



▶ PRAXISBERICHT
TRANSFORMATION DER EINKAUFSORGANISATION
Einführung eines marktorientierten Back-Offices in Markt-Teams

► DAS POSITIVE ERGEBNIS

Steigerung des Wertbeitrags:

Kompetenzentwicklung und Spezialisierung der MA,
Professionalisierung der Stellenprofile Warengruppenmanager*in und Back-Office,
Ausbau der strategischen und taktischen Tätigkeiten,
Prozess- und Stammdatenverantwortung,
Effektivitäts- und Effizienzsteigerung,

Themen früher (operativ taktisch):

- Preis- und Vertragsverhandlung
- Preisabwehr
- Stammdatenanlage
- Reklamationsabwicklung

Themen heute (strategisch):

- Warengruppenmanagement
- Strategieentwicklung
- Projektmanagement
- Projektleitung
- Kennzahlenmanagement
- Risikomanagement
- Lieferantenmanagement und Networking, etc

► SITUATION

Ausgangssituation

- Der Einkauf ist organisatorisch nach operativem und strategischem Einkauf getrennt
- Der operative Einkauf ist in die SCM-Abteilung ausgelagert
- Es gibt eine Stabsstelle zum IT- und Prozessmanagement
- Der strategische Einkauf ist in einer Gruppenstruktur nach Warengruppen aufgegliedert
- Die Mitarbeiter des Einkaufs kommen historisch aus der Rolle des Bestellabwicklers
- Das Warengruppenmanagement ist etabliert. Die Warengruppenmanager*innen haben eine Lead-Buyer Funktion
- Aufgaben des Warengruppenmanagements
 - operativ taktischen Themen wie Preis- und Vertragsverhandlungen, -abwehr, Reklamationsabwicklung, Stammdatenanlage, etc. und
 - Diese operativ dringlichen Themen führen dazu, dass wenig Zeit für beschaffungsmarktspezifischere Themen existiert
- Die Gruppenleitung ist intensiv in das Warengruppenmanagement involviert und führt viele Aufgaben mit durch.

Situationsbeschreibung

Der Einkauf bei B+K hat sich einem ganzheitlichen Change-Prozess unterzogen, um als Manager der externen Wertschöpfungskette wahrgenommen zu werden. Diesbezüglich ist 2017 eine Supply Strategie mit einem Umsetzungsfahrplan erarbeitet worden.

Ebenfalls hat das Unternehmen eine ganzheitliche Unternehmens-Initiative zur Rentabilitätssteigerung ausgerufen.

Der Einkauf hat sich bereits organisatorisch aus der Rolle des Bestellabwicklers weiterentwickelt und den operativen und strategischen Einkauf getrennt. Der operative Einkauf ist dezentral den Werken zugeordnet und in die SCM-Abteilung ausgegliedert. In den ausländischen Werken unterliegt dieser der Werksleitung. Der strategische Einkauf ist nach Hauptwarengruppen organisiert, für die jeweils ein Warengruppenmanager*in zur Verfügung steht. Diese übernehmen ebenfalls eine zentrale Lead-Buyer Funktion. Der Fokus liegt sehr stark auf operativ taktischen Aufgaben. Saving-Projekte werden jedes Jahr individuell und kurzfristig definiert.

Themen wie WG-Strategieentwicklung, sowie –umsetzung sind bekannt und auch gestartet worden, aber noch wenig ausgeprägt. Die operative Dringlichkeit diverser Themen und Aufgaben kommt dem häufig zuvor.

Ergänzend ist es schwierig die Stakeholder für langfristige Projekte zur Verbesserung der Marktposition zu gewinnen. Es wird eher auf Lieferausfälle oder Situationsänderungen wie bspw. Veränderungen im REACH-Recht reagiert.

► AUFGABENSTELLUNG

Der Einkauf soll seine strategische Einkaufskomponente deutlich aus- und ein professionalisiertes Warengruppenmanagement aufbauen.

Gleichermaßen sollen die Prozesse effizient abgewickelt werden, sodass die operativen Prozesse nicht ins stocken geraten und die Stakeholder unzufrieden sind.

Ebenfalls sollen die Voraussetzungen für die zukünftigen Herausforderungen des Einkaufs geschaffen werden. Dafür müssen u.a. die Daten sauber sein.

Zielsetzung ist somit, dass gleichermaßen eine Effektivitäts-, sowie Effizienzsteigerung mit eigenen Mitteln erreicht wird.

Der Einkauf muss zukünftig Einfluss auf die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung nehmen und echten Mehrwert liefern.

► LÖSUNG

- Die Transformation des Einkaufs soll durch eine Organisationsänderung unterstützt werden. In der Analyse der Mitarbeiter und Prozesse fällt auf, dass bei einem Teil der Mitarbeiter die Stärken im Management liegen und bei dem anderen in analytischen Skillsets.
- Da beide Skillsets zur Erreichung der Zielsetzung benötigt werden, ist systematisch in einer Masterarbeit das Thema Back-Office Strukturen ausgearbeitet worden. ([Masterthesis und Back-Office Studie](#) sind ebenfalls im Internet zugänglich). Ein Back-Office Ansatz ist häufig zu finden, wenn größere Einkaufsorganisation nicht wertschöpfende Tätigkeiten in ein Shared Service Center auslagern. Hier beschränkt man sich häufig auf bestimmte funktionelle Aufgaben (funktionsorientierter Back-Office Ansatz).
- Diese Ausprägung ist bei der Transformation für den Einkauf bei B+K sehr schnell ausgeschlossen worden. Die Mitarbeiter haben alle bereits Markt know-how und weisen mehrere Jahre Berufserfahrung auf. Einfache monotone Aufgaben in einer Funktion durchzuführen, würde gegen die Professionalisierungsstrategie sprechen. Aus diesem Grund hat man das Back-Office in Markt-Teams eingeführt.
- Es konnten mehrere Vorteile vereint werden. Die Mitarbeiter, mit den unterschiedlichen Skills, konnten jeweils Ihre Stärken einbringen. Da in vielen Fällen bereits Markt know-how vorhanden ist, konnten zusätzliche Aufgaben in das Back-Office transformiert werden, da eine eigene Entscheidungskompetenz vorherrscht. Ergänzend wurde durch die Stabsstelle des IT- und Prozessmanagement eine Klammer geschaffen, dass eine Funktion auf die standardisierte Ausführung der Prozesse achtet und diese mit den Abteilungsleitern gestaltet. So wurden in einem digitalen Sharepoint Prozessschnittstellen-Dokumente geschaffen, die es ermöglichen, dass alle auf den aktuellen Stand des Prozesses zugreifen können, um Ihre Aufgabe optimal durchzuführen.
- Durch die Organisationsänderung konnte der Einkauf bei B+K erreichen, dass dem Warengruppenmanagement ausreichend Zeit für strategische Aufgaben gegeben wird und B+K sich eine bessere Position in den Beschaffungsmärkten erarbeiten kann. Durch die Back-Office Funktion entsteht eine effiziente Abwicklung der operativ taktischen Aufgaben und eine Sicherstellung der Datenstrukturen. Durch die Spezialisierung in den einzelnen Funktionen konnten mit gleicher Anzahl der Mitarbeiter deutlich mehr Aufgaben übernommen werden, um dem neuen Anspruch des Einkaufs gerecht zu werden.

▶ ERGEBNIS

Einführung der Funktion „Back-Office“ inklusive neuen Stellenprofilen für das Warengruppenmanagement
Spezialisierung und Professionalisierung (Kompetenzentwicklung) der Mitarbeiter / Sicherstellung der Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit

Effiziente Prozesse und Voraussetzungen für Arbeitsteilung (Schnittstellen, etc.) → zusätzlicher Effekt: Jeder kann von überall arbeiten (Home-Office in der Pandemie)

Zukunftsfähige Ausrichtung – Ausbau der strategischen und taktischen Aufgaben
Deutlicher Fokus auf Warengruppenstrategien inklusive Umsetzungsfahrplan

Langfristige Maßnahmen zur Verbesserung der Beschaffungsmarktposition
Projekte und Projekt-Funnel zur Erreichung der Unternehmens-Initiative

Erreichung des gesetzten Ziels der parallelen Effizienz-, sowie Effektivitätssteigerung im Einkauf

► SPRECHEN SIE UNS AN!



Nils Beermann

Head of Corporate Purchasing

nils.beermann@bk-
international.com
+49 5481 920 671

**Bischof + Klein Holding
SE & Co. KG**

Rahestraße 47
D-49525 Lengerich



Maximilian Matlik

Senior Consultant Supply Chain

Vormals Head of Purchasing Direct Materials B+K Holding

matlik@gocon-consulting.de
+49 175 323 8021

GOcon GmbH

Standort Münster

DigitalHub münsterLAND
Hafenweg 16
D-48155 Münster