

Schmäh, Marco et al.

Article

Digitalisierung im Einkauf fordert Vertrieb heraus

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Schmäh, Marco et al. (2019) : Digitalisierung im Einkauf fordert Vertrieb heraus, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 2, pp. 58-66

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276032>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



2 | 2019 **SCHWERPUNKT** Unternehmensstrategie in der Plattformökonomie • Einfluss von Plattformen auf Hersteller und Handel • Consumer Engagement durch Plattform-Challenges • Bewertungsplattformen • Von digitalen zu hybriden Plattformen • Wettbewerbspolitische Regulierung **SPEKTRUM** Digitalisierung im Einkauf • Aufmerksamkeit und ihr ökonomischer Wert • Verlust-Potenziale mindern **KOMMENTAR** Liking und Wanting sind polarisierende Konzepte im Marketing

www.marketing-review.ch



Doing Business with Platforms

Digitalisierung im Einkauf fordert Vertrieb heraus

Die Digitalisierung im Einkauf findet als schleichender Prozess statt, wird allerdings vom Vertrieb nur ungenügend wahrgenommen und genutzt. In Anbetracht der bereits hohen, weiterwachsenden Quote eingekaufter Waren und Leistungen an den Umsatzkosten ein kritischer Befund. Fehlinterpretationen der Anforderungen sind die Folge. Wie kann man hier Abhilfe schaffen? Eine Analyse der Entwicklungen im Einkauf zeigt Handlungsempfehlungen für den Vertrieb auf und fordert eine schnelle Reaktion.

**Prof. Dr. Marco Schmäh, Dr. Robert Freidinger, Alexander Klink, Jil Ehnis,
Jessica Reibel, Christina Weidemann**

Welche Herausforderungen stellen sich für den Vertrieb aufgrund der zunehmenden Digitalisierung im Einkauf? Die Antwort wird entscheidend sein, wie und vor allem ob der Vertrieb in Zukunft noch Geschäfte mit der sich ändernden Einkaufswelt tätigen kann.

Dabei ist problematisch, dass die Entwicklung der Digitalisierung im Einkauf nicht disruptiv, sondern schleichend verläuft. Die Geschwindigkeit ist abhängig von der Unternehmensgrösse und -prosperität. Erste digitale Ansätze seit den 60er-Jahren wie E-Procurement (Prozessautomatisierung), E-Sourcing (Verhandlungen über elektronische Auktionen) und EDI-Verknüpfungen der Warenwirtschaftssysteme markieren einen langsamen Wandel des Einkaufs zum Wertgenerator, vor allem wenn eine Quote der Umsatzkosten von 60 bis 80 Prozent oder mehr eingekauft wird.

Eine Übersicht der aktuellen Literatur zeigt das Verständnis des Einkaufs für die vielen Aspekte der Digitalisierung, angereichert durch Studien zu Einkauf 4.0. Auf Basis einer Expertenbefragung wird dies anschliessend in der Praxis reflektiert und diskutiert.

Aktueller Stand der Digitalisierung des Einkaufs in der Literatur

Durch die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft ändern sich Kundenbedürfnisse und die Wettbewerbssituation der Unternehmen (Bienhaus und Haddud 2018, S. 965). Besonders der Einkauf ist als Schnittstelle zur Supply Chain von grosser Wichtigkeit (Bienhaus und Haddud 2018, S. 966). Der Forschungsstand hierzu ist aktuell allerdings noch ausbaufähig (Glas und Kleemann 2016, S. 59; Bienhaus und Haddud 2018, S. 965).

Aufgrund dessen werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Digitalisierungsfortschritt im Einkauf der Unternehmen sowie die Auswirkungen für die Beziehung Kunde–Lieferant untersucht. Dabei soll insbesondere beleuchtet werden, wie sich der Vertrieb aufstellen muss, um attraktiver Partner für einen digitalen Einkauf zu sein.

Digitalisierung wird häufig als Synonym für Industrie 4.0 verwendet. Die Autoren verneinen dies. Digitalisierung wird als die „umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen“ definiert (BMW, S. 3). Für die vorliegende Arbeit wird diese Definition um die Automatisierung von Prozessen erweitert.

Die Digitalisierung wird das Rollenverständnis des Einkaufs weitgehend verändern. Operative Prozesse werden effizienter (Glas und Kleemann 2016, S. 61; Abhay Mishra, Prabhudev Konana, and Anitesh Barua, S. 596). Frei werdende Ressourcen können für strategische Aktivitäten verwendet werden (Bienhaus und Haddud 2018, S. 978).

Die erwarteten Vorteile sind dabei vielseitig: Besserer Datenaustausch und erhöhte -transparenz (Glas und Kleemann 2016, S. 59; Nicoletti 2013, S. 186), intelligente Datenanalyse, Plattformen zur effektiveren Kooperation (Bienhaus und Haddud 2018, S. 979) oder verringerter Personalbedarf (Glas und Kleemann 2016, S. 60). Diesen Potenzialen stehen Vorbehalte seitens der Mitarbeitenden, mangelnde digitale Kompetenzen oder fehlende Ressourcen zur Digitalisierung entgegen (Bienhaus und Haddud 2018, S. 978 ff.).

Weitere Nachteile liegen im Bereich Datensicherheit (Osmonbekov

Prof. Dr. Marco Schmäh

Lehrstuhl Marketing und Sales Management, ESB Business School Reutlingen

Tel.: +49 (0) 7123 271-3018
marco.schmaeh@reutlingen-university.de

Dr. Robert Freidinger

Geschäftsführer Systechnik Prozess- und Systemdesign

Tel.: +49 (0) 7033 34448
Robert.Freidinger@Systechnik.eu

Alexander Klink

Studiengang IBD Master an der ESB Business School Reutlingen

Alexander.Klink@student.reutlingen-university.de

Jil Ehnis

Studiengang IBD Master an der ESB Business School Reutlingen

Jil.Ehnis@student.reutlingen-university.de

Jessica Reibel

Studiengang IBD Master an der ESB Business School Reutlingen

Jessica.Reibel@student.reutlingen-university.de

Christina Weidemann

Studiengang International Management (IMX) dt.-chinesisch an der ESB Business School Reutlingen

Christina.Weidemann@student.reutlingen-university.de

Danksagung

Die Autoren danken Eugen Kleschenok und Alberto Rojas Soto für ihre Mitarbeit.

Abb. 1: Inhalte der Interviewleitfaden



Quelle: Schmäh/Freidinger/Klink/Ehnis/Reibel/Weidemann, 2019.

und Johnston, 2018, S. 9) sowie Cyber-Security für die Produktion allgemein (Deloitte, 2015, S. 1ff). Höheren Risiken in der Supply Chain aufgrund zunehmender Digitalisierung stehen allerdings auch bessere Möglichkeiten des Risikomanagements gegenüber (Butner, 2010).

Diese Ergebnisse werden unterstützt durch aktuelle Studien zu Industrie 4.0 und Digitalisierung im Einkauf (BME/Fraunhofer, PWC, PWC2).

Zusammenfassend impliziert die aktuelle Forschung einen Wandel des Einkaufs vom Unterstützer zum Werttreiber innerhalb des Unternehmens (Nicoletti 2018, S. 231, ff.).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Digitalisierungsfortschritt des Einkaufs in der Praxis zu ermitteln und eine Handlungsempfehlung für den Vertrieb zu geben, wie er zum Partner für einen digitalen Einkauf werden kann. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden konsolidiert. Eine Handlungsempfehlung für den Vertrieb wird abgeleitet.

Methodik der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden im Zeitraum von März bis Mai 2018 anhand von zwei unterschiedlichen Inter-

viewleitfäden durchgeführt. Diese umfassen sieben Fragen für Unternehmen und fünf Fragen für Lehrstühle und Beratungen (s. Abb. 1).

Durch Literaturarbeit und Diskussion mit Branchenexperten wurden die Themenblöcke erarbeitet. Sie decken

Tabelle 1: Beruflicher Hintergrund der befragten Experten

Nr.	Hintergrund
1	Forschung
2	Beratung/Dienstleistung
3	Industrie-/Handelsunternehmen
4	Industrie-/Handelsunternehmen
5	Forschung
6	Industrie-/Handelsunternehmen
7	Forschung
8	Beratung/Dienstleistung
9	Industrie-/Handelsunternehmen
10	Beratung/Dienstleistung
11	Industrie-/Handelsunternehmen
12	Beratung/Dienstleistung
13	Industrie-/Handelsunternehmen
14	Industrie-/Handelsunternehmen
15	Beratung/Dienstleistung
16	Industrie-/Handelsunternehmen

Quelle: Schmäh/Freidinger/Klink/Ehnis/Reibel/Weidemann, 2019.

nach Ansicht der befragten Experten die wesentlichen Themenfelder ab. Von den insgesamt 16 durchgeführten Experteninterviews sind acht Experten in Industrie- bzw. Handelsunternehmen tätig, weitere fünf in der Beratungs- und Dienstleistungsbranche sowie drei aus der Forschung (siehe Tabelle 1). Die Erkenntnisse der Interviews wurden in einem selbsterstellten Wissensmanagement-Tool erfasst, strukturiert und ausgewertet. Ziel der Interviews war nicht, eine statistisch gesicherte Aussage zu treffen, sondern ein aktuelles Meinungsbild aus verschiedenen Bereichen des Einkaufs zur Digitalisierung zu bekommen sowie die Erfahrungen und Erwartungen zu erfassen.

Die Digitalisierung in Handel und Industrie

Eine theoretische Definition der Digitalisierung ist den meisten Experten nicht präsent. Stattdessen definieren sie diese vor allem anhand der Veränderungen, welche sie in der täglichen Praxis erwarten. An erster Stelle steht dabei die Automatisierung von Prozessen.

Bei den Zielen gibt es hingegen grössere Übereinstimmungen. Diese können in Ziele für den operativen und für den strategischen Einkauf gegliedert werden. Während die operative Sicht bevorzugt Prozesskostenoptimierung im Blick hat, richtet sich der strategische Einkauf primär auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten mit Partnerschaft, gemeinsame Innovation sowie sekundär auf Prozessintegration in der Supply Chain. Unterstützt wird das Ganze durch verbessertes Datenmanagement sowie durch E-Sourcing.

Am häufigsten wird als Ziel der Digitalisierung im operativen Einkauf die Kosteneinsparung durch Steige-

zung der Prozesseffizienz genannt. Neben Effizienzsteigerung wird auch die Fehlervermeidung angestrebt (10). Von zwei Befragten wird die Digitalisierung im Einkauf auch als Teil der Antwort auf den Fachkräftemangel gesehen (3, 4). Bessere Einkaufskonditionen sind ein weiteres wichtiges Ziel. Durch die Vernetzung werden auch die Prozesskosten beim Lieferanten gesenkt (3). Ein schlankerer Anfrageprozess ermöglicht zudem, mehr Lieferanten zu berücksichtigen (10). Eine bessere Übersicht des Gesamtbedarfs eines Gutes über die gesamte Unternehmensgruppe bzw. Supply Chain hinweg stärkt die Verhandlungsposition (14). Ebenfalls wird die Reduzierung der Total Cost of Ownership (TCO) genannt. Eine breite Datenbasis und damit grössere Transparenz über die anfallenden Kosten während der Produktnutzung ermöglichen dies (4).

Neben direkten Kosteneinsparungen werden noch weitere Ziele verfolgt. Durch freiwerdende Kapazitäten in Verbindung mit der steigenden Transparenz kann das Lieferantenmanagement verbessert, Einsparpotenziale aufgedeckt, bessere Entscheidungen getroffen und nach Innovationen gescoutet werden (7, 11, 14, 15). Dadurch wandelt sich der Einkauf vom reinen Materialbeschaffer zum Wert- und Innovationstreiber im Unternehmen und generiert so einen langfristigen Wettbewerbsvorteil (11).

Der Reifegrad der Digitalisierung ist unterschiedlich

Die Frage nach Digitalisierungselementen in der Unternehmensstrategie sowie daraus abgeleitete Ziele und Massnahmen hat grosse Diskrepanzen aufgedeckt. Einerseits gibt es Unternehmen, welche bereits eine Fachabtei-

Zusammenfassung

1. Die Umsetzungsgeschwindigkeit der Digitalisierung und der digitale Reifegrad der Organisationen variieren stark. Der Vertrieb muss schnell agieren, um die Potenziale mit massgeschneiderten Komplettdienstleistungen optimal zu nutzen.
2. Diese Dienstleistungen umfassen die Umsetzung digitaler Massnahmen vordringlich im operativen Bereich durch Verbesserungen der Einkaufsprozesse (Performance, Kosten), aber auch vor allem zukünftig im strategischen Einkauf (Partnerschaft mit Lieferanten, Prozessintegration, Transparenz, Innovation).
3. Nicht ein möglichst hoher Digitalisierungsgrad ist gefragt, sondern die Lösung, welche den höchsten Mehrwert für den Kunden bietet und Bedienbarkeit und Funktionalität verbindet.

lung für Digitalisierung im Zentraleinkauf angesiedelt haben oder welche aus ihrer Digitalisierungsstrategie konkrete Massnahmen und Ziele für den Einkauf ableiten (4, 6). Andererseits haben Befragte berichtet, in ihren Unternehmen gebe es keine konkrete und weitgehende Planung; je nach Einzelfall werden digitale Anwendungen und Elemente implementiert und so die Digitalisierung im Einkauf vorangetrieben. (9, 16). Derartige Ansatzpunkte

zielen bevorzugt auf operative Prozesse, da sich hier leicht Prozesskosten einsparen lassen. Das komplexere Gebiet der strategischen Beschaffung wird erst in zweiter Linie angegangen. Der Zugang erfolgt im Wesentlichen durch den Einsatz von Tools aus der Welt der Digitalisierung.

Operative Beschaffung ist vorrangig im Fokus

Die Tendenz der qualitativen Befragung nach dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Einkauf bestätigt die Ergebnisse einer quantitativen Studie, nach der die Unternehmensgrösse positiv mit dem Fortschritt in der Digitalisierung im Einkauf korreliert (Bogaschewsky und Müller, S. 122). Am stärksten sind operative Prozesse von der Digitalisierung betroffen. Viele Unternehmen aus den Interviews haben bereits umfangreiche IT-Lösungen implementiert. Sind die Voraussetzungen für eine Digitalisierung lieferantenseitig allerdings nicht gegeben, konzentrieren sich die Bemühungen auf den elektronischen Dokumentenaustausch mit automatischer Zuordnung (13). Bei unkritischem Material werden die Bestellungen bereits heute bis zu gewissen Wertgrenzen vollständig autonom (14) oder über Katalogsysteme und Apps abgewickelt (13, 16). Alternativ kann eine offene Schnittstelle implementiert werden, welche per Internet für die Lieferanten zugänglich ist (3, 16). Bei der Abwicklung grösserer Einkaufsvolumen sind elektronische Schnittstellen (EDI) mit standardisierten Dateiformaten weit verbreitet (3, 13, 14). Des Weiteren kommen elektronische Lieferscheine (9), automatisierte Bestellvorschläge, Vendor Managed Inventories und das Gutschriftverfahren (14) als Bausteine zum Einsatz.



Erweiterte Beschaffungswege durch Online-Portale

Viele Unternehmen setzen auf Online-Portale als Schnittstellen zu Lieferanten. Dadurch werden Informationen gebündelt, die gegenseitige Abstimmung verbessert und damit der administrative Aufwand verringert. Voraussetzung hierfür ist die Akzeptanz durch die Lieferanten. Während bei einem Unternehmen die Einführung einer solchen Plattform aufgrund mangelnder Akzeptanz der Lieferanten fehlgeschlagen ist (13), bezahlen die Anwender von Supply-on sogar Lizenzgebühren für die Nutzung (6). Bei einem Unternehmen ist die Nutzung dieses Tools gar Voraussetzung, um dieses zu beliefern (6).

Erweiterte Supply-Chain-Funktionen durch Prozessintegration

Alternativ gibt es auch eigene Lösungen (9). Über diese Plattformen werden:

- Daten wie Forecasts (bis zu 18 Monate), Lagerbestände oder Kapazität und Auslastung mit den Kunden geteilt (6, 11),
- Lieferanten bewertet und klassifiziert (9),
- Qualitäts- und Reklamationsmanagement durchgeführt (9, 11) und
- Projektinformationen ausgetauscht (9).

Nutzung von Tools als Eintritt in die Digitalisierung

Zusammengefasst werden in allen Unternehmen bereits viele unterschiedliche Tools verwendet, wobei sich die tatsächlich genutzten Funktionen stark unterscheiden. Die Umsetzung der Digitalisierung im Einkauf erfolgt also nicht in allen Unternehmen in unmittelbarer vergleichbarer Weise und Geschwindigkeit. Vielmehr bedingen die jeweiligen Anforderungen einen individuellen Pfad auf dem Weg zum digitalisierten Einkauf.

Chancen im Einkauf durch Datenaustausch und Prozessautomatisierung

Die Aussagen zu den Chancen der Digitalisierung im Einkauf unterscheiden sich im Detail, jedoch sind sich alle Befragten einig, dass eine der wichtigsten Chancen der zunehmende Datenaustausch ist. Dieser ermöglicht mehr Transparenz sowie schnellere Kommunikation und Verfügbarkeit von Informationen (9), wodurch sich die TCO besser ermitteln lassen (4). Das technische Wissen zu Produkten und Prozessen wird zentral gesammelt und nach einzelnen Beschaffungsobjektgruppen strukturiert. Es kann leichter geteilt werden, wodurch sich die Abhängigkeit von einzelnen Personen verringert. Der strategische Einkauf kann so effizienter arbeiten und den operativen Einkauf besser unterstützen (8). Dadurch verlieren technische Lieferantengespräche an Relevanz (6).

Foto: © iStockfoto

Ausserdem ist die Prozessautomatisierung eine weitere zentrale Chance. Diese steigert die Effizienz, wodurch Prozesskosten und Personalintensität sinken (4, 8, 15, 16). Freiwerdende Kapazitäten können zudem für Performance-Management, Lieferantentwicklung oder die Reduzierung des ökologischen Fussabdrucks verwendet werden (11).

Risiken für Personal, Datensicherheit und Beziehungen zu Lieferanten

Neben den Chancen ergeben sich auch Risiken und Grenzen für die Digitalisierung im Einkauf. Bei einem zu erwartenden Stellenabbau, welcher hauptsächlich den operativen Einkauf betreffen wird (2, 4, 6, 13), ist es fraglich, inwiefern das freiwerdende Personal eingesetzt oder umgeschult werden kann (7, 8, 11, 13). Laut einer quantitativen Studie erwarten jedoch lediglich 4,4 Prozent der Befragten, dass der strategische Einkäufer durch IT-Lösungen teil-

weise ersetzt wird (Bogaschewsky und Müller, S. 122).

Ein weiterer Risikofaktor ist die Datensicherheit. Als Grundlage für die Vertrauensbasis zwischen Unternehmen ermöglicht erst sie den Datenaustausch, insbesondere von streng vertraulichen Daten (4, 7, 9). Dazu muss ein Vertrags- und Regelwerk aufgesetzt werden. Ausserdem werden die Möglichkeiten der Digitalisierung durch das betreffende Produkt bzw. die Dienstleistung begrenzt (3). Je komplexer diese sind, desto schwieriger ist es, den Beschaffungsprozess zu digitalisieren oder zu automatisieren (14).

Als ein weiteres Risiko wird der Verlust des Stellenwerts von Geschäftsbeziehungen aufgrund von vermehrt datengetriebenen Entscheidungen gesehen, bei welchen häufig das Prinzip Best Price im Vordergrund steht. Werden Erfahrung und Intuition des strategischen Einkaufs nicht berücksichtigt, kann womöglich keine solide Basis für eine nachhaltige Geschäftsbeziehung entstehen (2). Zudem

ist der Grad der Autonomie beschränkt. Einem System sind Markteinflussfaktoren noch nicht bekannt und Einmal-effekte können nur schwer bewertet werden (3). Deshalb werden Unternehmen weiterhin auf den Menschen zur Überprüfung des Systems angewiesen sein (9).

Die Vision zur Digitalisierung

Ein wichtiges Thema ist die Vision von Digitalisierung im Einkauf der Beteiligten. Vor allem operative Prozesse werden voll- oder teilautomatisiert sein, wodurch der operative Einkäufer von Morgen IT-Kenntnisse benötigt, um digitale Systeme bedienen und warten zu können (4, 14, 11, 16). Er wird vom klassischen Besteller zum digitalen Manager. Die Bestellung von Standardteilen können Werker künftig über Portale ähnlich wie Amazon direkt von ihrem Arbeitsplatz eigenverantwortlich vornehmen. Der strategische Einkauf richtet solche Systeme ein und vereinbart Konditionen (2). Mittels digitaler Analyse-Tools und freiwerdender Kapazitäten wird sich der strategische Einkauf zu einem Business-Partner wandeln und andere Abteilungen im Unternehmen unterstützen sowie einen höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (4, 11). Die Verfügbarkeit und Transparenz von Daten steigt und Entscheidungen werden stärker datengetrieben getroffen (4).

Erwartungen an den Vertrieb

Die Frage nach den Erwartungen an den Vertrieb hat die Mehrheit ähnlich beantwortet: Integrationsfähigkeit (4, 8, 9) und Bereitschaft zum Datenaustausch (6), insbesondere von Echtzeitdaten, sind wesentlich für den Einkauf und führen zu einem Wettbewerbsvorteil des Lieferanten (10, 12). Für Unter-

Kernthesen

1. Die Digitalisierung ist Teil der schleichenden Entwicklung des Einkaufs vom transaktionalen Besteller bzw. vom Kostendrucker zum Wertgenerator.
2. Diese Entwicklung verläuft je nach Organisation individuell mit verschiedenen Geschwindigkeiten und Reifegraden.
3. Ansatzpunkte für den Vertrieb bestehen darin, die jeweiligen Bedürfnisse der Organisationen zu erkennen und die eigenen Leistungsangebote daran auszurichten.
4. Einkaufende Organisationen haben ein starkes Bedürfnis, im operativen Einkauf Prozesskosten durch Digitalisierung zu reduzieren. Im strategischen Einkauf liegt der Fokus dagegen auf Wertschöpfungspartnerschaften, Prozessintegration, Transparenz bzw. Risikobeherrschung und Datenmanagement.

nehmen, die weder bereit zur Digitalisierung noch zum Datenaustausch sind, besteht die Gefahr, ersetzt zu werden (6, 8, 11, 10, 16).

Speziell für kleinere Unternehmen mit geringem Digitalisierungsgrad im Einkauf können Lieferanten Digitalisierung als Dienstleistung anbieten. Dadurch können sie sich durch echten Mehrwert von Mitbewerbern differenzieren (11, 12).

Anstatt hochdigitalisierte Produkte anzubieten, wird von Lieferanten gefordert, nur Funktionen mit Mehrwert für den individuellen Kunden zu liefern (5, 7). In der Realität werden jedoch häufig „überdigitalisierte“ Produkte beworben. Diese werden in der Anwendung immer komplexer ohne Rücksicht auf die Belange des Kunden (4, 7). Von grösserer Bedeutung sind für viele Einkäufer allerdings schnellere Durchlaufzeiten der verschiedenen Prozesse, z.B. eine kürzere Bearbeitungszeit von Angeboten (4).

Handlungsempfehlung für den Vertrieb

Die Expertenbefragung hat gezeigt, dass es keine Frage ist, ob die Digitalisierung im Einkauf weiter voranschreitet, sondern in welcher Dynamik und Gestalt. Für den Vertrieb ergeben sich

Handlungsempfehlungen

1. Der Vertrieb muss die Digitalisierung im Einkauf als schleichenden Prozess mit unterschiedlicher Geschwindigkeit in den einzelnen Organisationen wahrnehmen.
2. Der Vertrieb muss die spezifischen Bedürfnisse im strategischen und operativen Bereich der jeweiligen Organisation an die Digitalisierung erkennen und seine Angebotspalette darauf ausrichten.
3. Der Vertrieb muss sich in fünf zentralen Handlungsfeldern – Organisation, Mitarbeiter, Produkte und Dienstleistungen, Vernetzung Prozesse und Systeme sowie Daten – optimal auf die Bedürfnisse der einkaufenden Organisation einstellen.
4. Die einkaufende Organisation wird kritisch auf die Angebote der Dienstleister achten und Komplettservice bzw. individuelle Leistungen bevorzugen.

daraus fünf zentrale Handlungsfelder, um diese Entwicklung zu gestalten:
Handlungsfeld Organisation

Anhand der durchgeführten Experteninterviews konnten die organisatorischen Änderungen im Einkauf herausgearbeitet werden. Auf diese sollte der Vertrieb entsprechend reagieren, indem auch er die operativen Prozesse zur Bestellabwicklung automatisiert und wenn möglich autonom gestaltet. Dadurch können die Prozesskosten gesenkt und die Durchlaufzeit deutlich verringert werden. Der Mehrwert muss

ebenfalls an den Kunden weitergegeben werden. Die Änderungen in der Ablauforganisation muss die Aufbauorganisation letztendlich widerspiegeln.

Handlungsfeld Mitarbeiter

Den neuen Anforderungen müssen auch die Mitarbeitenden im Vertrieb gerecht werden. Im Innendienst werden künftig Mitarbeiter mit hoher IT-Affinität benötigt, welche diverse Anwendungen und Tools bedienen und gegebenenfalls auch warten können. Der Personalbedarf wird dabei vermutlich sinken (Glas und Kleemann 2016, S. 60). Für den Vertriebler mit Kundenverantwortung werden sich ebenfalls grundlegende Änderungen ergeben. Diese leiten sich unter anderem aus den Handlungsfeldern Vernetzung mit Kunden und den angebotenen Produkten und Dienstleistungen ab.

Handlungsfeld Produkte und Dienstleistungen

Unverändert muss der Vertriebler weiterhin eng am Kunden sein und in Er-

Abb. 2: Inhalte der Interviewleitfaden



Quelle: Schmäh/Freidinger/Klink/Ehnis/Reibel/Weidemann, 2019.

fahrung bringen, womit dem Kunden ein Mehrwert geboten werden kann. Der Vertrieb muss differenzieren, ob der Kunde auf Digitalisierung seiner operativen Einkaufsvorgänge abzielt oder ob ihm die Ziele des strategischen Einkaufs am Herzen liegen. Entsprechend muss sich das Angebot unterscheiden. Bezogen auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist es von zentraler Bedeutung, diese nicht um jeden Preis und bis zum Maximum zu digitalisieren, sondern jenen individuellen Mehrwert im Auge zu behalten. Dabei müssen Bedienbarkeit und Funktionalität optimal vereint werden. Die Anforderungen können hier je nach Kunde und dessen Reifegrad in der Digitalisierung unterschiedlich sein.

Handlungsfeld Vernetzung

Neben den Produkten und Dienstleistungen ist ein weiteres Handlungsfeld in der Vernetzung mit den Kunden begründet. Denn Lieferbeziehungen definieren sich in Zukunft nicht mehr ausschliesslich anhand der beschafften Produkte und Dienstleistungen. Die Art der Kommunikation und der Grad an Vernetzung werden von entscheidender Bedeutung sein.

Der Verkäufer kann nicht mehr nur über das Beschaffungsobjekt verhandeln, sondern muss auch den Beschaffungsvorgang mit dem grössten Mehrwert für den Kunden ermitteln. Gleichzeitig muss das Unternehmen so aufgestellt sein, dass es flexibel auf die Anforderungen der Kunden reagieren und diese umsetzen kann. Handelt es sich um einen strategischen Einkauf, ist der einkaufende Kunde langfristig orientiert und an Partnerschaft, Innovation und Mehrwert durch die Beziehung interessiert. In eher operativ orientierter Be-

schaffung ist im Wesentlichen bei geringwertigen Gütern und Leistungen eine optimale Prozessgestaltung wichtig. Der reine Kaufpreis ist sekundär. Beschaffungen mit höherem Wert für den Kunden sollten diesem

Die Frage lautet
nicht, ob die
Digitalisierung im
Einkauf weiter
voranschreitet,
sondern in welcher
Dynamik
und Gestalt.

unter TCO Total Cost of Ownership-Gesichtspunkten (Preis, Handhabung, Prozesskosten) angeboten werden. Darüber hinaus müssen Fachleute für die Konfiguration von Schnittstellen oder die Implementierung von

Tools und Plattformen verfügbar sein. Bei den betroffenen Stellen muss zudem die Bereitschaft existieren oder erzeugt werden, die neuen Anwendungen zu nutzen. Vor allem beim Verkauf an kleinere und mittlere Unternehmen, welche selbst nicht in grossem Umfang in Digitalisierung investieren können, kann der Vertrieb einen echten Mehrwert bieten und sich deutlich von der Konkurrenz abheben. Die eigenen Kompetenzen in der Vernetzung mit Kunden können gebündelt und als Dienstleistung angeboten werden. Das anbietende Unternehmen übernimmt als „3PP Third Party Provider“ die komplette Bewirtschaftung dieses Bedarfs inklusive User Interface für die Mitarbeiter und Funktionen des Kunden. Ein individuell ausgearbeitetes Konzept für eine digitale Beziehung zwischen Kunde und Lieferant verringert die Transaktionskosten auf beiden Seiten und macht die Zusammenarbeit sowohl für Lieferant als auch für den Kunden attraktiver.

Experteninterviews

(1) Experteninterview Forschung, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 26.04.2018

(2) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, Chief Sales Officer, 16.05.2018

(3) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Director Strategic Marketing & Communications, 18.04.2018

(4) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Leiter strategischer Einkauf, 22.05.2018

(5) Experteninterview Forschung, Stiftungslehrstuhl für Procurement, 24.04.2018

(6) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Project Purchasing Director, 04.05.2018

(7) Experteninterview Forschung, Fakultät für Betriebswirtschaft, 02.05.2018

(8) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, Geschäftsführer, 25.04.2018

(9) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Leiter Einkauf, 08.05.2018

(10) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, 25.04.2018

(11) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Head of Services Procurement, 07.05.2018

(12) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, Geschäftsführer, 18.04.2018

(13) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Head of Strategic Purchasing, 27.04.2018

(14) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Leiter Strategischer Einkauf, 04.05.2018

(15) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, 27.04.2018

(16) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Leiter Einkauf, 03.05.2018

Handlungsfeld Daten

Das Handlungsfeld der Daten schliesst diese Aufzählung ab. Das Unternehmen muss in der Lage sein, umfangreich interne Daten zu erfassen und zur Verfügung zu stellen, welche den Kunden einen Mehrwert bieten können. Werden Daten innerhalb des Unternehmens auf breiter Basis erfasst und ausgewertet, schafft dies für den Vertriebler gleichzeitig ein stabiles Fundament für Verhandlungen mit seinen Kunden. Weiterhin muss ein Unternehmen in der Lage sein, vom Kunden bereitgestellte Daten zu empfangen und sinnvoll zu verarbeiten. So kann die Fertigung anhand der Forecasts von Kunden effizienter und zuverlässiger geplant werden. Von grosser Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Datensicherheit. Dementsprechend müssen Experten zur Datensicherheit beschäftigt sowie die gesamte Belegschaft für den sicheren Umgang mit Daten sensibilisiert werden.

Abschliessend ist festzustellen, dass es keine Frage ist, ob sich der Vertrieb mit diesen Entwicklungen beschäftigen sollte, sondern wann und mit welchem Ressourceneinsatz. Nach Meinung von Bienhaus und Haddud muss der Vertrieb diesen Prozess sofort und mit grosser Anstrengung in Angriff nehmen (2018, S. 981).

Fazit

Als Fazit wird festgehalten, dass der Vertrieb den Veränderungen durch die Digitalisierung im Einkauf dringend Rechnung tragen und diese aktiv mitgestalten muss. Daraus können Wettbewerbsvorteile generiert werden. Langfristig ist dies immer häufiger Bedingung für das Zustandekommen oder Bestehen einer Lieferbeziehung.

Diese wird zukünftig immer weniger durch die beschafften Produkte und Dienstleistung definiert, sondern verstärkt durch die Art der Kommunikation und den Grad an Vernetzung zwischen Kunde und Lieferant. Trotz des Rückgangs von persönlichem Kontakt zwischen Kunde und Lieferant kann hierin jedoch auch der Schlüssel zu einer engeren und nachhaltigeren Geschäftsbeziehung liegen. Der Vertrieb

hat hier grosse Chancen, mit kunden-spezifischen, massgeschneiderten Komplettleistungen an Digitalisierung im richtigen Umfang je nach Reifegrad des Kunden diesem einen echten Mehrwert zu bieten, kurzfristig Kundenzufriedenheit zu generieren und sich langfristig auf dem Markt zu etablieren. 

Literatur

Abhay Mishra, Prabhudev Konana, and Anitesh Barua: Determinants of the Level of Internet-based Procurement: An Empirical Study of the Procurement of Production Goods in Manufacturing Firms.

Bienhaus, Florian; Haddud, Abubaker (2018): Procurement 4.0. Factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. In: Business Process Management Journal 24 (4), pp. 965–984. Online verfügbar unter <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/BPMJ-06-2017-0139>, zuletzt geprüft am 18.10.2018.

BME/Fraunhofer: Einkauf 4.0, Die Digitalisierung wird den Einkauf verändern, 2016. Online verfügbar unter https://www.bme.de/fileadmin/_horusdam/4190-Vorstudie_Einkauf_40.pdf

BMW: Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Online verfügbar unter https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=3

Butner, Karen. The smarter supply chain of the future, Strategy & Leadership, Vol. 38 Issue: 1, pp. 22–31.

Deloitte. Industry 4.0, Challenges and solutions for the digital transformation and the use of exponential technologies, Deloitte & Partner, 2015.

Bogaschewsky, Roland; Müller, Holger: Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 in Einkauf & SCM – heute und morgen. Hg. v. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Online verfügbar unter <https://assets.bme.de/public/uploads/535fed69b6a97dbf332c8e53e139b3ae7b68b-9109966176c394d7040237a>

Glas, Andreas; Kleemann, Florian C. (2016): The Impact of Industry 4.0 on Procurement and Supply Management. A Conceptual and Qualitative Analysis. In: International Journal of Business and Management Invention 5 (6), pp. 55–66. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Glas2/publication/304158186_The_Impact_of_Industry_40_on_Procurement_and_Supply_Management_A_Conceptual_and_Qualitative_Analysis/links/5768600808aef9750b0f9ece.pdf, zuletzt geprüft am 18.10.2018.

Nicoletti, Bernardo (2013): Lean Six Sigma and digitize procurement. In: Lean Six Sigma Journal 4 (2), pp. 184–203. DOI: 10.1108/20401461311319356.

Nicoletti, Bernardo (2018): Agile Procurement. Volume II: Designing and Implementing a Digital Transformation. Cham: Springer International Publishing. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-61085-6.pdf>, zuletzt geprüft am 18.10.2018.

Osmonbekov, Talai; Johnston, Wesley J.: Adoption of the Internet of Things technologies in business procurement impact on organizational buying behavior, Journal of Business & Industrial Marketing, 2018, Vol. 33 Issue: 6, pp. 781–791.

PWC Price Waterhouse Cooper. Procurement 4.0: Are you ready for the digital revolution? 2016. Online verfügbar unter <https://www.strategyand.pwc.com/reports/procurement-4-digital-revolution>

PWC2 Price Waterhouse Cooper. Industry 4.0: How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused. 2016. Online verfügbar unter <https://www.strategyand.pwc.com/reports/digitization-more-efficient>