

# Auf die Plätze, fertig, vernetzt!

**BME-eLÖSUNGSTAGE.** Die Digitalisierung des Einkaufs nimmt die nächste Stufe. Während bislang vor allem größere Firmen digital vernetzt sind, geht es jetzt um die möglichst einfache Integration aller Partner. Den Einkauf wird das verändern – auch den strategischen.

**D**ie Entwicklung ist klar: „Alles, was sinnvoll ist, zu digitalisieren, wird digitalisiert werden.“ Mit diesem Statement skizziert der stellvertretende Vorsitzende des BME, Silvius Grobosch, die Marschrichtung, in die sich der Einkauf der Zukunft bewegt. Noch nicht so ganz klar, so Grobosch auf den 8. BME-eLÖSUNGSTAGEN in Düsseldorf, ist die Rolle, die der Einkauf in der digitalen Transformation der Unternehmen am Ende einnehmen wird. Sprich: Lässt er sich als Funktion einfach „wegdigitalisieren“ oder versteht er sich als aktiver Treiber des digitalen Wandels und behält die Datenhoheit?

**Plattform- und App-Logik.** Auch wenn das letzte Wort darüber noch nicht gesprochen ist, zeigte sich auf den BME-eLÖSUNGSTAGEN eines: Nicht nur die Rekordzahl von 1.200 Teilnehmern spricht dafür, dass die Botschaft „Denk digital oder stirb“ bei vielen Einkaufsverantwortlichen angekommen ist. Auch die Themen gehen noch einmal in die Breite. Durch die Veranstaltung, die seit acht Jahren für nichts anderes steht als die Digitalisierung und Verschlinkung von Beschaffung, zieht sich 2017 vor allem ein Leitgedanke: Digitalisierung – soll sie für Einkauf und Lieferanten Nutzen stiften – muss für die Partner einfach sein. Und sie

muss alle anbinden. Das heißt, die Plattform- und App-Logik, die sich im E-Commerce schon durchgesetzt hat, hält auch im B2B-Bereich Einzug.

**Die Besten sind weit voraus.** Wer sich verändern will, muss wissen, wo er steht. Erneut zeichnet die aktuelle BME-Umfrage zur Digitalisierung des Einkaufs

**Die Botschaft „Denk digital oder stirb“ ist bei vielen Einkaufsverantwortlichen angekommen.**

unter Leitung von Prof. Ronald Bogaschewsky, Prof. Holger Müller und Allocation Network eine große Lücke zwischen digitalen Power Usern (meist Konzerne oder große Mittelständler) und denjenigen, die weiterhin E-Mail und Excel für die digitalen Tools der Wahl halten. So liegen die Best-Practice-Anwender in Sachen E-Lösungen im Einkauf weit vor dem Durchschnitt der Gesamtgruppe der befragten Unternehmen. Auch die Auswirkungen der Vernetzung werden von den Topanwendern völlig anders bewertet als von den

Zauderern. Letztere schätzen die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsweise des Einkaufs nach wie vor als gering bis mittel ein. Ganz anders sehen das die digitalen Vorreiter. Was alle jedoch mittlerweile verstanden haben, ist die Bedeutung des strategischen Einkaufs als zentrale Kernkompetenz für die Beschaffung der Zukunft.

Dass das am Ende aber allein nicht reichen wird, darauf verweist Karl Krause, Vorsitzender des Vorstands der Kiekert AG (Schließsysteme für die Automobilindustrie): „Wir werden in der globalen Automobilindustrie einen Wandel durchlaufen, dessen Ausmaß die Branche in den letzten 50 Jahre nicht erlebte“, erklärt er und empfiehlt mit Nachdruck: „Wir müssen Abschied nehmen von den Dingen von gestern.“ Die Digitalisierung ermögliche völlig neue Perspektiven – sei es für die Produkte (im Falle Kiekert zum Beispiel in Form von intelligent schließenden Fahrzeugtüren) oder für die Funktionen im Unternehmen. Zukunftsszenarien aus der Logistik mit völlig autonom Ware be- und entladenden Lkw liefert er gleich mit.

Kiekerts Fazit: Nicht nur Geschäftsmodelle müssen neu gedacht werden, auch im Unternehmen selbst muss der Hebel umgelegt werden. Die Bereitschaft, den digitalen Wandel anzunehmen, müsse das ganze Unternehmen



Mit 1.200 Besuchern verzeichnete die eLÖSUNGSTAGE in diesem Jahr einen Teilnehmerrekord. Im Fokus der Diskussionen: der Nutzen der Digitalisierung für die Beschaffung.

durchdringen: „Der Rhythmus des digitalen Herzschlags wird schneller.“

**Thyssenkrupp: Innovation managen.** Eine Idee, welche Rolle dem Einkauf mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung zufällt, liefert Christian Holzer, Chief Procurement Officer der Thyssenkrupp AG. Die weltweit 2.000 Einkäufer des Stahl- und Technologiekonzerns (39 Milliarden Euro Umsatz) managen einen Spend von 24 Milliarden Euro. Kann die Digitalisierung die Funktion Einkauf angesichts solcher Volumina tatsächlich überflüssig machen? Ja, sagt Christian Holzer, wenn der Einkauf sich wie bisher allein auf Kosteneinsparungen konzentriert. Savings könnten künftig auch durch intelligente Algorithmen erzielt werden und erfolgreich verhandeln ließe sich mit künstlicher Intelligenz schon heute.

Holzers Ansatz geht deshalb in eine andere Richtung. Er fokussiert die Organisation konsequent auf das Thema Wertbeitrag. „Jeder Euro, den wir ausgeben, ist eine wohlüberlegte Investition in eine Lösung und damit ein mehrwertschaffender Beitrag zum Konzernergebnis“, argumentiert er. Die Datenbasis, um den Einkauf zum Trendscout und Sparringspartner für Innovationen zu machen, liefere die Digitalisierung und weltweite Vernetzung.

**Flexible, digitale Infrastruktur.** Im ersten Schritt setzte Thyssenkrupp hierzu im Einkauf 2012 ein globales Transformationsprojekt auf. Das Ziel: Die Netzwerkkompetenz der weltweit 2.000 Einkäufer noch einmal ganz anders zu nutzen. Die neue Einstellung und die neue Clusterorganisation erfordern eine flexible, digitale Infrastruktur. Schließlich gilt es, die Arbeitsteiligkeit eines komplexen Netzwerks zu steuern, in das nicht nur die strategischen Lieferanten als Innovationstreiber eng eingebunden sind. IT-seitig umgesetzt hat man das smarte Kollaborationsmodell mit einer Lösung von SAP Ariba mit den Modulen SRM, Sourcing (RFX, eAuctions), Vertragsmanagement, Kataloge und einer eigenen Kollaborationsplattform. „Die schnelle und einfache Lieferantenanbindung war uns neben der weltweiten Verfügbarkeit und Transparenz der Daten in Echtzeit sehr wichtig“, erklärt Christian Holzer.

Das weltweite Netzwerk sieht der CPO als Basis, um global auf die besten Lieferanten und deren Innovationsfähigkeit zugreifen zu können. „In diesem Netz entsteht eine mächtige Wissensbasis, die sich systematisch für neue Geschäftsmodelle nutzen lässt“, beschreibt Holzer die durch den Einkauf getriebene Innovationskultur. Bald verknüpfe künstliche Intelligenz das Wissen über die Bedarfe mit der Marktintelligenz

der Lieferkette und den modernen Methoden des Risikomanagements. „The Next Big Thing“ muss dem Einkauf deshalb keine Angst machen, im Gegenteil, erklärt Holzer: „Der Einkauf kann damit riesige Dinge bewegen.“

**Voestalpine: Globale Plattform.** Vom ganz großen Rad zurück auf den Boden der analogen und digitalen Tatsachen. Das Corporate Procurement des österreichischen Konzerns Voestalpine steuert 500 autonome Gesellschaften (250 davon mit eigenem Einkauf). Eine Herausforderung, denn Shared Services werden angesichts der bewusst dezentralen Struktur des Konzerns kaum genutzt. „Im Corporate Procurement managen wir einen Spagat zwischen der Unabhängigkeit der Gesellschaften und dem Anspruch der Bündelung“, erklärt Nikolaus Popper, Prozessverantwortlicher und Koordinator Beschaffungsnetzwerke bei Voestalpine. Das Wort Zentraleinkauf nimmt er deshalb erst gar nicht in den Mund.

Trotzdem gibt es die Idee eines „One Procurement Teams“ und das Ziel, im Einkauf einen gemeinsamen Mehrwert zu erarbeiten. Die Ansätze hierfür sind ein dezentrales Lead-Buyer-Konzept, regionale Einkaufsgemeinschaften, ein gemeinsames Warengruppenmanagement, gemeinsame Prozesse und Systeme und eine einheitliche Weiterbildung für Einkäufer und Bedarfsträger im Konzern.

**Keine Savings ohne E-Lösung.** Der eigentliche Hebel hierfür ist ein digitaler: eine globale E-Lösung (Voestalpine nutzt das SRM von Pool4Tool), die trotz der 25 verschiedenen ERP-Systeme im Konzern alle einkaufenden Gesellschaften einsetzen. Denn Nikolaus Popper war klar: Um die angestrebten Savings zu heben, braucht Voestalpine eine zentrale digitale Plattform. „Leadbuying alleine reicht hierfür nicht aus“, erklärt er. Das neue System integriert die Lieferantendaten und bewertet die Lieferanten erstmals nach einheitlichen Kriterien, inklusive aller geschäfts- und warengruppenspezifischen Anforderungen.

Über das Sourcing Portal (RFQ) werden alle Ausschreibungen im Konzern