

Industrie 4.0 – Ist der Einkauf gerüstet?

Das Thema Industrie 4.0 und damit auch Einkauf 4.0 ist derzeit in aller Munde. Aber was genau verbirgt sich dahinter? 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.

Hohe Bedeutung – gleichzeitig geringer Kenntnisstand

In den letzten Monaten haben sich viele Studien mit dem Themenkomplex beschäftigt. Grob zusammengefasst sagen 80% der Befragten, dass das Thema wichtig oder sehr wichtig für das eigene Unternehmen ist. Gleichzeitig geben 80% zu, dass ihr Kenntnisstand zu Industrie 4.0 nur genügend oder ungenügend ist. In Verbindung mit der Tatsache, dass sich 94% 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.

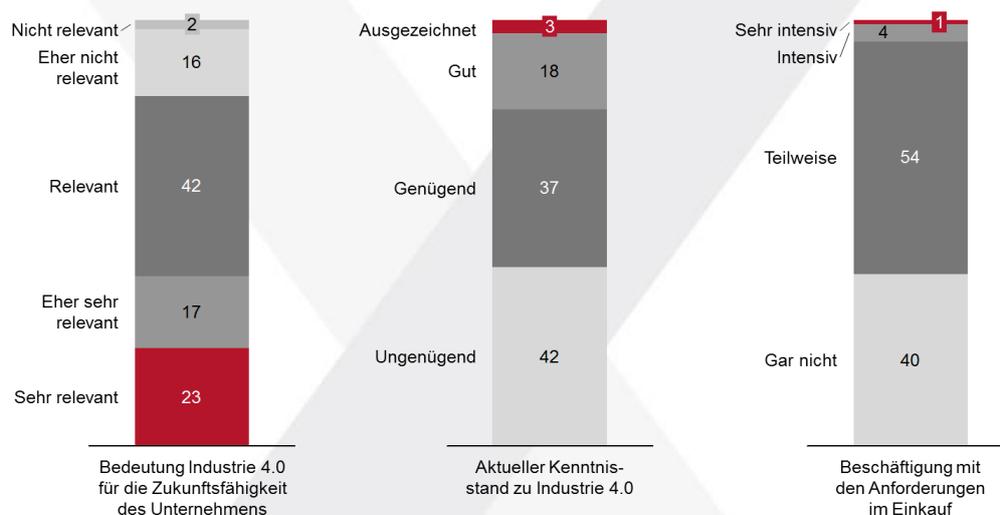


Abbildung 1: Bedeutung und Kenntnisse Industrie 4.0 –Beschäftigung mit den Anforderungen¹⁾

Gem. unterschiedlichen Befragungen und Arbeitsgruppen wird dem Einkauf bzw. 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% der Fälle zusammen mit anderen Funktionen in der Verantwortung^{2) 3)}.

Ist Industrie 4.0 also gar nicht so bedeutend für den Einkauf? Folgt der Einkauf lediglich der Gesamtstrategie 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% und mehr der Wertschöpfung von den Lieferanten kommen und auch Innovationen wesentlich von diesen beeinflusst werden.

Anforderungen an den Einkauf 4.0

Die Anforderungen an den Einkauf der neusten Generation sind hoch. Digitalisiert, horizontal & vertikal vernetzt, automatisiert, analytisch & methodisch auf dem neusten Stand und 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 und der Einkauf wird 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.

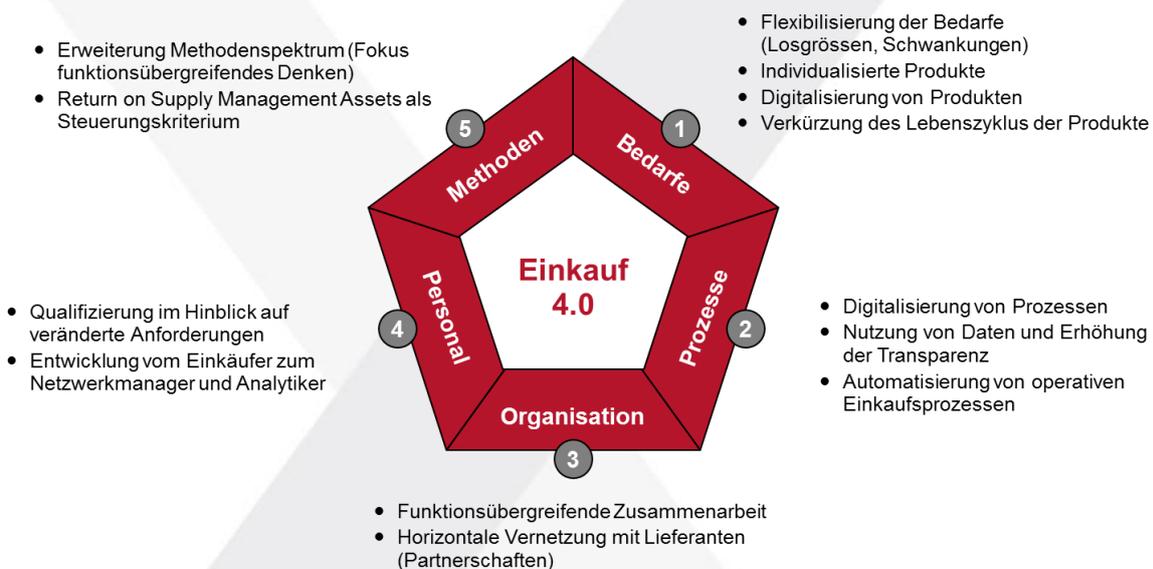


Abbildung 2: Anforderungen Industrie 4.0 an den Einkauf

Warum ist der Einkauf eine so wichtige Funktion im Rahmen von Industrie 4.0?

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 z.B. 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 sollten erforderliche Informationen dem notwendigen Personenkreis auch zur Verfügung gestellt werden.

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

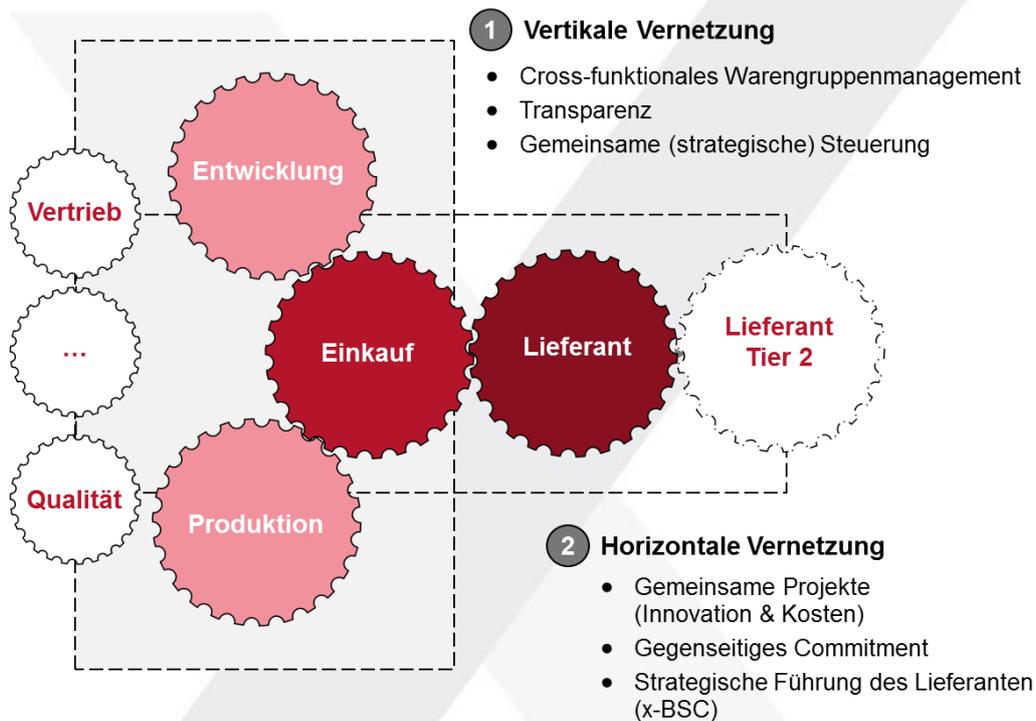


Abbildung 3: Einkauf 4.0 als Drehscheibe vertikaler und horizontaler Vernetzung

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 sogenannte Cross-Balanced Scorecard (x-BSC) unterstützend eingesetzt werden. Neben konkreten Zielen der Kunden-Lieferanten-Beziehung, können hier z.B. auch Projekte fest vereinbart werden⁵⁾.

Zielerreichung mit konkreten Ergebnissen in vier Schritten

Zu Beginn muss der Einkauf sich klar werden, welche Rahmenbedingungen das eigene Handeln beeinflussen und welche Digitalisierungsstrategien u.U. 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 den Einkaufs 4.0 schnell Akzeptanz, sowohl bei den Lieferanten als auch im eigenen Unternehmen, finden.

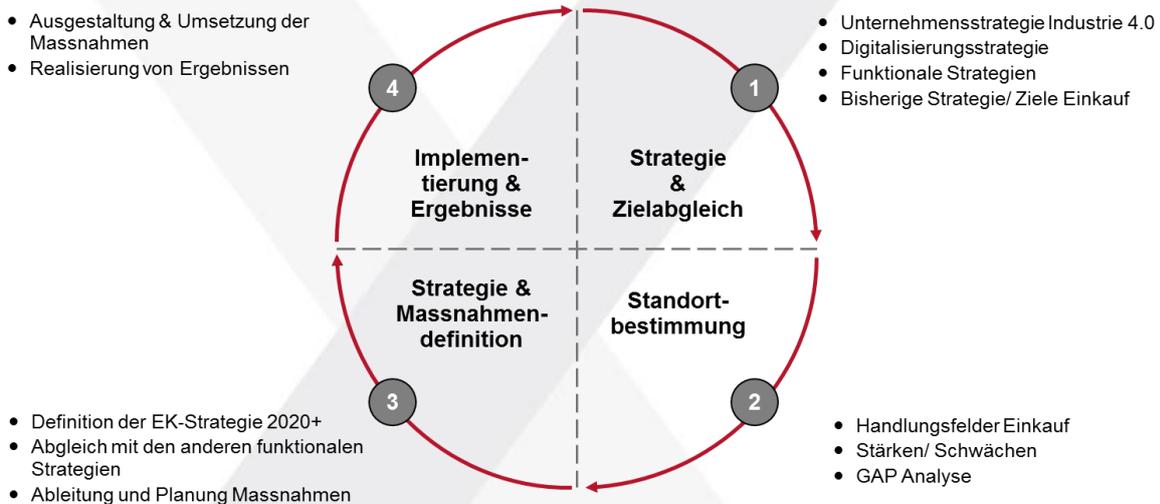


Abbildung 4: In 4 Schritten zum Einkauf 4.0

Ansprechpartner: Markus Fächtenbusch, Managing Partner convivax
convivax AG, Berghaldenstrasse 5, CH 8272 Ermatingen
E-Mail: fuechtenbusch@convivax.ch
www.convivax.ch
Telefon: +41 71 660 11 90

Quellenverzeichnis:

- (1) Industrie 4.0 und Einkauf der Zukunft, procure.ch/IMP/VNL
- (2) Lünendonk Automotive Radar, Juni 2016
- (3) Vorstudie Einkauf 4.0 – Digitalisierung der Einkaufs, Fraunhofer IML
- (4) Procurement-Check 2015, Lünendonk
- (5) Warengruppenstrategie – Königsdisziplin im Einkauf, convivax
- (6) Procurement 2020+, A.T. Kearney
- (7) Einkauf 4.0 – Mehr als Digitalisierung, VDMA
- (8) E-Procurement Optimierung in der Fertigungsindustrie, Lünendonk/Netfira

