

# Clever global beschaffen

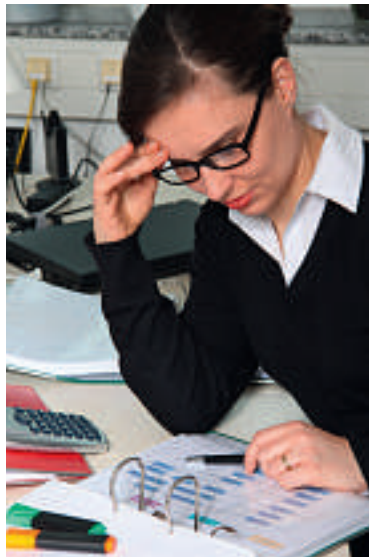
Lange Zeit wurde der Einkauf in vielen Unternehmen stiefmütterlich behandelt. Die Auswertung einer Befragung zeigt nun, dass die globale Vernetzung der Weltwirtschaft dem «Sourcing» wieder mehr Bedeutung verleiht – sowohl für das Betriebsergebnis als auch für die Wettbewerbsposition der Unternehmen.

(bf) Die Ergebnisse einer Befragung von Verantwortlichen aus dem Einkauf und aus einkaufsnahen Bereichen grosser Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie, der Automobil- und der Fertigungsindustrie zeigt, dass die strategische Bedeutung des Einkaufs heute verbreitet anerkannt wird. In 90 Prozent dieser Unternehmen ist der Einkauf zentralisiert, 10 Prozent führen den Bereich als eigenständiges Vorstandsressort.

Wie aber verhält es sich bei der operativen Beschaffung? Welche Massnahmen werden zur erfolgreichen Umsetzung strategischer Zielsetzungen ergriffen?

Je komplexer und internationaler eine Einkaufsorganisation aufgebaut ist, desto grösser sind offenbar die Herausforderungen. Gerade vor dem Hintergrund der Zentralisierung und Globalisierung des Einkaufs spielen automatisierte und standardisierte Prozesse eine wichtige Rolle. Sie helfen, konzernweit eine hohe Liefersicherheit sowie anspruchsvolle Kosten- und Qualitätsziele zu erreichen. Auch IT-Lösungen, die passen, sind wichtig: Schneller, standardisierter Datenaustausch, aktuelle Daten und wenig manuelle Abläufe bzw. Medienbrüche sorgen für Transparenz und Effizienz in der Prozesskette.

Doch von wegen automatisiert! Lediglich 4 Prozent der befragten Unternehmen haben ihre operative Beschaffung voll automatisiert und medienbruchfrei in das ERP-System integriert. 30 Prozent der befragten Unternehmen wickeln den



**Sourcing ist nicht nur operativ, sondern auch strategisch wichtig.**

(Bild: Fotolia)

operativen Beschaffungsprozess sogar noch per Fax und E-Mail ab. Immerhin 67 Prozent der Befragten haben jedoch ihre Bedarfsübermittlung automatisiert und erhalten – von den wichtigsten Lieferanten – auch Bestellbestätigungen, Lieferavis und Rechnungen elektronisch.

Die Ergebnisse zeigen die Schwierigkeit, eine gute Einkaufsstrategie auch operativ umzusetzen. An dieser Stelle liegt noch Potenzial zur Prozessoptimierung und -kostensenkung.

Mit einem umfassenden Reorganisationsprojekt und plattformbasierten E-Business-Lösungen hat die ZF Friedrichshafen AG Standort Passau die technologische Basis für nachhaltige Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit gelegt. «Wir haben erkannt, dass wir unsere

Abläufe und unsere Organisation deutlich verbessern müssen, um in einem stets härter werdenden Wettbewerbsumfeld konkurrenzfähig zu bleiben. Daher sind wir die Prozessorientierung und -optimierung gezielt und integriert angegangen: Wir haben die Fertigung segmentiert und neu in Zellen organisiert, die auch administrative Funktionen übernehmen», erklärt Arno Linkenheil, Einkaufsleiter der ZF. Nur IT, Einkauf, Controlling und Personal wurden als zentrale Stellen beibehalten. Die Vermeidung von Intransparenz, Fehlbuchungen oder unvollständigen Datensätzen sowie die rechtzeitige Information über mögliche Verzögerungen führten bei ZF zu signifikanten Einsparungen und Qualitätssteigerungen.

Die auf Optosensorik spezialisierte Cedes AG kommuniziert ebenfalls elektronisch: über die webbasierte Plattform SupplyOn. «Damit Prozesse von Anfang an glatt laufen, sind eine enge und vertrauensvolle Abstimmung und das direkte Gespräch mit dem Kunden nötig», sagt Maria Jebbar-Caseli, Manager Order Processing bei Cedes. Dr. Peter Nebiker, Vice President, ergänzt: «Wir haben dann Erfolg, wenn wir hohe Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen mit einem sehr hohen Support-Level verbinden können. Wir bezeichnen das als «Low Cost Quality» und sehen darin unsere langfristige strategische Positionierung und unser zentrales Unterscheidungsmerkmal gegenüber Anbietern aus Niedriglohnländern».

**summit product development 2012**

**Nutzen Sie auch den Faktor Mensch für Ihre Entwicklung innovativer Produkte!**

**Unter der Leitung von:**



**Prof. Dr. Oliver Gassmann**  
 Direktor des Instituts für Technologiemanagement  
 Universität St. Gallen

**Mit den Keynotes:**



**Dr. Andreas Bong**  
 Hilti AG



**Dr. Branko Bjelajac**  
 Landis+Gyr AG



**Dr. Matthias Kaiserswerth**  
 IBM Research – Zurich



**Dr. Rainer Züst**  
 Züst Engineering AG



**Beat Krippendorf**  
 Dozent für Persönlichkeitsbildung

Fachtagung mit Ausstellung:  
**13. und 14. März 2012**

Vertiefungs-Workshop:  
**15. März 2012**

in Zürich

Kooperationspartner



Veranstalter



Organisatorische Einordnung des Einkaufs



Wie hoch ist der Automatisierungsgrad in der operativen Beschaffung Ihres Unternehmens?



**Ergebnisse einer Umfrage von SupplyOn AG und AMT Successfactory GmbH.**

(Grafiken: SupplyOn)

Mit dem Ziel einer integrierten digitalen Lieferkette prüfte auch Bosch Rexroth sein Lieferantenmanagement. Die Optimierung der Abläufe innerhalb der Geschäftsbeziehungen zu mehreren Tausend Lieferanten führte zu signifikanten Effizienzsteigerungen, wobei die Anbindung von Lieferanten aus mehreren Gründen erforderlich ist: Einerseits lassen sich die Prozesse nur standardisieren, wenn die neue Kommunikationsform zur Regel wird, andererseits wird auch die Amortisation der Lösung beschleunigt.

Mit der Kommunikation über SupplyOn WebEDI und EDI haben sich bei Bosch Rexroth Transparenz und Sicherheit der Prozesse signifikant verbessert. Auch konnte der Anteil manueller Abläufe, insbesondere bei der Verarbeitung von Lieferavisen und Lieferscheinen, drastisch reduziert werden. Die Automatisierung dieser Prozesse spart Ressourcen und schaltet eine zentrale Fehlerquelle aus. Die Prozess- und Planungsqualität ist dadurch wesentlich höher, sowohl

für Bosch Rexroth als auch für die Lieferanten.

Wie die Beispiele zeigen, trägt ein professionelles Lieferantenmanagement zu Erfolg im Einkauf und Supply Chain Management bei. Dessen sind sich Unternehmen heute bewusster als früher. Allerdings finden strategische Zielsetzungen häufig nicht die notwendige Entsprechung in den operativen Strukturen und Prozessen, sprich: Es gelingt vielen Unternehmen nicht, ihre strategische Stärke auch operativ umzusetzen. IT-Lösungen, die die Unternehmensstrategien und -prozesse abbilden, standardisieren und automatisieren, bieten die notwendige Unterstützung zur Zielerreichung. Dabei gilt: Je höher der Automatisierungsgrad, desto effizienter ist das Management.

[www.zf.com](http://www.zf.com)

[www.cedes.com](http://www.cedes.com)

[www.boschrexroth.com](http://www.boschrexroth.com)

**SupplyOn AG**

DE-85399 Hallbergmoos  
 Tel. +49 811 999 97 290  
[cornelia.staib@supplyon.com](mailto:cornelia.staib@supplyon.com)  
[www.supplyon.com](http://www.supplyon.com)