



Positionspapier

So gelingt der digitale Neubau Ihres Einkaufs



So gelingt der digitale Neubau Ihres Einkaufs

**Digitalisieren ist wie Hausbau: Kostet Nerven,
gelingt aber mit dem richtigen Plan. Für ein
erfolgreiches Digital-Projekt brauchen Sie:**

- ✓ **Einen erfahrenen Architekten (= Expertise)**

- ✓ **Ein solides Fundament (= Prozessreife)**

- ✓ **Einen smarten Bauplan (= moderne Prozesslandschaft)**

- ✓ **Ein tragfähiges Dach (= leistungsfähige Software)**

- ✓ **Eine moderne Einrichtung (= Datenqualität)**

Dieses Positionspapier fasst das Knowhow aus 500 Digital-Projekten zusammen, die die Digital-Experten von amc im Einkauf begleitet haben. Erfahren Sie, worauf es ankommt, damit Ihr Projekt „Digitaler Einkauf“ gelingt.

Inhalt

Interview mit dem Digital-Architekten Joachim von Lüninck	4
3 Wahrheiten über das digitale Fundament	6
10 Gebote für den digitalen Bauplan	8
10 To-Dos für die Systemauswahl	10
3 Wege zu guten Stammdaten	12

Digitalisierung braucht Architekten

Erfahren Sie von Joachim von Lüninck, Geschäftsführer der amc Group, worauf es beim digitalen Neubau ankommt und was wichtig ist, damit der digitale Umzug im Einkauf gelingt. Das Interview führte die freie Journalistin und Einkaufsexpertin Annette Mühlberger.

Herr von Lüninck, Sie begleiten den Einkauf bei seinen Digitalisierungsvorhaben. Wo drückt die Unternehmen 2020 der Schuh?

Corona hat zwei Dinge disruptiv offengelegt: Zum einen, wie anfällig Einkauf und Supply Chain sind. Zum anderen, wie wichtig und entscheidend der Beitrag des Einkaufs für die Krisenbewältigung war und für die Zukunft der Unternehmen ist. Jetzt gilt es, daraus die Lehren zu ziehen und an den Schwachstellen zu arbeiten. Vor der Krise gab es im Mittelstand ein sehr starkes Interesse, die Digitalisierung des Einkaufs endlich voranzutreiben. Das haben

wir ganz deutlich gespürt. Das Thema ist in den Köpfen angekommen. Zahlreiche Projekte sind jetzt aber ins Stocken geraten. Diese gilt es wieder aufzunehmen – erweitert durch die Erkenntnisse aus dem Lockdown.

Was macht Digitalisierung – unabhängig von Corona – so dringlich?

Der Einkauf muss sich grundsätzlich die Frage stellen: Wer erzeugt den Bedarf der Zukunft? Das wird in vielen Fällen zum Beispiel eine Maschine sein, die eigenständig ihren Wartungsbedarf meldet oder ihren Bedarf an Betriebsstoffen. Damit sucht die Maschine die Lieferanten aus, bei denen bestellt wird – außer

der Einkauf schaltet sich mit seinen eigenen digitalen Systemen in den automatisierten Prozess und legt fest, wann wo geordert wird. Will die Beschaffung weiterhin einen Wertbeitrag generieren, geht also auch aus diesem Grund kein Weg an der Digitalisierung vorbei. Automatisierter Service und Verkauf hebeln den Einkauf sonst endgültig aus.

Wie finden Unternehmen eine moderne, digitale Einkaufs-Architektur?

Die Herausforderung ist vergleichbar mit dem Bau eines Hauses, denn es gibt eine unendliche Vielfalt an guten (und weniger guten) Optionen. Unsere dringende Empfehlung lautet:

Planen Sie nicht zu abgehoben, halten Sie sich an einen gewissen, grundlegenden Standard und halten Sie Etabliertes und Innovatives in einem ausgewogenen Verhältnis. Der innovative Aspekt ist wichtig für die Zukunftsfähigkeit Ihrer Architektur, Standards sind entscheidend, damit Projekte im budgetierten und kapazitiven Rahmen bleiben. Deshalb empfehle ich, die Digitalisierung nicht ohne die Expertise eines „Architekten“ anzugehen, um mit dieser Unterstützung und Marktkenntnis so individuell, innovativ und variantenreich gestalten und planen zu können wie möglich.

Viele Tools werden im Alltag gar nicht genutzt, warum ist das so?

Neue Software wird vielfach unter der Annahme eingeführt, dass die gelebten Prozesse in ein neues System gepackt werden und man damit wie vorher weiterarbeitet. Das ist aber nicht so. Außerdem sind die Module nicht befüllt. Eine eProcurement-Lösung ist wie Excel. Da gibt es keine fertigen Tabellen oder Formeln, das System ist „ab Werk“ nicht auf den eigenen Bedarf konfiguriert bzw. programmiert. Um ein Zuviel an Aufwand zu vermeiden, ist es deshalb wichtig, die Sollprozesse möglichst nah an dem anzulehnen, wie die typischen Systeme heute arbeiten. Genauso wichtig ist es, alle Betroffenen - Einkäufer, Bedarfsträger, Lieferanten - beim Rollout mitzunehmen, einzuarbeiten und zu schulen. Einkaufen soll Spaß machen – diese Maxime kann viele Fehlstarts verhindern. Gerade die operative Seite, die Bedarfsträger, nutzen die Systeme sonst nicht. Und auch im Einkauf kommt es oft genug vor, dass elektronische Ausschreibungen, Analysetools oder SRM-Funktionen kaum genutzt werden.

Joachim v. Lüninck ist Geschäftsführer der amc Group und Digital-Architekt von zahllosen erfolgreichen Digitalisierungs-Neubauten in Konzernen genauso wie in mittelständischen Unternehmen. Privat ist Familiemensch Lüninck als Land- und Forstwirt tätig, gelebte Nachhaltigkeit ist für ihn Selbstverständnis.

Wie sollte ein digitaler Neubau aussehen, damit er für alle Beteiligten passt?

Entscheidend ist, dass die Nutzer mit dem System zurechtkommen. Schon im Vorfeld müssen Sie sich deshalb eng mit allen abstimmen und Ihr Zielbild gut kommunizieren. Hierfür müssen Sie Ihr Soll gut planen und ausdefinieren. Digitalisierung im Alltag ist vor allem Umzugs-, sprich Changemanagement. Das klingt wie eine Binsenweisheit, wird aber sehr oft vergessen.

Was ist für den Projektverlauf entscheidend?

Ganz zentral ist die Einbindung des Top-Managements, das Management-Buy-In. Es muss einen Business-Case geben, einen Lenkungsausschuss, Betriebskonzepte, wer betreibt das System, wer macht den Support, wer pflegt den Content, wer das Lieferanten-On- und Offboarding. Das muss alles im Detail und sehr klar geregelt sein. Wir kennen genug Projekte, die genau an diesen Grundvoraussetzungen scheitern.

Auf was kommt es bei der Systemauswahl an?

Verschaffen Sie sich einen soliden Marktüberblick über die Systemlandschaft. Natürlich gibt es hierfür viele Quellen. Wir empfehlen für die Longlist den [eProcurement-Matchmaker](#) des BME. Auf dieser Basis können Sie sehr gut in die weitere Vertiefung und in die Anbietergespräche gehen.

Was ist wichtig, damit der digitale Umzug gelingt?

Hier nenne ich zu allererst das Thema Stammdaten. Wer mit dem alten Gerümpel umzieht, wohnt auch im neuen Heim kaum besser. Deshalb lohnt es sich auf jeden Fall zunächst bei den Stammdaten aufzuräumen, alte Zöpfe abzuschneiden und ein tragfähiges Governancemodell aufzusetzen, wer Stammdaten künftig eintragen und verändern darf, damit kein neuer Wildwuchs entsteht.

Ihre 3 Top-Digitalisierungstipps für das Einkaufsmanagement lauten?

Erstens: Akribische Planung ist entscheidend für jeden Neubau, auch für den digitalen. Deshalb ist zweitens eine Planungsexpertise von außen hilfreich. Denn im Gegensatz zum Eigentümer baut ein Architekt nun mal viele Häuser. Je unabhängiger dieser ist, desto näher komme ich zudem an mein „Traumhaus“ heran. Und drittens: Mut zur Lücke! Nicht überplanen, eProcurement ist keine Rakete zum Mars, es gibt moderne, etablierte Standards, mit denen man heute schon sehr, sehr weit kommt.



Wahrheiten

3 Wahrheiten über das digitale Fundament



1

Keine Angst vor Kellerkindern

In den Keller geht niemand gern, doch wenn Sie digitalisieren, brauchen Sie ein gutes Fundament und das sind reife Prozesse. Schauen Sie sich Ihre Ist-Situation im Einkauf ohne Vorbehalte gründlich an. Wo sind Ihre Schwachstellen? Wo hängen einzelne Abläufe am persönlichen Engagement von Mitarbeitern oder an der Kompetenz von Führungskräften? Was ist kaum standardisiert? Was ist zwar definiert, wird im Alltag aber nicht gelebt? Diese Baustellen sollten Sie nicht in die digitale Welt mitnehmen!

2

Brechen Sie die Black-Box auf

Genauso wie ein Riss im Fundament ein Haus zum Einsturz, können schlechte Teilprozesse Abläufe zum Erliegen bringen. Was nicht heißt, dass Sie alles digitalisieren müssen. Aber Sie müssen wissen, welche Prozessgüte Sie an welchen Stellen im Einkauf brauchen, damit die Digitalisierung Sinn macht. Einen guten Überblick verschafft das amc-Reifegradmodell. Damit brechen Sie die Black-Box auf, wissen, wo Sie stehen und (noch viel wichtiger), wo Sie in Bezug auf die Prozessreife hinmüssen.

3

Professionalisieren Sie Strukturen und Prozesse

Digitale Vernetzung führt zu einer noch stärkeren Prozessorientierung. Denn digitale Geschäftsvorgänge bedingen sich gegenseitig. Entwickeln Sie als Fundament für Ihren digitalen Neubau eine Prozesslandkarte, ein Zielbild, mit klaren Prozess-Ownern. Hieraus entsteht Ihre Digitalisierungs-Roadmap. Sie ist die Basis für Ihr weiteres Vorgehen.

Gebote

10 Gebote für den digitalen Bauplan



1

Hinterfragen Sie so ziemlich alles

Versuchen Sie niemals Ihr bisheriges System 1:1 digital nachzubauen. Überlegen Sie bei allen Prozessen: Geht es einfacher, effektiver, schneller? Verabschieden Sie sich von alten Zöpfen, werfen Sie Ballast ab.

2

Nutzen Sie die Konzeptphase

Einen missglückten Plan können Sie nach Baustart kaum korrigieren. Zahlreiche Digital-Projekte scheitern genau daran. Nutzen Sie das Wissen von Experten. Und: Bringen Sie all Ihr Knowhow auf den Tisch. Es wird gebraucht!

3

Setzen Sie auf gute Prozess-Logik

49 Teilprozesse und 10 Service-Funktionen gibt es im Einkauf. Darunter fallen alle strategischen, taktischen und operativen Prozesse wie Innovationsmanagement, Strategieentwicklung, Lieferantenmanagement, Sourcing, Contract- und Lifecycle-Management, Beschaffungsprozesse und Bestandsmanagement. amc hat sie in ein Funktionsmodell des Einkaufs gepackt. Diese bewährte Prozess-Logik können Sie nutzen!

4

Untergliedern Sie Ihre Abläufe

Je feiner Sie Ihre Prozesse im Einkauf untergliedern, desto besser lassen sich einzelne Abläufe von digitalen Modulen unterstützen und desto weniger Anpassungsaufwand entsteht. Nutzen Sie diesen Vorteil! Er spart Zeit, Geld und Nerven.

5

Starten Sie operativ

Die operative Beschaffung ist über Katalogmanagementsysteme, automatisierte Bedarfsanforderungen und Bestellungen in vielen Unternehmen weitgehend digitalisiert. Sollte das nicht der Fall sein oder Ihre Lösung nicht überzeugen, starten Sie mit der Digitalisierung dort! Denn nirgendwo sonst erzielen Sie größere Prozesseffekte, gewinnen mehr Kapazität und realisieren schneller ihre verhandelten Savings.

6

Entzerren Sie Aufgaben

Entzerren Sie den strategisch-taktischen Einkauf. Abläufe wie Sourcing, Ausschreibung, Verhandlung, Lieferantenmanagement verschwimmen im Warengruppenmanagement stark. Definieren Sie diese Aufgaben getrennt voneinander und beschreiben Sie sie im Detail. Dann können Sie die einzelnen Jobs im Zuge der Digitalisierung später neu bündeln.

7

Denken Sie in Arbeitspaketen

Machen Sie Mitarbeiter zu Product Ownern und Experten für Teilprozesse, die sich digital gut abbilden lassen. Beispiele sind crossfunktionale Prozesse wie das Innovationsmanagement, Sourcing über den Projekteinkauf oder eine warengruppenübergreifende RFX-Factory.

8

Starten Sie dort, wo es lohnt

Wo erwarten Sie die besten und schnellsten Effekte? Starten Sie dort! Viele Teilschritte, etwa die Anforderung und Auswertung von Lieferantenbewertungen, lassen sich simpel automatisieren. Oder Sie effektivieren Ihren Sourcingprozess, indem Sie Ausschreibung (eRFX) und Verhandlung (eAuctions) digitalisieren und automatisieren. Starten Sie schrittweise, mit überschaubaren, zeitnah zu realisierenden Projekten.

9

Fliegen Sie nicht zum Mars

Moderne eProcurement-Systeme bieten gute Standardmodule und Funktionsbaupläne, auf denen Sie aufsetzen können. Wenn Sie sich in Ihrem Bauplan an der modularen Funktionslogik der IT orientieren, digitalisieren Sie schneller und einfacher. eProcurement ist keine Marsmission. Es sind herausfordernde Projekte, aber die Technologie ist da. Berücksichtigen Sie das in Ihrem Konzept von Anfang!

10

Binden Sie alle ein

Die Digitalisierung des Einkaufs betrifft alle Beteiligten entlang der Lieferkette. Fragen Sie alle und binden Sie alle ein! Die Maxime: Der Einkauf (und nicht federführend die IT) baut das neue System gemeinsam mit allen Stakeholdern. Alle Wünsche sind erlaubt und können vorgebracht werden. Machbarkeit und Sinnhaftigkeit werden dann gemeinsam diskutiert.

To-Dos

10 To-Dos für die Systemauswahl



1

Schauen Sie in Ihren Plan

Welche Funktionen aus Ihrer künftigen Prozesslandkarte, Ihrem Zielbild zur Optimierung Ihrer Abläufe, brauchen Sie digital zu welchem Zeitpunkt? Wie sollen diese Prozesse zur Erfüllung Ihrer Anforderungen ausgeprägt sein? Beschreiben und priorisieren Sie dies im Detail.

2

Spezifizieren Sie

Jetzt gilt es zu spezifizieren. Und das sollten Sie im Einkauf so gut machen, wie Sie das sonst von Ihren Kollegen aus den Fachbereichen verlangen! Je nach Projektumfang bieten sich unterschiedliche Methoden an. Die einfachste ist eine tabellarische Auflistung. Für kleinere Projektumfänge im Mittelstand kann das ausreichen.

3

Lastenheft oder Use-Case

Mit einem Lastenheft entwickeln Anbieter ein besseres Verständnis für Ihre Anforderungen. Entsprechend präzise sind die Angebote, die Sie erhalten. Eine Alternative sind Use-Cases. Sie beschreiben in strukturierter Form und anhand von Fallbeispielen, was Fachbereiche und Einkauf von der eLösung erwarten. Häufig sind solche Use Cases bereits verfügbar und lassen sich mit wenig Aufwand an Ihre Anforderungen anpassen. Der Vorteil: Sie dienen gleichzeitig als Grundlage für Proof-of-Concept und Qualitätssicherung sowie für die abschließenden Tests bei der Implementierung.

4

Screenen Sie den Markt

Nutzen Sie für Ihr digitales Scouting zum Beispiel das BME Onlinetool [eProcurement Matchmaker](#), für das

amc als langjähriger Marktexperte den inhaltlichen Input liefert. Aktuell finden Sie dort im offenen Bereich rund 150 eProcurement-Tools, die Sie für ein erstes Matching vorselektieren können. In der Detailsicht erhalten Sie noch mehr Infos zu den Systemen und Anwendungsmöglichkeiten und erhalten so eine aussagekräftige Longlist.

5

Schreiben Sie aus

Wichtig: Planen Sie für Anfragen mit Lastenheft oder Use Case 3-4 Wochen Bearbeitungszeit für die Anbieter ein, damit Sie individuelle Lösungskonzepte erhalten. Schreiben Sie kurzfristiger aus, erhalten Sie vor allem Standardkonzepte ohne Bezug auf Ihre Anforderungen.

6

Bewerten Sie

Erstellen Sie gemeinsam mit der IT und den relevanten Fachbereichen eine Evaluationssystematik und stellen Sie eine von allen getragene Auswahlentscheidung sicher. Integrieren Sie Fragen zum Datenschutz und zur Datensicherheit, zur Usability des Systems, zu den Projektmanagementmethoden und der Implementierungserfahrung des Anbieters und zu Ihrem Changemanagement-Bedarf.

7

Testen Sie

Nach Ihrer Bewertung erhalten Sie eine Shortlist von 3-4 Anbietern, die Sie über Proof-of-Concepts und Anbieterworkshops testen. Hinterfragen Sie die Konzeptschwächen auf Basis des Lastenhefts. Lassen Sie sich die Systeme auf der Grundlage definierter Use Cases vorstellen und testen Sie diese selbst. Dadurch können Sie die Usability der Lösungen bewerten. In der Konzept-, Ausschreibungs-, Bewertungs-, Entscheidungs- und Implementierungsphase unterstützen Sie die Digital-Experten von amc.

8

Bleiben Sie am Ball

Werden Sie nicht ungeduldig, sondern bleiben Sie bei Ihrer systematischen Vorgehensweise. Jede Minute zur Identifikation eventueller Konzeptschwächen macht sich im Implementierungsprojekt und beim Rollout bezahlt. Planen Sie für die Konzept- und Ausschreibungsphase deshalb in jedem Fall genügend Ressourcen, Unterstützung und Zeit ein.

9

Nutzen Sie die IT

Die IT-Anforderungen an die Digitalisierung des Einkaufs bilden eine eigene Dimension. Ihr Votum insbesondere zur Integration der Tools in die vorhandene Infrastruktur ist maßgeblich. Klären Sie auch, wer den 1st. bzw. 2nd Level-Support für das System zur Verfügung stellt.

10

Promoten Sie

Werden Sie nicht müde, für Ihre Lösung zu werben und Ihr Zielbild zu kommunizieren! Entscheiden Sie sich für einen phasenweisen Rollout. Promoten Sie das System über Success-Stories von Pilot-Usern. Greifen Sie Probleme zeitnah auf und lösen Sie sie durch neue Funktionen und Inhalte. Sammeln Sie positive Rückmeldungen. Kommunizieren Sie Leuchtturm-Projekte. Wecken Sie Neugier. Nutzen Sie das System als Enabler für den Einkauf.

Wege

3 Wege zu guten Stammdaten



1

Managen Sie Ihre Daten

Stammdaten sind das Rückgrat digitaler Prozesse. Sehr oft gehören Sie überarbeitet, bereinigt, eindeutig identifiziert und vervollständigt. Integrieren Sie das Management der Lieferanten- und Materialstämme als unverzichtbare, permanente Funktion in Ihren Einkauf!

2

Wehret den Anfängen

Stammdatenmanagement braucht Prozesse, Standards, Guidelines und ein fortlaufendes Lebenszyklusmanagement. Das digitale On- und Offboarding der Lieferanten steht im Einkauf meist am Anfang der Datenkette. Stellen Sie vollständige, konsistente und korrekte Angaben und eine regelmäßige Aktualisierung sicher!

3

Planen Sie Ressourcen

Die Qualität Ihrer Stammdaten entscheidet über den Erfolg und die Rentabilität aller Digital-Projekte im Einkauf. Planen Sie für die Bereinigung Ihrer Stammdaten deshalb auf jeden Fall die entsprechenden internen oder externen Ressourcen ein.

Ansprechpartner



Erk Ewringmann-Dörr

+49 160 6 67 58 61

erk.ewringmanndoerr@amc-group.de

www.amc-group.de



amc Group
Unternehmensberatung
für Einkauf & Supply Chain

Königswinterer Str. 418
53227 Bonn
Deutschland

+49 (0) 228 76 38 1 0
office@amc-group.de
www.amc-group.de