Bergauf oder bergab? Wie es mit dem Einkauf in der Organisation weitergeht, bestimmt die Unternehmensführung. Doch die meisten Vorstände und Geschäftsführer haben diesen wichtigen Bereich mit Potenzial nicht auf ihrer Agenda. Und wenn sie ihren Blick mal auf das Schattendasein der Einkäufer richten, verlangen sie meist nur das Drücken von Preisen. Dabei kann die Beschaffung wertvolle Erkenntnisse für die Zukunftsstrategie und für die Wertschöpfung beisteuern, wenn die richtigen und zeitgemäßen IT-Tools zum Einsatz kommen, etwa durch Analyse-Ergebnisse. Dann droht kein freier Fall, sondern wirkt eine Wunderwaffe.

© vernonwiley / Getty Images / iStock

HINTERGRUND & WISSEN / Zukunft des Einkaufs

Gipfelstürmer oder Absturzopfer

Der Einkauf gilt oft als nicht wertschöpfend und als nahezu voll automatisierbar. Unternehmer können ihn aber dennoch zu einer strategischen Waffe transformieren.

Über Digitalisierung wird viel geredet und geschrieben. Fakt ist: Der Einkauf ist stark betroffen. Vorstände und Geschäftsführer haben das kaum auf der Agenda. Kein Wunder, denn Einkäufer führen in Firmen oft ein Schattendasein – zumindest gemessen an ihrer wichtigen Funktion. Leisten kann sich die Unternehmensführung dies nur so lange, wie Innovationen sprudeln. So können immer wieder neue Märkte erschlossen und Kunden akquiriert werden. Doch dieses Geschäftsmodell ist nicht für die Ewigkeit gebaut. Die Zeiten, in denen andere – nicht nur China – ausschließlich fleißig kopieren und als Billiganbieter auftreten, sind offensichtlich vorbei.

Das Bauchgefühl des Chefs knurrt dann oft: „Der Einkauf muss die Einstandspreise drücken." Das soll es dann aber schon gewesen sein. Gleiche Truppe, einfach mal so nebenbei in Billiglohnländern shoppen, die Daumenschrauben bei Verhandlungen auspacken – dann stimmt die Marge wieder? Solche Rezepte stammen aus dem letzten Jahrhundert!

Transformation katapultiert nachhaltig nach vorne

Die Probleme von heute mit den Methoden von gestern zu lösen, zahlt sich nie aus. Wer über keinen modernen Einkauf verfügt, wird im Wettbewerb zurückfallen. Das Ende der Firmengeschichte bedeutet es nicht. Die Kernfrage lautet: „Schaffen wir den Einkauf ab?" Exakter müsste die zentrale Botschaft heißen: „Schaffen wir endlich den unproduktiven, nicht wertschöpfenden, rein operativen, ineffizienten, fehleranfälligen und intransparenten Einkauf ab!" Durch Transformation können sich Unternehmen im Wettbewerb nach vorne katapultieren – nachhaltig. Und das geht so:

Fast alle Prozesse im Einkauf sind zu automatisieren. Selbstverständlich geht das nur mit geeigneter Software. Diese ist am Markt zu attraktiven Konditionen verfügbar. 20 Jahre nach den ersten, auf Internet-Technologie aufbauenden Electronic Procurement Tools stehen jetzt einfache Systeme guter Funktionalität für operative Geschäftsvorgänge bereit. Die abgebildeten Prozesse gelten als Standard und dienen daher nicht dazu, sich positiv vom Wettbewerb abzuheben. Die Logik funktioniert umgekehrt: Wer solche Systeme nicht nutzt, setzt sich negativ vom Wettbewerb ab und muss mit einem Klotz am Bein leben. Leider verweigern Unternehmen oft finanzielle Mittel für solche Tools. Was in fast allen anderen Unternehmensbereichen üblich ist, wird dem Einkauf vorenthalten. Dieses Vorgehen gleicht dem eines Marathonläufers, der barfuß zum Wettkampf antreten muss, weil der Sponsor kein Geld für Laufschuhe ausgibt. Wen wundert es, dass man dann als Letzter mit wunden Füßen ins Ziel schleicht?

> „Schaffen wir endlich den unproduktiven, nicht wertschöpfenden, fehleranfälligen und intransparenten Einkauf ab."

Ohne Tools, die in der Source-to-Contract-Phase etwa Ausschreibungsprozesse oder in der Requisition-to-Pay-Phase etwa Buchungs-, Bestell-, Rechnungsprüfungs- und Zahlungsprozesse unterstützen, wird es keine ausreichende Effekte geben in Effizienz, Transparenz, Schnelligkeit, Fehlerfreiheit und Compliance. Ohne Lieferanten-Management-Tool können die Beschaffungsprozesse nicht effektiv gesteuert werden. Das gilt ebenso für Qualitäts-Management, Beschaffungsvolumina-Analyse (Spend) und Performance Controlling. Einigkeit herrscht unter Experten: Ein hoher Automatisierungsgrad ist ein Muss. Damit entfallen Routinen, die den Einkauf von seiner eigentlichen Arbeit abhalten: Mehrwerte fürs Unternehmen zu generieren. Dies passiert oft in der Strategie-Entwicklungsphase (Plan-to-Strategy) und in Bezug auf die Beschaffungsmarkt-Bearbeitung in der Scout-to-Source-Phase. Prozentual wird hierauf bisher der geringste Zeitanteil verwendet.

Noch weniger etabliert ist die Mitarbeit des Einkaufs in der Produktentwicklung. Und wenn, dann kaum als Partner unter Gleichen. Bei aller Ehrfurcht vor Kreativität und Erfindungsreichtum der Ingenieure: Sie sind technikbegeistert und möchten nicht gleichzeitig als Kostenkiller wertanalytisch tätig sein. Ebenso fehlt ihnen meist die Zeit, sich Transparenz über die weltweit verfügbaren Innovationen auf-

Für Siemens-Vorstand Klaus Helmich hebt mit der Verzahnung von Technik und Daten viel Potenzial – auch in Einkauf und Logistik.

Stefan Asenkerschbaumer aus der Bosch-Geschäftsführung erwartet für dieses Jahr ein Einkaufsvolumen von mehr als 40 Milliarden Euro.

seiten der Anbieter zu verschaffen. Wenn der Einkauf diese Rolle aber nicht einnehmen kann oder darf, ist das Ergebnis am Ende oft nicht das beste und wettbewerbsfähigste Produkt. Dies sollte jedoch der Anspruch sein. Wer seine Einkäufer von den Fesseln operativer und administrativer Sklavenarbeit befreien und den Einkauf zur strategischen Waffe entwickeln will, muss Geld für Tools ausgeben.

Wenn man indirekte Effekte durch bessere Lieferanten-Performance und Einkaufskontrakte einrechnet, amortisieren sich neue IT-Systeme schnell. Seine eigene IT-Abteilung benötigt man hier quasi nur, um Schnittstellen zum ERP-System herzustellen. Die neue Welt funktioniert eher nach dem „Click and Buy"-Prinzip. Langwierige und teure IT-Projekte gehören im Einkauf der Vergangenheit an.

Wenn Unternehmen ihren Einkauf transformiert haben, erledigt er wettbewerbsrelevante Dinge. Nur Kosten für vorspezifizierte Teile zu drücken reicht nicht. Kostensenkung spielt als Ziel zwar weiter eine große Rolle. Gleichzeitig tritt aber die Wertschöpfung in den Vordergrund. Auch hier sind digitale Tools von Bedeutung; wobei sie für den strategischen Einkaufsbereich erst seit Kurzem verfügbar sind. Neue Lösungen kommen permanent auf den Markt und werden oft von Start-ups entwickelt, sodass es hier wichtig ist zu prüfen, welche Lösung sich schon in der Praxis bewährt hat.

Das klassische E-Procurement fällt in die Kategorie „Process Automation & Integration", woran viele Unternehmen heute über alle Entwicklungsphasen hinweg intensiv arbeiten. Hier geht es primär um Effizienz. Unterstützt werden die Regelrichtigkeit und Transparenz – damit allerdings auch die Risikominderung und die Prozesskostensenkung.

Unternehmen wie Bosch oder Siemens treiben nicht nur den globalen Einsatz solcher Systeme stark voran. Sie setzen auch auf spezifische Teams, die sich um die Integration dieser Systemwelt kümmern. Als ein Anwendungsbereich gilt hier die Robotic Process Automation (RPA), bei der Software über mehrere involvierte IT-Systeme hinweg Buchungen und andere Vorgänge automatisch erledigt.

Wirkung digitaler Tools im Einkauf

Tool-Kategorie	Markt-transparenz	Prozess-effizienz	Kosten-senkung	Wert-schöpfung	Risk & Compliance
Intelligent Scouting & Market Analysis Tools	✓	✓	✓	✓	✓
Sourcing-Plattformen für spezifische Produkte	●	✓	✓		
Sourcing-Plattformen für Standard-/ Katalog-Güter	●	✓	✓		
Spezifisches Web & Data Analytics	✓	✓	●	●	✓
Process Automation & Integration		✓	●		●

✓ Direkte Wirkung ● Indirekte Wirkung

© Bogaschewsky / Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Ihre Leistungsfähigkeit können die neuen Werkzeuge systematisch entfalten – auf fünf Ebenen in unterschiedlichen Kategorien.

Die Anwendungsfelder sind grob in „Plattformökonomie" und „Datenanalyse" zu differenzieren. Plattformen erfreuen sich nicht zuletzt aufgrund bekannter B2C-Anwendungen wie Uber, Airbnb oder Amazon großer Beliebtheit. Der Clou: Mit jedem weiteren Nutzer auf Anbieter- oder Nachfrager-Seite entstehen positive (Netzwerk-)Effekte für Teilnehmer. Die Übertragung auf den B2B-Bereich geschah mit Einführung von Marktplätzen, von denen die meisten mit dem Platzen der Dotcom-Blase wieder in der Versenkung verschwanden.

Heute sind Ziele und Funktionalitäten dieser Plattformen fokussierter. Zudem ist die Akzeptanz gestiegen. Katalog-Plattformen wie Amazon Business oder Mercateo Unite erlauben den Nutzern, auf einfache Weise auf eine große Zahl alternativer Kataloge zuzugreifen, um aus Abermillionen von Produkten zu bestellen. In Kombination mit weiteren Services wie Bestellsystemen oder Single-Creditor-Modellen ist so ohne Investitionen eine effiziente Lösung zu etablieren.

Teile zum Festpreis oder via Ausschreibung bestellen

Das gleiche Prinzip funktioniert auch für kundenspezifische Produkte. Unternehmen aus dem Maschinenbausektor kreieren täglich Hunderte neuer Zeichnungsteile. Ein effizientes und kostenwirtschaftliches Sourcing kann hier nur über entsprechende Netzwerklösungen gelingen. Beispiele hierfür sind Fabrikado und Orderfox, wo ein benötigtes Teil entweder nach Online-Kalkulation zum Festpreis bestellt oder dieses quasi öffentlich ausgeschrieben werden kann.

Die größten Auswirkungen dürften Anwendungen im Einkauf haben, die unter Big Data Analytics fallen. Dies gilt für Transparenz im internen Daten-Dschungel von Unternehmen, ohne die schlichtweg Bündelungsstrategien und Standardisierungen nicht umsetzbar sind. Noch spannender dürfte aber das Nutzbarmachen der Myriaden von Daten sein, die über das Internet erreichbar sind. So besteht die Möglichkeit, sich über weltweite Vorkommnisse wie Katastrophen, Streiks oder Pleiten fast in Realzeit einen Überblick zu verschaffen, um Einflüsse auf die eigene Wertschöpfungskette vorherzusehen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Jeder weiß, was es bedeutet, wenn wegen eines kleinen Lieferanten in der Versorgungskette die Bänder im Betrieb stillstehen. Frühzeitiges Reagieren ist heute möglich über die Analyse von Compliance-relevanten Daten aus Sozialen Netzwerken und Nachrichtenquellen. Damit verhindern Unternehmen geschäftsschädigende Folgen von Fehlverhalten bei Lieferanten. Dies zählt zu den Services, die Plattformen wie Integritynext anbieten.

Für die Krönung der Digitalisierung sorgen Lösungen, die Auskunft über Beschaffungsmärkte geben. Sie liefern Informationen nicht unspezifisch wie übliche Suchmaschinen, sondern mittels Künstlicher Intelligenz als echte Analysen. Sie übermitteln etwa Informationen darüber, welches Unternehmen welches andere womit und in welchen Mengen beliefert. Wer weiß, wie sein Konkurrent agiert, hat ein zusätzliches Ass im Ärmel. Zudem können über Systeme, wie sie die Firma Scoutbee bereitstellt, weltweit die besten und innovativsten Anbieter gefunden und auf effiziente Weise kontaktiert werden. Damit wird ein intelligentes „Supplier & Innovation"-Scouting möglich. Unternehmen wie Airbus oder Audi nutzen solche Tools schon systematisch, fahren damit erhebliche Einsparungen ein und setzen innovationsgetriebene Konstruktions- und Verfahrensänderungen um.

Die Mehrheit der Einkäufer ist überzeugt, dass die neuen Tools den Einkauf stärken und damit ihre Bedeutung im Unternehmen steigen wird. Den Einkauf abzuschaffen – davon kann also wie eingangs behauptet keine Rede sein. Dies setzt jedoch voraus, dass auch die Unternehmensführung die Relevanz erkennt und den Einkauf als strategische Waffe immer wieder erfolgreich anpasst.

Unite – Gemeinsam geht mehr.

Über das Netzwerk von Mercateo Unite wickeln Einkäufer und Anbieter ihre Transaktionen ab.

© Screenshot unite.eu

amazon business

© Screenshot amazon.de

Amazon Business verbindet Unternehmen mit vielen Einkaufssystemen – von Onventis über SAP bis Veenion.

Ronald Bogaschewsky ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL und Industriebetriebslehre an der Universität Würzburg und wissenschaftlicher Beirat der Centrum für Supply Management GmbH. Zu Schwerpunkten seiner Forschung zählen der Einkauf, das Supply Chain Management inklusive deren Digitalisierung, das E-Procurement sowie die ökonomische und ökologische Beurteilung von Beschaffungsstrategien.