

Interview mit Dirk Schäfer (Crowdfox) und René Schumann (NAG)



Dirk Schäfer ist CEO des Procuretech-Unternehmens Crowdfox, das Pionier in der Digitalisierung des indirekten Einkaufs ist. Er war zuvor zwanzig Jahre Geschäftsführer und Gesellschafter einer führenden Beratung für Einkauf und Supply Chain Management.

Bild: Crowdfox



René Schumann ist Geschäftsführer und Gründer der Negotiation Advisory Group (NAG), einer Verhandlungsberatung in Europa. Gegründet 2018 von René Schumann und Stefan Oswald, hat die NAG Erkenntnisse der Spieltheorie und der Verhaltensökonomie sowie aus der eigenen Praxis zu einem innovativen SYSTEM OF NEGOTIATION verdichtet, das optimale Verhandlungsergebnisse ermöglicht. Die NAG hat mit inzwischen 50 internationalen Expertinnen und Experten mehr als 2.800 Verhandlungsprojekte durchgeführt und ein Volumen von mehr als 19 Mrd Euro verhandelt.

Bild: NAG

Die Zukunft des Einkaufs

Die strategischen Herausforderungen haben sich in 2023 wieder stark verändert. In den Krisenjahren mussten Einkäufer sehen, dass sie überhaupt Materialien bekommen, jetzt ist die Lage eine ganz andere. Wir sprachen mit Dirk Schäfer (Crowdfox) und René Schumann (NAG) darüber, welche strategischen Maßnahmen jetzt im Vordergrund stehen.

Herr Schäfer, Herr Schumann, worin sehen Sie die strategischen Herausforderungen, vor denen der Einkauf heute steht?

Schumann: Es ist vor allem der Wandel der Globalisierung, der den Einkauf vor neue Herausforderungen stellt. Der Einkauf ist heute mit weltweit steigenden und stark volatilen Preisen bei Energie, Rohstoffen und Vorprodukten konfrontiert. Die Lieferketten sind fragiler, die Spannungen mit autokratischen Regimen nehmen zu. Zugleich wachsen die regulatorischen und ethischen Anforderungen an Unternehmen und Zulieferer. Der Einkauf muss deshalb strategische Sourcing-Entscheidungen auf der Grundlage von

mehreren Kriterien treffen: Versorgungssicherheit, niedrige Kosten, Risikominimierung, Innovationszugang, Compliance und Nachhaltigkeit. Gleichzeitig besteht heute die Möglichkeit, den Einkauf bei nicht strategischen Einkaufsprozessen zu entlasten.

Schäfer: Herausforderungen sind die eine Seite. Chancen die andere. Ich sehe da sehr große Chancen, insbesondere in einer Zeit, in der sich künstliche Intelligenz jetzt final durchsetzt. Sie kann und wird helfen, den Einkauf nicht nur effizienter und damit insbesondere im indirekten Umfeld kostengünstiger zu machen. Sie wird den Einkauf auch einfacher machen, weniger technokra-

tisch. Und damit deutlich breiter akzeptiert und im Unternehmen anwendbar. Das bedeutet für Einkaufschefs, sich auf der einen Seite insbesondere den hier von René Schumann dargelegten strategischen Herausforderungen zu stellen. Auf der anderen Seite müssen sie jetzt die Voraussetzungen dazu schaffen: Und das funktioniert nur über die weitere Digitalisierung aller nicht strategischen Prozesse, um die entsprechenden Ressourcen frei zu setzen.

Und der Einkauf hätte dann gar nichts mehr mit den C-Teilen zu tun?

Schäfer: Es führt kein Weg daran vorbei,

dass Unternehmen alle Einkaufsprozesse mit niedriger Wertschöpfung und weniger Komplexität auf Automatisierung und Digitalisierung umstellen. Gerade der Fachkräftemangel zwingt sie dazu, den Einkauf mit den strategisch wirklich relevanten Fragestellungen zu befassen. Darum muss er heute daran arbeiten, sich im indirekten Einkauf quasi selbst abzuschaffen. Zumindest was das Operative angeht. Natürlich steuert der Einkauf nach wie vor die Prozesse und verantwortet die Plattformen, über die eingekauft wird.

Aber wie lässt garantieren, dass Unternehmen künftig die niedrigsten Preise bekommen?

Schäfer: Es geht nicht nur um den Preis. Es geht um Qualität, Verfügbarkeit und immer mehr auch um ESG-Kriterien. Also: Wie stelle ich sicher, dass mein CO₂-Fußabdruck kleiner und nicht größer wird? Aber natürlich ist der Preis nach wie vor das wohl maßgebliche Kriterium. Indem Artikel digital miteinander verglichen werden, lässt sich für alle Kriterien der jeweils beste Anbieter finden, vollständig transparent. Das funktioniert bei uns zum Beispiel über KI, Algorithmen oder semantische Analyse, sehr mathematisch-technisch. Die Entscheidung über die Gewichtung dieser Kriterien trifft am Ende ein Mensch.

Macht das Preisverhandlungen obsolet?

Schäfer: Weil die Zahl von Anbietern und Marktplätzen ständig wächst, wird das mutmaßlich der Weg sein. Zumindest im indirekten Einkauf. Diese ‚Commodities‘ werden ihren Preis quasi durch permanente Transparenz selbst austarieren. Da wo es strategisch wird, hakt natürlich der Einkauf nach.

Also ein vollautomatisches Beschaffungswesen?

Schäfer: Vollautomatisch – und künftig auch noch smart. Wir entwickeln gerade zum Beispiel ChatCFX, die Verbindung eines KI-gesteuerten Chatbots und der Crowdfox-Transparenz-Lösung. Dieser Chatbot wird nicht nur fähig sein, die besten oben beschriebenen Kriterien zu ermitteln. Er wird mit den Anwendern ganz wie ein Mensch kommunizieren können. Mit Ihnen diskutieren, was Sie wirklich bestellen wollen. Statt Artikelnummern- oder Freitextsuche schildern Sie Ihr Problem und ChatCFX hilft Ihnen ganz individuell weiter. Bis hin zur finalen Auslösung der Bestellung im System. Das ist die Zukunft des indirekten

Einkaufs, damit sich die Einkäufer endlich auf andere Themen konzentrieren können als auf kleinteiliges Alltagsgeschäft.

Und was soll der Einkauf mit den freiwerdenden Kapazitäten anstellen?

Schumann: Er sollte ein kollaboratives, nachhaltiges und synergetisches Lieferkettenmanagement entwickeln, um sein volles Potenzial als Wertschöpfungstreiber im Unternehmen zu realisieren. Das gilt natürlich nur für die Bereiche, die mit hoher Komplexität verbunden sind und einen hohen Wertschöpfungsbeitrag leisten. Denn nur dadurch können sich Unternehmen zukünftig von der Konkurrenz abheben. Unternehmen können ihren eigenen Wert steigern, indem sie Lieferanten als Innovationstreiber nutzen, etwa wenn diese zusätzlichen Mehrwert durch exklusiven Zugang zu Innovationen oder ihrer Markennutzung bieten. Durch diese Image- und Innovationsaneignung verändern sich die Verhandlungen zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten im erheblichen Umfang. So sind mehrwerttreibende Ansätze mit dem Lieferanten möglich, etwa bei den Dimensionen Risikoverteilung und Kostenvermeidung.

Begibt sich das Unternehmen dadurch nicht in Abhängigkeit eines Lieferanten?

Schumann: Das ist in der Tat die Herausforderung, erfolgreich Partnerschaften zu managen, ohne sich auf nur einen Lieferanten festzulegen. Und wenn sich das nicht vermeiden lässt: Wie kann der Einkauf trotzdem die dadurch entstehende Verhandlungsmacht des Lieferanten reduzieren, indem er die beiderseitige Abhängigkeit so steuert, dass eine Kooperation die für beide Seiten nachhaltige und maximal gewinnbringende Lösung ist? Dies impliziert, dass die Vergabeentscheidung für die Zukunft des Unternehmens zunehmend an Bedeutung gewinnt und damit eine noch gründlichere Vorbereitung der Vergabe und die noch sorgfältigere Durchführung des Vergabeprozesses notwendig werden.

Was heißt das konkret für den Einkauf?

Schumann: Der Einkaufsverantwortliche muss Expertenteams für Vergabeoptimierung, Sourcing-Strategien und Lieferkettenmanagement zusammenstellen und Stabsstellen mit Schnittstellen zu externen Experten einrichten, die sowohl die Ausbildung der Fachleute im Einkauf organisieren als auch für besondere Vergabesituationen optimale

Firmenporträt Crowdfox

Crowdfox gehört zu den Technologieführern für Einkaufsoptimierung. Mit der Integration der Softwarelösung gewinnen Unternehmen nachweislich an Transparenz im indirekten Einkauf. Es werden Savings generiert, sowohl in Bezug auf Kosten und Zeit als auch im Bereich CO₂. Gleichzeitig wertet die Lösung die Daten- und Contentqualität auf und realisiert hochwertige Reportings. Ermöglicht wird dies durch die eigens entwickelte UTIN®-Matching-Technologie. Durch diese wird derselbe Artikel von Bestands-, Alternativlieferanten und Marktplätzen erkannt, verglichen und zusammengefasst. Anwender können in Sekundenschnelle Kataloge ihrer Bestandslieferanten oder auch gleichzeitig die Kataloge alternativer Lieferanten und Marktplätze durchsuchen und vergleichen. Die Akzeptanz der Anwender wird nachweislich gesteigert und die User Experience durch den Einsatz der Lösung optimiert.

Lösungen für das Unternehmen entwickeln. Die souveräne Beherrschung aller dieser Aufgaben entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Einkaufsmanagements und den Wertschöpfungsbeitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg.

Wie soll der Einkauf das schaffen angesichts der zunehmenden Schwierigkeiten auf den Beschaffungsmärkten?

Schumann: Am Anfang steht natürlich die Erkenntnis, dass es anders gar nicht geht. Gerade weil der Einkauf aktuell im Fokus der Unternehmen steht und er aufgrund der geopolitischen Lage, der Nachhaltigkeitsthematik und der Materialknappheit unter Druck geraten ist, muss er die Transformation schnellstmöglich einleiten. Das setzt natürlich die Unterstützung der Unternehmensleitung voraus. Aber jetzt hat der Einkauf die Möglichkeit, sich strategisch als feste Größe im Unternehmen zu etablieren. Diese notwendige Transformation zu bewältigen, ist eine Riesenaufgabe. Sie nicht anzugehen, bedeutet, das Unternehmen nicht zukunftsfähig zu machen. Ansonsten droht ihm der Abstieg in die Belanglosigkeit und die undankbare Aufgabe, nur als reaktiver Troubleshooter eingesetzt zu werden. ki ■