



# Abschied vom Papier

**Digitalisierter Einkauf** Die digitale Lieferkette führt zum engeren Austausch zwischen Einkauf und Lieferant und zeigt Aktivitäten des jeweils anderen.

LADINA CAMENISCH

**D**ie meisten Unternehmen haben in den letzten Jahren Verträge neu verhandelt und dort bereits das Maximum an Einsparungen herausgeholt. Und obwohl das Einkaufsvolumen eher steigt, ist auch der Einkauf häufig vom Trend einer schlankeren Organisation betroffen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Einkaufsabteilungen bereit sein, die Beschaffungsprozesse mit digitalen Technologien neu zu erfinden. Dabei geht es um mehr als um die Automatisierung von Prozessen und den Abschied von Papier.

## Einkauf End-to-End

**Swisscom** hat ein Projekt gestartet, um die Abläufe und Entscheidungsgrundlagen bis im Jahr 2020 über die gesamte Planung, Bestell- und Lieferkette zu standardisieren und zu automatisieren. Mit dem sogenannten Swisscom-Kaufhaus soll die Beschaffung in einer komplett integrierten End-to-End-Sicht abgebildet werden. Adrian Schwaller, Lead Digital Supply Chain bei **Swisscom**: «Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Integration unserer Lieferanten in ein virtuelles Unternehmen.» Die Arbeitsschritte von Einkauf, Controlling, Buchhaltung und Lieferanten werden anschliessend zu einem einzigen Prozess und ohne Medienbrüche zusammengeführt. Diese virtuelle Integration verwischt föhlich die Grenzen

der prozessualen Abläufe: Strategische Lieferanten werden Teil von **Swisscom**, was die Effizienz auf beiden Seiten erhöht. Ausserdem fördert sie die Zusammenarbeit zwischen Einkäufer und Lieferant. «In Zukunft wird der Einkauf gemeinsam mit den Lieferanten ein Mittreiber der Innovation bei **Swisscom** sein», ist Schwaller überzeugt.

Um der zunehmend strategischen Rolle gerecht zu werden, braucht die Einkaufsabteilung ein tiefes Verständnis der gesamten Lieferkette. Technologische Innovationen wie Big Data und künstliche Intelligenz (KI) werden die Arbeit des Einkaufs in den kommenden Jahren stark beeinflussen. Sie werden Prozesse vereinfachen und zu noch mehr Kosteneinsparungen führen. Ausserdem ist es essenziell, dass Entscheidungen aufgrund von vorliegenden Daten gefällt

## Ineffiziente Prozesse werden dank digitalen Abläufen schnell identifiziert.

werden. «Predictive Analytics» sollen dem Einkauf helfen, proaktiv bezüglich zukünftiger Trends zu handeln. Die dazu notwendige Technologie wird natürlich nicht innerhalb des Beschaffungswesens entwickelt, sondern in darauf spezialisierten Abteilungen. Die Mitarbeitenden im Einkauf müssen allerdings in der Lage sein, diese Reports zu interpretieren und daraus Schlüsse zu ziehen – und dafür ist ein tiefes Geschäftsverständnis not-

wendig.

Entsprechend gehen Branchenkenner von einer erneuten Dezentralisierung des Beschaffungswesens aus: Ein kleines Kernteam gibt die Strategie vor und versorgt dezentrale Einkaufsatelliten in der Linie mit transparenten Echtzeitdaten über Bedarf, Angebot, Preis, Lieferanten, Risiken und vielem mehr. All das ist möglich durch den Zugriff auf Beschaffungnetzwerke wie zum Beispiel SAP Ariba. Solche Einkaufsplattformen ermöglichen es Unternehmen, mit nur einer einzigen Schnittstelle zum Netzwerk Zugriff auf eine weltweite Partnerlandschaft mit den entsprechenden Produkten und Services zu erhalten.

«Im Swisscom-Kaufhaus werden ein paar wenige Applikationen der Katalysator und Treiber der Transformation sein», erklärt Schwaller. «Sie werden vom zentralen Einkaufsteam betreut und allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Aber auch unsere Lieferanten werden darauf Zugriff haben.» Von dieser neuen, virtuellen Art des Einkaufs profitiert nicht nur das Beschaffungswesen, sondern auch Compliance und Corporate Responsibility ziehen daraus Vorteile. Lieferketten werden transparent gemacht, sodass beispielsweise Kinderarbeit, Diskriminierungen oder auch Umweltverstösse von Zulieferern frühzeitig identifiziert und die schwarzen Schafe entsprechend ausgeschlossen werden.



## Digitalisierung als Chance

Auch ineffiziente Prozesse werden dank digitalen Abläufen sehr viel schneller identifiziert und behoben. Damit der Einkauf aber wirklich von der digitalen Transformation profitieren kann, muss er Mut beweisen. Schwaller: «Wir sollten die Digitalisierung als grosse Chance ansehen, den Status quo infrage zu stellen. Dann stehen uns alle Möglichkeiten offen.»

Zur Realisierung des Swisscom-Kaufhauses evaluierte **Swisscom** verschiedene Beschaffungsplattformen. Da SAP Ariba in der Lage ist, alle Prozessschritte von der Vertragsgrundlage über die Bestellung bis zur Zahlung der Rechnung im Netzwerk abzubilden, hat sich **Swisscom** für diese Lösung entschieden.

Auch die Grösse war ein Entscheidungsfaktor: Im Ariba-Netzwerk finden Käufer und Lieferanten aus mehr als drei Millionen Unternehmen und 190 Ländern zusammen, um gemeinsam Transaktionen abzuwickeln. **Swisscom** SAP Services hat das Projekt selbst implementiert und übernimmt diese Aufgabe auch für ihre Kunden. «Wir haben bei der Implementierung viel dazugelernt», so Schwaller. «Diese Erfahrungen kommen natürlich nun unseren Kunden zugute.»

Ladina Camenisch, Kommunikation, **Swisscom**, Zürich.



### Vanessa Kratzer

**Geboren:** 16. April 1991

**Ausbildung:** Kauffrau E-Profil in der Tierfuttermittelbranche, dipl. Einkaufsmanagerin (inkl. Projektmanagement), Einkaufsfachfrau in Ausbildung

**Funktion:** Sachbearbeiterin Einkauf/Verwaltung Fuhrpark

**Grösste Herausforderung im Beruf:** Lagerbestände gering halten, aber zugleich immer genügend Material für die Produktion zur Verfügung haben.

**So spüre ich die Digitalisierung in meinem Unternehmen:** Papieraudrucke und Papierablage sind zum grössten Teil bereits weggefallen und es wird alles elektronisch im SAP gedruckt oder hinterlegt.



# Geld spielt keine Rolle

**Cost Savings** Die Beschaffung unterliegt genauso einem schnellen Wandel wie die gesamte Wirtschaft.

BEAT SÄGESSER

Globalisierung, Kostenoptimierung, Digitalisierung und Nutzung moderner Kommunikationsmittel erleichtern einerseits den Zugang zu neuen Beschaffungsmärkten, bergen aber auch das Risiko, dass wichtige Entwicklungen verpasst werden. Im klassischen Einkauf, wo Savings oft das Ziel aller Ziele sind, droht dies in einer schnelllebigen Zeit zu einem gefährlichen Spiel zu werden. Die nachhaltige Versorgung der eigenen Wertschöpfungskette ist dabei ein hoher Einsatz in diesem Spiel.

## Savings als Ziel: Historie

Die klassische Beschaffung in einem relativ statischen Umfeld kann davon ausgehen, dass die Anforderungen an die beschafften Artikel und Dienstleistungen und deren Einbindung in die eigene Wertschöpfungskette stabil sind. Auch die Lieferantenbeziehungen sind in den meisten Fällen langfristig und etabliert. Änderungen oder gar neue Artikel oder Lieferanten sind hier die Ausnahme. Dementsprechend liegt der Fokus auf der Wirtschaftlichkeit. Savings sind hier nachvollziehbare und auch sinnvolle Zielsetzungen, um die Kosten zu senken und die Wertschöpfungskette zu optimieren.

In vielen Bereichen sind zwar die Savings im Einkauf weiterhin ein Ziel – nur die stabile Ausgangslage ist nicht mehr. In vielen Branchen ist heute die Veränderung die Regel und der stabile Zustand in der Wertschöpfungskette die Ausnahme. Entsprechend verändert haben sich auch die Anforderungen an die beschafften Artikel und Dienstleistungen. Neben den Kosten ist die Anpassung der Anforderungen und der Produktionsprozesse der

Lieferanten entscheidend geworden.

Auch die zeitliche Flexibilität der Lieferanten ist heute wesentlich. Mit der Erweiterung der Technologien und der schnelleren Innovationszyklen ist auch der geeignete Lieferant nicht mehr immer derselbe. In der Praxis heisst dies, dass der seit langem etablierte und im Vergleich preislich günstigste Lieferant unter Umständen sehr teuer werden kann – dann nämlich, wenn die Artikel die Anforderungen an die Verwendung in unserer Wertschöpfungskette nicht mehr erfüllen. Es gilt in unserer individualisierten und flexiblen Welt die Kosten über die gesamte Wertschöpfungskette zu betrachten.

## Partnerschaftlich, erfolgreich

Erfolgreich sind Unternehmen, die Beschaffung als Verlängerung der eigenen Wertschöpfungskette verstehen und mit einem ganzheitlichen Ansatz eines Supplier Quality Management praktizieren. Dies bedeutet eine Abstimmung der Anforderungen bei der Auswahl der Lieferanten sowie in der Beschaffung zwischen Entwicklung, Produktion, Qualität und Beschaffung. Die Zusammenarbeit mit den strategischen Zulieferpartnern führt zu einem stetigen Verbesserungsprozess, der eine optimale Beschaffung generiert.

In der Praxis werden solche Modelle bereits eingesetzt und führen nicht nur zu einer günstigen Beschaffung, sondern auch zu massiver Reduktion der Fehlerkosten aufgrund von Zulieferartikeln.

Gehen wir also mit einem ganzheitlichen Ansatz basierend auf den Anforderungen aus unserer Wertschöpfungskette an die Aufgabe eines Supplier Quality Management, können wir über unseren Gesamtprozess in der heutigen, dynamischen Umwelt wesentlich mehr Geld sparen als über klassische Savings im Einkauf.

Dr. Beat Sägesser, Mitglied Geschäftsleitung,  
SAQ-Qualicon AG, Olten.