



all for one steeb
SAP Excellence

RATGEBER

ZUKUNFT DES EINKAUFES

Aus der Krise lernen.

RESILIENTER WERDEN, STRATEGIEN STÄRKEN

Gut vorbereitet durch Krisen.

Unangekündigte Lieferengpässe, unberechenbare Absatzmengen, fehlende Rohstoffe: Der Einkauf in den mittelständischen Unternehmen musste in der Corona-Krise oft leiden. Die klassischen Einkaufstugenden halfen nicht immer weiter. Doch sie sind wichtiger als je zuvor – ebenso der Fokus auf digitalisierte Arbeits- und Einkaufsprozesse. Wie ändert sich die Rolle des Einkaufs? Was konnten Unternehmen lernen? Was macht den Einkauf resilienter – auch nach der Krise?

INHALT

4

Aus der Krise lernen

6

Vorbereitet durch die Krise

8

Gewinner und Verlierer der Corona-Krise

12

Jetzt starten mit dem digitalisieren der Arbeitsumgebung

16

Sechs Schlüssel für den krisenfesten Einkauf

24

Digitalisierungsbaustein globale Einkaufsnetzwerke

26

Mehr als Support: Einkauf im Wandel

28

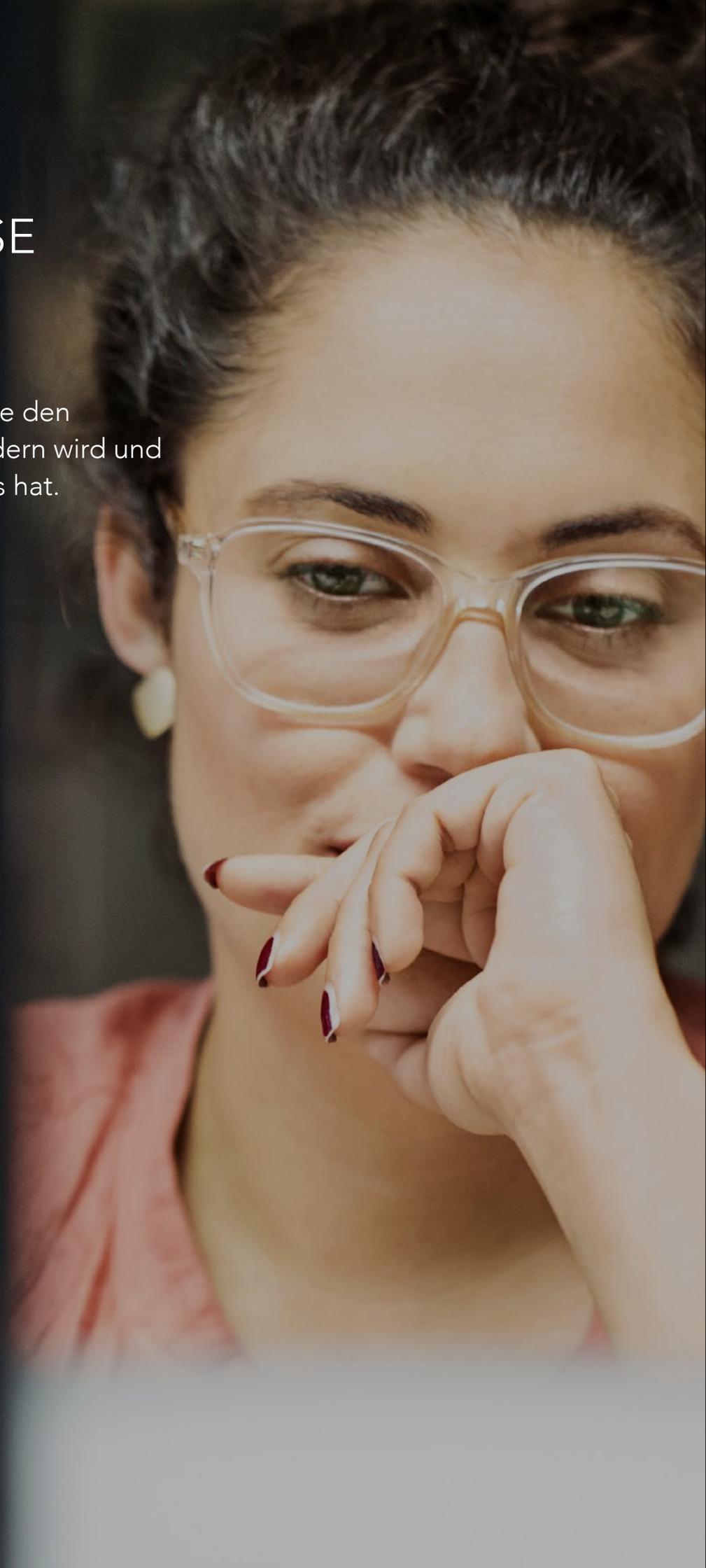
Fazit & Ausblick

30

Ihre Roadmap für Resilienz im Einkauf

AUS DER KRISE **LERNEN**

Wie die Corona-Pandemie den Einkauf nachhaltig verändern wird und welche Auswirkungen das hat.



Der Einkauf zählt zu den wichtigsten Funktionen in mittelständischen Unternehmen.

Er kümmert sich um die Beschaffung von Waren, Rohstoffen oder Dienstleistungen und sorgt für reibungslose Abläufe in der Produktion wie auch in Unterstützungs- und Verwaltungsprozessen.

Der Einkauf ist gefordert, wenn es gilt, neue Lieferanten für Innovationen zu finden. Vor allem muss er den Spagat beherrschen zwischen der Verhandlung von Preisen und Konditionen einerseits und der pünktlichen Lieferung der Waren in der richtigen Qualität und Menge andererseits.

Dafür müssen Einkäufer Eigenschaften wie **unternehmerisches Denken und Handeln, Kommunikationsstärke, Verhandlungsgeschick, Belastbarkeit und Risikobereitschaft** mitbringen. Außerdem ist die Fähigkeit zu kreativem Handeln gefragt, besonders im strategischen Einkauf. Darüber hinaus gilt es, Ruhe zu bewahren, wenn es einmal nicht rund läuft.

NICHT IMMER RUND GELAUFEN

Seit Ausbruch der Corona-Pandemie wurden die Mitarbeiter im Einkauf unterschiedlicher Branchen mit Herausforderungen konfrontiert, die es in diesem Ausmaß noch nicht gegeben hat. **Lieferengpässe, unsichere Absatzmengen, Rohstoffmangel und ein unzureichend etabliertes Risikomanagement** trafen vor allem produzierende Unternehmen hart.

Nach einer Umfrage des Bundesverbands für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME)¹ hatten nur 22 Prozent der befragten Unternehmen ein Pandemieszenario in ihren Risikomanagement-Aktivitäten berücksichtigt. Davon hatte lediglich die Hälfte konkrete Maßnahmenpläne entwickelt. Ergo: **Die Corona-Pandemie traf vor allem den deutschen Mittelstand fast unvorbereitet und mit voller Wucht.**

**89 PROZENT DER UNTERNEHMEN
WAREN NICHT AUF DIE
CORONA-KRISE VORBEREITET.**

UMFRAGE DES BUNDESVERBANDS FÜR MATERIALWIRTSCHAFT,
EINKAUF UND LOGISTIK E. V. (BME)

VORBEREITET DURCH DIE KRISE



IM FOKUS: DIGITALISIERUNG UND RISIKOMANAGEMENT

Bisher hatte der Einkauf sein Augenmerk auf Globalisierung und Digitalisierung gelegt. **Doch die Digitalisierung hatte in vielen Unternehmen und Organisationen noch nicht wirklich den Stellenwert inne, den sie haben sollte.** Nach einer Befragung im Auftrag des Bitkom e.V. hat die Corona-Pandemie die Sicht der mittelständischen Unternehmen auf die Digitalisierung stark beeinflusst. Der Nutzen digitaler Lösungen wurde noch deutlicher und ist in den Vordergrund gerückt.

WER SICH DIGITAL AUFSTELLT, KANN NICHT NUR KRISENZEITEN BESSER ÜBERSTEHEN, SONDERN WIRD DAVON AUCH IN EINER NACH-LOCKDOWN-ZEIT PROFITIEREN.²

ACHIM BERG, BITKOM-PRÄSIDENT

AUF DIE NÄCHSTE KRISE VORBEREITET SEIN

Parallel zur Digitalisierung rückt auch das Risikomanagement in Einkaufsabteilungen immer mehr in den Fokus. **Die Corona-Krise dient als Booster sowohl für die Digitalisierung** als auch für die Optimierungen in der Risikoanalyse und im Risikomanagement. Das ist längst überfällig, auch unter der Annahme, dass sich in Zukunft Krisen unterschiedlicher Ausprägung und Dimension eher häufen werden.

Denn nicht nur das Corona-Virus oder der Krieg gegen die Ukraine bedrohen einzelne Länder bzw. die ganze Welt. Auch politische oder wirtschaftliche Krisen oder Naturkatastrophen lösen schnell eine Kettenreaktion in der gesamten globalisierten Lieferkette aus. Damit haben sie einen direkten Einfluss auf Produktion und Wirtschaftlichkeit der Unternehmen.

Risiken müssen also über ein ganzheitliches Management frühzeitig erkannt und Maßnahmen zu deren Bewältigung eingeleitet werden können. Zu den Grundpfeilern des Risikomanagements zählt es, dass unternehmensrelevante Faktoren identifiziert, analysiert und bewertet werden. **Ziel ist es, ein ganzheitliches Risikomanagement zu etablieren.** Auf die nächste Krise vorbereitet sein, so heißt die Devise. Dies funktioniert nur, indem Szenarien durchgespielt und vorausschauend Maßnahmen definiert und diskutiert werden. Ein wichtiger Bestandteil dieser Szenarien sind digitalisierte Prozesse.

GEWINNER UND VERLIERER DER CORONA-KRISE



WENN LIEFERKETTEN INS STOCKEN GERATEN

Nicht alle Branchen sind gleich stark von der Krise betroffen. Unternehmen im produzierenden Gewerbe, wie dem Maschinenbau oder der Automotive-Branche, hatten mit erheblichen Einbußen zu kämpfen. Dazu ein Beispiel: Auf der Verliererseite mit weitreichenden Folgen stand die Gummifabrikation in Italien. Dadurch gab es massive Auswirkungen auf die Lieferketten und weiterverarbeitende Industrie. Die Knappheit von Naturkautschuk auf den Märkten hat Folgen für die weltweite Produktion: Die Kautschukindustrie hat mit Lieferengpässen zu kämpfen und folglich steigen die Preise rapide. Betroffen sind in Deutschland vor allem Kfz-Zulieferer. Das Problem war durchgängig zu verfolgen, von der Kautschukernte, die wegen fehlender Arbeiter faktisch nicht stattfand, bis hin zu Einbrüchen in den globalen Logistik- und Lieferketten. (Capital)

Hersteller von Medizin- und Hygieneprodukten hatten ebenfalls schwer mit den Pandemie-Bedingungen zu kämpfen. Einerseits stieg die Nachfrage nach Masken, Schutzkleidung, Einmalhandschuhen und Desinfektionsmitteln seitens Pflegeheimen, Krankenhäusern und Apotheken als Zwischenhändler sowie Privathaushalten enorm an. Andererseits wurden wegen der extremen Preisentwicklungen und ungewissen Lieferketten strategische Einkaufsprozesse sehr erschwert.

**UNTERNEHMEN IM
PRODUZIERENDEN GEWERBE,
WIE DEM MASCHINENBAU
ODER DER AUTOMOTIVE-
BRANCHE, HATTEN MIT
ERHEBLICHEN EINBUSSEN
ZU KÄMPFEN.**

FÜR DIE WIRTSCHAFT WURDEN VON DER BUNDESREGIERUNG BIS ENDE 2021 CORONA-HILFEN IN HÖHE VON RUND 130 MRD. EURO BEWILLIGT UND AUSGEZAHLT.³

TAGESSCHAU.DE LAUT AUFLISTUNG DES BUNDESWIRTSCHAFTSMINISTERIUMS



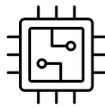
Zu den Gewinnern der Corona-Krise können sich zum Beispiel Hersteller von Kühlgeräten zählen. Millionen von Impfstoffdosen müssen gekühlt gelagert und transportiert werden, und zwar bei mindestens minus 70° Celsius. Es ist deshalb eine große Herausforderung, die Lagerung und die Kühlkette konstant auf dieser Temperatur zu halten. Minus 20° Celsius gelingt oft leicht, doch minus 70° Celsius „können“ nur wenige. Ein Kühlgerätehersteller aus Tuttlingen gehört zu ihnen. Seine Spezialität sind Ultratiefkühlschränke bis minus 86° Celsius: ein lohnendes Geschäft in der aktuellen Situation.

Im Auftrag von DHL errechnete die Beratungsfirma McKinsey, dass für die Impfstoffversorgung in unterschiedlichen Lieferketten 200.000 Palettentransporte notwendig sind. 15 Millionen Kühlboxlieferungen seien erforderlich und dabei 15.000 Flüge zu absolvieren.⁴

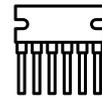
Auch in der Branche der Transportunternehmen gibt es also Gewinner. Dazu zählen zum Beispiel Start-ups mit digitalen Logistiklösungen und natürlich die Online-Lieferdienste für Lebensmittel und Konsumgüter aller Art.

LIEFERKETTENENGPÄSSE

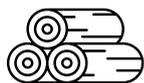
Beispiele von Lieferkettenengpässen 2020/21 in unterschiedlichen Branchen:



Weitaus weniger elektronische Artikel, Spielkonsolen etc. kamen auf dem Markt wegen Mangel an Mikrochips und elektronischen Bauteilen.



Autobauer und Zulieferer weltweit können wegen Halbleitermangel weniger E-Autos bauen, als sie verkaufen könnten.



Möbelhersteller leiden unter Engpässen auf dem Holzmarkt.



Verlage und Druckereien kämpfen mit Papierknappheit.



Schneeballeffekt: Asiens Textilproduktion droht ein Produktionsstopp wegen Lieferengpässen bei Rohstoffen aus China, davon betroffen sind Abnehmer weltweit.

JETZT STARTEN MIT DEM **DIGITALISIEREN** DER **ARBEITSUMGEBUNG**



WO STEHT DER MITTELSTAND?

Die Corona-Krise hat offenbart, dass in mittelständischen Unternehmen beim Thema „New Work“ Nachholbedarf besteht. Zwar ist seit Beginn der Krise ein Umdenken erfolgt, aber zu viele Unternehmen arbeiten noch nicht State-of-the-Art. **Es hakt beim Thema mobiles Arbeiten und Home-Office. Oft mangelt es an der Überzeugung und in der Regel an der Ausstattung.** Hardware und IT sind im Mittelstand häufig noch nicht dafür ausgelegt, dass die Belegschaft aus der Ferne arbeitet. Es fehlt an sicheren und stabilen Verbindungen, um zum Beispiel über Video-Konferenzen Besprechungen durchzuführen.

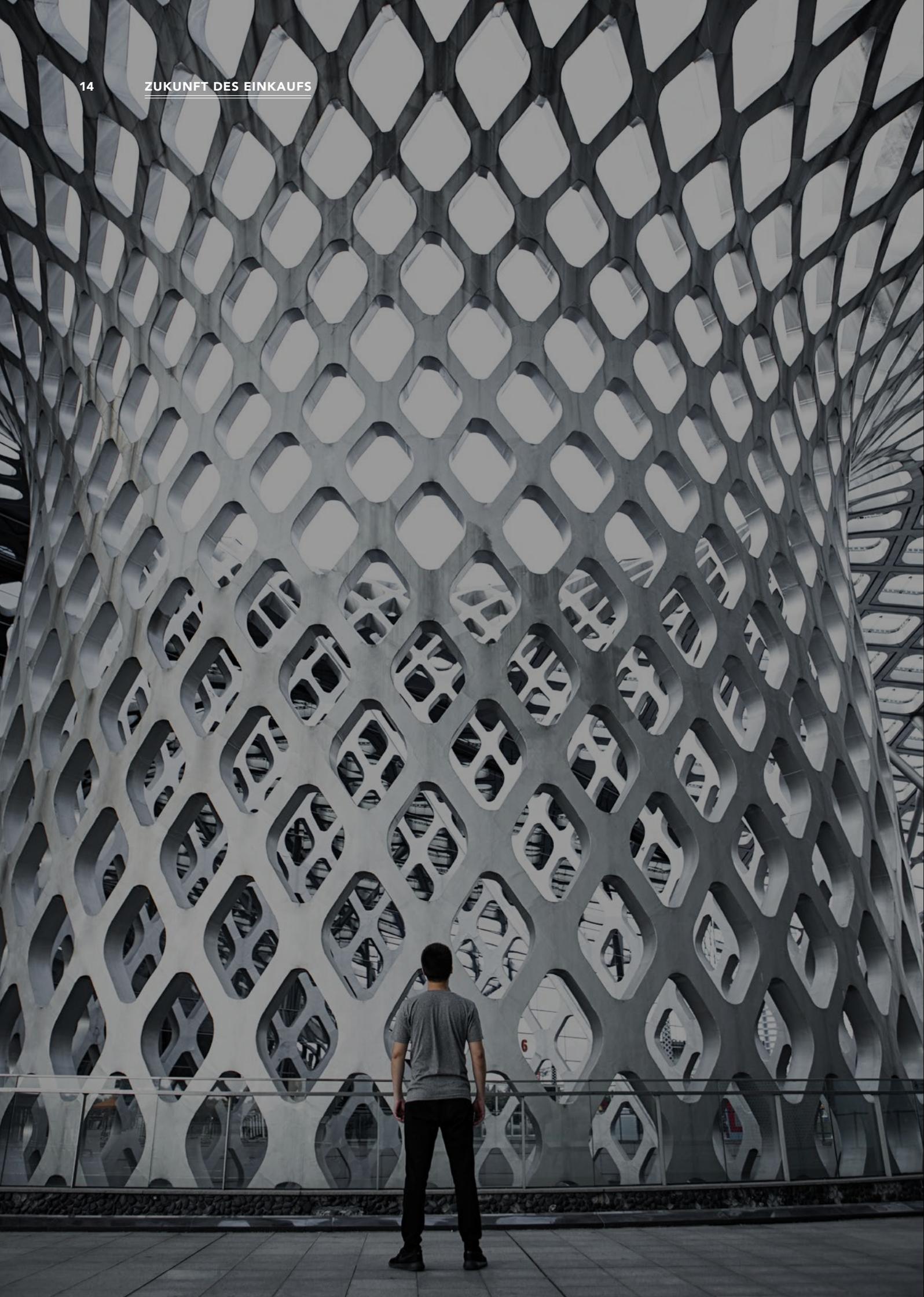
Ebenso fehlt es an Möglichkeiten, sich unkompliziert, aber trotzdem abgesichert in das Firmennetz einzuwählen. **Selbst die Ausstattung mit Laptops und Smartphones war oft noch nicht die Regel.** Gerade im Einkauf werden die Kosten dafür eher als zu hinterfragende Ausgaben gesehen, nicht als nützliche Investitionen.

FÜHRT NEW WORK ZU NEUEN KRISEN?

Ein weiterer Aspekt von New Work, der im Rahmen der Corona-Pandemie viele Unternehmen überraschte, war **die Erkenntnis, das hergebrachte Führungsmethoden nicht mehr funktionierten.** Denn Führen aus der Ferne oder auf Distanz erfordert nichts weniger als einen Kulturwandel im Unternehmen und eine geänderte Einstellung von Führungskräften. **Sie mussten neue Führungsroutinen einüben,** für die geänderte Kommunikation über digitale Kanäle, für weniger direkte Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten und veränderte Leistungsbeurteilungen über Ziele. Wo Führungskräfte diese Zusammenhänge und Gestaltungsaufgaben nicht wahrnehmen konnten, entstanden Unternehmensrisiken nicht zuletzt für die Einkaufsprozesse – Konflikte und Krisen in der Krise sozusagen.

Unabhängig von den Nebenwirkungen im menschlich-organisatorischen Miteinander kann also New Work durchaus als Gradmesser für die Digitalisierung generell und für die Digitalisierung von Einkaufsprozessen gesehen werden. Doch dies bedeutet weit mehr als New Work oder Remote Work.

**HARDWARE UND IT SIND IM MITTELSTAND
HÄUFIG NOCH NICHT DAFÜR AUSGELEGT, DASS
DIE BELEGSCHAFT AUS DER FERNE ARBEITET.**



DEN EINKAUF ZUKUNFTSFÄHIG MACHEN

Die Digitalisierung der Arbeitsumgebung heißt in erster Linie, einzelne Prozessschritte zu automatisieren sowie komplette Prozesse zu überprüfen und zu transformieren. Dies reicht von der Identifikation neuer Lieferanten über das Sourcing bis zur Rechnungsstellung und -verarbeitung. Diese Überprüfungen und Anpassungen sind essenziell und leisten einen hohen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen. **Damit ein Digitalisierungsprojekt erfolgreich wird, muss die Umsetzung sorgfältig geplant werden.**

Gerade das Finden oder Identifizieren neuer Lieferanten ist ein Aspekt, der in der Krise noch stärker in den Fokus von Einkaufsabteilungen rückt. Denn die Not durch eingebrochene Nachfragen und Lieferengpässe ist groß. Das macht Unternehmen, besonders im Mittelstand, erfinderisch. Dazu gehört zum Beispiel die Umstellung auf andere Produkte, was teilweise recht schnell erfolgte. Oft ging es um Medizintechnik und Hygieneartikel. Ein Verpackungsspezialist stellte rasch Gesichtsvisiere her, ein Hautpflegekonzern produzierte Desinfektionsmittel, ein Hersteller von Messestandsystemen fertigte Schutzscheiben für Bedientresen, ein Ventilatorhersteller priorisierte seine Produktpalette neu und bot vermehrt Komponenten für Beatmungsgeräte an.

Solche durch die Krise hervorgerufenen Innovationen in der Produktpalette und bei der Produktion machen es häufig notwendig, sich mit neuen Lieferanten und der Suche nach ihnen zu beschäftigen. Diese schnell und effizient zu finden, kann durchaus eine zusätzliche Herausforderung darstellen. **Doch bei der Suche und Auswahl neuer Lieferanten helfen den Einkäufern digitale Plattformen und Lösungen wie zum Beispiel das SAP Business Network.**

GERADE DAS FINDEN ODER IDENTIFIZIEREN NEUER LIEFERANTEN IST EIN ASPEKT, DER IN DER KRISE NOCH STÄRKER IN DEN FOKUS VON EINKAUFABTEILUNGEN RÜCKT.

SECHS SCHLÜSSEL FÜR DEN KRISENFESTEN EINKAUF





LIEFERANTENMANAGEMENT

Beim Lieferantenmanagement steuert der Einkauf die Beziehungen zu bestehenden Lieferanten, wählt Lieferanten aus, identifiziert neue Lieferanten, entwickelt und bewertet sie. Dieser essenzielle Baustein begleitet also den gesamten Lieferantenzyklus.

Für Krisenzeiten bewährt sich nach Meinung des Harvard Business Manager⁵ eine zusätzliche Strategie: „Erobern Sie Ihre Lieferkette zurück: **Konzerne delegieren zu viel Verantwortung an ihre Hauptzulieferer** und schaden sich damit selbst. Wer im Wettbewerb bestehen will, muss **jetzt zweit- und drittrangige Lieferanten ins Boot holen** und mit ihnen direkt über Innovationen, Kosten und Risikomanagement verhandeln.“ Das heißt auch, dass Kriterien, Rahmenbedingungen und Anforderungen je nach Lieferantenrang unterschiedlich gehandhabt werden sollten.

Das Lieferantenmanagement nimmt gerade in Krisenzeiten einen hohen Stellenwert ein. **Vertrauen und Verlässlichkeit bilden die Basis**, um eine Krise gemeinsam zu meistern. Das gelingt nur durch langfristige, enge Bindung und Zusammenarbeit. Bezugsquellen, Produkte und Angaben zur Lieferbarkeit sowie Konditionen und Preise werden zentral gebündelt und verwaltet.

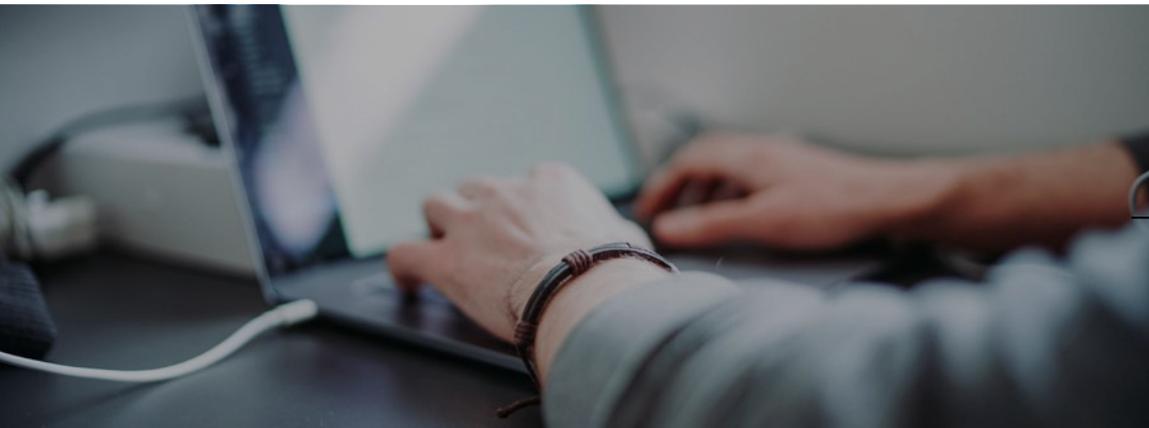
**KONZERNE DELEGIEREN ZU VIEL
VERANTWORTUNG AN IHRE HAUPTZULIEFERER
UND SCHADEN SICH DAMIT SELBST.**



LIEFERANTENBEWERTUNG

Die regelmäßige Durchführung einer Lieferantenbewertung gibt mittelfristig Aufschluss zur Qualität des Lieferanten und ist entscheidend bei der Optimierung der Beziehung. **Die Leistungen des Lieferanten oder Dienstleisters werden nach definierten Kriterien und Zeitabständen bewertet.** Dabei werden nachprüfbare Faktoren wie Preise, Lieferfähigkeit, Liefertreue, Wertschöpfung, Logistik, Weiterentwicklung und Innovation in die Bewertung einbezogen, die auch als Basis für Preisverhandlungen dienen.

In der Studie „Innovationsmanagement durch den Einkauf“⁶ des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT und Ernst & Young wird der Einbindung von Lieferanten in den Produktentwicklungsprozess eine hohe Bedeutung beigemessen. Die Studie ergab, dass hierdurch zukünftig die größten Kosteneinsparpotenziale generiert werden.



LIEFERKETTENMANAGEMENT

Das Lieferkettenmanagement koordiniert Prozesse und Technologien, damit sowohl Waren als auch Dienstleistungen effizient vom Lieferanten zum Kunden gelangen, und zwar unter Berücksichtigung von Ort, Zeit und Kosten. **Nachhaltigkeit nimmt jetzt einen wichtigen Part ein, um verantwortungsvolles Handeln zu fördern.** Die Bundesregierung hat hierzu mit dem neuen Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG) ein Zeichen gesetzt und die unternehmerischen Sorgfaltspflichten ausgeweitet.

WAS BEINHALTET DAS LIEFERKETTENGESETZ?

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (Gesetz zur Verantwortung von Unternehmen in ihren Lieferketten) hat der Bundestag im Juni 2021 angenommen. Es tritt **ab 2023** für deutsche Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten und **ab 2024** für deutsche Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten in Kraft.

„Ziel ist es, den Schutz der Menschenrechte in globalen Lieferketten zu verbessern. Es geht nicht darum, überall in der Welt deutsche Sozialstandards umzusetzen, sondern um die Einhaltung grundlegender Menschenrechtsstandards wie des Verbots von Kinderarbeit und Zwangsarbeit. Dafür tragen auch Unternehmen in Deutschland Verantwortung. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass in ihren Lieferketten die Menschenrechte eingehalten werden. Das Gesetz legt klare und umsetzbare Anforderungen für die **Sorgfaltspflichten von Unternehmen** fest und schafft so Rechtssicherheit für Unternehmen und Betroffene.“ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ)

Die **unternehmerischen Sorgfaltspflichten** gelten für die gesamte Lieferkette, von den Rohstoffen bis hin zum fertigen Endprodukt, ob im eigenen Unternehmen oder von direkten und von indirekten Lieferanten. Dazu ist das Unternehmen verpflichtet, folgende Maßnahmen in Bezug auf die Menschenrechte umzusetzen oder einzuführen:

- Grundsaterklärung
- Risikoanalyse
- Risikomanagementprozess
- interner Beschwerdemechanismus
- öffentliches Berichtswesen
- sofortige Abstellmaßnahmen bei Rechtsverletzungen oder
- Planung zur Minimierung von Rechtsverletzungen



EINHEITLICHE PROZESSE

Wie effizient das Vorgehen im Einkauf und im gesamten Unternehmen ist, hängt insbesondere von einheitlichen Prozessen ab. Die Grundlage dafür bilden Standards. Das heißt: Nur dort, wo Prozesse standardisiert sind, kann auch Standard-Software eingesetzt werden. **Gegenüber einer Individuallösung bietet Standard-Software deutliche Vorteile bei den Kosten.**

In der C-Artikel-Beschaffung zum Beispiel automatisieren Lösungen wie SAP Ariba Guided Buying die Prozesse. Das schafft mehr freie Kapazitäten für strategische und wertschöpfende Tätigkeiten. Gleichzeitig minimiert es die Maverick-Buying-Quote deutlich. Dies trägt dazu bei, unnötige Kosten zu vermeiden, und sorgt dafür, dass vordefinierte Prozesse beim Einkauf eingehalten werden.

Mit Genehmigungs-Workflows beispielsweise lassen sich die Prozesse konsistenter und effizienter gestalten. Denn Dokumente werden automatisiert an die richtigen Personen zur Genehmigung weitergeleitet und nachverfolgt. Qualifizierte Lieferanten werden vorausgewählt und sind bereits voreingestellt. Dies stellt sicher, dass Standards und Vorgaben, auch in Hinblick auf das Lieferkettensorgfaltsgesetz, eingehalten werden.

**NUR DORT, WO PROZESSE STANDARDISIERT
SIND, KANN AUCH STANDARD-SOFTWARE
INGESETZT WERDEN.**



DER ANSATZ „SOURCE-TO-CONTRACT“

Das Ziel einer Source-to-Contract-Lösung ist es, die Beschaffungsprozesse über den gesamten Zyklus gesamtheitlich zu verwalten und kontinuierlich zu verbessern. **Dadurch können höhere Einsparungen erzielt sowie Beschaffungsstrategien definiert und implementiert werden**, um die Beschaffungsaktivitäten nachhaltig zu optimieren.

Im Einzelnen zählen dazu: **die Identifikation der besten Lieferanten**, die optimale Gestaltung der Verhandlungen sowie die zentrale Verwaltung der Verträge und damit eine höhere Vertragskonformität. Mit dem Einsatz intelligenter ERP-Lösungen können Kosten besser kontrolliert und Ausgaben, die durch Maverick Buying (eigenmächtige, nicht Compliance-konforme Bestellungen von Fachabteilungen) entstehen, deutlich reduziert werden.

Der erste Schritt im Source-to-Contract-Prozess ist die Bedarfsanalyse. Darauf aufbauend erfolgt die Definition der Beschaffungsstrategie über das Angebotsverfahren und die Auswahl der besten Lieferanten, gefolgt von Vertragsverhandlungen und der Auftragsvergabe. Mit einer Source-to-Contract-Strategie wird der Beschaffungsprozess über alle Stufen transparent und effizient.







CONTROLLING AND ANALYTICS

In Krisenzeiten ist das Controlling der Lieferanten und Kunden eine der wichtigsten Aufgaben für den Einkauf. Dazu gehört eine 360-Grad-Sicht auf die Lieferanten ebenso wie ein vertieftes Kundenverständnis: Wo gibt es Probleme mit Lieferanten, wie „ticken“ die Kunden, worauf muss der Fokus gelegt werden?

Dazu müssen alle Daten im Blick sein – von der E-Mail bis zum Auftrag, Lieferung und Rechnungsstellung. **Nicht zuletzt können solche Auswertungen auch ein Benchmarking von Lieferanten ermöglichen, also eine Vergleichbarkeit herstellen.** Doch wie schafft man es, diese Daten zu gewinnen, um eine zuverlässige Auswertung zu erhalten?

Eine sehr gute Quelle, die sogenannten „weichen“ Faktoren zu bewerten, sind beispielsweise regelmäßige interne Umfragen unter den beteiligten Mitarbeitern. Formelle Selbstauskünfte von Lieferanten ergänzen dieses Bild. **Die „harten“ Faktoren lassen sich aus objektiven Daten bestimmen. Dazu gehören Werte wie Liefertreue, Rechnungsabweichungen, Fehlerraten oder Rücklieferungen.** Auch hier lässt sich das Bild abrunden: durch nachgewiesene Zertifikate, zuverlässige Einhaltung von vertraulichen Vereinbarungen (NDAs) oder Faktoren wie individuelle Qualifikationen, sei es für besondere Warengruppen oder für festgelegte Sicherheitszonen beim Lieferanten.

All dies trägt zum 360-Grad-Blick bei und lässt sich beispielsweise mit Modulen aus SAP Ariba zusammenführen – als ein fester Baustein solider Lieferantenbeziehungen, die gerade in Krisenzeiten so wichtig sind.

Zu empfehlen ist außerdem der Einsatz eines Tools zur Risikoanalyse wie SAP Ariba Supplier Risk Management. Im Fokus stehen hier nachverfolgbare Daten zum Beispiel aus Wirtschaftsauskunfteien, gelebten Nachhaltigkeitsinitiativen oder eingehaltenen Compliance-Regeln bei Beschäftigten, auch von Sublieferanten. Diese Daten aus verschiedensten Quellen lassen sich exakt verschiedenen Risikobereichen wie wirtschaftliche Risikoanfälligkeit, behördliche Risiken, Umwelt & Soziales oder Finanzen zuordnen und aktuell halten. Sie bieten auch die Basis für vorausschauende Risikobewertungen, in die noch eine Vielzahl weiterer Daten einfließen können – von Preisentwicklungen bei Rohstoffen bis hin zu Wetterdaten.

DIGITALISIERUNGSBAUSTEIN **Globale Einkaufsnetzwerke**

EIN BEISPIEL AUF SAP-BASIS: INTERNATIONALES NETZWERK WAPPNET GEGEN KRISEN

SAP Ariba ist eine cloudbasierte Source-to-Pay-Plattform für Transaktionen im B2B-Umfeld und betrachtet den gesamten Beschaffungsprozess. Ein großer Vorteil im täglichen Geschäft und erst recht in der Krise ist das Ariba Netzwerk.



**WER DAS ARIBA NETWORK
NUTZT, KANN IM
HANDUMDREHEN EINE
VIELZAHL SPANNENDER
GESCHÄFTSCHANCEN
NUTZEN.**

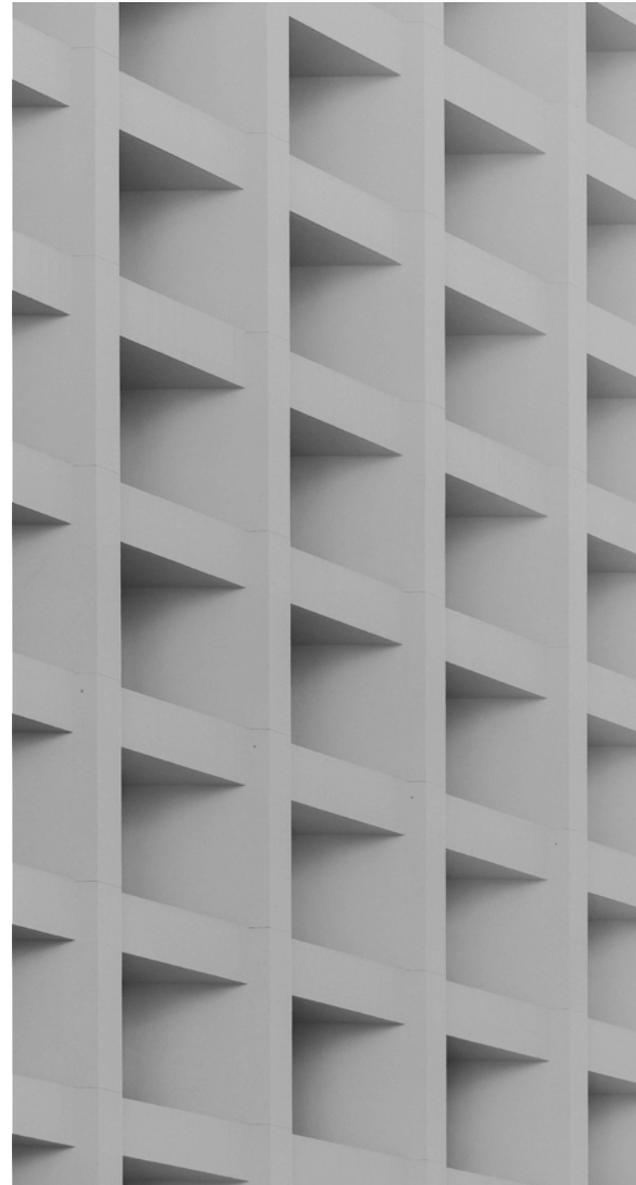
PEER UWE PETERS
SENIOR MANAGER PROCUREMENT & SOURCING,
ALL FOR ONE STEEB

Im Ariba-Netzwerk tauschen sich Lieferanten und Einkäufer aus und können Geschäfte abwickeln. Die Zahlen beeindruckend: Das weltweit größte B2B-Netzwerk umfasst 5,3 Millionen teilnehmende Lieferanten in 190 Ländern, die neue Geschäftschancen suchen und nutzen. 200 Millionen Katalogartikel werden neben per Freitext beschriebenen Artikeln in 500 Millionen Transaktionen pro Jahr gehandelt, mit einem Umsatz von 3 Billionen USD jährlich. Das Netzwerk wächst kontinuierlich: Alle 5,4 Sekunden kommt ein neuer Lieferant hinzu.

Solche globalen Netzwerke sind in Krisen überlebenswichtig für Unternehmen, um bei Lieferengpässen schnell und zuverlässig auf Lieferanten in anderen Ländern oder Regionen zurückgreifen zu können.

SAP-Beraterin und Einkäuferin Michaela

Schweitzer-Gutjahr berichtet aus ihrer Praxis: „Vor Beginn der Corona-Krise hat SAP Ariba die Einkaufsleiterin eines Unternehmens vor einer Krise in China gewarnt und vorgeschlagen, die Lager zu füllen. Ein guter Rat, denn das Unternehmen konnte als einziges in Europa allen Aufträgen nachkommen und in vollem Umfang liefern. Lieferengpässe für den Einsatz des Produkts in vielen Branchen konnten verhindert und der Umsatz signifikant gesteigert werden.“



**VOR BEGINN DER CORONA-KRISE HAT
SAP Ariba DIE EINKAUFSLITERIN EINES
UNTERNEHMENS VOR EINER KRISE IN
CHINA GEWARNT UND VORGESCHLAGEN,
DIE LAGER ZU FÜLLEN.**

MEHR ALS SUPPORT: EINKAUF IM WANDEL

NEUE VERANTWORTUNG IN KRISENZEITEN

Die Zeiten, in denen der Einkauf als Support-Funktion gesehen wurde, sind also längst vorbei, wie wir gesehen haben. Dem Einkauf kommt heute eine wichtige Rolle innerhalb der Unternehmensbereiche zu. **Er muss den Markt und Beschaffungstrends im Blick haben**, aber genauso beschaffungsrelevante Risiken im Umfeld von Preisen, Qualität, Standorten, Ländern und Wirtschaft, ebenso wie Lieferfähigkeit, Ressourcen und Kapazitäten.

Denn für die Produktion ist es das oberste Gebot, einen Produktionsstopp zu verhindern. Der Einkauf steht mit in der Verantwortung.

VOM BESTSELLER LERNEN

Ein Beispiel für vorausschauenden Einkauf lieferte ein großer süddeutscher Medien- und Spielehersteller. **Das Unternehmen hebelte mit einer kurzfristigen Entscheidung drohende Lieferengpässe für seinen Bestseller, ein überaus beliebtes Gesellschaftsspiel, aus.** Es verlagerte kurz vor Beginn der Corona-Pandemie die Produktion der Figuren von China nach Baden-Württemberg zurück. So konnte das Unternehmen dafür sorgen, dass die Regale vor Weihnachten gut gefüllt waren.

Um solche komplexen Aufgaben stemmen zu können, muss der Einkauf mehr als bisher digitalisieren. Laut der bereits zitierten BME-Studie 2021⁷ hinkt hier der Mittelstand noch hinterher. **„Das haben wir schon immer so gemacht“ ist keine Option.** Das Ziel muss sein, intelligente Tools einzusetzen, daneben den operativen Einkauf für die nächste Krise zu rüsten und auch die strategischen Prozesse zu digitalisieren. Ist der Einkauf mit zeitgemäßen Lösungen gut aufgestellt, dann kann er proaktiv und vorausschauend agieren und die negativen Folgen einer Krise eindämmen, wenn nicht gar verhindern.

**DAS ZIEL MUSS SEIN, INTELLIGENTE TOOLS
EINZUSETZEN, DANEBEN DEN OPERATIVEN EINKAUF
FÜR DIE NÄCHSTE KRISE ZU RÜSTEN UND AUCH DIE
STRATEGISCHEN PROZESSE ZU DIGITALISIEREN.**

VOM WANDEL IN DIE ZUKUNFT

Der Einkauf als zentrale Funktion wird an strategischer Bedeutung gewinnen. Er wird in die Rolle des Innovationstreibers wachsen und das „Ohr auf der Schiene“ haben, wenn es um die Einführung neuer Technologien im gesamten Unternehmen geht. **Die Unternehmensleitung muss dafür Sorge tragen, dass der Einkauf bei Themen wie Marktanalysen, Qualitätsmanagement oder Produktdiversität mit einbezogen wird.** Nur so können neue Märkte erschlossen und alternative Ideen in Krisenzeiten zum Überleben eines Unternehmens beitragen.



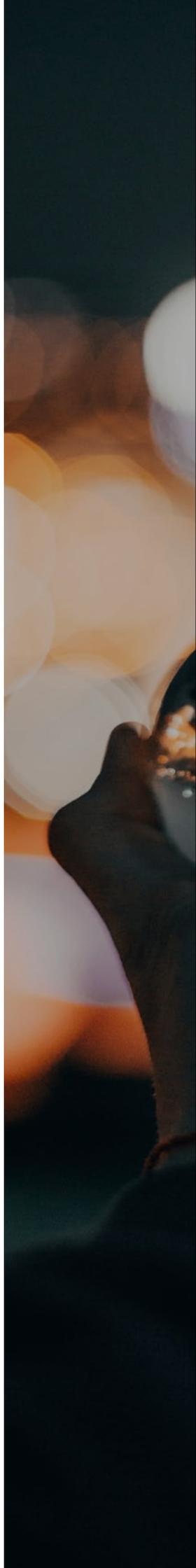
FAZIT & AUSBLICK

GUT VORBEREITET SEIN – DIES SIND DIE FAKTOREN

So viel ist deutlich geworden: Es ist höchste Zeit für Unternehmen, den Offenbarungseid zu leisten und zu analysieren, ob und wie gut sie auf Krisen vorbereitet sind. Einkäufer müssen viele Bälle in der Luft halten, um gerade in der Krise schnell und zielgerichtet agieren zu können. Zu den bestehenden Faktoren wie Marktsituation, Lieferanten, Kosten und Budget sowie Warenverfügbarkeit kommen neue hinzu, wenn sich die Unternehmen mit Strategien und Maßnahmen zur Digitalisierung auseinandersetzen.

DANN GILT ES AUF DIESE FRAGEN ANTWORTEN ZU HABEN:

- ⌘ Sind die Prozesse im Einkauf und gesamten Unternehmen bereits ausreichend digitalisiert und automatisiert, damit Mitarbeiter mit weniger Routineaufgaben beschäftigt sind und dafür mehr wertschöpfend arbeiten sowie kreative Lösungen finden können?
- ⌘ Sind im Risikomanagement kritische Faktoren analysiert und dokumentiert sowie Abwehrmaßnahmen vorbereitet?
- ⌘ Blickt der Einkauf nicht nur auf die Zusammenarbeit, sondern auch auf die Entwicklung der Lieferanten?
- ⌘ Ist eine adäquate Sourcing-Strategie etabliert, mit der sich die Risiken von Lieferengpässen minimieren lassen?





LIEFERANTENBINDUNG: MEHR ALS SMARTE TOOLS

Bei allen Maßnahmen, die den Digitalisierungsschub unterstützen, dürfen der persönliche Umgang, die zwischenmenschlichen Beziehungen und das „Miteinander“ nicht zu kurz kommen. Lieferantenbindung lässt sich nicht durch smarte Tools allein vorantreiben oder intensivieren.

Denn besonders in Krisenzeiten kommt es leider oft genug zu Beschneidungen persönlicher Kontakte, schon weil es weniger Reisen, persönliche Meetings oder Besuche gibt. Der altbewährte Griff zum Telefon und empathische Fragen wie ein schlichtes „Hallo, wie geht's?“ werden vielleicht gerade in der Krise wieder wichtiger, um Beziehungen zu stärken.

KRISENFESTER ZURÜCK ZU EINKAUFS-TUGENDEN

Starten Sie noch heute und managen Sie Ihre Beschaffungsprozesse transparent, effizient und nach besten Regeln nachhaltig. So können Sie auch in Zeiten der Krise, egal welcher Art und wodurch sie ausgelöst wurde, auf ein stabiles Gesamtsystem vertrauen. Dann gilt auch wieder die alte Kaufmannsregel: Der Gewinn liegt im Einkauf. Oder wie es SAP-Beraterin und Einkäuferin Michaela Schweitzer-Gutjahr formuliert: **„Vom Vertrieb leben die Unternehmen, aber mit dem Einkauf gewinnen sie!“**

IHRE ROADMAP FÜR RESILIENZ IM EINKAUF

UNSER ANGEBOT FÜR DEN EINKAUF IN IHREM UNTERNEHMEN – NICHT NUR IN DER KRISE:

Ein Workshop zur Entwicklung einer stabilen Roadmap mit Beratung und Unterstützung der All for One SAP Excellence.

4 BAUSTEINE 1 WEG

Ihr Weg zu integrierten Einkaufsprozessen mit SAP Ariba.

Die Bausteine werden kundenindividuell für Ihr Unternehmen konfiguriert:

BAUSTEIN



Bestandsaufnahme mittels
Pre-Check-Workshop

BAUSTEIN



Prozesse: Supplier Lifecycle Performance,
Systemarchitektur und SAP-Integration

BAUSTEIN



Prozesse: Sourcing, Contracts
und Supplier Risk

BAUSTEIN



Prozesse: Buying und
Guided Buying

QUELLEN

1. <https://www.bme.de/corona-pandemie-krise-im-einkauf-spitzt-sich-zu-3522/>
2. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Unternehmenspueren-wirtschaftlichen-Nutzen-der-Digitalisierung>
3. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/corona-hilfen-bundesregierung-101.html>
4. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/sorge-um-haltbarkeit-kuehlung-auf-minus-70-grad-corona-impfstoffe-stellen-logistiker-vor-probleme/26210788.html>
5. <https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/erobern-sie-ihre-lieferkette-zurueck-a-00000000-0002-0001-0000-000084505173>
6. https://www.ipt.fraunhofer.de/content/dam/ipt/de/documents/Studie_InnovationsmanagementEinkaufcm361-62167.pdf
7. <https://www.bme.de/corona-pandemie-krise-im-einkauf-spitzt-sich-zu-3522/>



all for one steeb
SAP Excellence

All for One Group SE
Rita-Maiburg-Straße 40
70794 Filderstadt-Bernhausen

☎ +49 711 788 07-0
✉ info@all-for-one.com

[ALLFORONESTEEB.COM/PROCUREMENT](https://www.allforonesteeb.com/procurement)