

Gefährliches Zögern

Wieso der Einkauf dringend neue Antworten liefern muss

Der Einkauf kann die Wirtschaftlichkeit und Entwicklung eines Unternehmens am stärksten beeinflussen. Er ist Dreh- und Angelpunkt, aber in einigen Unternehmen immer noch eine reine Beschaffungsabteilung. Das Maß für Erfolg besteht zudem nur aus Preis und Verfügbarkeit. Strategische, nachhaltige und zukunftssichernde Themen bleiben oft auf der Strecke. Die Arbeit am operativen Tagesgeschäft und das Troubleshooting stehen im Fokus. Die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen spielt aber schon heute in vielen Einkaufsabteilungen eine entscheidende Rolle in Bezug auf Effizienzsteigerung. Insbesondere während der Pandemie mit stockenden Lieferketten ist dies der Erfolgsfaktor. Es ist umso unverständlicher, dass trotz des hohen Nutzens durch den Einsatz von Software für die Automatisierung noch so viele Unternehmen zögern.



Wie groß ist das Risiko durch Zurückhaltung?

Zwar drängt sich die Frage auf, wie diese Unternehmen über Jahre oder gar Jahrzehnte so überleben konnten. Aber die Frage sollte besser darauf zielen, um wie viel größer der Unternehmenserfolg hätte sein können, wenn die wichtigen und richtigen Themen im Mittelpunkt gestanden hätten. Oder wie groß das Risiko dieser Haltung gegenüber Neuem ist. Jedoch sind diese Fragen hypothetisch, nur eins ist klar: Die Welt um uns herum hat sich nicht erst seit Ausbruch des Covid-19-Virus verändert. Wir müssen uns ebenfalls verändern, wenn wir weiterhin am Markt wettbewerbsfähig und erfolgreich sein wollen.

Es geht hier nicht allein um die Vorteile, die der Einsatz von Technologien in der operativen Abwicklung mit sich bringt. Es geht um nichts Geringeres, als den Anschluss nicht zu verpassen. Es geht also darum, Schritt für Schritt die Stufen zur Digitalisierung zu erklimmen. Wie wollen Unternehmen neue, bessere, effektivere und aufeinander aufbauende Technologien einsetzen, wenn sie diesen Weg nicht beschreiten? Was, wenn Kunden und Lieferanten plötzlich Anforderungen stellen, die aufgrund des digitalen Rückstands nicht

mehr zu implementieren sind? Die Antwort kann sich jeder Unternehmensführer selbst geben.

Wer die ersten Stufen der Treppe hin zur Digitalisierung nicht geht, für den wird irgendwann der Weg zu weit sein. Die lähmende Trägheit muss besiegt und neue Aufgabenstellungen nicht mit alten Antworten angegangen werden. Strategien und Stellräder, mit denen Unternehmen auch im Einkauf früher erfolgreich waren, sind über Bord zu werfen. Neue Wege müssen beschritten werden, um Unternehmen zukunftsfähig zu halten. Oder wie der US-amerikanische Manager

und langjährige CEO von General Electric Jack Welch es formuliert: „Wenn die äußere Veränderungsrate die innere übersteigt, ist das Ende nahe. Die Bereitschaft zur Veränderung macht Unternehmen erfolgreich.“

Ob Big Data, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Lieferketten-Resilienz, Pandemie-Bekämpfung oder neue Gesetze – alle diese Einflüsse auf Unternehmen verlangen nach Veränderungen im Verhalten und nach neuen Antworten auch aus dem Einkauf. Die Einsicht, dass dieser Wandel wie ein Treiber wirkt für Bewegung zum ersten Schritt, der nicht der einzige bleiben wird, ist die Basis für Überlebensfähigkeit. Die Denkweise für Zukunftsorientierung ist in jeder Organisation zu verankern. Führungskräfte müssen dies vorleben, Vertrauen schaffen, Verantwortung übergeben und übernehmen. Inspirationen und Ideen kommen nicht allzu oft aus der eigenen Organisation. Eher kommen sie aus Netzwerken und sind Teil übergreifender Projekte mit Partnern. Sie sind das Ergebnis von Kollaboration. Alte Pfade verlassen, um Neues zu entwickeln, ist deshalb eine permanente Aufgabe des Einkaufs und des gesamten Unternehmens.

Stefan Papenberg, derzeit interimmäßig Leiter der Materialwirtschaft beim Lackhersteller Hesse Lignal und Mitglied des Geschäftsführungskreises, ist auch geschäftsführender Gesellschafter seiner eigenen „GOcon Consulting GmbH“. Er arbeitet seit 30 Jahren in der Supply Chain verschiedener Branchen wie Regel- oder Getränketechnik, Maschinenbau und Chemie. Aktuell sieht er bei Unternehmen vor allem Herausforderungen im Risiko-Management inklusive Cyber Security, in der Digitalisierung und Automatisierung sowie in der Prozessoptimierung insbesondere für die Logistik.