



Wilfried Krokowski

Digitalisierung im Einkauf

Best-Practice-Lösungen
und Ansätze für den Mittelstand

EWP

Edition Wissenschaft & Praxis

WILFRIED KROKOWSKI

Digitalisierung im Einkauf

Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von
Wilfried Krokowski
Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen

Band 22

Wilfried Krokowski

Digitalisierung im Einkauf

**Best-Practice-Lösungen
und Ansätze für den Mittelstand**



Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten
© 2022 Edition Wissenschaft & Praxis
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: TextFormA(r)t, Daniela Weiland, Göttingen
Druck: CPI Books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISSN 2702-2234
ISBN 978-3-89673-784-7 (Print)
ISBN 978-3-89644-279-5 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort der Herausgeber

Lesen Sie in diesem Moment dieses Buch in analoger oder in digitaler Form? Die Wahrscheinlichkeit, dass es eine digitale Variante ist, ist sehr hoch. So ähnlich stellt sich die Situation mittlerweile auch bei der Betrachtung von Einkaufsprozessen in der Praxis dar. Während sich die Digitalisierung vor fünfzig Jahren auf einige operative Kernprozesse, z. B. auf die Materialbedarfsplanung und im Zuge der ersten Just-in-Time-Konzepte auch schon auf den Austausch von Bestelldaten mit Lieferanten, fokussierte, erleben wir seit der Jahrtausendwende, dass immer mehr zunächst vorzugsweise operative Einkaufsprozesse digitalisiert bzw. digital unterstützt werden. Die Entwicklung der letzten Jahre ist dadurch gekennzeichnet, dass auch für immer mehr strategische (Teil-)Aufgaben des Einkaufs spezialisierte digitale Lösungen angeboten und eingesetzt werden. Möglich wird dies durch neue, effiziente Technologien, die auch kleinen und mittelständischen Unternehmen zumindest als Insellösungen den Zugang zu Prozess-Innovationen eröffnen. Perspektivisch wird die weitere Entwicklung zu integrierten Systemen und zunehmend automatisierten Informationsprozessen führen. Dazu werden die Einsatzgebiete für die Entscheidungsfindung durch elektronische Systeme, durch Menschen oder durch eine Kombination von beidem neu festzulegen sein.

Die Vielfalt an Digitalisierungsoptionen im Einkauf stellt insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen. Auch wenn – als wichtige Voraussetzung – eine unternehmensweite Digitalisierungsstrategie existieren sollte, sind die Ressourcen begrenzt und i. d. R. müssen viele kleine Schritte gegangen werden, um die gewünschten Änderungsprozesse zu realisieren. Der hier vorliegende 22. Band der Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft (PEM) ist insbesondere für diese Unternehmen als Orientierungshilfe gedacht. Mit Hilfe von Best-Practice-Lösungen aus dem Mittelstand wird pragmatisch und praxisorientiert aufgezeigt, welche Wege von Unternehmen erfolgreich beschritten wurden. Dabei kann das Werk keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, sondern nur Akzente in einigen Themenbereichen setzen. Die Auswahl ist gelungen und zeigt anschaulich auf, wie vielfältig die Möglichkeiten sind und – zumindest manchmal – wie einfach die Umsetzung erfolgreicher Ideen ist.

Aufmerksam lesenden Menschen, die diese Reihe schon länger kennen, ist vermutlich aufgefallen, dass neue Namen zu finden sind. Horst Hartmann, der diese Reihe ins Leben gerufen hat und der mit seinen vielen Veröffentlichungen maßgeblich zum aktuellen Bild vom modernen Einkauf beigetragen hat, steht dieser Welt leider nicht mehr mit seiner Kompetenz zur Verfügung. Sein Bild eines er-

folgreichen Einkaufs, der sich am besten mit den Adjektiven „ganzheitlich“, „strategisch“ und „marktgestaltend“ beschreiben lässt, leitet auch uns bei der Auswahl der Inhalte.

Die Autorinnen und Autoren dieses Fachbuches sind Ihnen sicherlich dankbar, wenn sie von Ihnen als interessierte Leserinnen und Leser ein sachlich-fachliches Feedback erhalten, um eine permanente Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Im Sommer 2022

Wilfried Krokowski und Klaus Dieter Lorenzen

(Herausgeber der Praxisreihe)

In Zusammenarbeit mit
Beschaffung
aktuell

Inhaltsverzeichnis

Einführung: Digitalisierung im Einkauf – Digitalisierung und der Mittelstand	13
Prozesse	19
1. Automatisierte Lieferantenkommunikation durch EDI und OCR – Digitalisierung im Einkauf von SEW-EURODRIVE	19
1.1 Überblick	19
1.2 Beschaffungsprozesse im Wandel	21
1.2.1 Procurement 360°	22
1.2.2 Digitale Prototypen im Einkauf	24
1.3 EDI und OCR zur automatisierten Lieferantenkommunikation	24
1.3.1 Die Herausforderung des Wachstums	25
1.3.2 Problemstellung und Lösungsansätze	26
1.3.3 EDI – Technologie und Voraussetzungen	27
1.3.4 OCR als Ergänzung zu EDI – Technologie und Voraussetzungen	33
1.3.5 Vor- und Nachteile beider Lösungen	37
1.3.6 Strategischer Ansatz bei SEW-EURODRIVE	39
1.4 Change-Management im Kontext neuer Lösungen	40
eProcurement und C-Teilemanagement	43
2. ePortal-Lösungen für den Mittelstand und nicht nur für C-Teile am Beispiel simple system und Memminger IRO	46
2.1 Überblick	46
2.2 Warum Plattformökonomie und Direktbeziehungen kein Widerspruch sind	47
2.3 Rahmen setzen und Mitarbeiter befähigen	52
2.4 User Experience: Von der Bestellanforderung (BANF) zur One-Click-Order	54
2.5 Digitalisierung im Mittelstand am Beispiel Memminger-IRO	59
3. Ganzheitliche Lieferantenintegration mittels CPS®miLOGISTICS	63
3.1 Überblick	63
3.2 Ein System für alle Lieferanten	63
3.2.1 Komplette Verwaltung und Bevorratung per CPS®miSTOCK	65
3.2.2 CPS®miDROPSHIP: Lieferantenintegration über Streckenabwicklung im Kanban-System	65

3.2.3	CPS®miSELF: Eigenständige Verwaltung von Produkten und Lieferanten im Kanban-System	66
3.3	Praxisbeispiel: CPS®miSELF bei LMC Caravan GmbH & Co. KG im Einsatz	67
Logistik	70
4.	Digitale Versorgungssysteme für optimierte Beschaffungsvorgänge	71
4.1	Automaten als Versorgungssysteme	71
4.1.1	Überblick	71
4.1.2	Vor- und Nachteile der Systeme	72
4.1.3	Beschaffungsprozess	75
4.1.4	Praxisbeispiel: Automaten- und Werkzeugdienstleistung bei der Helmut Diebold GmbH & Co.	76
4.1.5	Praxisbeispiel: Automatenverwaltung von Prüfwerkzeugen bei der Elabo GmbH	78
4.2	RFID-Kanban-Systeme	80
4.2.1	Überblick	80
4.2.2	Vor- und Nachteile	85
4.2.3	Beschaffungsprozess	88
4.2.4	Praxisbeispiel: RFID-Full-Service-Kanban bei der Sennebogen Maschinenfabrik GmbH	89
Weitere innovative Konzepte	94
5.	Additive Fertigung (3D-Druck) als Alternative für den Anlagenbau und die Ersatzteilbeschaffung	96
5.1	Überblick	96
5.2	Der 3D-Druck – Eine innovative, digitale Lösung	96
5.3	Ein Überblick aktueller 3D-Drucktechnologien	97
5.4	Grenzen des 3D-Drucks	102
5.5	Ablauf eines Ersatzteil-Projekts mit 3D-Druck	103
5.6	Praxisbeispiele	104
5.7	Fazit	107
6.	Remote Assistance-Lösungen für Lieferantenaudits und Qualitätsinspektionen – Auditprozesse im internationalen Geschäft nachhaltig neu gestalten	109
6.1	Überblick	109
6.2	Virtuelle Lieferantenaudits und Qualitätsgespräche	110
6.3	Klassischer Prozess im internationalen Geschäft	111
6.4	Voraussetzungen zur Einführung von AR-Leistungen im Lieferantenumfeld ..	111
6.5	Online-Audits mit MS Teams und RealWear HMT-1 Datenbrille	112

6.6	Praxisbeispiel virtueller Lieferantenbesuch in Indien	115
6.7	Fazit	116
7.	Der Einsatz von Videokonferenzen und Online-Weiterbildungsprogrammen im Einkauf	119
8.	Ausblick und Risiken der KI im Einkauf	127
8.1	Grundlagen zum Thema KI – Sprachmodelle der Künstlichen Intelligenz im Spannungsfeld von Utopie und Dystopie	127
8.2	Künstliche Intelligenz und Paper Mill auf dem Vormarsch – Die stille Bedrohung	133
9.	Zusammenfassung	138
10.	Checklisten	140
10.1	Checkliste für das C-Teile-Management	140
10.2	Checkliste für AR/MR Reality in der Supply Chain	142
	Literaturverzeichnis	145
	Sachwortverzeichnis	147
	Co-Autorinnen und Co-Autoren und Herausgeber	149

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Überblick über das Portfolio von SEW-EURODRIVE (ohne Varianten oder weitere Baugrößen).	20
Abbildung 2:	Einblick in die Bauteile eines Frequenzumrichters ohne kundenspezifische Besonderheiten.	20
Abbildung 3:	Procurement 360° bei SEW-EURODRIVE.	22
Abbildung 4:	Mögliche Prozessabläufe einer AB-Verarbeitung im Vergleich.	26
Abbildung 5:	Aufbau des EDIFACT-Datenformats.	28
Abbildung 6:	Beispiel einer EDIFACT-Nachricht.	29
Abbildung 7:	Prozessablauf einer EDI-Anbindung.	30
Abbildung 8:	Möglichkeiten Anbindungsformate.	33
Abbildung 9:	OCR macht aus Dokumenten be- und verarbeitbare Daten.	34
Abbildung 10:	Belegerkennungstool mit eingehenden PDF-AB.	35
Abbildung 11:	Ablauf des OCR-Prozesses.	36
Abbildung 12:	Abweichungen im AB-Cockpit.	37
Abbildung 13:	Monitoring Cockpit EDI & OCR.	40
Abbildung 14:	Lineare Wertschöpfungskette versus entlinearisierte Wertschöpfungskette (Ökosystem).	49
Abbildung 15:	Beispiel einer Katalogseite im Beschaffungsportal simple system.	55
Abbildung 16:	Klassifizierung gem. ECLASS-Version 12.0.	56
Abbildung 17:	ECLASS-Klassifizierung für Werkzeuge.	56
Abbildung 18:	Integration der eProcurement-Lösung per PunchOut/OCI (Open Catalog Interface).	57
Abbildung 19:	Nachträgliche Integration der Bestellung bzw. des Warenkorbes in das ERP-System.	58
Abbildung 20:	Erstellung Warenkorb in der eProcurement-Lösung mit Bestellanlage und Bestellauslösung im ERP-System.	58
Abbildung 21:	CPS®miLOGISTICS – Ein System für alle Lieferanten.	64
Abbildung 22:	CPS®miSTOCK – Lagerabwicklung und Lieferantenintegration.	65
Abbildung 23:	CPS®miDROPSHIP – Lieferantenintegration über Streckenabwicklung im Kanban-System.	66
Abbildung 24:	CPS®miSELF – Eigenständige Verwaltung von Produkten und Lieferanten im Kanban-System.	67
Abbildung 25:	CPS®miSELF – Eigenständige Verwaltung von Produkten und Lieferanten im Kanban-System bei LMC.	67

Abbildung 26:	Screenshot des eigens entwickelten Kommissionier-Cockpits, die CPS®miSELF-Softwarelösung der Würth Industrie Service zur Stammdatenverwaltung und Bedarfserfassung.	69
Abbildung 27:	Automatenversorgung für das C-Teile-Management.	71
Abbildung 28:	Kosten Beschaffungsprozess von Automaten-Lösungen/Automaten-Versorgungssystemen.	76
Abbildung 29:	Automaten- und Werkzeugdienstleistung bei der Helmut Diebold GmbH & Co. durch die Hahn+Kolb Werkzeuge GmbH (Quelle: Helmut Diebold GmbH & Co.).	77
Abbildung 30:	Automatenverwaltung von Prüfwerkzeugen (Quelle: ELABO GmbH).	79
Abbildung 31:	Topologie der Datenströme innerhalb des RFID-Kanbans der Würth Industrie Service (Quelle: Weinländer 2017; S. 84).	80
Abbildung 32:	RFID-Kanban-Prozess im C-Teile-Management.	81
Abbildung 33:	Vergleich von aktiven und passiven RFID-Transpondern.	82
Abbildung 34:	Gegenüberstellung europäischer RFID-Frequenzen und ausgewählte Eigenschaften (in Anlehnung an Gille 2010; Ten Hoempel et al. 2008, S. 106 und Weigert 2006, S. 29).	83
Abbildung 35:	UHF-Transponder (Werkfoto: SICK AG).	84
Abbildung 36:	Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von RFID-Kanban-Systemen.	87
Abbildung 37:	Gesamtkosten des Beschaffungsprozesses bei Einsatz eines RFID-Kanban-Systems mit „Full-Service“.	88
Abbildung 38:	Übersicht der standardisierten RFID-Systeme.	89
Abbildung 39:	RFID-Gate am Warenausgang bei der Würth Industrie Service.	92
Abbildung 40:	Das RFID-Gate als „Palettscan“.	92
Abbildung 41:	Das RFID-Gate als „Palettube“ (Quelle: Würth Industrie Service).	92
Abbildung 42:	Funktionsprinzip am Beispiel des Lasersinterns.	97
Abbildung 43:	Lösung Ersatzteile – Sandtreppe (Quelle: FIT AG).	104
Abbildung 44:	Lösungen Ersatzteile – Vibrationsdämpfer (Quelle: FIT AG).	105
Abbildung 45:	Lösungen Ersatzteile Lagerschild (Quelle: FIT AG).	106
Abbildung 46:	Lösungen Ersatzteile – Schlauchanschluss (Quelle: SPEED3D).	106
Abbildung 47:	Neuer Gesamtprozess durch AR-Einsatz.	113
Abbildung 48:	GPS Remote Assistance-Lösung mit Realwear HMT-1 Datalens.	114
Abbildung 49:	Integration der Datenbrille in MS Teams.	115
Abbildung 50:	Virtuelle Baustellenbesichtigung in Chennai (Indien) mittels Datenbrille und MS Teams.	116
Abbildung 51:	Beispiel einer erfolgreichen Online-Veranstaltung mit Teilnehmern und Präsentationen aus verschiedenen Ländern (Quelle: GABN – Germany African Business Network).	121
Abbildung 52:	Das didaktische Konzept von 3E-Blended-Learning.	124
Abbildung 53:	Positionierung verschiedener Weiterbildungsangebote.	125

Abbildung 54:	Zufriedenheit mit verschiedenen Weiterbildungsangeboten.	126
Abbildung 55:	„Wörterwürfeln“ mit GPT-3 (Quelle: Paaß, Gerhard (2022), S. 65). . .	128
Abbildung 56:	Screenshot Copy.AI First Draft Wizard, generiert am 7. 4. 2022.	129
Abbildung 57:	Screenshot Playground OpenAI, https://beta.openai.com/playground/p/default-interview-questions?model=text-davinci-002 , Aufruf: 1. 4. 2022.	131
Abbildung 58:	Feature „Image Icebreaker“, https://www.writecream.com/ , generiert am 4. 3. 2022 nach Eingabe der URL: https://www.bme.de/der-bme/ .	131

Einführung: Digitalisierung im Einkauf – Digitalisierung und der Mittelstand

(Wilfried Krokowski)

Die Digitalisierung im Einkauf ist ein spannendes und herausforderndes Thema. Viele Ideen, Konzepte, Aufsätze und Präsentationen sind erstellt worden. Visionen von menschenleeren Arbeitsplätzen und künstlicher Intelligenz (KI) bestimmten Prozessabläufen wurden und werden zur Diskussion gestellt. Eine Diskussion, die einen in vielen Punkten an Zeiten der „New Economy und Dot-Com-Blase“ in den späten 1990er Jahren erinnert. Viele junge Start-Up Unternehmen zogen über die Lande und erklärten den klassischen Einkauf für tot. Internet-Portale und elektronische Ausschreibungen waren angesagt und standen für einen innovativen Einkauf. Warum strategische Einkaufsabteilungen mit erfahrenen Leuten, wenn es ein elektronische Portal auch tut.

Diese Ideen haben sich so nicht durchsetzen können. Zu komplex ist der Einkauf und die Rahmenbedingungen, in denen sich ein erfahrener und erfolgreicher Einkaufsmanager bewegen muss. Natürlich können Portale und eBusiness-Lösungen eine Hilfestellung sein und intelligente bzw. schlanke Prozesse in der Materialwirtschaft helfen Kapazitäten freizusetzen, die einem strategischen Einkäufer erst die Möglichkeit bieten, sich um strategische Belange kümmern zu können. Doch eins ist dabei immer in den Mittelpunkt zu stellen und dies ist der Mensch und die erfahrene menschliche Fachkraft. Routinearbeiten und die Auswertung von Informationen können der Informationstechnologie überlassen werden, nicht jedoch die strategische Bestimmung von erfolgreichen Einkaufsabteilungen.

Die Digitalisierung im Einkauf bringt viele Vorteile mit sich: Kosteneinsparungen, schnellere Prozesse und eine höhere Transparenz, die Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Doch diese Chancen sind nicht ohne Risiken. Einige der größten Herausforderungen sind:

Fehlende Ressourcen: Die Implementierung neuer Softwarelösungen oder die Investition in digitale Assistenten erfordert einen hohen finanziellen Aufwand ohne Garantie, dass sich diese Investitionen auszahlen werden.

Mangelndes Wissen: Es mangelt an Wissen darüber, welche Lösungen es gibt, wie sie funktionieren und welche für das Unternehmen die richtigen sind und in der Praxis umgesetzt werden sollen.

Zeitmangel: Digitalisierung braucht Zeit – von der Recherche geeigneter Tools über die Implementierung bis hin zur Schulung der Mitarbeiter – das alles kostet wertvolle Zeit, für die viele Unternehmen derzeit einfach nicht genügend Ressourcen haben.

Neben den allgemeinen Konzepten und Beschreibungen der Digitalisierung bietet das Buch auch viele in der Praxis umgesetzte Best-Practice-Lösungen, die in anderen Unternehmen und Organisationen erfolgreich installiert wurden. Diese Lösungen sind keine Patentrezepte, sondern geben Ideen, Tipps und Anregungen, die in den meisten Unternehmen leicht umgesetzt werden können, wenn sie vorher an die individuellen Bedürfnisse angepasst wurden. Darüber hinaus können die in diesem Buch vorgestellten Methoden und Konzepte als Leitfaden für neue Digitalisierungsstrategien genutzt werden.

Dies ist der Grundsatz dieses Buches. Welche Arbeitsmittel und welche Prozesse können soweit automatisiert werden, damit der Einkauf in die Lage versetzt werden kann, wirklich seinen unternehmerischen Wertebeitrag gewinnbringend für die Firma leisten zu können. Wie kann an dieser Stelle die Digitalisierung in Einkauf und der Materialwirtschaft helfen, dieses Ziel zu erfüllen. Nicht eine Digitalisierung als Selbstzweck, sondern Digitalisierung als Hilfestellung.

Eine weitere Fragestellung ist, wie kann ich digitale Hilfsmittel und Prozesse in meinem Unternehmen einführen, ohne riesige Investitionen zu tätigen und dem Aufblähen einer nicht mehr überschaubaren (und noch bezahlbaren) „Big Data-“ und „IT-Landschaft“ Einhalt zu gebieten. Ebenfalls geht mit jeder fortschreitenden Digitalisierung auch ein erhöhtes Risiko einher. Im Zeitalter der 5G-Technologie und des Cloud-Computing sind die Vorteile eines ortsunabhängigen Datenzugriffs über eine Cloud-Lösung leicht zu erkennen. Aber was ist mit den Risiken? Wie immer hängt dies von der Situation des einzelnen Unternehmens ab.

Da das Thema „Cyberkriminalität und Datensicherheit“ immer wieder heiß diskutiert wird, ist es wichtig, sich Gedanken darüber zu machen, welche IT-Kapazitäten und -Expertisen im eigenen Unternehmen vorhanden sind. Auch wenn es verlockend sein mag, die Daten in einer „Cloud“ zu speichern und zu verwalten, besteht immer das Risiko, dass andere Personen oder Unternehmen in Krisenzeiten Zugang zu diesen Daten erhalten könnten. Wenn Ihr Unternehmen über die erforderlichen IT-Kapazitäten und Fachkenntnisse verfügt, kann es für Sie besser sein, Ihre Daten in einer IT-Hardwareumgebung vor Ort zu speichern und zu verwalten. Dies setzt jedoch voraus, dass Sie über eigene IT-Kapazitäten (Hardware) sowie über entsprechendes IT-Know-how verfügen. Wenn Sie über keine oder nur geringe IT-Kenntnisse verfügen, kann die Datenverwaltung durch einen professionellen und seriösen Cloud-Anbieter mit zeitgemäßen Sicherstandards vorzuziehen sein.

Ein weiterer Grundsatz ist die pragmatische Vorgehensweise und dies vor allem in Hinsicht der überwiegenden Masse von Firmen in unserer Industrie, dem mittelständischen Unternehmen. Dieses Buch soll anhand von praktischen Beispielen

aufzeigen, wie auch ein kleines mittelständisches Unternehmen die Digitalisierung im Unternehmen einsetzen kann, indem es Best-Case-Lösungen adaptieren kann, die von anderen Firmen bereits erfolgreich angewendet werden, die auch in Zusammenarbeit mit kompetenten und erfahrenen Lieferanten und Dienstleistern schnell umgesetzt werden können. Die in diesem Buch aufgezeigten digitalen Lösungen beschäftigen sich daher bewusst nicht mit „fliegenden Drohnen“, die eine interne Lieferkette versorgen, oder IT-Systemen, die dem Einkäufer das Denken abnehmen und seinen Beruf überflüssig erscheinen lassen, nein, dieses Buch zeigt pragmatische Lösungsansätze, die in anderen mittelständischen Unternehmen erfolgreich umgesetzt wurden. Deren Aufwand (zeitlich, von den Kapazitäten und vom Invest her) in der Umsetzung überschaubar ist. Daher stehen Themen wie:

- Vereinfachte elektronische Prozesse
- Einkaufsportale für C-Teile (und darüber hinaus)
- Automatisches Werkzeugausgabesystem
- RFID-Technologie in der Materialversorgung

im Mittelpunkt des Buches. Allerdings werden auch andere Themen aufgegriffen und beschrieben:

- die Additive Fertigung (3D-Druck) als Alternative für den Anlagenbau und die Ersatzteilbeschaffung
- Remote Assistance Lösungen für Lieferantenaudits und Qualitätsinspektionen
- der Einsatz von Videokonferenzen und Online-Weiterbildungsprogramme im Einkauf.

In allen Bereichen werden Praxislösungen vorgestellt und ausführlich über die notwendigen Rahmenbedingungen berichtet. Konzepte also aus der Praxis – für die Praxis.

Bei der Einführung von digitalen Prozessen und Hilfsmitteln gilt es, folgende Punkte zu beachten:

- Welche Prozessschritte sind für die Digitalisierung geeignet?
- Welchen Mehrwert kann ich durch die Einführung von digitalen Prozessen oder Hilfsmitteln für das Unternehmen erreichen (gesamtunternehmerische Betrachtung)?
- Welche Software ist für die Digitalisierung des Einkaufs geeignet?
- Wie kann der digitale Einkauf am besten eingeführt werden?
- Welche Maßnahmen sollten ergriffen werden, um die Sicherheit des digitalen Einkaufs zu gewährleisten?
- Welche zusätzlichen Mitarbeiterqualifikationen sind für die Digitalisierung im Einkauf erforderlich?