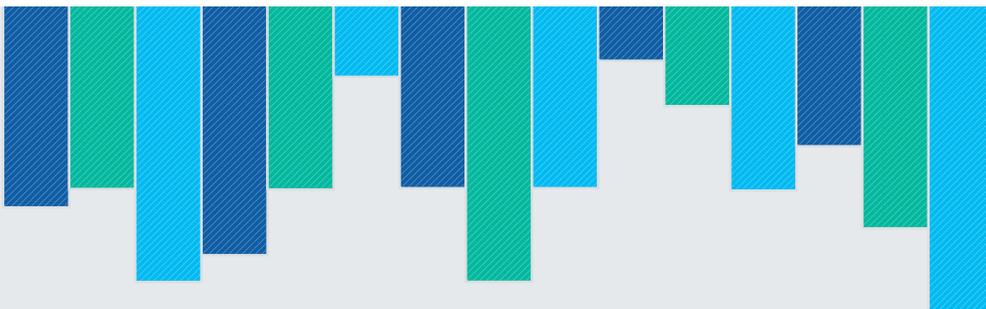


Digitale Optimierung zeigt den Weg zum strategischen Lieferantenmanagement



Gesponsert von



Unternehmen konzentrieren sich zunehmend auf die digitale Transformation ihrer Abläufe, um die Effizienz zu steigern, bessere datengesteuerte Entscheidungen zu treffen und Kosten zu senken. Im Zuge der Transformation von Unternehmen gehört die Beschaffung oft zu den letzten Operationen, die sich weiterentwickeln. Allerdings hat die digitale Transformation für Chief Procurement Officers eine wachsende Priorität, was die Frage aufwirft, inwieweit Unternehmen Technologie einsetzen, um ihre Beschaffungsziele zu erreichen?

Führungskräfte, die mit dem Online-Kauf von Konsumgütern aufgewachsen sind, erwarten jetzt diese Kaufoption für die Zukunft. In der Zwischenzeit erkennen Manager, dass sie mithilfe des E-Commerce schneller Verbrauchsmaterialien von einer breiteren Basis von Anbietern beziehen können, oft zu niedrigeren Preisen. Am wichtigsten ist vielleicht, dass digitale Lösungen die taktische, sich wiederholende und oft manuelle Arbeit in Einkaufsprozessen erleichtern können, sodass Beschaffungsteams strategischere Rollen in ihrem Unternehmen übernehmen können. Bessere Daten und Analysen liefern beispielsweise Beschaffungsleitern die Informationen, die sie benötigen, um Initiativen zur Lieferantenvielfalt voranzutreiben und Fortschritte in Richtung auf Nachhaltigkeitsziele zu erzielen, während gleichzeitig die Ausgaben über ein komplexes Netz von Anbietern effektiv verwaltet werden.

Wir haben Forschungen von Harvard Business Review Analytic Services gesponsert, um die Herausforderungen, denen sich Unternehmen bei ihrem Lieferantenmanagement gegenübersehen, und die Vorteile der Einführung der richtigen Technologien aufzudecken. In ausführlichen Interviews mit Vordenkern und Organisationen, die die Beschaffungstransformation vorantreiben, zeigt dieser Bericht, wie wichtig digitale Geschicklichkeit ist, um mit Veränderungen Schritt zu halten und die Rolle des Beschaffungswesens als strategischer Antrieb für das Unternehmen zu stärken.

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Bericht gefällt, und laden Sie ein, mehr darüber zu erfahren, wie Amazon Business Führungskräften hilft, ihren Einkaufsprozess neu zu gestalten, neue Effizienzen zu erzielen und das Unternehmenswachstum mithilfe digitaler Beschaffungslösungen voranzutreiben. Besuchen Sie uns unter business.amazon.de, um mehr zu erfahren.



Florian Böhme
Direktor,
Amazon Business Deutschland

Digitale Optimierung ebnet den Weg zum strategischen Lieferantenmanagement

Lieferantenmanagement und Beschaffung sind im Zeitalter der digitalen Transformation Spätzügler. Aber Unternehmen haben in den letzten Jahren gelernt, wie anfällig globale Lieferketten für Störungen sind, was zu einem erneuten Schwerpunkt auf der Digitalisierung des Lieferantenmanagements und der Beschaffungsprozesse führt. Während die Kostensenkung weiterhin oberste Priorität hat, muss die Beschaffung leichter und intelligenter in ihrer Strategie sein.

Laut einer globalen Umfrage von Harvard Business Review Analytic Services unter 271 Befragten hoffen Unternehmen, dass digitale Technologie ihnen helfen wird, Kosten zu senken, die Effizienz zu steigern und die Datenerfassung und -analyse zu verbessern. Die Befragten waren überwiegend hochrangige Führungskräfte aus Unternehmen mit einer Größe von 100 bis über 10.000 Mitarbeitern aus allen Branchen. Die Umfrage zeigt, dass Unternehmen zunehmend in digitale Technologien investieren – 41 % der Befragten geben an, dass die Ausgaben in diesem Jahr gestiegen sind, und 45 % sagen, dass sie im nächsten Jahr steigen werden. Die Befragten erwarten, dass die digitale Technologie nicht nur die Effizienz steigert und die Kosten senkt, sondern auch die Datenerfassung und -analyse verbessert.

„Es wird für Unternehmen immer schwieriger, wettbewerbsfähig und agil zu bleiben, wenn sie weiterhin in einem nicht-digitalen Modell arbeiten“, sagt Jim Kilpatrick, Global Supply Chain and Network Operations Leader bei Deloitte Consulting. „Die Lieferkette der Zukunft ist eindeutig digital.“

Die Umfrageergebnisse deuten jedoch stark darauf hin, dass viele Unternehmen nicht genügend Daten oder die richtigen Arten von Daten sammeln. Dieses Problem stellt ein bisschen ein Henne-Ei-Problem dar. Unternehmen hoffen, dass die Digitalisierung ihnen dabei hilft, die Datensammlung und -analyse zu verbessern, aber wenn sie nicht die richtigen Daten sammeln, wird diese Analyse wahrscheinlich nicht sehr umfangreich oder nützlich sein. Auf der anderen Seite können diejenigen, die sicherstellen, dass sie genügend genaue Daten in den richtigen Kategorien sammeln, mithilfe von Analysen Trends im Einkauf erkennen, die dazu beitragen, die strategischen Ziele ihres Unternehmens zu erreichen. Sie können nicht nur Kosteneinsparungen quantifizieren, sondern auch Erkenntnisse weit über den finanziellen Aspekt hinaus liefern.

Und die Vorteile werden mit fortschrittlichen Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI) und maschinellem Lernen noch größer. Digitale Technologien können den Verwaltungsaufwand und die Kosten reduzieren, indem sie

HIGHLIGHTS (MARKIERUNGEN)



73 % der Umfrageteilnehmer gaben an, dass die **Reduzierung der Kosten im nächsten Jahr eine der obersten Prioritäten** des Lieferantenmanagements und der Beschaffung ihres Unternehmens ist.



54 % sagen, dass die Fähigkeit, **als Reaktion auf eine Störung schnell den Lieferanten zu wechseln**, zu den größten Herausforderungen ihres Unternehmens gehört.



24 % geben an, **dass sie den Großteil der von ihnen gesammelten Lieferantendaten so analysieren**, dass sie die Entscheidungsfindung unterstützen.



„Es wird für Unternehmen immer schwieriger, wettbewerbsfähig und agil zu bleiben, wenn sie weiterhin in einem nicht-digitalen Modell arbeiten“, sagt Jim Kilpatrick, Global Supply Chain and Network Operations Leader bei Deloitte Consulting.

ABBILDUNG 1

Weniger Kosten, mehr Geschwindigkeit, alles digital

Kostensenkung und höhere Agilität führen dazu, dass die Befragten die Prioritäten des Lieferantenmanagements wählen

Was sind die wichtigsten Prioritäten für das Lieferantenmanagement und die Beschaffungsvorgänge Ihres Unternehmens im nächsten Jahr?

[BIS ZU FÜNF AUSWÄHLEN]



Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juli 2021

beispielsweise digitale Rechnungen akzeptieren, während die Mitarbeiter ausnahmsweise Papierrechnungen bearbeiten, erklärt Kilpatrick. „Künstliche Intelligenz kann diese Papierrechnungen sortieren, alle Probleme identifizieren und sie automatisch lösen, ohne dass Menschen beteiligt sind.“

Kosten und Effizienz von Online-Shops

Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen waren schon immer und werden wahrscheinlich auch weiterhin oberste Priorität im Einkauf haben. Für den Spring Branch Independent School District in Houston hat dies mit Sicherheit höchste Priorität. „Jeden Dollar, den ich einspare, ist ein Dollar, der in die Klassenzimmer gesteckt wird, um die Bildung von Kindern zu gewährleisten“, sagt Rick Gay, Director of Procurement Services für den Bezirk.

In den letzten zwei Jahren haben die Mitarbeiter von Spring Branch über eine E-Commerce-Site Artikel wie Büromaterial, Computerperipheriegeräte, Bücher und andere Lehrplanartikel gekauft. Gay schätzt, dass der Bezirk bisher mehr als 800.000 USD eingespart hat, davon allein mehr als 400.000 USD für Büromaterial. Dazu gehören Einsparungen von 417.000 USD an harten Kosten – niedrigeren Preisen – und 459.000 USD an weichen Verwaltungskosten, sagt er. Außerdem spart der Bezirk deutlich an Versandkosten und Vorlaufzeiten. Der Online-Shop versendet viele Artikel kostenlos. Bestellungen kommen normalerweise innerhalb von drei Tagen an, im Vergleich zu 15 Tagen aus herkömmlichen kommerziellen Quellen, sagt Gay.

Der Bezirk spart Geld, und das Personal liebt den Komfort. Anstatt dass die Lehrer stundenlang Kataloge durchblättern, Seiten markieren und dann einen manuellen und zeitaufwändigen Bestell- und Kaufprozess durchlaufen, sage ich den Lehrern, dass sie am Sonntagabend im Pyjama zu Hause sitzen und Material bestellen können, sagt er. „Ich wäre heute nicht mehr am Leben, wenn ich versuchen würde, ihnen diese Option zu nehmen.“

Die Bedeutung der Kostensenkung wird durch die Harvard Business Review Analytic Services-Umfrage bestätigt. Es war die am häufigsten genannte Priorität für Lieferantenmanagement und Beschaffungsvorgänge, die von 73 % der Befragten gewählt wurde, gefolgt von der Erhöhung der Agilität und Geschwindigkeit der Beschaffung (54 %) und der Digitalisierung des Einkaufs (52 %). **ABBILDUNG 1** Obwohl die Umfrageteilnehmer insgesamt zufrieden mit der Einfachheit und Geschwindigkeit der Bestellung sind, geben sie an, dass es bequemer sein könnte. Etwa 45 % der Befragten stimmen der Aussage vollkommen oder eher zu: „Käufer können am Arbeitsplatz genauso einfach wie zu Hause online einkaufen.“ Allerdings stimmen beachtliche 37 % dieser Aussage überhaupt nicht oder eher nicht zu.

Business-to-Business-Online-Shops können dazu beitragen, die Beschaffungskosten zu senken und den Einkaufspreis zu reduzieren. Sie bieten Organisationen Zugang zu vielen Lieferanten in vielen Kategorien, alles an einem Ort. Sie können auch für Tail Spend verwendet werden – seltene Einkäufe mit geringem Geldbetrag für den täglichen Betrieb eines Unternehmens, sagt Patrick C. Connaughton, Research Director bei Gartner, wo er Kunden in Bezug auf Beschaffung und strategische Beschaffung berät. Die Beschaffung hat weniger Kontrolle über diese Ausgaben, da sie von so vielen verschiedenen Personen in einem Unternehmen und nicht unbedingt durch ausgehandelte Verträge erledigt wird, sagt er. Einige Online-Shops beginnen, „das Beste aus beiden Welten“ anzubieten, indem sie mehr Anpassungsmöglichkeiten ermöglichen, fügt er hinzu. „Sie ermöglichen es der Beschaffung, grundlegende Richtlinienprüfungen und Geschäftsregeln einzubauen, die sie in bestimmten Situationen anwenden möchte. Es gibt der Beschaffung ein wenig Kontrolle, die sie vorher nicht hatte, während es dennoch ermöglicht, dass ein solcher Einkauf in Selbstbedienung erfolgt.“

Einige E-Commerce-Sites kuratieren Waren für bestimmte Branchen und sogar bestimmte Organisationen, um Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors zu bedienen, sagt Connaughton. Im Fall des Spring Branch Independent School District beherbergt die Website einen Kaufvertrag, der eine Vielzahl beliebter Materialien in mehreren Kategorien umfasst, die laut Gay vom Bezirk überprüft und genehmigt wurden.

Indirekte Ausgaben bereiten selbst großen Unternehmen große Kopfschmerzen. „Wir haben wahrscheinlich acht- bis zehnmal mehr indirekte Lieferanten als direkte Lieferanten“, sagt Torsten Pilz, Senior Vice President und Chief Supply Chain Officer bei Honeywell. Das Fortune-100-Unternehmen mit einem Umsatz von 32,6 Milliarden USD und 200 Fabriken auf der ganzen Welt stellt alles von Rauchmeldern bis hin zu Flugzeugtriebwerken her. Es verwendet einen Online-Shop für indirekte Ausgaben, einschließlich für Büromaterial; IT-Geräte; und Materialien für Wartung, Reparatur und Betrieb (MRO), sagt Pilz. „Dies ist eine gute Möglichkeit für uns, diese enormen indirekten Ausgaben zu konsolidieren.“

Das Unternehmen nutzt E-Commerce seit Jahren als Beschaffungstool, hat jedoch kürzlich einen der Stores in die Planungstools von Honeywell als Teil einer integrierten Supply-Chain-Plattform integriert, um einen reibungsloseren, schnelleren und effizienteren Prozess zu schaffen. Honeywell hat beispielsweise den Online-Shop, der eine Sammlung von Verbrauchsmaterialien wie Hydraulikflüssigkeit für MRO anbietet, die für seine Einrichtungen in einer bestimmten Region der Welt kuratiert wurden.

„Früher mussten wir warten, bis der Lkw auftauchte [mit allem, was für die Reparatur oder Wartung einer Maschine benötigt wurde]“, erklärt er. „Jetzt werden wir benachrichtigt, wenn die Bestellung eingegangen ist und erhalten eine Versandvorankündigung, wann sie eintrifft, damit wir die Produktion entsprechend planen können.“

Eine solche Koordination erfordert nicht nur ein digitales Lieferantenportal, sondern auch ein vollständiges, integriertes Lieferketten- und Beschaffungssystem, das Honeywell als eines der strategischen Gesamtziele des Unternehmens aufbaut. „Wir haben vor zwei bis drei Jahren entschieden, dass die Zukunft der Lieferkette digital ist“, sagt Pilz. „Bis Ende 2022 werden wir voraussichtlich 98 % unseres Umsatzes mit einem integrierten [digitalen] Planungssystem erzielen“,



„Bis Ende 2022 werden wir voraussichtlich 98 % unseres Umsatzes mit einem integrierten [digitalen] Planungssystem erzielen. Das verschafft uns erhebliche Vorteile bei der Konnektivität zwischen Lieferanten, Nachfrage, Vertrieb, Produktion und Logistik“, sagt Torsten Pilz, Senior Vice President und Chief Supply Chain Officer bei Honeywell.

versichert er. „Das verschafft uns erhebliche Vorteile bei der Konnektivität zwischen Lieferanten, Nachfrage, Vertrieb, Produktion und Logistik.“

Digitale Trennung

Trotz der Vorteile haben die meisten Unternehmen das Lieferantenmanagement und die Beschaffung nur langsam digitalisiert. Das langsame Tempo hat mehrere Gründe. Die Beschaffung konzentrierte sich traditionell auf das taktische und das transaktionale – Beschaffen von Materialien und Komponenten zum besten Preis und anschließendes Festhalten der Lieferanten an diesen Preis- und Lieferangeboten. Lieferanten haben sich in der Vergangenheit geweigert, reichhaltige digitale oder analoge Daten bereitzustellen, die aussagekräftige Analysen ermöglichen. Und die Beschaffung steht auf der Liste der IT-Prioritäten eher weit unten.

Schon vor der Pandemie hatte diese Konvention begonnen, sich zu ändern. Führungskräfte in der Lieferkette wie Pilz von Honeywell erhalten die Finanzierung und Managementunterstützung, um das Lieferantenmanagement und die Beschaffung zu digitalisieren. Unternehmen haben damit begonnen, ein breiteres Spektrum an Informationsquellen zu erschließen – einschließlich externer Datenanbieter –, um Lieferantenrisiken zu identifizieren. CEOs und Vorstände priorisieren die IT für die Lieferkette.

Die Pandemie hat solche Bemühungen beschleunigt und andere dazu veranlasst, die Beschaffung in ihren Prioritäten für die digitale Transformation zu erhöhen. Laut einer Umfrage von Gartner im vergangenen Jahr haben sieben von zehn Vorständen ihre Geschäftsinitiativen aufgrund von Lieferunterbrechungen aufgrund von Covid-19 beschleunigt.¹ „Covid-19 hat eine Reihe von Schwachstellen im erweiterten Liefernetzwerk aufgedeckt, und das hat die Chief Operating Officers und CPOs [Chief Procurement Officers] wie nie zuvor unter Druck gesetzt“, sagt Kilpatrick von Deloitte. „Nicht nur in der C-Suite, sondern auf Vorstandsebene erregt es Aufmerksamkeit.“



„Covid-19 hat eine Reihe von Schwachstellen im erweiterten Versorgungsnetzwerk aufgedeckt, und das hat die Chief Operating Officers und CPOs wie nie zuvor unter Druck gesetzt. Es erregt nicht nur in der C-Suite Aufmerksamkeit, sondern auch auf Vorstandsebene“, sagt Jim Kilpatrick von Deloitte Consulting.

Obwohl die Umfrageteilnehmer mit der Gesamtqualität des Lieferantenmanagements und der Beschaffungsprozesse ihres Unternehmens zufrieden sind, bewerten sie 59 % mit gut oder sehr gut, setzen jedoch auf digitale Lösungen, um sie zu optimieren. Bei der Frage nach den Vorteilen, die ihr Unternehmen durch die Digitalisierung erreichen möchte, stimmen die Top-Entscheidungen eng mit den wichtigsten Prioritäten für das Lieferantenmanagement und die Beschaffung für das nächste Jahr überein. Um 72 % wurde eine gesteigerte Betriebseffizienz und um 58 % reduzierte Kosten gewählt. **ABBILDUNG 2** Eine weitere große Priorität für 40 % der Befragten ist eine verbesserte Datenerfassung und

-analyse, die 42 % als einen der wichtigsten Vorteile der Digitalisierung wählten.

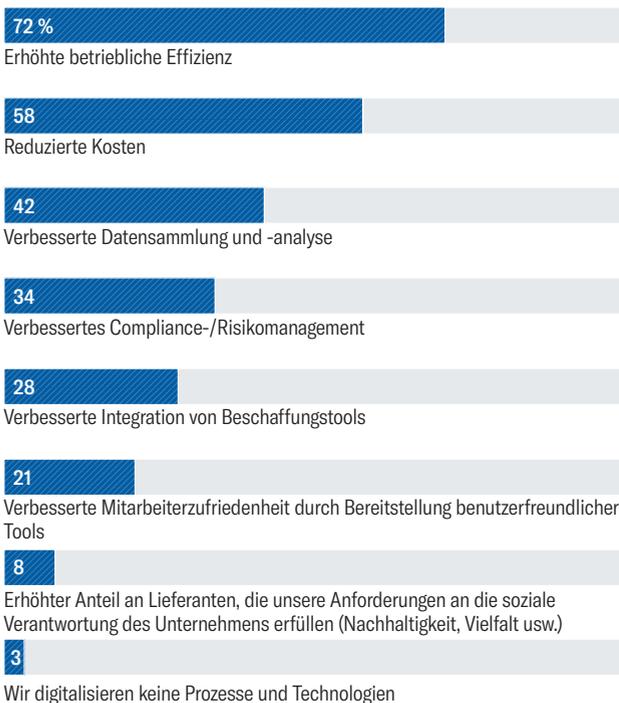
Unternehmen beginnen mit der Digitalisierung und Einführung von Technologien auf vielfältige Weise, von den einfachsten bis hin zu den anspruchsvollsten. Große multinationale Konzerne mit globalen Lieferketten, wie Honeywell, steuern auf eine vollständige Digitalisierung mit hochentwickelten IT-Infrastrukturen zu, die nicht nur detaillierte Lieferantendaten sammeln, sondern auch KI verwenden, um präskriptive Datenanalysen durchzuführen. Am anderen Ende des Spektrums stehen Unternehmen, die noch Papier- und manuelle Prozesse verwenden und möglicherweise gerade erst mit der Automatisierung beginnen.

ABBILDUNG 2

Digital: Der große Wegbereiter

Effizienz und reduzierte Kosten sind die wichtigsten Vorteile, die sich die Befragten durch die Digitalisierung erhoffen

Welche Vorteile erhofft sich Ihr Unternehmen durch die Digitalisierung weiterer Prozesse und Technologien? [BIS ZU DREI AUSWÄHLEN]



Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juli 2021

Organisationen fehlen Daten

Unabhängig davon, wo sich ein Unternehmen im Spektrum der digitalen Akzeptanz befindet, liegt der Schlüssel zur Erschließung eines der größten Vorteile der Technologie – der Analytik – darin, nicht nur über Daten, sondern auch über die richtigen Daten zu verfügen.

Die Umfrage zeigt, dass Unternehmen nicht so gut darin sind, Daten zu sammeln und zu analysieren, obwohl die Verbesserung der Datensammlung und -analyse oberste Priorität hat. Die Befragten bewerten die Fähigkeit ihres Unternehmens, Daten zu verfolgen und zu analysieren, geringer als andere Aspekte ihres Lieferantenmanagements und ihrer Beschaffungsprozesse – nur 41 % bewerten ihre Fähigkeit, dies zu tun, als gut oder sehr gut, während 26 % diese als schlecht oder sehr schlecht einstufen.

Gleichzeitig hoffen Unternehmen, dass Technologien ihnen helfen werden, ihre Fähigkeit zum Sammeln und Analysieren von Daten zu verbessern – 42 % der Befragten bezeichnen dies als einen der wichtigsten Vorteile der Digitalisierung. Das Sammeln von mehr Daten kann jedoch von geringem Nutzen sein, es sei denn, sie sammeln genügend der richtigen Arten von Daten, was laut Umfrage möglicherweise nicht der Fall ist. Als die Befragten gebeten wurden, aus einer Liste von Datentypen anzugeben, die ihre Organisationen über Lieferanten erheben und pflegen, war das Ergebnis wie folgt: 79 % der Befragten wählen grundlegende Lieferantendaten (wie Firmenname und Adresse), 64 % geben aktuelle Preise an, 64 % geben Vertragsbedingungen an und 59 % erheben Leistungsdaten (wie Lieferzeiten, Flexibilität, Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Bestellungen). **ABBILDUNG 3** Nur 54 % der Befragten geben an, dass sie die Gesamtausgaben für jeden Lieferanten erfassen und verwalten, was jeden Versuch, die Ausgabenmuster zu analysieren, behindern würde.

Noch wichtiger ist, dass Unternehmen nicht analysieren, welche Daten sie bereits haben. Nur ein Viertel (24 %) der Befragten gibt an, dass sie die Mehrheit der Daten, die sie über Lieferanten sammeln, auf eine Weise analysieren, die die Entscheidungsfindung unterstützt. 54 % geben an, dass sie

die Hälfte oder weniger als die Hälfte ihrer Lieferantendaten sinnvoll analysieren (23 % der Befragten sagen, dass sie 26 bis 50 % analysieren; 31 % sagen, dass 25 % oder weniger der Daten analysiert werden). Ein erheblicher Anteil der Befragten – 22 % – gibt zu, nicht zu wissen, inwieweit ihre Lieferantendaten analysiert werden.



Organisationen, die den Einkauf kontrollieren, die richtigen Daten sammeln und fortschrittliche Technologien einsetzen, sehen große Vorteile.

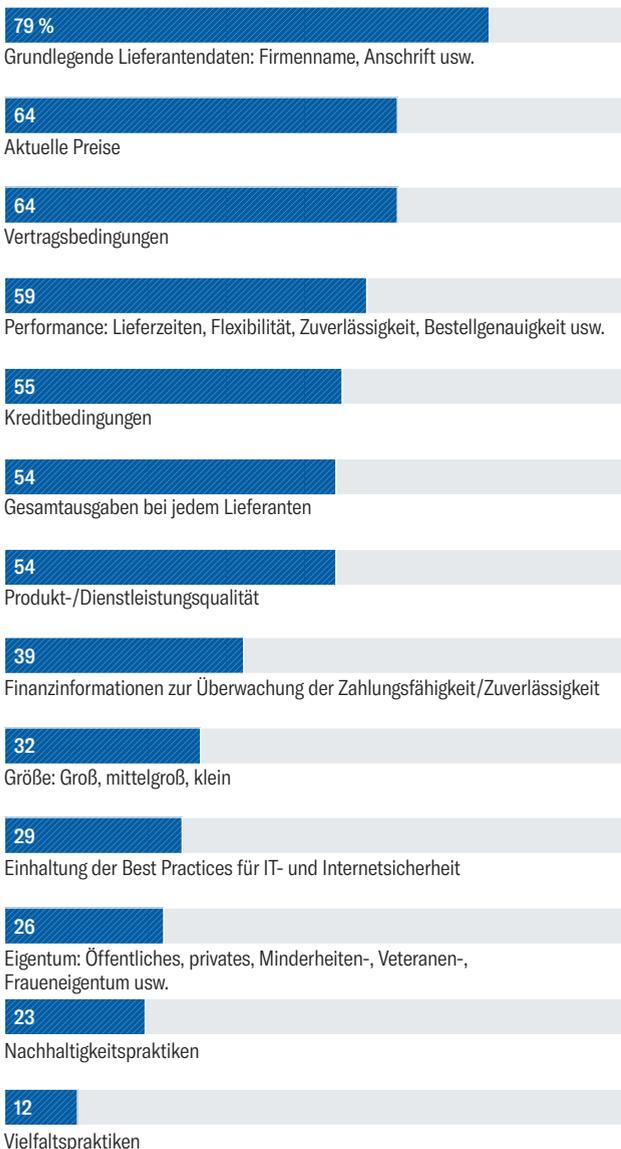
ABBILDUNG 3

Name, Preis und Seriennummer

Die meisten Unternehmen sammeln keine umfangreichen Daten von ihren Lieferanten

Welche Daten erfasst und verwaltet Ihre Organisation über Lieferanten?

[ALLE ZUTREFFENDEN ANTWORTEN AUSWÄHLEN]



Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juli 2021

Vielleicht können sie die Daten nicht analysieren, weil sie nicht digital sind oder zumindest nicht in einem Format vorliegen, das Analysen ermöglichen würde. Viele Unternehmen verwenden immer noch Papier- und manuelle Prozesse, insbesondere für indirekte Ausgaben. „Eine Firma, mit der ich gesprochen habe, hat letztes Jahr 24.000 Bestellungen für weniger als 5.000 USD reduziert“, sagt Kilpatrick. Dieses System kostet viel Zeit und Geld. In einigen Fällen „kostete es mehr, eine Bestellung zu stornieren, als der Warenwert auf der Bestellung“, sagt er.

E-Commerce-Shops können die Daten zu den Einkäufen von Unternehmen analysieren. Gay kann die Bestellungen des Schulbezirks auf der Plattform im Zeitverlauf verfolgen – zum Beispiel Monat für Monat – und er kann aufschlüsseln und sehen, welche Artikel von wem in bestimmten Kategorien gekauft wurden. Diese Funktion ermöglicht es ihm, weitere Einsparpotenziale zu erkennen. Es ermöglicht ihm auch zu überprüfen, ob das, was im Geschäft gekauft wird, nur das ist, was im Rahmen des Vertrags gesetzlich zulässig ist. Der Bezirk hat in den letzten zwei Jahren Artikel im Wert von fast 3 Millionen USD auf der Website gekauft, wobei mehr als ein Viertel aller Bestellungen über den Online-Shop eingehen, sagt Gay. Die Mitarbeiter bekommen, was sie brauchen, und die Schulen sparen Geld und Zeit. „Sie haben so viele Artikel, für die ich früher separate Angebote oder Ausschreibungen machen musste“, sagt er.

Aber der Online-Shop kuratiert Artikel nur für einen Vertrag, der nur eine Kaufmethode darstellt. Die Mitarbeiter sind nicht verpflichtet, diesen Vertrag oder den Online-Shop zu nutzen. Der Bezirk bietet ihnen weiterhin die Flexibilität, auf die von ihnen bevorzugte Art und Weise einzukaufen, und einige Mitarbeiter bevorzugen immer noch, aus Papierkatalogen zu bestellen, bemerkt Gay.

Verwalten Sie die Widerstandsfähigkeit, indem Sie Lieferrisiken in Echtzeit verfolgen

Organisationen, die den Einkauf kontrollieren, die richtigen Daten sammeln und fortschrittliche Technologien einsetzen, sehen große Vorteile. Große Unternehmen verfügen im Allgemeinen über die detaillierten Daten, eine umfangreiche IT-Infrastruktur und die digitale Leistungsfähigkeit, um die modernsten Technologien, einschließlich künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen, zu nutzen. „Das gibt



„Bei unseren Betriebsbewertungen müssen wir nicht mehr auf Excel oder PowerPoint zurückgreifen. Wir haben ein Dashboard, das bei Bedarf auf einen einzelnen Datenpunkt zurückgreifen kann“, erklärt Torsten Pilz von Honeywell.

ihnen eine ständige Transparenz über ihre Lieferantenbasis“, sagt Kilpatrick. „Sie wissen um Risiken, sobald sie auftauchen.“

Diese Art der Analyse hat angesichts der durch die Pandemie verursachten Unterbrechung der Lieferkette immer mehr an Bedeutung gewonnen. Dies ist wahrscheinlich der Grund, warum 54 % der Befragten die Möglichkeit eines schnellen Lieferantenwechsels als eine ihrer größten Herausforderungen ansehen. **ABBILDUNG 4** 31 % der Befragten bewerten die Fähigkeit ihres Unternehmens, als Reaktion auf eine Störung schnell den Lieferanten zu wechseln, als schlecht oder sehr schlecht.

Diese Unfähigkeit zu reagieren zeigt sich auf unterschiedliche Weise. Die Organisation hat möglicherweise nicht die Transparenz, um bestehende Lieferrisiken zu erkennen, ganz zu schweigen davon, dass sie diese vorhersehen und proaktive

Maßnahmen ergreifen. Oder, wenn eine Katastrophe eintritt, verfügen sie möglicherweise nicht über die Informationen, die sie für eine schnelle Reaktion benötigen. „Als die Pandemie ausbrach, mussten viele Unternehmen wissen, welche Lieferanten Klauseln über höhere Gewalt in ihren Verträgen hatten“, erklärt Connaughton von Gartner, aber viele hatten Schwierigkeiten, diese zu identifizieren. „Sie erkannten, wie unorganisiert sie bei der Speicherung und Verwaltung von Verträgen waren.“

Die digitale Strategie von Honeywell half dem Unternehmen, die Pandemieunterbrechung zu bewältigen. Als Teil seines integrierten Programms zur Digitalisierung der Lieferkette baute das Unternehmen eine Datendrehscheibe und eine Analyseplattform auf, die Beschaffung, Logistik, Fertigung und Planung umfasst. Die Plattform umfasst detaillierte Daten bis hin zu Fertigungsdaten auf Maschinenebene in Honeywell-Fabriken.

„Bei unseren Betriebsbewertungen müssen wir nicht mehr auf Excel oder PowerPoint zurückgreifen. Wir haben ein Dashboard, das bei Bedarf auf einen einzelnen Datenpunkt zurückgreifen kann“, erklärt Pilz. „Wir können potenzielle Engpässe für jedes von uns hergestellte Endprodukt abbilden. Wir können die kritischsten Komponenten identifizieren und priorisieren, die ein maximales Geschäftsergebnis erzielen – wie Umsatz oder Lieferung an Kunden. Ich weiß vielleicht, dass mir bestimmte Teile fehlen, aber was ich wirklich brauche, ist die Top 100 zu identifizieren, die für uns als Unternehmen wirklich wichtig sind, damit ich mich darauf konzentrieren kann.“

Das Tool ermöglichte es Honeywell, frühzeitig einen potenziellen Mangel an einem bestimmten Chip zu erkennen, der in seine Rauchmelder eingebaut wurde, und Maßnahmen zu ergreifen, um seine Auswirkungen zu mindern, einschließlich Verhandlungen mit Lieferanten und der Einleitung eines eigenen Engineering-Projekts, um schnell ein alternatives Design zu entwickeln, das den Chip nicht erfordern würde, sagt er.

Daten analysieren, um Vielfalts- und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen

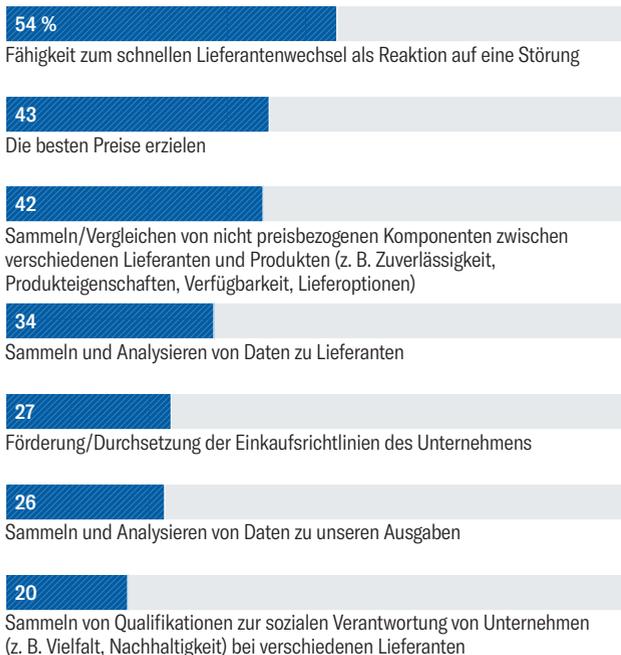
Das Sammeln und Analysieren umfassender Daten von Lieferanten ist auch in anderer Hinsicht wichtig. Immer mehr Unternehmen möchten beispielsweise Lieferanten bevorzugen, die bei bestimmten Faktoren der sozialen Unternehmensverantwortung (CSR) gute Ergebnisse erzielen. In einer 2021 von Deloitte durchgeführten Umfrage unter CPOs stieg CSR im Vergleich zu 2019 um 22 % an – der größte Anstieg aller Faktoren.² Die digitale Transformation hat mit 20 % den zweitgrößten Prioritätszuwachs erfahren. Dieser Anstieg stellt CSR nahezu auf eine Stufe mit traditionellen Beschaffungszielen wie Kostensenkung, Effizienzsteigerung und Risikomanagement, versichert Kilpatrick.

ABBILDUNG 4

Herausforderungen im Lieferantenmanagement und in der Beschaffung

Die größten Herausforderungen im Lieferantenmanagement spiegeln den durch Covid-19 verursachten Stress wider

Was sind die größten Herausforderungen für das Lieferantenmanagement und die Beschaffung in Ihrem Unternehmen? [BIS ZU DREI AUSWÄHLEN]



Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juli 2021

In der Harvard Business Review Analytic Services-Umfrage rangiert das Sammeln und Vergleichen von nicht preisbezogenen Komponenten bei verschiedenen Lieferanten jedoch nicht so weit oben auf der Liste der Beschaffungsherausforderungen ihres Unternehmens, die von den Befragten nur zu 42 % gewählt wurden.

Weniger als die Hälfte (44 %) der Befragten gaben an, dass ihre Unternehmen sogar Anforderungen an Vielfalt oder Nachhaltigkeit an Lieferanten stellen; weitere 23 % sagen, dass sie es nicht wissen. Von denjenigen, die Anforderungen haben, sagt die Hälfte (49 %), dass sie eine Dokumentation vom Lieferanten benötigen, was wahrscheinlich nicht mehr bedeutet als das Sammeln von Formularen. Etwa 17 % recherchieren selbst und sammeln und bestätigen Daten manuell. Weitere 15 % geben an, dass sie nicht überprüfen, dass Lieferanten die Anforderungen an Vielfalt oder Nachhaltigkeit erfüllen, die Einhaltung der Anforderungen jedoch entweder vertraglich festgelegt ist oder sich auf das Wort des Lieferanten verlässt. Nur 11 % sammeln, bestätigen und analysieren Daten zu Vielfalt oder Nachhaltigkeit digital.

Viele Unternehmen haben immer noch Schwierigkeiten, die Art von Daten zu sammeln, die zu strategischen Maßnahmen führen können. „Sie haben vielleicht gültige Daten, aber was bedeutet das? Connaughton fragt: Welche Maßnahmen sollte die Organisation basierend auf diesen Daten ergreifen?“

Mit detaillierten Daten und den richtigen Analysen, erklärt Connaughton, könnte die Beschaffung weit über die Grundlagen der traditionellen Ausgabenanalyse hinausgehen. „Man könnte bessere Lieferantenempfehlungen aussprechen und so das Vertrauen der Geschäftsinteressenten gewinnen und nicht nur als Beschaffungspolizei angesehen werden“, sagt er. „Die Analyse könnte beispielsweise ergeben, dass die Organisation, wenn sie Lieferanten einsetzt, die als vielfältiger oder nachhaltiger gelten, tatsächlich Geld spart und qualitativ hochwertigere Waren erhält. Es ist eine wunderbare Gelegenheit für den Einkauf, zu zeigen, wie er diese übergreifenden Unternehmensziele beeinflussen kann.“

Der Tyrannei der Taktik entkommen

Beschaffungsvorgänge, die detailliertere Lieferantendaten sammeln und die über die Technologie verfügen, diese auf nützliche Weise zu analysieren, werden in der Lage sein, eine strategischere Rolle in ihren Organisationen zu spielen. Trotz der Fortschritte wird das Feld immer noch von der „Tyrannei der Taktik“ dominiert, sagt Kilpatrick. Laut dem Deloitte-Bericht verbringen Beschaffungsmitarbeiter immer noch 74 % ihrer Zeit mit Transaktionen und operativen Aktivitäten.

Dennoch zeigt die Harvard Business Review Analytic Services-Umfrage, dass Unternehmen voranschreiten und fortschrittlichere digitale Technologien in ihren Lieferantenmanagement- und Beschaffungsprozessen einsetzen. Etwa 59 % der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen derzeit zumindest einige fortschrittliche Analysen verwendet: 27 % geben an, dass ihr Unternehmen über Pilotprojekte und Experimente verfügt, weitere 21 % berichten von einer frühen Einführung und 11 % haben eine signifikante Einführung, was bedeutet, dass das Unternehmen die Technologie in einem erheblichen Teil seines Betriebs einsetzt. Auf die Frage nach den Plänen für das nächste Jahr geben 18 % an, dass sie Advanced Analytics implementiert haben und planen, deren Einsatz auszuweiten. Weitere 24 %



„Es ist ein Kulturwandel für die Beschaffung, an einem Tisch Platz zu nehmen und als Beitrag angesehen zu werden, der über die Kostenkontrolle hinausgeht“, sagt Patrick C. Connaughton, Forschungsdirektor bei Gartner.

geben an, über Machbarkeitsnachweise zu verfügen und ihre Nutzung auszuweiten.

Die Befragten berichten von geringeren Akzeptanzraten von Roboterprozessautomatisierung und künstlicher Intelligenz/maschinellern Lernen, obwohl die Befragten darauf hindeuten, dass die Nutzung von beiden im kommenden Jahr zunehmen wird.

Um aus dem taktischen Modus in den strategischen Modus auszurechnen, bedarf es jedoch mehr als nur guter Technik. „Es ist ein Kulturwandel für die Beschaffung, am Tisch Platz zu nehmen und als Beitrag angesehen zu werden, der über die Kostenkontrolle hinausgeht“, sagt Connaughton.

Um strategischer zu werden, müssen Unternehmen auch große Kompetenzlücken in der Beschaffung schließen. „Die größte Herausforderung besteht darin, dass viele Beschaffungsmitarbeiter nicht über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um die Technologie zu nutzen“, sagt Connaughton. „CPOs sagen uns, dass sie die besten Analysetools der Welt haben, aber wenn sie nicht die Leute haben, die wissen, wie man die Ergebnisse interpretiert und die Daten verwendet, dann wird es nichts nützen.“

Kilpatrick stimmt zu. „Die taktische Arbeit durch integrierte Systeme und digitale Technologien zu automatisieren ist eine Sache. Es ist eine andere Sache, in eine riesige Terabyte-Datenbank zu graben und diese nach Informationen zu suchen, die Ihnen helfen, die Dynamik Ihrer Lieferbasis besser zu verstehen.“

Fazit

Obwohl Unternehmen optimistisch sind, was digitale Technologien für das Lieferantenmanagement und die Beschaffung leisten können, müssen sie möglicherweise einiges an Arbeit leisten, bevor sie alle Vorteile sehen, die sie sich erhoffen. Dieser Aufwand bedeutet, Prozesse neu zu gestalten, intelligent in die richtigen Technologien zu investieren und sicherzustellen, dass die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten vorhanden sind.

Unternehmen, die in Technologie investieren und ihre Mitarbeiter weiterbilden, ermöglichen es dem Lieferantenmanagement und der Beschaffung, die Unternehmensstrategie stärker zu unterstützen. „Sie können frühzeitig damit beginnen, Lösungen zu entwickeln, die



Die gute Nachricht ist, dass fast jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe oder seinem Budget, in eine digitale Zukunft starten kann.

Spezifikationen möglicherweise aufgrund ihres Wissens über die Lieferbasis in Frage stellen oder Möglichkeiten zur Reduzierung der Anzahl der für die Herstellung eines Produkts erforderlichen Komponenten identifizieren“, sagt Kilpatrick. „Das ist ein bedeutender strategischer Wert.“

Die gute Nachricht ist, dass fast jedes Unternehmen, unabhängig von Größe und Budget, einen Start in eine digitale Zukunft wagen kann – vielleicht durch den Kauf über einen Online-Shop, der von Natur aus viele der Vorteile der „Technologie“ bietet, und auf dieser Grundlage aufbauen kann.

Gays Bezirk hat starke Renditen verzeichnet und plant, weiter in anspruchsvollere Funktionen zu expandieren, damit die Beschaffung Daten aus einer Vielzahl von Quellen integrieren und analysieren kann. Dazu gehören das Ausschreibungssystem des Bezirks, das Warenwirtschaftssystem, mehrere Beschaffungsverträge und sogar Lieferantenkataloge. „Wir müssen Daten auf eine Weise analysieren, die zeigen kann, wo wir den besten Wert erzielen“, sagt er. „Mit umfangreicheren Analysen können wir strategischer werden.“

Endnoten

- 1 Gartner, „Gartner sagt, dass 69 % der Vorstände ihre digitalen Geschäftsinitiativen nach der Störung durch Covid-19 beschleunigt haben“, 2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-30-gartner-says-sixty-nine-percent-of-boards-of-directors-accelerated-their-digital-business-initiatives-folloing-covid-19-disruptions>.
- 2 Jim Kilpatrick, Jennifer Brown, Ryan Flynn und Aaron Addicoat, „Deloitte Global 2021 Chief Procurement Officer Survey: Using Agility to Address Changing Chief Procurement Officer Priorities.“ Deloitte, April 2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/operations/chief-procurement-officer-cpo-survey.html>.

METHODIK UND TEILNEHMERPROFIL

Insgesamt haben 271 Befragte aus dem HBR-Leserpublikum (Magazin-/E-Newsletter-Leser, Kunden, HBR.org-Benutzer) an der Umfrage teilgenommen.

Größe der Organisation	Betriebszugehörigkeit	Branche	Tätigkeitsbereich	Regionen
35 % 10.000 oder mehr Mitarbeiter	22 % Geschäftsleitung/ Vorstände	24 % Herstellung	17 % Geschäftsführung	34 % Nordamerika
11 % 5.000–9.999 Mitarbeiter	45 % Geschäftsleitung	13 % Technologie	12 % Vertrieb/ Geschäftsentwicklung/ Kundendienst	30 % Asien-Pazifik/Ozeanien
24 % 1.000–4.999 Mitarbeiter	25 % Mittlere Führungsebene	8 % Finanzdienstleistungen	10 % Betrieb/ Produktion/ Fertigung	22 % Europa
9 % 500–999 Mitarbeiter	7 % Sonstige	8 % Gesundheitswesen	8 % Logistik/ Einkauf/ Beschaffung	8 % Lateinamerika
20 % 100–499 Mitarbeiter		Alle anderen Branchen jeweils weniger als 8 %	Alle anderen Tätigkeitsbereiche jeweils weniger als 8 %	6 % Nahe Osten/Afrika

Aufgrund von Rundungen können die Zahlen nicht 100 % ergeben.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ÜBER UNS

Harvard Business Review Analytic Services ist eine unabhängige kommerzielle Forschungseinheit innerhalb der Harvard Business Review Group, die Forschung und vergleichende Analysen zu wichtigen Managementherausforderungen und neuen Geschäftsmöglichkeiten durchführt. Um Business Intelligence und Peer-Group-Einblicke bereitzustellen, wird jeder Bericht auf der Grundlage der Ergebnisse der ursprünglichen quantitativen und/oder qualitativen Forschung und Analyse veröffentlicht. Quantitative Umfragen werden mit dem HBR Advisory Council, dem globalen Forschungsgremium von HBR, durchgeführt, und qualitative Forschung wird mit leitenden Führungskräften und Fachexperten innerhalb und außerhalb der *Harvard Business Review*-Autorengemeinschaft durchgeführt. Senden Sie uns eine E-Mail an hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services