

IDEa: Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung

Der Einkauf der meisten Unternehmen hat sich in den vergangenen 20 Jahren deutlich weiterentwickelt. Trotz aller Fortschritte war das E-Procurement aber der letzte echte Leistungssprung. Seitdem ist die Weiterentwicklung des Einkaufs mehr oder weniger ins Stocken geraten, auch wenn wir heute von Einkauf 4.0 sprechen. IDEa ist ein wirksames Maßnahmenpaket, das es dem Einkauf ermöglicht, seine Leistungsfähigkeit signifikant zu steigern.

Die Entwicklungs- und Einsparkurve hat sich in diesen Jahren abgeflacht (siehe Abbildung 1). Bei allem Erfolg und aller Aufwertung sind entscheidende Schritte, die auch das Ansehen des Einkaufs im Unternehmen verbessern würden, noch nicht erfolgt. So ist der Einkauf in den meisten Unternehmen noch immer nicht im Vorstand/in der Geschäftsführung angekommen. Und das, obwohl, gemessen am Umsatz, das Einkaufsvolumen in den meisten Branchen zwischen 40% und 60% ausmacht. Damit ist der Einkaufsleiter Manager des größten Kostenblocks im Unternehmen. Aber er bewegt sich nicht auf Augenhöhe mit Vertrieb, Produktion und Finanzen, die in der Regel in Vorstand oder Geschäftsführung vertreten sind. Was sind die Ursachen? Im Wesentlichen kämpfen die meisten Einkaufsabteilungen mit vier seit Jahren ungelösten Herausforderungen bzw. mit Weiterentwicklungsbremsen (siehe Abbildung 2).

Veröffentlichung

» Entwicklung des Einkaufs in den letzten 20 Jahren in großen Organisationen

Abbildung 1

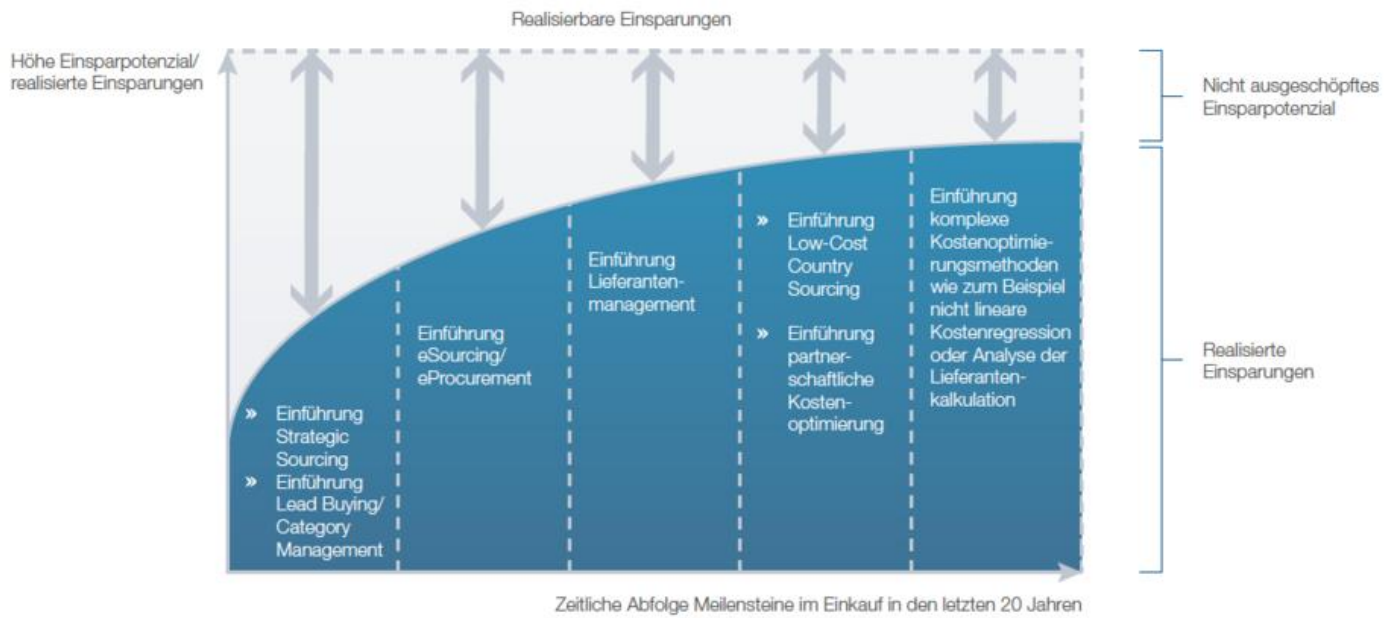


Abb. 1: Entwicklung des Einkaufs in den letzten 20 Jahren in großen Organisationen

» Hauptentwicklungsbremsen im Einkauf

Abbildung 2



Abb. 2: Hauptentwicklungsbremsen im Einkauf

1. Personalprobleme:

Knappe Ressourcen: Durch unternehmensweite Restrukturierungsprogramme sind auch im Einkauf personelle Ressourcen abgebaut worden, sodass bestimmte Aufgaben nicht mit der gebotenen Sorgfalt, nur zeitverzögert oder zum Teil überhaupt nicht mehr erledigt werden.

Qualitätsprobleme beim Personal in der Einkaufsabteilung: Es gibt ca. 15% Leistungsträger, 60% solide Mitarbeiter („Abarbeiter“) und ca. 25% „Low Performer“. Diese Situation ergibt sich aus den bescheidenen Budgets, die von der C-Ebene für die Einstellung besser qualifizierter Einkaufsmitarbeiter in der Regel freigegeben werden. Das Training und die Förderung vorhandenen Personals sind damit naturgemäß begrenzt, auch wenn im Einzelfall gute Erfolge erzielt werden. Dafür, neues und noch besser qualifiziertes Personal einzustellen, reichen die Budgets keinesfalls aus, sodass es dabei bleibt, dass die mit Einkauf 4.0 einhergehenden Anforderungen an das Personal nicht erfüllt werden können: De facto bestehen kaum Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Personal. Eklatant sind deshalb in den meisten Einkaufsabteilungen die begrenzten Fähigkeiten, komplexe Daten zu analysieren. Selbst wenn Daten in guter Qualität vorliegen, werden diese selten systematisch ausgewertet, weil die erforderlichen Excel-/Access- oder SQL-Fähigkeiten fehlen.

An der „Personalfrent“ ist auch in Zukunft keine signifikante Leistungssteigerung zu erwarten, weil: Einkaufspersonal aus arbeitsrechtlichen Gründen „nicht ein-fach“ im erforderlichen Ausmaß ausgetauscht werden kann

der Vorstand/die Geschäftsführung nicht bereit ist, das zusätzlich erforderliche Personalbudget in dem Umfang bereitzustellen, wie es erforderlich wäre

2. Prozesseffizienz:

Durchlaufzeiten von strategischen und operativen Einkaufsprozessen: Die Geschwindigkeit der Prozesse im Einkauf ist oft zu langsam. So dauert der strategische Einkaufsprozess für eine Warengruppe („Strategic Sourcing“) – wenn der Prozess gründlich durchlaufen wird – zwischen vier und sechs Monate und manchmal noch länger. Das dauert dem Fachbereich (= interner Kunde) viel zu lang. Daher hat der Einkauf bei den Fachbereichen oftmals das Image eines „Bremsers“.

Prozesskosten: Die Prozesse sind aufgrund fehlender/nicht konsequenter Automatisierung der strategischen und operativen Prozesse zu personalintensiv und damit zu teuer.

Umsetzungsproblem: Prozesse sind in Handbüchern definiert, werden aber de facto nicht gelebt bzw. nur „alibimäßig“ abgearbeitet, daher werden keine optimalen Ergebnisse erzielt. Zum Beispiel werden bei einer Warengruppe mit mehreren Millionen Euro Einkaufsvolumen nur drei Lieferantenangebote eingeholt, weil dies von der Revision so vorgegeben ist. Tatsächlich gibt es aber 20 Lieferanten, die eingeladen werden sollten.

3. Datenqualität:

Interne Datenqualität: Die vorhandene Datenqualität in ERP-Systemen lässt häufig immer noch – trotz aller Tools/Systeme zu wünschen übrig – gerade was Qualität/Verfügbarkeit von Spezifikationsdaten oder Transparenz von Einkaufsvolumendaten (insbesondere im indirekten Einkauf) angeht.

Externe Datenqualität: Daten über Einkaufsmärkte und Lieferanten (bestehende und neue Lieferanten) werden in der Regel nicht systematisch gesammelt und gespeichert. Wenn diese Daten überhaupt in der erforderlichen Qualität vorliegen, dann sind sie häufig nur auf den Rechnern der jeweiligen Einkäufer vorhanden. Scheidet der Einkäufer aus, sind die Daten/das Know-how für das Unternehmen verloren.

4. Ausrichtung des Einkaufs

Die Ausrichtung des Einkaufs ist eine Folge der ersten drei genannten „Weiterentwicklungsbremsen“. Der Einkauf wird immer noch häufig als „Erbsenzählerabteilung“ angesehen, die ausschließlich „Kostendrückerei“ betreibt, ohne dabei Qualität und Innovation angemessen im Blick zu haben. Vordergründig wird der Einkauf von vielen Vorständen/Geschäftsführern für seine Entwicklung in den vergangenen Jahren zu Recht gelobt. De facto ist der Einkauf aber bei vielen komplexeren und strategischen Fragestellungen „außen vor“. Dem Einkauf kommt in den meisten Unternehmen die Rolle als „Versorgungssicherer“ und „Kostendrucker“ zu. Objektiver Gradmesser für dieses ernüchternde Resultat ist die Vertretung des Einkaufs im Vorstand/in der Geschäftsführung: Entsprechend seinem Einfluss auf den Unternehmenserfolg müsste in den meisten Branchen der Einkauf auf Vorstands-/Geschäftsführungsebene agieren. Die Realität sieht aber anders aus: Der Einkaufsleiter sitzt meistens in der zweiten Führungsebene.

Mit IDEa steht nun ein wirksames Maßnahmenpaket zur Verfügung, das es dem Einkauf ermöglicht, seine Leistungsfähigkeit signifikant zu steigern und damit zu einer wirklich strategischen „Waffe“ für das Unternehmen zu werden. Auf diese Weise kann der Einkaufsleiter mittel- bis langfristig den Sprung in den Vorstand/die Geschäftsführung schaffen und dort noch nachhaltig wirksamer arbeiten. Um den Einkauf zu „IDEalisieren“, müssen drei Maßnahmenpakete in einer sinnvollen zeitlichen Reihenfolge umgesetzt werden (siehe Abbildung 3):

Veröffentlichung

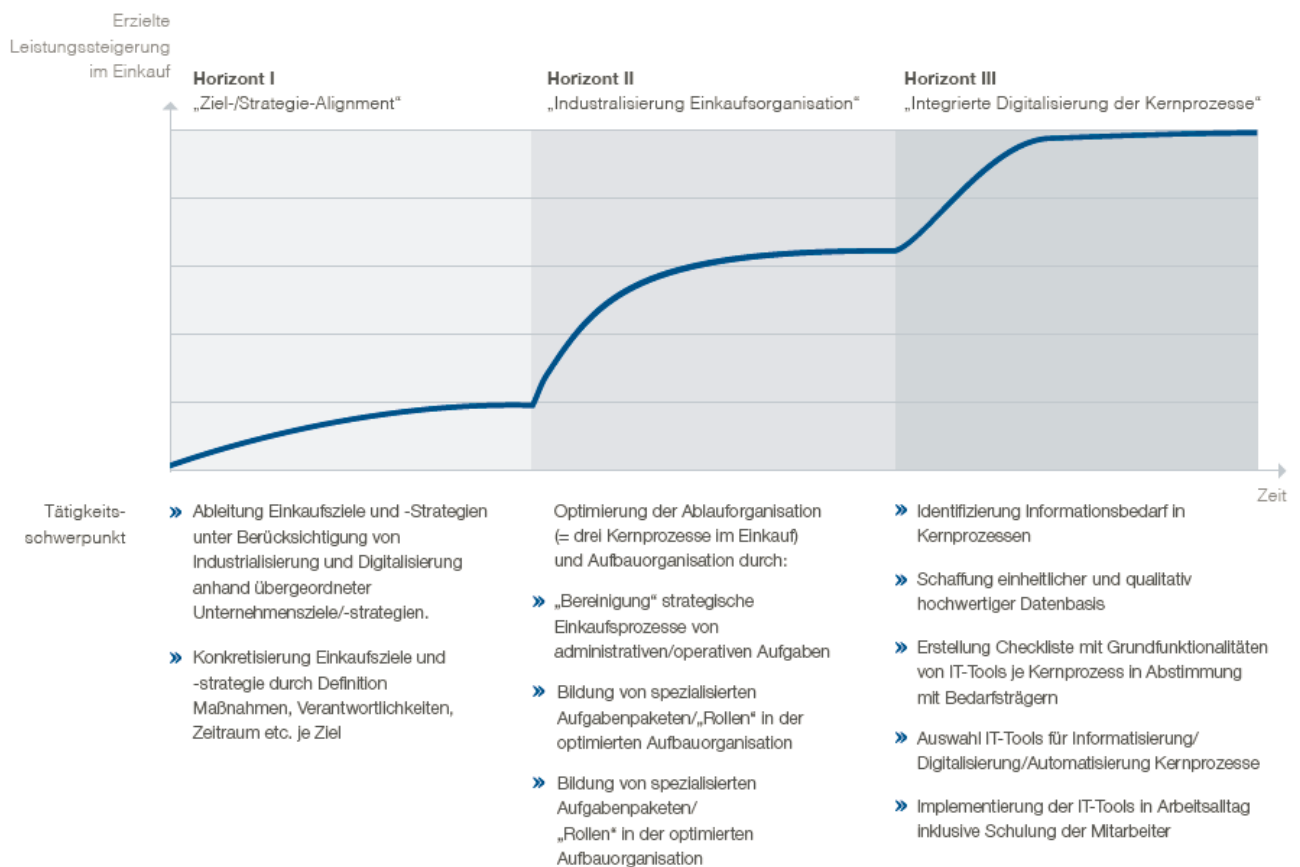


Abb. 3: Die drei Horizonte zum Aufbau von IDEa

Wie aus den Steigungskurven der drei IDEa-Horizonte ersichtlich ist, ist das zentrale Element die Industrialisierung von Kernprozessen und der Aufbauorganisation im Einkauf. Hier ist der zurzeit größte und schnellste denkbare Leistungssprung zu erzielen. Erst nachdem die Strategie zur Zielerreichung definiert und die Prozesse/Strukturen industrialisiert sind, sollte das Unternehmen mit der Digitalisierung beginnen. Denn ohne klare Marschrichtung und optimale Prozesse werden die Vorteile der Digitalisierung nicht oder nur unzureichend ausgeschöpft. Diese „Lehre“ sollte der Einkauf aus der E-Procurement-Einführung gezogen haben. Daran sind viele Einkaufsabteilungen gescheitert, weil bestehende nicht optimierte Prozesse ohne weitere Maßnahmen elektronifiziert wurden. Deshalb halten alte Schwächen an oder werden sogar verstärkt, und es wird trotz des hohen Aufwands weiter suboptimal eingekauft. Diese häufig zu beobachtende Entwicklung hat den Ruf des E-Procurements trotz guter Ergebnisse ungerechtfertigt verschlechtert und das Image des Einkaufs ebenfalls.

Horizont I: Ziel-/Strategie-Alignment

- Damit der Einkauf den Leistungssprung durch IDEa gezielt und nicht nur aus seiner eigenen Perspektive vollziehen kann, müssen Einkaufsziele/-strategien mit dem Top-Management abgestimmt werden.
- Wichtig dabei ist, dass neben der Verzahnung „nach oben “ auch eine Verzahnung „nach unten “ erfolgen muss:
- Verzahnung nach oben: Ableitung der Einkaufsziele/-strategien aus den übergeordneten Unternehmenszielen/-strategien
- Verzahnung nach unten: Konkretisierung der Einkaufsziele/-strategien in Form von präzisen Vorgaben für die drei Kernprozesse des Einkaufs: strategischer Einkaufsprozess („Strategic Sourcing “ bzw. „Sourcing-Prozess “), Lieferantenmanagementprozess und Bestellprozess.

Horizont II: Industrialisierung der Einkaufsorganisation

Die wesentliche Ursache für die Leistungsstagnation der meisten Einkaufsabteilungen ist in der Ausgestaltung der Organisation zu sehen. In der Mehrzahl der Unternehmen ist der Einkauf nach Warengruppen (in großen Organisationen zusätzlich in einer Matrixorganisation nach Regionen oder internen Kunden) organisiert. In diesem weit verbreiteten Organisationsmodell übernimmt ein strategischer Einkäufer, Lead Buyer oder Category Manager alle Aufgaben des strategischen Einkaufsprozesses für eine oder in der Regel sogar mehrere Warengruppen. Als Folge solcher Organisationsmodelle werden häufig, trotz Trennung von strategischem und operativem Einkauf, einem einzigen Mitarbeiter zu viele heterogene Aufgabenpakete übertragen. Die Einkäufer werden dadurch zu „Warengruppengeneralisten “, denen es naturgemäß an Zeit und Know-how mangelt, um jede Aktivität, z.B. entlang des strategischen Einkaufsprozesses, mit der nötigen Sorgfalt und Schnelligkeit durchzuführen. Der Einkauf 4.0 muss daher durch eine tiefgreifende Spezialisierung die drei Kernprozesse des Einkaufs weiter industrialisieren, um die eigene Servicequalität und -geschwindigkeit zu verbessern.

Horizont III: Integrierte Digitalisierung der Kernprozesse im Einkauf

Auch wenn viele Unternehmen im operativen Einkauf das Bestellwesen bereits über SAP, EDI(Electronic Data Interchange)-Kataloge oder Portallösungen zu großen Teilen automatisiert und mit den Lieferanten digital verknüpft haben, ist im strategischen Einkauf (= strategischer Einkaufsprozess und Lieferantenmanagementprozess) das Potenzial bislang nur „angekratzt “ worden. Einige Leser werden an dieser Stelle den Kopf schütteln und darauf hinweisen, dass die technologischen Innovationen der Digitalisierung im strategischen Einkauf doch nur „alter Wein in neuen Schläuchen “ sind. Und sie haben bedingt recht, denn tatsächlich gibt es die Grundlage in Form von E-Sourcing-Tools wie Ausschreibungen und Auktionen oder Spend-Analysis-Systeme zur Schaffung von Datentransparenz bezüglich des Einkaufsvolumens schon seit mehr als 15 Jahren. Was kann also heute noch revolutionär sein?

Der Unterschied, der noch zu Einkauf 4.0 besteht, liegt, neben einem heute weitaus höheren Reifegrad der Technik, in der Möglichkeit, die Einkaufsaktivitäten digital mit Lieferanten, involvierten Fachbereichen und Einkaufskollegen zu vernetzen und übergreifend zu steuern. Wir sprechen daher nicht nur von Digitalisierung, sondern von integrierter Digitalisierung. Das Potenzial für Effizienzgewinne, insbesondere bei strategischen Einkaufsaktivitäten durch das Aufbrechen traditioneller Grenzen im Unternehmen und zu Lieferanten, ist damit enorm. Durch Integration von Lieferanten in die digitalisierten Prozesse kann zum Beispiel der Aufwand zur Spezifikationspflege beträchtlich reduziert werden. Elektronische Plattformen im Zusammenspiel mit Cloud-Computing bieten die Möglichkeit, dass die aktuellsten technischen Daten von Lieferanten direkt hochgeladen werden und der Austausch von qualitativ hochwertigen Daten ohne Verzögerungen möglich wird.

Im Rahmen derselben Anwendung ist es ebenfalls möglich, mit wenigen Klicks die neuen Spezifikationsblätter einer elektronischen Ausschreibung beizufügen und per Knopfdruck die Anfrage an Lieferanten zu versenden und auch online die eingehenden Angebote sofort auszuwerten. Tatsächlich zeigen unsere Erfahrungen aus unzähligen Projekten jedoch, unabhängig von der Branche oder Unternehmensgröße, dass eine konsequente Digitalisierung bislang im Einkauf meist nicht oder nur rudimentär erfolgt ist. Im Artikel „Integrierte Digitalisierung des strategischen Einkaufsprozesses “ zeigen wir, wie Sie den Strategic-Sourcing-Prozess mit hochwertigen Informationen versorgen und in großen Teilen automatisieren.

Der Weg zum industrialisierten und digitalisierten Einkauf

Zur erfolgreichen Einführung von IDEa sollten vor allem drei Punkte beachtet werden:

- Quantifizierung Potenzial. Hier werden insbesondere Prozess-/Materialkostensparnisse, Qualitätsverbesserungen der Einkaufsleistung und die Verkürzung von Prozessdurchlaufzeiten auf ihr Optimierungspotenzial überprüft. Das Potenzial muss identifiziert und genau quantifiziert werden. Daraus ergibt sich der Business Case für ein umfassendes Veränderungsprojekt.
- Aktives Change-/Projektmanagement. Für ein Veränderungsprojekt stehen vor allem Kommunikationsthemen an:
 - Welche Fragestellungen und Bedenken gibt es in den Unternehmen und an der Schnittstelle zum Lieferanten?
 - Wer ist für/gegen IDEa? Hierzu muss die (unternehmens-)politische Situation eingeschätzt werden, und eine aufwendige Analyse der wichtigsten Interessengruppen (interne und externe Stakeholder) und ihrer Erfordernisse ist unvermeidbar.
 - Wie können die verschiedenen Stakeholder einbezogen/gewonnen werden? Die besten Ergebnisse erzielt man beim Change-Management durch unmittelbare Einbeziehung aller Gruppierungen in den Kommunikations- und den Kooperationsprozess. Eine Kommunikationsstrategie, die alle Interessenlagen berücksichtigt und für jede Gruppierung ausreichend positive Botschaften bereithält, erleichtert das Stakeholder-Management nachhaltig.
 - In welchem Umfang/in welcher Geschwindigkeit soll IDEa eingeführt werden? Hier muss als Grundlage der Umsetzungsarbeiten ein Überblick über die Varianten des Transformationsumfangs geschaffen und bewertet werden. Anschließend wird entsprechend den erkannten Notwendigkeiten die adäquate Variante ausgewählt.
 - Aufstellen eines realistischen Zeit-/Maßnahmenplans mit klar definierten Meilensteinen und einem klaren Ergebnis.
- Erfolgs-Tracking. Um die Meilensteine und das Ergebnis auch nachvollziehen zu können, werden KPIs (Key Performance Indicators) zur Erfolgsmessung eingesetzt:
- Der Zeitplan ist mithilfe der vorbestimmten Meilensteine ohne großen Aufwand regelmäßig zu überprüfen.

Veröffentlichung

- Die Erfolgsmessung durch quantitative und qualitative KPIs mit klar definierten Soll-Werten ermöglicht es, den Fortschritt festzustellen und mangelndem Fortschritt gegenzu-steuern, wenn die Abweichungen zu groß sind.

Was ist das Neue an IDEa?

IDEa bedeutet die zielgerichtete Verknüpfung von Industrialisierung und Digitalisierung zur Optimierung der Kernprozesse im Einkauf. Hierbei geht es vor allem darum, die zu Anfang genannten Prinzipien, die IDEa einzigartig machen, umzusetzen:

- **Spezialisierung/Standardisierung:** Ziel von IDEa ist es, „die Talente auf die richtige Position zu setzen “. Das heißt, dass der Einkauf nur dann ein hohes Niveau erreicht, wenn die Arbeit in Kernprozessen radikal reorganisiert wird und wo möglich von einem hochkompetenten Spezialisten-Team durchgeführt wird. Durch diese Spezialisierung wird die Qualität der Einkaufsarbeit massiv gesteigert und effizienter gemacht. Hierdurch ist der Einkauf 4.0 in der Lage, bedeutend bessere Resultate unter Kosten- und Leistungsgesichtspunkten zu erzielen.
- **Automatisierung:** Um die Einkaufsprozesse so effizient wie möglich zu gestalten, ist eine „maximale “ Automatisierung aller Kernprozesse ein wesentliches Ziel im Zuge von IDEa. Im Fokus steht hierbei nicht nur der Bestellprozess (= operativer Einkaufsprozess), sondern vor allem die strategischen Prozesse („Strategic Sourcing “ und Lieferantenmanagement). Um die Prozesskosten und die Arbeitsqualität „in einem Zug “ zu optimieren, sollen möglichst viele der Aktivitäten in den drei Kernprozessen durchgängig von IT-Systemen anstelle von Personen übernommen werden.
- **Informatisierung:** Im Rahmen der Informatisierung werden die Kernprozesse mit hochwertigen Informationen versorgt. Beim Sourcing-Prozess bedeutet das z.B., dass ein datenbank- und internetbasiertes „Supplier Intelligence Information System “ (kurz: „SMI “) aufgebaut wird, um damit Qualität und Effizienz der Einkaufsarbeit extrem zu steigern.
- **Integrierte Digitalisierung:** Eng verknüpft mit der Automatisierung und Informatisierung ist die darauffolgende Digitalisierung der Kernprozesse im Einkauf. Alle Einkaufsarbeiten, die bisher als „Insellösungen “ auf den Rechnern von Einkäufern bzw. vereinzelt noch auf Papier erfolgten, werden abgelöst durch eine computergestützte Vernetzung von Einkauf mit Lieferanten und Fachbereichen. Damit ist Einkauf 4.0 erreicht und vor allem die Prozesskosten können reduziert

Veröffentlichung

werden. Außerdem werden Risiken wie z.B. der Verlust von Know-how beim Weggang eines Einkäufers minimiert.

Veröffentlichung

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)

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