



Pragmatisch: digitale Instandhaltung

Durch Digitalisierung sollen Unternehmen erfolgreicher werden. Auch vom indirekten Einkauf wird verlangt, dass er seinen Beitrag leistet. Die Herausforderung besteht allerdings darin, den richtigen Einstiegspunkt zu finden.

Remo Eggimann

Mit dem Einzug der Industrie 4.0 wurden die Produktionsprozesse in vielen Unternehmen weiterentwickelt. Folglich lässt auch der Einkauf 4.0 nicht lange auf sich warten. Doch viele Einkaufsleiter sind mit dem Thema Einkauf 4.0 noch überfordert. Deshalb ist es wichtig, dass die Vielzahl der Möglichkeiten und Massnahmen auf eine verständliche und für die Organisation verdaubare Menge reduziert wird.

Konkrete Herausforderungen

Die meisten Einkaufsleiter, unabhängig von der Grösse des Unternehmens, sehen sich vor ähnliche Herausforderungen gestellt. Zum Beispiel die zunehmende Bedeutung des indirekten Einkaufs: Diese Verschiebung vom reinen Lagereinkauf zum professionellen digitalen Einkauf erfordert mehr Ressourcen. Schliesslich müssen neu auch der indirekte Einkauf und das bekannte Phänomen des Ma-

verick Buyings – also des eigenmächtigen Einkaufens ohne Beteiligung des Einkaufs – angegangen werden. Ein zusätzlicher Aufbau von Ressourcen im Einkauf ist allerdings für die meisten Unternehmen nicht finanzierbar. Somit rückt die Digitalisierung als Problemlöser ins Zentrum. Leider fehlen aber häufig wiederum Mittel, um Projekte in diese Richtung voranzutreiben. Ein Teufelskreis, den es zu durchbrechen gilt.

Gefragt sind rasche und einfache Lösungen. Im Wesentlichen sollte eine Roadmap für digitale Einkaufsprozesse neben der Effizienz auch den Menschen ins Zentrum stellen. Doch wie erreicht man diese Ziele?

Effizienter durch Kollaboration

Im Bereich der digitalen Kollaboration spielen Netzwerke wie SAP Ariba eine wesentliche Rolle. Diese ermöglichen es, durch das Arbeiten in der Cloud Systemgrenzen zu überwinden und die Cloud als gemeinsamen Arbeitsraum mit den Lieferanten zu nutzen. Die Bestellungen werden direkt

in der Cloud abgesetzt, durchlaufen den Freigabeworkflow und werden anschliessend mit Bestätigungen, Liefermeldungen und Rechnungen durch den Lieferanten angereichert. Wenn die Bestellung also einmal erfolgt ist, braucht es für die Folgeprozesse keine erneute Eingabe von Daten. Das ist effizient.

Allfällige Rückfragen des Bestellers beim Lieferanten – ausgelöst durch abweichende Bestätigungen oder Rechnungen – werden durch die Verwendung von Katalogen des Lieferanten bei der Bedarfserfassung (Punch-Out-Verfahren) sowie dem Einbau von Toleranzgrenzen in der Rechnungsstellung verhindert. Mit anderen Worten: Der Lieferant kann ausschliesslich das verrechnen, was zugelassen ist.

Akzeptanz durch einfachen Zugang

Im privaten Umfeld sind wir schon lange digital unterwegs, weil es unser Leben vereinfacht. Wer jedoch eine klassische Bestelltransaktion in einem ERP-System betrachtet, stellt sich die meistens berechtigte Frage: Weshalb ist das so kompliziert? Um Maverick Buying zu reduzieren, ist es wichtig, den Mitarbeitenden einen einfachen und zentralen Einstieg in den Bestellprozess zu ermöglichen – ähnlich wie im privaten Umfeld.

Bereits heute gibt es einige Möglichkeiten, die unseren Arbeitsalltag wirklich erleichtern. E-Procurement-Lösungen ermöglichen beispielsweise die Einrichtung und den Einsatz von vorkonfigurierten Webshops aus der Cloud. Sie sind die zentralen Einstiegspunkte und natürlich auch vom Handy aus verfügbar. Die Webshops beinhalten vorkonfigurierte Formulare oder eine Erfassungsoberfläche für Bedarfe mit bekannten Lieferantenkatalogen (Punch-Out-Verfahren).

Der einfache Zugang und die einfache Erfassung von Bestellungen sind der Schlüssel zu mehr Transparenz im Einkauf. Die umfangreiche Abbil-

dung von Bestellungen gibt die nötige Datenbasis, um sämtliche Ausgaben im Unternehmen zu kategorisieren. Diese 360-Grad-Sicht der Ausgaben ist wiederum die Basis für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement. Das Lieferantenportfolio kann gezielt bearbeitet werden, da sichtbar wird, in welchen Warengruppen wie viele Lieferanten und mit welchen Umsätzen gelistet sind. Die knappen Ressourcen des Einkaufs können somit auf die wesentlichen Warengruppen fokussiert werden.

Keine Zeit für Projekte: Quick Win

Es ist nicht entscheidend, wie gross der erste Schritt ist, sondern in welche Richtung dieser führt. Unternehmen scheuen sich oft davor, das Thema Digitalisierung konkret anzugehen, weil solche Projekte neben grossen Investitionen auch viele der ohnehin knappen internen Ressourcen bindet. Um dies zu verhindern, lohnt es sich, mittels externer Unterstützung eine Roadmap aufzubauen. Diese ermöglicht es, das Thema in kleinen Schritten anzugehen und rasch zu starten.

Um auf Basis von möglichst vollständigen Beschaffungsdaten Entscheidungen über den strategischen Einkauf zu fällen, empfiehlt sich zuerst der Einstieg in den indirekten Einkauf. Damit wird eine grosse Anzahl Benutzer in den Beschaffungsprozess integriert, und es werden verwertbare Beschaffungsdaten geschaffen.

Pragmatische Instandhaltung

Die Vorteile der Digitalisierung des indirekten Einkaufs lassen sich am Beispiel der periodischen Wartung einer Maschine illustrieren: Wenn eine Wartung ansteht, ist die Bestellung möglicher Ersatzteile ein wichtiger Punkt. Der technische Fachbereich gibt vor, dass für die Wartung nur Komponenten des Herstellers verwendet werden dürfen. Um diese Rahmenbedingung zu erfüllen, bindet der Einkauf den Artikelkatalog des Herstellers in den Webshop ein. Für die

Wartungsarbeiten werden die notwendigen Ersatzteile pro Maschine in einem Kit (Stückliste) zusammengefasst. Für den Mitarbeiter wird die Bestellung damit zum Kinderspiel: Er gibt im Suchfeld des Webshops die Typenbezeichnung der Maschine ein und findet direkt die verfügbaren Ersatzteile. Die richtige Kostenart ist in der Warengruppe ebenfalls bereits hinterlegt. Nachdem der Mitarbeiter die notwendigen Ersatzteile ausgewählt hat, geht die Bestellung in einen Freigabeworkflow und wird anschliessend – ohne weiteren Eingriff – an den Lieferanten übermittelt. Der Mitarbeiter erhält dann direkt in der App oder in einer E-Mail die Bestätigung des Liefertermins durch den Lieferanten.

Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass Unternehmen, welche die Chance der Digitalisierung nutzen, statt sie als Last anzusehen, ihren Konkurrenten meist überlegen sind. Mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und in Begleitung eines Expertenteams in kleinen Schritten vorwärtszugehen, ist ein Erfolgsfaktor für die Zukunft. •



Remo Eggimann

Der Autor arbeitet bei Swisscom Schweiz als Management Consultant. Er berät Unternehmen bei der digitalen Transformation des Einkaufs. Remo Eggimann verfügt über langjährige Erfahrung in der Materialwirtschaft und als Einkaufsleiter in Industrie und Instandhaltung.