



2023

Point of View: Procurement 2030

Wenn der Einkauf die neuen Herausforderungen bewältigen will, muss er sich als strategischer Player im Unternehmen positionieren

Inhalt

1 Procurement 2030: Zeitenwende im Einkauf

Will der Einkauf bestehen und die neuen Herausforderungen bewältigen, muss er sich als strategischer Player im Unternehmen positionieren

Status quo

2 Zukünftige Herausforderungen für den Einkauf

3 Procurement 2030

Automatisierung & Digitalisierung
Aufbau kollaborativer, synergetischer Lieferketten

4 Fazit

Procurement 2030: Zeitenwende im Einkauf

Will der Einkauf bestehen und die neuen Herausforderungen bewältigen, muss er sich als strategischer Player im Unternehmen positionieren

Die Globalisierung ist in eine neue Phase getreten. In der Pandemie erweisen sich Lieferketten als brüchig, Energie und Rohstoffe verteuern sich rapide, die Spannungen mit autoritären Regimen nehmen zu und beeinträchtigen Handel und Investitionen. Zeitgleich wachsen die regulatorischen und ethischen Anforderungen an Unternehmen und damit auch an ihre Zulieferer. Der Einkauf ist dadurch in der Verantwortung, strategische Sourcing-Entscheidungen auf der Grundlage unterschiedlichster Kriterien zu treffen, die gesamtunternehmerisch zukunftsentscheidend sind. Daher ist eine strategische Neuaufstellung für den Einkauf unabdingbar. Ging es bislang darum, für die Just-in-time-Produktion zu den niedrigsten Preisen zu sourcen, müssen sie nun beim Einkauf ein ganzes Bündel von Zielen gleichzeitig realisieren: Versorgungssicherheit, Kostensenkung, Risikominimierung, Innovationspartnerschaften, Compliance und Nachhaltigkeit.

Der Einkauf steht damit vor einer entscheidenden Transformation: Durch Automatisierung und Digitalisierung aller nicht-strategischen Einkaufsprozesse, etwa der Beschaffung von C-Teilen, muss er sich den Spielraum verschaffen, um

Crowdfox gehört zu den Technologieführern für Einkaufsoptimierung und zu den TOP 100 innovativsten Unternehmen des deutschen Mittelstands. Mit Crowdfox werden SRM-Systeme optimiert und Unternehmen erlangen mehr Transparenz, Prozesssicherheit und -effizienz für ihren indirekten Einkauf.

80%

| Bis zu 80% weniger Suchzeit

ø 8%

| ø 8% Savings

> 1 Mio

| Über 1 Mio. User

> 50 Mio

| > 50 Mio. UTIN®
gemachte Artikel

ein kollaboratives, nachhaltiges und synergetische Lieferkettenmanagement praktizieren zu können. Nur dann kann der Einkauf sein volles Potenzial als Wertschöpfungstreiber im Unternehmen realisieren.



Die **Negotiation Advisory Group** ist die führende Verhandlungsberatung in Europa. Die NAG berät, vermittelt und trainiert Verhandlungsführer*innen. Unsere Experten*innen haben eine Vielzahl von Verhandlungsprojekten für zahlreiche Unternehmen begleitet und deutliche Erfolge erzielt.



> 2.500

abgeschlossene
Verhandlungs-
projekte



€ 19,3 Mrd

verhandeltes
Volumen
pro Jahr



> 1:10

der durchschnittliche
Wertbeitrag i.V. zum Invest-
ment für unsere Kunden



87%

von Erstforderung
zu finaler
Vereinbarung

Status quo

Der Einkauf hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dies spiegelt sich auch in seiner gewachsenen Stellung im Unternehmen wider. Inzwischen agiert er in vielen Unternehmen auf Augenhöhe mit dem Vorstand oder ist sogar selbst im Board vertreten. In seiner traditionellen Funktion als operativer Player ist er Dienstleister für die Realisierung unternehmensinterner Ziele und arbeitet den anderen Bereichen zu. Mit der Pandemie und den Problemen in den Lieferketten hat sich sein strategischer Spielraum jedoch erheblich erweitert: Seine Tätigkeit umfasst nicht nur die internen Kunden (von R&D bis Finanzbuchhaltung) sowie die Lieferanten, sondern nun ebenso die gesamte Lieferantenkette.

Viele Einkaufsabteilungen haben trotz bester Vorsätze die Transformation in ein zukunftssicheres Procurement in der Realität noch nicht bewältigt. Sie beschäftigen sich zu viel mit operativen Fragen und zu wenig mit den strategischen Themen, die für den Einkauf heute entscheidend sind, wie etwa:

- Welche Auswirkungen hat die geopolitische Instabilität und zunehmende Konfrontation des Westens mit Russland und China auf das Sourcing?
- Wie wirkt sich die Konzentration der Marktmacht auf wenige globale Player aus?
- Welche Folgen hat die gesellschaftliche Instabilität durch Ungleichheit auf Unternehmen?
- Welche Anforderungen stellt die zunehmende Komplexität der Endprodukte?
- Was ändert sich durch den Klimawandel und die steigenden Anforderungen an Nachhaltigkeit?

In der VUCA-Welt von heute, die durch zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist und in der sich die Probleme gegenseitig verstärken, ist der Einkauf auf Basis seiner bisherigen Herangehensweise überfordert. Auf Grund der traditionellen Unternehmensstruktur als Aufbauorganisation dominieren die überkommenen Einkaufsmechanismen und Methoden, so dass zu wenig Kapazität für strategische Fragen besteht. Hinzu kommt, dass die gewachsenen Strukturen und der Wildwuchs der eingesetzten Tools veränderungsresistent wirken und den Einsatz neuer, smarterer Tools sowie die Entwicklung von Innovationen verhindern.

Die Informationsverarbeitung geschieht häufig noch auf getrennten Datenspeichern, anstatt die Informationen in einem zentralen Datenspeicher mit ausreichender Kapazität zu bündeln. Der Status quo – Datensilos statt Data Lakes – führt zu schlechter Master Data. Die unternehmensrelevanten Daten aus den verschiedenen Quellen werden nicht an einem Ort effizient verwaltet und gepflegt, so dass sie z.B. für Big-Data-Anwendungen kaum brauchbar sind. Um aber strategische Vergabeentscheidungen mit Hilfe nicht linearer Optimierungsmodelle treffen zu können, ist die zentrale Verfügbarkeit und Verarbeitung von Big Data die entscheidende Voraussetzung, um alle möglichen Unternehmens- und Marktdaten, von Bestelldaten an den diversen Standorten über externe und interne Kapazitätsrestriktionen bis hin zu Preisen und Qualitäten von Produkten und Leistungen berücksichtigen zu können.

Zukünftige Herausforderungen für den Einkauf

Auf Basis dieser überkommenen Arbeitsstrukturen, Herangehensweisen und Informationsquellen sind wichtige Erkenntnisse nicht möglich. So kann der Einkauf die sechs wesentlichen Ziele nicht erreichen, die ihm heute gestellt sind

1. **Versorgungssicherheit:** Oberstes Ziel ist, dass das Unternehmen nicht zum Erliegen kommt, und nicht durch Engpässe bei Rohstoffen oder Vorprodukten beeinträchtigt wird.
2. **Kostensenkung:** Der Beitrag des Einkaufs zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und zur internen Kundenzufriedenheit.
3. **Risikoreduktion:** Der Einkauf muss die Beschaffung so organisieren, dass die Produktion bzw. das gesamte Unternehmen möglichst unabhängig von Marktsicherheiten sind.
4. **Innovationssourcing:** Innovationspartnerschaften bei Sourcing-Entscheidungen von extrem hoher strategischer und wertschöpfender Tragweite eingehen.
5. **Compliance:** Die Sicherstellung dieser gilt entlang des gesamten Beschaffungsprozesses.
6. **Nachhaltigkeit:** Diese wird genauso wichtig wie Kostensenkung und eine zusätzliche Aufgabe der Beschaffung, um kundenseitigen und regierungsseitigen Anforderungen gerecht zu werden.

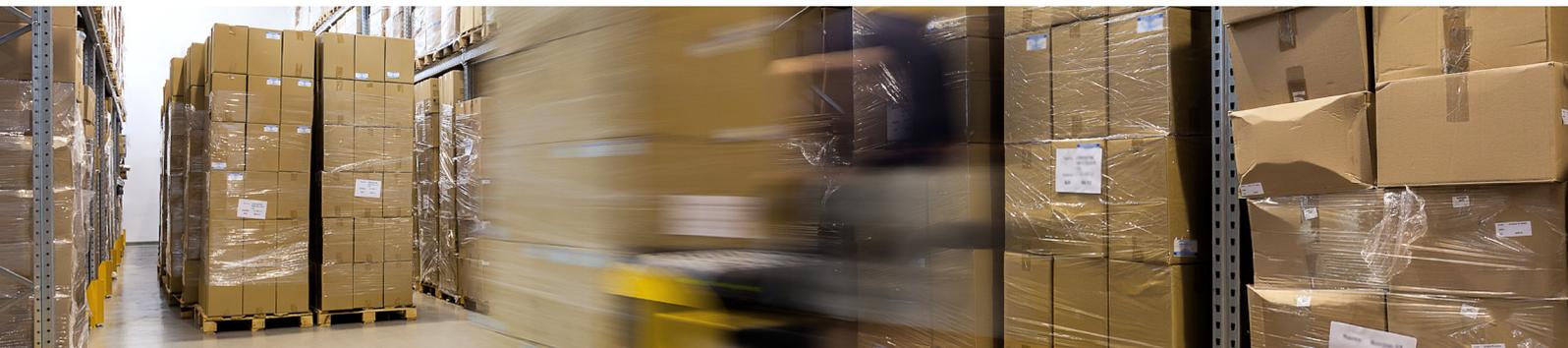
Dabei gilt es alle Möglichkeiten der Digitalisierung als Effizienztreiber zu nutzen. Diese hat bereits beispielsweise in Form des elektronischen Datenaustausches mit Zulieferern (EDI) Eingang in den Einkauf gehalten, aber die Digitalisierung ermöglicht eine ganze Palette mehr an Prozessen im Einkauf, die automatisiert werden können: Bestelloptimierung, Claim Management, Reporting, e-Auction, bidirektionaler Informationsaustausch mit Lieferanten und viele weitere.

Procurement 2030 wird geprägt durch **zwei grundlegende Trends:**

- Der **technologische Trend** geht deutlich in Richtung Digitalisierung. Als Effizienz-Booster schafft sie die Grundlage für nachhaltigere Wertschöpfungsketten durch die Automatisierung aller nicht-strategischer Prozesse bei maximaler vertikaler Integration. Auf diese Weise wird mehr Handlungsspielraum für den Einkauf gewonnen.

Durch die Digitalisierung von Marktprognosen und Risikoanalysen kann der Handlungshorizont erweitert und somit Risiken reduziert werden. Gleichzeitig wird die Entwicklung kundenintelligenter Lösungen und Serviceoptimierungen in der Beschaffung sowie in der Bereitstellung für die Kunden ermöglicht. Der Kunde erfährt hierdurch eine deutlich bessere User Experience.

- Der **kollaborative Trend** geht in Richtung eines nachhaltigen und ganzheitlichen Lieferkettenmanagement sowie in das Management strategischer Partnerschaften, um Synergieeffekte zu maximieren. Der Zulieferer wird dadurch vom traditionellen Hardware-Lieferanten zum Innovationspartner weiterentwickelt, der Einkauf selbst zum Wertschöpfungstreiber durch eine strategische Vergabeoptimierung. Dabei haben Digitalisierung und Automatisierung positive Rückkopplungseffekte auf das kollaborative, synergetische Lieferkettenmanagement. Denn sie ermöglichen einfache Lösungen, wenn es zu Komplikationen kommt oder strategische Entscheidungen getroffen werden müssen, die sich mit Hilfe der Datenlage leicht lösen lassen.

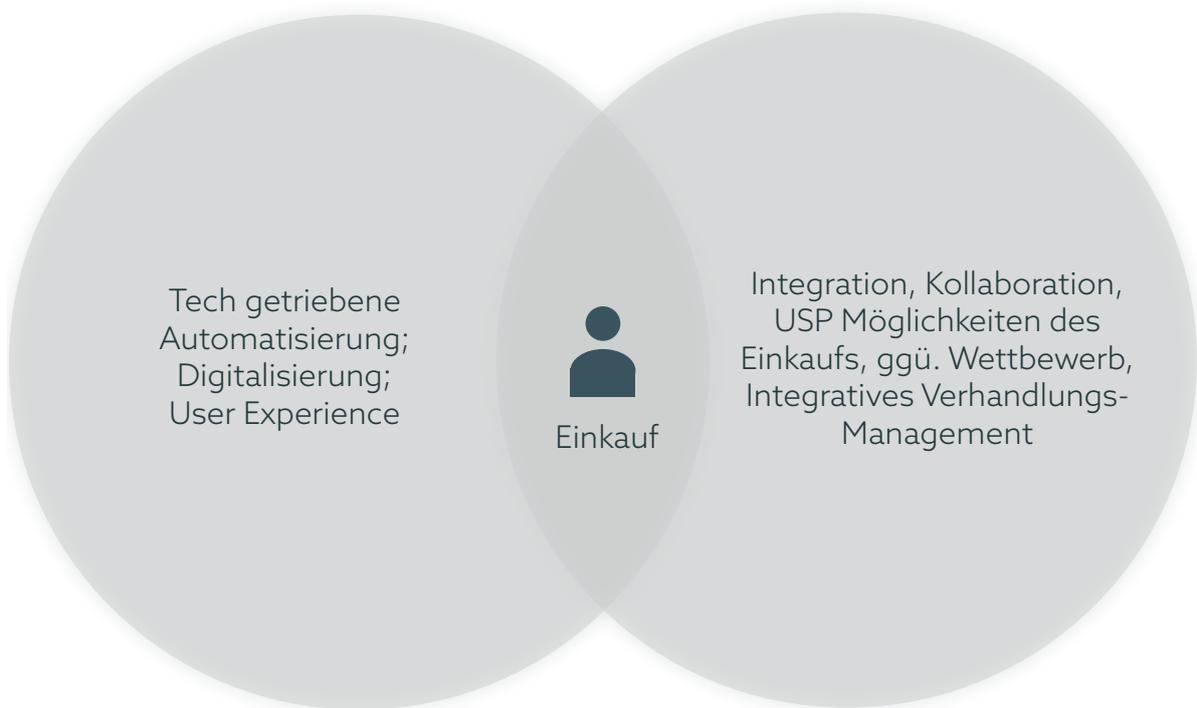


Bei der Bewältigung ihrer Aufgaben stehen viele Einkaufs-
abteilungen aktuell noch unentschieden zwischen diesen
beiden methodischen Polen. Auf der einen Seite die Digi-
talisierung und Automatisierung, auf der anderen Seite das
kollaborative synergetische Lieferkettenmanagement. In der
Realität führt das zu Verzettelungen und falschen Prioritäten.
Damit beide Themen im Einklang funktionieren, muss der
Einkauf beide Seiten arbeitsteilig managen und sich richtig
aufstellen.

Im Detail heißt das:

- Alles was komplex ist, muss weiterhin in „Handarbeit“
gemacht werden - integrativ, synergetisch, kooperativ.
Ihren USP beweist die Einkaufsabteilung in den Ver-
handlungen, im Management und in der Integration der
Lieferketten. Moderne Tools unterstützen den top aus-
gebildeten Einkauf bei der Deutungshoheit.
- Bei allen Prozessen mit niedrigerer Wertschöpfung und
wenig Komplexität muss der Einkauf auf Automatisie-
rung und Digitalisierung umstellen.

Die zwei methodischen Pole des Einkaufs:



Procurement 2030

Automatisierung & Digitalisierung

Die Vision Null-Negotiation gilt für alle Einkaufsprozesse, die weniger komplex sind. Diese Prozesse sind Ansatzpunkt für Digitalisierung und Automatisierung. Schon jetzt gibt es kundenorientierte B2B-Plattformen wie Crowdfox, die es beispielsweise erlauben, den indirekten Bedarf ohne direkte Einschaltung des Einkaufs zu decken.

Der bisherige Beschaffungsprozess von C-Teilen ist auf Grund der hohen Anzahl an unterschiedlichen Gütern mit enormem Aufwand für den Einkauf verbunden. Dieser entsteht fast ausschließlich durch zeitaufwendige organisatorische Aufgaben. Fachkräfte verausgaben sich an diesen Themen, ohne dass ein wirklicher Mehrwert für das Unternehmen entsteht.

Anbieter wie Crowdfox haben mit Hilfe digitaler Technologien einen Weg gefunden, den gesamten Beschaffungsprozess für C-Teile zu automatisieren und gleichzeitig die User Experience zu verbessern. Bedarfsbestellungen lassen sich auf diese Weise einfach in die Verantwortung des Bereichs verschieben, der den Bedarf decken möchte. Wer seinen Einkauf nicht in diese Richtung transformiert, wird schon bald das Nachsehen haben. Denn auch für Lieferanten ergeben sich Vorteile, über solche B2B-Plattformen zu vertreiben.

Digitale Plattformen sind das Fundament für einen transparenten, zukunftsgerichteten und effizienten indirekten Einkauf: Der Zeitaufwand für Prozesse, mit verhältnismäßig geringem Anteil an der Wertschöpfung, geht deutlich zurück und Verantwortungen im Einkauf können verlagert werden. Einkaufsorganisationen werden entlastet, somit rücken strategische Themen und Tätigkeiten wieder in den Fokus. Preisverhandlungen werden obsolet, da durch höhere Transparenz Lieferanten in direktem Wettbewerb zueinanderstehen. Die Preise regulieren sich automatisch auf ein angemessenes Marktniveau. Daten werden automatisch generiert und können per Schnittstelle mit gängiger Software integriert und verwertet werden.



Im indirekten Einkauf gilt es endlich Transparenz zu schaffen und damit eine Grundlage, um das Lieferantenmanagement nahezu vollständig zu automatisieren. Unsere digitale Lösung schafft endlich die Verbindung zwischen Prozesseffizienz und Preisoptimierung.



Dirk Schäfer, CEO
Crowdfox

Aufbau kollaborativer, synergetischer Lieferketten

Nur in den Bereichen, die mit hoher Komplexität und einem hohen Wertschöpfungsbeitrag verbunden sind, können sich Unternehmen zukünftig von der Konkurrenz abheben. Ein CPO, der erfolgreich sein will, fokussiert deshalb auf diesen Bereich und baut kollaborative, synergetische Lieferketten auf. Das heißt, er managt die Beziehungen zwischen der Lieferkette und den betroffenen Unternehmensbereichen im Kooperationsmodus. Auf diese Weise können Unternehmen ihren eigenen Wert steigern, indem sie Lieferanten als Innovationstreiber nutzen, etwa wenn diese zusätzlichen Mehrwert durch exklusiven Zugang zu Innovationen oder ihrer Markennutzung bieten. Notebook-Hersteller wie Lenovo beispielsweise erscheinen mit dem Aufkleber „Intel inside“ gefühlt leistungsstärker und damit wertvoller. Durch diese Image- und Innovationsaneignung verändern sich die Verhandlungen zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten im erheblichen Umfang:

- Da die Wertschöpfungspartner von strategischer Bedeutung sind, sollte ihre Auswahl sorgfältig und umfassend erfolgen.
- Dabei müssen die unterschiedlichen Konzepte der potenziellen Wertschöpfungspartner ganzheitlich bewertet und vergleichbar gemacht werden.
- Dies erfordert komplexe qualitative und quantitative Bewertungskriterien, die durch den Einsatz von Spieltheorie und Data Science einen entsprechenden Mehrwert erbringen.
- Bei komplexen Verhandlungen mit nur einem Partner ohne Vergleichbarkeit mit Alternativen ist es notwendig, eine detaillierte Verhandlungsroadmap zu erstellen

mit dem Ziel, passgenaue, incentive-kompatible Vertragslösungen zu definieren und zu verhandeln.

- Die Professionalisierung der Verhandlungen generiert einen erheblichen Mehrwert für das Unternehmen durch kreative, zukunftsorientierte Lösungen. So sind Win-win-Ansätze mit dem Lieferanten möglich, etwa bei den Dimensionen Risikoverteilung und Kostenvermeidung.

Aufgabe des CPO ist es, Expertenteams für Vergabeoptimierung, Sourcing-Strategien und Lieferkettenmanagement zusammenzustellen und Stabsstellen mit Schnittstellen zu externen Experten einzurichten, die sowohl die Ausbildung der eigenen Fachleute und den Erfahrungsaustausch mit anderen Bereichen organisieren als auch bei besonderen Vergabesituationen optimale Lösungen für das Unternehmen entwickeln. Die souveräne Beherrschung aller dieser Aufgaben durch den CPO entscheidet über Erfolg oder Misserfolg seines Managements und den Wertschöpfungsbeitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg.

Die ausschlaggebende Frage für den CPO und das gesamte Board lautet dabei: Wie kann er erfolgreich Partnerschaften managen, ohne sich auf nur einen Lieferanten festzulegen? Und wenn sich das nicht vermeiden lässt: Wie kann er trotzdem die dadurch entstehende Verhandlungsmacht des Gegenübers reduzieren, indem er die beiderseitige Abhängigkeit so steuert, dass eine Kooperation die für beide Seiten nachhaltige und maximal gewinnbringende Lösung ist? Dies impliziert, dass die Vergabeentscheidung für die Zukunft des Unternehmens zunehmend an Bedeutung gewinnt und damit eine noch gründlichere Vorbereitung der Vergabe und die noch sorgfältigere Durchführung des Vergabeprozesses notwendig werden.

Solche Vergaben sind häufig komplex. Denn darin sind meist verschiedene Lieferanten involviert und es geht um unterschiedliche Optionen und Restriktionen, Anforderungen und Spezifikationen. Erforderlich sind deshalb

- der Einsatz digitaler Instrumente, die die Lösung mehrdimensionaler Optimierungsprobleme, eine interne Restriktionskalkulation, Vergleichbarkeit und Risikokalkulation ermöglichen.
- Kompetenz-Teams, um diese Themen sinnvoll in einem Unternehmen zu verwurzeln.
- kleine Teams aus Spezialisten, die im Unternehmen bekannt sind und genau für diese Vergaben geschult sind. Sie sind die Zukunft des modernen Einkaufs.
- Transparenz, Nachvollziehbarkeit und ganzheitlicher Unternehmensgedanke in den Vergabeentscheidungen.



Die Vision des Einkaufs ist klar wie noch nie. Damit entwickelt sich der Einkauf in den nächsten Jahren zum Rainmaker in den Unternehmen.



René Schumann, CEO
Negotiation Advisory Group



Für solche komplexen Verhandlungssituationen sind die meisten Unternehmen heute noch nicht gerüstet, sondern benötigen neben ihrer eigenen Einkaufsorganisation noch

besonders geschulte Spezialisten, die sie meist nur extern anheuern können.

Fazit

Ein CPO wird zukünftig daran gemessen, wie gut er seine Organisation und seine Teams in Richtung der beiden Pole des Einkaufs shiften kann. Gerade weil der Einkauf aktuell im Fokus der Unternehmen steht und er aufgrund der geopolitischen Lage, der Nachhaltigkeitsthematik und der Materialknappheit unter Druck geraten ist, muss er die Transformation schnellstmöglich einleiten. Der Einkauf hat jetzt die Möglichkeit, sich strategisch als „Rainmaker“ zu positionieren und als feste Größe im Unternehmen zu etablieren. Ansonsten droht ihm der Abstieg in die Belanglosigkeit und die undankbare Aufgabe des reaktiven Troubleshootings.

Soweit der Einkauf Technologie- und Data-getrieben ist, benötigt er ein gutes Einkaufsteam, das die Prozessautomatisierung etabliert, indem es Schnittstellen zwischen den automatisierten Prozessen im Unternehmen und den relevanten Daten sinnvoll implementiert. In Kombination mit diesen

Automatisierungsschnittstellen muss das Team Datenbanken aufbauen und für hochkomplexe strategische Vergaben einsetzbar machen. Für die Umsetzung lassen sich dann mit wenig zusätzlichem Aufwand externe Spezialisten (Verhandlungs-/Vergabeoptimierungsexperten, Data Scientists, etc.) hinzuziehen.

Soweit es um das Eingehen von Wertschöpfungs- und Innovationspartnerschaften geht, um Kooperation, Kollaboration, Verhandlungen von höchster Komplexität, Transparenzaufbau, Sensitivitätsanalysen und Risikomanagement, braucht der CPO individuelle Experten mit High-End-Ausbildung, die strategisch denken und eine Tiefenerkundung der Lieferkette vornehmen können. Diese notwendige Transformation zu bewältigen, ist eine Riesenaufgabe. Sie nicht anzugehen, bedeutet das Unternehmen nicht zukunftsfähig zu machen.





KONTAKT

Negotiation Advisory Group GmbH
Benrather Straße 12, 40213 Düsseldorf



Rene Schumann
CEO

Phone +49 162 4480 119
E-Mail r.schumann@n-advisory.com
Web www.n-advisory.com



NEGOTIATION¹
advisory group

Crowdfox
Im Mediapark 8a, 50670 Köln



Dirk Schäfer
CEO

Phone +49 172 281 600 1
E-Mail dirk.schaefer@crowdfox.com
Web www.crowdfox.pro

