ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe November 2019

Ad Special im Harvard Business Manager
www.manager-wissen.com

PROCUREMENT 4.0

Mehr als ein IT-Projekt

Von Agnes Erben

Wer heute seine Einkaufprozesse digitalisieren möchte, kann aus einer moderneren und reiferen Lösungsvielfalt wählen als noch vor einigen Jahren. Die üblichen Fehler bei der Implementierung von IT-Lösungen sollten sich jedoch nicht wiederholen. Digitalisierung erfordert auch Anpassungen in der Organisation – am besten mit den Mitarbeitern und durch die Mitarbeiter direkt.

Keine Sorge, in diesem Text wird nicht ein weiteres Mal auf die Notwendigkeit der Digitalisierung im Einkauf hingewiesen. Man sieht im täglichen Geschäft, dass die Botschaft inzwischen überall angekommen ist. In der Automobil- und Luftfahrtindustrie ist Digitalisierung schon seit Jahren gelebte Praxis. Überall, wo es große Stückzahlen gibt, einen hohen Automatisierungsgrad in der Produktion oder eine strenge Nachweispflicht in Bezug auf Prozesse und Materialeinsatz, wurden schon elektronische Bestellprozesse etabliert, als noch niemand von Digitalisierung sprach.

Jedes Unternehmen für sich hat eine andere Absprungbasis: Für Mittelständler kann die Investition in eine neue Einkaufssoftware einen enormen Entwicklungsschub bedeuten, aber auch ein großes Risiko mit hohen Kosten. Gründer wiederum können gleich ohne Ballast mit neuesten Technologien durchstarten. Etablierte Finanzdienstleister dagegen haben zwar jede Menge IT-Systeme an Bord, aber meist nicht im Einkaufsbereich. Bei manchen Unternehmen ist Procurement 4.0 nur Evolution, bei anderen Revolution.

Doch eines gilt für alle: 4.0 ist kein ausschließliches IT-Projekt. Vielmehr bedeutet 4.0 auch, dass Prozesse geprüft und das Operating Model hinterfragt werden sollten. Neues Arbeiten und neues Führen sind gefordert. Nicht nur weil „New Ways of Working" und „Agile Leadership" gerade hip sind, sondern weil die hohen Investitionen in die Digitalisierung sonst verschenkt sind. Was bringt ein System, das niemand nutzt oder an der eigentlichen Problemstellung vorbeigeht?

Ein Beispiel: Ein Unternehmer ruft sein Digitalisierungsteam zusammen. Gemeinsam werfen Sie einen Blick auf die IT-Landkarte – nicht ohne Stolz, denn es wurde bereits in viele Tools investiert. Nun möchte der Chef wissen, wie das Unternehmen es hinbekommt, große Datenmengen zu analysieren, so dass man Risiken in der Supply Chain besser einschätzen und voraussehen kann – am besten so etwas wie eine digitale Glaskugel. Was tut der Leiter „Digitalisierung" im besten Fall, wenn er seinen Job richtig versteht? Nicht etwa direkt vermeintliche Lösungsanbieter vorschlagen, sondern herausfinden, was denn die eigentlichen Schmerzpunkte („Pain Points") sind und welche Erleichterung und Hilfestellung („Gain Points") sich der Chef von einer Systemerweiterung verspricht.

Dreiklang aus Struktur, IT und Menschen

Nicht immer ist die Lösung zwangsläufig eine digitale Lösung.

Wer Digitalisierung und Procurement 4.0 angeht, sollte stets den Dreiklang im Kopf haben: Struktur, IT-Lösungen und Menschen. Veränderungen in einer Dimension bedingen automatisch auch Maßnahmen in einem der anderen Elemente.

Die Vision im Blick

Ohne übergreifende Vision kommt der Stein nicht ins Rollen. Was soll anders, besser, leichter, schneller werden? Weniger operative, manuelle Arbeit, dafür mehr Fokus auf Warengruppenstrategien, Lieferantenpartnerschaften und Risikomanagement. Aus der Vision lassen sich konkrete Ziele ableiten. Die Dimension der Veränderung ergibt sich aus dem Vergleich von Ziel und Status quo. So ist auch die Organisationsstruktur anzupassen – durch neue Rollen im Einkauf oder einen schlankeren operativen Einkauf. Dies erfordert wiederum neue Prozesse, klare Verantwortlichkeiten, Kennzahlen und Governance – und damit ein neues „Operating Modell" für den Einkauf.

Nicht selten müssen sich die Prozesse auch an die gewählte IT-Lösung anpassen – und nicht wie bisher umgekehrt.

Agnes Erben, Partnerin bei der Unternehmensberatung h&z

Die Qual der Wahl

Im Fokus der Veränderung steht die Auswahl von neuen Tools und IT-Lösungen. Für den Einkauf geht es klassisch um Prozessverschlankung und Automatisierung von wenig wertschöpfenden Aufgaben sowie um mehr Transparenz – und damit um bessere (Unternehmens-)Steuerung, Transparenz über Einkaufsvolumen, Beschaffungsgüter, Lieferanten, Bedarfsstrukturen, Risiken und Chancen. Die cross-funktionale Erarbeitung der Anwendungsfälle („Use Cases" und „User Stories") ersetzt dabei das Lastenheft und macht eine strukturierte, erfolgversprechende Toolauswahl möglich.

Doch welches System ist das richtige? Suite oder Best-of-Breed? Weitgehend ist die Erkenntnis gereift, dass selbstgestrickte Lösungen keine Dauerlösung darstellen und meist eine Verschlimmbesserung sind. Die Anbieter-Landschaft hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Durch

Die Autorin

Agnes Erben *berät Unternehmen bei der Weiterentwicklung der Einkaufsfunktion. „Procurement 4.0" ist zentrales Thema bei Projekten im In- und Ausland und auch Titel eines 2017 veröffentlichten Buchs. Die Betriebswirtin begann ihre Karriere in der Luftfahrtindustrie, bevor sie 2008 zur Münchner Unternehmensberatung h&z wechselte. Dort ist sie Partnerin und Mitglied der Procurement Practice. (agnes.erben@huz.de – www.huz.de)*

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
Grabengasse 4 · 69117 Heidelberg
www.manager-wissen.com

Layout: haessmedia · 69245 Bammental · Hauptstraße 37
Druck: ColorDruck Solutions GmbH
Gutenbergstraße 4 · 69181 Leimen

Portfolio-Erweiterungen, Fusionen von Anbietern oder technische Weiterentwicklungen gibt es heute zahlreiche moderne Lösungen für den Einkauf, die auch die immer wieder geforderte User Experience erfüllen, also intuitiv zu bedienen sind.

Der Faktor Mensch

Werden die Einkäufer und Fachbereiche von Anfang an in das Digitalisierungsvorhaben eingebunden, werden sie meist auch mit neuen Arbeitsweisen vertraut gemacht. Scrum, Sprints, Kanban-Boards und Design Thinking werden im IT-Kontext kennengelernt und zunehmend für das Tagesgeschäft adaptiert. Da wäre noch mehr Experimentierfreude oft wünschenswert.

Denn wer etwas praktisch ausprobieren darf, mitgestalten kann und die Vorteile erkennt, wird sich zum Mitstreiter für die gemeinsame Sache machen. Und wenn die Technik ähnlich freundlich und intuitiv zu bedienen ist wie die von den Leuten privat verwendeten Benutzeroberflächen, wird der Einkauf als Wirkungsbereich insbesondere für Berufseinsteiger attraktiv. Schließlich sind Mitarbeitergewinnung und -bindung heutzutage fast herausfordernder als die Digitalisierung selbst.

Procurement 4.0 bedeutet auch, neue Rollen zu definieren. Einige Mitarbeiter trifft die Digitalisierung unmittelbar, wenn die bisherigen Aufgaben wegfallen. Nicht jede und jeder wird es schaffen oder anstreben, plötzlich strategisch zu arbeiten, Innovationen zu managen und Lieferanten zu entwickeln, statt Bestellvorgänge zu bearbeiten und Liefertermine zu verfolgen. Oft schlummert jedoch ungeahntes Potenzial, wenn die Mitarbeiter gefordert und gefördert werden.

Die neue Rolle des Einkaufsleiters

Schlechte Nachrichten für alle CPOs: Allwissende, patriarchische Einkaufsleiter gehören in Zeiten von Procurement 4.0 der Vergangenheit an. Wissen ist kein Alleinstellungsmerkmal mehr, sondern durch Dashboards und Business Intelligence Cockpits abteilungsweit verfügbar. Der moderne Einkaufsleiter konzentriert sich auf die Richtungsweisung in moderierender Funktion, hält den Teams den Rücken frei und fungiert als Vermittler in Richtung Management und Fachbereich.

Keine Frage, dass es dafür andere Typen braucht, nicht unbedingt jüngere, sondern stets neugierige, offene und uneitle, solche, die auch Verantwortung abgeben können, Vertrauen in die Mannschaft haben und Fehler verzeihen. Als agiler Manager gilt es, mit losen Enden zu leben und viele Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten. Auch sind Leitplanken und rote Linien zu definieren, damit auf der großen Spielwiese Digitalisierung alle wissen, was sie zu tun haben, und nicht komplett verwirrt sind.

Das unterschätzte Potenzial der Lieferanten

Im Kontext von Einkauf dürfen auch die Lieferanten nicht außer Acht gelassen werden. Sie sind oft die besten Informanten, um herauszufinden, wo es immer wieder in der Wertschöpfungskette hakt, wo Zeit und Geld verschwendet werden. Leider kommt dieser Wissensschatz im täglichen Geschäft oft nicht an der richtigen Stelle an. Schon regelmäßige gemeinsame Workshops können die Zusammenarbeit immens stärken und ungeahntes Innovationspotenzial in Form von Prozess- und Produktverbesserungen liefern.

Bei aller Digitalisierung sind die analoge Kommunikation und der direkte Austausch eben nicht zu unterschätzen. Der neue Einkäufer im Zeitalter von Procurement 4.0 ist kein Cyborg, sondern ein höchst kommunikativer Zeitgenosse, neugierig, beweglich und führungsstark.

Das nächste Fokusthema: Nachhaltigkeit

Die nächsten strategischen Herausforderungen warten in der analogen Welt. Wie erreicht das Unternehmen die Nachhaltigkeitsziele und erfüllt immer strengere Regularien? Wie kann ethisch und ökologisch sauber hergestelltes Material in einer ressourcenschonenden Weise beschafft werden? Dem gesellschaftlichen Druck kann sich auch eine perfekt durchdigitalisierte Einkaufsabteilung nicht entziehen. Mit Sicherheit sind die neuen Systeme und die dabei gewonnenen Datenmengen die Voraussetzung.

Procurement 4.0 – nur Mut!

Frau Erben, Sie sagen, inzwischen haben alle was gemacht in Sachen Digitalisierung des Einkaufs. Ist das Thema als Teil von „Industry 4.0" etwa schon erledigt?

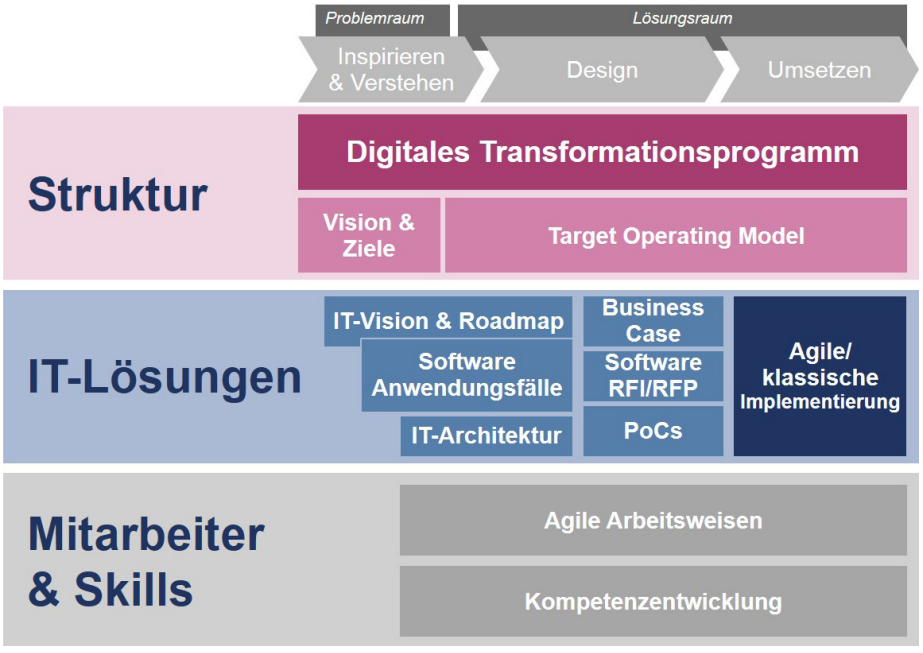
Procurement 4.0, also die konsequente Digitalisierung aller Prozesse im Supply Chain Management war das bestimmende strategische Thema der vergangenen Jahre. Inzwischen hat fast jeder Einkaufsbereich dafür einen Fahrplan erstellt und Investitionen getätigt, neue Rollen im Management geschaffen und einen gewissen Transformationsprozess zumindest begonnen. Das ist aber nur der Anfang – jetzt geht es auch um die Umsetzung. Zu viele Unternehmen sind leider rein konzeptionell und theoretisch unterwegs. Einfach mal machen wäre hier die richtige Devise.

Welche Fehler können jetzt noch gemacht werden?

Mancher denkt, man könne den Mitarbeitern einfach ein neues IT-System vorsetzen und sagen: „Viel Spaß damit". Das funktioniert aber nicht. Es gilt das Team von Anfang an mitzunehmen, zu gewinnen, zu begeistern. Alle müssen den persönlichen Mehrwert der Systeme für sich erkennen und sich eingeladen fühlen, auch aktiv an und mit den Tools zu arbeiten. Der Mensch als Gewohnheitstier ist nicht immer per se von einer Veränderung begeistert. Wer ein neues Werkzeug der Digitalisierung implementiert, darf außerdem nicht zu viel auf einmal wollen und nicht zu perfektionistisch sein. Ausprobieren und Nachschärfen funktioniert meistens besser und kommt am Ende billiger.

Das klingt nach einem großen Experiment...

Experiment weniger, eher eine spannende Reise, die Mut und Vertrauen erfordert. Schließlich geht es darum, alte Gewohnheiten abzulegen und an manchen Stellen einen Paradigmenwechsel durchzuführen. Denken Sie nur an den Bestellfreigabeprozess. Moderne Systeme setzen den mündigen Mitarbeiter voraus und verschlanken so den mehrstufigen Genehmigungsprozess. Und wer jetzt denkt, dass dann nur Unfug passiert, sei eines Besseren belehrt: digitale Spuren bringen schwarze Schafe ganz schnell ans Licht.



Elemente erfolgreicher Digitalisierungsprogramme – Quelle: h&z

Digitalisierung erfordert Teamgeist

Von Ulrike Salb und Felix Englberger

Digitalisierung geschieht nicht auf Knopfdruck. Tool- und Lösungsanbieter gibt es zu Hauf, gerade auch für die Unternehmensfunktion Einkauf. Wenn, wie im Falle OSRAMs, zu den Herausforderungen der digitalen Transformation parallel ein technologischer Wandel hin zu einem High-Tech Photonics Player gemeistert werden soll, dann gehen die erforderlichen Veränderungen nicht spurlos an den Mitarbeitern vorbei. Der OSRAM Einkauf hat vor zwei Jahren ein eigenes Programm ins Leben gerufen. Es rückt die Menschen in den Mittelpunkt.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern wird von Menschen „gemacht", etwa um Routinetätigkeiten zu automatisieren oder die Effizienz zu steigern. Wie aber können Menschen befähigt werden, fundamental notwendige Veränderungen nicht nur auszuhalten, sondern aktiv mitzugestalten? Vor dem Hintergrund dieser Frage wurde 2017 vom Einkaufmanagement das Programm „Procurement – The Place to Be" ins Leben gerufen.

Ziel des Programms ist zum einen, den OSRAM Einkauf noch attraktiver zu machen, sowohl für die aktuellen Mitarbeiter als auch für „Externe", also für OSRAM Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen sowie Bewerber von außerhalb. „The Place to Be" hat noch ein weiteres Ziel: Durch die zunehmende Digitalisierung bedarf es echter Veränderungen bezüglich der Art und Weise, wie Einkäufer in den letzten Jahrzehnten Materialien und Services beschafften – und mit ihren (cross-funktionalen) Partnern im Team zusammenarbeiteten.

Diese Veränderungen müssen aus unserer Sicht dreidimensional sein:

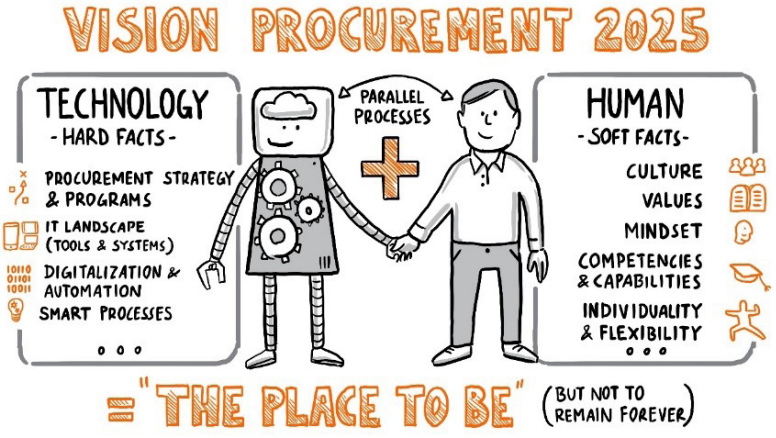
- *Entlang der Organisationshierarchie und im Einklang mit der Unternehmenskultur* – z.B. im Sinne einer schlankeren (Einkaufs-) Organisation oder durch regelmäßige Anpassung unserer Strategien unter Berücksichtigung cross-funktionaler Anforderungen. Während Veränderungsprojekte früher sehr langfristig und meist Top-Down angesetzt waren, trägt ein moderner Einkauf heute als flexibler Netzwerk-Koordinator zu einer wachsenden Innovationskraft bei.
- *Durch Einführung smarter Prozesse und deren Automatisierung unter Anwendung neuer Technologien.* OSRAM hat hier z.B. mit SAP Ariba eine Procure-to-Pay-Lösung mit einem gestiegenen Automatisierungsgrad sowie einem positiveren „Einkaufserlebnis für Jedermann" eingeführt – insbesondere auch für die internen Kunden.
- *Durch eine Verhaltensänderung, Befähigung und Beteiligung der Mitarbeiter sowie ihrer Führungskräfte.* Ein Mehr an digitaler Technisierung braucht auch ein Mehr an emotionaler Intelligenz. Denn digitale Transformation zu verstehen heißt neu denken zu lernen – und das vor allem gemeinsam.

„The Place to Be" setzt als Programm konkret an der dritten Dimension an, bei den Mitarbeitern sowie ihren Führungskräften. Im Einkauf möchten wir uns gemeinsam weiterentwickeln. Waren wir früher mehrheitlich prozessorientiert und risikoavers, möchten wir heute gemeinsam fit in neuen Methoden werden, neugierig sein, auch einmal risikobereiter („besser schnell scheitern") und näher dran an einem digitalen Mindset agieren. Angelehnt an das OSRAM Kulturprogramm laden wir zu Workshops ein, nehmen Anpassungen an unseren Jobprofilen vor (damit diese die Anforderungen an „moderne" Einkäufer besser widerspiegeln), entwickeln Development Center etc.

Auch für das Einkaufs-Management bedeutet dies in Zeiten der Digitalisierung einen erhöhten Bedarf an Veränderungsbereitschaft. Das klassische Hierarchie-Denken von früher gibt es so nicht mehr. Stattdessen nehmen wir uns gegenseitig auf Augenhöhe wahr. Entscheidungen werden stärker gemeinsam getroffen und Ziele im Team erreicht. „Führen und folgen", dem Mitarbeiter vertrauen – bei dieser Transformation helfen uns die neuen OSRAM Leadership Principles, an deren Entwicklung der Einkauf aktiv beteiligt war.

Wir sind der Auffassung, dass die drei genannten Dimensionen unmittelbar zusammenhängen. Menschen können nur dann erfolgreich neue Strategien, Programme oder „smarte Prozesse" entwickeln sowie ihren individuellen Beitrag zur Digitalisierung leisten, wenn sie zugleich in Bereichen wie Kultur, Werten und Mindset gestärkt werden. Neue Trainingsformate und Inhalte tragen zusätzlich dazu bei, dass sie die Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben oder ausbauen, welche der „Einkäufer von morgen" besonders braucht. „Create a great working environment" ist der letzte Baustein, den das „Place to Be"-Programm hervorgebracht hat: Wir möchten im Rahmen unserer Möglichkeiten auf die Wünsche unserer Kollegen eingehen und flexible Arbeitsmodelle unterstützen, je nach individueller Lebensphase.

„Das Wichtigste an neuen Technologien ist, wie diese den Menschen verändern." Dieses Zitat von Jaron Lanier hat uns im OSRAM Einkauf bewegt. Es geht nicht um Abschaffung, sondern Veränderung. Die ersten Schritte in Richtung Digitalisierung sind verhältnismäßig leicht getan. Für die Zukunft ist es wichtig, ein Team zu haben, das Veränderungen nicht aus dem Weg geht. Sondern sie aktiv anpackt.



Ein Aspekt des „Place to Be"-Ansatzes: Technologische Veränderungen müssen für die Menschen mit persönlichen Veränderungen einhergehen – und umgekehrt.

Die Autoren

***Ulrike Salb** kam 2012 als Einkaufsleiterin des Geschäftsbereichs „Allgemeinbeleuchtung" zu OSRAM. Seit 2014 ist sie „Head of Global Procurement" sowie Mitglied des Aufsichtsrats der OSRAM Licht AG. Vor ihrem Wechsel zu OSRAM hatte sie über 26 Jahre hinweg bei Siemens verschiedenste Managementaufgaben inne, u.a. in den Funktionen Einkauf, Vertrieb, Controlling, Audits und Projektmanagement.*

***Felix Englberger** arbeitet seit seiner Ausbildung im Jahr 1999 bei OSRAM. Nach dem anschließenden Studium startete er im Bereich „Human Resources". Fünf Jahre später wechselte er in den strategischen Einkauf und ist verantwortlich für den Bereich „eSourcing". Heute arbeitet er gemeinsam mit Ulrike Salb an verschiedenen People Excellence-Themen für den Einkauf, unter anderem für das Programm „The Place to Be".*

Wie sich der Einkauf der Deutschen Bahn fit macht für die digitale Zukunft

Von Jan Grothe

Der Konzernbereich DB Beschaffung ist für die nachhaltige Versorgung der Geschäftsfelder mit Waren und Leistungen im Umfang von 25 Milliarden Euro verantwortlich. Die Möglichkeiten der Digitalisierung tragen entscheidend dazu bei, das Ziel einer kompromisslosen Exzellenz im Einkauf zu erreichen.

Auf ihrem Weg der Transformation hat die DB Beschaffung sich in den vergangenen Jahren vom Bestellcenter zum integrierten Geschäftspartner auf Augenhöhe in einem stabilen Procurement Network entwickelt. Wesentliche Meilensteine wurden bereits erreicht – wie etwa die Intensivierung von Kundenbeziehungen oder auch eigene Qualifizierungsprogramme zur Weiterentwicklung der internen Einkaufskompetenzen.

Unsere Fortschritte zu kompromissloser Exzellenz lassen wir regelmäßig auch extern bewerten. Dabei haben wir den Anspruch, Weltklasse im Einkauf zu werden – und das auch im Vergleich zu anderen internationalen Einkaufsorganisationen. Zu unserem Vorankommen als professionell agierende Organisation tragen auch entscheidend die Möglichkeiten der Digitalisierung bei: Wir leben den Einkauf nicht nur kundenorientiert im Netzwerk, sondern investieren auch in Prozessoptimierung und -automatisierung und etablieren uns auf dem Arbeitsmarkt zunehmend als „Place To Be". Top-Talente akquirieren wir dank integriertem Personalmanagement, flexibler Arbeitsbedingungen, zahlreicher Entwicklungsmöglichkeiten und nicht zuletzt auch konsequenter Professionalisierung.

Im Konzernbereich DB Beschaffung lassen wir seit 2015 unsere Prozesse, die Toollandschaft sowie die interne und externe Wahrnehmung unserer Funktion durch die Unternehmensberatung h&z bewerten und haben unseren Status „Professionell" seither kontinuierlich ausgebaut. Auch derzeit führen wir wieder ein externes Benchmark durch, das die Fortschritte auf dem Weg zur Einkaufsfunktion auf Weltklasseniveau deutlich machen wird. Unsere „World-Class Procurement"-Bestrebungen richten wir konsequent an der neuen Unternehmensstrategie der Deutschen Bahn „Deutschland braucht eine starke Schiene" aus, um mit unseren Wertbeiträgen signifikant zur Erreichung der Konzernziele beizutragen.

Konsequente Vernetzung mit strategisch hohem Stellenwert

Den Netzwerkgedanken leben wir bei hohem Leistungsanspruch ausgeprägt in unserem Führungsteam, dem Management-Team Beschaffung, und auch fortwährend mit wesentlichen Schnittstellenpartnern im Konzern wie dem Produktions-, Finanz-, Rechts- und Personalbereich, die wir in unsere Prozesse und Entscheidungen einbeziehen. So fand 2019 in unserem Hause erneut die Lab Week Procurement IT statt, eine cross-funktionale Kollaborations- und Austauschplattform zur Weiterentwicklung unserer Digitalisierungs-Roadmap. In dieser mehrtägigen Veranstaltung brachten sich nicht nur Vertreter verschiedenster Konzernfunktionen der Deutschen Bahn ein; auch externe Start-ups präsentierten hier ihre innovativen Lösungen, von denen wir profitieren können.

Die enge Verzahnung mit unternehmensexternen Partnern erweitert unseren Horizont beständig. Vor diesem Hintergrund ist unser Chief Procurement Officer Uwe Günther etwa auch im Bundesvorstand des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik aktiv. So können wir Innovations- und Technologietrends aktiv mitgestalten und damit die Mobilitätsbranche von morgen entscheidend prägen. Auch in der Brancheninitiative Railsponsible engagieren wir uns federführend für effiziente und transparente Bewertungsverfahren und etablieren mit Industriepartnern belastbare Nachhaltigkeitspraktiken auf allen Stufen der Wertschöpfungskette.

Allem voran stellen wir den Dialog mit unserer Belegschaft sicher, dem Herzstück unserer Organisation, und greifen in unserem Bereich auf ein stabiles Netzwerk zurück. Dieses gelebte Verständnis füreinander, aber auch das kontinuierliche gegenseitige Herausfordern und Hinterfragen treiben uns an und bringen uns aufgrund erreichter Versorgungssicherheit bei wachsenden Wertbeiträgen große Wertschätzung hinsichtlich unseres Beitrags zum Gesamterfolg des Konzerns ein. Dadurch genießen wir innerhalb der Deutschen Bahn als Beschaffungsorganisation größte Vorstandsaufmerksamkeit.

Mehr Effizienz und Transparenz dank Prozessoptimierung und -automatisierung

Während unser Vernetzungsanspruch durch die Möglichkeiten der Digitalisierung deutlich unterstützt wird – denken wir etwa nur an Kollaborationsplattformen und virtuelles Lernen voneinander – profitiert auch unsere Prozesslandschaft sehr vom technischen Wandel. Mittlerweile ist unser Sourcing mitsamt Lieferantenkommunikation als No-Touch-Prozess komplett digital möglich, auch dank des kürzlich eingeführten Supplier Management and Rating Tools. Procure-to-Pay-Bestellungen erfolgen bei uns konsequent über Guided Buying im DB Marktplatz mit direktem Anschluss an die Systeme unserer Lieferanten.

Jan Grothe, Leiter der Beschaffung Infrastruktur der Deutschen Bahn AG

DB Beschaffung als „Place To Be" auch dank integriertem Personalmanagement

Diese Fortschritte steigern merklich unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Dazu trägt das flexible und agile Arbeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in modernsten Bürolandschaften bei. Scrum als strukturiertes Projektmanagement haben wir bereits methodisch im Einsatz, ebenso wie den systematischen Aufbau neuer Tool- und Prozessfähigkeiten sowie neuer Digitalkompetenzen der Belegschaft.

Die Weiterentwicklung unserer Kompetenzprofile für die DB Beschaffung im gesamten Procurement Network geht mit vielfältigem Qualifizierungsbedarf einher. Wir konzipieren deshalb derzeit interne Qualifikationsformate zu neuem Technik-Wissen wie Sensorik und autonomem Fahren, aber auch zum Innovationsverständnis. Dabei sind wir uns der Bedeutsamkeit einer kontinuierlichen Veränderungsbegleitung im Bereich bewusst und stellen über regelmäßig aktualisierte Informations- und Austauschplattformen mit starker Führungskräftepartizipation wie dem kollaborativen sozialen Intranet und Vor-Ort-Dialogrunden eine gezielte Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher. Denn nur gemeinsam gelingt es uns, die DB Beschaffung weiter zu professionalisieren und schnellen, festen Schrittes voranzukommen auf unserem Weg zur Einkaufs-Weltklasse.

Der Autor

Jan Grothe *war nach seinem BWL-Studium zunächst als Berater tätig. 2001 wechselte er zur Deutschen Bahn AG, um die eBeschaffungssysteme aufzubauen. Danach leitete er zwei Regionen als Einkaufsleiter sowie das Lieferantenmanagement und die Qualitätssicherung. Seit 2014 verantwortete er die Grundsätze, Strategie und IT-Systeme in der Beschaffung der Deutschen Bahn AG und eröffnete das International Procurement Office in Shanghai. Jan Grothe hat im August 2019 die Leitung der Beschaffung Infrastruktur der Deutschen Bahn AG übernommen.*

Digital beschaffen, persönlich verhandeln

Von Heiko Onnen

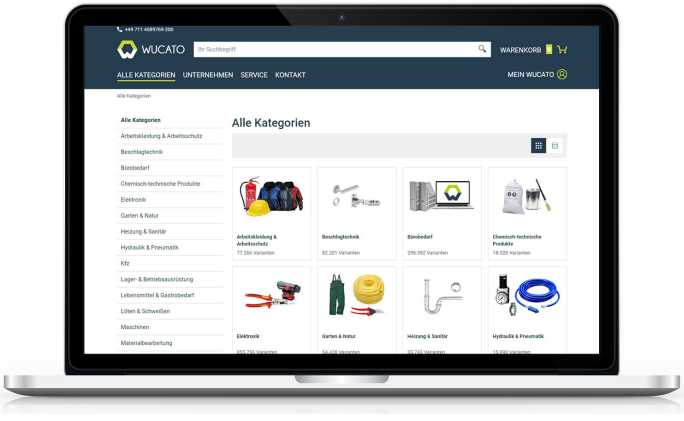
Digitale Beschaffung funktioniert am besten auf Basis persönlicher Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten. Diese Beziehungen bleiben unabdingbare Voraussetzung für effiziente Prozesse – auch und gerade im Industrie 4.0-Umfeld. Die Plattform Wucato schafft in diesem Sinne mehr Kundennähe.

Traditionelle Einkaufsprozesse basieren auf gewachsenen Beziehungen, verhandelten Verträgen und oft auch auf langfristigen Partnerschaften. Ändert sich das mit der Einführung digitaler Beschaffungsstrukturen? Nein, sagt eine Studie der IFH Köln: Inzwischen werden 24 Prozent der Gesamtumsätze im B2B-Markt digital abgewickelt. Das entspricht in Summe 1,3 Billionen Euro bei einem jährlichen Wachstum von durchschnittlich sechs Prozent. Fast drei Viertel des geschäftlichen E-Commerce laufen bereits über EDI, am schnellsten wächst der Absatz über Onlineshops und Marktplätze. Und nach wie vor finden sich laut der IFH-Studie auch in der digitalen B2B-Beschaffung zahlreiche individuelle Preisvereinbarungen, Rabattierungen, Abnahmemengen, Lieferbedingungen oder Rahmenverträge. Digitale Plattformen lösen bestehende Verträge also nicht ab, sondern integrieren sie im besten Fall.

Je größer der Betrieb, desto digitaler

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, zumal konventionelle Beschaffung unbestreitbare Vorteile bietet. Persönliche Kundenbeziehungen bringen Ruhe und Sicherheit in die Einkaufsprozesse. Allerdings sind sie in den wenigsten Fällen auf Effizienz getrimmt. Darüber hinaus scheuen viele Manager den Aufwand bzw. die Risiken einer Umstellung.

Die Vorteile von Einkaufsplattformen und Shops sind aber gerade für C-Teile derart überzeugend – sprich wirtschaftlich und transparent –, dass ergebnisorientierten Unternehmen langfristig keine Wahl bleibt. Die Frage ist nicht ob, sondern wann und wie der Systemwechsel stattfinden soll.



Ansicht des Wucato Marktplatzes mit intuitiver Darstellung der Kategorien

Dabei müssen zwei Kardinalfehler vermieden werden: erstens die vorhandenen Strukturen eins zu eins zu digitalisieren. „Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie hinterher einen scheiß digitalen Prozess" – sagte dazu ebenso drastisch wie deutlich Thorsten Dirks, CEO der Telefónica Deutschland AG. Genauso hinderlich ist aber auch ein abrupter Neubeginn mit einer völlig neuen Beschaffungsarchitektur, wie sie standardisierte Out-of-the-Box-Lösungen versprechen. Die Folgen eines solchen Kahlschlages sind in den allermeisten Fällen kontraproduktiv. Von null anzufangen ähnelt weniger einer Strategie als einem Offenbarungseid. Es gilt vielmehr, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren. Und zwar für jedes Unternehmen individuell. Denn jede Organisation tickt anders, besitzt eigene Prozesse, Ziele und Wünsche.

Skalieren und integrieren

Voraussetzung für eine flexible digitale Beschaffungsstrategie ist eine skalierbare Plattform-Lösung, die alle Wünsche, Ziele, Erfahrungen und nicht zuletzt auch die bestehenden Lieferanten und verhandelten Preisabschlüsse eines Unternehmens integrieren kann. Um den Erfolg eines Change-Projektes zu gewährleisten, unterstützt Wucato deshalb die individuelle Einrichtung der Plattform, damit sie unterschiedlichste Anforderungen abdecken kann.

In Zeiten übergreifender digitaler Prozessketten muss die Plattform darüber hinaus bestehende IT-Infrastrukturen wie die Warenwirtschaft und das Rechnungswesen, aber auch alle Bedarfsermittlungs-, Entscheidungs-, Genehmigungs- und Freigabeprozesse integrieren. Das erfordert ein strategisches Vorgehen von der Planung, über den Piloten bis hin zur Realisierung und langfristig auch über die gesamte Betriebsphase hinweg.

Bei Wucato steht während der gesamten Projektdauer ein fester Ansprechpartner für die Implementierung der Plattform zur Verfügung. Er berät beispielsweise darüber, welche Prozesse automatisiert und welche individuell angepasst werden sollten. Auf Wunsch kann diese Beratungsleistung nach der Inbetriebnahme für die kontinuierliche Weiterentwicklung fortgesetzt werden. Persönlicher Service und Kundennähe sind elementarer Bestandteil der Wucato-Philosophie.

Individualisierung ist Standard

Die Plattform bietet sowohl einen kundenspezifischen Marktplatz als auch einen Shop. Der Unterschied: Im Shop tummeln sich viele verschiedene Lieferanten mit ihren Produkten und Wucato ist Händler – klassischer E-Commerce eben. Der Marktplatz dagegen bildet die bisherigen Einkaufsstrukturen inklusive aller relevanten Vereinbarungen, Verträge und Sonderkonditionen zwischen Kunde und Lieferant ab. Wucato-Kunden können auf Wunsch ganz auf einen individuellen Marktplatz mit fixer Lieferanten- und Sortimentsauswahl setzen – dann regeln die jeweiligen Vorgaben und implementierten Prozesse die Beschaffung. Oder sie können dem Einkäufer, also dem Endanwender, mit einem offenen Marktplatz größere Freiheiten und Flexibilität in der Produktauswahl eröffnen. Natürlich sind auch Mischformen mit exakt definierten Parametern möglich; zum Beispiel nur für eine bestimmte Auswahl an Lieferanten Rahmenverträge abschließen.

Der erste Schritt legt die Richtung fest

Macht eine solche Beschaffungsplattform den Einkäufer überflüssig? Ganz im Gegenteil. Es entlastet ihn vielmehr von unproduktiven Standardaufgaben wie Kontrollieren, Zusammenführen, Vergleichen. Die Plattform nimmt ihm alles ab, wofür keine menschliche Intelligenz notwendig ist. Sie bietet darüber hinaus alle wichtigen Kennzahlen auf einen Blick und damit mehr Transparenz für das Controlling.

Damit geben leistungsfähige Online-Plattformen dem Beschaffungsmanagement die Freiheit, sich auf produktive Kernaufgaben zu konzentrieren. Zum Beispiel auf Lieferantengespräche auf Basis harter Fakten – oder auch auf die Entwicklung zukünftiger Beschaffungsprozesse. Denn so langsam wie heute wird Digitalisierung nie mehr sein.

Der Autor

***Heiko Onnen** ist seit September 2018 Geschäftsführer bei der WUCATO Marketplace GmbH und bringt gemeinsam mit seinem 20-köpfigen Team Kunden aus Industrie und Handwerk die Einkaufs- und Prozessoptimierungen der Beschaffungsplattform näher. Seit über 19 Jahren hat er unterschiedliche Stationen in der Würth-Gruppe durchlaufen, zuletzt war er als Vice President Sales, Marketing & eCommerce insbesondere für den Aufbau des E-Commerce-Geschäfts und die digitale Transformation der Würth-Auslandsgesellschaft in China verantwortlich.*

Smarte Workflows für Einkäufer, Qualitätsmanager und Lieferanten

Von Bernhard Soltmann

Kommunikation und Austausch von Dokumenten und Daten zwischen Prozessbeteiligten ist kein Selbstläufer. Unternehmen verschenken hier große Potenziale. Erfolgskritisch ist die Zusammenarbeit zwischen strategischem Einkauf, Qualitätsmanagement und Lieferanten. Die Allocation Network GmbH ermöglicht mit dem Collaboration Tool – Baustein der Software-Lösung ASTRAS – allen Unternehmenseinheiten eine elektronische und weitgehend automatisierte Abwicklung. Kurz: Vereinfachung und Beschleunigung bei hoher Prozesssicherheit und -effizienz.

An der Tagesordnung: Know-how-Silos, Datenfriedhöfe, fehleranfällige Excel-Listen. Je größer der manuelle Anteil operativer Tätigkeiten, desto gefährdeter das Unternehmen. In einem Projekt sind oft tausende Informationen und diverse Dokumentenarten über Organisationseinheiten und Unternehmensgrenzen hinweg auszutauschen – von der Entwicklungsphase über das Reklamationsmanagement bis zur After-Sales-Phase. E-Mail und Online-Speichermedien sind nicht nur ineffektiv, sondern auch unsicher.

Beispiel Automotive-Branche

Ein Auto besteht aus rund 10.000 Einzelteilen. 80 Prozent aller Teile kommen von Zulieferern. Just-in-time-Konzepte beruhen auf enger Taktung. Selbst kleinste Störungen wirken sich (messbar!) auf Zeit und Kosten aus. Bandstopps und Rückrufe sind an der Tagesordnung. Überdies gilt es mit langen Belieferungszyklen, ständiger Modellpflege und Rückrufaktionen umzugehen. Die enorme Komponenten- und Variantenkomplexität erfordert nicht selten bis zu 25.000 Abstimmungsschritte. Es ist also von elementarer Bedeutung zu wissen, wo man im Prozess gerade steht.

Die Lösung: gesamter Produktlebenszyklus im Blick

Lieferantenmanagement und Sourcing-Systeme gehören inzwischen zum Werkzeugkasten moderner Einkaufsorganisationen. Aber sind diese Tools in der Lage, die genannten Prozesse, auch mit Fokus direktes Material, abzudecken? Nein, denn die Digitalisierung endet nicht mit der Auftragsvergabe. Eine durchgängige Software-Lösung sollte den kompletten Produktlebenszyklus entlang des gesamten Beschaffungsprozesses abdecken.

Das Collaboration Tool der Allocation Network GmbH ermöglicht als abteilungs- und unternehmensübergreifende Workflow-Engine eine systematische revisionssichere Steuerung aller Prozesse. Dazu gehören Workflows für Qualitätsvorausplanungsprozesse wie APQP/PPAP bzw. DIN-EN-9100ff in Automotive oder Luftfahrt. Auch für andere prozessorientierte Branchen (Chemie, Pharma, Food) existieren etablierte Referenzprozesse für Erstbemusterung (EMPB), Prüfzeugnisse, Lieferanten-(Langzeit)-Erklärungen für den Austausch und die Dokumentation produktspezifischer Daten und Dokumente. Ein weiterer typischer Bereich mit klaren Prozessvorgaben ist der Reklamationsprozess, in dem Supplier Quality Engineers mit Lieferanten am Beispiel des NCR/8D-Prozesses (acht obligatorische Schritte zur Problemlösung) klären, was kurzfristig einzuleiten und langfristig zu vermeiden ist.

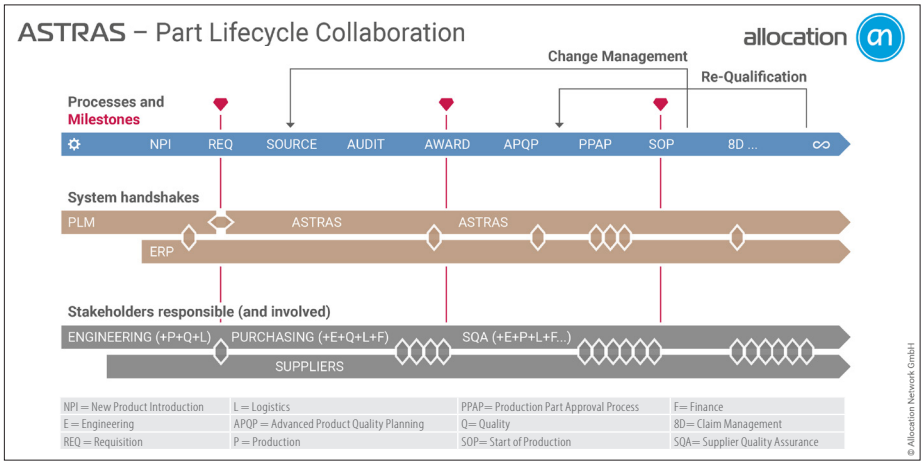
Ein System zur abteilungs- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit schafft größtmögliche Transparenz und revisionssichere Orientierung: Wer arbeitet gerade woran? Deadlines in Gefahr? Nächste definierte Schritte? Wer hat was zu leisten? Ein Workflow muss Fristen und Verantwortlichkeiten durch automatisierte Validierung und Bewertung von Antworten steuern. Als Bestandteil der Best-of-Breed-Softwarelösung ASTRAS der Allocation GmbH schafft das Collaboration Tool digitalen und automatisierten Austausch zwischen Engineering, Einkauf, Produktion, Qualität, Logistik und Lieferpartnern (den First Tiers). Zudem unterstützt ASTRAS die Bereiche Supplier Management, Sourcing und Auctions.

ASTRAS stellt sicher, dass am Ende des Prozesses jedes Teil in geforderter Qualität zum verabredeten Termin in der richtigen Menge am richtigen Ort bereitsteht.

Unabdingbar: Transparenz und Compliance

Der Einkauf wird in Zukunft schlagkräftige Teams mit Kollegen aus Einkauf, Qualität und Logistik koordinieren. QM-Prozesse, Lieferantenaudits und materialspezifische Informationen sind ideale Anwendungsbereiche für ein Collaboration Tool. Das gilt besonders für den Bereich Direct Spend, denn hier steht viel Geld auf dem Spiel. Bei der Modellierung typischer Workflows ist sicherzustellen, dass alle Kommunikations- und Austauschprozesse systematisch, geregelt, transparent und damit compliant ablaufen.

Erfahren Sie mehr über ASTRAS Collaboration und wie Allocation bei der Digitalisierung Ihrer Prozesse helfen kann. Melden Sie sich zum kostenfreien Webinar „Collaboration Coffee" unter dem Link oder über den QR-Code an: https://rebrand.ly/collaborationcoffee



ASTRAS Collaboration: Die cross-funktionale und unternehmensübergeifende Workflow-Engine

Der Autor

***Bernhard Soltmann** ist Mitbegründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Allocation Network GmbH und verantwortet die Bereiche Sales und General Management. Mit seiner langjährigen und umfassenden Expertise im Procurement ist er eine treibende Kraft für das Wachstum des Unternehmens.*

***Allocation** ist mit über 20 Jahren Erfahrung eigentümergeführter Anbieter der Best-of-Breed Softwarelösung für den strategischen Einkauf und das Supplier Quality Management. Mit den vier Modulen Supplier Management, Sourcing, Auctions und Collaboration wird der Produktlebenszyklus entlang des gesamten Beschaffungsprozesses über die Vergabe hinaus digital und zentralisiert abgebildet. Die Software wird im Unternehmenshauptsitz in München entwickelt, vertrieben und supportet. Ein weiteres Büro befindet sich in Atlanta, USA. Unternehmen wie BMW, Siemens, Stadtwerke München, MAGNA und VOITH nutzen Allocation als integrierte SaaS- oder On-Premise-Lösung.*

Worauf es bei Digitalisierungsprojekten im Einkauf ankommt

Von Mario Wissel

Digitalisierung wurde zu einem Modebegriff, bei fast allen Unternehmen und dort speziell im Management. Auch in der Technologie-Beratung haben sich das Wesen von Technologie-Projekten und deren Herausforderungen gewandelt. Wenn es um die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten geht, stehen Einkaufsleiter vor der Frage, wie sie mit der Umsetzung bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen in der Beschaffung umgehen sollen.

Mario Wissel, Geschäftsführer der Management- und IT-Beratung Acantis

Ein IT-Projekt bleibt ein IT-Projekt – auch im Zeitalter der Digitalisierung. Die Herausforderungen sind seit Jahren die gleichen, hinzu kommen aber die Möglichkeiten, die moderne Technologien wie Cloud, Agilität oder Industrie 4.0 bieten. Geht man mit einer traditionellen IT-Philosophie heran, sind heutige Projekte zwar nicht zum Scheitern verurteilt, doch man nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung nur unzureichend.

Der erste Paradigmenwechsel ist der Weg von on-premise Lösungen hin zur cloud-basierten Plattform, der nächste die Umsetzung echter end-to-end Prozesse und als logischer Schritt das Überwinden von Unternehmensgrenzen bei der Abbildung von Geschäftsprozessen. Nicht zu vernachlässigen ist dabei – dies ist Gegenstand etlicher Veröffentlichungen – die Herausforderung, den Menschen auf dieser Reise mitzunehmen, vom gelegentlichen User bis hin zum Topmanagement.

Meist empfiehlt sich eine evolutionäre Vorgehensweise

Der wichtigste Ausgangspunkt ist das Wissen des Einkaufsleiters, wohin die Reise gehen soll, vulgo der Scope. Digitalisierung bietet mehr als je zuvor die Möglichkeit, wirklich durchgehende Geschäftsprozesse umzusetzen. Der Modebegriff end-to-end Prozess widerspiegelt dies. Eine grundsätzliche Frage ist, ob man zu einem revolutionären Vorgehen neigt und die Abläufe in der Beschaffung auf einen Schlag umkrempelt und eine neue Welt baut – oder man sich für ein evolutionäres Vorgehen entscheidet. Mit der wichtigste Aspekt ist die Transformationsfähigkeit des eigenen Unternehmens: Nur in den wenigsten Fällen funktioniert ein Vorgehen, das sich am Business Process Reengineering orientiert. Erfolgversprechender ist ein evolutionäres Vorgehen, das sukzessive im Rahmen eines agilen Vorgehens entlang der Prozesskette Abläufe digitalisiert.

Ein guter Start sind die operative Beschaffung und die Nutzung elektronischer Rechnungsprozesse bei gleichzeitiger Anbindung von Lieferanten. Dies ermöglicht dem Einkauf, in einem zweiten Schritt strategische Funktionen wie Ausschreibungen, Vertragsmanagement, Lieferanten-Management und elektronische Analysen abzubilden. Ergebnis ist ein digitales Prozessmodell, das den Wertbeitrag des Einkaufs darstellt. Dieses Vorgehen steht und fällt mit einer innovativen Lösung, die sich permanent weiterentwickelt. Erfahrungsgemäß sind dort cloud-basierte Plattformen im Vorteil, da Innovationen schneller bereitstehen. Cloud-Lösungen sind leichter zu skalieren als klassische Software, daher eignet sich dieser Ansatz sowohl für den Mittelstand als auch für global agierende Konzerne. Ein unschlagbarer Vorteil!

Gleichwohl ist zu beachten, dass das Rad nicht neu erfunden wird: ERP-Systeme im Unternehmen werden auch im Zeitalter der Digitalisierung ihre Wichtigkeit behalten. Entscheidend ist es, digitale Lösungen im Einkauf so eng wie möglich in ERP-Plattformen zu integrieren. Diese Integration, einer der wichtigsten Punkte bei der Digitalisierung, macht beim eigenen ERP-System nicht Halt: Die Integration von Lieferantensystemen und insbesondere externe Dienstleister als Datenlieferanten müssen im Fokus des Managements sein. Im Rahmen solcher Initiativen muss dabei realistisch beurteilt werden, welche technischen Möglichkeiten und Einschränkungen es (noch) gibt. Nicht jeder Geschäftspartner ist bereits auf den Zug der Digitalisierung aufgesprungen, also müssen Lösungen auch Akteure integrieren, die noch in der alten Welt zu Hause sind. Ein oftmals vernachlässigter Aspekt und entscheidender Erfolgsfaktor!

Changemanagement rückt in den Mittelpunkt

Neben Digitalisierung wird der Begriff Agilität gerne angestrengt. Nimmt man den oben beschriebenen Ansatz als Grundlage, bietet sich hier jedoch in der Tat ein agiles Vorgehen an. Die Projektdauer ist in diesem Zusammenhang weniger durch die Größe oder Komplexität des Unternehmens vorgegeben: Einkaufsprojekte dauern bei einer guten Planung nicht länger als drei bis sechs Monate. Dies bedeutet, dass die Umsetzung weitaus schneller als bei klassischen IT-Projekten erfolgt. Kürzere Projektzyklen sind eine Herausforderung: Wo traditionelle IT-Projekte das Handling der Technologie im Mittelpunkt hatten, muss heute die Transformation in der Organisation und damit der Mensch viel mehr in den Fokus rücken. Der Bedarf an Zeit und Ressourcen verschiebt sich konsequenterweise stark von der IT – die heute sehr robust und zuverlässig funktioniert – hin zum Changemanagement, was der eigentliche Aufwandstreiber ist. Ist dem Management dies bewusst, kann mit der richtigen Lösung und dem richtigen Vorgehen weitaus mehr erreicht werden als in der Vergangenheit, und dies bedeutend schneller.

Zurück in der traditionellen Welt ist man spätestens mit Abschluss solcher Einkaufs-Projekte. Digitalisierung hat keinen Schlusspunkt mit Projektende, sondern muss auch die Betriebsphase berücksichtigen. Hier gilt das Gleiche: Der technische Betrieb von Einkaufslösungen wird durch die Cloud einfacher, der CPO muss jedoch berücksichtigen, dass alle Stakeholder innerhalb wie außerhalb des Unternehmens abgeholt sind und einen Ansprechpartner haben. Das Aufsetzen eines entsprechenden Betriebsmodells, aufgespaltet in technischen und fachlichen Bereich, ist insofern essenziell.

Bei der Weiterentwicklung des Einkaufs bieten die Möglichkeiten der Digitalisierung ungeahnte Möglichkeiten. Allen voran ist die Nutzung innovativer cloudbasierter Lösungen, die konsequente Nutzung eines evolutionären und agilen Vorgehens bei der Umsetzung sowie die Integration von externen Dienstleistern und Lieferanten wichtig. Dies konsequent umgesetzt kann sich der Einkauf als einer der wichtigsten Innovationstreiber im Unternehmen etablieren. Erfolgreiche Projekte der letzten Jahre zeigen dies.

Der Autor
***Mario Wissel**, Geschäftsführer bei Acantis, blickt auf fast 20 Jahre Erfahrung an der Schnittstelle zwischen Einkauf und IT zurück. Nach Stationen in der Logistik und Luftfahrtbranche war er als Partner in einer großen Unternehmensberatung für den Bereich Procurement verantwortlich. Seit sechs Jahren ist er als Gründer und Geschäftsführer von Acantis gefragter Ansprechpartner bei Digitalisierungsprojekten in Beschaffung und Logistik.*

Einkauf 4.0 als Motor der Lieferantenzufriedenheit: Renaissance der Prozessverbesserung

Von Prof. Dr. Holger Schiele

Durch operative Prozessverbesserungen senkt der Einkauf seine Kosten und erhöht gleichzeitig die Lieferantenzufriedenheit. Zufriedene Lieferanten, ihrerseits, sind der Schlüssel für bessere Preise und bevorzugte Behandlung. Eine Reihe von I4.0 Technologien stehen zur Verfügung, mit denen die Zufriedenheit durch Prozessverbesserung gesteigert werden kann.

Lange wurde nicht danach gefragt, was Lieferanten von ihren Kunden hielten – schließlich wollten sie ja etwas verkaufen und würden sich entsprechend maximal bemühen. Andererseits stellt sich die Frage, wie Lieferanten auf ihre Kunden reagieren. Z. B. wenn sie zwei Angebote machen sollen: Bei dem einen Kunden ist aus der Vergangenheit reichlich bekannt, dass es immer wieder zu Ärger kommt. Der Kunde erfordert ständig Aufmerksamkeit und ist unangenehm und teuer zu bedienen. Der andere Kunde hingegen ist bekannt dafür, dass es klappt. Das Geschäft läuft reibungslos, korrekt und vielleicht sogar schon fast freundschaftlich. Wer von beiden bekommt als erster ein Angebot? Und welcher muss „Schmerzensgeld" bezahlen, dafür, dass man ihn bei knappen Kapazitäten überhaupt beliefert?

Der positive Einfluss von Lieferantenzufriedenheit auf Preis, Lieferleistung und Innovation ist empirisch gut belegt

In den letzten gut zehn Jahren hat es eine Reihe wissenschaftlicher Untersuchungen gegeben, die geprüft haben, welche Vorteile der „preferred customer" genießt. Bessere Preise und bessere Lieferungen durch zufriedene Lieferanten wurden immer wieder bestätigt. Hinzu kommen noch fallspezifische Zusatzleistungen und Zugang zu Innovationen.

Es stellt sich somit die Frage, wie man als einkaufendes Unternehmen hohe Lieferantenzufriedenheit erlangt.

Inzwischen lässt sich Lieferantenzufriedenheit gut messen. Wenn ein vertrauensvoller anonymisierender Intermediär, wie eine Universität, zwischengeschaltet ist, geben die Lieferanten Auskunft. Wir haben inzwischen gut fünfzehn solcher Lieferantenzufriedenheitsmessungen durchgeführt und dabei etwa 20 Einflussfaktoren entdeckt. Vier stechen immer wieder heraus: das erwartete Wachstum des Kunden (bei einem wachsenden Kunden braucht der Verkäufer nur im Geschäft zu bleiben und erreicht automatisch bessere Umsatzzahlen), die Profitabilität (eine Art „Aldi-Effekt": effiziente Kunden können bessere Preise bekommen und gleichzeitig für den Lieferanten geringere Kosten verursachen und somit lukrativer sein), das Beziehungsverhalten (Kunden, die sich opportunistisch verhalten, profitieren in aller Regel nicht dauerhaft davon) und die operative Leistungsfähigkeit des Kunden.

Die operative Leistungsfähigkeit des Käufers ist ein wichtiges Zufriedenheitskriterium für Lieferanten

Die Qualität der Unternehmensprozesse müssen für den Lieferanten einfach, transparent und unkompliziert sein. Dies hat einen unmittelbar positiven Einfluss auf die Zufriedenheit des Lieferanten mit dem solchermaßen ausgestatteten Kunden, wie die statistische Analyse einer Vielzahl von Bewertungen zeigt. Interessant ist, dass bereits die Wahrnehmung von modernen state-of-the-art-Systemen zur Zufriedenheit beiträgt.

Aus dieser empirischen Beobachtung leitet sich unmittelbar ab, dass die Investition in Prozessautomatisierung und digitale Unterstützung neben den originären, aber oft schwer zu quantifizierenden, produktivitätserhöhenden und fehlervermeidenden Effekten auch den indirekten Effekt hat, zur Lieferantenzufriedenheit beizutragen. Unternehmen, die ihre Prozesse weniger stark digitalisieren, geraten im Vergleich zu ihren moderneren Wettbewerbern auf dem Beschaffungsmarkt in einen Wettbewerbsnachteil.

Vorschau und Planung als stärkster Treiber der wahrgenommen operativen Leistung

Fächert man den Sammelbegriff „operative Leistungsfähigkeit" weiter in seine konstituierenden Bestandteile auf, so zeigt sich, dass der Themenkomplex „Forecast und Planung" bei Industrieunternehmen die stärkste Wirkung zeigt (neben dem Zahlungs- und in geringem Ausmaß dem Bestellprozess).

Es geht bei der Planung um zwei Aspekte: zum einen um die Genauigkeit der Planung und zum anderen um deren Zugänglichkeit. Kurzfristige „rush orders" sind Gift für die Lieferantenzufriedenheit. Dies ist nicht nur schädlich für die unmittelbare Beziehung der beteiligten Mitarbeiter, sondern auch betriebswirtschaftlich erklärbar. Es entstehen Fluktuationskosten. Kapazität muss beim Lieferanten entweder vorgehalten und dann nicht voll genutzt werden (Schlupf). Oder es müssen zusätzliche Kapazitäten, etwa in Form von Leiharbeitskräften oder Unterauftragsvergabe, geschaffen werden. Beides kostet und belastet das Verhältnis zwischen chaotischem Kunden und seinem Lieferanten.

Genau hier können I4.0 Anwendungen Abhilfe schaffen und die Planungssicherheit erhöhen. Dies beginnt mit einer verbesserten Bedarfserfassung. Die fortgeschrittene Sensorik erlaubt es, auch physische Systeme in den digitalen Prozess zu integrieren und fehleranfällige menschliche Bedarfserfassung zu reduzieren. I4.0 Technologien wie „smart bin" (sensorbasierte Bedarfserfassung von C-Teilen in Produktion aber auch Verwaltung) oder Verbrauchssensoren (beispielsweise in der Chemieindustrie, der Lebensmittelproduktion oder etwa bei prozesskostenteuren Verbrauchsmaterialien wie Handseife im Sanitärbereich) ermöglichen die automatische Bedarfserfassung und im nächsten Schritt Bestellauslösung. Gleichzeitig bietet die verbesserte Datenlage die Chance, viel genauere Bedarfsmuster auch bei indirekten Materialien zu erkennen. In einem zweiten Schritt können diese (Massen-)Daten („big data") zur verbesserten Planung und Prognose genutzt werden. Erste Versuche, dabei künstliche Intelligenz einzusetzen, finden bereits statt.

Insgesamt zeigt sich, dass I4.0 Anwendungen die technischen Voraussetzungen schaffen, die zu einer „Renaissance der Prozessoptimierung" führen. Diese erfährt ihre Bedeutung aber nicht nur, wie klassischerweise immer argumentiert, aus unmittelbarer Prozesskostenreduzierung, sondern auch daraus, dass verlässliche Prozesse des Kunden einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit seiner Lieferanten haben.

Prof. Dr. Holger Schiele, Universität Twente in Enschede

Der Autor

Prof. Dr. Holger Schiele: *Nach zehn Jahren Erfahrung in Industrie und Beratung, ist Prof. Schiele nun Inhaber des Lehrstuhls für Technologiemanagement – Innovation in Einkauf, Produktion und Logistik an der Universität Twente in Enschede, die als eine von wenigen Universitäten einen Mastertrack „Einkauf" anbietet. Forschungsschwerpunkte: Industrie 4.0 im Einkauf, Lieferantenzufriedenheit, Innovation von und mit Lieferanten.*