterschiedlichen Stellen in asynchronen Zuständen gestoppt. Bis die global weitverzweigten Lieferketten mit vielleicht einer Reihe neuer Zulieferer taktgenau ineinandergreifen, wird noch einige Zeit vergehen.

In Dortmund hat der Diplom-Ingenieur mit seinem Team drei Jahre lang ein Forschungsprojekt betreut, das theoretisch eine Blaupause für den Liefer-

ketten-Urknall sein könnte. Die praktische Umsetzung ist in der Breite jedoch noch nicht absehbar. Das Projekt „Sofia“, fachlich terminiert als „Planung und Steuerung von Wertschöpfungsnetzwerken durch die Integration von Smart Objects und Smart Finance“ basiert auf einer Industrie-4.0-Vorstellung von Logistik, Produktion und Zahlungsströmen. Im Zentrum dieses Netzwerks agiert ein Container autonom. Er ist von A nach B unterwegs und mit Sensoren sowie Internet-of-Things-Trackern ausgestattet. Dadurch kann er eigenständig Informationen aus der Sup-

ply Chain abfragen, erhält wiederum aber auch Informationen von den Akteuren in der Lieferkette. Braucht der Kunde das Bauteil XY zum avisierten Liefertermin? Gibt es Spielraum in der Auslieferung? Wenn nein, kann Logistikdienstleister YZ eine Alternative zur aktuellen Verzögerung beim Transport bereitstellen?

**Blockchain für fälschungssichere Daten.** Damit aber nicht genug: Entsprechend der eingegebenen Parameter – beispielsweise könnte man eingeben, dass Zeit wichtiger ist als Kosten – entscheidet der Container über eine alternative Transportroute. Schließlich bucht und bezahlt er über Smart Payment in Echtzeit, ebenfalls eigenständig. Der Container wird somit zum Disponenten, erkennt Verzögerungen, analysiert Handlungsalternativen und wählt die beste Transportroute aus. „Im Kern ermöglicht dies eine dezentrale Entscheidungsfindung“, erklärt Josef Kamphues, Teamleiter Supply Chain Management beim Fraunhofer IML.

Doch welche IT liegt einem solchen Szenario zugrunde? „Herzstück ist eine digitale Steuereinheit, die eine dezentrale Planungs- und Steuerungssoftware verbindet. Sensoren können künftig darüber hinaus die Umwelt erfassen, sodass ebenfalls die Qualität des Transports aufgezeichnet werden kann und Prozesse wie Verladung und Umschlag, aber eben auch nicht zuläs-

sige Erschütterungen aus diesen Umweltmustern eindeutig erkannt werden“, führt Motta aus. Denn wenn beispielsweise in einer Transportkette aus Asien eine Umbuchung auf die Transsibirische Eisenbahn erfolge, müsse die Software auch berücksichtigen, dass ein Güterzug andere Erschütterungen hervorbringe als ein Schiffs-transport und nicht jede Verpackung und jedes Produkt hierfür geeignet seien.

Ein entscheidendes Erfolgskriterium für den Schritt in die Anwendung ist die weiträumige Anbindung aller Akteure einer Lieferkette. Container können nur zum Disponenten werden, wenn von allen Akteuren Informationen in das Datennetzwerk in Echtzeit eingespeist werden. Zum Einsatz kommt dabei eine Blockchain-Lösung. Manipulationen sind somit ausgeschlossen, denn in Blockchains werden die Daten fälschungssicher und nicht löschar gespeichert, sagt Axel Schulte, Abteilungsleiter Einkauf und Finanzen im SCM. Wie groß der zeitliche Vorteil der Neudisposition theoretisch sein kann, können die Fraunhofer-Forscher bislang nicht final beziffern. Sie schätzen aber, dass einige Tage Zeitersparnis bei einem Langstreckentransport durchaus möglich sind.

**Simulation im Labor.** Das Dortmunder Sofia-Projekt war eine Simulation im Forschungslabor. Ein SCM-Demonstra-

tor mit einem sich bewegenden Container im Miniaturformat auf einer virtuellen Weltkarte durchläuft die einzelnen Prozessschritte. Simuliert wurde dabei ein Transport aus der Türkei nach Deutschland. Der Container bewegte sich per Hinterlandverkehr an einen türkischen Hafen und von dort aus per Schiff nach Triest. Weiter ging es über die Alpen mit dem Güterzug und anschließend im Lkw durch Mitteleuropa. Entscheidungsvarianten wurden gemeinsam mit dem Projektpartner Ekol, einem Logistikdienstleister, an realen Transportketten nachvollzogen.

„Ein Minicomputer auf dem autonom fahrenden Fahrzeug kommunizierte an den Entscheidungspunkten vor der Inanspruchnahme alternativer Routen und Transporte mit den Akteuren der Lieferkette und hat so die Kritikalität der Verfügbarkeit der transportierten Güter am Zielort neu bewertet“, schildert Motta den Ablauf des Versuchs. Alternative Transportwege wurden bei Verzögerungen simulativ in der weiteren Abfolge bewertet und die kostengünstigste rechtzeitige Variante ausgewählt.

Mit diesem Ansatz konnten in der Entscheidungsfindung auch fahrplan-gebundene Transporte und deren Zielerreichung im weiteren Transportverlauf bewertet werden. Auch die Bezahlung hat reibungslos funktioniert. „Wir haben damit Grundlagenarbeit geschaffen“, sagte Motta. Die Wissenschaftler setzen jetzt darauf, dass die beteiligten Projektpartner im Rahmen einer Verwertung eigene Produkte weiterentwickeln, und arbeiten selbst weiter an neuen Gesamtkonzepten für die dezentrale Planung, Steuerung und Bezahlung in Supply Chains.

„Die Technologien für den realen Einsatz waren bei Durchführung des Projektes so noch nicht vorhanden. Die letzten technischen Entwicklungen ermöglichen heute aber viel mehr. Was nun noch fehlt, ist eine Systemlösung“, erklärt Josef Kamphues. Mit einer solchen Lösung wäre dann die Umsetzung in greifbare Nähe gerückt.

Doris Hülsbömer, BME

## Sofia: Smart Objects und Smart Finance

Mithilfe digitaler Technologien wird der Container zum Disponenten. Ausgestattet mit einem Internet-of-Things-Tracker und Sensoren erkennt er Verzögerungen, analysiert Handlungsalternativen und wählt die beste Transportroute. Im Anschluss beauftragt er einen Logistikdienstleister und wickelt die Bezahlung über mobile Technologien in Echtzeit ab.

**Projektziel:** Verbesserung der Prozessabwicklung in komplexen Produktions- und Logistiknetzwerken durch die Integration von Smart Objects und digitalen B2B-Smart-Finance-Ansätzen

**Projektlaufzeit:** November 2015 bis April 2019

**Partner:** Claas E-Systems, Ekol Logistik, Wincor Nixdorf International, Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML

# Damit Stromladen zur Logistik passt

**E-MOBILITÄT.** In der Intralogistik haben sich E-Flurfahrzeuge weitgehend durchgesetzt. Hier erhöht die Möglichkeit, immer wieder nachzuladen, die Flexibilität weiter. Auf den externen E-Lieferverkehr muss sich die elektrische und betriebliche Infrastruktur allerdings erst noch einstellen.

**W**er in der Logistik Energie und Emissionen sparen will, kann das auf drei Wegen tun: (Leer-)Fahrten reduzieren, die Antriebsart wechseln und den Energieverbrauch senken. In der Intralogistik und dort besonders in geschlossenen Hallen kommen bereits vorwiegend Elektroflurfahrzeuge zum Einsatz. Trotzdem werden in Europa jedes Jahr noch 70.000 Stapler mit Verbrennungsmotor verkauft. Dazu kommen 60.000 bis 80.000 Gegengewichtsstapler mit Blei-Säure-Batterien sowie eine steigende Anzahl von Geräten mit moderner Lithium-Ionen-Technologie. Als ebenfalls umweltfreundliche Alternative zum Diesel gelten Flurfahrzeuge mit Brennstoffzellen, die aber eher eine kleine Nische besetzen. Wirklich klimaneutral werden auch E-Fahrzeuge erst, wenn für ihren Betrieb erneuerbare Energien genutzt werden. Deshalb werden moderne Logistikzentren über Fotovoltaikanlagen mit grünem Strom versorgt – über Zwischenspeicher, die auch individuelle Lastspitzen sowie Frequenz- und Spannungsschwankungen abfedern.

Die Lithium-Ionen-Technologie moderner E-Stapler macht die Intralogistik zudem flexibler. Lithium-Ionen-Akkus haben kurze Ladezeiten (60 bis 90 Minuten für einen Stapler gegenüber acht bis zehn Stunden bei Blei-Säure-Akkus), erlauben Zwischenladungen und verringern Standzeiten. Ihr Wirkungsgrad ist um rund 30 Prozent hö-

her und die Energiekosten um bis zu 30 Prozent niedriger als der von Blei-Säure-Batterien, aus denen viele Flurfahrzeuge noch ihren Saft ziehen. Auch für den Mehrschichtbetrieb, wo Blei-Säure-Batterien immer ausgetauscht werden müssen, sind Lithium-Ionen-Akkus von Vorteil.

Lithium-Ionen-Akkus  
haben kürzere  
Ladezeiten, erlauben  
Zwischenladungen,  
verringern die  
Standzeiten und sind  
somit flexibler.

**Immer wieder nachladen.** Die Möglichkeit, Strom immer wieder nachzuladen, nutzen innovative Konzepte, die den Elektroantrieb damit flexibel wie Verbrennerlösungen machen. So hat den Preis der diesjährigen (abgesagten) Intralogistikmesse Logimat das Freiburger Start-up Wiferion gewonnen. Das Unternehmen hat ein induktives Schnellladesystem für Flurfahrzeuge, fahrerlose Transportsysteme und mobile Roboter entwickelt. Das Ziel: Ladestopps flexibler in die intralogisti-

schen Abläufe zu integrieren, Lade-pausen einzusparen und damit die Fahrzeugverfügbarkeit zu erhöhen. Kommen die mit der patentierten Ladetechnologie nachgerüsteten Fahrzeuge – egal aus welcher Richtung – an einem der kontaktlosen Ladepunkte vorbei, startet der Ladevorgang in weniger als einer Sekunde automatisch und das System übermittelt den aktuellen Batteriezustand und den Energielevel an das Flottenmanagement.

Florian Reiners, Mitgründer und CEO von Wiferion, ist überzeugt: „In Process Charging wird in wenigen Jahren Standard in der Intralogistik sein.“ Das Start-up bietet außerdem einen Retrofit für Flurfahrzeuge und tauscht Blei-Säure-Batterien gegen die aus Ladeeinheit und Lithium-Ionen-Batterie bestehende Energielösung aus, sodass auch ältere E-Stapler aus der Flotte „on the fly“ aufgeladen werden können.

Mittlerweile haben viele Stapler-Hersteller ein lückenloses Programm an Elektro-Flurfahrzeugen. Da sich der im Vergleich zum Verbrenner höhere Kaufpreis durch den günstigeren Strombetrieb innerhalb von ein bis zwei Jahren amortisiert, lohnt der Umstieg nicht nur ökologisch, sondern auch mit Blick auf die Total Cost of Ownership, zudem fallen niedrigere Wartungskosten an (das gilt insbesondere für Fahrzeuge mit langlebigen Lithium-Ionen-Akkus). Wer auf die moderne Batterietechnik umrüsten will: Auch Batteriehersteller wie Hoppecke

mit seiner Tochter Intilion bieten die Umrüstung älterer E-Stapler-Flotten auf die energieeffizientere Lithium-Ionen-Technologie an.

**Wenn die E-Trucks kommen.** Den Einfluss der Elektromobilität auf Logistikzentren im Bereich Extralogistik untersucht das Forschungsprojekt FELSeN (= Flexible Energieversorgung in Logistikzentren zur Erbringung von Systemdienstleistungen in elektrischen Netzen) der Universität Stuttgart. Es wird vom Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg gefördert. Schon heute taugen die Reichweiten von Elektro-Lkw für den regionalen Verteiler- und Pendelverkehr. Laden jedoch bald auch große E-Trucks regelmäßig auf dem Hof ihren Strom, hat das Auswirkungen auf die Energieversorgung und die Abläufe im Lager. „Viele Logistikzentren wissen nicht, wie sich ihr Strombedarf in Zukunft durch E-Trucks verändern könnte. Auch daraus entstehende neue Anforderungen an das Stromnetz sind zum großen Teil unbekannt“, erklärt Kathrin Walz vom Institut für Energieübertragung und Hochspannungstechnik an der Universität Stuttgart. Genau das untersuchen die Forscher deshalb gerade im Logistikzentrum eines Großhändlers. Ziel des Projektes: logistische Abläufe, Lade- und Strombedarf flexibel aufeinander abzustimmen.

Denn die Ladevorgänge haben nicht nur Auswirkungen auf den Strom-, sondern auch auf den Platzbedarf. Direkt an der Rampe blockieren stromladende Lkw den begehrten Platz länger als sonst. Laden die Fahrzeuge alternativ auf dem Gelände, führt dies zu längeren Standzeiten. Mehr Platz wird so oder so benötigt. „Die verschiedenen Konzepte brauchen jeweils bauliche und organisatorische Veränderungen. Darüber und über die Bereitstellung einer dafür ausreichenden elektrischen Infrastruktur müssen sich die Betreiber deshalb frühzeitig Gedanken machen“, betont David Pflieger vom Institut für Fördertechnik und Logistik an der Stuttgarter Universität, das

## E-Logistik-News: Wer braucht da noch Diesel-Stapler?



**Für Engstellen.** Dank Lithium-Ionen-Batterie ist der aktuelle Hochhubwagen von Jungheinrich der kürzeste seiner Klasse – der Batterietrog für den (größeren) Blei-Akku fiel weg. Hierfür gab's 2020 den iF-Design-Award. Mit 60 Zentimeter schmal und damit ideal für den Transport in engen Gängen ist zudem ein neuer Elektroschlepper des Herstellers. Trotzdem zieht er drei Tonnen. Er hat einen Lithium-Ionen-Akku für den Mehrschichtbetrieb.



**Wendig und schnell.** Still hat im März seine Baureihe RX 60-25/35 neu aufgelegt. Die Stapler haben dank neuem Antriebskonzept die höchste Umschlagsleistung in der Gewichtsklasse bis 3,5 Tonnen und erzielen Fahrleistungen auf Dieselniveau. Ihre Höchstgeschwindigkeit: 21 Stundenkilometer bei satter Beschleunigung. „Es gibt keinen Grund mehr, keinen E-Stapler zu fahren“, erklärte zur Produkteinführung Thomas Fischer, CSO von Still.



**Power aus Brennstoffzellen.** Innerhalb von Minuten betankt, unabhängig von Stromlastspitzen, leistungsfähig und vor Ort emissionsfrei: Der Brennstoffzellenantrieb ist eine alternative Energielösung, wenn Unternehmen große Flotten betreiben und den Geräten sehr hohe Leistungen abverlangen, mit vielen Betriebsstundenzahlen im Mehrschichtbetrieb. Neu auf dem Markt ist dieser Linde-Schlepper mit Brennstoffzelle und 25 Tonnen Zugkraft für den Einsatz etwa auf Flughäfen.

ebenfalls in das interdisziplinäre Projekt involviert ist.

**Teilnehmer gesucht!** Ihre Empfehlungen gibt die Universität Ende des Jahres heraus – dann ist die Studie abge-

schlossen. Die Ergebnisse – zum Beispiel Erkenntnisse über typische Ladeprofile – sollen auch in die Planungen der Netzbetreiber und Energieversorger einfließen. Denn die müssen schließlich dafür sorgen, dass das Stromnetz rund um große Logistikstandorte rechtzeitig auf die erhöhten Abnahmemengen und Abnahmeprofile eingestellt ist.

Für eine Anschlussstudie sucht die Universität derzeit Betreiber von Logistikzentren beziehungsweise Speditionen für den Erfahrungsaustausch und den Testbetrieb. Interessierte können sich direkt an David Pflieger von der Uni Stuttgart wenden: per Mail an david.pflieger@ift.uni-stuttgart.de oder telefonisch unter 07 11 / 68 58 39 35.

Annette Mühlberger, Fachjournalistin

Viele Logistikzentren wissen heute noch nicht, wie sich ihr Strombedarf in Zukunft durch E-Trucks verändern könnte.

Die Expertenrunde in Mannheim (v.l.n.r.):  
Reinald Schneller, Geschäftsführer Netfira;  
Johannes Deichmann, McKinsey;  
Janina Goldberg, Audi; Prof. Christoph Bode,  
Universität Mannheim



# Tipps für den Einkauf von Software

**DIGITALISIERUNG.** Welche Herausforderungen entstehen beim Einkauf von Software und wie müssen Prozesse dafür gestaltet werden? Eine Expertenrunde beim 13. Wissenschaftlichen Symposium des BME in Mannheim ging diesen Fragen auf den Grund.

Jeder nutzt Software. Nicht nur haben viele Unternehmen ihre Prozesse mittlerweile automatisiert. Software steckt häufig in Produkten, zum Beispiel in Autos oder in intelligenter Kleidung. Bei der Beschaffung von Software ist daher zunächst die Frage zu stellen, ob es sich dabei um „klassische IT“ oder um Produktsoftware handelt. Während bei der klassischen IT oft mit Produktlizenzen gearbeitet wird und die Beschaffung dafür in vielen Unternehmen etabliert ist, müssen die Prozesse beim Einkauf von Produkt-Software oft erst noch definiert und eingeführt werden. Aus-

gangspunkt ist dabei in der Regel das betreffende Produkt (Hardware), auf das ein Software-Prozess aufgesetzt wird. Nicht selten liegen die Zuständigkeiten für diese Aufgaben in unterschiedlichen Abteilungen.

**Prozesse entwickeln.** Eine Herausforderung für die traditionell vor allem Hardware beschaffenden Unternehmen besteht darin, nun auch Software managen zu können. Das wurde in der Diskussion an der Universität Mannheim deutlich. So unterscheidet sich die Bezahlung von Software-Lizenzen zum Beispiel grundlegend von Hard-

ware, da es für Erstere in der Regel keinen physischen Wareneingang gibt. Hierfür müsse der Einkauf gemeinsam mit der IT-Abteilung Prozesse aufsetzen und Aggregationstools entwickeln, die einen virtuellen Wareneingang simulieren, damit Einkäufer danach einer sicheren und erprobten Vorgehensweise folgen können. Letztlich müsse der Einkauf alle für die Beschaffung von Hardware aufgesetzten Prozesse darauf überprüfen, ob sie auch auf die Software-Beschaffung anwendbar sind.

Damit eng verbunden sei auch die Frage nach der Befähigung der Ein-

käufer. Denn bei Software gebe es zahlreiche unterschiedliche Anwendungs- und Darbringungs- beziehungsweise Nutzungsformen. Darauf müssten die Mitarbeiter entsprechend geschult werden.

**Die „Make or Buy“-Entscheidung.** Im Gegensatz zur Hardware-Beschaffung stellt sich beim Einkauf von Software meist die „Make or Buy“-Frage. Die beschaffenden Unternehmen müssen die strategische Entscheidung treffen, ob sie Kapazitäten und Fähigkeiten im eigenen Haus haben, um Software-Know-how – und damit eventuell einen Wettbewerbsvorteil – aufzubauen. Durch die Erstellung von Produkten im eigenen Unternehmen können Kosten gesenkt oder die Arbeit der Belegschaft gesichert werden. Dabei sei jedoch zu berücksichtigen, so der Tenor der Experten, dass der Einkauf eng mit anderen Unternehmensbereichen, vor allem IT und Entwicklung, zusammenarbeite. Außerdem sei Flexibilität gefragt, da am Beginn der Software-Entwicklung meist nicht klar sei, wie die Lösung letztlich genau aussehen werde. Schließlich stelle sich die Frage nach geeignetem Fachpersonal, also Software-Entwicklern. Denn diese braucht es.

**Welche Fähigkeiten braucht der Einkauf?** Nach Ansicht der Experten werden sowohl Einkäufer als auch generell Mitarbeiter, die über Software-Expertise verfügen, im Team benötigt. Ideal sei dabei, wenn das Unternehmen Einkäu-

fer weiterqualifizieren kann, die bereits über eine gewisse Erfahrung in der Beschaffung etwa von Elektronikkomponenten verfügen. Denn auch

**Unternehmen müssen entscheiden, ob sie die Kapazitäten und Fähigkeiten haben, um Software-Know-how aufzubauen.**

das Lieferantefeld ändere sich im Vergleich zu den Anbietern von Hardware. So gebe es zum einen große Player mit Marktmacht, wie Amazon oder Google, und zum anderen spezialisierte Start-ups, die jedoch meist eine Anschubfinanzierung benötigten.

Einig waren sich die Experten darüber, dass alle Einkäufer ein Grundverständnis für Software-Beschaffung aufbauen sollten, da diese für die Unternehmen immer wichtiger werde. Außerdem müsse sich der Einkauf in den Unternehmen gut vernetzen, damit er frühzeitig in Entscheidungsprozesse eingebunden werde und dafür sorgen könne, dass es am Ende auch zum gewünschten Ergebnis komme. Da in der Regel in Teams gearbeitet

werde, seien Kommunikations- und Integrationsfähigkeit gefragt.

#### **Wie bekommt man einen guten Preis?**

Ein weiterer Punkt, der in Mannheim diskutiert wurde, betraf die Frage, wie Einkäufer erkennen, ob bei der Verhandlung mit dem Anbieter ein guter Preis erzielt wird. Nach Ansicht der Experten gebe es hier einige Mechanismen, die sich aus der Hardware-Beschaffung übertragen ließen. Dazu zähle der Volumeneffekt, vor allem aber auch die Auftragsentwicklung, zum Beispiel für eine Applikation. Dabei bespricht der Einkauf mit der Entwicklungsabteilung den voraussichtlichen zeitlichen Umfang des Projekts. Anhand der aufgelisteten Stunden lässt sich dann kalkulieren, was die Applikation kosten darf.

Schwieriger sei hingegen die Bepreisung von Lizenzen, da hierbei für die Nutzungsrechte der Software gezahlt werde. Hier müsse der Einkauf abschätzen, was ihm die Leistung konkret wert sei.

Bianka Blankenberg, BME

**BME INSIDE**

SAVE THE DATE

14. Wissenschaftliches Symposium  
„Supply Management“ des BME  
8./9. März 2021, Universität Mannheim



## **Neu: Relaunch der BME Sourcing- und B2B-Plattform ist online!**

[www.bmeopensourcing.com](http://www.bmeopensourcing.com)

**Innovative Supplier finden. BME Quellen nutzen.**

### **QR-Code scannen und Vorteile sichern!**

- Schnelle Auswahl passender Anbieter
- Umfassende Beschaffungsinformationen
- Intelligente und benutzerfreundliche Suchfunktionen
- Sourcinginformationen zu internationalen Beschaffungsmärkten
- Brancheninfos, News, Angebote, Kataloge, u.v.a.m.



## Universität Passau: Fokus auf digitale Transformation



**Selbstverständnis.** Schwerpunkt des Lehrstuhls für BWL mit Schwerpunkt „Management Science/Operations and Supply Chain Management“ der Universität Passau ist die Gestaltung von Logistik und Operations Management für Unternehmen, die sich in der digitalen Transformation befinden. Seit Oktober 2019 steht der Lehrstuhl unter der Leitung von Prof. Alena Otto.

**Lehre.** Ziel ist, Studierende bestmöglich darauf vorbereiten, sich künftig in Unternehmen mit digitaler Transformation auseinanderzusetzen. In den Veranstaltungen wird den Studierenden vermittelt, wie die vorhandenen Freiheitsgrade in der Gestaltung der Operations ausgenutzt werden können, um die Vorteile der neuen Technologien voll auszuschöpfen und bestmögliche Ergebnisse aus der digitalen Transformation für Unternehmen zu erzielen. Dabei werden die bestehenden Praxisroutinen im Operations Management mit Blick auf die erzielbaren Potenziale kritisch neu bewertet. Um das dafür erforderliche Abstraktionsvermögen zu stärken, liegt der Fokus auf der Vermittlung von Management-Science-Methoden und Advanced Data Analytics. Einen besonderen Stellenwert haben im Lehrprogramm deshalb die Förderung des Wissenstransfers durch Fallbeispiele, Anregungen aus aktuellen Forschungsdiskussionen und praktische Übungen.



Zu den Kursen zählen Grundlagenveranstaltungen zu Management Science, Supply Chain und Operations Management im Bachelorstudium sowie spezialisierte Veranstaltungen zu dynamischen Planungsansätzen, zur Planung komplexer Systeme und zur Planung mobiler Roboter im Masterstudium.

**Forschung.** Die Forschungsgruppe des Lehrstuhls erarbeitet datenbasierte Ansätze in Logistik und Operations Management für Unternehmen. Viele Projekte werden interdisziplinär umgesetzt – insbesondere an der Schnittstelle zu Industrial Engineering und Data Analytics – sowie in internationalen Kooperationen. Das Ziel ist, eine einflussreiche Forschung auf internationalem Spitzenniveau zu betreiben. Forschungsschwerpunkte sind:

- › **Autonome mobile Roboter (AR):** In diesem Forschungsschwerpunkt werden die neuartigen Planungsansätze für den Einsatz der AR in den Bereichen Logistik, Produktion und Katastrophenmanagement erarbeitet.
- › **Planung vernetzter Systeme:** Durch die Vernetzung heterogener Systeme (zum Beispiel Maschinen, Roboter) entstehen mannigfaltige Herausfor-

derungen, die die Entwicklung neuartiger Methoden in Management Science erfordern. Die Forschungsgruppe erarbeitet geeignete Planungsansätze, insbesondere mit Blick auf die robuste Ausrichtung der vernetzten Systeme bei unzuverlässigen Daten oder Messungen.

- › **Nachhaltige Personalplanung bei kundenspezifischer Produktion:** Dabei wird die Gestaltung der Produktionsprozesse beim sogenannten Work-Sharing untersucht, das eine agile Zusammenarbeit von Mitarbeiter und/oder Roboter beschreibt. Work-Sharing gehört nach dem Verständnis des Lehrstuhls zu einer nachhaltigen Arbeitsorganisation, da so die Flexibilität des Stammpersonals gesteigert werden kann. Hierdurch nimmt jedoch die Komplexität der betroffenen Planungsprobleme zu, sodass deren Behandlung einiger Innovationen im Bereich Management Science bedarf.

**Transfer.** Die Forschungsergebnisse werden sowohl in wissenschaftlichen Zeitschriften als auch in Medien für das breite Publikum veröffentlicht. Bei den studentischen Abschluss- und Seminararbeiten wird großer Wert auf die Kooperation mit Praxispartnern gelegt. Der Lehrstuhl steht mittels Exkursionen und Kooperationsprojekten in regem Kontakt mit Unternehmen.

### Universität Passau: BWL, Schwerpunkt Management Science/Operations and SCM



**Inhaberin des Lehrstuhls:**  
Prof. Dr. Alena Otto  
**Anschrift:**  
Dr.-Hans-Kapfinger-Straße 12  
94032 Passau  
**Tel.:** +49 851 509-2520  
**E-Mail:** alena.otto@uni-passau.de  
**Web:** www.wiwi.uni-passau.de/  
management-science

**Alena Otto** war als Postdoc am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Siegen sowie temporär als Vertretungsprofessorin tätig. Dort schloss sie 2019 ihre Habilitation ab. Zuvor wurde Otto an der Friedrich-Schiller-Universität Jena summa cum laude promoviert und mehrfach ausgezeichnet. Im Vorfeld ihrer wissenschaftlichen Karriere sammelte sie Erfahrung als Unternehmensberaterin bei Spektor, Sachs & Company in Kiew sowie bei Bain & Company an den Standorten Kiew und München. Die gebürtige Weißrussin ist Autorin zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen in internationalen Journals.

# VIRTUELLE BME-TRAININGS

BEQUEM  
VON  
ZU HAUSE  
LERNEN!

## IHR NUTZEN

- Risikofrei im virtuellen Arbeitsraum
- Moderne, interaktive digitale Methoden
- Gruppenarbeit mit Online-Tools
- Netzwerken im virtuellen Schulungsraum



**BME**



## Agiler Einkauf und agile Vertragsgestaltung

4. – 5. Mai 2020

Agile Projektmanagement-Methoden im interaktiven Live-Workshop direkt anwenden



## Planspiel Einkaufscontrolling

27. April 2020 oder

8. Mai 2020

Der Einkaufscontroller als Pacesetter im Krisenmanagement!



## Planspiel Sales & Operations Planning

30. April 2020 oder

15. Mai 2020

Prognosequalität erhöhen – Supply-Chain-Risiken senken – Umsatz steigern



## Wertstromanalyse und -design

25. – 26. Mai 2020

Von der Theorie zur Praxis – die wichtigsten Methoden der Materialfluss- und Prozessoptimierung

**i** MEHR  
INFORMATION  
& ANMELDUNG  
UNTER

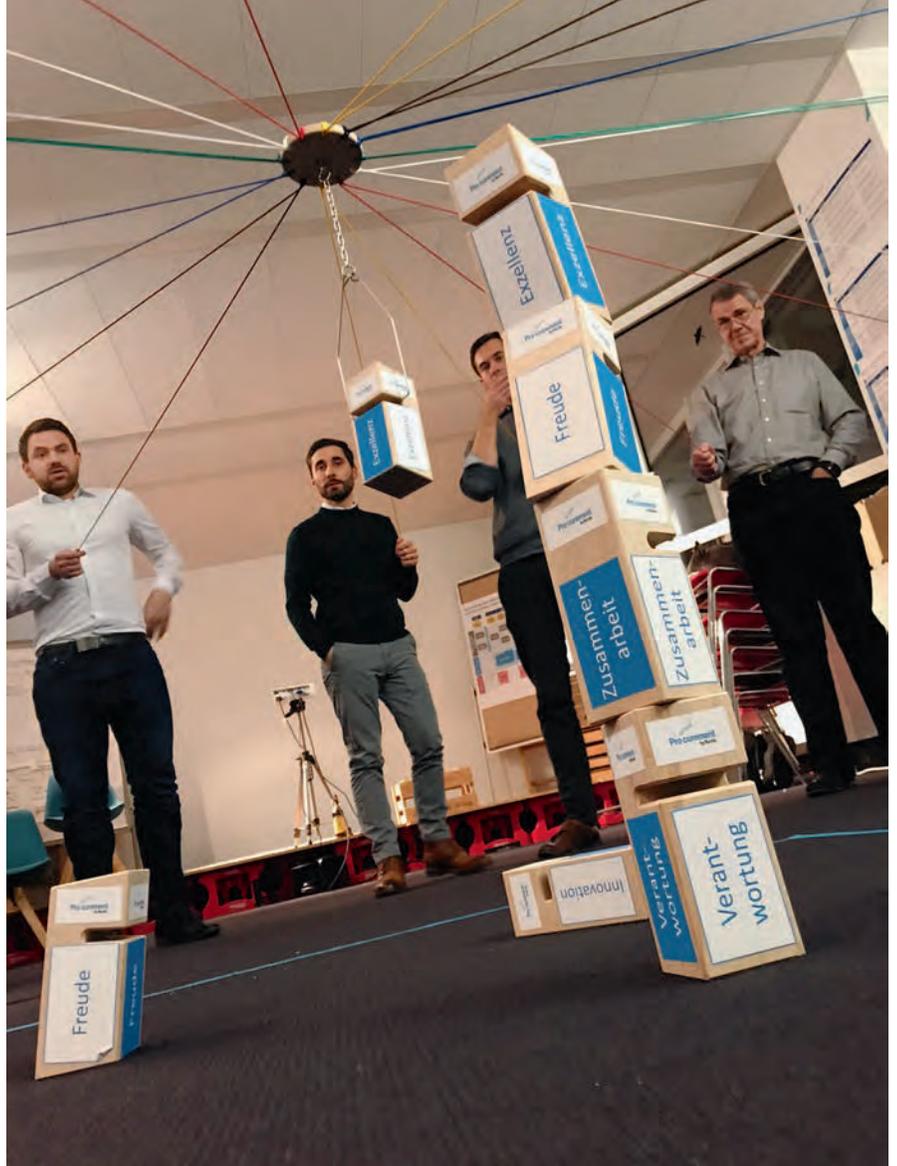
[www.bme.de/  
virtuelle-trainings](http://www.bme.de/virtuelle-trainings)

Es ist die Frage nach seinem größten Flop bei Burda Procurement, die Roman Miserre nicht spontan beantworten kann. Ein Ausfall des chinesischen Vorlieferanten von Tiefdruckfarben durch falsche Sourcing-Strategien? Nein, einen solchen Fall habe es glücklicherweise noch nie gegeben. Aber was er unter „das war nicht so gelungen“ verbucht, war seine Begeisterung für Daten und Analysen, die bei seinem Einstieg als Geschäftsführer im Burda-Einkauf anfangs auf wenig Zuspruch stieß. Leider unter Unkenntnis, dass es bei einigen Kollegen an den notwendigen analytischen Excel-Kenntnissen fehlte. „Erst als wir uns als Team so weit vertraut haben und solche Punkte auch zugeben konnten, ging es aufwärts.“

Seit diesem aus seiner Sicht etwas ernüchternden Einstieg, auf den regelmäßige Excel-Trainings für Einkäufer folgten, sind gut vier Jahre vergangen – eine Zeit, in der sich der Einkauf in ein kontinuierliches Intensiv-Training und zum Impulsgeber für andere Abteilungen gewandelt hat. Der vom Einkauf gemanagte Spend ist um knapp 600 Prozent gestiegen, und das, obwohl die Teamstärke nur um drei Vollzeitkräfte gewachsen ist. Was verbirgt sich hinter diesen Zahlen und der Story von Burda Procurement?

Neben Roman Miserre begrüßen im fünften Stock in der Münchener Arabelastraße Batwoman und Batman die Besucher. Die Batman-Aufsteller mit den beschreibbaren Tafeln als Sprechblasen („Herzlich Willkommen, Frau/Herr XYZ“) sind Teil des „Gallery Walks“. Mittlerweile sind es recht viele, die wissen wollen, was dort eigentlich genau passiert. Von Einkaufsmanagern aus der IT-Branche über Buchautoren bis hin zu Personalleitern und Kollegen aus anderen Abteilungen im Haus.

An diesem Tag steht der Leiter der Rechtsabteilung im Flur und lässt sich von Miserre erklären, was sich hinter den „Business Modell Canvas“ oder auch den „Golden Circles“ von Burda Procurement verbirgt. Unter der Headline „Sag’s der Zwiebel“ etwa hängen kreisförmig Post-its. Eine Mitarbeiterin



„Verantwortung“ als Sockel für „Zusammenarbeit“ und „Freude“: Der Turm steht, genauso wie die Kehrtwende bei Burda Procurement, die vor vier Jahren eingeleitet wurde.

# Wie viele Frisöre gibt es in München?

**NEW PROCUREMENT.** Bei Burda Procurement wird schon nach den ersten drei Minuten klar, dass diese Abteilung anders gestrickt ist. Wer mit Einkauf auch Batman, systematisches Coaching oder Zwiebelschalen verbindet, ist hier richtig. BIP hat einen Tag lang hinter die Kulissen geschaut.

hatte sich überlegt, wie das, was intern in der Abteilung diskutiert wurde, plakativ werden könnte. Sie wählte eine freie Fläche im Flur aus und hing leere Post-its auf mit der Aufforderung an die Kollegen, aufzuschreiben, warum sie ihre Tätigkeiten ausführen. Bis sich die beschriebenen Notizzettel im weiteren Verlauf so formiert hatten, dass sich die junge Einkäuferin an eine Zwiebel erinnert fühlte und analog dazu die Headline formulierte. Miserre hatte zuvor den bekannten „Golden Circle“ aus der Managementliteratur ins Team eingeführt und erklärt: „In der Mitte unseres Selbstverständnisses steht das im ersten Moment ungewöhnliche Ziel, die Einkaufsgesellschaft als Love Brand für ihre Klienten zu etablieren.“

**Verständnis über Perspektivwechsel.** Einkäufer bei Burda zu werden erfordert zunächst, im eigenen Assessment Center zu bestehen. Dort beginnt das Bewerber-Screening auf der ersten Präsentationsfolie mit der Frage „Wie viele Frisöre gibt es in München?“ Keine Frage, mit der ein Bewerber in den ersten Minuten seines Bewerbungsgesprächs rechnet. Und im Ernstfall bleibt auch nicht viel Zeit für ein Herantasten an die Antwort. Für Roman Miserre und Patrick Dümpelfeld, der heute neben Miserre zum Leitungsteam zählt, reicht diese Zeitspanne jedoch aus, um sich ein erstes Bild darüber zu verschaffen, wie strategisch der Bewerber solch eine Situation angeht und wie gut seine analytischen Fähigkeiten sind. Denkt er oder sie logisch und flexibel?

Auch Melissa Schienle war bei ihrem Bewerbungsgespräch relativ schnell klar, dass sie gerade nicht in einem gängigen Assessment Center war. „Man ist sehr gespannt und fragt sich, ‚was ist denn hier los?‘“, schildert sie ihre Eindrücke aus dem Durchlauf. Ihr habe es aber Spaß gemacht. Die 24-Jährige kauft heute Print- und Facility-Management-Leistungen ein. Vor ihrer Entscheidung für Burda hatte sie Erfahrungen in der Automobilbranche gesammelt. Für sie waren es genau diese

unkonventionellen Ansätze, die den Ausschlag für Burda gaben. „Es wird einem schon bei den allerersten Gesprächen mit der Führung klar, dass hier Einkauf komplett neu gedacht wird; mich hat das sofort angezogen.“ Dagegen war Michael Sauda, der schon seit über zwanzig Jahren im Burda Ein-

„Auch wenn es ungewöhnlich scheint:  
Wir wollen unsere Einkaufsgesellschaft als  
Love Brand für unsere Klienten etablieren.“

Roman Miserre, Geschäftsführer, Burda Procurement

kauf tätig ist, anfangs skeptisch: „Das war, als wir anfangen, Post-its zu kleben, und auf die Bühne mussten, um Verhandlungen oder Storytelling zu üben.“ Der Umbau des Einkaufs hat nicht jeden mitgenommen. Einige sind gegangen, der anfängliche Skeptiker Michael Sauda blieb jedoch: „Mein Verständnis von Einkauf und dem Einfluss auf die Fachbereiche und Lieferanten hat sich seitdem grundlegend geändert. Wir sind als Einkauf innerhalb des Konzerns erstmals richtig relevant.“

Verhandlungstraining steht auch an diesem Tag, wie alle 14 Tage, an. Vier Einkäufer erklären heute in einem Rollenspiel ihren Kollegen, die ein Vertriebsteam imitieren, mit welchen Strategien sie im Einkauf verhandeln. Ziel des Trainings ist es, als Einkäufer einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Abseits des Verhandlungstisches, auf einem Sofa aus Holzpaletten, sitzen weitere Kollegen, die anschließend Feedback geben werden. Und das kann auch mal deutlicher ausfallen: „Das Vertriebsteam hatte die Gesprächsführung; ihr Einkäufer seid in euren Details versunken.“ Noch kritischer wird es nicht, Wertschätzung und friedvoller Diskurs sind allen wichtig, das zeigt sich in den Feedback-Runden und im Umgang miteinander. Solche Probeläufe („Dry Runs“) sind regelmäßiger Bestandteil der internen Trainings, insbesondere vor wichtigen Verhandlungen.

**Die Goldene Henne im Einkauf.** „Es geht mir darum, die Mitarbeiter zu finden, die Corporate Procurement im Mindset einer Professional Service Firm ausfüllen wollen“, erklärt Miserre. Um dies zu erreichen, spielen für ihn Unternehmertum, Verantwortung, Lernkultur und auch Begeisterungsfähigkeit eine

besondere Rolle. So übernimmt fast jeder der Kollegen neben seiner Rolle als Einkaufsmanager zusätzliche Verantwortung als teaminterner Co-Coach oder Wertescout. Dieser Ansatz zeige Wirkung. Überdurchschnittlich viele neue Kollegen stießen aus Beratungen, Agenturen oder Vertriebsabteilungen in das Team.

Dabei hat der 49-Jährige den Burda-Einkauf vom Kopf auf die Füße gestellt, ohne dass Einkauf in seiner Vita zuvor überhaupt jemals eine Rolle gespielt hätte. Stattdessen wechselte der promovierte Jurist konzernintern von der Geschäftsführung eines Digitalunternehmens zu Burda Procurement.

Der Einkauf im Medienhaus spannt einen breiten Bogen. Maschinen und Rohstoffe für die hauseigene Tiefdruckerei werden genauso eingekauft wie IT-Leistungen oder die Betreuung der einzelnen Verlage. Auch Events wie die „Goldene Henne“ haben ihren Platz im Einkauf gefunden. Dieser Publikumspreis wird von der Burda-Zeitschrift Super Illu gemeinsam mit MDR und RBB an populäre Stars verliehen. „Jetzt fehlt uns nur noch der Bambi“, sagt Roman Miserre mit einem Augenzwinkern. Vielleicht eine Aufgabe für die nächsten Bewerber im Assessment Center? Übrigens: Wie viele Frisöre es in München tatsächlich gibt, wissen allerdings weder Roman Miserre noch Patrick Dümpelfeld.

Doris Hülsbömer, BME

# „Ein Vorteil, nicht im Einkauf groß geworden zu sein“

Der Brite Michael Eyett steuert die Einkaufsgeschicke eines der größten Stahlkonzerne Europas. Er hat sich nicht nur die Funktion, sondern auch die Stelle als CPO gewissermaßen selbst erarbeitet. Geholfen haben ihm dabei sein Consulting-Hintergrund und seine britische Gelassenheit.

**K**leines Quiz: Wo wird ein Brite heimisch, der in Bermuda geboren wurde, in England und Australien aufgewachsen und in der Schweiz und in Deutschland gearbeitet hat? Richtig – in Linz an der Donau. Die oberösterreichische Landeshauptstadt ist zwar, seit sie 2009 „Europäische Kulturhauptstadt“ war, regelrecht aufgeblüht – der Beiname „Stahlstadt“ ist ihr dennoch geblieben. Und so ist Linz auch mit einem Namen untrennbar verbunden: Voestalpine. Der Stahlkonzern ist mit seinen 51.000 Mitarbeitern nach Umsatz (13,6 Milliarden Euro) das fünftgrößte Unternehmen Österreichs. Sein CPO heißt Michael Eyett. Britischer Vater, deutsche Mutter, österreichische Ehefrau.

„Meine Frau war nicht der Grund, warum wir 1999 nach Linz zurückgekehrt sind. Sie hatte aber auch nichts dagegen“, sagt Michael Eyett schmunzelnd. Er hatte sie während seines Physik-Promotionsstudiums an der dortigen Universität kennengelernt, gemeinsam verließen sie Linz aber nach Abschluss seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Da er über die engen Grenzen seines wissenschaftlichen Spezialgebiets hinaus tätig sein wollte, wechselte er nach Düsseldorf ins Technologie- und F&E-Management am VDI-Technologiezentrum, Düsseldorf. „Ich hatte nie einen Karriereplan. Ich wollte aber bei jedem Schritt die Grenzen meiner bisherigen Tätigkeit sprengen und generalistischer werden. Das war schon eine wichtige Triebfeder“, sagt er.

**Consulting als Türöffner.** Während eines dreijährigen Intermezzos bei Prognos in Basel lernte Eyett das Consulting Business tiefer kennen. Er beriet Firmen in den Bereichen Technologie, Marketing und Strategie, kehrte schließlich 1994 aber wieder zurück

„Die Leute sollen verinnerlichen, dass sie nicht im Einkauf arbeiten, sondern am Einkauf.“

nach Düsseldorf, um beim Mannesmann-Konzern anzuheuern. Mit seinem Consulting-Know-how im Gepäck war er der richtige Mann für die haus-eigene Beratungsgesellschaft. Fünf Jahre arbeitete er für die verschiedenen Mannesmann-Firmen. „Als ein Anruf des Headhunters hinsichtlich eines Jobangebotes bei Voestalpine kam, war es rückblickend betrachtet der beste Zeitpunkt, eine neue Herausforderung anzunehmen“, sagt er. Wenige Monate später wurde Mannesmann von Vodafone übernommen und anschließend zerschlagen.

Anfänglich war Eyett noch zögerlich, als er vom Angebot aus Linz erfuhr. Er hatte noch das Bild der alten Voest aus den Achtzigerjahren, als er in Linz promovierte, im Kopf – ver-

staatlicht, träge, runtergewirtschaftet. Doch er musste feststellen, dass sich das Unternehmen von Grund auf verändert hatte. Und so trat er die Stelle des Leiters der Konzernentwicklung bei Voestalpine schließlich an. Es war erneut eine Generalistenaufgabe, für die er seine breiten Erfahrungen aus dem Consulting gut brauchen konnte. Strategische Planung, Budgetierung, Investitionen, M&A – all das fiel in seine Zuständigkeit. „Ich glaube, dass mir meine Fähigkeit, in unterschiedlichen Situationen das Wesentliche zu erkennen, dabei sehr zugutekam.“ So erkannte er auch schnell, dass das Unternehmen im Einkauf aufgrund seiner dezentralen Struktur viel Potenzial liegen ließ. Er lenkte das Augenmerk auf mehr Harmonisierung, schuf erste informelle Strukturen, experimentierte mit Lead Buyern quer über alle Divisionen. „Im Einkauf war einfach extrem viel drin“, erinnert er sich.

**Neue Stelle als Spielwiese.** Die Aktivitäten blieben dem Vorstand nicht verborgen. Und so schuf dieser 2014 für Eyett eine Stelle, die „CPO“ heißen sollte, um die Potenziale des Einkaufs konzernweit noch besser zu nutzen. „Ich war überrascht, als mir der CEO diese Stelle anbot und damit das Thema Einkauf für mich von einer Nebentätigkeit zum Hauptschwerpunkt werden sollte. Aber die Möglichkeiten haben mich sofort fasziniert“, sagt er. Er nahm an – und machte dort weiter, wo er in alter Funktion aufgehört hatte:

setzte Schwerpunkte, definierte Ziele, schuf Strukturen im Einkauf, nutzte die Spielweise, die man ihm gab. „Ich wollte im Rahmen der dezentralen Organisation den Spirit und die Schlagkraft eines ‚One Procurement‘ realisieren, das die Ziele des Konzerns und der Business Units strategisch und operativ unterstützt.“ Heute herrscht bei Voestalpine Transparenz über den kompletten Spend von 7,8 Milliarden Euro, es gibt ein übergreifendes Warengruppenmanagement, konzernweit etablierte Beschaffungsprozesse und -systeme sowie eine eigene „Purchasing Power Academy“, in der Einkäufer aus- und weitergebildet werden. „Ganz wichtig ist mir, dass neben dem Fachlichen dort auch ein Fokus auf Kommunikation, Persönlichkeitsbildung, ganzheitliches Denken und Vernetzung liegt“, betont Eyett. „Meine Leute sollen verinnerlichen, dass sie nicht im Einkauf arbeiten, sondern am Einkauf.“ Dass er als CPO selbst nie als Einkäufer gearbeitet hat, sieht er als kein Problem an, im Gegenteil: „Ich glaube, dass es ein Vorteil ist, dass ich nicht im Einkauf groß geworden bin. Es gibt viele hervorragende Einkäufer bei Voestalpine – meine Rolle ist die eines Richtungsgebers, Enablers und Coaches und die kann ich dadurch viel besser wahrnehmen“, ist er überzeugt.

**Typisch britisch, typisch deutsch?** Auch wenn Michael Eyett mittlerweile länger in Österreich gelebt hat als im Vereinigten Königreich, so sind ihm einige britische Eigenschaften nicht abhandengekommen. Er ist bestens gekleidet, spricht ruhig, wirkt britisch gelassen und ist sehr höflich. Gibt es auch typisch deutsche Eigenschaften oder gar österreichische an ihm? „Mit Stereotypen bin ich immer vorsichtig. Aber wenn man so will, ist die starke



## Dr. Michael Eyett

### CPO Voestalpine

1959 geboren in Bermuda (UK)

**Qualifikation:** Physikstudium in Frankfurt und Karlsruhe; Promotion an der Universität Linz; Managementfortbildung an der INSEAD Business School

**1989–1991** Technology Manager, VDI Technologiezentrum, Düsseldorf

**1991–1994** Senior Project Manager, Prognos AG, Basel (Schweiz)

**1994–1999** Inhouse Consultant, später stellv. Geschäftsführer Mannesmann Gruppe, Düsseldorf

**1999–2014** Senior Vice President Corporate Development Voestalpine, Linz (Österreich)

**2014** CPO Voestalpine, Linz

Strukturiertheit wohl typisch deutsch an mir. Allerdings weiß ich auch, wann man die Dinge dann mal gut sein lassen sollte. Das ist eine Eigenschaft, die Österreicher und Briten gemeinsam haben“, sagt er lächelnd. Das schließt

aber eine hohe Hartnäckigkeit nicht aus: „Die braucht man in einem Konzern unbedingt. Denn da gibt es auch mal Rückschläge, man muss wo durchtauchen und konsequent dranbleiben, um am Ende zum gewünschten Ergebnis zu kommen“, weiß der erfahrene Konzernmanager.

Mit Tauchen kennt sich Eyett übrigens bestens aus, es ist eine seiner großen Leidenschaften. Gern hält er die Unterwasserwelt dabei auch fotografisch fest. Zum Jahreswechsel tauchte er im mexikanischen Socorro. „Wir haben sieben verschiedene Haiarten gesehen“, erzählt er. Ist das nicht gefährlich? „Im Gegenteil. Sehr entspannend.“ Fest steht: Wer sich in seiner Freizeit freiwillig mit Haien umgibt, braucht das berufliche Haifischbecken mit Sicherheit nicht zu fürchten. Und wie beschäftigt ihn der Brexit eigentlich? „Ich warte erst mal ab, wie sich das alles entwickelt. Eventuell kann ich ja Österreicher werden, wenn ich den Sprachtest bestehe.“ Auch der britische Humor ist ihm geblieben.

Tobias Anslinger, BME



## Neuer Einkaufsleiter

Melag Medizintechnik hat die Position der Einkaufsleitung mit **André Wilsdorf** zum 17. Februar neu besetzt. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur (FH) war zuvor bei Hach Lange als Manager Strategic Purchasing tätig. Bei dem Unternehmen der Meß- und Regeltechnik leitete der 40-jährige seit 2011 den Strategischen Einkauf für die europäischen Standorte, darüber hinaus war er als Warengruppenmanager tätig. Weitere Einkaufserfahrungen sammelte er im Strategischen Einkauf bei Neways Electronics Riesa, darunter zwei Jahre lang als Leiter des Strategischen Einkaufs.

weitere Informationen sind im Text enthalten.

## In Trier verankert

Seit dem 1. März ist **Peter Kilburg** neuer Werksleiter und Geschäftsführer bei Japan Tobacco International (JTI) in Trier. Er übernahm diese Position von **Jon Moore**, der sie seit April 2019 interimistisch ausfüllte. Moore ist seit März in der Firmenzentrale von JTI in Genf für das Global Manufacturing Performance Improvement (globale Leistungsverbesserung in der Fertigung) verantwortlich. Peter Kilburg ist Maschinenbau-Ingenieur (FH) und Betriebswirt. Er begann seine Karriere bei JTI im Trierer Werk im Finanzbereich. Es folgten unterschiedliche Positionen mit zunehmender Verantwortung innerhalb der globalen Lieferkette, darunter auch als Direktor für die Bereiche Einkauf, Logistik und Produktionsplanung im Werk sowie als CFO von JTI in Deutschland. Seine aktuelle Aufgabe besteht darin, die Wettbewerbsfähigkeit des Werks innerhalb der globalen Lieferkette des Tabakherstellers weiter zu stärken.



## BVL ändert Führung

Der ehrenamtliche Vorstandsvorsitzende der Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL), **Robert Blackburn**, hat sich in der Mitgliederversammlung im April aus beruflichen Gründen zur Wiederwahl nicht mehr zur Verfügung gestellt. Blackburn ist seit 2019 hauptberuflich im Board von Stanley Black & Decker Corporation mit Sitz in den USA tätig. Dort verantwortet er als Senior Vice President Global Operations die Supply Chain vom Sourcing aller 120 Fabriken bis zum Endkunden. Die erforderliche Präsenz am Firmensitz im US-Bundesstaat Connecticut sowie eine intensive Reisetätigkeit nannte Blackburn als Gründe für den Rückzug aus dem BVL-Vorstand. Für eine Übergangszeit wurde das Präsidium des Logistikverbands erweitert. Mitglieder sind **Frank Dreeke** (BLG Logistics Group), **Prof. Thomas Wimmer** (BVL) und **Stefan Wolff** (4flow). Wimmer (Foto) wurde zum Vorstandsvorsitzenden gewählt und lässt seine Mandate als Geschäftsführer vorläufig ruhen. Stellvertretender Vorstandsvorsitzender wurde Frank Dreeke. Wimmer wird sich auf die inhaltliche Arbeit und die operative Umsetzung der strategischen Linie konzentrieren. Wolff als Rechnungsführer und Dreeke als Mitglied des Finanzausschusses sind im Vorstand für die Finanzen des Verbands verantwortlich.

## Filme einkaufen



Constantin Film hat eine Einkaufsposition neu besetzt. **David Kehrl** ist seit Februar neuer Head of Acquisitions und Internationale Koproduktion. In dieser Funktion

verantwortet Kehrl bei dem Medienhaus zukünftig im Bereich Lizenzhandel den Einkauf internationaler Filmproduktionen mit Rechteerwerb für die deutschsprachigen Gebiete. Darüber hinaus fallen auch internationale Koproduktionen in seinen Bereich. Zuvor war er bei Universal Pictures International Entertainment tätig und dort als Director Acquisitions and Production für den Rechteerwerb von Skriptinhalten zuständig. David Kehrl studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich und ist außerdem Absolvent der Filmakademie Baden-Württemberg.

## Einstieg bei Hapag-Lloyd

Von Norderstedt nach Hamburg: **Ingmar Mester** ist seit März Manager Supplier Management bei Hapag-Lloyd und übernimmt in dem Transport- und Logistikunternehmen das globale Lieferantenmanagement. Zuvor war der Diplom-Kaufmann (IBS) knapp drei Jahre bei Genuport Trade in Norderstedt als Einkaufsleiter tätig. In seinen Aufgabenbereich fielen Materialnachschub, Beschaffung und Qualitätsmanagement. Zwischen 2011 und 2017 war Mester ebenfalls Einkaufsleiter, und zwar bei Kraft Foods Europe Procurement. Elf Jahre lang kümmerte er sich bei dem Lebensmittelkonzern unter anderem um die strategische Beschaffung von landwirtschaftlichen Zutaten, Kunststoff-Verpackungsmaterialien und papierbasierten Verpackungen.



© Rawpixel.com · Fotolia.com

# JOBSOURCE

## DAS JOBPORTAL FÜR EINKAUF UND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



**Stellenanzeigen  
veröffentlichen**

Profitieren Sie von  
qualifizierten Bewerbungen  
aus dem BME-Netzwerk



**Kandidaten  
finden**

Direkter Kontakt  
zu Einkäufern und  
Supply Chain Managern



**Unternehmen  
präsentieren**

Überzeugen Sie  
als attraktiver Arbeitgeber

**kostenfrei**

Ihr Ansprechpartner  
Manuel Steckermayr  
manuel.steckermayr@bme.de



[jobsources.bme.de](https://jobsources.bme.de)



# Wo sind sie geblieben?

Auch in der ersten Ausgabe 2010 recherchierte BIP bereits „Köpfe und Karrieren“. Was ist aus den Persönlichkeiten von damals in der Zwischenzeit eigentlich geworden?

## Umgestiegen

**Aus der Verwaltung ins Racing Business.** Unser ehemaliger BME-Kollege **Martin Kühl** (im Foto links mit Sonnenbrille), der einst das BME-Büro in Shanghai geleitet hatte, wechselte 2011 zu Audi China in Beijing. Dort war er Leiter der Unternehmenskommunikation Audi China. 2017 wurde Kühl Direktor von Audi Sport Customer Racing Asia in Peking. Asienweit deckt der lokale Standort das Kundensportprogramm der Marke ab. Dazu zählen der Vertrieb von Audi Rennwagen, die Ersatzteilversorgung an den Rennstrecken und der technische Support. Eigene Motorsport-Events werden außerdem organisiert sowie die Renneinsätze offizieller Audi Sport Teams in den Championaten der Region.



**Vom Procurement ins Finance.** Als Vice President Procurement bei Canon Europe war **Wolfgang Sabasch** zwei Jahre lang bis 2012 tätig, im Anschluss ging es als Director Finance and Administrations der DACH-Region zu Bridgestone in Frankfurt am Main. Dort übernahm Sabasch die Position des Gruppen-CFO mit der Entwicklung und Umsetzung von Restrukturierungs- und Change-Management-Projekten. Im weitesten Sinne blieb noch der Kontakt zum Procurement: Er verantwortete auch die Verwaltung der Beschaffung sowie die Entwicklung und Verbesserung der wirtschaftlich nachhaltigen Lieferkette. In dem Eisenbahnlogistikunternehmen TX Logistik in Troisdorf ist Wolfgang Sabasch seit Anfang Dezember 2019 ebenfalls CFO. In dieser Funktion ist er auch Mitglied im Vorstand. Neben den Finanzen verantwortet er noch die Bereiche Personal und IT.



## Aufgestiegen

**Luftige Höhen.** Aus der Geschäftsleitung bei dem internationalen Logistikunternehmen Militzer & Münch im schweizerischen St. Gallen wechselte **Thorsten Meincke** 2014 zu Kühne + Nagel. Dort übernahm er die Position des Senior Vice President Global Seafreight. Am 1. Juni 2019 wurde der Hamburger in den Vorstand von Schenker berufen und ist bei dem internationalen Logistikkonzern nunmehr verantwortlich für die weltweite Luft- und Seefracht.

## Verschollen

**Schleudersitz Automobilbranche.** Der ehemalige Volkswagen-Vorstand **Dr. Wolfgang Bernhard** übernahm 2010 Produktion und Einkauf von Mercedes-Benz Cars sowie den Bereich Mercedes-Benz Vans. Eine weitere Station war 2013 die Leitung von Daimler Trucks und Daimler Buses. 2017 wurde er von seinen Vorstandspflichten entbunden, nachdem er den 2018 auslaufenden Vertrag nicht verlängern wollte. Seitdem ist es still um den ehemaligen Topmanager geworden und eine Anfrage bei Daimler blieb ohne Antwort. Ein Zeitungsbericht spekulierte, dass er unternehmerisch tätig sein wollte.

**Unbekannt verzogen.** Rätselraten auch um **Ulf Berkenhagen**, der 2010 Vorstandsmitglied bei Audi in Ingolstadt und verantwortlich für den Bereich Beschaffung war. 2012 wechselte er als Vorstand Beschaffung zu MAN Truck and Bus nach München und war ebenso als CPO von MAN tätig. 2017 verließ er den Automobilhersteller. Was er seitdem macht, ist nicht bekannt.

## Ausgestiegen

**Im Ruhestand.** Der ehemalige Geschäftsführer der Lufthansa-Tochter Aerologic, **Dr. Thomas Papke**, leitete bis April 2019 als Vice President Procurement Lufthansa Group den strategischen Einkauf der Lufthansa Gruppe. In dieser Funktion hat er die fachliche Steuerung und Weiterentwicklung des konzernweiten Einkaufsnetzes verantwortet. Dabei war er maßgeblich an der Neuausrichtung des Einkaufs beteiligt, die 2017 mit der Umsetzung der Matrix-Organisation begonnen hat. Seit Ende April 2019 ist er im Vorruhestand.



## Verschieden

**Traurig.** Als Vorstandssprecher der Buch.de Internetstores in Münster hatte **Oliver Reul** zwischen 2010 und 2012 die Ressorts Finanzen, Controlling, Category Management und Logistik, IT, Unternehmenskommunikation und Investor Relations sowie Recht verantwortet. Er begleitete dabei auch den Ausbau der Technik und die Einführung von SAP. Mit nur 46 Jahren ist er 2012 verstorben.

## Margaret Johns, Gerard Hopkins und Covid-19

Kaum ein Tag vergeht während der Corona-Krise, an dem wir nicht mindestens einmal den Namen „Johns Hopkins Universität“ hören. Neben dem hierzulande allseits gut bekannten Robert-Koch-Institut ist die amerikanische Privatuniversität (die übrigens weitere Campus in Bologna, Singapur und Nanjing hat) jene Stelle, die täglich aktuelle Zahlen zu den an Coronavirus Erkrankten, Verstorbenen sowie Genesenen liefert. Basis dafür sind Daten der Weltgesundheitsorganisation (WHO), nationaler Behörden, lokaler Medien und elektronischer Medien, die die Wissenschaftler im Coronavirus Resource Center des Bereichs Johns Hopkins Medicine in einem eigenen Tool verarbeiten und daraus Hochrechnungen anstellen. Die Wissenschaftler haben

dabei aber freilich nicht ausschließlich Deutschland, sondern die ganze Welt im Blick. Die Analysen

sind zugänglich für jeden. Neben einer interaktiven Karte findet man auf der eigens eingerichteten Website noch viele weitere nützliche Fakten, Hinweise, Berichte und Aufsätze über die Pandemie. Sogar für Webcasts und Live Events kann man sich anmelden.

Natürlich zeigen auch die Zahlen der JHU jeweils nur die durch Tests ermittelten, infizierten Fälle. Die Dunkelziffer können sie nicht abbilden. Dennoch sind die frei zugänglichen Daten für alle Regierungen und NGOs dieser Welt aktuell ein wertvoller Schatz, wenn es darum geht, die weltweite Entwicklung der Pandemie zu beobachten und die nächsten Schritte im Kampf gegen das Virus vorzubereiten und abzustimmen.

Übrigens: Der Name Johns Hopkins ist kein Fehler – auch wenn das „s“ am Ende von John oft störend wirkt. Die Urgroßeltern des Gründers hießen Margaret Johns und Gerard Hopkins und gaben ihrem Sohn einen Namen, der sich aus beiden Nachnamen zusammensetzte. Diese Familientradition wurde bis zum JHU-Gründer (1795–1873) so durchgezogen.

Ach ja, der Link: [coronavirus.jhu.edu](https://coronavirus.jhu.edu).

Tobias Anslinger, BME



Foto: Bruce Emmerting/Pixabay

## LINK DES Monats

### IMPRESSUM BIP – Best in Procurement

#### Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik

11. Jahrgang, Ausgabe Mai/Juni 2020

Verbreitete Auflage: 15.500, Erscheinungsweise: 6 x im Jahr

**Herausgeber:** Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME), Frankfurter Straße 27, 65760 Eschborn, Tel. 0 61 96/58 28-0, Fax 0 61 96/58 28-199 [www.bme.de](http://www.bme.de)

#### Vertretungsberechtigter Vorstand:

Horst Wiedmann (Vorsitzender), Dr. Silvius Grobosch (Hauptgeschäftsführer), Dr. Michael Nießen (stellv. Vorsitzender), Martin Müller-Raidt, Uwe Günther  
Amtsgericht Frankfurt am Main, VR 6654, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE114235471

**Chefredaktion (V.i.S.d.P.):** Dr. Tobias Anslinger ([tobias.anslinger@bme.de](mailto:tobias.anslinger@bme.de), Durchwahl -107)

**Redaktion:** Bianka Blankenberg ([bianka.blankenberg@bme.de](mailto:bianka.blankenberg@bme.de), -108), Doris Hülsbömer ([doris.huelsboemer@bme.de](mailto:doris.huelsboemer@bme.de), -168), Joachim Lorenz ([joachim.lorenz@bme.de](mailto:joachim.lorenz@bme.de), -130), Frank Rösch ([frank.roesch@bme.de](mailto:frank.roesch@bme.de), -155)

**Anzeigen:** Mirjam Zeller (verantwort.), BME Marketing GmbH ([mirjam.zeller@bme.de](mailto:mirjam.zeller@bme.de))

**Gesamtherstellung:** Henrich Druck + Medien GmbH, Frankfurt am Main

**Urheber- und Verlagsrecht:** Texte, Fotos und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Mit Annahme der Manuskripte gehen das Recht der Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, Vergabe von Nachdruckrechten, elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Herausgeber über. Keine Gewähr für unverlangt eingeschickte Beiträge und Fotos. Trotz sorgfältiger Recherche kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen keine Gewähr übernommen werden.

**Copyright:** BME e. V., Eschborn 2020

**Datenschutz:** Informationen, wie wir mit Ihren personenbezogenen Daten umgehen, erhalten Sie unter [www.bme.de/datenschutz/](http://www.bme.de/datenschutz/).



[facebook.com/BMEeV](https://facebook.com/BMEeV)



@BMEeV



[linkedin.com/company/bmeev/](https://linkedin.com/company/bmeev/)



### Geplante Themen sind u.a.

- Indirekter Einkauf
- Nachhaltigkeit
- Effiziente Supply Chains
- Führung in der Krise

# Highlights in den BME-Regionen ... Fachevents

Informationen zu den Highlights sowie weitere Veranstaltungstermine der **38 BME-Regionen** lesen Sie auf Seite 60 sowie unter [www.bme.de](http://www.bme.de) (Netzwerk-Regionen)

**Werne, 09.06.2020**

**Erfolgsfaktor Mensch:**  
Die Unternehmenskultur bestimmt die Zukunft eines Unternehmens

**Kassel, 28.05.2020**

**Recht: Fallstricke**  
bei Wareneingang und Abnahme

**Duisburg, 23.06.2020**  
Strategien im Einkauf

**Darmstadt, 17.06.2020**

**Die neuen Incoterms 2020: Überblick**  
über die wichtigsten Änderungen

**Saarbrücken, 26.05.2020**  
Sustainability im Einkauf

**Himmelkron, 25.06.2020**  
Rechtlicher Umgang mit Lieferanteninsolvenzen

**Pfingsttal, 03.07.2020**  
Praxis-Workshop und Einkaufs-Forum „Chancen der Digitalisierung nutzen“

**Stuttgart, 30.06.2020**  
Vortrag „Unsere gemeinsame Verantwortung in der Lieferkette: Beschaffung und Nachhaltigkeit bei Porsche“

**Villingen-Schwenningen, 25.06.2020**  
Strategischer Einkauf im Mittelstand

**Ulm, 02.07.2020**  
Jubiläum „40 Jahre BME-Region Ulm-Alb“

Alle Termine vorbehaltlich aktueller Entwicklungen in der Bekämpfung von Covid-19  
Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 20. April 2020

# IM CHAT

Elvira Buchholtz,  
Region Sachsen



Maria Petrochenkova,  
Region Darmstadt



Frau Petrochenkova, was machen Sie beim BME-Darmstadt und im Einkauf generell?

Ich bin seit zehn Jahren BME-Mitglied und wurde vor vier Jahren zur Mitarbeit im Vorstand der Region eingeladen. Beruflich bin ich dann allerdings über Köln und China nach Weimar gekommen, wo ich jetzt für einen Automobilzulieferer arbeite.



Das ist lustig, weil ich in Darmstadt studiert habe und jetzt ebenfalls im Osten Deutschlands lebe und arbeite! Seit 20 Jahren bin ich in Sachsen. Dort bin ich Einkaufsleiterin bei einer Firma, die Solarfolien herstellt und seit anderthalb Jahren Vorsitzende der BME-Region. Wenn Sie in Darmstadt ehrenamtlich tätig sind und in Weimar arbeiten, wie organisieren Sie sich da eigentlich?

Ich pendele zu den Sitzungen und Veranstaltungen, Frankfurt ist mit dem Zug nicht weit und mein Chef unterstützt meine Verbandsarbeit. Und Sie?



Wir haben als Flächenland das Problem, dass wir an drei Standorten, nämlich Leipzig, Chemnitz und Dresden, vertreten sind. Deshalb haben wir uns im Vorstand die Zuständigkeiten für diese drei Orte aufgeteilt. Ich kümmere mich um Chemnitz.

Wie ist denn der Zuspruch für Veranstaltungen, die Sie in Ihrer Region organisieren?



Das hängt stark vom Thema ab. Impulsvorträge, zum Beispiel zum Thema Weltraumforschung, kommen in der Regel sehr gut an. Ein Fachvortrag zu Importzöllen wurde dagegen gar nicht angenommen. Wie ist das bei Ihnen?



Wir organisieren die Veranstaltungen überwiegend bei der IHK Darmstadt. Der Vorteil ist, dass die Teilnehmer den Ort kennen. Man sieht sich wieder in vertrauter Umgebung und ich habe den Eindruck, dass der Austausch untereinander sehr geschätzt wird. Es kommen zum Beispiel auch regelmäßig Einkäufer aus dem Odenwald und aus Frankfurt, die eine etwas längere Anreise haben.



Das kann ich bestätigen. Wir haben ebenfalls Teilnehmer, die immer wieder kommen. Und wir sehen auch, dass das Come together nach den Vorträgen das Wichtigste an den Treffen ist. Mir selbst hat der BME damit übrigens auch sehr geholfen, als ich angefangen hatte, den Einkauf in meinem Unternehmen aufzubauen. Ich konnte mich mit anderen Einkäufern beim Schöppchen hinterher jederzeit darüber austauschen: Wie macht ihr das? Wie machen wir das?



Ja, und genau aus diesem Grund möchte ich in diesem Jahr unbedingt zusammen mit den Regionen Rhein-Main und Hanau die Frauengruppe reaktivieren. Darauf freue ich mich sehr!



Das klingt toll! In Sachsen gibt es leider bisher nicht so viele Frauen im Einkauf. Ich habe aber beim BME-Symposium in Berlin die Leiterin der Berliner BME-Frauengruppe Nicole Samstag kennengelernt. Wir wollen jetzt versuchen, zusammen etwas auf die Beine zu stellen, wenn wir uns mal wieder physisch treffen dürfen. Derzeit haben wir ja alle andere Sorgen.



In China geht man offensichtlich schon wieder zurück an die Arbeit, aber uns steht wohl noch einiges bevor.



Es kann nur besser werden! Vielleicht treffen wir uns ja mal, wenn Sie in Weimar sind. Dann können wir uns weiter austauschen.



Gerne! Dann komme ich mit zu einer BME-Regionsveranstaltung.

Ohne Kosten für Sie: Lernen Sie den BME besser kennen!

## BME-Regionen: Terminkalender

### AACHEN

- › 19.05.2020: **Recht im Einkauf**  
Aachen, 14 Uhr  
Tel. 0 24 02/9 52 00
- › 23.06.2020: **Wertbeitrag im Einkauf**  
Monschau, 16 Uhr  
Tel. 02 41/6 00 95 19 40

### BAYREUTH-OBERFRANKEN

- › 25.06.2020: **Rechtlicher Umgang mit Lieferanteninsolvenzen**  
Himmelkron, 18 Uhr  
Tel. 0 92 05/18 12 75

### BERGISCH LAND

- › 27.05.2020: **Erfolgreiche Kommunikationsstile im Konflikt**  
Wuppertal, 17.45 Uhr  
Tel. 0 21 91/18 30 54

### BODENSEE-OBERSCHWABEN

- › 23.06.2020: **Aus Erfahrung wird man klug: Supply Chain Risk Management der Leica Camera AG**  
Weingarten, 17.30 Uhr  
Tel. 07 51/40 91 94

### DARMSTADT

- › 17.06.2020: **Die neuen Incoterms 2020: Überblick über die wichtigsten Änderungen**  
Darmstadt, 17 Uhr  
Tel. 0 62 51/5 37 74

### DUISBURG – WESTLICHES RUHRGEBIET

- › 19.05.2020: **Einkaufsmanagement**  
Duisburg, 17 Uhr
- › 23.06.2020: **Strategien im Einkauf**  
Duisburg, 17 Uhr  
Tel. 01 72/2 62 63 19

### FREIBURG-SÜDBADEN

- › 26.05.2020: **Wie man schlagkräftige und zukunftsfähige Teams im Einkauf aufbaut: Aufgaben und Kompetenzen in der automatisierten Welt**  
Eimeldingen, 17 Uhr  
Tel. 07 61/5 17 31 56

### HANAU

- › 12.05.2020: **Vortrag „Allgemeine Geschäftsbedingungen“**  
Hanau, 17 Uhr
- › 16.06.2020: **Kurz-Workshop: Verhandlungstechnik**  
Hanau, 17 Uhr  
Tel. 01 60/96 84 98 19

### HEILBRONN-HOHENLOHE

- › 09.07.2020: **Die optimale Verhandlungsvorbereitung**  
Veranstaltungsort auf Anfrage, 18 Uhr  
Tel. 01 51/52 96 58 85

### KARLSRUHE-MITTLERER OBERRHEIN

- › 11.05.2020: **Besichtigung der Fischerwerke GmbH & Co. KG**  
Waldachtal, 17 Uhr
- › 03.07.2020: **Praxis-Workshop und Einkaufs-Forum „Chancen der Digitalisierung nutzen“**  
Pfinztal, 14 Uhr  
Tel. 07 21/78 20 47 21

### KASSEL

- › 28.05.2020: **Recht: Fallstricke bei Wareneingang und Abnahme**  
Kassel, 17 Uhr  
Tel. 05 61/7 82 26 82

### KÖLN

- › 14.05.2020: **Auswirkungen der DSGVO auf den Einkauf**  
Köln, 18 Uhr  
Tel. 01 71/5 76 72 92

### LAHN-DILL

- › 29.06.2020: **Young Professionals: KI und Big Data im Einkauf**  
Wetzlar, 17 Uhr  
Tel. 0 64 41/9 66 33 95

### MÜNSTER-WESTFALEN

- › 09.06.2020: **Erfolgsfaktor Mensch: Die Unternehmenskultur bestimmt die Zukunft eines Unternehmens**  
Werne, 18 Uhr  
Tel. 01 72/2 31 15 11

#### **NÜRNBERG-MITTELFRANKEN**

- › 12.05.2020: Wie managen Sie die Corona-Krise? Digitaler Erfahrungsaustausch  
Online, 18.30 Uhr  
Tel. 0 911/58 80 28 38
- › 09.06.2020: Besichtigung der  
Uvex Winter GmbH & Co. KG  
Fürth, 13.45 Uhr  
Tel. 0 98 25/18 31 16 00

#### **OSNABRÜCK/OSTWESTFALEN-LIPPE**

- › 25.06.2020: Betriebsbesichtigung bei  
Arvato Supply Chain Solutions  
Harsewinkel, 14.30 Uhr  
Tel. 0 52 41/8 04 07 96

#### **PFALZ/RHEIN-NECKAR**

- › 12.05.2020: Wird die Blockchain das Internet revolutionieren?  
Mannheim, 17 Uhr  
Tel. 06 21/42 13 35

#### **RHEIN-MAIN-REGION**

- › 26.05.2020: Kommunikationstraining  
für Einkäufer (Schwerpunkt Transaktions-  
analyse)  
Frankfurt am Main, 18 Uhr  
Tel. 01 60/96 84 98 19

#### **RUHRGEBIET**

- › 12.05.2020: Theater im Einkauf? – Nein,  
Einkauf im Theater  
Dortmund, 17 Uhr
- › 09.06.2020: Kompetenzen und  
Anforderungen an die Mitarbeiter im  
Einkauf der Zukunft  
Essen, 17.45 Uhr  
Tel. 01 62/2 84 37 78

#### **SAAR**

- › 26.05.2020: Sustainability im Einkauf  
Saarbrücken, 9 Uhr  
Tel. 0 68 97/50 96 10

#### **SCHWARZWALD/BAAR-HEUBERG**

- › 25.06.2020: Strategischer Einkauf im  
Mittelstand  
Villingen-Schwenningen, 17 Uhr  
Tel. 0 61 96/5 82 81 54

#### **STUTTGART – MITTLERER NECKAR**

- › 26.05.2020: Typische Probleme und  
Fragestellungen bei Insolvenzen von  
Lieferanten  
Stuttgart, 17.30 Uhr  
Tel. 0 71 52/59 97 24
- › 30.06.2020: Vortrag „Unsere gemeinsame  
Verantwortung in der Lieferkette:  
Beschaffung und Nachhaltigkeit bei  
Porsche“  
Stuttgart, 17.30 Uhr  
Tel. 0 71 52/59 97 24

#### **SÜDBAYERN**

- › 28.05.2020: IT-Security/Digitalisierung:  
Einkauf als Schnittstellenmanager  
Veranstaltungsort auf Anfrage, 18 Uhr
- › 25.06.2020: Verhandlungen: Wie  
funktioniert der Vertrieb?  
München, 18 Uhr  
Tel. 01 77/9 59 93 10

#### **THÜRINGEN**

- › 11.06.2020: Besichtigung des  
MDR-Landesfunkhauses Thüringen  
Erfurt, 17 Uhr  
Tel. 01 71/5 37 00 06

#### **ULM-ALB**

- › 13.05.2020: Aufbau eines Lieferanten-  
netzwerkes am Beispiel Batterien  
Ulm, 18 Uhr  
Tel. 07 31/49 05 35
- › 02.07.2020: Jubiläum „40 Jahre  
BME-Region Ulm-Alb“  
Ulm, 18 Uhr  
Tel. 07 31/5 86 08

Weitere Termine und Informationen  
der 38 BME-Gliederungen  
finden Sie hier:  
[www.bme.de](http://www.bme.de) (Regionen)



# 13. Wissenschaftliches Symposium „Supply Management“

9./10. März 2020, Universität Mannheim

Der Gewinner des BME-Wissenschaftspreises 2020 ist Christian Mandl (erstes Bild rechts), Technische Universität München. In seiner Arbeit „Optimal Procurement and Inventory Control in Volatile Commodity Markets“ untersucht Mandl die Auswirkungen von Preisunsicherheit auf optimale Beschaffungs- und Lagerhaltungsstrategien.

Im Wettbewerb um den BME-Hochschulpreis 2020 konnte sich in der Kategorie „Uni-Abschlussarbeiten“ Sarah Brömmeling (zweites Bild rechts) von der Universität Würzburg mit dem Thema „Der Einfluss von nachhaltigem SCM auf die finanzielle Performance von Unternehmen – eine empirische Analyse am Beispiel der Lebensmittelindustrie“ durchsetzen. In der Kategorie „FH-Abschlussarbeiten“ gewann Bastian Engelking, FH Münster (drittes Bild rechts), mit dem Thema „Applicability of Machine Learning in Supply Chain Risk Management of an Automotive Supplier: A Design Science Research Approach“.



BME-Konferenz

## 3. DISRUPTING PROCUREMENT!

**18. – 19. August 2020 | Berlin**

- Digitale Transformation: Vision vs. Realität bei RPA, KI, Process Mining, Digital Twin, Blockchain & Co.
- Disruptiven Wandel aktiv gestalten – der Einkauf als Innovationsscout
- Digital Procurement Roadmap – Technologie trifft Mensch



[www.bme.de/disrupting](http://www.bme.de/disrupting)

9. BME-Forum

## Indirekter Einkauf

**02. – 03. September 2020 | Mainz**

- Konsequenter Rollout digitaler Lösungen
- RPA, KI & Co. – Use-Cases im indirekten Einkauf
- Mehr Transparenz über den indirekten Spend



[www.bme.de/indirekter-einkauf](http://www.bme.de/indirekter-einkauf)

Excellence in eSolutions

## Praxistag beim Preisträger SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG

**24. September 2020 | Bruchsal**

- Procurement 360° – der Einkauf als Wertgestalter, Schnittstellenmanager und Treiber
- Digitale Vision 2025 – Beitrag des Einkaufs zur Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Digitale Prototypen – Erprobung neuer Technologien im Einkauf



[www.bme.de/sew-eurodrive](http://www.bme.de/sew-eurodrive)

BME-Konferenz

## IT-SOURCING 2020

**28. – 29. September 2020 | Hamburg**

- Erfolgreiche IT-Sourcing-Strategien: Lösungen trotz Rezession, Pandemie und Digitalisierung
- IT-Einkauf aktuell: „Atmungsaktive“ Strukturen schaffen, agile Vertragsgestaltung und Absicherung der Lieferkette
- KI und Data Analytics – die Digitalisierung des IT-Einkaufs



[www.bme.de/it-sourcing](http://www.bme.de/it-sourcing)

BME-Konferenz

## Chinas neue Seidenstraße

**27. November 2020 | Frankfurt am Main**

- Wie können deutsche Unternehmen von der „neuen Seidenstraße“ profitieren?
- Logistik entlang der „neuen Seidenstraße“: Kriterien für die Transportwahl
- Neue Beschaffungsmärkte erschließen: Israel, Kasachstan, Balkanländer



[www.bme.de/seidenstrasse](http://www.bme.de/seidenstrasse)

Sie wünschen weitere Informationen? Es berät Sie gerne

Josef Gotzen, Account Manager | Tel.: 06196 5828-238 | E-Mail: [josef.gotzen@bme.de](mailto:josef.gotzen@bme.de)

# 5. BME Global Pharma Supply Chain Congress

3./4. März 2020, Taschenbergpalais, Dresden





# FUND #3 stücke 20

„Die Globalisierung von Investitionen und Kapazitäten wird auch nach der Corona-Krise anhalten.“

Klaus Bauknecht, S. 11

Das Procurement hat sich in den vergangenen zehn Jahren verändert. Hat es sich auch verbessert?

„Gute Zeiten, schlechte Zeiten“, S. 14

*„In der inkrementellen Weiterentwicklung unserer Produkte sind wir unglaublich gut. Aber das reicht für die Zukunft nicht aus.“*

Sönke Klöse, S. 36

...UND IM ÜBRIGEN:

Egal ob dreilagig, flauschig oder „super-soft“: **TOILETTPAPIER** besteht aus **Altpapier** oder aus **Zellstoff**, der aus Nadelhölzern wie **Kiefern** und **Fichten** oder Laubhölzern wie **Eukalyptus** und **Birken** gewonnen wird.

„Von der Rolle“, S. 40

„Wir verschwenden im Projekteinkauf zu viel Zeit für die Verifizierung von Bauteilkosten.“

Johann Neidl, S. 22

„Wir sind als Einkauf innerhalb des Konzerns erstmals richtig relevant.“

Michael Sauda, S. 51

*Wer sich in seiner Freizeit freiwillig mit Haien umgibt, braucht das berufliche Haifischbecken nicht zu fürchten.*

„Ein Vorteil, nicht im Einkauf groß geworden zu sein“, S. 52



# KOINNO-E-Learning

Kompaktes und fundiertes Grundlagenwissen  
rund um die innovative öffentliche Beschaffung



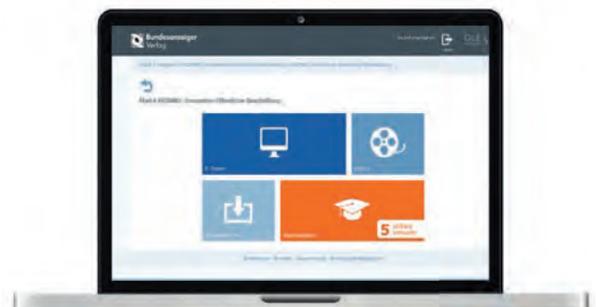
- Anwendungsorientiert
- Spannende Exkurse und Lernvideos
- Kostenfrei

## Was ist die innovative öffentliche Beschaffung – und wie kann sie in der Praxis angewendet werden?

Welche Themen werden im  
KOINNO-E-Learning behandelt?

- ▶ Einordnung der innovativen öffentlichen Beschaffung
- ▶ Arten von Innovationen und passende Beispiele
- ▶ Informationen rund um den innovativen Beschaffungsprozess
- ▶ Methoden und Instrumente zur Beschaffung von Innovationen

Starten Sie jetzt unter:  
[www.koinno-bmwi.de/elearning](http://www.koinno-bmwi.de/elearning)



In 6 Tagen zum

# CERTIFIED DIGITAL PROCUREMENT MANAGER

17. – 19. Juni 2020 +  
24. – 26. Juni 2020 | Frankfurt

02. – 04.12.2020 +  
09. – 11.12.2020 | Köln



6 Module in  
2 x 3 Tagen



Mit spielstrategischen  
Trainingselementen



Mit Zertifikatsprüfung

Erhalten Sie zentrale Methoden und praxisnahes Wissen für eine **professionelle Weiterentwicklung Ihres Einkaufs in Richtung 4.0**

- ✓ Aufbau von Innovationspartnerschaften und Wertschöpfungsnetzwerken sowie Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle
- ✓ Erarbeitung von Lösungsstrategien im Team anhand eines realen Use Case
- ✓ Erstellung einer Roadmap zur individuellen Unternehmens- und Einkaufsumgebung



Mehr Informationen und Anmeldung unter  
[www.bme.de/digital\\_procurement\\_manager](http://www.bme.de/digital_procurement_manager)

aufbauend auf einem Angebot von



## Kontakt

Tel.: +49 6196 5828-200 | E-Mail: [anmeldung@bme.de](mailto:anmeldung@bme.de)  
[www.bme.de/digital\\_procurement\\_manager](http://www.bme.de/digital_procurement_manager)



#digitalprocurement

