

Gastbeitrag

## Der Einkauf braucht eine Roadmap für den digitalen Wandel

Der Einkauf ist immer ein Seismograph der Entwicklungen, die für die gesamte Wirtschaft prägend sind. Beispielhaft dafür sind die Digitalisierung und die „Aufspaltung“ in die Beschaffung von weitgehend standardisierten Commodities auf der einen und der komplexen, wettbewerbsrelevanten Kernkomponenten auf der anderen Seite. Diese zwei Richtungen der Beschaffung erfordern nicht nur spezifische Strategien, sondern stellen auch unterschiedliche Anforderungen an die Gestaltung und Digitalisierung von Prozessen. Bei dieser Aufgabe stehen viele Unternehmen jedoch erst am Anfang. Ein Gastbeitrag von Stephan Willigens, msg industry advisors



Stephan Willigens  
Foto: msg

Das ist erstaunlich, denn viele Aspekte des Themas sind seit langem Gegenstand der Diskussion. So beschäftigt man sich im Supply Chain Management und Einkauf beispielsweise bereits seit Jahren mit der Frage, wie sich die Prozesse digitalisieren oder zumindest teilweise digital abbilden lassen. Doch trotz der Vielzahl existierender Plattformen und Lösungen blieb der Effekt auf die Einkaufsorganisation bislang eher gering: Das E-Procurement konnte seine Versprechen nur bedingt einlösen.

### Von E-Procurement zu Digital Procurement

Eine zentrale Schwäche vieler frühen E-Procurement-Projekte lag im Fehlen einer übergeordneten Vision und einer klaren und realistischen Roadmap, um diese Vision schrittweise zu realisieren. Anders formuliert: operativ ausgerichteter Aktionismus auf Kosten der strategischen Weiterentwicklung herrschte vor. Hinzu kam, dass die Beschaffung von Commodities und damit auch eine kurzfristige Potenzialhebung sowohl die Zielsysteme als auch die Arbeit der Einkaufsorganisation und die Qualifizierung der Mitarbeiter dominierten.

Die Vernachlässigung des strategischen Zweiges der Beschaffung führt indes zu massiven Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Unternehmensstrategien auf der Ebene des

Einkaufs. Als Nachteil erweist sich auch, dass der Erfolgsbeitrag des Einkaufs notwendig sinken muss, wenn die klassischen Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft sind.

### Bremsklötze für die Digitalisierung

Doch nicht nur strategische und organisatorische, sondern auch systemische Schwächen bremsen eine Weiterentwicklung des Einkaufs aus: große Probleme mit der Datenqualität (vor allem Stamm- und Bewegungsdaten), eine heterogene IT-Landschaft, keine angemessenen Analyse-Systeme und fehlende Mitarbeiterkompetenz im Umfeld der Analytik wirken als Bremsklötze für die Digitalisierung. Bis auf wenige Vorreiter leiden fast alle Unternehmen unter der geschilderten Situation.

Was sind vor diesem Hintergrund die Voraussetzungen, um den digitalen Einkauf zum Erfolg zu führen? Um diese Frage zu beantworten, muss man sich anschauen, auf welche Tätigkeitsfelder des Einkaufs die Digitalisierung einen besonders großen Einfluss hat.

**1. Transparenz:** Sowohl die Digitalisierung (und Harmonisierung) von Prozessen im Lieferantennetzwerk als auch neue, sehr leistungsstarke Analytik-Maschinen werden die Markttransparenz und den Durchgriff

auf die Lieferantennetzwerke massiv erhöhen. Das wird die Position von Lieferanten, die qualitativ und prozessual führend sind, stärken; eine Entwicklung, die durch den zunehmenden Übergang zu serviceorientierten, kundenindividuellen Geschäftsmodellen und den steigenden Compliance-Anforderungen noch beschleunigt wird.

Gleichzeitig werden sowohl das Wissen über potenzielle Krisen und Risiken als auch die Prognosemöglichkeiten deutlich erweitert, was zu einer Neubewertung vieler Lieferantenbeziehungen führen kann. In der Folge wird sich die Lieferantenlandschaft neu sortieren: Während die Top-Player gegenüber ihren Kunden Premium-Konditionen durchsetzen und eine stärkere Rolle in der Wertschöpfungskette übernehmen können, wird ein Großteil der Anbieter ihre strukturellen Nachteile über den Preis ausgleichen müssen.

**2. Lieferantenmanagement:** Diese Entwicklungen finden einen unmittelbaren Niederschlag im Lieferantenmanagement. Man wird zunehmend scharf zwischen den zuvor beschriebenen Richtungen – Commodities und Kernkomponenten – differenzieren und unterschiedliche Steuerungs- und Kooperationsansätze entwickeln müssen, die jeweils spezifische Tools, Systeme, Prozesse und Qualifikationen erfordern. ▶▶

# EINKÄUFER IM MARKT

Mit Content von Dow Jones

Einkaufsstrategie

Montag, 1. August 2016 | Nr. 15

► In beiden Bereichen werden klar definierte Service-Levels, Compliance-Vereinbarungen und die Systemintegrationsfähigkeit massiv an Bedeutung gewinnen.

**3. Einkauf von Innovationen:** Der vom Tagesgeschäft weitgehend losgelöste Innovationsprozess gehört der Vergangenheit an. Die Digitalisierung fördert Plattformansätze, die nicht nur eine umfassende Integration der Zulieferer erfordern, sondern einen extrem schnellen Go-Live, und damit auch eine Gleichzeitigkeit von Innovationen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette. In diesem Modell ist der Einkauf kein Beschaffer von Innovationen mehr, sondern ist als Schnittstelle zu den Lieferanten unmittelbar an der Entstehung und Markteinführung von neuen oder erweiterten Geschäftsmodellen beteiligt – eine Rolle, auf die nur die wenigsten Einkaufsabteilungen vorbereitet sind.

## Gefragt: Pragmatismus

Was muss im Einkauf geschehen, um die notwendigen Voraussetzungen für diesen Wandel zu schaffen und vor allem die Fehler, die beim E-Procurement gemacht wurden, nicht zu wiederholen? Der erste Schritt liegt in der Erkenntnis, dass die Digitalisierung zwar eine übergreifende und leitende Vision, aber nicht den operativen „Big Bang“ erfordert. Gefragt sind viele kleine Initiativen und Projekte mit klar messbaren Zielen. Damit verbunden sind, zweitens, eine Analyse der grundsätzlichen Digitalisierungsfähigkeit bestehender Strukturen, Prozesse und Systeme im eigenen Unternehmen und bei den strategischen Lieferanten; sowie eine realistische und nachhaltige Investitions- und Qualifizierungsplanung.

Der erfolgreiche Einstieg in den digitalen Einkauf ist damit in der Regel eine ziemlich pragmatische Angelegenheit. Typisch dafür ist die Schaffung von mehr Transparenz über die Spend-Daten für ein effektives und effizientes Materialgruppenmanagement. Die meisten Einkaufsabteilungen leiden heute unter komplexen

und intransparenten Datenlandschaften: unterschiedliche Materialgruppenstrukturen, falsches Coding, komplexe, textlastige Daten, Sprachenvielfalt, mangelnde Prozess-Compliance oder diverse ERP-Implementierungen.

Intelligente, lernende Systeme, wie etwa die von msg entwickelte „Total Spending Visibility“ (TSV), ermöglichen eine umfassende Bereinigung. Im Gegensatz zu herkömmlicher Software verbindet TSV semantische, taxonomische und ontologische Prinzipien und kann auf dieser Basis 1.500 Artikel pro Sekunde zuordnen. So ist es beispielsweise möglich, mit einem solchen System zu erkennen, ob „A4“ ein Automodell, einen Prozessor, eine Schraube, oder ein Papierformat adressiert.

## Vorwärts mit kleinen Schritten

Dieses kleine Beispiel macht allerdings deutlich, wo die größte Gefahr auf dem Weg zur digitalen Transformation im Einkauf liegt. Die heute nach wie vor dominierenden Einkaufsorganisationen wurden in einer anderen Welt und für eine andere Welt gebaut, als die, in der der Einkauf künftig agieren muss. Die Reformfähigkeit solcher „aus der Zeit gefallenen“ Strukturen ist begrenzt – sie erfordern eine Transformation, einen wesentlich komplexeren und deutlich weniger prognostizierbaren Prozess: einen Prozess, der nicht als großer spektakulärer Sprung, sondern nur als eine Menge kleiner Schritte gestaltbar ist.

## Zum Autor

Stephan Willigens ist seit 2012 bei der Münchener Beratungsgesellschaft msg industry advisors für den Bereich Supply Chain Management verantwortlich. Zuvor arbeitete er unter anderem für Diageo und baute bei der Unternehmensberatung BrainNet den Geschäftsbereich Supply Chain mit auf.  
[www.msg-advisors.com](http://www.msg-advisors.com)

Neu ++ Neu ++ Neu ++ Neu ++ Neu

MBI

## ENERGY 4.0

Digitalisierung in der Energiewirtschaft

Die Inhalte der Publikation im Überblick:

- Exklusiv recherchierte Best-Practice-Stories
- IT-Sicherheit und IT-Recht
- Smart Metering
- Virtuelle Kraftwerke & Speicher
- Intelligente Netze
- Demand Side Management
- Digitaler Vertrieb und Marketing
- Data Analytics



Gehen Sie in Sachen Energie 4.0 voran und bestellen Sie „Energy 4.0“ zum Preis von nur 39,- EUR / Monat\*.

Weitere Informationen erhalten Sie bei: Esther de las Heras  
E-Mail: [energie@mbi-infosource.de](mailto:energie@mbi-infosource.de)  
Telefon: +49 (0) 69 / 27 10760 - 12