

Beschaffung

aktuell

2014 11

Das Magazin für Strategischen Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik



Autohersteller nutzen den Rennsport, um ihre technische Kompetenz zu demonstrieren. Doch damit die Fahrzeuge am Ende gewinnen, sind effiziente Logistikprozesse erforderlich.

LOGISTIK IM RENNSPORT

Mit schlanken Prozessen auf's Treppchen

Seite 31

EINKAUFSLEITER IM GESPRÄCH

Friedhelm Felten von der Merck Group Seite 12

PERSONALMANAGEMENT

Employer Branding: Leidenschaft statt leerer Hülle Seite 44

TECHNISCHER EINKAUF

Antriebstechnik für hygienische Einsatzfälle Seite 60

MANAGEMENT

- 12 Interview**
Friedhelm Felten, CPO, Merck Group
- 18 Predictive Analytics**
Digitales Gold schürfen
- 20 Einkaufscontrolling**
Stuttgarter Straßenbahn optimiert Einkauf
- 22 Optimierung durch Simulation**
Zuverlässige Absatz- und Bedarfsplanung
- 24 Lieferantenmanagement**
Gemeinsam statt einsam
- 26 Neuorganisation einer Supply Chain**
Für die Zukunft gut aufgestellt
- 28 Lieferantenmanagement**
Zuckerbrot statt Peitsche

LOGISTIK

Titelthema

- 31 Logistikprozesse im Rennsport**
Von der Tresenlogistik zum Routenzug

ANTRIEBSTECHNIK

- 34 Energieeffizienz von Elektromotoren**
Vorschriften weiter verschärft
- 36 Produktneuheiten**
- 38 Swisstech und Prodex**

E-PROCUREMENT

- 40 Anbindung an SAP-ERP-System**
Optimierte Betriebsmittelorganisation
- 42 E-Procurement in der Cloud**
Apps und Cloud beschleunigen Prozesse
- 43 E-Procurement-Lösung der T-Systems**
Online-Shopping für's Büro

PERSONALMANAGEMENT

- 44 Strategische Personalplanung**
Warum der Einkauf mitreden muss
- 46 Employer Branding**
Leidenschaft statt leerer Hülle
- 48 Human Resource Management**
Arbeitgeberattraktivität hat höchste Priorität

BETRIEB

- 50 Betriebssicherheitsverordnung**
Arbeitgeber muss Gefahren vermeiden
- 52 Reinigungstechnik**
Alles in einem Arbeitsgang
- 54 Berufskleidung**
Schutz am Chemiearbeitsplatz
- 56 Produktneuheiten**



Titelthema



Schlanke Logistikprozesse im Rennsport

Die Autohersteller nutzen die Rennstrecken der Welt, um ihre technische Kompetenz zu demonstrieren und neue Technologien zu testen. Doch damit die eigenen Fahrzeuge am Ende aufs Treppchen fahren, sind effiziente Logistikprozesse erforderlich. Seite 31



Einkaufsleiter im Gespräch

Friedhelm Felten, CPO der Merck Group erklärt im Gespräch mit wie er mit seiner Organisation zum Unternehmenserfolg beiträgt und weshalb sich die Position des Einkaufs verändert hat. Seite 12



Personalmanagement

Eine positive Arbeitgebermarke entsteht nicht am Reißbrett. Ohne den Esprit von Mitarbeitern als Botschafter bleibt sie eine leere Hülle. Lesen Sie, wie sehr sich das Engagement der Mitarbeiter auf die Außenwahrnehmung auswirkt. Seite 46



Für die Wertschöpfungspartnerschaft ist der Kontakt zwischen Lieferanten, Einkauf und den eigenen Entwicklern sehr wichtig. (Foto: Sergey Nivens/Fotolia)

Lieferantenmanagement

Gemeinsam statt einsam

Durch die Einbeziehung von Lieferanten in Produktentwicklungsprozesse lassen sich Innovationen vorantreiben und die Kosten besser im Griff behalten. Die Fäden laufen beim Einkauf zusammen.

Früher sind Konstrukteure durchs Lager marschiert, haben sich Teile geschnappt und etwas zusammengebaut. Jetzt kommt der Einkauf und sagt: Erklärt uns bitte erst einmal, was Ihr machen wollt. Denn wir hätten da einen Lieferanten, bei dem wir etwas gesehen haben, das für Euch interessant sein könnte.“

Treffend beschreibt Jan Christiani, Bereichsleiter Beschaffung & Logistik bei der Böwe Systec GmbH, eines weltweit führenden Ausstatters moderner Druck- und Postverarbeitungscentren, den Wandel des Einkäufers vom „Materialwirtschaftler“ zum Katalysator für Entwicklungsprozesse. Das ist natürlich einfacher gesagt als getan und setzt eines vo-

raus: umdenken! Christiani: „Der Einkauf muss seine Rolle als Bestellschreibstube ablegen. Wir fahren zum Beispiel regelmäßig zum Lieferanten, um zu sehen, was der gerade in der Entwicklungsschublade hat und berichten unseren Konstrukteuren von unseren Erkenntnissen. Und das fällt auf fruchtbaren Boden.“

„**WERTSCHÖPFUNGSPARTNERSCHAFT**“ lautet das Stichwort. Auf Fachtagungen findet es lauten Beifall. Produkte mit gebündeltem Know-how besser und für alle Beteiligten lukrativer machen – das klingt einfach gut. Von der Theorie zur Praxis ist es allerdings oft ein weiter Weg. „Schätzungsweise ein Fünftel der Mittelständler verfolgen das Thema ernsthaft und haben entsprechende Prozesse aufgesetzt“, sagt Markus Füchtenbusch, Vorstand der Convivax AG, einer Beratungsgesellschaft für strategische Veränderungsprozesse im Einkauf mit Sitz in Ermatingen und Dozent für „Strategisch Einkaufen“ an der Hochschule Konstanz. Ein Blick in die Unternehmenspraxis fällt auf sehr unterschiedliche Qualitäten und Reifegrade. Übereinstimmend sind dagegen die Erkenntnisse der Akteure, dass sich die Mühen lohnen.

Bei der Aerzener Maschinenfabrik wurde ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen dem Bereich Technik und den Gruppenleitern des Einkaufs etabliert, bei besonders werthaltigen Zukaufkomponenten gemeinsame Workshops von Einkauf, Entwicklern und Lieferanten durchgeführt. Das Ergebnis: „Super“, sagt Einkaufschef Hanno Hildebrandt und gibt einen Ausblick auf die nächste Stufe der Prozessentwicklung: „Künftig werden wir vermehrt sogenannte kombinierte „Technologie-Experten-Teams“ bilden, um frühzeitig die Kosten im Griff zu behalten!“

Beim Magnetventil-Spezialisten Kuhnke tagen regelmäßig ‚Sourcing-Committees‘ aus Technikern und Einkäufern. In enger Zusammenarbeit mit den Lieferanten erfolgen Bewertungen und Zielvereinbarungen. Mit strategischen Lieferanten gibt es jährliche ‚Lieferantentage‘ und ‚Tec-Days‘.

Bei Kirchhoff Automotive, einem der führenden Automobilzulieferer für Metallstrukturen, gibt es keine besondere Bezeichnung, dafür umso mehr bewährte Best-Practices. Bei der Einführung neuer Technologien, etwa im Leichtbau unter Einsatz von Aluminium

Seit 18 Jahren Ihr Software-Partner

Einkaufs- und Spendanalyse /
Erfolgswarstellung / Einkaufsplanung /
Lieferantenbewertung / Benchmarking /
Maßnahmencontrolling /
Automatisiertes Reporting /
Risikomanagement



Treffen Sie uns auf dem
**BME Symposium vom
12.-14. November in Berlin**
und hören Sie den Fachbeitrag
unseres Kunden HOERBIGER
Kompressortechnik

Synergien durch Teamwork

Ziel: Erarbeitung einer crossfunktionalen Produkt- und Warengruppenstrategie.

Methode: Abgleichung der Roadmaps zwischen dem Unternehmen und den Lieferanten im Hinblick auf die zukünftige Verfügbarkeit und Laufzeit der Technologien. Einbeziehung der Produktentwicklung in diesen Prozess. Parallel dazu Technologiedialog zwischen der Produktentwicklung und dem Einkauf, um die Anforderungen der Zukunft an das Produkt zu diskutieren.

Schritte: Auswahl der infrage kommenden Lieferanten und Strukturierung der Zusammenarbeit. Organisation der Zusammenarbeit: methodischer und inhaltlicher Steuerung durch Führungskräfte unterschiedlicher Fachdisziplinen und interdisziplinärer Teams. Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Strategie in der Regel alle 12 Monate.

Quelle: Convivax AG

und anderen Werkstoffen, setzt das Unternehmen auf die Expertise von spezialisierten Lieferanten. „In besonderen Fällen holen wir bei den Projektgesprächen mit unseren Auftraggebern den beteiligten Lieferpartner mit an den Tisch. Daraus resultiert mehr Kreativität in der Entwicklungsarbeit“, resümiert Group Purchasing Director, Klaus Lawory, und fügt hinzu: „Wir können uns so auf unsere Fertigungsverfahren und das Design der entsprechenden Komponenten konzentrieren.“ Es handele sich um eng getaktete Projekte, bei denen exakt festgelegt sei, zu welchem Zeitpunkt die Entwicklungssprünge abzuliefern sind. Erhalte Kirchhoff den Serienauftrag, werde bevorzugt mit den Entwicklungslieferanten zusammengearbeitet, sofern diese für die Serie wettbewerbsfähig anboten.

BEREICHSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT bedeutet, die traditionell abgesteckten Claims zu verlassen – und dies aber zugleich auch den anderen Beteiligten zuzugestehen. Bei Böwe Systec ist dies längst an der Tagesordnung. Das Maschinenbauunternehmen lässt zum Beispiel Lieferanten regelmäßig über Neuentwicklungen und Fertigungsverfahren referieren. In diesen Veranstaltungen ergeben sich zwangsläufig auch direkte Kontakte zwischen Lieferanten und den eigenen Entwicklern. „Das hat der traditionelle Einkäu-

fer natürlich nicht so gern. Aber in puncto Wertschöpfungspartnerschaft ist das heutzutage unerlässlich“, so Jan Christiani.

Das Einkaufsteam von Böwe Systec steigt auch mal richtig tief in die Technik ein und diskutiert gemeinsam mit den Entwicklern über den Zuliefermarkt. Effekt: Er wird als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen. „Wenn die Techniker dann mit ihren Fragen zu uns kommen“, so Christiani weiter, „wird ein wertvoller Prozess in Gang gesetzt, der uns darüber hinaus die Möglichkeit gibt, diesen aktiv mitzusteuern. In unserem Fall ist es so, dass wir künftig schon beim ersten Detail-Review dabei sind – während die Konstrukteure dann ihre Handskizzen machen, können wir uns schon mal im Lieferantebereich nach passenden Lösungen umsehen.“

KOMPETENZ ERSETZT STARRE ZUSTÄNDIGKEITSREGELN. „Der Wechsel vom linearen zum vernetzten Denken bedeutet für viele Unternehmen einen Kulturwandel“, weiß Markus Füchtenbusch von Convivax. Die Firmenleitung sei gefordert, entsprechende Prozesse anzustoßen – nicht nur deklamatorisch. ‚Wertschöpfungspartnerschaft‘ sei ein äußerst vager Begriff. Vielmehr gelte es die Prozesse zu strukturieren und im Organisationsplan eine konkrete Vorgehensweise zu beschreiben.

Zentrum einer crossfunktionalen Zusammenarbeit von Entwicklern, Beschaffern und Lieferanten seien Teams, die von einem Einkäufer oder – bei einer bereits weiter entwickelten Kultur – auch von einer Doppelspitze aus einem Einkäufer und einem Entwickler geleitet werden können. Produkt- beziehungsweise warengruppenbezogen werden weitere Experten aus dem Einkauf und der Technik hinzugezogen. Hinzu kämen diejenigen Lieferpartner, von denen ein hoher Innovations- und Wettbewerbsbeitrag erwartet werde. Zu den ständigen Themen gehören vor allem technische Verbesserungen, Standardisierungen, Modularisierungen und Qualitätsverbesserungen. „Last not least geht es auch ums Geld. Allerdings ersetzen Zielvereinbarungen und gemeinsame Optimierungsprozesse Preisdiktate alter Prägung – zum beiderseitigen Vorteil“, so Füchtenbusch. Zur Abstimmung auf die Unternehmensstrategie sei mindestens einmal pro Jahr ein interner Workshop unter Beteiligung des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung angesagt.

Der Autor

Manfred Godek,
Journalist