

Digitalisierung im Einkauf: Szenarien, Chancen, Risiken

Neue Technologien erlauben es, lückenlos transparente Wertschöpfungsketten in Echtzeit abzubilden – vom Rohstoffproduzenten bis zum Endkunden. Das ist doch eine richtig gute Aussicht, oder? Warum tut sich dann der Einkauf oftmals schwer, entsprechende Prozesse ohne Reibungsverluste zu etablieren? Weil Theorie und Praxis nun einmal zwei Paar Schuhe sind. Dennoch gilt es dringend, sich an Modellen auszurichten. Wir stellen zwei Szenarien vor.

Dass Automatisierung unweigerlich zur Standardisierung großer Teile der Beschaffungsprozesse und damit zu einer Übernahme durch Spezialdienstleister führen wird, hatte die universitäre Kaste schon früh auf dem Zettel – Beispiel: Prof. Joe O'Mahoney, Cardiff University, 2013. Gut zehn Jahre sind seitdem vergangen. Beschreibungen von Funktionsweisen, künftigen Aufgabengebieten und Anforderungsprofilen gibt es reichlich. Diverse Lehrstuhlexperten haben Modelle erarbeitet, Konsequenzen, Chancen und Risiken formuliert. In der Praxis steht dann der Umgang mit Technologie und den Kollegen anderer Abteilungen einer pragmatischen Umsetzung oftmals entgegen. Der „menschliche Faktor“ lähmt. Dennoch ist wichtig, die eigene bestehende Organisationsstruktur an Szenarien und Musterfällen zu spiegeln, um sich belastbar weiterzuentwickeln.

Ein interessantes Beispiel liefert Prof. Dr. Lisa Fröhlich (Professur für Strategisches Beschaffungsmanagement an der CBS International Business School, Köln). Die Lieferketten- und Beschaffungsexpertin hat unter der Überschrift „Die strategische Transformation im Einkauf: Wertbeitrag durch Digitalisierung“ ein Beschaffungsprozessmodell mit zwei Szenarien formuliert.

Szenario A

... geht von der vollständigen Automatisierung des Einkaufs durch Künstliche Intelligenz (KI) und Robotic Process Automation (RPA) aus.

Verbesserte Mechanismen wie Sprach- und Bilderkennung sorgen hier dafür, dass operative Prozesse, die zuvor menschlich durchgeführt wurden, automatisiert werden. Ausnahme bilden Lieferantenverhandlungen, denn die erfordern auch weiterhin menschliche Interaktion und Emotionen. Der zukünftige Schwerpunkt liegt auf strategischen Beschaffungsaufgaben, etwa Warengruppenstrategien und Kooperationen entlang der Lieferkette. Beschaffung wird zu einer Art Beratung, die als Bindeglied zu allen internen und externen Stakeholdern fungieren sollte. Klar ist, dass Mitarbeiter



Bild: privat

Prof. Dr. Lisa Fröhlich, Professor of Strategic Supply Management, CBS International Business School, Köln

umgeschult und auf diese (und andere) innovative Aufgaben vorbereitet werden müssen.

Aus diesem Szenario erwachsen Chancen:

- engere Partnerschaft mit Lieferanten
- Freisetzung personeller Ressourcen; Einkäufer können sich auf die Gestaltung der Lieferantenbeziehungen konzentrieren
- Reduktion von Fehlern durch Einbindung in das gesamte unternehmerische Handeln
- verbesserter Wissenstransfer im Unternehmen durch KI und RPA
- gesteigerte Produktivität durch stärkere strategische Ausrichtung des Einkaufs

... aber auch Risiken:

- Völlige Automatisierung kann zum Verlust prozessbezogener Kompetenzen führen
- Mitarbeiter müssen sich auf neue geforderte Kompetenzen einlassen

- Mitarbeiter sind mit Schulungen auf Entwicklung innovativer Arbeitsfelder vorzubereiten
- Datensicherheit und Sicherheitssysteme sind ständig aktuell zu halten
- Offene Kommunikation ist für den Wandel unerlässlich = Vertrauensfrage!

Szenario B

... geht von Serviceorientierung durch Big Data und Advanced Analytics aus.

Datenansammlungen werden vollständig genutzt und bestehende Wertversprechen gegen tatsächliche Werte ausgetauscht. Die Beschaffung wird vom Bereitsteller zum Dienstleister etabliert. Er generiert aufschlussreiche Einblicke in die Produktionskapazitäten der Lieferanten und macht Unterschiede von Produktionskosten mit Einfluss auf den Gewinn verständlich. Bestellungen von Direktmaterial werden komplett automatisiert; P2P-Prozesse beginnen erst mit dem Wareneingang.

Chancen:

- bessere Kostenkontrolle
- einfacheres Lösen komplexer Situationen
- Kombination aus Big Data und Advanced Analytics ermöglicht es, das volle Potenzial der Daten auszuschöpfen
- engere Lieferantenbeziehungen ermöglichen beinahe vollständige Transparenz in der Lieferkette

Risiken:

- höhere Abhängigkeit von Lieferanten durch vollständige Transparenz in der Lieferkette
- stärkere vertragliche Bindungen führen zu „neuen“ Abhängigkeiten
- Druck auf Leistungsfähigkeit des Lieferanten steigt
- Kontrollverlust über Produktionsanlagen

Werte: Handlungsrahmen für den digitalen Einkauf

Prof. Elisabeth Fröhlich rät: Es gilt, Werte zu aktivieren (Digitale Systeme auf dem neuesten Stand der Technik ermöglichen Gesamtleistung.), Werte zu fördern (durch Entwurf und Einsatz eines ganzheitlichen Beschaffungsmodells), Werte zu erfassen (Identifizierung und Ausführung von Wirtschafts- und Nachfragehebeln zur Werterfassung) und Werte zu sichern (durch Einführung eines strukturierten Supplier Relationship Management/SRM).

Scheitern vorprogrammiert?

Die Frage ist aber auch: Warum scheitern rund 50 Prozent aller IT-Projekte? Elisabeth Fröhlich führt fünf „negative“ Einflussbereiche auf.

Ist- und Soll-Prozesse: Man digitalisiert (rudimentäre) Ist-Prozesse der alten analogen Welt; gelebte Prozesse sind im Einkauf und mit Fachabteilungen nicht abgestimmt; Soll-Prozesse werden nicht hinreichend definiert, dokumentiert, kommuniziert und trainiert.

Organisation und Zusammenarbeit: Die Organisation ist nicht auf das neue Soll hin ausgerichtet; historische Zuständigkeiten werden nicht angetastet bzw. angepasst; Zusammenarbeit bzw. Kollaboration wird nicht gefördert.

Mitarbeiterqualifizierung: wird vor allem in Sachen Strategie vernachlässigt; es fehlen methodische Grundlagen und Standards; Neues wird nicht durchgängig trainiert.

IT-Technik und Schnittstellen: Schon während der Implementierung kommt es zu Abstimmungsproblemen und Verzögerungen; Folge: fehlerhafte oder fehlende Schnittstellen (zu ERP und anderen relevanten Systemen); Hauptgründe: zu viele „Köche“, zu knapp kalkulierte Zeiträume und finanzielle Budgets.

Change Management: Ziele, Wege, Chancen und Mehrwerte werden nicht hinreichend kommuniziert; Folge: Unwissenheit bzw. Intransparenz führt bei Einkäufern, Kollegen in Fachabteilungen und Lieferanten zu Misstrauen, man ist skeptisch und unmotiviert.

Einfluss auf Cashflow

Digitalisierung ist die treibende Kraft für Procurement Excellence – das ist keine neue Erkenntnis. Die Beschaffung wird zum Zentrum der Wertschöpfung. Es entstehen neue Geschäftsmodelle durch die Etablierung extensiver Partnernetzwerke. Und: Die Digitalisierung der Beschaffung verbessert auch den Cashflow des Unternehmens, etwa durch Reduzierung der Bestände. Lieferanten können die Bedarfe der Kunden zeit- und mengenmäßig besser planen. An diesem Big Picture gilt es sich auszurichten. Auch Lehrstühle können im Übrigen Praktiker in den Unternehmen dabei unterstützen.

www.cbs.de

Ein Text von Sabine Ursel, Journalistin (Wiesbaden)



Sabine Ursel, Journalistin, Autorin und Kommunikationsexpertin, lebt in Wiesbaden und verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Medienmanagement und Wirtschaft. Ihre Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb, China-Business etc. Nach dem Studienabschluss übernahm sie vielfältige Führungsaufgaben in renommierten Zeitungs-/Buchverlagen und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) e.V.