



DIE RALLYE DES EINKAUFS DURCH DREI JAHRZEHNTE

EINKAUF GESTERN, HEUTE UND MORGEN ... ein weites Feld. Was gab es für Entwicklungen und wo steht die Funktion heute im Unternehmen? Folgen Sie einem subjektiven Parforceritt durch drei Jahrzehnte mit Statements erfahrener Protagonisten, in Anlehnung an ausgewählte BME-Meilensteine.

„Im Einkauf werden heutzutage die Karrieren gemacht. Tim Cook, ehemals CPO, ist immerhin Apple-CEO. Kein Einzelfall.“ Das zumindest meint Marc Ennemann, Head of Alliance and Center of Excellence Technology bei KPMG. Seine Begründung: Im Einkauf finde sich alles, was Erfolg ausmache – Zahlenverständnis, End-to-End-Ver-

ständnis von Business sowie das Bewusstsein für Versorgungssicherheit und Abhängigkeiten in globalen Netzwerken. Interessant ist aber vor allem, dass Cook mal wieder als Rollenmodell herangezogen wird. Mit Verlaub: In seinem offiziellen Profil bei Apple tauchen die drei Buchstaben „CPO“ jedenfalls nicht auf. Bevor der heute 63-Jährige

aus Alabama 1998 zu Apple kam (er sollte im Auftrag von Steve Jobs zunächst die Logistik der damals kriselnden Firma in den Griff bekommen), war er bei Compaq als Vice President Corporate Materials verantwortlich für Beschaffung und Verwaltung des Produktbestands – und das allerdings für gerade mal sechs Monate.



Bei der leidigen „Selbstbild-Fremdbild“-Debatte helfen weder Überhöhung noch Understatement weiter. Es gilt vielmehr, wahre „Role Models“ unermüdlich in den Fokus der (Fach-)Öffentlichkeit zu rücken. Experten, die – über Jahre hinweg – die Organisation innoviert und signifikante Wertbeiträge generiert haben. Und die später, nach Aufstieg in die Geschäftsleitung, die erfolgskritischen Aufgaben der Einkaufsfunktion auch entsprechend fördern. Beispiele: Claudia Viohl und Marcell Vollmer.

ROLE MODEL: CLAUDIA VIOHL

Der gebürtigen Bremerin Claudia Viohl wurden 2001 bei E.ON Ruhrgas zahlreiche strategische Projektleitungsaufgaben übertragen. Von 2008 bis 2012 leitete sie das Vorstandsbüro bei E.ON SE, ehe sie das Center of Competence

Governance & Performance, Corporate Procurement verantwortete. Jobtitle 2016: „Senior Vice President Corporate Procurement & Real Estate Management“. Unter dem Motto „from savings to value“ nahm der Einkauf Treiber und Bedarfe ins Visier. „Transformation ist kein Schmusekurs“, betonte Claudia Viohl im Interview für die BIP-Ausgabe 5/2017.

Im Vordergrund stehe bei ihr das Zusammenwachsen von Teams. Werte, Respekt und systematische Unterstützung seien wichtig. „Die Leute dürfen nicht transformationsmüde werden. Ich mache Kolleginnen und Kollegen zum Teil der Lösung, nicht zum Teil des Problems.“ Im Einkauf arbeite man mit Fakten und sei mitten im Geschäft. „Aber nur wer Konflikte aushält, ist im Einkauf richtig.“ Claudia Viohl hat das selbst eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Intern war längst klar, dass die Diplom-Ökonomin für einen weiteren Karriereschritt in Frage kommt. 2021 war es so weit: Zum 1. Mai übernahm sie in Tschechien den Vorsitz der Geschäftsführung der E.ON Česká republika mit 3.200 Mitarbeitern in den Geschäftsbereichen Energienetze und Kundenlösungen.

VIOHLS (RÜCK-)BLICK AUF DEN EINKAUF

„Der Einkauf mit seinen Möglichkeiten wird in vielen Unternehmen nach wie vor unterschätzt. Dieser Bereich sollte eng mit den Geschäftsbereichen auf Augenhöhe zusammenarbeiten und dabei nicht nur die Preise, sondern auch die Spezifikationen sowie die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben, optimieren.“ Was rät Viohl CPOs, um die Organisation voranzutreiben – und damit auch die eigene Karriere? „Definiert euren Verantwortungsbereich nicht zu eng. Taucht tief ins Geschäft ein. Versteht die Geschäftsdynamik, das Marktumfeld und die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Risiken.“

ROLE MODEL: MARCELL VOLLMER

Der 54-Jährige Marcell Vollmer kam schon früh mit Einkäufern in Kontakt, als er sich in Hamburg während des

Studiums im Im- und Export verdingte. „Richtig professionell“ wurde es ab 2004 mit dem Aufbau des P2P-Prozesses bei SAP (neu: Shared Services). 2011 wurde er zum CPO sowie Senior Vice President Global Procurement Organization berufen.



„Nur wer Konflikte
aushält, ist
im Einkauf richtig.“

Claudia Viohl,
E.ON Tschechien

Den bis dato eher operativ und stark regional geprägten Einkauf galt es, strategisch aufzustellen und Systeme, Prozesse und Innovationen voranzutreiben. Nicht minder wichtig: „Mitarbeiter entsprechend zu motivieren, dafür wurde viel investiert“, sagt Vollmer rückblickend. Seine Karriereschritte nach dem Einkauf: Chief Operation Officer und Chief Digital Officer bei SAP, dann bei Celonis Chief Information Officer. Nach einem Abstecher zu Boston Consulting kam der Ruf als CEO nach Ulm zu Prospitalia, Einkaufsdienstleister für Kliniken, Klinikapotheken und Pflegeeinrichtungen. Derzeit ist der Diplom-Kaufmann unter anderem als Start-up-Investor, Senior Advisor und Keynote Speaker aktiv.

VOLLMERS (RÜCK-)BLICK AUF DEN EINKAUF

„Der Einkauf wird von sehr vielen unterschätzt“, das sagt auch Marcell Vollmer. „Die Funktion bietet spannende Herausforderungen und ist ein Karrieresprungbrett durch den breiten >>



„Der Einkauf wird von sehr vielen unterschätzt.“

Dr. Marcell Vollmer,
Start-up-Investor

Überblick, den man gewinnt“, erklärte er in der BIP-Ausgabe 3/2014. Und wie beschreibt er aktuell die Phasen des Einkaufs gestern, heute und morgen? 1 = von 1990 bis 2000 traditioneller Einkauf mit stärkerer Ausrichtung auf strategische Themen, später auf E-Procurement und Automatisierung; 2 = in den 2000er-Jahren stärkerer Fokus auf strategischen Einkauf und Supplier Management; 3 = bis in die 2010er-Jahre Globalisierung und Risikomanagement; 4 = seit den 2010er-Jahren digitale Transformation, Nachhaltigkeit (CSR) und Advanced Analytics; 5 = von 2010 bis 2020 Collaborative Procurement (mit Innovationspartnerschaften usw.) und Agile Procurement; 6 = von 2020 bis heute Post-Pandemic und Resilient Procurement; 7 = bis 2030 Autonomous und Intelligent Procurement mit KI, Autonomous Decision Making, Smart Contracts, Circular Procurement sowie Human-Centric, Inclusive Procurement.

„Diese Entwicklungen spiegeln umfassendere Veränderungen in Technologie, Globalisierung und Geschäftsstrategie wider, mit Fokus auf Effizienz, Wertschöpfung und Risikomanagement“, so Vollmer.

Jürgen Marquard, Vorstandsvorsitzender des BME e.V. von 2000 bis 2013, merkt an: „Es gibt nun mal Unternehmen – etwa im Bereich Finanzdienstleistungen – in denen Einkauf



„Manches wirkt heute wie ‚alter Wein in neuen Schläuchen‘.“

Dr. Jürgen Marquard,
ehemaliger BME-Vorstandsvorsitzender

traditionell ausschließlich für die Deckung indirekter Bedarfe zuständig ist. Auch daraus ergeben sich hinsichtlich seiner Relevanz auf das Unternehmensergebnis signifikante Unterschiede, die sich auf die Positionierung des CPO auswirken. In jedem Fall aber kommt es auf ein möglichst kongeniales Zusammenspiel von CPO und CFO an.“ Dieses Thema wurde bereits in der BIP-Ausgabe 5/2011 in der Titelstory diskutiert. Marquard betonte seinerzeit: „Die erfolgreichen Unternehmen haben erkannt, dass Einkauf und Finanzen stärker zusammenarbeiten und aus gewohnten Denkmustern ausbrechen müssen, wenn sie in dieser neuen Normalität erfolgreich bestehen wollen.“

ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN

Jürgen Marquard war seit 1989 in leitenden Positionen im Bereich Materialwirtschaft/Einkauf tätig, unter anderem bei Mannesmann Anlagenbau, Fichtel & Sachs, Mannesmann Rexroth. Ab 2001 führte er die Zentralabteilung Strategischer Einkauf bei Bosch Rexroth in Lohr/Main. Heute ist er Partner

beim Personaldienstleister TALENT-net in Köln.

Der gebürtige Recklinghäuser konstatiert, dass vieles, über das man heute spreche, habe bereits in den 1980er-Jahren existiert hätte. „Im Mannesmann-Verbund gab es schon einen unternehmensübergreifenden Materialgruppenschlüssel. Dieser wurde über die Jahre von entsprechenden Expertenteams ausdetailliert und diente als Basis für konzernübergreifende Bündelungsaktivitäten – sowohl im indirekten Bereich als auch für ausgewählte direkte Bedarfe wie Wälzlager und elektronische Bauelemente.“ Manches wirke heute wie „alter Wein in neuen Schläuchen, verpackt in modernem Management-Vokabular“. Auch damals habe es schon Spezialisten und erfolgreiche Methoden im Bereich Wertanalyse gegeben, die heute unter „Value & Cost Engineering“ fielen.

DIE „DELTA-DROGE“

Die Leistung des Einkaufs wird aus Marquards Sicht heute vielfach immer noch einseitig auf Beiträge zur Kostensenkung reduziert („Delta-Droge“). Die gesamthafte Bewertung unter dem 365-Grad-Aspekt fehle oft. Zu fragen sei vielmehr: „Was leistet der Einkauf als Innovations-Scout im Rahmen der Entwicklung neuer Erzeugnisse und Lieferanten? Wie ist der Support des Einkaufs bei Offshoring-Aktivitäten zu bewerten, etwa beim Aufbau neuer Lieferanten an Fertigungsstandorten in Emerging Markets? Wie verhält es sich mit der Entwicklung der Qualitätskennzahlen im Bereich Zulieferung? Und wie fit ist die Einkaufsorganisation für die neue Normalität in Sachen Agilität, Prozesse, Tools, Smart Analytics usw.?“

„Mit Savings verhalte es sich ähnlich wie im Märchen ‚Des Kaisers neue Kleider‘“, meint Lehrstuhlinhaber Christoph Bode. Jeder wisse eigentlich, dass Einsparungen – gemessen gegen irgendeinen Vergleichsbenchmark – in den meisten Fällen keine adäquate Kennzahl seien, „aber trotzdem bekommt man es nicht tot“. Den Stiftungslehrstuhl für Procurement an der Universität Mann-



Digitalisierung erleben, vernetzt verstehen und Werte schöpfen

Die **Roadshows WertNetzWerke** bieten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie Organisationen eine einzigartige Plattform, um in Zukunft digital vernetzt zusammenzuarbeiten, um Innovationen voranzutreiben und Werte zu schaffen.

Erfahren Sie von Expert:innen aus verschiedenen Branchen, welche digitalen Entwicklungen, Tools und Methoden derzeit besonders relevant sind.

Entdecken Sie unsere interaktiven Demonstratoren und erleben Sie, wie die Technologien der Zukunft zur Optimierung Ihrer Produktion und Ihrer Prozesse eingesetzt werden.

Profitieren Sie von Allianzen und Wertschöpfungsnetzwerken als Schlüssel zu unternehmerischem Erfolg in Zeiten schneller Veränderungen und erweitern Sie dabei Ihre eigenen Netzwerke.

Nutzen Sie die Chance und probieren Sie unsere Demonstratoren selbst aus.

Unsere aktuellen Roadshows:

- Dezember 2024 in Braunschweig
- Januar 2025 in Regensburg
- Februar 2025 in Wildau/Brandenburg & Trier
- April 2025 in Wuppertal & Bremen

Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren und der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung der Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.



„Mit Savings verhält es sich ähnlich wie im Märchen ‚Des Kaisers neue Kleider‘.“

Prof. Dr. Christoph Bode,
Universität Mannheim

heim hat der BME 2014 im Verbund mit Unternehmen gegründet – seine Leitung wurde Christoph Bode übertragen.

„Erfolgsgeschichten und spannende Karrierepfade in und durch die Einkaufsfunktion müssen noch besser an die Talente von morgen kommuniziert werden – und da spielen Hochschulen und Universitäten die zentrale Rolle.“ In der Lehre trage man den Praxisanforderungen Rechnung, am deutlichsten bei den Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung. „Man kann heute keinen Supply-Chain-/Procurement-Kurs mehr anbieten, ohne Nachhaltigkeitsprobleme und moderne Data-/Business-Analytics-Ansätze anzusprechen“, erklärt Christoph Bode, der auch dem Wissenschaftlichen Beirat des BME angehört.

DIE VIER GROSSEN DS.

Wenn es die beträchtlichen Herausforderungen zu benennen gilt, nennt BME-Hauptgeschäftsführerin Helena Melnikov – neben bürokratischen Hürden – die „vier großen Ds“: Dekarbonisierung, Digitalisierung, Demografie, (De-)Globalisierung. „Daraus leiten wir für die nächsten Jahre strategische Ziele ab. Die Dauerbrenner Digitalisierung, Automatisierung, KI-Lösungen sowie Chancen und Risiken werden tiefgehend unter anderem auf den Flaggschiffveranstaltungen Symposium



„Die Szene ist mit dem Verband gewachsen und der Verband mit ihr.“

Dr. Helena Melnikov,
BME-Hauptgeschäftsführerin

Einkauf und Logistik und BME-eLÖSUNGSTAGE diskutiert. Der Einkäuferkongress erlebt in diesem Jahr bereits seine 59. Auflage. Und auch das ‚E-Fachevent‘ hat sich als Dauerbrenner erwiesen. Die Szene ist mit dem Verband gewachsen und der Verband mit ihr.“

„E-COMMUNITY“: IN NÜRNBERG FING ALLES AN

Die Initialzündung im Rückblick: Im Mai 2001 veranstaltete die Messe Nürnberg erstmals die e_procure (2005 um den Zusatz „supply“ im Titel erweitert). Bis zu 4.000 Besucher aus Einkauf, IT und Logistik waren fortan jährlich vor Ort. 2005 verwies der Veranstalter auf 191 Aussteller. Dann kam die Sättigung, 2011 war Schluss. Was den Nürnbergern wirtschaftlich keinen Spaß mehr machte, griff der damalige BME-Hauptgeschäftsführer Holger Hildebrandt auf. Der Verband hatte zeitweise während der eprocure den parallelen Fachkongress mit bis zu 450 Teilnehmern ausgerichtet und wollte die „eCommunity“ nun selbst neu motivieren und enger an sich binden. Das gelang Hildebrandt mit dem neuen Format BME-

eLÖSUNGSTAGE. Der Fortgang ist bekannt: Im Mai 2025 steigt die 16. Auflage im Düsseldorfer Areal Böhler.

AUSBLICK: SECHS NEUE TECHNOLOGIEN

Reinald Schneller war unter anderem bei HP, Netfira, crossinx und Etiscan in Führungs- und Geschäftsleitungsverantwortung und ist nun als CPO-Moderator aktiv. Der Software-Experte benennt für BIP die (zukünftig) wesentlichen Technologien im Einkauf:

- Künstliche Intelligenz und Machine Learning (ML) werden bei der Analyse großer Datenmengen, bei Mustererkennung, Vorhersagen, Nachfrageprognose, Preisoptimierung und Risikoerkennung helfen. Chatbots und virtuelle Assistenten unterstützen die Kommunikation mit Lieferanten und internen Stakeholdern.

- Die Blockchain wird die unveränderliche und sichere Aufzeichnung von Transaktionen ermöglichen, was Betrug und Fehler minimiert. Smart Contracts auf Blockchain-Basis können automatisch Verträge ausführen und Zahlungen auslösen.

- Das Internet der Dinge (IoT) wird über Sensoren und vernetzte Geräte Echtzeitüberwachung und -steuerung von Lieferketten ermöglichen, was beispielsweise in Lagerhaltung und Transportmanagement von Vorteil ist.

- Robotic Process Automation (RPA) wird repetitive und regelbasierte Aufgaben automatisieren und damit die Effizienz erhöhen und die Fehlerquote reduzieren, etwa bei automatischen Verarbeitung von Bestellungen und Rechnungen.

- Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) werden insbesondere im Bereich Lieferantenbewertung und Schulung sowie Risikomanagement Einzug halten; damit lassen sich auch Lagerbestände überprüfen oder Maschinen inspizieren, um daraus automatisierte Beschaffungsvorgänge auszulösen.

- Advanced Analytics wird tiefere Einblicke und bessere Entscheidungsgrundlagen bieten. Predictive Analytics und Prescriptive Analytics können



„Nach wie vor gibt es nicht genug Verständnis für den chinesischen Markt.“

Bernhard Weber,
China Netzwerk Baden-Württemberg

Trends herausarbeiten und optimale Handlungsoptionen empfehlen.

REDUZIERUNG VON ABHÄNGIGKEITEN

Software in Sachen Supply Chain Risk sollte inzwischen jeder Einkaufsleiter auf der Agenda haben. Knifflig wird es vor allem in Sachen China. Diese komplexe Problematik ist mittlerweile von „De-Risking“ geprägt. Hier ist der Einkauf auch als Mahner gefragt. Denn so manches Unternehmen hat seine Hausaufgaben noch immer nicht verstanden. Beispiele nennt Bernhard Weber, der seit 1994 Leitungsfunktionen in China innehatte (bis 2018 Chief Administration Officer bei BSH für Greater China): „Man macht handwerkliche Fehler, etwa in Verhandlungen. Hinzu kommen kulturelle Ignoranz und falsche Leute vor Ort. Nach wie vor gibt es nicht genug Verständnis für den chinesischen Markt und dessen Dynamik. Es ist wichtig, vor Ort gute Leute zu haben, also gute lokale Mitarbeiter und zudem erfahrene Ausländer, die als Bindeglied zwischen dem deutschen Stammhaus und der chinesischen Seite agieren können. Idealerweise chinesisch-sprachige Europäer, die in meinem Einkauf drei, vier Jahre das Handwerk gelernt haben und mit Sachwissen und Verständnis unserer Firmenkultur in China für uns tätig werden.“

Weber war bis 2022 in Nanjing Baden-Württembergs erster Vertreter in China und hat 2020 das China Netz-



„Ein chinesischer Kunde erwartet umgehende Reaktionen.“

Dr. Jin Shen,
Partner bei Andlinger & Company

werk Baden-Württemberg (CNBW) mitgegründet: Seine Beobachtung: „Viele Einkäufer kennen den Hersteller der Teile, die sie einkaufen, nicht. Sie sind auf chinesische Agenturen angewiesen. Das kostet zusätzlich Geld und behindert den Zugriff auf die tatsächlichen Quellen.“ Und er warnt davor, sich von Monopolisten erpressen zu lassen.

EINKAUF BEI M&A

„Man braucht Mitarbeiter, die beide Kulturen kennen“, sagt auch Jin Shen, der 1988 an die TU Berlin kam. Ein Grund sei das konträre Verständnis von Geschwindigkeit. Ein chinesischer Kunde erwarte umgehende Reaktionen. Shen war später unter anderem General Manager bei SUSPA (Nanjing). Seit 2021 ist er Partner bei Andlinger & Company im Sektor M&A und Aufbau mittelständischer Produktionsunternehmen in DACH-Ländern.

„Bei Bewertung und Akquise schaue ich auf die Persönlichkeit eines CEO und der Mitglieder des Managementteams, auf Prozesse und geschlossene Verträge, speziell zu Rohmaterialien.“ Es müsse zudem viel mit dem Lieferanten kommuniziert werden. Jin Shen geht auch in die Produktion, erklärt Anforderungen, spricht über pragmatische technische Lösungen. „Initiativen von Lieferanten sind zu honorieren. Es geht immer auch um Vertrauen und Respekt.“

Sabine Ursel, Fachjournalistin*

*Von 2001 bis 2014 beim BME verantwortlich für Kommunikation und Sonderprojekte (u. a. China-Business)

70 JAHRE BME: PASSION FOR PROCUREMENT

MEILENSTEINE DES VERBANDES:

- ▶ **1954:** Gründung der Bundesarbeitsgemeinschaft Industrieller Einkauf (BIE) am 02.10.1954 als Vorläufer des späteren BME.
- ▶ **1974** Von der BIE zum BME.
- ▶ **1974:** BME ist Gründungsmitglied der IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management) mit heute 45 Verbänden in Europa, Asien, Afrika und Amerika.
- ▶ **1989:** BME baut Kompetenz und Netzwerk aus: Mit der Namensänderung wird er um den Zusatz „Logistik“ erweitert.
- ▶ **1999:** Der BME ist DER Partner für Weiterbildung – Gründung der BME Akademie GmbH.
- ▶ **2001:** Gründung der BMEnet GmbH als Vorreiter für die digitale Recherche von Lieferanten.
- ▶ **2008/09:** BME goes international und startet Marktpräsenz in China!
- ▶ **2009:** Business Development und Trendscout in einem: Gründung der BME Marketing GmbH.
- ▶ **2013:** BME auf Wachstumskurs: Markteintritt in Österreich mit eigener Gesellschaft.
- ▶ **2023:** Der nächste Meilenstein ist geschafft: Der BME verzeichnet über 10.000 Mitglieder.
- ▶ **2024:** Der BME feiert 70 Jahre Passion for Procurement.