



30

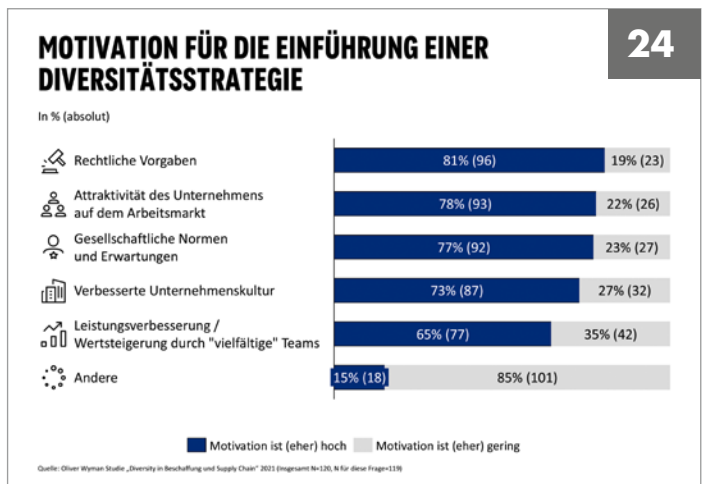
**Messe** – Erfolgreicher Re-Start der Orgatec in Köln nach der pandemiebedingten Zwangspause



16

Bild: Hamburger Sparkasse

**Jobsharing** – Die beiden Einkaufsleiterinnen der Hamburger Sparkasse, Miriam Tomforde und Tanja Punnanchira, geben in unserem ausführlichen Interview Einblicke in ihren Arbeitsalltag und ihre gemeinsamen Ziele.



Grafik: Oliver Wyman

**Diversity** – Gemeinsame Studie des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) und der Strategieberatung Oliver Wyman

27

**Die Referent:innen beim Fachtag „Digitalisierung trifft Nachhaltigkeit“**



Julia Ruf, KPMG



Yvonne Jamal, JARO



Harry Olfert, Schäfer Shop



Carolin Höll, Höll Büroeinrichtung



Michael Kalas, Kyocera

**Jetzt anmelden** – BusinessPartner PBS und C.ebra laden ein zum Fachtag „Digitalisierung trifft Nachhaltigkeit“ im Rahmen der Ambiente Working in der „Future of Work Academy“, Halle 3.1 am 6. Februar 2023, Messe Frankfurt, mit vielen spannenden Vorträgen und einer Fishbowl-Podiumsdiskussion für alle Interessierten.

## STANDARDS

3 Editorial

50 Impressum/Vorschau

### EINKAUF

- 6 **CPO-Trendradar**  
KPMG-Analyse zur Zukunft des Einkaufs
- 7 **Nachwachsende Rohstoffe**  
FNR: Online-Seminare zur nachhaltigen Beschaffung
- 8 **Benchmark Dienstleistungen**  
BMÖ-„ASEA-Award 2022“: Engel Austria ausgezeichnet
- 12 **Strukturiert aus der Krise**  
Im Gespräch mit Unite-Vorstand Dr. Bernd Schönwälder (Teil 2)
- 14 **Einkaufsbarometer Mittelstand**  
Studie von Onventis, BME und ES Business School
- 16 **Jobsharing in Top-Positionen**  
Miriam Tomforde und Tanja Punnanchira, Haspa, im Gespräch
- 22 **Vergabekonformer Direktkauf**  
Pragmatisch: TEK-Einkaufsportale bindet Unite-Markt ein
- 24 **Zaudern bei Diversity bremst**  
BME/Oliver Wyman: Weniger Risiko, mehr Wertschöpfung

### MARKT

- 26 **Das Arbeiten von morgen**  
Ambiente Working geht in Frankfurt an den Start
- 27 **Digitale Lösungen im Blick**  
Fachtag „Digitalisierung trifft Nachhaltigkeit“ am 6. Februar
- 30 **Erfolgreicher Re-Start**  
Hybrides und flexibles Arbeiten im Mittelpunkt der Orgatec
- 33 **„New Work now“**  
Smart-Office-Lösungen und neue Services bei Assmann
- 34 **Möbel für agile Teams**  
Von Dauphin und Palmberg
- 35 **Nachhaltiges im Trend**  
Von Kinnarps, Preform und Vepa

### NACHHALTIGKEIT

- 36 **Nachhaltiges messbar machen**  
Kaiser+Kraft: Nachhaltige Beschaffung im Online-Handel
- 38 **Moral alleine reicht nicht**  
Emily Knothe, Jaro: Plädoyer für entwaldungsfreie Lieferketten
- 40 **Das Gebot der Stunde**  
Nachhaltige IT: Nachgefragt bei Marcus Jahnke von IT-Haus
- 42 **Zertifizierte Quellen**  
PEFC: Holz- und Papier-Produkte nachhaltig beschaffen
- 44 **„Siegel-Dschungel“**  
Vergleichstool „Standards-Kompass“ vorgestellt
- 45 **Leadership-Status erreicht**  
MM Board & Paper steigert Nachhaltigkeitsleistungen
- 46 **Papieratlas**  
Gewinner im Wettbewerb um Recyclingpapiereinsatz ausgezeichnet

### PRODUKTE

- 47 **Nachhaltige Werbekulis**  
Klio Eterna: Vielfältige Werbemöglichkeiten
- 47 **Ressourcenschonend**  
Produktfamilie „re+new“ von Novus
- 48 **Aus Recyclingkunststoff**  
tesapack „ECO & ULTRA STRONG ecoLogo“-Paketkleband
- 48 **Brillant auf Glas**  
„edding 95 Glasmarker“ für Brainstormings oder Mind Maps
- 49 **Sicher in der Anwendung**  
Dahle-Schneidemaschinen für exakte Schnitte

Klio-Eterna  
Est. 1900

New 2023

## Recycling matt

Nachhaltige Bestseller in Matt-Finish



Recycelter Kunststoff

Matte Produktoberfläche

Made in Germany

Mit Ökostrom gefertigt



klimaneutraler Standort  
PK-DE-00748



100%  
Ökostrom



Test frei für den  
„edding 95 Glasmarker“

## BEILAGENHINWEIS

Dieser Ausgabe liegt ein Produktmuster der Firma edding, Ahrensburg, bei.



QR-Code scannen  
und kostenloses Muster  
anfordern!

# Quantenrevolution im Einkauf

**Eine gute Nachricht in Krisenzeiten: Der Einkauf wird immer mehr zum Taktgeber in Organisationen der Wirtschaft. Ein Einkauf, der immer beschaffen kann, was beschafft werden muss, sichert Existenz und nachhaltigen Erfolg der ganzen Organisation. Mit dem CPO-Trendradar „Quantenrevolution im Einkauf“ veröffentlicht KPMG nun eine Analyse, die Aufschluss darüber gibt, welche Treiber mit hoher Wahrscheinlichkeit die Zukunft des Einkaufs bestimmen werden.**

Die Analyse identifiziert so weitreichende Game-Changer wie das Metaverse, den Nachhaltigkeits-Megatrend ESG oder auch die drei akuten Top-Trends der nächsten Zukunft wie Künstliche Intelligenz, Big Data und Blockchain. „Die Trends dieser Studie sind nur der Anfang. Viel wichtiger als das Kennen von Trends ist für zukunfts kompetente Procurement and Supply Manager das Erkennen derselben: frühzeitig, umfänglich, systematisch; das heißt in Form eines eigenen kontinuierlichen Trendradars. Das Radar dieser Studie dient als ideales Vorbild und nachahmenswerte Benchmark,“ kommentiert Professor Dr. Heiko von der Gracht, einer der führenden Zukunftsforscher in Deutschland und Senior Manager, Atlas Platform Services, KPMG.

## **Top-Trend „KI-gestütztes Risikomanagement“**

Ein bedeutsamer Trend, der heute bereits stark einsetzt, ist demnach das KI-gestützte Risikomanagement, das Krisen, Konflikte und Katastrophen in den weltweiten Liefernetzwerken bereits zu einem deutlich früheren Zeitpunkt kommen sieht, als es das menschliche „Radar“ zu erfassen vermag. Schon heute nutzen die ersten Unternehmen beispielsweise digitale Zwillinge ihrer Lieferketten, um Schwachstellen sehr frühzeitig zu identifizieren, zu beheben

und so ihre Wertschöpfungsnetzwerke resilienter zu machen. Diese Technologie werde in den kommenden Jahren noch mächtiger werden und in disruptiven Zeiten ein wichtiges Werkzeug des Risikomanagements sein.

## **Top-Trend „Supply Chain Agility via Big Data“**

Eng damit verbunden ist ein zweiter wegweisender Trend: Mit Big Data Analytics wird die Supply Chain agiler werden. Aus Millionen von Sensoren in den Lieferketten werden künftig Milliarden. Sie werden ihre Daten via Blockchain in die Cloud geben, wo sie dann von Supply Chain Managern in Echtzeit analysiert werden. So ermöglicht dieser Trend mehr Transparenz, eine höhere Versorgungssicherheit und schnellere Reaktionsfähigkeit bei Störungen.

## **Top-Trend „Supply Chain Tracking via Blockchain“**

Der Einkauf müsse nicht nur agiler und resilienter werden, sondern auch nachhaltiger. Ein Baustein dazu sei die Blockchain-Technologie, die es ermögliche, Lieferketten in Echtzeit zu überwachen und beispielsweise den Carbon Footprint einer Lieferkette zu ermitteln. Bei allen bahnbrechenden Entwicklungen im Einkauf sei und bleibe Beschaffung weiterhin ein People Business – allein schon wegen der zahlreichen Verhandlungen. Doch dem Einkauf stehe eine revolutionäre Zeit durch neue Technologien bevor, in der die Vielfalt seiner Rollen und Aufgaben und vor allem seine Bedeutung stark zunehmen werden, so die Analysten.

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)



Die Analyse steht nach Registrierung auf der KPMG-Website kostenlos zur Verfügung.

## **Tipp: Ambiente Working „Zukunft des Arbeitens“**

Im Rahmen der Frankfurter Konsumgütermesse Ambiente findet am Montag, den 6. Februar 2023, der Thementag von BusinessPartner PSB und C.ebra „Digitalisierung trifft Nachhaltigkeit“ statt. Unter der Headline „Arbeiten im Einkauf der Zukunft – Wie digitale Trends Nachhaltigkeit und Resilienz stärken“ referiert u.a. auch die Mitautorin der Studie, Julia Ruf, Partnerin, Consulting, Value Chain Transformation, KPMG. Alle Infos zum Thementag finden Sie auf den Seiten 26/27 dieser Ausgabe.

FNR

## Online-Seminarreihe „Nachhaltige Beschaffung“

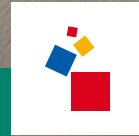
Die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e. V. (FNR) hat zusammen mit den kommunalen Partnern Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) und Deutscher Landkreistag (DLT) eine neue Online-Seminarreihe zum Thema nachhaltiger öffentlicher Einkauf ins Leben gerufen. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Nutzung von nachwachsenden Rohstoffen in den verschiedensten Handlungsbereichen – von Büro und Verwaltung über GaLaBau bis hin zu Veranstaltungen und Marketing. Die Online-Seminarreihe ist dem breiten Themenfeld öffentlicher Einkauf gewidmet und richtet sich an Mitarbeitende aus Kommunen, Behörden, öffentlichen Einrichtungen und alle am nachhaltigen Einkauf Interessierte. Es werden Möglichkeiten des Einsatzes von biobasierten Produkten vorgestellt, Hinweise für Ausschreibungen und Gütezeichen gegeben und verschiedene Praxisbeispiele präsentiert.

Die Auftaktveranstaltung am 18. Januar 2023 behandelt das Thema „Green Meetings – Umweltfreundliche Veranstaltungen mit nachwachsenden Rohstoffen.“ Hier geht es um Anregungen für nachhaltige Produkte und Materialien im Messebetrieb: vom Messestandbau und der Möblierung über Tagungsunterlagen, Werbetechnik, Dekoration bis zur Verpflegung. Praktische Hilfen bei der Formulierung von Ausschreibungen erleichtern den Einstieg in eine zeitgemäße biobasierte Beschaffung. Weitere Themen und Termine sind:

- „Die umweltfreundliche Marketingausstattung: Drucksachen & Papiere richtig ausschreiben“ am 15. März 2023
- „Torfminderung und Kreislaufwirtschaft im kommunalen GaLaBau“ am 27. April 2023
- „Das nachwachsende Büro: Umweltfreundliche Beschaffung im Büromanagement“ am 20. September 2023
- „Der nachhaltige Liegenschaftsbetrieb: Handlungsfelder für den Einsatz nachwachsender Rohstoffe“ am 13. Dezember 2023

Anmeldungen sind unkompliziert möglich unter <https://veranstaltungen.fnr.de/nachhaltige-beschaffung/anmeldung>.

[www.fnr.de](http://www.fnr.de)



ambiente  
the show

3.–7. 2. 2023  
FRANKFURT / MAIN

# WORKING works well together

New Work, Homeoffice und Lifestylereisen – die Arbeitswelt verändert sich. Die Ambiente ist der neue Marktplatz der PBS-Branche und der Treffpunkt rund um Büroausstattung und -einrichtung. Sie profitieren von vielfältigen Synergien und dem Austausch zu aktuellen Themen.

Entdecken Sie die Ambiente der Zukunft:  
[ambiente.messefrankfurt.com/working](https://ambiente.messefrankfurt.com/working)



# Wie Engel Austria Dienstleistungen vergleichbar macht

**Der indirekte Einkauf hat oftmals keine Möglichkeit, Stunden- und Tagessätze diverser Dienstleister schnell und aussagekräftig vergleichbar zu machen bzw. zu standardisieren. Engel Austria hat eine Benchmark-Analyse entwickelt und nun alle wesentlichen Kriterien übersichtlich in einer neuen Datenbank im Blick – dafür gab es im Oktober den Austrian Supply Excellence Award 2022 des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ).**

Beim Hersteller von Kunststoff-Spritzgießmaschinen und Automatisierungsanlagen mit Sitz in Schwertberg (Oberösterreich) sind Angebotsvergleiche in Sachen IT-Dienstleistungen längst üblich. Voraussetzung: Rolle und Fähigkeiten

des Entwicklers sind genau definiert und somit vergleichbar. Bei vielen anderen Dienstleistern war ein Angebotsvergleich hingegen kaum möglich. Die Gründe: Weil Leistungen mit einem Pauschalpreis oder einem gemischten Tagessatz angegeben werden, musste eine Vergleichbarkeit bisher manuell ausgearbeitet werden. Und auch die Recherche weiterer potenzieller Anbieter war schwierig, da die Aufschlüsselung von Rollen und Fähigkeiten meist nicht ersichtlich war. Preisverhandlungen konnten also nur bedingt effizient durchgeführt werden, weil wichtige Informationen nicht oder nur teilweise zur Verfügung standen. Das Reporting zu Preisvergleichen bei umfangreichen Projekten erfolgte in Form einer vom Einkäufer aufbereiteten PowerPoint-Präsentation inklusive KPIs. Um Bewerber tatsächlich transparent vergleichen zu können, musste der zuständige Einkäufer enormen Aufwand leisten. So ging viel Zeit verloren, die dann für andere Tätigkeiten fehlte.

## Die Ziele

Zielgruppe des Projektes bei Engel Austria sind Einkäufer, die Dienstleistungsthemen bearbeiten sowie Einkaufscontroller und Führungskräfte, die Daten und Kennzahlen laufend oder nach Bedarf auswerten bzw. Reportings durchführen. „Unser Ziel war, die angebotenen Stunden- bzw. Tagessätze je nach Standort, Kategorie bzw.



Foto: BMÖ/Marko Kovic 2022

Ausgezeichnet mit dem ASEA-Award 2022 des BMÖ: Team Engel Austria (von links): Lukas Matthias Neunteufel-Steyer (Strategischer Einkauf IT), Sabrina Lütke (Leitung Globaler Indirekter Einkauf), Dr. Max Pernsteiner (Bereichsleitung Globales Supply Chain Management), Katharina Heigl (Strategischer Einkauf F&E)



PrettyVectors/iStock/Getty Images

Branche, Rolle und Skill, also Fähigkeit, für eine Benchmark-Analyse übersichtlich in einer Datenbank darzustellen“, sagt Sabrina Lüttke, Leitung Indirekter Einkauf bei Engel. Jeder Einkäufer soll fortan die Möglichkeit haben, die eingetragenen Werte schnell und transparent nach gewünschten Kriterien auszuwerten, für seine Thematik zu beurteilen und einen direkten Preisvergleich vorzunehmen. Dabei gilt es, die betreffenden Vertragspartner bei der Informationsbeschaffung von Beginn an einzubinden.

„Die gewonnenen Erkenntnisse helfen uns, die Warengruppe ‚Dienstleistungen‘ strategisch zu steuern und damit das Lieferantenmanagement und auch die Wirtschaftlichkeit zu stärken“, betont Sabrina Lüttke. Dieses „neue Wissen“ sorgt insbesondere in kritischen Wirtschaftszeiten für eine bessere Verhandlungsposition.

### Das Pilotprojekt

Sabrina Lüttke und ihr Team hatten nach Marktrecherchen festgestellt, dass eine rasch umsetzbare eigenständige Lösung mit überschaubaren Kosten nicht am Markt zur Verfügung stand. Weil im Einkauf bereits ein Office-Tool zur Auswertung der Maverick-Buying-Quote genutzt wird, war es naheliegend, ein Softwaretool zu verwenden, das bei den Usern bekannt und etabliert ist. Zur Unterstützung wurde ein externer Senior-SQL-Programmierer gewählt, der über die neu zu schaffende Datenbank hinaus auch bei der bestehenden Datenbank zeitgleich Weiterentwicklungen vornahm. Im ersten Schritt wurden dann IT-Dienstleistungen und Unternehmensberatungsleistungen beleuchtet; im zweiten Schritt folgen die personalrelevanten Dienstleister wie Trainer und Coaches als eigenständige Rollen. Weiter geplant: das Ausrollen auf die Bereiche Fotografen im Marketing sowie Service- und Montage-techniker. Die gesamte Projektlaufzeit betrug drei Monate, das Go-live war am 1. Oktober dieses Jahres.

### Neue Funktionsweise – die Benefits

Mit Hilfe des Benchmark-Tools kennt der Einkäufer nun die wesentlichen Vergleichskriterien und holt Infos dazu bereits bei der Anfrage an den Lieferanten ein. Sowohl bestehende als auch neue Lieferanten werden über das Vorgehen informiert. „So wird die Bindung zu qualifizierten und partnerschaftlichen Lieferanten

gestärkt“, betont Sabrina Lüttke. Um Ressourcen sinnvoll und effizient einzusetzen, berechnet das Tool für den Benutzer automatisch den durchschnittlichen Stunden- bzw. Tagessatz sowie die zulässige prozentuale Abweichung zur Eingabe. Beide Werte werden als Standardkennzahlen angezeigt. Zusätzlich wird die Abweichung farblich gekennzeichnet. Der Einkäufer erhält somit ausreichend Informationen, um das Angebot ausreichend zu bearbeiten.

Die Verhandlungsvorbereitung, insbesondere die Argumentationsstrategie, ist dadurch rasch und sicher gewährleistet. Die Recherche- und Vorbereitungszeit reduziert sich auf ein Minimum. Die mit allen notwendigen Infos befüllte Datenbank bildet die Basis für eine extern durchgeführte Benchmark-Analyse. Die Einkäufer erhalten marktorientierte Daten, die nicht nur bei der Verhandlung stärken, sondern zugleich einen enormen Vorteil für Lieferantenbewertungen und Risikoanalysen liefern. Durch wiederholende Benchmark-Analysen in zeitlichen Abständen lassen sich die Märkte der

### Ergebnisse auf einen Blick

- Steigerung von Effizienz und Produktivität im Beschaffungs- und Verhandlungsprozess
- Auswertung von Key Performance Indicators (KPIs)
- Messbarkeit und Darstellbarkeit der Ergebnisse
- Übersicht über einschlägige Verbesserungspotenziale
- Abbau von Blindleistungen und Ressourcenverwendung
- Ausbau des Wertemanagements und der Wertbeiträge
- verstärkte und kompetente Zusammenarbeit mit Fachbereichen
- direkte Kommunikation und Zusammenarbeit mit Vertragspartnern
- Stärkung der Wettbewerbsposition des Unternehmens

einzelnen Dienstleistungsbranchen genau analysieren und Entwicklungstrends erkennen. Zudem wird das abteilungsinterne Lieferantenmanagement ausgebaut, da die einzelnen Rollen warengruppenübergreifend bei den Lieferanten gelistet sind.

## Wertschöpfungskette optimiert

Das Benchmark-Tool dient durch Beleuchtung aller Perspektiven zum einen zur Stärkung der Wettbewerbsposition. Zum anderen werden gegenwärtige und zukünftige Blindleistungen reduziert. „Durch das erworbene Wissen und daraus resultierende Handlungsempfehlungen positionieren sich unsere indirekten Einkäufer gegenüber dem Fachbereich kompetenter und sicherer“, ergänzt Leiterin Sabrina Lüdtkke. Die effiziente und vertrauenswürdige Arbeitsweise fördere die interne Kommunikation und Zusammenarbeit. Idealerweise würden durch die gewonnenen Erkenntnisse Rabatte und positive Savings zusätzlich zur Abwehr von Preiserhöhungen, insbesondere auch in kritischen Wirtschaftszeiten, generiert.

Die prozessuale Ressourcen- und Zeitersparnis spiegelt sich außerdem in der Bearbeitung der Warengruppenstrategien wider, da mit individueller Filterung im Berichtswesen und unkomplizierter Exportmöglichkeit die korrekten Daten den Einkäufern, Stellvertretern, Führungskräften sowie Einkaufscontrollern zur Verfügung stehen. Es bedarf keiner manuellen Datennachbearbeitung. Jeder User kann dadurch auf kurzfristige Anfragen eingehen und die geforderten Informationen sofort weitergeben. Ab Einsatz der Datenbank wird gemessen, inwiefern die Bearbeitungsdauer einerseits von der Anfrage bis zum Verhandlungsergebnis, andererseits für monatliche oder jährliche Reportings reduziert wurde. Die Führungsebene erhält ein umfangreiches Reporting inklusive wesentlicher KPIs nach verschiedenen Kriterien; diese Informationen werden laufend in einem Dashboard angezeigt.

## Die Resonanz

„Aufgrund der einfachen und selbsterklärenden User-Bedienung und dem oben angeführten Mehrwert für die strategischen Einkäufer des indirekten Einkaufs stand einer erfolgreichen Einführung der neuen Lösung zum 1. Oktober 2022 nichts im Wege“, resümiert Sabrina Lüdtkke. Das IP-Team sei generell offen gegenüber digitalen Veränderungen und nutze die damit



Bild: Engel Austria

Engel Austria, Schwertberg

## Engel Austria GmbH

Das Unternehmen wurde im Jahr 1945 gegründet und beschäftigt heute weltweit über 7000 Mitarbeitende. Engel Austria entwickelt und produziert Spritzgießmaschinen, Technologien und digitale Lösungen. Mit neun Produktionswerken in Europa, Nordamerika und Asien sowie Niederlassungen/Vertretungen in über 80 Ländern und einer Exportquote von rund 5 Prozent erwirtschaftete das Unternehmen im Geschäftsjahr 2021/2022 circa 1,5 Milliarden Euro.

einhergehenden Optimierungspotenziale und Prozessverschlingungen. „Das Konzept belegt den hohen Reifegrad und den signifikanten Wertbeitrag des Supply Chain Managements und des Einkaufs für das Unternehmensergebnis – das gilt für die technologische Anwendung und das Zusammenspiel der Experten in den eingebundenen Fachabteilungen“, so lautete das Fazit von Prof. Dr. Helmut Zsifkovits (Montanuniversität Leoben). Der Präsident BMÖ hat das Team um Sabrina Lüdtkke am 6. Oktober 2022 im Wiener Festsaal der Industriellenvereinigung mit dem Austrian Supply Excellence Award 2022 (ASEA) ausgezeichnet.

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

*Ein Text von Sabine Ursel, Journalistin, Wiesbaden*



Sabine Ursel, Journalistin, Autorin und Kommunikationsexpertin, lebt in Wiesbaden und verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Medienmanagement und Wirtschaft. Ihre Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb, China-Business etc. Nach dem Studienabschluss übernahm sie vielfältige Führungsaufgaben in renommierten Zeitungs-/Buchverlagen und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) e.V.

# Ein Arbeitsplatz, an dem jeder gern sein Bestes gibt.

Du willst deine Geschäftsräume an neue Bedürfnisse anpassen? Der Meetingraum könnte eine neue Einrichtung vertragen? Die Kaffeeküche soll gemütlicher werden? Bei IKEA findest du nicht nur die richtigen Möbel und Accessoires, sondern auch die passenden Services: von der Einrichtungsplanung bis zum Aufbau vor Ort.

**Wir geben deinem Unternehmen den richtigen Raum.**



BINGSTA Sessel. Bezug „Vissle“ und Bezug „Kabusa“ aus 100 % Polyester. 70×58 cm, 76 cm hoch. 204.460.95



© Inter IKEA Systems B.V. 2022

Alles, was du für dich und dein Unternehmen brauchst: **IKEA.de/Unternehmen**



Deine Vertragspartnerin ist die IKEA Deutschland GmbH & Co. KG, Am Wandersmann 2-4, 65719 Hofheim-Wallau.



# Strukturiert aus der Krise – so wird der Einkauf zukunftssicher

Im ersten Teil der Interviewreihe zum Thema Marktvolatilität hat Dr. Bernd Schönwälder von Unite die aktuelle Marktsituation betrachtet und Möglichkeiten aufgezeigt, mit denen sich der Einkauf an Lieferkettenausfälle, volatile Preise und Inflation anpassen kann. Im zweiten Teil der Reihe geht er auf langfristige strukturelle Lösungen und Konzepte ein und wirft auch einen Blick zurück auf vergangene Krisen und Herausforderungen.

**Herr Dr. Schönwälder, aktuell befindet sich die Weltwirtschaft im absoluten Krisenmodus. Rechnen sie mittelfristig mit einer Stabilisierung der Lage oder gar mit einer Rückkehr zum Status Quo?**

Diese Krise verändert die Marktstruktur. Das ist tiefgreifend, ich sehe es nicht als vorübergehend. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine war ein Schock. So unfassbar diese Realität ist – für mich ist das nicht der Auslöser, sondern ein Symptom für den anstehenden Epochenwechsel. Die Verfügbarkeit der Ressourcen, insbesondere der „natürlichen Ressourcen“, wie es die Volkswirtschaft nennt, wird jetzt zum wirtschaftlich beherrschenden Thema. Das ist eine Notwendigkeit und steht außerhalb der Bewertung von „wünschenswert“ oder „nicht wünschenswert“. Wir sehnen uns zwar zurück in den Zustand, wie er vorher war. Aber das ist nicht mehr der Status Quo, sondern nurmehr eine Erinnerung. Die Anpassung an die neue Realität wird uns gelingen, und das wird zu einer Stabilisierung führen. Jetzt ist erst einmal die Anpassungsleistung von uns gefordert.

**Was sind die mittelbaren und unmittelbaren Auswirkungen für die Wirtschaft, die Sie beschäftigen?**

Wirtschaftlich spüren wir und alle Marktteilnehmer die radikalen Beschleunigungen in Preis- und Verfügbarkeitsveränderungen. Lieferengpässe, Ausfälle, Inflation und Preissprünge nach oben und auch wieder nach unten. Läger sind leer oder werden erst neu aufgebaut. Dann sind aufgebaute Bestände plötzlich wieder überflüssig und drücken auf den Markt. Entlang der Wertschöpfungsketten herrscht kontinuierliches Feuerlöschen. Es ist eine beeindruckende Leistung, die die Wirtschaft derzeit erbringt.

Gerade auch in Deutschland erleben wir eine Demonstration der Leistungsfähigkeit in unseren Unternehmen unter wirklich harten Verwerfungen. Jahrzehntelange Investitionen in Prozesseffizienz sind verpufft und der Markt stellt fest, dass es jetzt um etwas ganz anderes geht: Statt interner Prozesseffizienz geht es um eine neue Markteffizienz. Das kann niemand alleine lösen. Das beschäftigt



Dr. Bernd Schönwälder, Vorstandsmitglied Unite: „Wir sehnen uns zwar zurück in den Zustand, wie er vorher war. Aber das ist nicht mehr der Status Quo, sondern nurmehr eine Erinnerung.“

mich, diese Aufgabe ist unsere wichtigste Plattform-Agenda.

**Wie kann der Einkauf einen solchen Wandel koordiniert angehen, gibt es Beispiele dafür aus anderen Bereichen?**

Ein gutes Beispiel aus einem anderen Bereich der Wirtschaft ist die Dynamisierung der elektronischen Finanzmärkte Anfang der Nullerjahre. In diesem Übergang zu dynamischen digitalen Echtzeitmärkten war ich damals hautnah dabei – jetzt erlebe ich ein Déjà-vu. Seit Anfang der 1990er Jahre gab es in der Finanzwelt bereits voll-digitale Handelssysteme, aber das hat den Markt viele Jahre nicht interessiert. Der legte stattdessen Wert auf etablierte Prozesse fern von jeder Echtzeit-Dynamik.

Dafür gab es auch ökonomische Argumente und an diese Argumente hat man geglaubt. Dann kamen aus heiterem Himmel aberwitzige Ausbrüche von Marktdynamik: 1997 die sogenannte Asien-Krise, 2000 platzte die New-Economy-Blase, 2001 dann 9/11. Keine der großen Banken hatte in ihren Strategieplänen den Strukturwandel zu einer Echtzeit-Markteffizienz berücksichtigt. Die echte Veränderung kam nicht durch das Bereitstellen einer technologischen Fähigkeit, sondern durch den schieren Überlebensdruck angesichts einer explosiven Volatilität des Marktes. Das hat den Markt wie in einem Erdbeben auf eine innovative neue digitale Infrastruktur verschoben.

Die Effizienz des Marktes hat einen Sprung nach oben gemacht. Auf die frühere Stufe zurückzukehren und dafür wieder konstante Preise zu haben, die für einen Monat oder auch nur einen

Tag stabil sind – das ist heute absurd. Im B2B sind wir in diese Transformation gerade eingestiegen. Dieses Beispiel sagt mir, es wird viel schneller gehen als unsere Erfahrung mit Digitalisierungsprojekten im Einkauf erahnen lässt.

**Wenn wir dieses Beispiel auf den B2B-Handel übertragen: Welche neuen Herausforderungen sind hier entscheidend anders als im Finanzmarkt?**

Im Finanzmarkt bildet der Preis auf triviale Weise alle für die Wertschöpfung wichtigen Aspekte ab. Das ist im B2B-Handel anders. B2B ist geprägt von hoch differenzierten Wertschöpfungen, von gemeinsamer Innovation zwischen Lieferanten und Kunden, von entsprechend differenzierten Anforderungen und einer Anbieterlandschaft, die an diese Differenzierung gut angepasst ist. Dynamische Marktstrukturen, die diese Differenzierung ignorieren, kann heute jeder über Nacht aufbauen. Als Einkäufer brauche ich aber einen Mechanismus, der mir nicht nur einen Einheitspreis für DIN-A4-Kopierpapier gibt. Sondern ich brauche eine Marktinfrastruktur, die ich auf meine individuellen Anforderungen zuschneiden kann. Einen Markt, wo ich einstellen kann, dass ich einen Lieferanten gegenüber einem anderen ökonomisch bevorzuge, aber nicht bedingungslos – wo ich meine Präferenzen hinterlegen kann, und zwar genau so weit, wie es für mich von Bedeutung ist.

**Zu Beginn des Interviews sprachen Sie von einer grundlegenden Änderung der Marktstruktur, die sie erwarten. Was wird diese künftige Marktstruktur von der heutigen unterscheiden, wenn die technischen Herausforderungen gelöst sind, die Sie gerade genannt haben?**



Bild: metamorworks/Stock/Getty Images Plus

Im Einkauf der Zukunft werden die Lieferantenbeziehungen weniger starr sein und nach anderen Regeln funktionieren.

Es gibt eine Zweiteilung der Beschaffungswelt, und diese wird sich auflösen: Heute werden diejenigen Bedarfe, die für ein Unternehmen in der Beschaffung relevant sind, vom Einkauf durch ein Lieferantenmanagement bereitgestellt, das tendenziell auf möglichst wenige Lieferanten zielt. Dafür gibt es dann Ausschreibungen mit festen Laufzeiten. Ein Lieferant ist im Rahmenvertrag drin oder nicht, das ist zum Beispiel für zwei Jahre festgeschrieben. Andererseits gibt es für die unstrategischen Bedarfe Marktplätze. Dort ist es egal, auf wie viele Lieferanten man zugreifen kann – je mehr, desto besser, der einzelne Lieferant interessiert nicht. Auf diesen Marktplätzen kann man dann Marktmechanismen nutzen.

Diese beiden Pole werden zusammenrücken. Als Einkäufer werde ich für jede einzelne ausgeschriebene Bedarfskategorie einen Pool von Lieferanten pflegen. Ich qualifiziere kontinuierlich Lieferanten, die ich in den Pool dazu- oder herausnehme. Operativ wird beschafft, indem der einzelne Bedarf in diesem Pool dynamisch und automatisch zu dem Lieferanten geleitet wird, der jetzt gerade für mich das ökonomisch beste Angebot hat. Das führt zu mehr Lieferantenbeziehungen, die aber weniger starr sind. Umgekehrt werden Lieferanten viel mehr Kundenbeziehungen gleichzeitig haben – ohne dabei in eine Anonymität abzurutschen. Das führt zu einer Verringerung der beidseitigen Abhängigkeiten, zu einer Reduzierung von Risiken, zu einer besseren dynamischen Reaktionsfähigkeit. Und genau das ist es, was beide Seiten des Marktes künftig brauchen.

[www.unite.eu](http://www.unite.eu)



**Von Profis für Profis** ▶▶▶

Pro Formula



**Professionelle Reinigung  
in einer Box**

**Sie kennen unsere Pro Formula  
Produkte noch nicht?**

**Dann testen Sie diese mit unserem  
Pro Formula Starterpaket!**

Jetzt im E-Shop bestellen:  
[eshop.diversey.de](http://eshop.diversey.de)

