

Convivax

# Ist der Einkauf gerüstet?

Was sich hinter Industrie 4.0 und Einkauf 4.0 verbirgt



Die Anforderungen an den Einkauf der neuesten Generation sind hoch.

Was sind die Anforderungen an die Unternehmen und damit auch an den Einkauf? Wie gut sind die Unternehmen darauf vorbereitet? Verfolgt man aktuelle Studien, Umfragen und Publikationen, dann scheinen Anspruch und Realität aktuell weit auseinander zu liegen. In den letzten Monaten haben sich viele Studien mit

dem Themenkomplex Industrie/Einkauf 4.0 beschäftigt. Grob zusammengefasst sagen 80 Prozent der Befragten, dass das Thema wichtig oder sehr wichtig für das eigene Unternehmen ist. Gleichzeitig geben 80 Prozent zu, dass ihr Kenntnisstand zu Industrie 4.0 nur genügend oder ungenügend ist. In Verbindung mit der Tatsache, dass sich 94 Prozent nicht oder nur teilweise mit den Anforderungen an den Einkauf beschäftigt haben, wirft dies die Frage auf, wie gut der Einkauf in den Unternehmen auf das Thema vorbereitet ist. (siehe Bild 1)

Gemäß unterschiedlicher Befragungen und Arbeitsgruppen wird dem Einkauf und der Supply Chain keine führende Rolle bei der Digitalisierungsstrategie zugewiesen. Der Studie Lünendonk „Automotive Radar“ zur Folge, ist die Supply-Chain-Funktion auch nur in 30 Prozent der Fälle zusammen mit anderen Funktionen in der Verantwortung. Ist Industrie 4.0 also gar nicht so bedeutend für den Einkauf? Folgt der Einkauf lediglich der Gesamtstra-

ategie des Unternehmens? Vermutlich ein mindestens fahrlässiges Vorgehen, wenn man die Inhalte wie Vernetzung oder die Digitalisierung von Prozessen und Beschaffungsportfolio näher beleuchtet. Zumal, wenn man bedenkt, dass in den meisten Unternehmen 50 Prozent und mehr der Wertschöpfung von den Lieferanten kommen und auch Innovationen wesentlich von diesen beeinflusst werden.

## Anforderungen an Einkauf 4.0

Die Anforderungen an den Einkauf der neuesten Generation sind hoch. Digitalisiert, horizontal und vertikal vernetzt, automatisiert, analytisch und methodisch auf dem neuesten Stand sowie stets den Mehrwert der eigenen Funktion aufzeigend soll er sein. Sicher ist in den letzten Jahren sehr viel in der Weiterentwicklung der Einkaufsfunktion passiert. Viele Unternehmen haben einen strategischen Einkauf aufgebaut und etabliert, nutzen die entsprechenden Hebel zur Generierung von Wertbeiträgen. Der Einkauf wird also zunehmend als Partner auf Augenhöhe akzeptiert. Allerdings ist diese „Einkaufskultur“ noch nicht in allen Unternehmen Standard – die operative, abwicklungsorientierte Rolle des Einkaufs steht oft noch im Fokus. Höchste Zeit das Thema anzupacken. (siehe Bild 2)

Der Einkauf stellt so etwas wie die zentrale Drehscheibe zwischen dem eigenen Unternehmen und den Lieferanten auf der einen Seite sowie den internen Funktionen dar. Er sollte das Bindeglied zwischen Entwicklung, Produktion, Qualität und den anderen Prozessen mit den Lieferanten sein. Horizontale und vertikale Vernetzung sind die passenden Schlagworte. Auf Unterstützung kann der Einkauf hierbei von den zunehmend besseren IT-Lösungen bauen, mit denen sich gemeinsame Prozesse abbilden lassen.

Wesentliche Grundlage für vernetztes Arbeiten ist Transparenz. Nicht nur Transparenz in den Zahlen, sondern auch in den Prozessen und Strukturen. Das gilt etwa auch für Technologie-Roadmaps als Grundlage gemeinsamer Entwicklungen und Planungen. Transparenz bedeutet nicht Know-how-kritische Inhalte ans „Info-Board“ des Unternehmens zu hängen, allerdings sollte man die erforderlichen Informationen dem notwendigen Personenkreis auch zur Verfügung stellen.

Als einen der wichtigsten Prozesse im Einkauf ist das strategische Warengruppenmanagement zwingend funktionsübergreifend aufzustellen. Nur so kann auch wichtigen, technologischen Aspekten Rechnung getragen

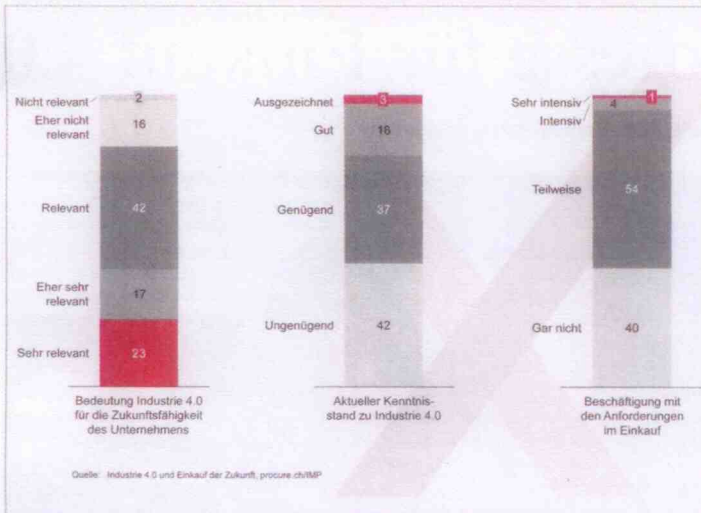


Bild 1: Bedeutung und Kenntnisse Industrie 4.0 – Beschäftigung mit den Anforderungen

werden. Eine Doppelspitze zur Führung einer Warengruppe kann hier ein organisatorischer Ansatz zur Unterstützung der vertikalen Vernetzung sein. Eine ebenfalls crossfunktionale Steuerung der Warengruppenstrategien ergänzt den Gedankenansatz der vertikalen Vernetzung. (siehe Bild 3)

Die horizontale Achse stellt die Verbindung zu den Lieferanten dar. Dabei ist der Grad der Vernetzung, je nach Bedeutung des Lieferanten, abgestuft ausgestaltet. Eine enge Zusammenarbeit und ein gegenseitiges Commitment rechtfertigen sich in erster Linie für die strategischen Partner. Zum Start des Prozesses kann eine so genannte Cross Balanced Scorecard (x-BSC) unterstützend eingesetzt werden. Neben konkreten Zielen der Kunden-Lieferanten-Beziehung, können hier zum Beispiel auch Projekte fest vereinbart werden.

Zu Beginn muss der Einkauf sich klar werden, welche Rahmenbedingungen das eigene Handeln beeinflussen und welche Digitalisierungsstrategien bereits in der Umsetzung sind. Danach empfiehlt sich ein ehrlicher Blick auf

das eigene Handeln und den Entwicklungsstand des Einkaufs. Stellt sich an dieser Stelle heraus, dass die operativ, abwickelnde Ausrichtung im Vergleich zur Strategischen noch im Vordergrund steht, so ist vermutlich zunächst noch ein Entwicklungsschritt zu absolvieren, bevor Einkauf 4.0 auf der Agenda steht.

Ist das strategische Handeln der Einkaufsorganisation bereits entsprechend ausgeprägt, so kann die Strategieentwicklung mit den Themen aus der Industrie 4.0 unmittelbar folgen, in deren Folge die Umsetzung der Maßnahmen ansteht. Dabei sollte die Balance zwischen raschen Umsetzungserfolgen mit realisierten Potenzialen und Veränderungsmassnahmen zur Absicherung der Nachhaltigkeit stimmen. Nur so wird gewährleistet, dass die Ansätze aus dem Einkauf 4.0 schnell Akzeptanz, sowohl bei den Lieferanten als auch im eigenen Unternehmen, finden.

Markus Fuchtenbusch



Bild 2: Anforderungen der Industrie 4.0 an den Einkauf

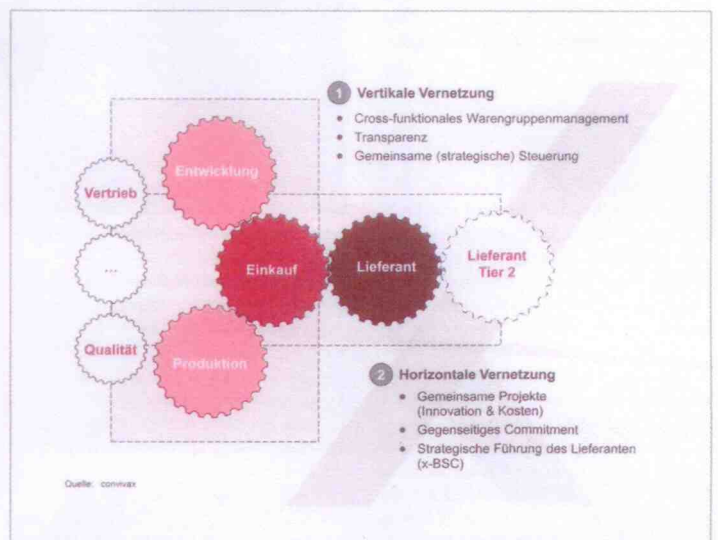


Bild 3: Einkauf 4.0 als Drehscheibe vertikaler und horizontaler Vernetzung