

Digitaler Wandel erfasst auch die Bodensee-Region

„Die digitale Vernetzung verändert auch Arbeitswelt und Beschaffungsprozesse der Unternehmen in den Anrainerstaaten Deutschland, Schweiz, Österreich und Liechtenstein“, betonte **Volkher Lins**, Vorstandsvorsitzender der BME-Region Bodensee-Oberschwaben, auf dem 12. Internationalen Bodensee-Forum für Einkauf und Materialwirtschaft* in Dornbirn. „Um uns angesichts der neuen Herausforderungen nicht zu verzetteln und die eigenen Unternehmensziele weiter im Auge zu behalten, sollten wir den Weg in die Digitalisierung bedacht, aber auch konsequent gehen. Deshalb ist es für Konzerne und KMU gleichermaßen wichtig, Kurs zu halten im Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität“, sagte Lins in Anspielung auf das diesjährige Veranstaltungsmotto.

In diesem Jahr waren 140 Einkäufer, Logistiker und Supply Chain Manager der Einladung der BME-Region Bodensee-Oberschwaben, des Schweizerischen Fachverbandes für Einkauf und Supply Management (procure.ch) sowie des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) gefolgt. Gastgeber ist traditionell das WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Vorarlberg.

„Da die Unternehmen der Bodensee-Region ebenfalls im globalen Wettbewerb stehen, müssen auch sie sich tagtäglich den wachsenden Herausforderungen stellen“, äußerte BME-Hauptgeschäftsführer **Dr. Silvius Grobosch** in seinem zuvor veröffentlichten Grußwort. Neben der Globalisierung zwingt vor allem Industrie 4.0 den Einkauf zum Handeln. Die digitale Transformation durchdringt schon heute Privatleben und Wirtschaft, breche zudem althergebrachte – bis dato erfolgreiche – Strukturen auf und ersetze diese. Dieser disruptive Prozess habe auch für das Procurement weitreichende Folgen. Schließlich solle der Einkauf künftig Schrittmacher dieses Prozesses und aktiver Wegbereiter der digitalen Vernetzung zwischen den Unternehmen sein.

„Verschlafen wir die Digitalisierung?“, hieß die provokante Frage von **Professor Dr. Claus W. Gerberich** von der Hochschule Luzern, der die Antwort in seiner Keynote gleich mitlieferte. So würden zwar die Vorteile der Digitalisierung immer häufiger erkannt. Allerdings werde noch zu wenig gehandelt. Er verwies in diesem Zusammenhang auf aktuelle Zahlen zur Lage der Digitalisierung in deutschen

Unternehmen. Danach sehen 89 Prozent der Befragten in Industrie 4.0 eine Chance während 78 Prozent bereits eine Digitalisierungsstrategie verfolgen. 58 Prozent sähen sich als Nachzügler der Digitalisierung, acht Prozent darin ein Risiko und fünf Prozent meinten, sie hätten den Anschluss verpasst.

Der studierte Maschinenbauer ging auch auf die Notwendigkeit der Digitalisierung ein. Diese werde seiner Ansicht nach „für die Unternehmen zum existenziellen Schwerpunktthema“ und führe zu einem deutlichen Wandel der Wirtschaft. „Die Zeit, wo ein Unternehmen Stand-alone war, ist vorbei. Jetzt geht es um die möglichst enge Vernetzung aller Glieder der Supply Chain“, so Gerberich weiter.

Die Digitalisierung verändere die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden. Deshalb müsse sich der Einkauf vor allem mit ihnen verzahnen, „um zu erfahren, was die Kunden wollen“. Ein weiterer Aspekt: Auch die Produktion werde vom Internet der Dinge erfasst. So erlaube der Einsatz Künstlicher Intelligenz neue technologische Lösungsansätze, führe aber auch zur Verdrängung etablierter Unternehmen – wie im Falle von Nokia durch Apple geschehen.

Industrie 4.0 erlaube künftig immer stärker vernetzte interdisziplinäre Teams über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten würden in diesem Prozess miteinander verzahnt, fügte Gerberich hinzu, der seit mehr als 25 Jahren als Unternehmensberater und Management-Trainer sowie als Verwaltungsrat der Gerberich Consulting AG tätig ist.

Mit der Frage „Einkauf 4.0 – Was macht der Einkäufer dabei?“ beschäftigte sich **Axel Butterweck**, Geschäftsführer der TALENT-net (CH) GmbH, in seinem Statement. Der ehemalige Konzerneinkaufsleiter der Schweizer Post, Bern, sieht seinen Berufsstand als Enabler der digitalen Transformation. Schließlich kenne der Einkäufer seine Firma, die Innovationen seiner Lieferanten, die kommenden Veränderungen und die Geschäftsrisiken am besten. Bevor er sich jedoch mit den Chancen und Herausforderungen von Einkauf 4.0 auseinandersetze, sollten einige Aufgaben bereits erledigt sein. Dazu zähle laut Butterweck beispielsweise eine mit dem gesamten Unternehmen abgestimmte und von den Stakeholdern freigegebene Beschaffungsstrategie. Darüber hinaus sollten die Lieferantenstammdaten von hoher Qualität und Maverick Buying in allen Unternehmensbereichen kein Thema mehr sein.

Damit Industrie 4.0 und Einkauf 4.0 erfolgreich im Unternehmen realisiert werden könnten, seien vom Einkauf zunächst eine Reihe wichtiger Fragen zu klären: „Welche neuen Entwicklungen gibt es in den Beschaffungsmärkten, aber auch mit Blick auf das eigene Geschäftsmodell? Welche Auswirkungen haben diese auf Strategie, Governance und Compliance?“, listete Butterweck weitere To Dos auf. Offene Punkte seien zudem, wie sich das Procurement künftig aufstelle, welche Organisationsformen es wähle und wo genau Kapazitäten gegebenenfalls umgebaut werden müssten. Butterweck wagte auch einen Blick in die Glaskugel. So werde seiner Ansicht nach „der operative Einkauf sterben. Wir wissen nicht wann, aber es wird passieren.“ Der Einkauf sollte die Zeit bis dahin nutzen und überlegen, wie er den digitalen „Change begleiten kann“.

Einkauf 4.0 bedeute künftig auch, dass Lieferantendaten in ein digitales Lieferantennetzwerk überführt werden. Butterweck zeigte sich überzeugt, dass die Schnittstellenbeziehung zwischen Einkauf, Entwicklung, Produktion und Supplier noch intensiver und vor allem schneller wird. Und: Die Suche nach neuen innovativen Lieferanten werde zur Daueraufgabe.

Ein weiterer, von Butterweck angesprochener Aspekt: Die von den neuen digitalen Technologien und Geschäftsmodellen ausgehenden Veränderungen stellten höhere Anforderungen an das Risikomanagement. Angesichts der Fülle an Aufgaben und Veränderungen empfahl er den Teilnehmern des diesjährigen Bodensee-Forums, mögliche Ängste und Ablehnung gegenüber bevorstehenden Veränderungen zu akzeptieren und ihnen mit einer guten Kommunikation entgegenzutreten: „Sie haben die Chance, den Einkauf als kompetenten Partner der Zukunft auf Augenhöhe zu gestalten.“ Trotz bevorstehender Umbrüche sollte der Einkauf seine „Passion“, wie Butterweck es formulierte, nicht vergessen: „Er muss sich etwas zutrauen, sonst ist er bald weg vom Fenster.“ Klar sei für ihn aber auch, dass trotz KI und Big Data „der Mensch weiterhin den Unterschied macht“.

Im Anschluss an den Butterweck-Vortrag beschäftigte sich eine Podiumsdiskussion mit dem sich verändernden Berufsbild des Einkäufers. Dieser „muss künftig ein IT-Experte, Kommunikator, Betriebswirt und Controller sein“, so **Heinz Pechek**, geschäftsführender Vorstand des BMÖ. Damit die digitale Transformation ein Erfolg wird, „müssen wir vor allem die jungen Leute für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management begeistern“, ergänzte BMÖ-Präsident **Dr. Christian Haring**.

Problematisch sei dabei, dass insbesondere die Millennium-Generation mit der bisherigen Arbeitswelt wenig anfangen könne. So sei ihm in Recruiting-Gesprächen von jungen Leuten gesagt worden, sie fänden die angebotenen Jobs sehr interessant. Allerdings komme für sie nur eine 30-Stunden-Arbeitswoche, einschließlich Home Office infrage. Einkäufernachwuchs lasse sich durchaus begeistern, wenn konkrete und nachvollziehbare Karrierepläne für sie aufgestellt werden. Wie schnell sie im Beruf vorankommen, bestimmten sie selbst: durch ihren Einsatz, ihr Interesse und ihre Entscheidung, in welche Richtung sie sich entwickeln wollen. Haring: „Ihnen müssen erfahrene Beschaffungsprofis zudem glaubhaft vermitteln, dass der Einkauf weder eine Sackgasse noch eine Einbahnstraße ist“.

Gestandene ältere Einkaufsmanager müssten sich klarmachen, dass ihr über viele Jahre erfolgreich praktizierter Führungsstil gerade mit Blick auf junge Menschen nicht mehr in die heutige Zeit passt, gab **Dr. Heinz Schäffer**, BMÖ-Vorstandsmitglied und Leiter Einkaufsmanagement der W&W Service GmbH, zu bedenken. Gelingen es, die unter den jungen Menschen vorherrschende Vielfalt und Neugier zu wecken, sei ihm um den Berufsstand des Einkäufers nicht bange.

Im Anschluss an die Podiumsdiskussion ging Schäffer auf die sich signifikant ändernden Herausforderungen des Einkaufs im digitalen Zeitalter ein. So beobachte er ein stetig steigendes Anspruchsdenken der Unternehmen. Von allen werde immer mehr verlangt – egal, ob es sich um Auftraggeber, die Beziehungen zu den Lieferanten, zu bearbeitende Themen oder um die Welt der Einkäufer handele.

Schäffer beschrieb das Umfeld der digitalen Wirtschaft, das durch Volatilität, Komplexität, Unsicherheit und Doppeldeutigkeit gekennzeichnet sei. Zu den Herausforderungen zählte er „vernetzte Kunden mit individuellen Bedürfnissen, strengere regulatorische Vorgaben und steigender Wettbewerbsdruck“, vergaß aber auch nicht, die von Industrie 4.0 und Einkauf 4.0 ausgehenden Chancen wie die „Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle, das Identifizieren unbekannter Kundenbedürfnisse und die Erschließung neuer Märkte“ zu erwähnen. Schäffer nannte abschließende wichtige Elemente der digitalen Geschäftsstrategie des Einkaufs, zu denen unter anderem der digitale Umgang mit Partnern, digital affine Mitarbeiter und die Optimierung des digitalen Dienstleistungsangebotes gehören.

Mit „Digitalisierungswege im Einkauf – von der Schrotflinte zum Präzisionsschuss“ wählte **Lutz Schwalbach**, Leiter operativer Einkauf Göppingen, Weingarten und Versand der Schuler Pressen GmbH, eine martialische Überschrift für seinen Diskussionsbeitrag. Der erfahrene Einkaufsexperte stellte in Dornbirn seinen „persönlichen Pirschpfad“ auf dem Weg zum Einkauf 4.0 vor. Dieser beginne mit einer Schulung in die digitalen Aufgaben, Probleme, Auswirkungen und Ziele. Geklärt werden müssten dann der relevante Einkaufsprozess, mögliche Störfaktoren, Konflikte und die genaue Standortbestimmung. Später sollte sich das Unternehmen um die digitale Organisation, die Datenqualität sowie die Qualifizierung seiner Mitarbeiter kümmern. Das gelte auch für die Umstellung der Wertschöpfungskette auf digitale Standards. Der Einkauf 4.0 ließe sich am besten realisieren, wenn zuvor Digitalisierungsstufen definiert würden. Am Ende dieses Prozesses müsse die Ergebniskontrolle stehen. Später sollte sich das Unternehmen um die digitale Organisation, die Datenqualität sowie die Qualifizierung seiner Mitarbeiter kümmern.

Die Veranstalter des diesjährigen Bodensee-Forums zogen eine positive Bilanz. Mit 140 Teilnehmern wurde zwar die Rekordzahl von 180 aus dem Jahr 2013 nicht ganz erreicht; dennoch war der Veranstaltungssaal im Tagungsgebäude des österreichischen Wirtschaftsförderungsinstitutes der Wirtschaftskammer Vorarlberg in Dornbirn fast bis auf den letzten Platz gefüllt.

Save the Date: Das 13. Internationale Bodensee-Forum für Einkauf und Materialwirtschaft findet im April 2020 in Dornbirn statt. Der genaue Termin wird rechtzeitig bekanntgegeben.

Mehr Informationen: www.bme.de/regionen

E-Mail-Kontakt: region.bodensee@bme.de

Vom 12. Internationalen Bodensee-Forum für Einkauf und Materialwirtschaft in Dornbirn berichtete **Frank Rösch, BME.*