

Digitale Supply Market Intelligence - Einkaufsmarktforschung von Morgen

In Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung ist es zunehmend wichtig, dass Unternehmen alle potentiellen Einkaufsmärkte tagesaktuell im Auge behalten und so keine Entwicklungen der Branche verpassen. Um Wettbewerbsnachteile zu verhindern, ist ein systematischer Aufbau von Supply Market Intelligence unumgänglich. Wie das funktioniert und Sie dabei die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, erfahren Sie in diesem Artikel.

1) Bei welchen Herausforderungen für den Einkauf setzt SMI an?

Die Einkaufsabteilung eines modernen Unternehmens sieht sich vor die Herausforderung gestellt, gleichzeitig auf verschiedensten Einkaufsmärkten mit unterschiedlichsten Bedingungen aktiv zu sein, um alle benötigten Warengruppen zu beschaffen. Trends und Besonderheiten der einzelnen Einkaufsmärkte müssen jederzeit bekannt sein und in die Einkaufspolitik des Unternehmens einbezogen werden. Zudem muss der Einkauf nicht nur Kenntnisse über bereits existierende Einkaufsmärkte haben, sondern auch die stark wachsenden Märkte und ihr zukünftiges Potential kontinuierlich im Auge behalten. Weiter verschärft wird diese Problematik durch eine weiter fortschreitende Globalisierung, die neue Absatz- und Einkaufsmärkte auf der ganzen Welt entstehen lässt, die immer wieder neu identifiziert, analysiert und bewertet werden müssen. Die wenigsten Einkäufer sind entsprechend darin ausgebildet, eine systematische und professionelle Einkaufsmarktforschung durchzuführen. Für Unternehmen steigt also die Gefahr, Trends nicht frühzeitig zu erkennen und Potentiale für Kosteneinsparungen nicht zu realisieren. Da der strategische Einkaufsprozess mit seinen wachsenden Herausforderungen von operativen Einkäufern ohne entsprechende Ausbildung also kaum noch zu bewältigen ist und Wettbewerbsnachteile für das gesamte Unternehmen drohen, ist eine Spezialisierung der Einkäufer mit passender Weiterbildung unumgänglich.

Durch die Etablierung einer industrialisierten und digitalisierten Einkaufsabteilung können Unternehmen diese Herausforderung angehen. Teil davon ist unter anderem die Einführung von

Veröffentlichung

Supply Market Analysten. Diese spezialisierten Mitarbeiter sind dafür zuständig, über alle Warengruppen hinweg die potentiellen Einkaufsmärkte systematisch zu analysieren und optimale Grundlagen für eine erfolgreiche Einkaufsabteilung zu schaffen. Dies geschieht durch die konsequente Anwendung eines Supply Market Intelligence (SMI) Prozesses.

2) Wie kann SMI diesen Herausforderungen begegnen?

Digitale SMI begegnet der Problematik einer zunehmenden Komplexität der Einkaufsmärkte durch einen geordneten Prozess, der schrittweise die notwendigen Informationen sammelt und verwertet. Innerhalb des strategischen Einkaufsprozesses (siehe Abbildung 1) ist SMI die Weiterentwicklung der klassischen Einkaufsmarktanalyse und greift die Daten aus der vorgelagerten Bedarfsanalyse auf. Daher ist es wichtig, dass Analysten diese bereits mit der SMI-Analyse im Hinterkopf erheben und verarbeiten, um Kompatibilität zu garantieren.



Abbildung 1: Einordnung von SMI in den strategischen Einkaufsprozess

Wenn in der Bedarfsanalyse bereits die Entwicklung der Kundennachfrage geschätzt wurde, lassen sich daraus die Anforderungen an die Supply Chain ableiten. Dies muss in einem systematischen Prozess geschehen, der zahlreiche Aktivitäten der Reihe nach abarbeitet (siehe Abbildung 2). Dieser Prozess kann durch eine integrierte Digitalisierung signifikant beschleunigt werden und qualitativ hochwertigere Ergebnisse liefern.

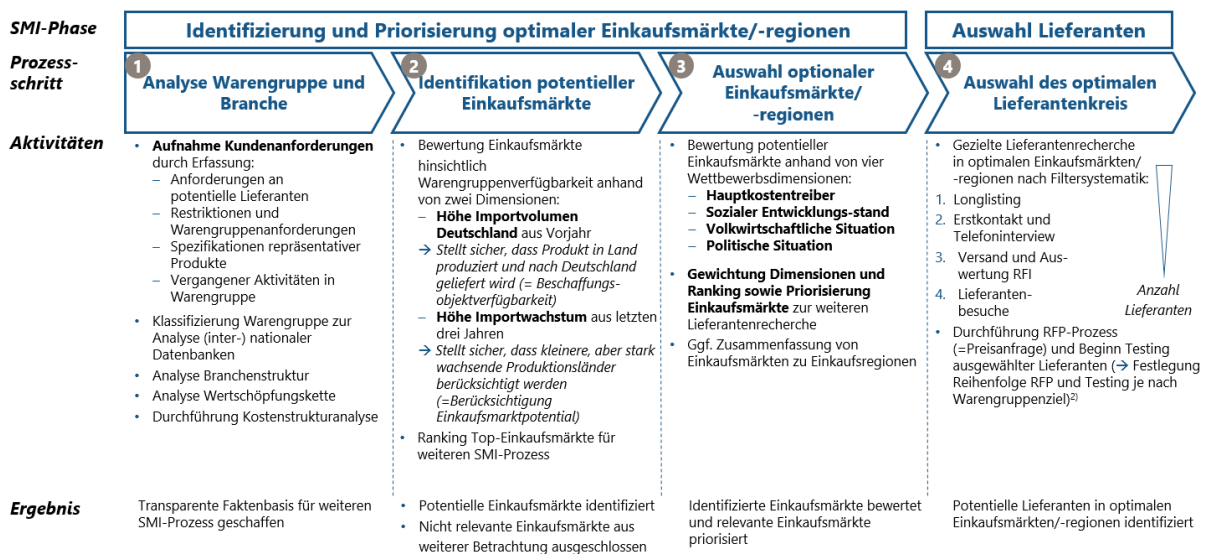


Abbildung 2: Vorgehensweise SMI

Veröffentlichung

Das Ziel der SMI ist die Identifikation potentieller Lieferanten in den zuvor identifizierten optimalen Einkaufsmärkten und -regionen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird in zwei Phasen vorgegangen.

Zunächst werden optimale Einkaufsmärkte und -regionen identifiziert und priorisiert. Es findet eine Makroanalyse statt, bei der es vor allem um das Verständnis und die Analyse der Einkaufsmärkte geht.

- Der dreistufige Prozess der ersten SMI-Phase beginnt mit der Analyse der Warengruppe und der jeweiligen Branche. Es gilt, eine transparente Faktenbasis mit internen und externen Daten zu schaffen. Wichtig ist, ein tiefes Verständnis für die Branche der Warengruppe aufzubauen. Eine Kostenstrukturanalyse hilft dabei, die primären Kostentreiber der Branche zu identifizieren. Ebenso wichtig ist es, die Wertschöpfungs- und Fertigungsprozesse zu verstehen.
 - In der Branchenanalyse gibt es viele Möglichkeiten, durch digitalisierte Prozesse bessere Ergebnisse zu erzielen. Unter dem Stichwort Predictive Analytics können mithilfe von Algorithmen Informationen aus Datenbanken, Suchmaschinen, Online-Portalen, etc. zusammengetragen, geordnet und analysiert werden, um so Entwicklungen unterschiedlichster Art automatisch und nahezu in Echtzeit identifizieren zu können. Für die SMI-Analyse lassen sich frühzeitig Branchentrends erkennen, wie beispielsweise die startende Implementierung schnellerer Produktionsverfahren oder die Reaktionen innerhalb der Branche auf sich verändernde Rohstoffpreise. Die rasche Identifikation solcher Branchentrends kann gegenüber Wettbewerbern ein entscheidender Vorteil sein.
 - Aufbauend auf der geschaffenen Faktenbasis und den festgestellten Entwicklungen können im nächsten Schritt potentielle Einkaufsmärkte identifiziert werden. An dieser Stelle ist nicht nur relevant, ob die Warengruppe in den entsprechenden Regionen in zufriedenstellender Qualität hergestellt werden kann. Ein wichtiger Faktor ist auch die Verfügbarkeit des Beschaffungsobjekts. Eine Analyse des Importvolumens legt offen, ob auch der verlässliche Import in das Zielland möglich ist. Auch bei der Einschätzung der Entwicklung in den Wachstumsmärkten kann Predictive Analytics dazu beitragen, die Prognosegüte zu erhöhen. Durch Einbeziehen von großen Datenmengen kann so eine genauere Entwicklung der einzelnen Märkte vorhergesagt werden.
 - Im dritten und letzten Schritt der ersten SMI-Phase werden die identifizierten Einkaufsmärkte weiter gefiltert und, sofern sinnvoll, zu Regionen

zusammengefasst. Die Dimensionen können warengruppenspezifisch gewichtet und bewertet werden, sodass ein Ranking der potenziellen Einkaufsmärkte erstellt werden kann. Ebenso wie in den Schritten zuvor, kann eine digitale Auswertung der entsprechenden Datenbanken und Quellen nicht nur genauere Einschätzungen und Entwicklungsprognosen treffen, sondern diese auch deutlich schneller anbieten.

- In der zweiten SMI-Phase findet der insgesamt vierte und letzte Prozessschritt statt. Es wird eine Mikroanalyse auf Lieferantenebene durchgeführt, um eine Auswahl für einen optimalen Lieferantenkreis zu treffen. Zu diesem Zweck wird in den als relevant identifizierten Einkaufsmärkten eine gezielte Lieferantenrecherche betrieben. Durch schrittweise Telefoninterviews, Lieferantenselbstauskünfte und Lieferantenbesuche kann die Anzahl der potenziellen Lieferanten nach und nach verringert werden. Eine finale Auswahl an Lieferanten steht dann für ein mögliches Preisbenchmarking und/oder Testing zur Verfügung.

Durch digitale Integration der potenziellen Lieferanten kann auch hier der Informationsfluss deutlich beschleunigt werden. Das kann beispielsweise über ein sogenanntes Ticket-Tool-System geschehen. In diesen Tools werden die Prozessschritte sowie die beteiligten Funktionen im Vorhinein genau definiert. Sobald ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit fertig ist und seinen Arbeitsschritt abgeschlossen hat, erkennt das Ticket-System, welche Funktion nun das Ticket bearbeiten muss und welcher Mitarbeiter diese Funktion aufgrund freier Kapazität und passender Kompetenzen ausüben kann. Im Fall der Lieferantenauswahl erfolgt beispielsweise das Lieferantenaudit elektronisch. Durch einen Knopfdruck übermittelt der Einkäufer an den Lieferanten eine von der Qualitätssicherung vorgegebene Checkliste. Die Checkliste gibt dem Lieferanten eine Übersicht, welche Dokumente (z. B. Zertifikate) in welchem Format benötigt werden. Sobald der Lieferant die erforderlichen Dokumente zurückschickt, hängt das System diese an das Ticket an und leitet es an den zuständigen Kollegen in der Qualitätskontrolle weiter. Sobald die Lieferantenfreigabe durch die Qualitätskontrolle erfolgt ist, erscheint der Lieferant als qualifiziert im Ticket des strategischen Einkäufers und kann nun als potenzieller Lieferant in Betracht gezogen werden.

3) Die SMI der Zukunft basiert auf einer gezielten und automatischen Auswertung aller digital verfügbaren Marktinformationen

Wie digitalisierte Recherche, Zusammenstellung und Auswertung von enormen Datenmengen im Rahmen der SMI genutzt werden können, wurde in diesem Artikel bereits aufgezeigt. Wie

jedoch sieht die technische Umsetzung aus und was müssen Nutzer beachten, damit die Anwendungen auch die gewünschten Ergebnisse erzielen?

Die Herausforderung bei der SMI-Analyse sowie bei vielen ähnlichen Konzepten ist, dass die benötigten Daten im Internet weit verstreut sind und ungeordnet in unterschiedlichen Formaten und Qualitäten vorliegen. Mithilfe zweier Anwendungen lässt sich dieses Problem effektiv lösen. Robotic Process Automation (RPA) kann die Recherche der Daten schnell erledigen, während ein MapReduce Algorithmus die vorhandenen Daten ordnen und auswerten kann. Die Nutzung dieser beiden Anwendungen geschieht in fünf Schritten, wovon nur der erste Schritt eine aktive Beteiligung der Nutzer erfordert.

1. Zunächst definieren die Nutzer Suchmuster und -begriffe, die den weiteren Prozess bestimmen. Im Fall einer SMI-Analyse geeignete Suchbegriffe beispielsweise der Branchenname oder der zu untersuchende Einkaufsmarkt. Informationen aus der Bedarfsanalyse können hier miteinbezogen werden, um die Suchergebnisse zu verbessern.
2. Im zweiten Schritt durchkämmen sogenannte Webcrawler das Internet nach relevanten Inhalten. Diese digitalen Roboter nutzen die definierten Suchbegriffe um eine enorme Anzahl an Internetseiten nacheinander abzusuchen. Mit dieser Logik arbeitet auch der Suchmaschinen-Gigant Google.
3. Wenn das System relevante Ergebnisse findet, werden diese zunächst unstrukturiert gesammelt. Hier können sich in kurzer Zeit große Datenmengen anhäufen.
4. Der MapReduce Algorithmus zerlegt die gesammelten Daten zunächst in einzelne Datensätze, um sie danach neu zu ordnen. Hierdurch lassen sich die Daten später einfacher auswerten. Ziel dieses Schrittes ist es, eine strukturierte Datenbank zu erstellen, die für weitere Auswertungen zur Verfügung steht.
5. Die so entstandene Datenbank umfasst alle relevanten Informationen zum gesuchten Thema. Bei der Auswertung wird nun das eingangs definierte Suchmuster genutzt. So kann dieses beispielsweise vorgeben, wie die gefundenen Daten mit einer Benchmark verglichen werden sollen und welche Ergebnisse als relevant eingestuft werden. Die Auswertung wird den Nutzern fertig präsentiert, die aufgrund der Erkenntnisse nun Entscheidungen bezüglich der Einkaufsmärkte treffen können. Beispielsweise können aktuelle warengruppenspezifische Lieferanten- und Preisdaten die Entscheidungsfindung erleichtern.

Entscheidend im ersten Schritt ist, dass die Nutzer die Suchbegriffe und -muster strategisch sinnvoll auswählen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Deshalb kann im ersten und fünften Schritt von strategischen SMI-Aspekten gesprochen werden. Die weiteren Schritte, welche

Veröffentlichung

ohne direkte Beteiligung oder Einsicht durch Nutzer geschehen, sind operativ zu betrachten (siehe Abbildung 3).

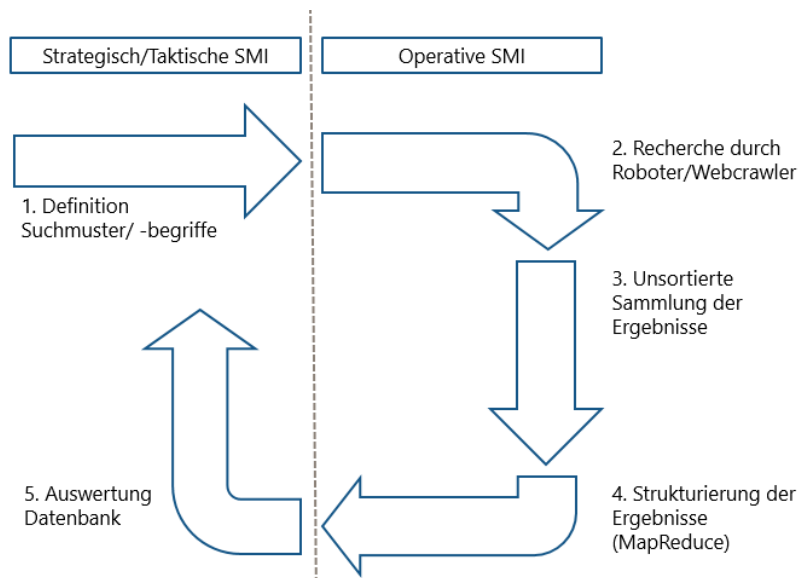


Abbildung 3: 5 Schritte zur Anwendung von RPA und MapReduce

Auf der einen Seite kann dieser Prozess, wie oben dargestellt, schnell größte Mengen an Daten verarbeiten und diese ausgewertet den Entscheidern im Unternehmen zur Verfügung stellen. Zu beachten ist jedoch, dass für die Verarbeitung der Prozesse große Serverkapazitäten benötigt werden, was unter Umständen mit Zusatzkosten verbunden ist. Es muss also abgewogen werden, was es dem Unternehmen wert ist, früher über aktuelle Entwicklungen auf den Einkaufsmärkten informiert zu sein als die Wettbewerber.

Fazit

Das Identifizieren und Implementieren von neuen Einkaufsmärkten kann nicht länger dem Zufall überlassen werden, sondern will gut geplant sein. Denn in der digitalisierten Welt wird es wichtiger denn je, seinen Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Mit einer industrialisierten und digitalisierten Einkaufsabteilung können Sie hierfür die Grundsteine legen. Durch die Einführung der Stelle des Supply Market Analysten und dem entsprechenden Prozess der Supply Market Intelligence können weltweit Potenziale in Einkaufsmärkten schnell erkannt und aufgegriffen werden, sodass die eigene Supply Chain immer am Puls der Zeit ist.

Veröffentlichung

Eine umfassende Digitalisierung kann dabei garantieren, dass alle notwendigen Daten tagesaktuell gefunden und ausgewertet werden.

Zu den Autoren:

Dr. Bernhard Höveler ist geschäftsführender Gesellschafter der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (www.hoeveler-holzmann.com). Diese auf das Einkaufs- und Supply Chain Management spezialisierte Unternehmensberatung unterstützt Unternehmen bei der Optimierung des Einkaufs sowie bei der Implementierung von Strukturen und Prozessen für ein effizientes Einkaufs- und Supply Chain Management (Tel.: +49 211 - 56 38 75-10, Email: bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com).

Stefan Fassbinder arbeitet als Consultant für die HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (Tel. +49 211 56 38 75 - 17, Email: stefan.fassbinder@hoeveler-holzmann.com).

Dr. Mirko Bayer arbeitet als Manager Data Analysis für die HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (Tel.: +49 211 56 38 75 -24, Email: bayer@hoeveler-holzmann.com).

Bleiben Sie mit uns in Kontakt



HÖVELER HOLZMANN CONSULTING verbindet die Professionalität und den Qualitätsanspruch einer klassischen Top-Unternehmensberatung mit dem tiefgreifenden Wissen und der Umsetzungskompetenz einer fokussierten Einkaufs- und Supply Chain Beratung.

Seit unserer Gründung haben wir uns als Unternehmensberatung mit Fokus auf smarte Optimierung mit Methode erfolgreich am Markt für Einkaufs- und Supply Chain Beratungen positioniert. Wir wachsen stetig und dies stets unter strikten Qualitätsaspekten. Unsere Klienten haben hohe Ansprüche: ehrgeizige Zielsetzungen, komplexe Projekte, tiefgehende Spezialthemen und schwierige Beziehungsgeflechte. Um diesen Ansprüchen an eine erfolgreiche Einkaufs- und Supply Chain Beratung gerecht zu werden, braucht es mehr als eine "Beratung nach Lehrbuch". Vielmehr sind Berater gefragt, die wissen, was sie tun und dabei das Gespür für effiziente, offene Kommunikation und effektives Miteinander behalten.

Unser Team umfasst Experten aus allen relevanten Wissensbereichen: Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsinformatiker, Ingenieure. Bei Bedarf ergänzen wir unser Team um Warengruppenspezialisten wie z.B. einen Werkstoffexperten zur Spezifikationsoptimierung von Industriemetallen oder einen ehemaligen Head of TV einer renommierten Werbeagentur zur Optimierung der Produktionskosten von Werbespots. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite: <http://www.hoeveler-holzmann.com>

Amtsgericht Düsseldorf HRB 65735

Geschäftsführende Gesellschafter: Dr. Bernhard Höveler, Florian Holzmann