

Supply

MANAGEMENT
INSIGHTS

AUSGABE 3 – 2019

Procurement TRANSFORMATION – was wirklich zählt



INVERTO
A BCG COMPANY



Thibault Pucken
Geschäftsführer INVERTO GmbH
thibault.pucken@inverto.com 

Liebe Leserinnen und Leser,

Rezession, Handelsstreit, Brexit – wirtschaftlich und politisch gesehen leben wir in höchst unruhigen Zeiten und viele Unternehmen fragen sich, was die Entwicklungen für ihre Geschäftstätigkeit bedeuten und was sie ihnen entgegensetzen können. Hier gilt es, das Unternehmen widerstandsfähig aufzustellen und dabei ist ein agiler und professioneller Einkauf unverzichtbar. Wie Sie dies erreichen, zeigen wir in unserem Schwerpunktthema „Procurement Transformation“.

Nicht ganz überraschend ist die Digitalisierung ein wichtiger Baustein in nahezu jeder Einkaufstransformation. Doch wo starten und wie umsetzen? Der Digital Solution Navigator gibt Antworten.

Eine Branche, die wie kaum eine andere für Veränderung steht, ist Private Equity. Durch umfassende Transformationen in den Beteiligungsgesellschaften schaffen diese einen hohen Mehrwert, bevor die Unternehmen wieder veräußert werden. Doch volatile Märkte fordern auch bei den Investoren ein um- und weiterdenken. Für die Einkaufsoptimierung in den Portfolio-Unternehmen bedeutet das neue Impulse. Wie Private Equities dabei vorgehen und welche Potenziale es noch gibt, haben wir in einer Studie erhoben.

Viel Spaß beim Lesen!

A handwritten signature of Thibault Pucken in blue ink, written in a cursive style. The signature is placed on a light blue rectangular background.

Thibault Pucken
Geschäftsführer INVERTO GmbH

A large, stylized orange quotation mark graphic, consisting of two thick, curved lines that form the opening and closing of a quote.



S. 4

**Procurement
Transformation**
Zukunftsfähigkeit und
Performance sichern

Digitalisierung

Schritt für Schritt zum
digitalen Einkauf

S. 22



Private Equity

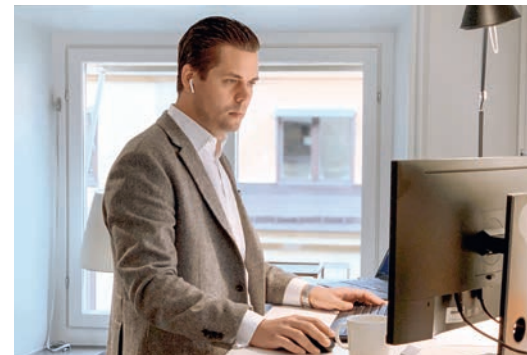
Maximale Wertsteigerung
erreichen

S. 26

Interview

Erfolgreicher Start
für INVERTO in Schweden

S. 30



Das Digitalmagazin:

www.inverto.com/SMI-03-2019

A large flock of birds flying in a V-formation against a sunset sky. The birds are silhouetted against the bright orange and yellow light of the setting sun, which transitions into a clear blue sky at the top. The birds are arranged in a dense, overlapping pattern, creating a sense of movement and direction.

Zukunftsfähigkeit
und Performance durch
**PROCUREMENT
TRANSFORMATION**

Überleben lernen

Die Transformation des Einkaufs ist für Unternehmen ein notwendiger Beitrag zur Existenzsicherung in unruhigen Zeiten. Ausgehend von Unternehmenszielen muss der Einkauf zukünftige Erfolgsfaktoren bestimmen und nachhaltige Veränderungen realisieren.

Kaum 15 Zentimeter groß, sind Schnäpper eher harmlose Vögel, die für viele Räuber leichte Beute wären. Doch die kleinen Tiere haben ein enges Kooperationssystem entwickelt, das sie auch vor deutlich größeren Feinden schützt: Taucht ein Raubtier auf, dann schreit der Schnäpper, der es als erstes sieht. Die anderen Vögel seines Schwarms umringen den Feind daraufhin eng, bis dieser sich irritiert zurückzieht. Tatsächlich ist dieses Verhalten bei den Schnäppern ein Geben und Nehmen: Vögel reagieren eher auf den Hilferuf eines Artgenossen, der zuvor bereits für sie gekämpft hat.

Von diesem Verhalten können sich Unternehmen inspirieren lassen. Kooperation und eine agile Reaktion auf unerwartete Risiken sind essenziell, um auch in den kommenden Jahren eine widerstandsfähige Organisation zu stellen und **resilient** gegen äußere Einflüsse zu werden. Denn das Wirtschaftsklima kühlt sich derzeit rapide ab, unter anderem aufgrund der Zollstreitigkeiten zwischen den USA und China sowie der Unsicherheit des Brexits. Hinzu kommt die Digitalisierung, die nahezu alle Prozesse im Unternehmen beschleunigt – Anwendungsbeispiele gehen über automatisierte Abwicklungsprozesse und verbesserte Analysemethoden hinaus und ermöglichen automatisierte Entscheidungen in Echtzeit hinsichtlich Beschaffung, Herstellung und Distribution. Wer dabei nicht ähnlich effektive Mechanismen wie die Schnäpper entwickelt, droht, schnell abgehängt zu werden. >



/ Resilienz

leitet sich von dem englischen Wort „**resilience**“ (Spannkraft, Widerstandsfähigkeit, Elastizität) ab und bezeichnet allgemein die Fähigkeit einer Person oder eines sozialen Systems, erfolgreich mit belastenden Lebensumständen und negativen Folgen von Stress umzugehen. (Stangl, 2019)

Neben den operativen Zielen des Einkaufs geht es insbesondere darum, den zukünftigen Zweck zu identifizieren, an dem sich das ganze Team orientiert und auf den es im Rahmen der Transformation hinarbeitet.



Gerade unter den aktuell schwierigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen ist der Einkauf entscheidend dafür, effizient und günstig produzieren zu können, Liefersicherheit zu gewährleisten und gemeinsam mit internen und externen Partnern Innovationen und neue Projekte zu realisieren. Um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, sollte die Procurement Transformation aktiv vorangetrieben werden.

Oft fehlt jedoch eine definierte Grundlage für diese Transformation – Zweck und Ziele des Einkaufs sind unklar, die Rolle des Einkaufs als Werttreiber im Unternehmen ist nicht sichtbar und es fehlen konkrete Anwendungsfälle als Grundlage gezielter Investitionen. Auch die Tatsache, dass nur wenige Mitarbeiter schon die notwendigen IT-Kenntnisse für eine erfolgreiche Anpassung besitzen, steht einem Wandel im Weg.

Procurement Purpose: Sinn und Zweck des Einkaufs definieren

Die Transformation des Einkaufs ist ein ambitionierter Weg, um die Vision und die Ziele des Einkaufs zu erreichen. Die eigenen Fähigkeiten zu optimieren sowie neue Rollen und Denkweisen einzuführen ist oft ein mehrjähriger Prozess. Um die Transformation zu meistern, muss der Einkauf zudem Handels- und Währungseinflüsse sowie Beschaffungsrisiken im Blick behalten und ergebnisorientiert steuern. >



/ Purpose

beschreibt den **Geschäftszweck**, in dem Ansprüche, externe Bedürfnisse und das eigene Handeln zusammenfließen. Das Ziel ist ein dauerhaftes Bestreben, Bedürfnisse der Welt, die das Unternehmen als wichtig erachtet, durch das eigene Handeln zu befriedigen. (Henderson Institute)



Welche Rahmenbedingungen bestimmen den Erfolg im kommenden Jahrzehnt?

In einer aktuellen Studie hat BCG die wichtigsten Erfolgstreiber für das nächste Jahrzehnt identifiziert. Unternehmen müssen sich an ein neues Umfeld anpassen, um in den 2020er Jahren erfolgreich zu sein: Diese neue Wettbewerbslogik wirkt sich auch auf die zukünftige Rolle des Einkaufs aus. Im Rahmen der Einkaufstransformation sollte eine Organisation geschaffen werden, die diese Treiber unterstützt:

1. Die Fähigkeit, neue Geschäftsmodelle zu etablieren und neue Technologien sowohl in der eigenen Organisation als auch in den Lieferantennetzwerken der Unternehmen erfolgreich einzusetzen, wird immer wichtiger.
2. Eine erfolgreiche Digitalisierung geht über die Automatisierung von Prozessen und die analytische Entscheidungsunterstützung hinaus. Die verfügbaren Daten ermöglichen automatisierte Entscheidungen im Zusammenhang mit der Herstellung, dem Handling und dem Vertrieb von Produkten und Lösungen.
3. Schließlich müssen Unternehmen Risiken und Schocks aufgrund wirtschaftlicher und geostrategischer Unsicherheiten erkennen und die Fähigkeit, schnell darauf zu reagieren, grundlegend verbessern.



Erfolgsentscheidend ist die Abstimmung mit allen Partnern, um die ganze Supply Chain – vom Lieferanten bis zum Endkunden – abzubilden.

”

Neben wirtschaftspolitischen Einflüssen spielen individuelle Kundenbedürfnisse eine wichtige Rolle als Treiber der Procurement Transformation, denn deren Befriedigung steht für das Überleben des Unternehmens an erster Stelle und sollte daher bereits im Einkauf antizipiert werden.

Wer seinen Einkauf wirklich nachhaltig aufstellen will, sollte ein klares Ziel zur Rolle des Einkaufs in fünf Jahren vor Augen haben. Die Rolle kann dabei durchaus vielseitig sein: Bringt der Einkauf als Innovator gemeinsam mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung das Unternehmen in die Zukunft? Hier stehen Kompetenzen wie die Zusammenarbeit mit der Vorfeldentwicklung oder das gezielte Technologiescreening in kritischen Beschaffungsmärkten im Vordergrund.



Die traditionelle Rolle als Kostenmanager mit der Verantwortung einer effizienten, kostengünstigen Beschaffung setzt andere Fähigkeiten voraus, von der Kostenmodellierung zur systematischen Bedarfs- und Risikoplanung. Mit dem Einsatz der richtigen Werkzeuge kann die Leistungsfähigkeit des Einkaufs deutlich gesteigert werden, vor allem mit Blick auf die Digitalisierung. Doch bisher haben nur wenige Firmen ihre Beschaffungsprozesse umfassend digitalisiert und automatisiert. Grundsätzlich besteht hier Problembewusstsein – dennoch nimmt nur jedes zweite Unternehmen für sich in Anspruch, die Digitalisierung des Einkaufs bereits in die Wege geleitet zu haben.

Neben den operativen Zielen des Einkaufs, beispielweise Verfügbarkeit und Kostenoptimierung, geht es insbesondere darum, den zukünftigen Zweck, wie zum Beispiel Förderung von Innovation und Nachhaltigkeit zu identifizieren, an der sich das ganze Team orientiert und auf den es im Rahmen der Transformation hinarbeitet. Wichtig ist, dass den Rahmenbedingungen Rechnung getragen wird, die für die Einkaufsperformance und das Unternehmen entscheidend sind.

Gestaltung der Roadmap: Ziele und schnelle Ergebnisse erreichen

Auf Basis dieser Ziele ist im nächsten Schritt ein konkreter Plan zu entwerfen. Dieser sollte in enger Abstimmung mit den Führungskräften auf C-Level entstehen, selbst die innovativste Einkaufsabteilung muss sich dabei als Teil des Ganzen begreifen. Unterschiedliche Prioritäten in Bezug auf Kostenperformance, Effizienz, Innovationen oder Risikomanagement beeinflussen den Veränderungsbedarf. Eine klare Priorisierung ist daher unumgänglich: Soll der Einkauf eher den Erlös der Firma steigern oder dafür sorgen, dass die Nachhaltigkeit im Vordergrund steht? >

Was macht eine erfolgreiche Einkaufsorganisation aus?

1. Klare Definition von Purpose, Strategie und Zielen

→ maximale Performance bezogen auf Wertschöpfung, Kosten- und Risikomanagement, Kundennutzen und Innovationen

2. Etablierte Partnerschaften

→ vertrauensvolle Beziehungen zu Geschäftspartnern zur beiderseitigen Ergebnissteigerung, breitere Lieferantenbasis, gemeinsame Innovationen

3. Optimale Fähigkeiten

→ Schulung der Einkaufsorganisation, z. B. Fähigkeiten wie Führung, Agilität, Datenanalyse

4. Förderung des Teams

→ agile Prozesse und schnelle Reaktionen durch ein hochmotiviertes, kompetentes Team

5. Klare digitale Roadmap

→ klar definierte Digital- und Systemstrategie zur Bewältigung von Problemen, Zukunftssicherheit, Prozessoptimierung und Analytik

6. Nutzung aller Einsparhebel

→ von traditionellen Maßnahmen, z. B. Volumenallokation, Preisverhandlung, bis hin zu anspruchsvollen Ansätzen, z. B. Nachfragemanagement, Supply Chain Finance, Zielkosten, Zero Based Budgeting



Niemandem ist damit
geholfen, wenn
jede Entscheidung
zu langwierigen
Diskussionen führt.

Basierend auf den Prioritäten müssen im Anschluss klare Verantwortlichkeiten definiert werden. Niemandem ist damit geholfen, wenn jede Entscheidung zu langwierigen internen Diskussionen führt. Es ist daher sinnvoll, den konkreten Umsetzungsplan top-down zu erarbeiten und die einzelnen Rollen zuzuweisen. So kann sichergestellt werden, dass der Einkauf zum einen die Rückendeckung der Geschäftsleitung und die Akzeptanz der Management-Ebene hat. Zum anderen wird auf diese Weise auch das Team integriert

und die anstehenden Veränderungen werden greifbar, sodass die Mitarbeiter die Notwendigkeit und ihre Aufgaben im Rahmen der Transformation verstehen. Hilfreich können hierbei sogenannte Leuchtturmprojekte sein. Wenn bereits früh im Transformationsprozess erste herausragende Erfolge aufgezeigt werden, motiviert das die Mitarbeiter – und überzeugt auch die Geschäftsführung – weil Resultate direkt sichtbar werden. //



Wertbeitrag

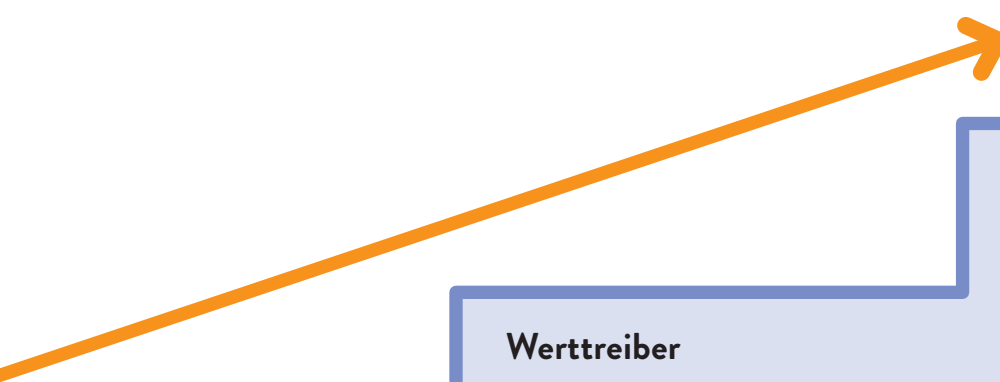
Entwicklung zur „Best-in-class“ Einkaufsorganisation

Transaktionsunterstützung

- Konzentration auf Transaktionen, keine Entscheidungsbefugnis bei externen Ausgaben
- Sehr operativer Fokus, begrenzte Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg

Funktionale Exzellenz

- Etablierte Best-Practices im gesamten Unternehmen
- Konsequente Nutzung kommerzieller Hebel (z. B. Bündelung, Ausschreibung, Best-Cost-Sourcing)
- Implementierte Richtlinien
- Tool-basierter Support



Funktionsübergreifendes Lieferkettenmanagement

- Best-in-Class-Lieferanten-netzwerk als Wettbewerbsvorteil
- Adressierung funktionsübergreifender Verbesserungen (Spezifikationsoptimierung)
- Integrierte Kostenhebel (Bedarfsmanagement und Prozessoptimierung)

Werttreiber

- Strategische Prüfung von Trends und Risiken auf dem Beschaffungsmarkt
- Aktive Einbindung von Lieferanten als Innovationsquelle
- Wertorientierung über die reinen Anschaffungskosten hinaus (TCO)
- Aktive Rolle bei der technischen Produkt- und Serviceoptimierung (Re-Design, make or buy)

Digital vernetzter Geschäftspartner

- Automatisierte, toolgestützte Durchführung von Transaktionen
- Digitales Ökosystem: interne und externe Kooperationsmodelle auf Basis von Technologie
- Big Data Management und digitale Analysen als integraler Bestandteil der Entscheidungsfindung und Verhandlungen



Damit die Transformation des Einkaufs erfolgreich verläuft, sollten diese vier Bereiche betrachtet werden.



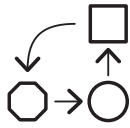
1. Organisation und Team entwickeln

Wer neue Prozesse und Technologien implementiert, der braucht die entsprechenden Kompetenzen in der Einkaufsabteilung. Dazu können wahlweise neue Experten ins Team kommen oder der Einkauf vernetzt sich enger mit anderen Fachabteilungen im Unternehmen. Will der CPO etwa die vorhandenen Datensätze – zum Beispiel Kundendaten und Kosten – analysieren, kann er sich einen Spezialisten einkaufen oder prüfen, ob die hauseigene Finance- oder IT-Abteilung unterstützen kann. Natürlich können auch die eigenen Mitarbeiter entsprechend qualifiziert und eigene Datenkompetenz aufgebaut werden. Hilfreich kann es zudem sein, abteilungsübergreifende Teams zu schaffen, die bestimmte Themen angehen. Bei der Datenanalyse kann sich dann zum Beispiel der Datenspezialist mit erfahrenen Einkaufsmanagern und einem Finance-Experten zusammensetzen.

Je nachdem, welche Ziele Priorität haben, müssen auch die Prozesse angepasst werden – hier wird die Idee des agilen Arbeitens sehr wichtig.

”

2. Optimierung von Prozessen



Je nachdem, welche Ziele Priorität haben, müssen auch die Prozesse angepasst werden. Hier wird die Idee des agilen Arbeitens sehr wichtig. Durch die Gründung von weitestgehend eigenverantwortlichen Teams, die vom Management unterstützt und ermutigt werden, kann diese Agilität erreicht werden. Das funktioniert natürlich nur, wenn die Vision und Ziele zuvor klar kommuniziert wurden, damit alle Beteiligten wissen, worauf sie hinarbeiten. Für die Vorgesetzten ist es sehr wichtig, diese Teams passend zusammenzustellen: Manche Mitarbeiter arbeiten gerne selbstständig, andere fühlen sich in klassischen Strukturen wohler. Diese beiden Typen sollte man zusammenführen, damit sie sich gegenseitig ergänzen.

Doch die Optimierung hört nicht bei internen Prozessen auf. Das Unternehmen muss eng mit den Lieferanten kooperieren und mit diesen effizientere Lieferwege und Lagerhaltung planen. Algorithmen und Datenanalyse können mögliche Effizienzen identifizieren, indem sie Informationen verknüpfen, die bis dato nicht zusammengeführt wurden. Je komplexer das eigene Geschäft ist, desto größer sind die Vorteile. Bei der Implementierung neuer Prozesse sollten Unternehmen aber berücksichtigen, dass diese nach Möglichkeit auch Veränderungen im Geschäftsumfeld überstehen können sollten.



3. Identifizierung der richtigen Tools

Wenn das Unternehmen die Hausaufgaben gemacht und die notwendigen Strukturen geschaffen hat, kann es die Digitalisierung des Einkaufs angehen. Transparente Daten und qualifizierte Teams sind notwendig, um zu entscheiden, wo Digitalisierung sinnvoll ist und welche Werkzeuge für die eigene Abteilung die richtigen sind. Big Data, Künstliche Intelligenz und Blockchain sind zwar populäre Buzzwords, doch nicht jede Innovation passt zu jeder Firma. Das eigene Team sollte die neuen Tools auch bedienen können. Ansonsten verkompliziert es die Arbeitsprozesse, anstatt Effizienzgewinne zu schaffen. Auch hier kann der Leuchtturmansatz helfen: Ein digitales Bestellsystem kann zunächst für eine Warengruppe oder ausgewählte Lieferanten genutzt werden. Wenn es dort funktioniert, setzt man es in der Folge breiter ein.

4. Einbeziehung von Lieferanten



Die Procurement Transformation muss zwangsläufig auch die Lieferanten einbinden. Denn die schönsten Ideen im eigenen Haus bringen wenig, wenn die Partner nicht mitziehen. Durch enge Kooperation kann vor allem die Resilienz des Einkaufs erhöht werden, etwa durch strategische Partnerschaften. Hier ist beiderseitige Transparenz gefragt. Wenn der Zulieferer langfristig mit einer konstanten Nachfrage planen kann und diese auch zugesichert bekommt, dann kommt er dem Einkauf vielleicht in anderen Bereichen entgegen. Durch eine gute Beziehung zum Lieferanten kann das eigene Unternehmen zum „Customer of Choice“ werden und damit auf Vorzugsbehandlung hoffen. Wichtig ist der konstante Austausch mit den Partnern. Dabei kann man zum Beispiel auf Befragungen setzen, um eine Einschätzung zu der Kooperation zu bekommen und mögliche Stellschrauben für eine bessere Zusammenarbeit zu finden.

FAZIT

Die permanente Anpassung der Einkaufskompetenzen an neue Anforderungen und Rahmenbedingungen wird zum Normalfall. Zentrales Element ist ein robuster Transformationsprozess, der beispielsweise Technologieinvestitionen im Einkauf in gezielten Mehrwert für das Unternehmen übersetzt. Wichtig ist, dass die Ziele der Veränderung klar erkennbar sind und zu den Erwartungen der Business Partner passen, um nach innen und außen ein stimmiges Bild zu vermitteln. Doch letztlich ist Transformation ein stetiger Prozess und es gibt ständig neue Optimierungspotenziale, die man zuvor noch nicht im Blick hatte. Die Gesamtorganisation und die Strategien zur Zielerreichung müssen resilient aufgestellt und dafür regelmäßig angepasst werden – dem Einkauf kommt hierbei eine tragende Rolle zu.



Stefan Benett

ist Geschäftsführer im Münchener Büro von INVERTO. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich Einkauf und Operational Excellence. Als Experte für Einkaufstransformation entwickelt er zukunftsorientierte Einkaufsstrategien für produzierende Unternehmen.

✉ stefan.benett@inverto.com



Lance Younger

ist als Geschäftsführer INVERTO in London für das Großbritanniengeschäft verantwortlich. Durch Transformations- und Digitalisierungsprojekte sowie Lieferantenmanagement verhilft er seinen Kunden zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung des Unternehmenswertes.

✉ lance.younger@inverto.com

Procurement Transformation in der Praxis Jetzt Studienergebnisse sichern

Welche konkreten Ergebnisse können Unternehmen durch Procurement Transformation erreichen?

Wir haben über 160 Entscheider befragt und einen detaillierten Einblick bekommen, mit welchem Zweck Einkaufstransformationen verfolgt werden und welchen Beitrag der Einkauf in den Unternehmen leistet.

Die ausführlichen Studienergebnisse können bereits jetzt vorbestellt werden:
inverto.com/transformation



Experten über PROCUREMENT TRANSFORMATION

Veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen sorgen für Handlungsdruck im Top-Management. Es muss einen agilen und zukunftsfähigen Einkauf aufstellen. Oftmals denken die Manager dabei an Technologien und effiziente Prozesse. Damit Veränderungsprozesse jedoch erfolgreich verlaufen, müssen sie auch die Mitarbeiter mit einbeziehen. Denn nur mit deren Unterstützung können moderne Methoden einen Nutzen bringen, sagt Unternehmenscoach Dominic Hand. Er weiß, was eine erfolgreiche Transformation ausmacht – und wo die Fallstricke liegen.

Interview mit Unternehmenscoach Dominic Hand zum Thema **Change Management**

„Partizipation
statt Information“

”

Herr Hand, Sie haben viele Transformationsprozesse begleitet. Was ist der erste große Fehler, den Unternehmen machen?

Der erste Fehler passiert oft zu Beginn einer solchen Transformation. Die verantwortlichen Manager sind erfolgreiche Betriebswirte, technische und juristische Top-Leute und haben gute Ideen, wie Prozesse und Geschäftsmodelle optimiert werden können. Diese Anpassungen verlaufen jedoch nur dann erfolgreich, wenn sich auch die Unternehmenskultur sowie die Einstellungen und Verhaltensweisen jedes einzelnen Mitarbeiters verändern.

Daher braucht es von der ersten Sekunde an ausgebildete Experten für „den Faktor Mensch“ unter den Verantwortlichen. Eine Transformation in Strukturen und Prozessen ist immer nur so erfolgreich, wie die Transformation in den Köpfen der Mitarbeiter gelingt. Gerade in heutigen volatilen Zeiten **werden Soft-Skills zu Elementary-Skills**. Dieser Faktor wird immer noch zu sehr unterschätzt oder zu spät priorisiert – teils mit gravierenden Folgen für das gesamte Projekt. >



Interviewpartner:

Dominic Hand ist Geschäftsführer & Head of Human Resource Development bei AKZENT Consulting. Mit seinem Team unterstützt er Kunden bei der Personal- & Organisationsentwicklung, gezielter Personaleignungsdiagnostik und Digitalem Lernen. Er arbeitet als Berater unter anderem in Change-Projekten sowie Leadership-Development-Programmen.

Oft hat das Top-Management aber doch schlüssige Argumente und überzeugende Daten. Ist das denn kein guter Ausgangspunkt?

Das Top-Management glaubt oft, dass der Handlungsbedarf offensichtlich ist. Die Erfahrung zeigt aber, dass den meisten Mitarbeitern und Führungskräften zunächst glaubwürdig vermittelt werden muss, weshalb eine Veränderung und Transformation unausweichlich ist, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Es gilt, diesen „Sense of Urgency“ klar und wiederholt zu kommunizieren. Erst, wenn die kritische Masse der Beteiligten wirklich verstanden hat, was passiert, wenn eine Transformation ausbleibt, sollte man den nächsten Schritt gehen.



Warum ist das so wichtig? Man könnte doch auch die Marschrichtung vorgeben und vorneweg gehen.

Viele sagen, dass sie einer Veränderung grundsätzlich positiv gegenüberstehen – bis es das erste Mal persönlich wehtut. Diese Notwendigkeit für Veränderung in den Köpfen zu verankern, gelingt nicht mit einmaligen Gruppen-Veranstaltungen oder via CEO-E-Mails. Es braucht eine professionelle Kommunikationsstrategie und viele kleine Gespräche auf allen Ebenen über lange Zeit. Wo Veränderungsdruck zunimmt, wird die **Fähigkeit zum Gespräch** elementar.

Wo liegt die Krux bei solchen Gesprächen?

Zunächst einmal sehen die meisten Mitarbeiter in einer Transformation eine mögliche Gefahr. Das ist nachvollziehbar, denn das Arbeitsumfeld wird sich grundlegend ändern. Dies löst bei vielen einen Angstreflex vor der Veränderung aus. Kümmert man sich nicht professionell um diese Schutz-Reflexe, sind Resignation und Widerstand die Folge bis hin zu einer gefährlichen, negativen Gruppendynamik.

Wie kann das Management entgegensteuern?

Es ist wichtig, die Mitarbeiter partizipieren zu lassen. Menschen möchten Einfluss auf ihr Schicksal nehmen und aktiv mitgestalten. Meine Erfahrung zeigt, dass Change Management in der Praxis oft noch zu sehr auf reines Informieren über Entwicklungen und Entscheidungen setzt, statt so früh wie möglich **kluge Partizipation** anzubieten. //





Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Transformationsprojekt

1. Personal- und Organisationsentwicklung frühzeitig planen und budgetieren

Um Mitarbeiter zu überzeugen, braucht es Zeit und oft einen langen Atem. Für diese psychologische Dimension sollte das Management unbedingt Spezialisten hinzuziehen, die ein begleitendes Personalentwicklungskonzept aufsetzen. Das kann die Veränderung unterstützen und von Beginn an Folgekosten minimieren.

2. Klare Kommunikation

Eine klare Kommunikation muss dafür sorgen, dass Begründungen und Botschaften statt Phrasen gesendet werden und dass eine echte Vision klar wird. Dem Flurfunk gilt es transparent und schnell Informationen entgegenzusetzen und sicherzustellen, dass sich die Akteure im Top-Management auch in hitzigen Situationen in ihren Botschaften nicht widersprechen.

3. Führungskräfte als Multiplikatoren

Werden die Mitarbeiter nicht richtig abgeholt, kann es passieren, dass das Projekt durch unkooperatives Verhalten oder schlichtweg Passivität der Führungskräfte scheitert. Die Anforderungen sind dabei oft andere als im Alltag. Führungskräfte sollten entsprechend vorbereitet werden. Neben Kommunikation, intensiven Gesprächen und ausreichend Bereitschaft, sich kritischen Fragen zu stellen, kann eine gezielte Betreuung der Führungskräfte durch Coachings oder Trainings sinnvoll sein.

4. Persönliche Bedürfnisse berücksichtigen

Viele Mitarbeiter empfinden es als positiv, wenn ihre Verantwortung gestärkt wird. Daher ist es wichtig, ihnen aufzuzeigen, welche persönliche Entwicklung im Rahmen der Transformation möglich ist und wie diese im Zusammenhang mit ihren persönlichen Bedürfnissen und Zielen steht. Qualifizierungsmaßnahmen bieten hierfür einen guten Rahmen. Mitarbeiter können sich dort austauschen und das Management kann wichtige Botschaften einfacher erlebbar machen.

5. Nachhaltige Umsetzung

Eine Transformation ist kein Projekt, das mit einer Deadline enden wird. Die Veränderungen müssen ins Tagesgeschäft integriert und die neuen Prozesse sowie Verhaltensweisen gelebt werden. Erst wenn jeder Einzelne wiederholt die positive Erfahrung gemacht hat, dass die neuen Prozesse und Tools ihm helfen, wird die Transformation langfristig funktionieren. Daher sollte jede Veränderung mit einer gut geplanten Stabilisierungsphase abschließen. Sie hilft, Rückschläge aufzufangen, Erfolge aufzuzeigen und das Besondere in der Normalität zu verzahnen. Es gilt: „Eine Veränderung ist erst dann wirklich erfolgreich, wenn die Mitarbeiter diese auch in Abwesenheit des Managements verteidigen.“



Transformation und **Management:**

„Keine Angst vor heiligen Kühen.“

Die Transformation im Procurement betrifft die Geschäftsführung stärker als viele glauben wollen. Einer, der das schon länger predigt, ist Ingo Brauckmann. Der 49-Jährige war bereits für Henkel, DHL Supply Chain und zuletzt für die Berner Group als Chief Supply Chain Officer im Einsatz und hat in seiner Laufbahn mehrere Transformationsprojekte verantwortet. Seit Anfang des Jahres 2019 ist er als CEO Logistics bei thyssenkrupp Steel Europe tätig. Im Interview spricht Brauckmann darüber, wie elementar definierte Rollen sind – und warum die Geschäftsführung so wichtig für eine erfolgreiche Transformation ist.

”

Herr Brauckmann, Sie waren in verschiedenen Unternehmen tätig und haben verschiedene Ansätze für Transformation gesehen. Welche Rolle spielen die Geschäftsführer?

Für die Geschäftsleitung ist eine Sache ganz entscheidend: das Mindset. Das Management muss sich zu jeder Zeit absolut im Klaren darüber sein, welche strategische und auch operative Bedeutung der Einkauf für das gesamte Unternehmen hat. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Transformation ernst genommen und intern wie extern unterstützt wird. Deshalb ist es für die Geschäftsführung wichtig, die Transformation im besten Fall selbst einzuleiten und gegenüber den Mitarbeitern ausreichend und gut zu begründen.

Und das reicht?

Nein, auf keinen Fall. Es braucht eine ständige Begleitung des Prozesses und einen langen Atem. Denn eine Transformation ist gerade auch im Bereich des Einkaufs kein Sprint, sondern immer ein Marathon. Für die Geschäftsführung bedeutet das, sich regelmäßig über Fortschritte oder Rückschläge zu informieren, sie zu moderieren und zu verhindern, dass „heilige Kühe“, wie es sie in vielen Unternehmen gibt, trotz einer Transformation unangetastet bleiben.

Kommunikation ist für die
Geschäftsführung extrem wichtig.
Alle Ansprechpartner, sowohl
intern als auch extern, müssen
sensibel auf die Transformation
vorbereitet werden.



Was meinen Sie mit heiligen Kühen?

Es muss in meinen Augen sichergestellt werden, dass alle Bereiche transformiert und am Ende auch optimiert werden. Nur so gelingt ein erfolgreicher Wandel. Wenn bei der Transformation aber einige Bereiche aus unterschiedlichsten Gründen ausgespart werden, beispielsweise das Marketing oder die Beratung, sendet das ein völlig falsches Signal an die Belegschaft und führt im schlimmsten Fall zu Unmut oder zu einem Glaubwürdigkeitsproblem.

Welche anderen Probleme kommen typischerweise auf?

Dem Einkauf wird in vielen Unternehmen nicht der Stellenwert zugeschrieben, den er eigentlich haben sollte. Um die Bedeutung der Veränderung zu signalisieren, sollte die Geschäftsführung darauf achten, die Transformation „top down“ vorzugeben und von Beginn an Mitarbeiter das Projekt führen zu lassen, die sowohl umsetzungs- als auch durchsetzungsstark sind. Dafür braucht es ganz klare Rollen: Wer verhandelt? Wer macht das Follow-up? Wer erstellt Spezifikationen? Jeder Schritt sollte nur einem Ansprechpartner zugeordnet werden.

Halten Sie es denn für sinnvoll, alles von oben zu diktieren?

Es geht nicht darum, etwas zu diktieren, sondern Ziele, Meilensteine und einen Kommunikationsplan in den oberen Management-Leveln zu erarbeiten und gemeinsam zu beschließen. Die konkrete Umsetzung muss aber in den Teams der einzelnen Bereiche entwickelt und an vielen Stellen mit Partnern in anderen Abteilungen abgestimmt werden. Immerhin hat der Einkauf Schnittstellen zu vielen anderen Bereichen wie etwa Produktion oder Vertrieb. Auch an diesen Schnittstellen sollte es immer einen Ansprechpartner geben, um anstehende Veränderungen abstimmen zu können.

Welche Rolle spielt bei solchen Prozessen die Kommunikation?

Kommunikation ist für die Geschäftsführung extrem wichtig. Sie muss sicherstellen, dass Veränderungsprozesse gegenüber den Mitarbeitern und externen Ansprechpartnern, wie Lieferanten und Kunden, konsistent kommuniziert werden. Beide Seiten, sowohl intern als auch extern, müssen sensibel auf die Transformation vorbereitet werden. Das ist nicht einfach, kann mit der nötigen Strategie aber funktionieren.

Wie kommuniziere ich denn Teilprojekte im Rahmen der Transformation?

Dafür gilt es zunächst, das Projekt als Ganzes in kleinere Teilprojekte zu gliedern, die sich von einzelnen Teams besser bearbeiten lassen. Sind sie zu klein, laufen Sie Gefahr, dass das Projekt zerfasert. Sind sie zu groß, könnten sie Teams überfordern. Ist diese Gliederung erfolgreich absolviert, können Sie überlegen, wie Sie bestimmte Meldungen kommunizieren wollen.

Verhandlungserfolge sollten beispielsweise immer als Leuchtturmprojekte kommuniziert werden, um eine möglichst große Erfolgswelle zu generieren. Wichtig ist dabei, dass alle Mitarbeiter, die beteiligt sind, davon wissen und ihre Beiträge leisten dürfen. Das garantiert, dass Sie möglichst viele Kollegen mitnehmen. Wie bei jeder Veränderung wird es auch im Einkauf Nörgler geben, solche die nicht glauben, dass bestimmte Einsparungen nötig und möglich sind. In diesen Fällen kann ein nachhaltiges und kontinuierliches Reporting sehr wichtig sein, um die Nörgler von der Transformation zu überzeugen.

Und wie kommuniziert man Teilprojekte extern?

Extern lassen sich durch Konsolidierung auf wenige, strategische Partner sehr gute kommunikative Erfolge erzielen. Im besten Fall können Sie mit Ihren Aussagen ein starkes Signal in den Markt senden. Aber aufgepasst: Das Signal muss zur eigenen Strategie passen und darin eingebettet sein, sonst kann der Schuss nach hinten losgehen. //



Fallbeispiel Einkaufstransformation: K+S

„Der Einkauf als Kernelement strategischer Veränderung“

30 Millionen Euro jährlich möchte der Produzent und Anbieter von Mineralien K+S durch Transformation des Einkaufs ab 2021 einsparen. Wie kann das gelingen?

K+S gehört zu den ganz Großen seiner Branche. Das Unternehmen wurde bereits 1889 gegründet, gilt als der größte Salzproduzent der Welt und ist hauptsächlich in Europa sowie Nord- und Südamerika tätig. Darüber hinaus gehört es zur Spitzengruppe der internationalen Anbieter von kali- und magnesiumhaltigen Produkten.

Nachhaltig wachsen, neue Geschäftsfelder erschließen und die eigenen Kunden viel stärker in den Fokus der Unternehmensstrategie rücken: Mit der Gruppenstrategie „Shaping 2030“ führt das Bergbauunternehmen K+S derzeit eine umfangreiche Transformation durch. Der Einkauf nimmt hierbei eine tragende Rolle ein – er soll die unternehmensweite Transformation mit antreiben, indem er Synergien schafft und ab 2021 jährlich über 30 Millionen Euro einspart. Um diese ambitionierten Ziele zu erreichen, mussten die globale Einkaufsorganisation weiterentwickelt, Prozesse optimiert und Kompetenzen ausgebaut werden.

Einer der Verantwortlichen für das umfangreiche Transformationsprogramm, das nun seit zwei Jahren läuft, ist Niels Walberg, Leiter des zentralen Einkaufs bei K+S: „Eine solche Summe erreicht man nicht, indem man nur über Preise verhandelt und sonst nichts ändert.“ Mit Hilfe von INVERTO hat er mit seinem Team einen Business Case definiert und zunächst 220 konkrete Teilprojekte definiert. Das Ziel: Für Ausgaben von rund zwei Milliarden Euro Einsparungen gegenüber dem aktuellen Preisniveau und eine deutliche Verbesserung gegenüber der strategischen Planung zu erreichen.

Basierend auf einem priorisierten Umsetzungsplan unterstützten temporäre Ressourcen die erfolgreiche Umsetzung wichtiger Initiativen. Gleichzeitig etablierte K+S eine Programmberichts- und Beschaffungscontrolling-Struktur. Diese unterstützt die Beschaffungsmanager beim Tracking von Wertschöpfungspotenzialen und stärkt das Bewusstsein für Rolle und Beitrag des Einkaufs auf Top-Management-Ebene.

Durch die Einrichtung eines Projektbüros, das die Transformation und alle Beteiligten koordiniert, sowie die Erarbeitung eines klaren Programmdesigns wurden die Veränderungsprozesse konkretisiert. „Im Kern geht es darum, Kontingente zu bündeln, alternative Lieferanten zu nutzen oder Bestellvorgänge zu vereinfachen“, erklärt Walberg.

Im Projektverlauf war es für das Einkaufsteam entscheidend, Ansprüchen interner Kunden weiterhin gerecht zu werden und das Servicelevel während der herausfordernden Transformation beizubehalten. „Während sich der Einkauf weiterentwickelt, ist es trotzdem wichtig, im Tagesgeschäft kontinuierlich zu liefern. Unsere Geschäftspartner erwarten, dass wir alle wichtigen Leistungsdimensionen abdecken, von der Einhaltung von Sicherheits- und Nachhaltigkeitsstandards, der Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, der Kosten- und Qualitätsleistung bis hin zu Innovation und dem Service für unsere internen Kunden“, sagt Walberg.

Parallel wird ein innovatives Beschaffungssystem eingeführt, das den Kunden einen verbesserten Self-Service für ein deutlich größeres Spektrum an Gütern und Dienstleistungen anbietet. Dadurch werden in den Einkaufsteams zusätzliche Kapazitäten für die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen im Rahmen strategischer Einkaufsaktivitäten geschaffen.

Der Beitrag zum Unternehmenswert bleibt ein bestimmendes Ziel des Einkaufs – hierbei müssen die unterschiedlichen Erwartungen der Geschäftspartner berücksichtigt werden. Die Vernetzung des Einkaufs mit internen Stakeholdern und externen Lieferanten ist erfolgskritisch für das Gelingen der Transformation.

Gerade bei komplexen Produkten und Leistungen, wie sie bei K+S eingekauft werden, muss der Einkäufer ein tiefes Verständnis der Auswirkungen auf den Produktionsprozess sowie hinsichtlich möglicher Risikofaktoren entwickeln.

Die Definition gemeinsamer Prozesse und klarer Rollen haben die Zusammenarbeit zwischen dem Einkauf und den anderen Abteilungen deutlich verbessert. Integrierte Beschaffungsteams aus Einkäufern und Spezialisten der Fachbereiche haben kritische Themen vorangebracht. Der Austausch zwischen den Mitgliedern des Beschaffungsteams und funktionale Schulungen für strategische Einkäufer trugen laut Walberg dazu bei, Fähigkeiten zu entwickeln, die auch weiterhin im Tagesgeschäft von hoher Bedeutung sind, zum Beispiel fortschrittliche TCO-Methoden.



Niels Walberg
Leiter Zentral-Einkauf

Bei der Reduzierung der Alternativen im Sortiment für Sicherheits- und Schutzausrüstung etwa hat der Einkauf die betroffenen Ingenieure an den deutschen Standorten sowie den Betriebsrat einbezogen. Walberg: „Wir können leider nicht alle individuellen Wünsche berücksichtigen. Aber durch die Reduktion der Alternativen in Zusammenarbeit mit allen Anspruchsgruppen erzielen wir Einsparungen, ohne in der Qualität nachzulassen.“

Auch die Kosten für Softwarelizenzen konnte der Einkauf deutlich reduzieren. Gemeinsam mit den Bereichen Personal, Recht und IT bildete die Einkaufsabteilung ein Projektteam, das Lizenzbedarfe überprüfte und den Bedarf entsprechend optimieren konnte.

Nach gut zwei Jahren lässt sich bereits festhalten, dass die Maßnahmen wirken. „Die gestärkte globale Einkaufsorganisation trägt in der neuen Aufstellung deutlich und sichtbar zu den Konzernzielen bei. Gemeinsame Prozesse und Beschaffungsaktivitäten haben die funktionsübergreifende Zusammenarbeit des Einkaufs mit wichtigen Stakeholdern wie Operations und Engineering sowie Geschäftsfunktionen wie Marketing und IT deutlich verbessert“, resümiert Walberg. //





Die richtigen Lösungen finden mit dem Digital Solution Navigator

Schritt für Schritt zum digitalen Einkauf



→ **37 %** aller Unternehmen haben laut einer Umfrage des Digitalverbandes Bitkom große Probleme bei der Bewältigung der Digitalisierung. Auch im Einkauf sehen sich Entscheider mit zahllosen Fragen konfrontiert.

Dass die Digitalisierung ein langfristiger Prozess ist, der nicht mit einem einzigen Sprung erledigt werden kann, haben die meisten Unternehmen verstanden. Diese Erkenntnis wirft jedoch die Frage auf, wo man anfängt und was für die eigenen Strukturen am besten geeignet ist. Denn eine „One-Size-fits-all“-Lösung gibt es nicht. Überdies dürfen Firmen keine Insellösungen schaffen. Ein voll digitalisiertes Unternehmen funktioniert nur, wenn alle Prozesse ineinandergreifen und die in den verschiedenen Bereichen eingesetzte Software sich verzahnen lässt.

Es gilt daher, die eigenen Prozesse zu hinterfragen, den aktuellen Reifegrad zu erkennen und die strategischen Ziele des Einkaufs zu berücksichtigen, um die nächsten Schritte in die Digitalisierung zu definieren und die dafür geeigneten Lösungen auszuwählen.

Den Ist-Zustand und die Ziele bestimmen, um zu wissen, wie es weitergeht

Der Reifegrad des Einkaufs lässt sich durch die Bewertung sechs verschiedener Dimensionen bestimmen. Ein Abgleich mit der Peer Group (in Größe und Tätigkeit vergleichbare Unternehmen) sowie mit den strategischen Zielen im Einkauf zeigt, wie weit die Einkaufsabteilung entwickelt ist und wo die größten Lücken bestehen. Auf Basis von weitergehenden Analysen und Benchmarks lässt sich zusätzlich der Wertbeitrag einzelner Kategorien zu den strategischen Zielen im Einkauf bestimmen.

Zur tiefergehenden Analyse der digitalen Reife der Einkaufsfunktion wird eine Erhebung, an der nicht nur Entscheider, sondern auch repräsentative Mitarbeiter teilnehmen, durchgeführt. Das Management wird darüber hinaus nach Zielen im Bereich Digitalisierung befragt. Die Ergebnisse werden anhand verschiedener Indikatoren analysiert und mit der Peer Group verglichen. Das Unternehmen erfährt dadurch, wo es in der digitalen Transformation steht. Darüber hinaus erhält das Management Informationen, wie die Mitarbeiter über die digitale Reife im Einkauf denken und wie aufgeschlossen sie einer Weiterentwicklung gegenüberstehen.

Auf Basis der Ergebnisse werden anschließend die Handlungsfelder definiert, in denen Digitalisierung sinnvoll ist. Dies erfolgt in Workshops, in denen eine Bewertung des Aufwands und der Effekte erfolgt und eine Roadmap zur Implementierung entwickelt wird.

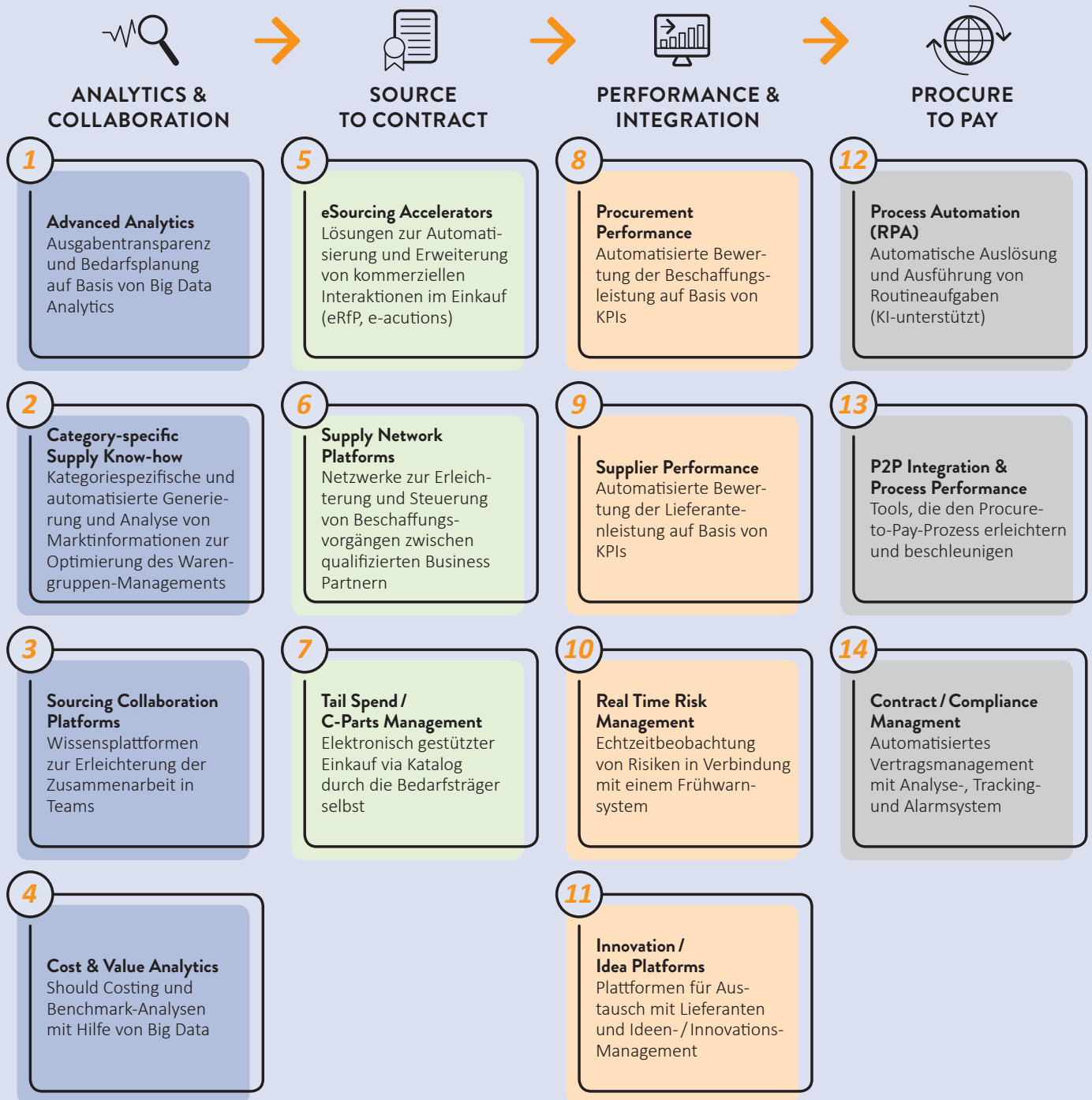
Die richtigen Tools identifizieren mit dem Digital Solution Navigator

Unternehmen sollten zunächst die Digitalisierungsprojekte umsetzen, die schnelle Erfolge bringen. Um die dafür passenden Tools zu finden, kommt der Digital Solution Navigator zum Einsatz. Er bietet einen Überblick über Softwarelösungen und ihre Funktionen in insgesamt 14 Handlungsfeldern. Damit hilft er Unternehmen, sich im Dschungel des breiten Angebots zurechtzufinden. Durch ein kontinuierliches Screening von Anbietern am Markt und regelmäßigen Austausch mit diesen wird sichergestellt, dass der Digital Solution Navigator immer auf dem aktuellen Stand ist. >

Der Digital Solution Navigator bietet einen Überblick über Softwarelösungen und ihre Funktionen in insgesamt 14 Handlungsfeldern.

”

/ Die 14 Handlungsfelder des Einkaufs: In allen Bereichen stehen digitale Tools zur Verfügung.



Anwendungsbeispiele für Digitalisierung im Einkauf

Einer der ersten Schritte bei der Digitalisierung des Einkaufs in vielen Unternehmen ist der **Procure to Pay Prozess**. Dazu werden Kataloglösungen eingeführt, Lieferanten über Plattformen eingebunden oder direkt

ins ERP integriert und der Rechnungsprozess automatisiert. Dass dies erhebliche Verbesserungen im Prozess bringen kann, zeigt das Beispiel eines internationalen Flughafens, der ein **Procure to Pay System** einführte, um die internen Prozesse zu optimieren. Das System erhöhte durch die Automatisierung Transparenz sowie Effizienz, die Maverick Buying Rate sank um 30 Prozent. Ein papierloser Prozess vom Eingang der Rechnung bis zur Bezahlung war das Ziel eines anderen Unternehmens. Dadurch wurde die Bearbeitungszeit von

Rechnungen um 80 Prozent verkürzt. Durch die automatische Inanspruchnahme von Skonti konnten darüber hinaus signifikante Einsparungen erzielt werden.

In diesem Bereich haben sich jedoch in der Vergangenheit bei vielen Unternehmen Inselösungen und Medienbrüche entwickelt. Sie erfordern manuelles Eingreifen, kosten dadurch Zeit, sind fehleranfällig und sollten deswegen in ein durchgängiges System überführt werden. Ferner haben sich viele Tools weiter-

entwickelt oder neue Anbieter sind am Markt erschienen, so dass die eigene Softwarelandschaft regelmäßig auf Verbesserungsmöglichkeiten geprüft werden sollte.

Advanced Analytics ist der Bereich, in dem der strategische Einkauf deutlich gestärkt werden kann und neue Potenziale erschlossen werden können. Anhand von individuell zugeschnittenen Cockpits und Analysen wird Transparenz über alle Ausgaben gewonnen. Mit Big Data Methoden können große Datenmengen untersucht und die Analysen dank Machine Learning kontinuierlich verfeinert werden. Berichte sind jederzeit verfügbar und bieten dem Einkauf einen standortübergreifenden Überblick.

Ein global agierendes Produktionsunternehmen mit Zentraleinkauf in Europa implementierte eine solche Lösung, um die Transparenz über die Ausgaben zu erhöhen. Dadurch konnte der Zentraleinkauf Einsparpotenziale identifizieren und die Umsetzung angestrebter Maßnahmen besser verfolgen. Im indirekten Einkauf wurde das Maverick Buying signifikant reduziert, weil die geschaffene Ausgabentransparenz eine kontinuierliche Übertragung von Kreditoren in die Verantwortung des Einkaufs ermöglichte.

e-Sourcing Accelerators erhöhen die Effizienz und Schlagkraft des Source-to-Contract-Prozesses. Dazu zählen neben Tools zur Durchführung von Ausschreibungen auch eAuctions. In diesem Bereich sind viele Unternehmen bereits aktiv, oft ist die Nutzung der Tools aber nicht unternehmensweit ausgerollt oder sie ist auf einzelne Warengruppen beschränkt. Dadurch bleibt der Einsatz unter den Möglichkeiten, Ressourcen werden verschwendet. Richtig genutzt bieten diese Softwarelösungen einen strukturierten und standardisierten Prozess, der Bearbeitungszeiten deutlich verkürzt und die Ergebnisqualität erhöht, indem spieltheoretische Ansätze genutzt, Szenarien vorgerechnet und dem Einkäufer Vorschläge gemacht werden. Alle Dokumente können in einer Plattform gespeichert und anderen Stakeholdern zugänglich gemacht werden. e-Sourcing Accelerators können in eine bestehende ERP-Umgebung integriert werden oder als stand-alone Lösungen die Tool-Landschaft komplettieren.

Eine vollständige Digitalisierung aller Prozesse im Einkauf gelingt nur, wenn auch die Lieferanten digital eingebunden werden.

”

Immer größere Verwendung im Einkauf finden Robotic Process Automation Lösungen (RPA) zur **Automatisierung von manuellen Einkaufsprozessen**. Sie entlasten Einkäufer von zeitintensiven Routineaufgaben, indem sie wiederkehrende Aufgaben automatisiert nach vordefinierten Regeln ausführen. Mit RPA können Bearbeitungszeiten und -kosten massiv gesenkt werden. Ein Beispiel ist die automatische Bearbeitung von Ausschreibungen, bei denen Angebote auf Vollständigkeit und Konsistenz geprüft werden und die Lieferanten eine direkte Rückmeldung bekommen.

Die Lieferanten mitnehmen

Eine vollständige Digitalisierung aller Prozesse im Einkauf gelingt nur, wenn auch die Lieferanten digital eingebunden werden. Deswegen sollten Unternehmen, die Digitalisierungsschritte einleiten oder fortsetzen wollen, nicht nur ihren eigenen Reifegrad analysieren, sondern auch den ihrer Lieferanten im Blick haben. Gerade Zulieferer in den hinteren Gliedern einer Kette agieren oft noch analog. Das gilt insbesondere für Industriezweige, in denen viele kleine Unternehmen mit wenig Kapital aktiv sind. Unternehmen in diesen Branchen sollten ihre Lieferanten auf dem Weg in die Digitalisierung beispielsweise durch technische oder finanzielle Hilfe unterstützen. //



Philipp Mall

ist Principal und Leiter des Competence Centers Procurement Management. Er ist Experte für die Themen Einkaufsorganisation und -controlling, Risikomanagement und Digitalisierung. Gemeinsam mit seinem Competence Center Team hat Mall den INVERTO Digital Solution Navigator entwickelt.

✉ philipp.mall@inverto.com

FAZIT

Unabhängig von Unternehmensgröße und Branche bietet die Digitalisierung hervorragende Möglichkeiten, den Einkauf effizient zu gestalten und den Wertbeitrag zu erhöhen. Um Schritt für Schritt vorgehen zu können, bietet es sich an, nach einer Standortbestimmung einzelne Handlungsfelder zu betrachten und die jeweils passende Lösung zu suchen. Der Digital Solution Navigator hilft dabei, indem er die vorhandenen Angebote und ihre Funktionen transparent darstellt. Damit wird es Unternehmen ermöglicht, das für die Aufgabe und das vorhandene Umfeld am besten geeignete Tool zu finden.

Klare Ziele führen zu besseren Ergebnissen

Der Gewinn, den Private Equity Unternehmen beim Verkauf eines Portfoliounternehmens erzielen, fällt dieses und nächstes Jahr voraussichtlich deutlich geringer aus als in den Vorjahren, berichtet das Fachmagazin Finance. Private Equities müssen daher alle Hebel in Bewegung setzen, um eine maximale Wertsteigerung zu erreichen. Im Einkauf gelingt das am besten, indem sie Portfoliounternehmen klare Optimierungsziele setzen.

Private Equity Unternehmen gehen eine Vielzahl von Ansätzen bei der Top-line- und Bottom-line-Optimierung an, um Wertsteigerungen zu erzielen, wie unsere Umfrage (siehe Kasten) ergeben hat. Beim Blick auf die Bottom Line führt der Einkauf die Liste der erfolgversprechendsten Maßnahmen an. 33 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass darin hohes Potenzial für die Wertsteigerung steckt. Es folgen die Optimierung von Produktion und Service sowie des Working Capitals.

Private Equities, die der Einkaufsoptimierung ein hohes Potenzial zur Wertsteigerung beimessen, erzielen üblicherweise bessere Resultate in Form von Einsparungen als diejenigen, die das nicht tun – durchschnittlich 4,5 Prozent versus 2,5 Prozent. Diese Tendenz wird auch durch eine Betrachtung der Governance bestätigt. Denn Investoren, die ihren

Portfoliounternehmen klare Verbesserungsziele im Einkauf vorgeben, schneiden durchweg erfolgreicher ab als solche, die das nicht tun: Sie erreichen Ergebnisverbesserungen aus dem Einkauf von 4,3 Prozent statt nur 2,8 Prozent.

Private Equity Unternehmen arbeiten im Einkauf noch zu häufig mit klassischen Ansätzen

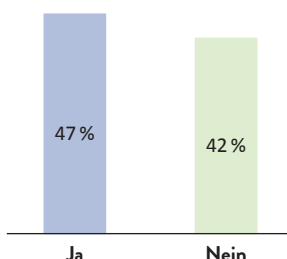
Zudem zeigte sich in der Umfrage, dass zwar alle Private Equities Einkaufsoptimierung betreiben, die überwiegende Mehrheit (72 Prozent) aber nur die klassischen Ansätze wie Nachverhandlungen oder Ausschreibungen verfolgt. Komplexere Einkaufshebel wie technische Spezifikationsansätze, Demand Management oder Global Sourcing werden dagegen nur von rund der Hälfte der Befragten eingesetzt. Speziell in Secondaries und vor allem in Tertiaries sollten Private Equity Firmen aber

diese anspruchsvolleren Instrumente nutzen, um weitere Einsparpotenziale auszuschöpfen, da die „low hanging fruits“ zumeist schon von ihren Vorgängern gepflückt wurden.

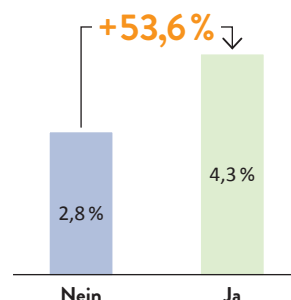
Augenfällig sind deutliche Unterschiede im Beitrag des Einkaufs zur Wertsteigerung der Portfoliounternehmen. Bei fast zwei Drittel der Befragten tragen Einkaufsmaßnahmen maximal zehn Prozent zur gesamten Wertsteigerung bei. Ein Drittel der Teilnehmer gibt 10 Prozent bis 25 Prozent als Beitrag zur Wertsteigerung an, während sechs Prozent der Befragten mit Einkaufsoptimierung sogar über 25 Prozent Wertbeitrag erreichen. Die signifikanten Unterschiede liegen in der sehr unterschiedlichen Struktur und Branchenverteilung der Portfoliounternehmen, aber auch in der Qualität der Einkaufsarbeit begründet. >

Die Studie zeigt, dass Investmentfirmen, die ihren Portfoliounternehmen klare Ziele vorgeben, ihr Einsparergebnis deutlich erhöhen

Zielsetzung im Einkauf
Setzen Sie Ihren Portfoliounternehmen Ziele hinsichtlich der Wertsteigerung durch Einkaufsoptimierung?



Durchschnittlicher Einspareffekt
Welchen durchschnittlichen Einspareffekt (in %) haben Sie auf das adressierbare Einkaufsvolumen durch Einkaufshebel in Ihren Portfoliounternehmen erzielt?



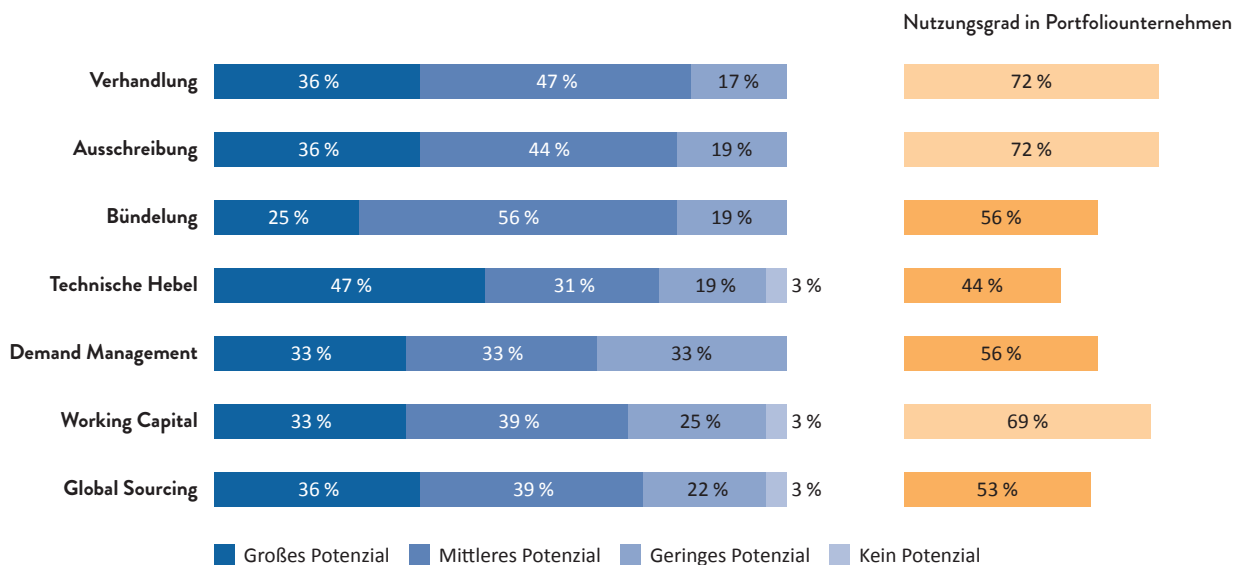
Quelle: INVERTO Private Equity Study 2019

Standardhebel werden bereits vielfach genutzt – komplexe Ansätze bieten jedoch noch Wertschöpfungspotenzial, insbesondere für Secondaries und Tertiaries.

”



/ Bewerten Sie die folgenden Einkaufsmaßnahmen in Bezug auf ihr Potenzial zur Verbesserung der Bottom Line eines Portfoliounternehmens.



Quelle: INVERTO Private Equity Study 2019

Rund drei Viertel der befragten Private Equities setzen für die operative Wertsteigerung ihrer Portfoliounternehmen externe Berater ein.

”

Beratungen werden zur Optimierung der operativen Bereiche eingesetzt

Rund drei Viertel der befragten Private Equities setzen für die operative Wertsteigerung ihrer Portfoliounternehmen externe Berater ein. Die wesentlichen Gründe für die Beauftragung einer Beratungsgesellschaft sind fehlende fachliche Kompetenzen sowie mangelnde Ressourcen in den Portfoliounternehmen, aber auch innerhalb der Private Equity Firmen selbst. Tatsächlich bringt eine spezialisierte Beratung für den Projektzeitraum das entsprechende Know-How und die notwendige Manpower mit, um kompliziertere Aufgaben anzugehen, neue Lösungsszenarien zu entwickeln und den Blick der unternehmensinternen Einkäufer auf strategische Fragen zu richten, die sonst im Tagesgeschäft untergehen.



INVERTO befragte für die Studie „Einkaufsoptimierung als Wertsteigerungshebel in Portfoliounternehmen“ rund 60 Führungskräfte aus Private Equity Firmen, die insgesamt ein Portfolio von über 200 Milliarden Euro verwalten und Unternehmen im Schnitt fünf Jahre halten. Die befragten Private Equities investieren zumeist in mittelständische Firmen im Wert von 50 bis 500 Millionen Euro aus den Branchen Industriegüter, Business Services, Telekommunikation/Media/Technologie, Konsumgüter sowie Gesundheitswesen/Pharma.

Die Studienergebnisse finden Sie auf der Webseite <https://www.inverto.com/pe-studie>

Einkaufsexperten können bereits in der Due Diligence Phase das Wertsteigerungspotenzial im Einkauf eines Übernahmekandidaten ermitteln. Nach der Übernahme ist eine umfangreichere Analyse der Bedarfe, des Reifegrads, der Prozesse und der versteckten Potenziale notwendig, um entsprechende Ziele zu definieren und konkrete Maßnahmen abzuleiten. Gerade in der aktuellen Marktsituation, wo eine hohe Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln („dry powder“) und ein starker Wettbewerb unter den Beteiligungsgesellschaften auf eine begrenzte Anzahl von Übernahmekandidaten treffen, sollten Private Equities die Chancen, die sich aus einer Einkaufsoptimierung ergeben, realistisch einschätzen und nutzen. //

FAZIT

Um signifikante Erfolge im operativen Wertsteigerungsprozess zu erzielen, ist es wichtig, dass Private Equity Unternehmen klare Ziele formulieren und ihre Strategien zur Optimierung des Einkaufs ausweiten. Die Spanne von zwei bis deutlich über vier Prozent erzielter Einsparungen bestätigt abermals, welches hohe Potenzial zur Wertsteigerung im Einkauf vorhanden ist.



Stefan Süßenguth

ist Principal bei INVERTO in München und als Head des Competence Centers Principal Investors and Private Equity verantwortlich für die Private Equity Studie. Zu seinen Kunden zählen internationale Industrieunternehmen sowie namhafte Private Equity Firmen, die er in Due Diligence, Operational Value Creation und Cross-Portfolio Optimierung berät.

✉ stefan.suessenguth@inverto.com

„Private Equity Firmen müssen mehr machen!“

Auf diese einfache Formel bringt es Jens Kiebler, Principal bei INVERTO und Experte für Private Equity. Außerdem gilt: Die ersten 100 Tage nach Vertragsabschluss fordern den Einkauf.

→ **Machbares fördern**

Erfahrungsgemäß schaffen es die Einkäufer der Portfoliounternehmen nicht allein, Einsparungen in signifikanter Höhe zu erzielen. Idealerweise erhalten sie Unterstützung durch Einkaufsexperten aus der Private Equity Gesellschaft oder von externen Beratern. Diese bringen das Wissen und die Zeit mit, die im Tagesgeschäft fehlen. Die Einkäufer der Beteiligung können damit auch Know-How für ihre Tätigkeit nach dem Einkaufsprojekt erwerben. So wird es möglich, komplexere Strategien nicht nur während der Kooperation mit den externen Beratern anzuwenden, sondern nachhaltig im Einkaufsteam zu verankern.

→ **Erfolge fordern**

Erwiesenermaßen erreichen Portfoliounternehmen höhere Einsparungen, wenn die Private Equity Gesellschaft klare Ziele vorgibt. Auf Basis einer Potenzialanalyse sollten diese Ziele abgeleitet und transparent kommuniziert werden. Besonders hilfreich ist, dass im Rahmen dieser Analyse bereits aufgezeigt wird, welche Maßnahmen zum Erfolg führen können.

→ **Hebel-Set erweitern**

Einkaufsorganisationen sind reifer geworden und gerade bei Secondaries ist klar, dass die „low hanging fruits“ bereits gepflückt wurden. Doch jetzt in der konjunkturellen Schwächeperiode kann es sich lohnen, erneut zu prüfen, ob es Sinn macht, die klassischen Strategien im Einkauf – also Lieferantenverhandlungen und Neuausschreibungen – noch einmal anzuwenden. Durch den Abschwung sind Anbieter möglicherweise zu Zugeständnissen bereit oder in der Lage, Preissenkungen weiterzugeben. Nur reichen diese Standardinstrumente allein nicht mehr aus, um signifikante Einsparpotenziale zu realisieren. Daher sollten Private Equities auch die anspruchsvolleren Hebel im Einkauf wie zum Beispiel Überprüfung der technischen Spezifikationen, Standardisierung, Bündelung oder Global Sourcing anwenden. Zwar dauert es länger, bis diese Strategien ergebniswirksam werden, doch der Einsatz rechnet sich.

→ **Realistische Potenzialhöhe identifizieren**

Der Preis, den eine Private Equity Gesellschaft für ein Unternehmen zu zahlen bereit ist, hängt auch von dem vermuteten operativen Wertsteigerungspotenzial ab. Daher ist es zwingend notwendig, dieses Potenzial realistisch zu ermitteln und schon in der Due Diligence genau hinzuschauen, was tatsächlich möglich ist. Bei der Bewertung von Secondaries und dort, wo in der jüngeren Vergangenheit bereits Einkaufsinitiativen durchgeführt wurden, muss die Überprüfung gründlicher sein.

→ **100 Tage für den Einkauf**

Der Vorteil bei der Einkaufsoptimierung ist, dass die Ergebnisse schnell wirksam werden und dadurch Mittel für Investitionen in anderen Bereichen zur Verfügung stehen. Deswegen sind die ersten 100 Tage nach Vertragsabschluss besonders relevant für den Einkauf. Initial ist die oben bereits erwähnte Potenzialanalyse: Sie präzisiert die Ergebnisse der Due Diligence, ist Basis für die Optimierungsziele in Teilbereichen des Einkaufs und zeigt die notwendigen Maßnahmen auf. Die Analyse dauert mindestens zehn Tage, je nach Unternehmensgröße und Umfang maximal bis zu sechs Wochen. Danach sollten die Ziele klar sein und die Roadmap der Maßnahmen vorliegen. Direkt im Anschluss geht es an die Umsetzung. Erste Ergebnisse lassen sich üblicherweise innerhalb von 30 Tagen realisieren.



Jens Kiebler

ist Principal bei INVERTO in Köln und Experte für Private Equity. Vor INVERTO war er für eine Private Equity Firma, zuletzt als Functional Partner Procurement, verantwortlich für umfangreiche Optimierungsprojekte im Einkauf der Portfoliounternehmen sowie eine Reihe von Maßnahmen zur Cross-Portfolio Optimierung. Daneben war er in Due-Diligence-Prüfungen eingebunden.

✉ jens.kiebler@inverto.com



INVERTO Büro **Stockholm**

„Die Reise hat gerade erst begonnen“

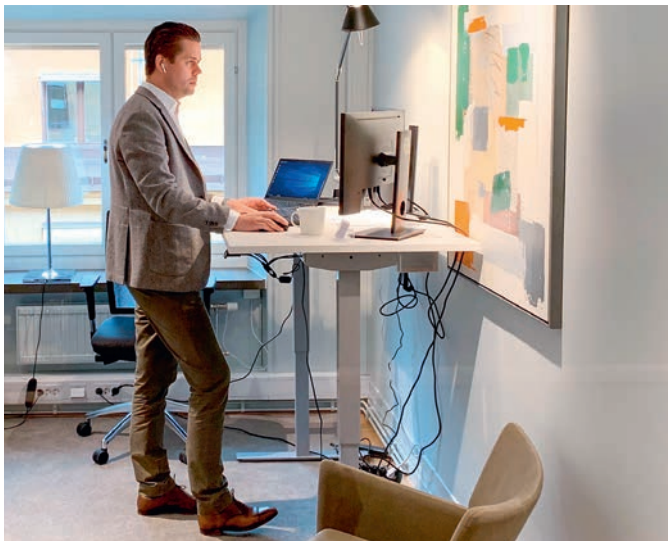
André Thuveesson ist Geschäftsführer unseres neu eröffneten schwedischen Büros und hat bereits kurz nach Eröffnung des Standortes die Erfahrung gemacht, dass das Beratungsangebot von INVERTO in „seinem Markt“ auf große Resonanz trifft. Er ist überzeugt, dass unsere Unternehmenskultur und -mentalität hierbei eine wichtige Rolle spielen.

Dein erster Kontakt mit INVERTO war ja schon lange vor deinem Einstieg – bei deinem vorherigen Arbeitgeber haben wir für den gleichen Kunden gearbeitet. Was hast du damals über „die anderen Berater“ gedacht?

„Mit zwei Beratungsunternehmen für dasselbe Projekt und denselben Kunden zu arbeiten, ist eine große Herausforderung. In diesem Fall vor allem auch, da ich bereits seit über einem Jahr für diesen Kunden an einkaufsfremden Themen gearbeitet hatte. Dann kam das INVERTO-Team dazu und es gab anfangs schon Verunsicherung, wie das funktionieren kann. Doch je intensiver die Zusammenarbeit mit INVERTO wurde, desto schneller wurde mir klar, dass mein Mindset mit dem der anderen übereinstimmt. Letztlich haben wir eine enge Beziehung aufgebaut – lange gemeinsame Arbeitsnächte und Reisen schweißen zusammen.“

Wie genau kam es dann zu deinem Wechsel „auf die andere Seite“?

„Bei einem Bier in London haben wir zum ersten Mal über die geplante INVERTO-Expansion nach Schweden gesprochen. Zu diesem Zeitpunkt habe ich aber nicht daran gedacht, das Unternehmen zu wechseln. Doch ein halbes Jahr später hat mich das Management-Team von INVERTO wieder kontaktiert und wir haben über die konkreten Pläne für den neuen Standort in Stockholm gesprochen. Ich erkannte das große Potenzial für INVERTO in Schweden und wollte unbedingt Teil dieser Reise sein. Auch das Timing war jetzt besser und ich war für einen Wechsel bereit. Der Auswahlprozess war sehr professionell und wir haben viele intensive Gespräche geführt. Hierbei war vor allem der ‚Cultural Fit‘ wichtig und die Bereitschaft, die Unternehmenskultur von INVERTO nach Schweden zu tragen.“



Du bist jetzt seit fast einem Jahr bei INVERTO – wie hast du diese Zeit erlebt?

„Da ich zuvor bereits Unternehmen in Deutschland beraten und schon eine gemeinsame Vergangenheit mit INVERTO hatte, waren mir beim Einstieg weder das Unternehmen noch die deutsche Kultur völlig fremd. Der Einstieg verlief ebenfalls sehr professionell, ich wurde von allen freundlich aufgenommen und habe starke Unterstützung von meinen Kollegen erhalten. Ich freue mich auch, dass ich in so kurzer Zeit bereits einige wirklich gute Freunde im Unternehmen gefunden habe.“

Als ich zu INVERTO kam, waren für mich die Unternehmenskultur und die Arbeitsethik in den Kundenprojekten die wichtigsten Parameter. Jetzt, ein Jahr später, bin ich immer noch davon überzeugt, dass wir mit unserem außergewöhnlich talentierten Team und unserem starken Fokus auf die Bedürfnisse unserer Kunden weiterhin große Erfolge feiern werden – und das auch in Schweden und den nordischen Ländern.“

Worin bestehen deiner Meinung nach die größten Unterschiede in der Mentalität zwischen Deutschen und Schweden?

„Viele Schweden haben ein sehr differenziertes Bild von den Deutschen. Ich habe bisher bei den Deutschen keine Eigenschaften gesehen, über die ich mich groß gewundert habe. Der größte Unterschied ist meiner Meinung nach, dass die Deutschen wesentlich schneller zum Punkt kommen als die Schweden und generell sehr direkt kommunizieren.“

Gemeinsam mit deinem Team baust du ja derzeit unser neues Büro in Stockholm auf – wie genau läuft das ab?

„Wir sind erst vor kurzen in unser neues Büro in Stockholm gezogen. Da wir noch ein kleines Team sind, herrscht bei uns eine sehr familiäre Atmosphäre und wir arbeiten sehr eng zusammen in unseren Kundenprojekten. Mit unserem Fokus auf Einkauf und Supply Chain Management sind wir vom schwedischen Markt gut aufgenommen worden und auch Bewerber glauben fest an den Erfolg von INVERTO – in den letzten Monaten konnten wir bereits zehn sehr erfahrene Einkaufsexperten für das Stockholmer Büro gewinnen. Aber die Reise hat gerade erst begonnen und wir haben große Pläne.“

Wie gewinnst du die „richtigen“ Mitarbeiter für eine so spannende und herausfordernde Aufgabe?

„Was mich selbst betrifft, musste ich nicht lange überlegen – Die Neueröffnung eines Standortes auf einem für INVERTO neuen Markt zu verantworten und das mit starker Wachstumsunterstützung durch die Zentrale in Köln sowie unseren Mutterkonzern BCG ist eine einzigartige Gelegenheit, wie man sie nur sehr selten bekommt. Bezogen auf das Team wurden wir selbst überrascht von den starken Kandidaten, die sich unserer Reise anschließen wollen und unsere Vision teilen. Die nordische Expansion geht weiter und unsere Kollegen aus Stockholm und Kopenhagen sind ein fantastisches Team und genau die Richtigen, um diese weiter voranzutreiben.“

Gerade in der Anfangszeit ist dies eine herausfordernde Aufgabe. Wie entspannst du dich vom Berufsalltag?

„Um für unsere Kunden das Beste zu geben, investieren Berater viel Zeit und Mühe in die Arbeit. Umso wertvoller ist für mich meine Freizeit, die ich vor allem mit meiner Frau und unserem Hund, einem völlig verrückten ungarischen Vizsla, sowie meiner Familie und Freunden verbringe. An Wochenenden findet man mich wahrscheinlich beim Grillen in unserem Ferienhaus, im Wald beim Pilze sammeln oder in der Werkstatt, wo ich Sonnenliegen für unseren Garten baue.“

Auf einer Reise nach Stockholm, was sollte unbedingt auf unserer „Bucket List“ stehen?

„Da ich selbst nicht aus Stockholm komme, habe ich leider nur wenige Geheimtipps. Ich verbringe meine Zeit gerne im Stockholmer Schären-garten – ein wunderschöner Ort zu jeder Jahreszeit. Nehmt eine der vielen Fähren und genießt einfach die Zeit.“ //

Supply Chain Finance:

Liquidität erhöhen, Working Capital optimieren

Volatile Zeiten zwingen viele Unternehmen zum Umdenken – die Erhöhung der eigenen Liquidität hilft, in schwierigen Zeiten flexibel zu bleiben. Doch eine Verlängerung der Zahlungsziele ist bei vielen Lieferanten schwer umzusetzen. Wir zeigen auf, wie Unternehmen mit Supply Chain Finance ihr Working Capital optimieren, Liquidität sicherstellen und warum dabei auch für die Lieferanten Vorteile entstehen können.



**Titelstory im
nächsten Heft!**

Start der neuen Risikomanagement-Studie

Wie gehen Unternehmen mit aktuellen Risiken um?

Auch in diesem Jahr erheben wir wieder den Status des Risikomanagements im Einkauf. und freuen uns, wenn Sie Ihre Einschätzung zu folgenden Fragen mit uns teilen:

Wie begegnen Sie aktuellen wirtschaftlichen und politischen Risiken – insbesondere konjunkturellen Unsicherheiten? Welche Maßnahmen und Tools nutzen Sie im Umgang mit Gefahren wie z. B. Lieferantenausfällen?

Nehmen Sie teil!

Hier geht es zur Umfrage: www.inverto.com/risikostudie



Impressum

Herausgeber:

INVERTO GmbH
Lichtstraße 43i · 50825 Köln
Telefon: +49 221 485 687-0
Telefax: +49 221 485 687-140
insights@inverto.com

Verantwortlich i. S. d. P.:

Thibault Pucken, INVERTO GmbH

Redaktion:

Melanie Burkard-Pispers
Telefon: +49 221 485 687-141
E-Mail: melanie.burkard@inverto.com

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung der INVERTO GmbH vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bildnachweise:

Alle Fotomotive unterliegen dem Copyright der INVERTO GmbH, soweit nicht anders angegeben und mit Ausnahme folgender Bildquellen: Titel iStock/d1sk, S. 3 eyeem/Mike Chan, S. 3 + S. 22 eyeem/Henning, Adobe Stock/Fabian, S. 3 + S. 27 eyeem/Nor Hidayat Mohamed, S. 4 Adobe Stock/Lensman300, S. 7 iStock/JaCZhou, S. 8 Adobe Stock/enjoys25, iStock/mooltfilm, S. 11 iStock/35007, S. 12 eyeem/Tamás Sóki, S. 14 Adobe Stock/jozefmivic, S. 16 iStock/piranka, S. 20 K+S AG, S. 30 eyeem/Andrius Aleksandravičius, S. 32 iStock/ollo

www.inverto.com

INVERTO
A BCG COMPANY