



Findig gut

Wie Mittelständler auch ohne F&E-Abteilung innovativ sind

Gekündigt

Wer nicht auf Formales achtet,
trifft entlassene Mitarbeiter
vor Gericht wieder – Seite 22

Geöffnet

Dank Freihandelsabkommen
zahlen Exporteure aus der EU
immer seltener Zölle – Seite 38

Gefördert

Intelligente Intralogistik
beschleunigt die Prozesse
in der Produktion – Seite 68



Sicherer shoppen

Digitale Lösungen können den operativen Einkauf heute schon fast ersetzen. Doch viele Mittelständler zögern noch.

Von Jens Kemle

ZEHNTAUSENDE AKTIVE KOMPONENTEN

oder Rezepturen sind für die Produktion von mittelständischen Unternehmen keine Seltenheit. Doch zahlreiche Produktvarianten sowie Dutzende von Warengruppen und Lieferanten aus aller Herren Länder machen es den Einkäufern schwer, den Überblick zu behalten und die Prozesse zu steuern. Einkäufer kommen immer häufiger an ihre Grenzen.

„Um die Herstellkosten von neuen Produkten schon in der Entwicklung zu analysieren, benötigen wir die Preise, Mengen und Spezifikationen der einzelnen Komponenten. Preise in einer frühen Produktentwicklungsphase bei Lieferanten einzuholen ist sehr zeitaufwendig“, berichtet Johann Neidl, Leiter Beschaffung und Lieferantenmanagement beim Agrartechnikhersteller Horsch, wo er Herr über rund 20.000 Komponenten ist. Der mittelständische Lack- und Beizehersteller Hesse hat 45.000 Rezepturen in seinem System, die Zutaten dafür kommen aus der ganzen Welt. „Bei wichtigen Grundprodukten wie Fotoinitiatoren, die fast ausschließlich aus Asien kommen, kämpfen wir immer wieder mit Preisschwankungen durch Versorgungsengpässe“, sagt Stefan Papenberg, Leiter der Materialwirtschaft.

Fehlende Risikobereitschaft // Um die Probleme zu lösen, setzen die beiden Verantwortlichen auf digitale Helfer. Horsch nutzt ein digitales Bestell- und Lieferantenmanagement und verlässt sich auch beim Einkaufscontrolling auf die Kostenanalyse durch allwissende Algorithmen. Hesse hat die Auftragsbestätigungen automatisiert und überwacht unter anderem seine weltweite Supply Chain mit einem digitalen System (siehe auch Infokasten Seite 20).

Allerdings sind digitale Tools im Mittelstand noch nicht weitverbreitet. „Eine Analyse von uns aus dem Jahr 2017 zeigt, dass nur sechs Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen Versorgungs- und Lieferantenrisiken wie die Termin- und Mengentreue oder die Beschaffungsqualität digital erfassen und bewerten“, sagt Stefan Süßenguth, Principal bei Inverto. Zwar wurde in den vergangenen Jahren E-Procurement, also der Einkauf über B2B-Plattformen oder die Vernetzung mit Lieferanten, auch im Mittelstand zum Standard. „Aber das sind oft nur Insellösungen, die längst nicht das volle Potential der Kosten- und Zeiteinsparungen realisieren können“, sagt sein Kollege Philipp Mall, der das Competence-Center Procurement-Management leitet.

Eine Studie des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) und des Fraunhofer IML nennt dafür drei Hauptgründe. Neben der Sorge um die Datensicherheit und nicht vorhandenem Fachpersonal spielt auch eine fehlende Risiko- und Investitionsbereitschaft eine Rolle. Gerade bei der Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen werden allerdings oft Benefits übersehen. „Findet ein Unternehmen mittels Sourcing durch Künstliche Intelligenz einen Lieferanten, der 20 Prozent günstiger anbietet, so hat dies einen doppelten Effekt: zum einen für die Teilekosten, zum anderen aber auch für die Prozesskosten, da dieser Weg der Lieferantensuche weitaus effizienter ist. Eine zeitraubende und manchmal auch stupide Suche entfällt dadurch“, sagt der Einkaufsberater Frank Sundermann.

Im Einkauf von Hesse waren die manuellen Auftragsbestätigungen der größte Zeitfresser. Früher mussten vier Mitarbeiter bei allen Bestellungen checken, ob die Unterlagen vollständig und richtig sind



Johann Neidl von Horsch Maschinen

und gegebenenfalls fehlende nachfordern. „Jetzt kontrollieren wir nur noch die wenigen fehlerhaften Auftragsbestätigungen“, sagt Stefan Papenberg. Durch die Automatisierung dieser und anderer Vorgänge konnte der Lack- und Beizehersteller den operativen Einkauf weitgehend auflösen. „Nun haben die Mitarbeiter im Einkauf wesentlich mehr Kapazität, um einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten. Sie können sich jetzt um strategische Themen, Digitalisierung, Performance oder Management kümmern. Dies kam bisher zu kurz.“ Der Mehrwert von digitalen Lösungen gehe weit über die interne Prozessoptimierung hinaus. Es gelte, sich zukunftsorientiert aufzustellen. „Somit müssen wir Benchmarks nicht mehr hinterherrennen, sondern können sie selbst setzen“, sagt Papenberg.

Nicht immer sinnvoll // Bei Horsch sorgt das digitalisierte Einkaufscontrolling für mehr Transparenz. Schon in der Entwicklungsphase kann die Software nun berechnen, wie viel beispielsweise der Einkauf eines neuen Biege- oder Laserteils kosten und wie sich das auf den Preis des Endprodukts auswirken würde. „Die Software betrachtet dafür die bestehenden Komponenten in dieser Warengruppe und kalkuliert auf dieser Basis den Preis“, erklärt Johann Neidl. Zwischen 2016 und 2018 konnte das Unternehmen durch die Einführung des digitalen Bestell- und Lieferantenmanagements eine Effizienzsteigerung von rund 10 bis 15 Prozent realisieren.

Doch nicht in allen Bereichen lohnen sich digitale Lösungen. Bei der Klassifizierung von Bauteilen für die Disponierung war ebenfalls ein digitales Tool im Gespräch. Doch noch vor der Implementierung entschied sich Horsch, das bestehende >>



Stefan Papenberg von Hesse

SAP-System zu nutzen, da dieses unter den gegebenen Rahmenbedingungen günstiger ist. „Man sollte unbedingt eine saubere Kosten-Nutzen-Analyse durchführen, bevor man sich für eine Lösung entscheidet“, sagt Neidl. Um sicherzugehen, empfiehlt er ein Pre-Testing, das bei allen gängigen Anbietern möglich ist. Einige bieten auch eine ROI-Analyse, die berechnet, ab wann sich die Anschaffung lohnt.

Besser und sicherer // „Digitale Tools im Einkauf werden immer mächtiger, unter anderem durch die Möglichkeit, große Datenmengen auszuwerten und mittels Künstlicher Intelligenz selbstlernend Szenarien zu erstellen. Aktuell scheuen aber viele kleine und mittlere Unternehmen vor einer Implementierung noch zurück“, beobachtet Inverto-Experte Philipp Mall. Dabei seien solche Tools auch für den Mittelstand durchaus interessant.

Preis- und Versorgungsrisiken waren für Hesse lange Zeit an der Tagesordnung. Wurde ein wichti-

ger Lieferant beispielweise in China dichtgemacht, weil er die Umweltauflagen nicht erfüllt hatte, oder zwang ein Tropensturm ein Frachtschiff zu einem großen Umweg, verlor das Unternehmen oft wertvolle Zeit und musste teuer nachordern oder nach technischen Alternativen suchen.

Seitdem der Leiter der Materialwirtschaft ein digitales Tool nutzt, das die Lieferwege seiner Lieferanten überwacht, hat er deutlich weniger Sorgen – und zugleich mehr Effizienz und geringere Kosten. Stefan Papenberg weiß: „Um alle Risiken selbst im Auge zu behalten und in nahezu Echtzeit relevante Informationen hinsichtlich aller Stufen in der Lieferkette zu bekommen, bräuchte ich ein Heer an Mitarbeitern mehr. Dies ist heute allerdings nicht nötig, da es intelligente Unterstüzungstools gibt, die einem die Arbeit abnehmen und den Job besser beziehungsweise sicherer ausführen.“ <<

jens.kemle@marktundmittelstand.de

Digitale Lösungen für den Einkauf

Für fast alle Einkaufsprozesse sind bereits Softwarelösungen auf dem Markt. Alle hier ausgewählten Tools sind auch für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen geeignet.

Automatisierte Auftragsbestätigung/ Rechnungsprüfung

So funktioniert's: Einrichtung in wenigen Tagen; Austausch und Verarbeitung aller gängigen Dokumente und Formate unabhängig von technischen Systemschnittstellen durch die Verwendung von Künstlicher Intelligenz

Mehrwert: vollständige Automatisierung der manuellen Abläufe für alle operativen Prozesse im Einkauf; digitale Anbindung aller Lieferanten, ohne dass bei diesem Aufwand entsteht; hohe Effizienzgewinne

Name der Anwendung/Hersteller:
Netfira Enterprise Buyer/Netfira

Kosten/ROI: ROI in sechs bis zwölf Monaten

Fachkenntnisse notwendig? nein

Erkennung von Risiken in der Lieferkette (Supply-Chain-Monitoring)

So funktioniert's: Visualisierung der Lieferkette auf interaktiver Weltkarte; Benachrichtigungen im Risikofall für schnelle Krisenreaktion und Kostenersparnis; Analyse, um vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen

Mehrwert: Risiken erkennen, bevor sie auftreten; vorausschauendes Handeln und Vermeiden von Lieferausfallkosten; Optimierung von Lieferantenbeziehungen; schnelleres Reagieren im Risikofall

Name der Anwendung/Hersteller:
Riskmethods Risk Radar/Riskmethods

Kosten/ROI: Kosteneinsparung mit jedem abgewehrten Risiko

Fachkenntnisse notwendig? nein

Einkaufscontrolling und Einkaufssteuerung

So funktioniert's: andockbar an alle SAP- und ERP-Systeme; Antworten auf mehr als 95 Prozent aller im strategischen Einkauf auftretenden Fragestellungen; Potentialvorschläge und Handlungsempfehlungen

Mehrwert: sofort einsetzbar als Best-of-Breed-Lösung; Software as a Service(SaaS)-Dienst; zertifiziert gemäß der ISO-Norm 27001 für deutsche Rechenzentren; dreitägiger Test vor Erwerb möglich

Name der Anwendung/Hersteller:
Web CIS 4.0/Softcon CIS

Kosten/ROI: ROI in weniger als sechs Monaten

Fachkenntnisse notwendig? nein

Quellen: Herstellerangaben, Markt und Mittelstand