



Neue Studie zum Stand der Digitalisierung der sächsischen Wirtschaft im Einkauf

EINKAUF 4.0 – VON EVOLUTION ZU REVOLUTION

Seit drei bis vier Jahren wird unter dem Stichwort „Einkauf 4.0“ eine neue Digitalisierungsoffensive diskutiert. Wie meist bei Zukunftsthemen werden dabei verschiedene Facetten miteinander vermischt, sodass mitunter der Eindruck entsteht, dass hier alter Wein in neuen Schläuchen verkauft werden soll.

Wenn der Einkauf „nur“ auf die operative Beschaffung von Bedarfen reduziert wird, so bedeutet Digitalisierung in der Tat nur eine Fortschreibung der Automatisierung dieser Vorgänge, wie sie verstärkt seit Mitte der 1990er-Jahre unter Begriffen wie „Elektronischer Einkauf“ (E-Procurement) adressiert werden. In diesem Sinne wäre Einkauf 4.0 nur eine Evolution. Führt man sich jedoch vor Augen, dass der Einkauf oft über die Hälfte der Kosten für das Endprodukt verantwortet, wird deutlich, dass er wesentlich zur strategischen Positionierung des Unternehmens beiträgt. Lieferketten müssen demnach auch proaktiv gestaltet und überwacht werden. Genau hier setzen die revo-

lutionären Ideen hinter Einkauf 4.0 an. Neue Basistechnologien wie gemeinsame Datenräume (Cloud), die Virtualisierung und Simulation von Lieferströmen, die sinnvolle Nutzung der verfügbaren großen Datenmengen (Big Data and Analytics), „smarte“ Objekte (von der Verpackung über das Werkzeug und die Maschine bis hin zum Endprodukt) oder 3D-Druck (Additive Manufacturing) haben in der Tat das Potenzial, revolutionär zu sein. Sie können ganze Lieferketten in neue Prozesse transformieren, ergo komplett verändern.

Unterstützt durch die IHK-Initiative „Wirtschaft trifft Wirtschaft“ hat die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig eine empirische Studie durchgeführt. Die nun vorgelegten Ergebnisse zeichnen ein detailliertes Bild davon, wie es bei sächsischen Unternehmen um die Digitalisierung der operativen Prozesse im Einkauf bestellt ist.

Dabei zeigt sich, dass die Breite der Unternehmen noch nicht auf eine solide Basis aufbauen kann. So werden beispiel-

weise fast drei Viertel aller Bestellungen von Produktionsbedarfen über herkömmliche Kanäle (insbesondere Fax und E-Mail) getätigt, die zu einer Nacherfassung beim Lieferanten und damit zu einem Medienbruch führen. Dies zieht sich weiter über die Bestellbestätigung bis hin zum Rechnungseingang. Nur jedes dritte Unternehmen weist einen (größtenteils) integrierten Bestellabwicklungsprozess auf.

Als Hinderungsgründe geben zwei Drittel der Unternehmen mangelnde Ressourcen an. Mit etwas Abstand folgen dann innerbetriebliche Widerstände sowie mangelnde interne technische Voraussetzungen. Die Hauptursachen für den doch ernüchternden IST-Stand sind demnach „hausgemacht“, liegen also bei den Unternehmen begründet.

Die befragten Unternehmen messen „Industrie 4.0“ aktuell einen eher untergeordneten Stellenwert zu. Nur 15 Prozent meinen, über eine gute Industrie-4.0-Strategie zu verfügen. Dies legt die Vermutung

nahe, dass die Unternehmen abwartend agieren und sich nicht aus eigener Überzeugung heraus mit der Digitalisierung befassen, sondern nur um den Anschluss nicht zu verpassen. Nur in den seltensten Fällen ist der Einkauf in die Erarbeitung einer Industrie-4.0-Strategie stark involviert. Offenbar wird „Industrie 4.0“ sehr häufig noch als reine Fertigungsautomatisierung in den Unternehmen und nicht

als Thematik für die gesamte Supply Chain angesehen.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Bewusstsein für die Potenziale der digitalen Transformation noch wachsen muss, und dass es mehr konkrete interne und externe Unterstützung braucht, um mangelnde Ressourcen in den Unternehmen zu kompensieren. Es muss jedoch betont werden, dass

in der Studie auch Unternehmen identifiziert werden konnten, die konsequent und erfolgreich einen digitalen Weg gehen.

Die vollständige Studie steht zum Download zur Verfügung unter: <http://www.htwk-leipzig.de/einkauf40sachsen>

HTWK-Professor Holger Müller im Interview

„IT-SYSTEME SIND ERST EINMAL NUR HILFSMITTEL“

Professor Holger Müller, an der HTWK Leipzig Experte für Supply Chain Management, hat an der Studie „Einkauf 4.0: Stand und Perspektiven in Sachsen“ federführend mitgewirkt. Im Interview ermutigt er gerade mittelständische Unternehmen, in Sachen Einkauf 4.0 den nächsten Schritt zu gehen.



Holger Müller, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Supply Chain Management, an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig.

Herr Professor Müller, Ihre Studie zeigt, dass noch keine wirkliche Revolution im Einkauf stattgefunden hat – die wenigsten Unternehmen beschaffen ihre Güter digital. Welche Vorteile bringt es Unternehmen, dies zu ändern?

Prof. Holger Müller: Im Kern geht es im Einkauf nach wie vor darum, mit den richtigen Partnern zusammenzuarbeiten. Aber diese Partner sitzen heute nicht mehr unbedingt auf der anderen Straßenseite, sondern über die Welt verstreut. Digitalisierung entlastet hier nicht nur von leichten Routineaufgaben, sondern ermöglicht es erst, die komplexen Lieferketten transparent zu steuern. Seit 10 bis 15 Jahren haben wir beobachtet, dass die digitale Schere zwischen den großen Unternehmen und den KMUs leider immer weiter aufgeht. Hier darf sich der Mittelstand nicht abhängen lassen.

Für welche Branchen oder ab welcher Betriebsgröße ist es sinnvoll, Beschaffungsprozesse zu digitalisieren?

Prof. Holger Müller: Das lässt sich nicht pauschal beantworten. Natürlich ist es zunächst einmal ein Thema der Effizienz – je häufiger ein Prozess abläuft, desto höher ist natürlich das Automatisierungspotenzial. Bei zwei Bestellungen am Tag müssen wir hier vermutlich nicht lang diskutieren. Für kleinere Unternehmen kommt erschwerend hinzu, dass sie selber gegenüber größeren Lieferanten zu wenig Macht

haben, um eigene oder gemeinsame Lösungen zu etablieren, sondern fremde Systeme bedienen müssen. Nichtsdestotrotz besteht auch hier die Chance, zumindest die internen Prozessschritte digital zu integrieren.

Was würden Sie einem mittelständischen Betrieb raten?

Prof. Holger Müller: Ausgangspunkt muss immer das Fachkonzept sein – IT-Systeme sind erst einmal nur Hilfsmittel. Ein schlechter Prozess bleibt auch IT-unterstützt schlecht. Wer hier ein klares Bild hat, kann dann durchaus mit Teilsystemen starten und lernen – eine allumfassende Einkauf-4.0-IT-Lösung wird es nicht geben. Schon heute gibt es eine Reihe von Anbietern von webbasierten Tools, die mit überschaubarem finanziellem Aufwand genutzt werden können. Aus der Erfahrung mit solchen Lösungen kann sich dann Stück für Stück die Basis für den Einkauf 4.0 zusammensetzen. Dass dies im sächsischen Mittelstand durchaus möglich ist, zeigen die ausgewählten Fallbeispiele in der Studie. Vor diesem Hintergrund ist Erfahrungsaustausch wichtig, das Rad muss in der Regel nicht neu erfunden werden.

Vielen Dank für das Gespräch!