

Der Einkauf als Gradmesser

Spezifische Strategien für prozessuale und technologische Innovation

Im Rahmen eines zeitgemässen Digital Procurement sollten Einkaufsverantwortliche Fehler vermeiden, die schon in den letzten Jahren viele E-Procurement-Projekte scheitern liessen – und stattdessen den Einkauf mit neuen Technologien gezielt weiterentwickeln.

Einkauf und Beschaffung sind, stärker als häufig angenommen, Gradmesser für prozessuale und technologische Innovation. Beispielhaft dafür ist 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.

Keine neue Herausforderung

Bei der Aufgabe, die beiden Richtungen in der Beschaffung strategisch zu konzipieren und im Hinblick auf Prozesse, Systeme, Organisation und Qualifikation entsprechend zu gestalten, stehen die meisten Unternehmen jedoch erst am Anfang – obwohl viele Aspekte des Themas längst Gegenstand der Diskussion sind.

So beschäftigt man sich in Supply Chain Management und Einkauf im Rahmen von E-Procurement bereits seit Jahren mit der Frage,

wie sich die Prozesse digitalisieren oder zumindest teilweise digital abbilden lassen. Der Umsetzungserfolg blieb jedoch gering, denn viele frühere E-Procurement-Projekte litten an strukturellen Schwächen.

Jenseits der Strategie

Als besonders problematisch erwies sich dabei das Fehlen einer übergeordneten Vision und realistischer Roadmaps in puncto Umsetzung. In der Folge dominierte vor allem die Beschaffung von Commodities die Zielsysteme und Strukturen der Einkaufsorganisationen, mit schwerwiegenden Folgen: Die Vernachlässigung des strategischen Astes der Beschaffung führte zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Unternehmensstrategien auf der Ebene des Einkaufs und auch dazu, dass der Erfolgsbeitrag des Einkaufs notwendig sinken musste, sobald die klassischen Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft waren.

Diese Situation wurde durch systemische Schwächen noch verstärkt. So suchte man häufig nach einem «Befreiungsschlag», einem mächtigen Gesamtsystem, das in der



Stephan Willigens

Der Autor ist Bereichsleiter Supply Chain des Beratungsunternehmens MSG Industry Advisors AG. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Stückgutindustrie, internationales SCM und diskrete Fertigung.

Lage sein sollte, alle technischen, systemischen und prozessualen Probleme mit einem Streich zu lösen. Ein Ansatz, der zwangsläufig fast immer scheitern musste, vor allem an grossen Problemen mit der Datenqualität, einer heterogenen IT-Landschaft, fehlenden Analyse-Systemen und mangelnder Mitarbeiterkompetenz im Umfeld der Analytik. Bis auf wenige Vorreiter leidet heute fast jede Branche unter dieser Situation.

Was ändert der digitale Einkauf?

Was muss im Rahmen des Digital Procurement nun geschehen, damit sich die Fehler, die im Zusammenhang mit dem E-Procurement gemacht wurden, nicht wiederholen?

Der erste Schritt liegt in der Erkenntnis, dass die Digitalisierung zwar eine leitende Vision, aber keinen operativen «Big Bang» erfordert. Unverzichtbar ist vielmehr ein Portfolio kleiner, fokussierter Initiativen und Projekte mit klar messbaren Zielen. Dies erfordert erstens eine Analyse der grundsätzlichen Digitalisierungsfähigkeit bestehender Strukturen, Prozesse und Systeme

im eigenen Unternehmen sowie bei den strategischen Lieferanten. Zweitens ist eine realitätsnahe, nachhaltige Investitions- und Qualifizierungsplanung wichtig.

Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind und ein tragfähiger Use Case definiert ist, besteht eine Grundlage zur Analyse relevanter Technologien. Dazu zählen insbesondere Big Data Analytics und Clouds zur Schaffung von Transparenz, Sicherheit und Effizienz sowie Internet-of-Things-Lösungen zum Tracking der Wertschöpfungskette. Aber auch künstliche Intelligenz zum Einsatz bei der Planung, im Datenmanagement oder bei der Analyse komplexer Abläufe.

Und nicht zuletzt gilt es, im Unternehmen auch geeignete Promoter dieses Wandels zu finden. Denn die begonnene Transformation sollte weder an der Systemträgheit noch an Einzelnen scheitern, die um den Verlust von Macht und Komfortzonen fürchten.

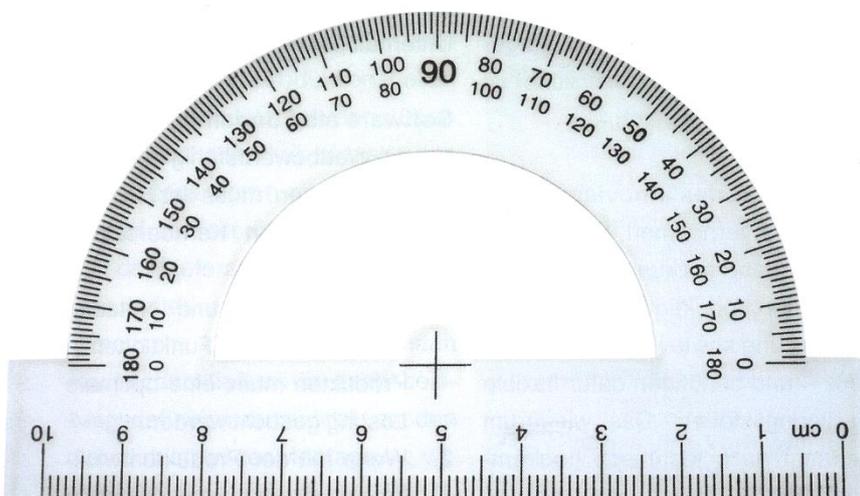
Weg vom Aktionismus

Der erfolgreiche Einstieg in den digitalen Einkauf ist damit in der Regel eine pragmatische Angelegen-

heit. So ist die Erhöhung der Transparenz über die Spend-Daten für ein effektives und effizientes Materialgruppen-Management eine in diesem Kontext typische Initiative. Die meisten Einkaufsabteilungen leiden heute unter komplexen, intransparenten Datenlandschaften: Unterschiedliche Materialgruppenstrukturen, falsches Coding, textlastige Daten, Sprachenvielfalt, mangelnde Prozess-Compliance oder diverse ERP-Implementierungen machen dabei nur einen Teil der auftauchenden Probleme aus. Intelligente, lernende Systeme ermöglichen hier eine umfassende Bereinigung. Im Gegensatz zu herkömmlicher Software verbinden diese semantische, taxonomische und ontologische Prinzipien und können auf dieser Basis Tausende von Artikeln pro Sekunde zuordnen. So ist es möglich – um ein einfaches Beispiel zu wählen, durch ein solches System zu erkennen, ob «A4» ein Automodell, einen Prozessor, eine Schraube oder ein Papierformat adressiert.

Nur schon dieses eine Beispiel verdeutlicht, wo die grösste Gefahr auf dem Weg zum Digital Procurement liegt. Die heute dominierenden Einkaufsorganisationen sind für eine andere Welt gebaut als die, in der der Einkauf künftig agieren muss. Sie erfordern eine tiefgreifende und oft schmerzhaft Transformation, die eben deshalb nicht als grosser spektakulärer Sprung, sondern nur als eine Menge kleiner Schritte nachhaltig gestaltbar ist.

Mit genau diesen kleinen Schritten lässt sich dann auch das Innovationspotenzial erschliessen, das meist vorhanden ist, aber nicht auf den ersten Blick entdeckt wird. ■



Exakte Richtungsvorgabe: Der Einkauf sollte seine Digitalisierungserfahrung nutzen.