

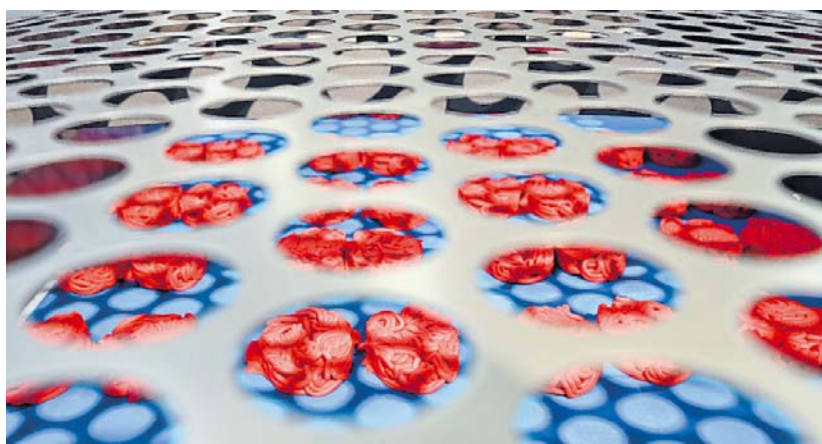
Eli Hamacher Berlin

Als Florian Greulich die Geschäftsführung überzeugen wollte, Künstliche Intelligenz (KI) im Einkauf einzusetzen, hatte er ein entscheidendes Argument auf seiner Seite. Fast 13 Jahre hatte er bereits als technischer Einkäufer für den Maschinenbauer Vemag gearbeitet, der Teigportionierer, Fleischwölfe und Füllmaschinen für die Lebensmittelindustrie herstellt. Nach einem Intermezzo bei einer anderen Firma war er als Einkaufsleiter zurückgekehrt. Das Vertrauen in seine Fähigkeiten war also schon da. Und das brauchte es angesichts des Ausmaßes an Veränderung, das ihm vorschwebte.

„Mein Ziel war, die vorhandenen Daten aus den Insellösungen mit KI so aufzubereiten und zu ergänzen, dass größere Transparenz entsteht“, sagt Greulich. „Wir wollten auf Knopfdruck alle Warengruppen, Lieferanten und Preise abrufen können.“ 2023 startete das Projekt, Mitte 2027 soll es abgeschlossen sein. Schon heute hat das Unternehmen aus Verden in Niedersachsen, das rund 950 Mitarbeitende beschäftigt, die Einkaufskosten signifikant senken können.

Einsparungen beim Einkauf

Globale Unsicherheiten, hohe Energie- und Personalkosten sowie steigende regulatorische Anforderungen machen der deutschen Wirtschaft schwer zu schaffen. Knapp die Hälfte der Unternehmen gibt an, stark oder sogar existenzbedrohend von den aktuellen Krisen betroffen zu sein, so eine Umfrage des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) und der Beratung ERA Group. Um Kosten zu senken, strebten etwa drei Viertel der Firmen – viele von ihnen Mittelständler – Einsparungen bei Beschaffung und Lieferkettenmanagement an, etwa durch günstigere Liefere-

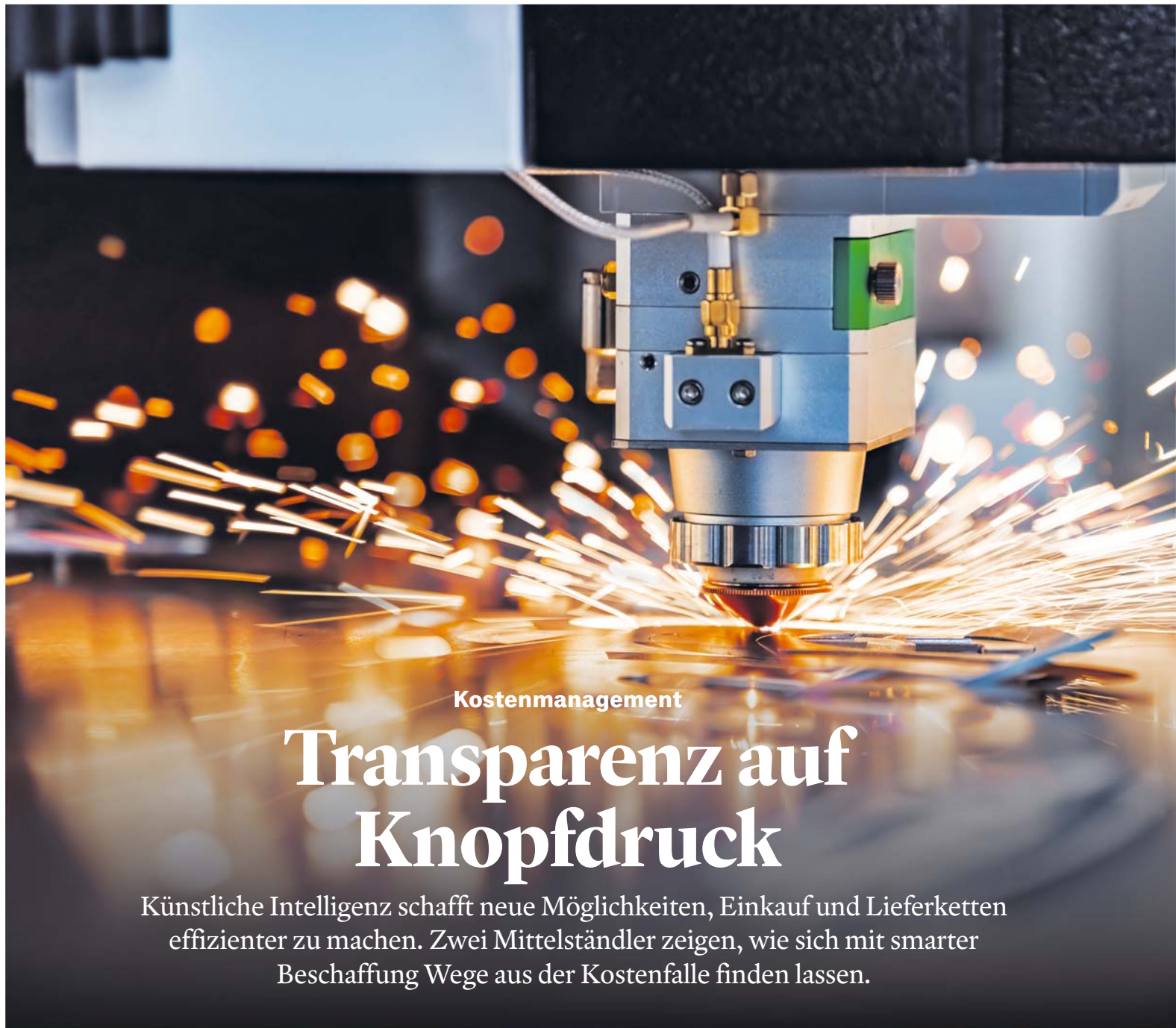


Vemag-Maschinen am Messestand: Preise und Zahlungsbedingungen in Echtzeit abrufen.

ranten, Mengenbündelung, Vertragsoptimierung oder den Einsatz von KI.

So lassen sich mit KI-Unterstützung Lieferanten besser finden und Ausschreibungen beschleunigen, was viel Zeit spart. „Durch KI und konsequentes Risikomanagement können die Unternehmen maßgeblich zur Wertschöpfung sowie zu Effizienz, Resilienz, Nachhaltigkeit und Stabilität beitragen“, sagt BME-Hauptgeschäftsführer Lars Kleeberg (siehe Interview).

Um sein Projekt zu stemmen, richtete Vemag-Manager Greulich eine eigene Stelle für die Digitalisierung aller relevanten Einkaufsparameter ein. Dabei kooperierte er mit einem benachbarten Start-up, das auf KI im Einkauf spezialisiert ist. Vemag zählte zu den ersten Kunden. „Für unsere speziellen Bedürfnisse hatten die Gründer deshalb ein offenes Ohr“, sagt Greulich. „Heute wissen wir auf Knopfdruck, welcher Lieferant welche Warengrup-



Kostenmanagement

Transparenz auf Knopfdruck

Künstliche Intelligenz schafft neue Möglichkeiten, Einkauf und Lieferketten effizienter zu machen. Zwei Mittelständler zeigen, wie sich mit smarterer Beschaffung Wege aus der Kostenfalle finden lassen.

pen zu welchen Preisen und Zahlungskonditionen anbietet.“ Viele weitere Daten sind in Echtzeit abrufbar – was von Vorteil ist, wenn etwa der Teamleiter seinen Einkäufer bei einer Verhandlung unterstützen muss. Er kann sich dann in kürzester Zeit vorbereiten.

Zudem soll die Digitalisierung helfen, den Lieferantenmix zu diversifizieren. Das System schlägt automatisch Lieferanten vor und gibt Hinweise, wenn sich Bestellrhythmen oder Volumina in größerem Stil ändern. „Wir können dann gegebenenfalls einen Rahmenvertrag abschließen, um bessere Konditionen zu erzielen.“

So wird die Beschaffung zum wichtigen Hebel, um den Gewinn zu steigern. „Zehn Prozent Einsparung im Einkauf bringen ungefähr fünf Prozent mehr Ergebnis“, sagt Marc Kloepfel, Gründer und Geschäftsführer der auf Einkauf spezialisierten Beratung Kloepfel by Epsa. Im Schnitt liege das Einkaufsvolumen bei etwa 50 Prozent des Umsatzes, in rohstoffintensiven Branchen oder im Handel seien es sogar bis zu 70 Prozent. Entsprechend wirkten sich geringere Ausgaben für Zulieferungen dort noch stärker aus.

Wichtig ist laut Kloepfel zudem das sogenannte Re-Engineering. „Man muss hinterfragen, ob die Produkte, die ich kaufe, wirklich genauso aussehen müssen.“ Manchmal lasse sich etwa ein bestimmter Rohstoff durch günstigere Alternativen ersetzen. Oder das teuer gefertigte Bauteil eines Spezialisten durch ein Standardteil.

Zahlreiche Firmen arbeiteten auch mit zu vielen Lieferanten zusammen. „Dann macht es Sinn, alle C-Artikel zu bündeln und diese nur von einem Partner zu beziehen, auch wenn man ein bisschen mehr dafür bezahlt“, so Kloepfel. Dies könne die Prozesskosten enorm senken und setze Kapazitäten für die großen Lieferanten frei.

Ein dritter Ansatzpunkt sei der Einsatz von KI, der die Recherche von Lieferanten und Preisen, die Planung von Ausschreibungen und die Verhandlungsführung dank transparenter Daten erheblich vereinfachen und so zu massiven Einsparungen führen könne. „Unternehmen können so die operativen Kosten zwischen 30 und 50





kommt Häfele, dass es in manchen Industriezweigen zurzeit kriselt, das schafft freie Kapazitäten. Ein Unternehmen, das bereits für die Möbelindustrie produziert, könne zwar in der Regel schneller liefern. „Es kann trotzdem besser sein, bei Automobilzulieferern oder Maschinenbauern einzukaufen, weil diese Branchen meistens qualitativ noch höhere Standards haben und wettbewerbsfähiger produzieren.“

Kostspielige Lagerhaltung bleibt dennoch ein Muss. „Unsere Bestände in den USA haben wir sofort erhöht, als wir wussten, dass die Zölle kommen“, sagt Katic. So werde man auch resilienter, wenn ein Lieferant etwa wegen eines Krieges ausfalle oder sich der Transport verzögere.

49

Prozent der deutschen Unternehmen sehen sich stark oder sehr stark von den aktuellen Krisen betroffen.

Quelle: BME

Auch wenn Verfügbarkeit und Flexibilität für Katic nun an oberster Stelle stehen: Die Preise muss er dennoch im Blick behalten. So haben sich Stahl und Zink in den vergangenen zwei Monaten um rund 20 Prozent verteuert, Kunststoff zwischen 10 und 15 Prozent. Also sucht Häfele nach Innovationen. Bei Scharnieren etwa, bei denen das Material 70 Prozent der Herstellungskosten ausmacht, konnte das Gewicht um 27 Prozent gesenkt werden. Das zahlt sich doppelt aus: Man spart Material und Transportkosten.

Andreas Dölecke, Managing Director beim Beratungsunternehmen Interpath, beobachtet, dass Mittelständler den Einkauf zunehmend als Hebel für den Vorsteuergewinn (Ebit) verstehen. „Die Beschaffung wird ein bestimmender Faktor für die Profitabilität eines Unternehmens und kann direkt beeinflusst werden. Das ist ein Stück weit ein Paradigmenwechsel.“ Um sich gegen die wachsenden geopolitischen Risiken abzusichern, könnten kleine und mittlere Unternehmen auch ohne eigene Risikoabteilungen vorbeugen: mit sogenannten Risiko-Heatmaps. Diese zeigten auf einen Blick: Welche Materialien kommen aus welchen Regionen? Wo gibt es Abhängigkeiten? Wo realistische Alternativen?

Ersetzend oder ergänzend gebe es eine Vielzahl an Softwarelösungen, die Mittelständler beim Risikomanagement unterstützen, etwa indem sie Lieferanten und Länder automatisch auf geopolitische Risiken abklopfen, Abhängigkeiten sichtbar machen und Alternativen aufzeigen. „Wichtig ist, sich gut zu überlegen, was einem bei der Risikobewertung und -absicherung wirklich hilft, um gezielt die richtige Software zu beschaffen“, rät Dölecke.

Vemag-Manager Greulich ist sich sicher, dass sein KI-Projekt auch deshalb so gut funktioniert, weil nicht nur die Geschäftsführung dahintersteht, sondern auch sein Team. Es habe viele positive Überraschungen gegeben und einen starken Willen, an einem Strang zu ziehen. Greulich holt deshalb stets alle Mitarbeitenden frühzeitig ins Boot, etwa bei der Auswahl neuer Software. Denn die beste Einkaufsstrategie bringt nichts, wenn sie im Tagesgeschäft nicht umsetzbar ist.

Prozent senken, da sie mit weniger Einkäufern auskommen und weniger teure Lizenzen kaufen müssen.“

Wie groß die Herausforderungen im Einkauf sind, zeigt das Beispiel Häfele: Der Spezialist für Möbel- und Baubeschläge, Beleuchtung sowie elektronische Schließsysteme verspricht seinen Kunden, das seine rund 50.000 Artikel binnen 24 Stunden lieferbar sind. Um dieses Ziel zuverlässig zu erreichen, musste der Mittelständler aus Nagold im Schwarzwald umdenken. „Wir haben akzeptiert, dass Krisen wie die Coronapandemie das neue Normal sind. Heute haben Verfügbarkeit und Flexibilität oberste Priorität, früher war es der Preis“, sagt COO Boris Katic.

Zwei-Quellen-Prinzip

Für die meisten Hauptproduktgruppen, die 70 Prozent des Umsatzes ausmachen, gibt es heute mindestens zwei Lieferquellen – entweder eigene Werke oder externe Lieferanten. Idealerweise befinden sich die verschiedenen Bezugsquellen auch noch auf zwei unterschiedlichen Kontinenten. Ist etwa die Straße von Hormus für den Schiffsverkehr gesperrt, kann Häfele bestimmte Produkte etwa aus Kanada oder Brasilien beziehen. „Dann dauert es zwar länger als geplant, aber die Lieferung kommt auf jeden Fall“, so Katic.

Um neue Lieferanten zu finden, setzen auch die Badener auf KI. Eine Shortlist kann Katic innerhalb von vier bis sechs Wochen erstellen. „Auf Messen haben wir dafür früher vier bis sechs Monate gebraucht.“ Zugute

Lars Kleeberg

Resilienz schlägt Preis

Ein datenbasierter Einkauf senkt nicht nur Kosten, sondern macht auch widerstandsfähiger gegen Krisen, sagt der Chef des Verbands BME.

Die konsequente Digitalisierung des Beschaffungswesens ist ein entscheidender Hebel für Mittelständler im Kampf gegen steigende Kosten und geopolitische Risiken, sagt Lars Kleeberg, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME).

Herr Kleeberg, welche wichtigen Trends beobachten Sie im Einkauf?

Einkauf und Lieferkettenmanagement befinden sich in einer grundlegenden Transformation: weg von Just-in-time hin zu Just-in-case-orientierten Ansätzen. Entscheidend ist, im richtigen Moment passende Lösungen bereitzuhalten und auch auf Unvorhersehbares vorbereitet zu sein. Während früher Preis, Qualität und Zuverlässigkeit dominierten, stehen künftig effiziente, nachhaltige und resiliente Liefer- und Versorgungsketten im Fokus.

Wo liegen die größten ungenutzten Potenziale für Mittelständler?

Ein wichtiger Hebel ist die konsequente Umsetzung von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz in Einkauf und Logistik. Das Einkaufsbarometer Mittelstand von BME und Onventis zeigt, dass Betriebe, die auf digitale Plattformlösungen und datenbasierte Lieferantenbeziehungen setzen, entscheidende Wettbewerbsvorteile haben.



Yvonne Most Fotografie

Einkaufsexperte Kleeberg: Viele kleine und mittlere Firmen haben noch Defizite beim Einsatz digitaler Technologien.

Wie weit ist denn der Mittelstand beim Einsatz von KI im Einkauf?

Fast 80 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland sehen Automatisierung und KI als unverzichtbar zur Effizienzsteigerung, mehr als 60 Prozent sind der Ansicht, dass die Nutzung von KI zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten und zur Innovationsförderung beiträgt. Allerdings haben viele noch mit Defiziten beim Einsatz digitaler Technologien zu kämpfen. Vor allem KI-Lösungen werden von der Mehrheit zwar als erfolgskritisch angesehen, zur Optimierung ihrer Beschaffungsprozesse aber nur zögerlich eingesetzt, auch weil KI noch nicht überall Chefsache ist.

Wo liefert KI messbare Wettbewerbsvorteile?

Im Risikomanagement unterstützt KI etwa das Monitoring von Lieferantennisiken im Hinblick auf Zuverlässigkeit, Finanzlage, Compliance und ESG durch frühzeitige Warnungen bei Störungen oder Lieferausfällen. Dadurch lassen sich Risiken nahezu in Echtzeit identifizieren, Engpässe vermeiden und Kostenstrukturen optimieren.

Vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Eli Hamacher.

Anzeige

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

GEMEINSAM KRAFT

Leistungsfähigkeit bedeutet für uns, Herausforderungen in Chancen zu verwandeln.

Das japanische Handwerk Kintsugi verbindet Bruchstücke mit Gold und schafft so etwas Einzigartiges und Besseres. Dies ist für uns Inspiration: Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir individuelle Lösungen, die zukunftssichere Strukturen ermöglichen. Erfahren Sie, wie wir Leistungsfähigkeit sichern unter [firmenkunden.dzbank.de](https://www.firmenkunden.dzbank.de)

DZ BANK
Die Initiativbank