

Nachbericht

Das Österreichische EinkaufsForum 2015 am 08. und 09. Oktober im Haus der Industrie

Wien, 12. Oktober 2015

Welche Rolle kommt dem Einkauf angesichts revolutionärer technischer Umwälzungen durch Industrie 4.0 und Big Data zu? Wenn Informations- und Kommunikations-, Automatisierungs- und Produktionstechnologien tiefgreifend verzahnt werden, hat das massive Konsequenzen für Wertschöpfung, Geschäftsmodelle, nachgelagerte Dienstleistungen und Arbeitsorganisation. Das bedeutet auch für Einkauf und Logistik radikales Umdenken, Lernen, Adaptieren und zugleich Abschied nehmen von tradierten Handlungsmustern der Beschaffung. Über 100 Teilnehmer und Referenten aus Österreich, Deutschland und der Schweiz diskutierten zwei Tage lang beim Österreichischen EinkaufsForum 2015 am 08. und 09. Oktober im Haus der Industrie, wie sich das engmaschig verwobene Beziehungsgeflecht zwischen Mensch, Maschine, Lieferant und Kunde verändern wird und wie es dem Einkauf gelingen kann, seinen signifikanten Wertbeitrag für das Unternehmensergebnis auch unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit instabilen politischen Verhältnissen, volatilen (Finanz-)Märkten und knapper werdenden Rohstoffressourcen zu sichern. „Wenn die Verantwortlichen – und damit sind nicht nur der Einkauf sondern alle in der Wertschöpfungskette von und zwischen Unternehmen gemeint, also auch Konstruktion, Entwicklung, Produktion, Qualitätssicherung, Vertrieb, Kundendienst und After Sales Marketing – die neue Dimension begreifen und annehmen, kann der Einkauf als bisheriges und zukünftiges Bindeglied zwischen Kundenwunsch und Beschaffungsmarkt weiterhin profilieren und die Verantwortung als Manager in der Big Data Ökonomie und "Dirigent im Internet der Dinge" wahrnehmen“, so Heinz Pechek, Geschäftsführender Vorstand des BMÖ und Moderator des Fachevents. Das Einkaufsforum sollte den Verantwortlichen neue Routen und Perspektiven aufzeigen.

Im Fokus der Vorträge, Round Tables und Expertenpanels standen Themen wie: Einkauf unter volatilen Marktbedingungen und internationalen Entwicklungen, der Einkauf im Spannungsfeld von Entwicklung, Kostendruck, Innovation, Cross-Funktionalität, neue Lieferantenbeziehungen, Change Management, Personalentwicklung und Talentmanagement, Controlling, Wertbeitragsmessung und natürlich die Rolle des Einkaufs 4.0 in der Big Data Ökonomie und Industrie 4.0.

Dass die Strategiediskussion in den Unternehmen nach wie vor – trotz allgemeinem Bewusstsein um die Bedeutung des Einkaufs für den Erfolg des Unternehmens – oft an diesem vorbeigeht, war auch Gegenstand der Diskussion am Österreichischen EinkaufsForum 2015. So bezeichnen sich, einer aktuellen Studie vom BMÖ und der Denkfabrik Innovative Management Partner (IMP) zum Thema „Einkauf 4.0 in Österreich“ vom Sommer 2015 folgend, 86 Prozent der Befragten nicht oder nur teilweise in die Industrie 4.0-Strategie-Entwicklung eingebunden zu sein. Aber, und das ist das bemerkenswerte zu Beginn dieser neuen Entwicklung: 10 Prozent der befragten CPOs haben sich bereits intensiv mit den zukünftigen Anforderungen und Rollen des Einkaufs beschäftigt.

Folge: Der Einkauf wird sich dem Neuen stellen, die herkömmlichen Organisationsformen im Einkauf werden „abgelöst“, Vernetzung nach innen und außen wird zur Kernkompetenz.

Einkauf 4.0 entwickelt sich vom Kommunikator zwischen Kundenwunsch und Beschaffungsmarkt zum Gestalter dynamischer Wertschöpfungspartnerschaften und Manager der Big Data Ökonomie. So sieht es zumindest Heinz Pechek, Geschäftsführender Vorstand des BMÖ und Initiator der BMÖ- Task Force "Einkauf 4.0".

Auszug aus einzelnen Kongress-Beiträgen:

Gastredner **Dr. Franz Fischler**, von 1995 bis 2004 EU-Kommissar, berichtete über die künftige Entwicklung der Wirtschafts- und Handelsbeziehungen unter dem Einfluss des seit 2013 verhandelten und weltweit heftig umstrittenen Freihandelsabkommen Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) für einen Wirtschaftsraum mit 800 Mio. Konsumenten in der EU und den USA, der knapp die Hälfte des globalen BIP repräsentiert. Abzustimmen sind Marktzugang für Waren und Dienstleistungen, regulatorische Bereiche und Handelsregeln. Fischler, heute Präsident des Europäischen Forums Alpbach, zeigte den Wahrheitsgehalt von Mythen und „Schauergeschichten“ auf, die sich derzeit um TTIP ranken; er berief sich dabei auf die schwedische EU-Handelskommissarin Cecilia Malmström. Mythos-Beispiel: Die Zölle zwischen der EU und den USA seien bereits niedrig – TTIP sei nur ein Vorwand, die EU-Regelungen auszuhöhlen. Fischler: „In Wirklichkeit betragen die Einfuhrzölle im Schnitt 4 Prozent. Dahinter verbergen sich extreme Aufschläge, etwa für die Textil- und Lebensmittelbranche. Durch TTIP würden fast alle noch geltenden Zölle auf EU-Ausfuhren wegfallen.“ Die Folge seien sofortige Einsparungen und Förderung des Warenhandels. Das Problem der verhandelnden Parteien sei die Kompatibilität mit dem Recht der World Trade Organisation (WTO). Damit ein bilaterales Handelsabkommen Bestand habe und nicht Klagen provoziere, etwa durch China, müssten laut Fischler alle Handelssektoren und etwa 90 Prozent des gesamten Handelsvolumens erfasst sein. Vor 2018 werde sich aller Wahrscheinlichkeit nach kein Übereinkommen herbeiführen lassen, prognostizierte der 69-jährige Fischler. Anders lautende Aussagen seien unseriös.

Österreichs Industrie werde bis 2020 jährlich über 4 Mrd. Euro in Industrie 4.0-Anwendungen investieren, berichtete **Hans Truppe, Koordinator für Industrie 4.0 bei Infineon Technologies Austria AG** (Villach). Dies führe zu einer um 20 Prozent höheren Produktions- und Ressourceneffizienz. Industrie 4.0 umfasst bei Infineon alle strategischen Handlungsfelder mit einer Vielzahl von Einzelinitiativen. Dezentrale selbststeuernde Regelkreise geben dem Mitarbeiter Handlungsempfehlungen. Infineon Villach hat wesentliche Kernelemente von Industrie 4.0 implementiert. Ziel: Optimierung des Kundennutzens, Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und Gestaltung des Arbeitsplatzes von morgen.

Das Spannungsfeld zwischen Innovation, Qualität und Kosten beleuchtete **Prof. Dr.-Ing. Andreas R. Voegele, Geschäftsführender Gesellschafter der ConMoto Consulting Group GmbH** (Stuttgart). Neuer Ansatz: „Design2Value“ setzt auf Erfahrungen des klassischen Ansatzes zur Produktwertoptimierung inklusive Wettbewerbsanalyse auf, verstärkt jedoch das kreative Ideenmanagement (Added Value in Design). Hier werden Elemente von Open Innovation, Reverse Engineering mit Praxiserfahrung und Methodenkompetenz kombiniert. Voegele: „Im Ergebnis liefert dies Wertzuwächse von bis zu 30 bis 50 Prozent.“

Für **Gernot Salcher, Head of Global Technical Store beim global tätigen Faserproduzenten Lenzing AG** (Lenzing) spielt der Faktor Zeit hingegen eine große Rolle. Unter dem Einfluss von Industrie 4.0 ließen sich 20 bis 30 Prozent der Unternehmensbestände reduzieren, gefragt seien also „schnelles Lernen, schnelle Entscheidungen, und zwar bei Losgröße 1 ebenso wie bei Massenfertigung“. Zukünftig würden einfache Bestellvorgänge wegfallen und Datensicherheit an Bedeutung gewinnen. Lenzing hat seine Einkaufsorganisation seit 2013 u.a. durch Einführung bzw. Neuorganisation von Warengruppenschlüsseln, Spend-Analyse, SAP- und Purchase-to-Pay-Prozesse, Einkaufsinitiativen und einer Anpassung der Teams maßgeblich beschleunigt. Der Wertbeitrag zum Unternehmensergebnis wird nun monatlich nachgewiesen.

Wie sich unter erschwerten Bedingungen die Performance im Einkauf steigern lässt, zeigte **Dr. Ulrich Piepel, Leiter Konzerneinkauf der RWE AG** (Essen). Piepel hat eine zentral geführte waren-gruppenorientierte Organisationsstruktur implementiert. Die E-Procurement-Strategie basiert auf internationalen Katalogen, die durch nationale Lieferantenkataloge ergänzt werden. Das Katalog-Beschaffungsvolumen stieg von 6 Mio. Euro (2003) auf 47 Mio. Euro (2014). Bei einem bisherigen Auktionsvolumen von mehr als 2,4 Mrd. Euro konnten im Durchschnitt Einsparungen in Höhe von 13,8 Prozent erreicht werden. Piepel wies darauf hin, dass der Weg hin zur straffen Erhöhung der Automatisierungsquote „ein harter Kampf“ war. Die Messung der eigenen Performance durch eindeutige Zielvereinbarungen und Kennzahlen müssten Mitarbeiter nun als notwendigen Beitrag begreifen.

Eva Wimmers, bis Jahresmitte **Senior Vice President Group Procurement bei der Deutschen Telekom AG** (Bonn) unterstrich den Erfolgsfaktor der Cross-Funktionalität. Es gelte, Wissen im gesamten Unternehmen gezielt zu generieren, zu kanalisieren, Produkte zu verstehen und unter Relevanzgesichtspunkten für den Kundenmarkt zu entwickeln. Der Einkauf habe in cross-funktionalen Unternehmensteams – über reine Savings-Beiträge hinaus – die wesentliche Aufgabe, Innovation frühzeitig an- und mitzudenken und auch von außen die Lieferantensicht einzubringen. „Anforderungen, die Change Management und neue Rollen der Führung bedingen“, so Wimmers.

Consultant **Prof. Dr. Claus W. Gerberich** (Ennetbürgen) riet den Teilnehmern des Einkaufsforums in Sachen Innovationsgenerierung: „Erschüttern Sie das System.“ Das aktuelle Geschäftsmodell müsse in Frage gestellt werden, wenn das Unternehmen ehrgeizigere Ziele verfolgen will oder sich in einer Krise befindet. „Experimentieren und testen Sie, um neue Einnahmequellen zu finden.“ Ziel sei, zu Beginn wichtige Informationen über den potenziellen Wert der Ideen, Technologien oder Absatzgebiete am Markt zu sammeln. „Identifizieren Sie aus den erfolgreichen Experimenten ein neues Geschäftsmodell.“ Wenn erfolgreiche Experimente den Weg in Richtung eines neuen und effizienteren Modells weisen, müsse das Unternehmen entscheiden, auf welche Art und Weise das neue Modell neben dem Alten koexistieren kann.

Über zwei Punkte waren sich alle Redner in den **Paneldiskussionen** einig: Industrie 4.0 wird dramatischen Einfluss auf die Arbeit des Einkaufs haben. "Einkauf 4.0" ist keine Utopie mehr sondern der "realitas in nascendi". Der Mensch muss innerhalb veränderter Rahmenbedingungen neue Rollen definieren. Herausforderungen, für die keine Patentlösungen existieren. Der Einkauf muss sich jetzt als Treiber für Innovation und Moderator der Schnittstellen anbieten. Abwarten sei ein großer Fehler.

BMÖ-Präsident **Christian Haring (Director Global Supply Chain Management, AVL List GmbH, Graz)**: „Digitalisierung ermöglicht, dass Integration jederzeit stattfinden kann; wir müssen auf Lieferanten zugehen, sonst werden wir überholt.“ **Silke Sorger (Head of Purchasing, Infineon Technologies Austria AG, Villach)**: „Innovationspartnerschaften fangen bei den Universitäten an. Die Unternehmenskultur gibt den weiteren Weg vor. Es gilt, fair mit Informationen und Verträgen umzugehen.“ **Michael Druml (Executive Director Global Supply Chain Management, Magna Steyr AG & Co. KG, Graz)**: „Eine Frage ist auch, an welcher Stelle man bei Innovationsgenerierung mit Lieferanten externe Kompetenzen hinzuzieht ... Das Ganze ist schließlich eine Wettbewerbssituation und somit ein schwieriges Thema.“

In seinem **Schlusswort** plädierte BMÖ-Präsident Christian Haring für eine möglichst intensive und vollständige Einbindung des Einkaufs in die unternehmensinternen Diskussionen über Produkt- und Marktausrichtung, um möglichst effektiv und effizient auf den Beschaffungsmärkten agieren zu können. Auch im Rahmen des zunehmend wichtiger werdenden Risikomanagements sei der Einkauf als Beobachter der globalen Landkarte mit seiner spezifischen Warengruppen- und Lieferantexpertise unverzichtbar als Ansprechpartner auch des Top-Managements. Alles in allem also ein spannendes, breites Aufgabenfeld, das auch Hochschulabsolventen, Frauen und Quereinsteigern über bloße Zahlenkolonnen hinaus eine Karriere im Einkauf verheißt.

© Sabine Ursel, Heinz Pechek

Termin des Österreichischen EinkaufsForums 2016:

06.-07. Oktober 2016, Wien, Haus der Industrie