

Case Study: Transformation des Einkaufs

Branche: Technologieunternehmen

Unsere Rolle: Berater, Projektmanager, Prozessbegleiter, Change-Manager

Einführung:

Ein Industrietechnologieunternehmen, das sich auf die Entwicklung und Produktion von technologischen Sonder-Lösungen / Prototypen für verschiedene Industriezweige spezialisiert hat, hat starke Mängel bei der Effektivität und Effizienz im Einkauf festgestellt.

Ziel ist es, durch die Digitalisierung des Einkaufsprozesses diese Mängel zu beseitigen und die Effektivität und Effizienz im Einkauf erheblich zu steigern.

Situation

Bis zu diesem Punkt wurde der Einkaufsprozess je Projekt (Sonder-Lösung / Prototyp) in diesem Unternehmen manuell durchgeführt und sah folgendermaßen aus:

- **Bedarfsermittlung:** Auf Basis der groben Projektkalkulation wurde hier der spezifische Bedarf an Produkten oder Dienstleistungen identifiziert. In der Regel wurde dies durch einzelne abteilungsbezogene Projekt-Mitarbeitende durchgeführt, die den Bedarf für Ihren Fachbereich identifizierten und die Anforderungen per E-Mail, Papierformularen oder mündlich an die Einkaufsabteilung weitergaben. Aufgrund von unterschiedlichen Bedarfsanforderungen konnte dieser Prozess zeitaufwändig und unübersichtlich sein.
- **Bestellanforderung:** Sobald der Bedarf identifiziert war, musste eine formelle Bestellanforderung erstellt werden. Dies beinhaltete das Sammeln aller notwendigen Informationen, wie die spezifischen Produkte oder Dienstleistungen, die benötigt wurden, die Menge, die Verfügbarkeit und andere relevante Details. Diese Informationen wurden manuell in ein Formular eingetragen und zur Genehmigung an den jeweiligen Kompetenzträger oder Fachabteilung weitergeleitet.
- **Genehmigung der Bestellanforderung:** Die Bestellanforderungen mussten dann genehmigt werden, bevor der Einkaufsprozess fortgesetzt werden konnte. Dieser Prozess variierte je nach Organisation und konnte das Weiterleiten der Anforderung an einen Vorgesetzten, eine Finanzabteilung oder einen anderen Kompetenzträger als Genehmigungsinstanz beinhalten. Dieser Prozess konnte oft viel Zeit in Anspruch nehmen und Verzögerungen im Einkaufsprozess verursachen.

- **Lieferantenauswahl:** Nach der Genehmigung der Bestellanforderung musste der geeignete Lieferant ausgewählt werden. Dies erforderte oft eine erhebliche manuelle Recherche, um Informationen über verschiedene Lieferanten zu sammeln und Preise und Lieferbedingungen zu vergleichen. In vielen Fällen wurden diese Informationen aus gedruckten Katalogen oder durch direkte Kontaktaufnahme mit den Lieferanten gesammelt. Sofern der Einkaufende innerhalb des festgelegten Gesamtbudgets agierte, war eine zusätzliche Genehmigung durch den zuständigen Kompetenzträger nicht vonnöten. Dies trug in vielen Fällen zu einer erheblichen Vereinfachung und Beschleunigung des Prozesses bei.
- **Bestellung:** Sobald der Lieferant ausgewählt war, wurde eine Bestellung erstellt und an den Lieferanten gesendet. Dies erfolgte in der Regel durch Ausfüllen und Senden eines Bestellformulars per E-Mail, Fax oder sogar per Post.
- **Rechnungsprüfung und Zahlung:** Nachdem die Waren geliefert oder die Dienstleistungen erbracht wurden, wurde eine Rechnung an das Unternehmen gesendet. Diese Rechnungen mussten manuell geprüft und mit den ursprünglichen Bestellungen und Lieferdokumenten manuell abgeglichen werden. Sobald dies abgeschlossen war, wurde die Rechnung zur Zahlung freigegeben.

Jeder dieser Schritte im manuellen Einkaufsprozess kann zeitaufwändig, fehleranfällig und ineffizient sein. Zudem können sie zu Kommunikationsproblemen, unzureichender Dokumentation und Schwierigkeiten bei der Verfolgung des Status von Bestellungen führen. Daher war die Digitalisierung dieser Prozesse ein wichtiger Fokus der digitalen Transformation.

Phase 1: Bestandsaufnahme

1. Bildung eines multidisziplinären Teams, einschließlich Experten in Einkauf, IT, Change Management, Datenanalyse und Führung mit folgenden Schlüsselfähigkeiten:

Einkaufsexpertise:

- Kenntnis der bestehenden Einkaufsprozesse und -dynamiken
- Fähigkeit, Anforderungen für die neue Software zu definieren und diese aus der Nutzerperspektive zu testen

IT-Kompetenz:

- Fähigkeit zur technischen Implementierung der neuen Software
- Kenntnis der Systemarchitektur, Datenmanagement und IT-Projektmanagement
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Softwareanbietern

Change-Management-Kompetenz:

- Expertise in der Begleitung organisatorischer Veränderungen
- Fähigkeit, Schulungen und Kommunikationsmaßnahmen zu koordinieren

Datenanalyse-Kompetenz:

- Fähigkeit, Beschaffungsmuster zu identifizieren und datenbasierte Entscheidungen zu treffen
- Kenntnis der Einrichtung und Nutzung von Analysetools

Führungskompetenz:

- Fähigkeit zur strategischen Leitung des Projekts
- Gewährleistung der Übereinstimmung des Projekts mit übergeordneten Geschäftszielen
- Fähigkeit, interne Barrieren zu beseitigen und notwendige Ressourcen zu sichern

2. Analyse der bestehenden Einkaufsprozesse und Identifikation der Bereiche für Verbesserungen

In der Phase der Analyse der bestehenden Einkaufsprozesse haben wir uns gründlich mit allen Abläufen und Verfahren auseinandergesetzt, die das Unternehmen in seinen Beschaffungsfunktionen einsetzt. Folgende Aspekte wurden dabei genauer untersucht:

- **Prozessfluss:** Wir haben den gesamten Einkaufsprozess von Anfang bis Ende abgebildet, um ein klares Verständnis aller Schritte zu erlangen. Dies umfasste die Bedarfsermittlung, Bestellanforderung, Genehmigungsprozesse, Lieferantenauswahl, Bestellung, und die abschließende Rechnungsprüfung und Zahlung. Darüber hinaus haben wir die Interaktionen zwischen den verschiedenen Abteilungen und Personen im Unternehmen dargestellt.
- **Zeitaufwand:** Wir haben den Zeitaufwand für jeden Schritt im Einkaufsprozess analysiert. Dabei konnten wir feststellen, welche Teile des Prozesses besonders zeitaufwändig sind und daher von einer Automatisierung profitieren würden.
- **Fehlerquote:** Wir haben die Fehlerquote in verschiedenen Stufen des Einkaufsprozesses untersucht, um Bereiche zu identifizieren, die anfällig für Fehler sind und verbessert werden müssen.
- **Kostenanalyse:** Eine detaillierte Kostenanalyse wurde durchgeführt, um die Kosten der aktuellen Prozesse zu quantifizieren und Bereiche zu identifizieren, in denen durch die digitale Transformation Einsparungen möglich wären.
- **Lieferantenbeziehungen:** Wir haben die bestehenden Lieferantenbeziehungen analysiert, um die Effizienz und Effektivität der Lieferantenauswahl und -verwaltung zu beurteilen.

Um diese Analyse durchzuführen, haben wir eine Reihe von Methoden eingesetzt:

- **Interviews und Umfragen:** Wir haben Interviews und Umfragen mit den Mitarbeitenden durchgeführt, die an den Einkaufsprozessen beteiligt sind. So konnten wir ihre Sichtweisen und Erfahrungen in unsere Analyse einfließen lassen.

- **Dokumentenanalyse:** Wir haben vorhandene Dokumente, Aufzeichnungen und Systeme überprüft, um ein tieferes Verständnis der Prozesse zu erlangen. **Datenanalyse:** Wir haben verfügbare Daten analysiert, um Muster und Trends zu identifizieren, wie z.B. die Dauer bestimmter Prozesse, die Anzahl der Fehler, die in verschiedenen Stadien auftreten, und andere relevante Metriken.

Phase 2: Planung

Nach Abschluss der Analyse haben wir die identifizierten Problembereiche priorisiert und einen Plan zur Verbesserung dieser Bereiche durch die Implementierung der E-Procurement-Software erstellt.

Die Ausarbeitung eines Plans für die digitale Transformation erfolgte in mehreren sorgfältig durchdachten Schritten:

1. **Bestimmung der Ziele:** Basierend auf den Erkenntnissen aus der Analysephase haben wir zunächst die Ziele der digitalen Transformation definiert. Diese Ziele haben klargestellt, welche Verbesserungen wir erreichen wollten, z. B. die Reduzierung von manuellen Prozessen, Verbesserung der Prozesseffizienz, Verringerung von Fehlern, bessere Transparenz im Einkaufsprozess und Stärkung der Lieferantenbeziehungen.
2. **Evaluierung der geeigneten Technologie:** Nach der Festlegung der Ziele haben wir die zur Verfügung stehenden digitalen Lösungen evaluiert. Wir haben nach einer E-Procurement-Lösung gesucht, die am besten zu unseren Zielen und dem aktuellen Geschäftsprozess passt. Unsere Auswahl basierte auf Funktionalität, Benutzerfreundlichkeit, Skalierbarkeit, Kosten und dem Support des Anbieters.

Bei der Auswahl der geeigneten Technologie haben wir verschiedene Anbieter von E-Procurement-Lösungen evaluiert, um diejenige zu finden, die am besten zu unseren spezifischen Anforderungen und Zielen passt. Zu den berücksichtigten Anbietern gehörten:

- **SAP Ariba:** Als einer der führenden Anbieter von E-Procurement-Lösungen bietet SAP Ariba umfangreiche Funktionen für Beschaffungsmanagement, Vertragsmanagement, Lieferantenmanagement und Ausgabenanalyse. Wir haben die Leistungsfähigkeit, den Support und die Integration mit anderen SAP-Produkten berücksichtigt.
- **Coupa:** Coupa ist bekannt für seine benutzerfreundliche und umfassende Procure-to-Pay-Lösung. Wir haben die Benutzererfahrung, die Skalierbarkeit und das Preis-Leistungs-Verhältnis von Coupa in Betracht gezogen.
- **Basware:** Basware bietet starke Funktionen für das Management von Rechnungen und Ausgaben. Die Bewertung umfasste die Berücksichtigung seiner Fähigkeiten in Bezug auf finanzielle Transparenz und Prozessautomatisierung.
- **Ivalua:** Ivalua ist eine umfassende Source-to-Pay-Lösung, die wir für ihre Funktionen im strategischen Sourcing, Lieferantenmanagement und Vertragsmanagement betrachtet haben.

- **GEP SMART:** GEP SMART ist eine cloudbasierte, einheitliche Beschaffungssoftware-plattform. Wir haben die Skalierbarkeit, die Funktionen für das Ausgabenmanagement und die Flexibilität des Systems berücksichtigt.

Jeder dieser Anbieter wurde auf seine Fähigkeit hin bewertet, unsere spezifischen Bedürfnisse zu erfüllen, einschließlich der Möglichkeit zur Integration in bestehende Systeme, die Erfüllung unserer funktionalen Anforderungen, der Kundensupport und die Kosten.

3. **Definieren von Meilensteinen:** Wir haben den gesamten Transformationsprozess in kleinere, handhabbare Teile zerlegt und für jedes einen Zeitrahmen festgelegt.

Die Teile oder Phasen waren folgendermaßen definiert:

- **Auswahl der E-Procurement-Lösung:** Der erste Meilenstein bestand darin, die am besten geeignete Technologieplattform aus den verschiedenen auf dem Markt verfügbaren Optionen auszuwählen.
- **Systemanpassung und Integration:** Hier konzentrierten wir uns auf die Anpassung der ausgewählten E-Procurement-Lösung an die spezifischen Anforderungen des Unternehmens und die Integration in die bestehende IT-Infrastruktur.
- **Mitarbeiterschulung:** Dieser Meilenstein umfasste die Entwicklung und Durchführung von Schulungsprogrammen für die Mitarbeiter, um sie auf die Verwendung der neuen Plattform vorzubereiten.
- **Testphase:** Bevor das neue System vollständig implementiert wurde, haben wir eine Testphase durchgeführt, um sicherzustellen, dass alle Funktionen wie erwartet arbeiten und eventuell auftretende Probleme zu beheben.
- **Live-Implementierung:** Dieser Meilenstein bezeichnete den Zeitpunkt, an dem das neue E-Procurement-System vollständig implementiert und für alle Beschaffungsfunktionen eingesetzt wurde.
- **Überprüfung und Optimierung:** Nach der Implementierung haben wir das System regelmäßig überprüft, um sicherzustellen, dass es effektiv funktioniert und um Bereiche für weitere Optimierungen zu identifizieren.

Dies hilft uns dabei, den Fortschritt zu verfolgen und das Projekt in einer geordneten und effizienten Weise durchzuführen.

4. **Ressourcenplanung:** Wir haben die notwendigen Ressourcen identifiziert und zugewiesen, die für die Umsetzung des Plans erforderlich waren. Dies umfasste sowohl finanzielle Ressourcen als auch Personal, einschließlich IT-Spezialisten, Einkaufsexperten und Projektmanagern.

Hier waren einige Aspekte, die wir als besonders wichtig betrachtet haben:

- **Menschen:** Wir mussten sicherstellen, dass wir über das richtige Team mit den richtigen Fähigkeiten verfügten, um das Projekt durchzuführen. Dies umfasste Fachleute in den Bereichen IT, Einkauf, Projektmanagement und Veränderungsmanagement.

- **Zeit:** Jeder Aspekt des Projekts benötigte eine bestimmte Menge an Zeit, von der Auswahl der Technologie bis zur Implementierung und Schulung der Mitarbeitenden. Wir mussten sicherstellen, dass wir genügend Zeit für jedes Element eingeplant haben.
 - **Finanzen:** Wir mussten die Kosten für die neue E-Procurement-Lösung, die Implementierung, die Schulung der Mitarbeitenden und die laufende Wartung und Unterstützung berücksichtigen. Es war wichtig, ein Budget zu erstellen und zu verwalten, dass alle diese Kosten berücksichtigte.
 - **Technologie:** Bei der Implementierung der neuen E-Procurement-Lösung mussten wir sicherstellen, dass die notwendige technologische Infrastruktur vorhanden war, einschließlich Hardware, Software und Netzwerkfähigkeiten.
 - **Daten:** Für die effektive Nutzung der E-Procurement-Lösung mussten wir sicherstellen, dass wir Zugang zu sauberen, qualitativ hochwertigen und relevanten Daten hatten.
5. **Planung für die Veränderungsmanagement:** Da jede Veränderung Widerstand hervorrufen kann, haben wir auch eine Strategie für das Veränderungsmanagement entwickelt. Diese Strategie beinhaltete Schulungen für die Mitarbeitenden, Kommunikation über die Vorteile der neuen digitalen Prozesse und Unterstützung während der Übergangsphase.
6. **Risikomanagement:** Schließlich haben wir potenzielle Risiken und Hindernisse identifiziert und entsprechende Risikominderungsstrategien entwickelt. Dies umfasste technische Probleme, Widerstand der Mitarbeitenden und andere potenzielle Herausforderungen.

Phase 3: Implementierung von E-Procurement-Software

1. **Auswahl und Implementierung einer geeigneten E-Procurement-Software**, unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen und Arbeitsabläufe der Einkaufsabteilung. Integration der E-Procurement-Software in die bestehenden Systeme durch System-Experten
2. **Konfiguration der Software** für automatisierte Bestell- und Genehmigungsworkflows, Echtzeit-Tracking, Lieferantenmanagement und Analytik
3. **Umsetzung eines Change-Management-Konzept** und entsprechenden Maßnahmen inklusive Schulungen

Unser Konzept für das Veränderungsmanagement war darauf ausgerichtet, den Mitarbeitenden die Transition zu erleichtern und ihre Akzeptanz für die neuen digitalen Prozesse zu erhöhen. Sie beinhaltete die folgenden Hauptelemente:

- **Kommunikation auf Führungsebene:** Für die Führungskräfte haben wir regelmäßige Updates über den Fortschritt des Projekts und die zu erwartenden Auswirkungen auf die Geschäftsperformance bereitgestellt. Die Kommunikation auf dieser Ebene war oft hochstrategisch und konzentrierte sich auf den Geschäftsnutzen und die langfristigen Ziele der digitalen Transformation.

- **Kommunikation auf Managerebene:** Die Manager wurden über die spezifischen Veränderungen in ihren Abteilungen, die Auswirkungen auf ihre Teams und die Rollen, die sie bei der Unterstützung ihrer Mitarbeitenden spielen würden, informiert. Die Kommunikation auf dieser Ebene beinhaltete oft detaillierte Informationen über die Änderungen und Schulungen zu Veränderungsmanagement-Techniken.
- **Kommunikation auf Mitarbeiterebene:** Für die Mitarbeitenden haben wir klare, leicht verständliche Informationen über die bevorstehenden Veränderungen, die Gründe dafür und die Vorteile, die sie mit sich bringen würden, bereitgestellt.
- **Schulung der Mitarbeiter:** Wir haben umfangreiche Schulungsprogramme durchgeführt, um die Mitarbeitenden mit der neuen E-Procurement-Lösung vertraut zu machen. Dies umfasste sowohl technische Schulungen zur Bedienung der neuen Software als auch prozessbezogene Schulungen, um die Mitarbeitenden auf die neuen Abläufe vorzubereiten.

Dieses differenzierte Kommunikationskonzept ermöglichte es uns, jede Ebene der Organisation effektiv zu erreichen und die spezifischen Bedürfnisse und Anliegen jeder Gruppe zu berücksichtigen. Sie spielte eine entscheidende Rolle dabei, das Verständnis und die Akzeptanz der digitalen Transformation in der gesamten Organisation zu fördern.

- **Unterstützung und Begleitung:** Wir haben den Mitarbeitenden während der Übergangsphase umfassende Unterstützung geboten. Dies umfasste die Einrichtung einer Hotline und eines Support-Teams, das Fragen beantwortete und Probleme löste, sowie laufendes Coaching und Feedback zu ihrer Leistung mit den neuen Prozessen.
- **Frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden:** Um Widerstände zu vermeiden, haben wir die Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess einbezogen. Dies beinhaltete, ihnen die Möglichkeit zu geben, Feedback zu geben und Vorschläge zu machen, und sie in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, wo immer dies möglich war.
- **Erkennung und Belohnung:** Um die Akzeptanz der neuen digitalen Prozesse zu fördern, haben wir Erfolge und Verbesserungen anerkannt und belohnt. Dies half, eine positive Einstellung zu den Veränderungen zu fördern und die Mitarbeitenden zu motivieren, sich voll und ganz für die neuen Prozesse einzusetzen.

Ergebnisse

- Zeitersparnis von 50% durch die Automatisierung der Einkaufsprozesse
- Kosteneinsparungen von 20% durch Reduzierung von Papier und Fehlern
- Verbesserte Transparenz und Compliance durch Echtzeit-Tracking und Reporting
- Optimiertes Lieferantenmanagement durch den Einsatz von Datenanalysen
- Bedeutende Verbesserung des Einkaufsprozesses durch die digitale Transformation
- Bedeutung der richtigen Mischung von Fähigkeiten (Einkauf, IT, Change-Management, Datenanalyse und Führung) für eine erfolgreiche Transformation
- Betrachtung der digitalen Transformation als kontinuierlicher Prozess der Verbesserung und Anpassung an sich ändernde Geschäftsanforderungen und Technologietrends