



Bild: Olivier Le Moal - stockadobe.com

Wenn guter Rat teuer ist

Transformation und Digitalisierung funktionieren nicht ohne externe Experten. Entsprechend gefragt sind auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierte Beratungsunternehmen. Lesen Sie, worauf es in der Zusammenarbeit ankommt.

TEXT: Annette Mühlberger

Sind die Berater im Haus, gehen in den Bürofluren schon mal die Alarmglocken an. Schließlich stehen dann schon mal eingeschwangene Abläufe und manch liebgewonnene Gewohnheit auf dem Prüfstand. Im Einkauf ist das nicht anders. Wandel ist immer erstmal unbequem. Doch der Expertenblick von außen tut Unternehmen und dem Einkauf gut. Sei es, um Prozesse zu optimieren, Ordnung in Warengruppen zu bringen, den Spend zu bündeln, neue Strategien zu formulieren oder die Organisation moderner aufzustellen. Hinzu kommt die Digitalisierung.

Entsprechend verzeichnen auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierte Beratungsunternehmen in den ver-

gangenen Jahren ein kontinuierliches Wachstum um sieben Prozent. Nahezu zweistellig sind 2019 die Top 10 der deutschen Managementberatungen gewachsen, McKinsey, Boston Consulting, die vier großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie die IT-Beratungskonzerne Accenture und Capgemini. Starke Zuwächse verzeichnen Beraterinsätze außerdem rund um die Themen Datenschutz und Datensicherheit, Business-Development und Innovation sowie Changemanagement.

Wachstumstreiber für die Branche sind die großen Transformationsthemen rund um die Digitalisierung. Entsprechend verändern sich die Anforderungen an Consultants und die Projektinhalte. Ne-

ben aussagekräftigen Referenzprojekten, Branchen-Know-how und methodischem Wissen verlangen Unternehmen von ihren externen Partnern zunehmend Technologiekompetenzen, um digitale Projekte zu realisieren und für umfassende Datenanalysen. Schließlich nehmen die in der Lieferkette zur Verfügung stehenden Datenmengen ständig zu.

Kostenthemen werden wichtiger

Mit 2019 kamen die Kostenthemen zurück. „Aktuell nimmt, getrieben durch internationale Handelskonflikte und eine immer stärkere Globalisierung, der Beratungsbedarf auf der Kostenseite wieder zu“, erklärt Matthias Loebich, Vize-Präsident des Bund Deutscher Unternehmens-



IHR PRODUKTIONS-PROZESS LÄUFT



C-Teile-Management mit intelligenten, kostensparenden Kanban-Lösungen von OTTO ROTH. Klassisch, elektronisch und funkgesteuert. Für maximale Versorgungssicherheit.

- Flexibel
- Wirtschaftlich
- Transparent
- Persönlich
- 25 Jahre Kanban-Know-how

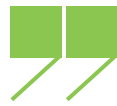
www.ottoroth.de

berater (BDU), und ergänzt: „Wie identifiziere ich die richtigen Partner, wie kaufe ich kostengünstig ein, wie steuere ich die globalen Liefernetzwerke – diese Themen werden gerade vermehrt nachgefragt. Auch kurzfristige Bilanzeffekte werden wichtiger.“ Entsprechend groß ist die Nachfrage nach Spezialisten, die mit Beschaffungs- und Supply-Chain-Themen vertraut sind. Internationale Einkaufs- und SCM-Projekte auf Konzernebene landen auch schon mal bei den großen Allroundern. „Wichtig sind im Einkauf funktionale und Branchenexpertise“, betont jedoch BDU-Vize Loebich, „im Supply-Chain-Umfeld gilt das noch mehr als für reine Einkaufsthemen.“

Immer öfter wird – auch für Projekte in anderen Fachbereichen – der Einkauf in den Vergabeprozess einbezogen. Doch die Vergleichbarkeit der Angebote rein ‚nach Papierlage‘ ist nicht immer einfach. „Ein Berater muss nicht nur von seiner fachlichen Eignung, sondern auch kulturell zum Unternehmen passen. Nur dann kann man vertrauensvoll zusammenarbeiten“, erklärt Loebich das Dilemma, das sich über Ausschreibungsverfahren, Festpreise und Werkverträge nur bedingt lösen lässt. Loebich empfiehlt: „Schauen Sie sich auf jeden Fall zwei bis vier Alternativen an und reduzieren Sie ganz klassisch von der Long zur Shortlist“. Vereinzelt werden Beratungsleistungen mittlerweile sogar verauktioniert. Aber auch hierfür müssen die Rahmenbedingungen passen.

Die Chemie muss stimmen

Stefan Papenberg hat vor einem Jahr die Fronten gewechselt. Der vormalige Leiter Materialwirtschaft der Hesse GmbH in Hamm (Lacke und Beizen) stieg im März 2019 beim Beratungsunternehmen GOCON Consulting in Bielefeld als Geschäftsführer ein. Papenberg kennt also beide Seiten: Die des beauftragenden Unternehmens, das für den Einkauf externe Expertise sucht, und die des Beraters. Außerdem blieb er Mitglied der Hesse-Geschäftsleitung und hat sich so den Blick aus der Praxis bewahrt. „Was macht Beratung für den Einkauf besonders?“, fragen wir ihn: „Im Einkauf geht es um Veränderungsprozesse, für die man zu allererst die Men-



„Wichtig sind funktionale und Branchenexpertise, im Supply-Chain-Umfeld gilt das noch mehr als für reine Einkaufsthemen.“

Matthias Loebich,
Vize-Präsident des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, BDU e.V.

schen mitnehmen muss. Deshalb ist das Vertrauen zum Beratungsunternehmen extrem wichtig“, lautet seine Antwort. Die Chemie muss also stimmen.

Hinzu kommen die Auswirkungen auf die Schnittstellen, die von neuen Beschaffungsprozessen und Herangehensweisen im Einkauf nicht unberührt bleiben. „Einkaufsprojekte betreffen immer viele Abteilungen, und das müssen nicht nur die Unternehmen, sondern auch die begleitenden Berater im Blick behalten“, betont Papenberg. Seine Beobachtung: „Oft sind die Schnittstellen auf sich alleine gestellt und müssen sehen, wie sie mit den Auswirkungen klarkommen, wenn sich die

Kenntnisse des Beraters nur auf den Einkauf beschränken.

Je mehr sich Projekte in Richtung Logistik (Kapazitätsplanung, Bestände) und Produktion verschieben, desto wichtiger ist es, die Prozesse wirklich Ende-zu-Ende zu be-

trachten und den Wandel im Unternehmen beraterseitig ganzheitlich zu betreuen. „Alles andere ist nicht nachhaltig“, weiß Papenberg.

Seine Empfehlung, um die richtigen Partner zu finden: Im Vorfeld viel miteinander sprechen, um sich kennenzulernen. „Schließlich müssen Sie über einen langen Zeitraum miteinander arbeiten.“ Bewährt haben sich außerdem ein- bis zweitägige Quick Checks, die (vor der eigentlichen Beauftragung und Analyse) erste Hinweise auf das zu hebende Potenzial und die Herangehensweisen geben. Für die Umsetzung lautet Papenbergs (wohl aus früherer Erfahrung geschuldeter) Ratschlag: „Achten Sie darauf, dass die Beratung neben der Theorie am Ende auch die Umsetzung begleitet.“

Bei Hesse hat der Beratereinsatz auf jeden Fall gefruchtet. Stefan Papenberg: „Der Einkauf von Hesse ist heute frei von jeglichen operativen Tätigkeiten. Es gibt eine klare Organisation, in der jeder seine Aufgaben und Ziele kennt und diese in der eigenen Verantwortung bearbeitet. Die Supply Chain funktioniert in Bezug auf Effektivität und Effizienz wesentlich besser als in der Vergangenheit. Das Unternehmen hat dadurch einen deutlichen Wettbewerbsvorteil erlangt.“ ■