



Leitfaden

Prozesse und Systeme im Einkauf

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
(BME)

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Strategiefindung	6
	■ Einkaufsstrategie	6
	■ Warengruppenstrategie	14
3	Kernprozesse	17
	■ Bedarfs- und Lieferantenidentifikation	17
	■ Bedarfsdeckung	17
4	Unterstützungsprozesse	28
	■ Lieferantenmanagement	28
	■ Einkaufscontrolling	34
	■ Risikomanagement	40
5	Prozessmanagement und Prozessoptimierung	48
6	Über uns	56
7	Impressum	57

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).

Um die Themenstellung auch aus Sicht der Dienstleister zu beleuchten, finden Sie mehrere Fachbeiträge mit Praxisbeispielen ausgesuchter innovativer Anbieter im Leitfaden, welche farblich hinterlegt sind.

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Einkauf befindet sich derzeit in einem Strukturwandel. Speziell die Digitalisierung der Wirtschaft führt sowohl bei Global Playern als auch bei KMU zu gravierenden Veränderungen. Ein sich wandelndes Beschaffungsportfolio, die Möglichkeit der Vernetzung mit Partnern entlang der Lieferkette sowie die Echtzeitverfügbarkeit interner und externer Daten sind nur einige Entwicklungen, die die neuen Chancen und Herausforderungen im Einkauf verdeutlichen.

Vor diesem Hintergrund ist für Unternehmen insbesondere die Prozessoptimierung im Einkauf ein entscheidender Faktor zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Erfolgreiche Firmen gehen daher gezielt dazu über, Instrumente der Prozesssteuerung einzuführen und Tools weiterzuentwickeln, um Strukturen schnell und flexibel veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Dass die zunehmende Komplexität der Prozesse die Effektivität des Einkaufs zum Teil auch erschwert, ist unbestritten. Vor diesem Hintergrund unterstützt der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) seine Mitgliedsunternehmen bei der konkreten Prozessgestaltung und -optimierung.

Der BME bündelt seit dem 4. Quartal 2014 in der Fachgruppe „Prozesse und Tools im Einkauf“ die Kompetenz führender Vertreter aus Unternehmen aller Branchen. Dort tauschen sich die Entscheidungsträger intensiv aus. So entsteht ein branchenübergreifender Know-how-Transfer zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Ergebnis des Expertendialogs sind praxisorientierte Nachschlagewerke, die der Fach-Community schnell und ohne Zeitverlust zur Verfügung gestellt werden.

Die Mitglieder der BME-Fachgruppe „Prozesse und Tools im Einkauf“ haben ihre Arbeitsergebnisse im vorliegenden Leitfaden detailliert zusammengefasst und anschaulich illustriert. Die Fachpublikation stellt eine konkrete Handlungsempfehlung von Praktikern für Praktiker dar. Der Leitfaden nimmt den Betroffenen die Angst vor übergroßer Komplexität und ermutigt, sich mit Prozessen zu beschäftigen.

Das Nachschlagewerk zeigt dem Leser anschaulich anhand von Beispielen, wie Unternehmen ihre Prozesssteuerung gezielt verbessern, Effektivität und Effizienz steigern und somit Kosten signifikant senken können. Zudem unterstützen auf den Einzelfall anwendbare Handlungsempfehlungen den Anwender bei der konkreten Prozessumsetzung.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Optimierung Ihrer Beschaffungsprozesse.



Dr. Christoph Feldmann

Hauptgeschäftsführer BME e.V.





1 Einleitung

In der Theorie steht für den Einkauf eine Vielzahl von Instrumenten und Tools zur Verfügung. Ebenso werden zahlreiche Prozesse betrachtet. Doch welche Tools sind überhaupt in der Praxis relevant und wie gelingt die Anwendung? Und wie können einzelne Prozesse optimiert werden?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich die im Jahr 2014 gegründete BME-Fachgruppe „Prozesse und Tools im Einkauf“. Mit dieser Fachgruppe bietet der BME eine Plattform zum gemeinsamen Austausch und zur Diskussion. Mit den Teilnehmern werden geeignete Strategien und „Best Practices“ entwickelt.

Vielen Dank an alle aktiven Mitglieder der BME-Fachgruppe „Prozesse und Tools im Einkauf“ für den umfassenden Austausch. Dies sind im Einzelnen:

Michael Wagner	Commerzbank AG
Horst Rienecker	De Dietrich Systems GmbH
Rüdiger Müller	DRK Blutspendedienst West gGmbH
Nadine Poprawski	EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Stephan Berghoff	GC-heat Gebhard GmbH & Co. KG
Stephan Langejürgen	Herbert Kannegiesser GmbH
Marcel Daniel	Igus GmbH
Jörg Gervelmeyer	Kesseböhmer Holding KG
Jürgen Melcher	Kesseböhmer Holding KG
Ole Pötter	LEIFHEIT AG
Miguel Gargulak	Veritas AG
Marietta Weingartner	Wolf GmbH

Spricht man von Prozessmanagement und Prozessoptimierung im Einkauf, stellt man sich schnell die Frage, wie der Einkaufsprozess überhaupt aussieht. Gibt es einen Prozess, der für jedes Unternehmen anwendbar ist? Hier muss direkt verneint werden. Wie die Prozessschritte angelegt sind und wo hierbei Schwerpunkte gesetzt werden hängt zum Beispiel stark davon ab, ob es sich um wiederkehrende Bedarfe oder um Einmalbedarfe, um Serien- oder Projekteinkauf handelt. Die Fachgruppe „Prozesse und Tools im Einkauf“ hat sich ebenfalls mit dieser Frage beschäftigt und einen Referenz-Einkaufsprozess entwickelt. Hierzu wurden die einzelnen Einkaufsprozesse der teilnehmenden Unternehmen betrachtet und deren Prozessschritte aggregiert. In die Erstellung des Referenzprozesses ist außerdem die Betrachtung aller operativen und strategischen Aufgaben in den einzelnen Prozessschritten geflossen sowie die Frage, welche Tools, Systeme und Hilfsmittel in der Praxis zum Einsatz kommen bzw. wie die exakte Vorgehensweise aussieht. Die folgende Abbildung zeigt den fertigen Referenzprozess, an dem sich der Aufbau des vorliegenden Leitfadens orientiert.



Abbildung 1: Referenzprozess¹

Vorgelagert zur eigentlichen Beschaffung, die in den Kernprozessen beschrieben wird, ist die Phase der Strategiedefinition. Grundlage jeder Einkaufsorganisation ist die Einkaufsstrategie aus der die Warengruppenstrategie abgeleitet wird. Die Kernprozesse teilen sich auf in die Bedarfs- und Lieferantenidentifikation sowie in die Bedarfsdeckung.

Die Prozesse Lieferantenmanagement, Einkaufscontrolling und Risikomanagement werden als Unterstützungsprozesse bezeichnet, da Sie den Einkaufsprozess fortlaufend begleiten.

Der Leitfaden geht in den folgenden Kapiteln detailliert auf die drei Themenblöcke Strategiedefinition, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse ein und ergänzt diese Betrachtung um die Themen Prozessmanagement und -optimierung.

¹ Eigene Darstellung der BME-Fachgruppe Prozesse und Tools im Einkauf (2015)



Strategiefindung

Einkaufsstrategie

Die Einkaufsstrategie ist das Bindeglied zwischen der nach Kundenbedürfnissen ausgerichteten Unternehmensstrategie und einem strategischen, effizienten Einkauf. Sie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und ist gültig für sämtliche Warengruppen, Standorte und Geschäftsbereiche. Neben der Unternehmensstrategie können außerdem weitere unternehmensinterne Schnittstellen als Informationsquelle genutzt werden. Dies sind z.B. Vertrieb, interne Kunden, Produktbereich oder Geschäftsführung. Wichtig bei der Ableitung der Einkaufsstrategie ist eine gewisse Flexibilität, um sich an interne und externe Veränderungen schnell anpassen zu können.

Von Bedeutung in der Phase der Strategiedefinition ist zu wissen, welche Relevanz unterschiedliche Beschaffungsobjekte haben. In dieser Phase wird außerdem die grundsätzliche Entscheidung darüber getroffen, wann der (Konzern-) Einkauf eingebunden werden muss und wo Fachbereiche selbst tätig werden können. Die Definition einer globalen Einkaufsstrategie ist teilweise aufgrund von Produkt-/ Warengruppenheterogenität nicht möglich bzw. nur schwer umsetzbar. So sieht z.B. die Strategie bei Serienbedarfen anders aus als bei Projektbeschaffung. Auch aus der Tatsache, ob der Einkauf bereits heute schon in Prozesse mit eingebunden ist oder nicht, folgen unterschiedliche Strategien. Die Unternehmensgröße und damit verbunden die Anzahl an Standorten eines Unternehmens hat ebenfalls einen Einfluss auf die Einkaufsstrategie (globaler vs. regionaler Einkauf).

Bei der Festlegung der Einkaufsstrategie werden zunächst allgemeine Leitlinien fixiert, bevor im nächsten Schritt weiterführende Entscheidungen wie z.B. Einführung eines Lead Buyer Konzeptes, lokale vs. globale Beschaffung, zentrale vs. dezentrale Aufstellung getroffen werden.

Inhalte der Einkaufsstrategie

Aufstellung des Einkaufs im Geschäftsmodell
Ziele des Einkaufs
Abgrenzung verschiedener Tätigkeitsfelder im Einkauf
Regelungen zum Einbezug des Einkaufs
Integration unterschiedlicher Unternehmensbereiche
Marktstrategien

Fragestellungen zu Preis- und Lieferantenstrategie sind eher Inhalt der nachfolgenden Warengruppenstrategie.

Tools und Hilfsmittel im Rahmen der Strategiedefinition

Balanced Scorecard
Portfolioanalysen
Einkaufsrichtlinie / Einkaufshandbuch
Mitarbeiter-Schulungen
Info-Boards

Mit Hilfe der **Balanced Scorecard (BSC)** soll ein übergeordnetes Unternehmensziel auf einzelne Unternehmensbereiche heruntergebrochen werden. In der klassischen Balanced Scorecard werden für vier unterschiedliche Perspektiven (Finanz-, Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessperspektive), die auch untereinander in einem Kausalzusammenhang stehen können, Ziele definiert sowie Maßnahmen zur Zielerreichung

abgeleitet. Außerdem werden Kennzahlen dargelegt, mit denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Wenn das Instrument Balanced Scorecard im Einkauf angewendet wird, macht es Sinn, diese um die Lieferantenperspektive zu ergänzen und statt der externen Kundenperspektive die der internen Kunden einfließen zu lassen. Die Balanced Scorecard ist sozusagen Verbindungsglied zwischen Definition und Umsetzung der Einkaufsstrategie.

In der Praxis wird die Balanced Scorecard in der Tat von einigen Unternehmen aktiv genutzt. Andere Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass sich das theoretische Konzept nicht in die Praxis umsetzen ließ.

Die Nutzung dieses Instruments kann aber durchaus Sinn machen, da die oftmals recht allgemein und abstrakt formulierten Unternehmensziele und die Vision mithilfe konkreter und verständlicher Kennzahlen abgebildet und strukturiert dargestellt werden.

Nach Definition der Strategieinhalte sollten diese an alle Mitarbeiter im Einkauf kommuniziert werden. Eine gängige Form dafür ist das sogenannte Einkaufshandbuch. Das Einkaufshandbuch richtet sich an sämtliche internen Mitarbeiter, die mit Einkaufsaufgaben betraut sind. Alle Mitarbeiter im Einkauf sollten die Inhalte kennen und sich daran halten. Ein digitales Info-Board mit Inhalten zu Vorgehensweise/Prozesse, Warengruppenstrategien, Lieferantenmanagement, Richtlinien etc. kann außerdem als Kommunikationsmittel eingesetzt werden.

von *Stephan Berghoff (GC-heat Gebhard GmbH & Co. KG)*

In der Literatur sind verschiedene Ansätze zu finden, wie der Einkaufsbereich strategisch sinnvoll ausgerichtet werden kann um einen optimalen Erfolg zu gewährleisten. Darunter gibt es einige geschützte Konzepte, wie die 15M-Architektur®, die IS2M-Methode® oder das PIPS-Power in Procurement System®. Alle drei Ansätze geben einen Leitfaden mit einer definierten Vorgehensweise, wie eine Strategie im Bereich des Einkaufs oder allgemein im Bereich der Versorgung einer Unternehmung implementiert wird, um so Wettbewerbsvorteile zu sichern. Grundlegend verwenden alle Konzepte einen ähnlichen Prozess zur Einführung einer neuen Strategie, wenngleich die Terminologie verschieden ist. Alle Konzepte analysieren zunächst die Ist-Situation. Im Anschluss wird gemäß den definierten Leitfäden ein Soll-Konzept erarbeitet, welches anschließend schrittweise eingeführt wird.



Abbildung 2: Prozess der Strategieeinführung²

Die Abbildung zeigt die grundlegende Systematik der Strategieentwicklung. Sie folgt einem logischen Denkprozess und kann für die Entwicklung aller Strategien genutzt werden. Somit auch bei der Implementierung einer Einkaufsstrategie. Zunächst erfolgt die Analysephase der Ist-Situation. Es werden alle Daten, die bekannt sind, analysiert, um ein transparentes Bild über die aktuelle Situation des Einkaufs zu erhalten. Hierbei werden sowohl interne Faktoren wie z.B. Stellung des Einkaufs in der Unternehmung, Stückzahlen, Technologien, etc. als auch externe Faktoren wie z.B. Wettbewerbssituation, Markttrends oder das Lieferantenportfolio betrachtet. Im zweiten Schritt erfolgt die Definition der Zielsetzung. Einkaufsziele können im Wesentlichen nach Effizienzzielen wie Kosten senken, Qualität sichern, etc. und Effektivitätszielen, wie das Bündeln von Bedarfen oder das Erschließen neuer Beschaffungsquellen unterteilt werden. In diesem Schritt ist darauf zu achten, dass die Ziele SMART, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sind. Ausgehend von den Einkaufszielen, wird die Einkaufsstrategie erarbeitet. In diesem Schritt wird neben

² Vgl. Meyer (2014), S.17. (Anhang 04); Weigel/Rücker (2013), S.13ff.

dem grundlegenden Verhalten des Einkaufs auch die Materialgruppen- (was wird beschafft) und Lieferantenstrategie (wie und wo wird beschafft) betrachtet. Um die Strategie umzusetzen, müssen nun taktische Maßnahmen abgeleitet werden. Hierzu zählt das Erstellen eines Aktionsplans. Dieser enthält geeignete Maßnahmen und Methoden wie z.B. eine Beschaffungsmarktforschung in einer bestimmten Region, das Bündeln bestimmter Bedarfe oder das Prüfen bestimmter Lieferantenbeziehungen. Die Umsetzung der Strategie lässt sich durch den Grad, indem die festgelegten Ziele SMART gestaltet wurden, messen und steuern.

Die Konzeption und der Einsatz von Steuerungsinstrumenten, die Definition von geeigneten Kennzahlen und die Prüfung, in welchem Maße die durchgeführten Maßnahmen erfolgreich waren, sind Aufgabe des Einkaufscontrollings.³

Elemente und Inhalte einer ganzheitlichen Einkaufsstrategie

Die Unternehmensstrategie beinhaltet in ihrer Ausführung verschiedene Bereichsstrategien. Hierzu zählen zum Beispiel die Vertriebs-, Produktions-, Finanz-, aber auch die Einkaufsstrategie. Die Einkaufsstrategie leitet sich somit aus der Unternehmensstrategie ab. Sie beschreibt, wie Versorgungsaufgaben im Unternehmen zunächst grundsätzlich gelöst werden sollen. Es können jedoch nicht alle Materialgruppen und Beschaffungsmärkte, auf denen ein Unternehmen aktiv ist, mit einer Einkaufsstrategie bearbeitet werden. Es scheint sinnvoll, eine übergeordnete Handlungsleitlinie für den Bereich Einkauf auszuformulieren, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet und sich an den Unternehmensgrundsätzen orientiert. Diese Leitlinie beschreibt die Grundsätze, auf der die Strategien für die verschiedenen Materialgruppen und Beschaffungsmärkte gestaltet werden können.⁴

Die Einkaufsstrategie und deren Ziele kann jedoch innerhalb einer Unternehmung nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss neben den Unternehmenszielen auch mit den Bereichszielen anderer Abteilungen abgestimmt werden. Hierdurch entstehen Zielkonflikte, deren Lösung eine Abstimmung der Abteilungsstrategien notwendig macht.⁵



Abbildung 3: Architektur der Einkaufsstrategie⁶

Das Schaubild zeigt die Strategiearchitektur in Anlehnung an Schuh, dargestellt in seiner Publikation „Einkaufsmanagement. Handbuch Produktion und Management 7“. Es skizziert einen mehrstufigen Aufbau und setzt sich aus den vier Elementen Vision, Leitlinie, Material und Lieferant zusammen. Die vier Elemente sind nach Schuh grundsätzlich verschiedener Art und folgen einer klaren hierarchischen Struktur. Sie unterscheiden sich bezogen auf Strategieinhalt, Bezugsobjekt, Funktion, Fristigkeit sowie den Wirkhorizont. Innerhalb der Einkaufsstrategie erfüllen alle Elemente verschiedene Aufgaben und wirken in unterschiedlicher Weise zusammen.⁷

³ Vgl. Weigel/Rücker (2013), S.13ff.

⁴ Vgl. Stollenwerk (2012), S.31.; Vgl. Schuh (2014), S.75f.

⁵ Vgl. Schuh (2014), S.76f.

⁶ Vgl. Schuh (2014), S.77.

⁷ Vgl. Schuh (2014), S.76ff.

Ein detaillierteres Bild, welche Inhalte eine ganzheitliche Einkaufsstrategie beinhalten sollte, beschreibt Heß in seiner Veröffentlichung „Supply Strategien in Einkauf und Beschaffung. Systematischer Ansatz und Praxisfälle“, in der er seine 15M-Architektur® ausführlich darlegt und beschreibt. Auch Schuh lehnt sich mit seinem Konzept an diese Architektur an. Nach der 15M-Architektur® von Heß beinhaltet eine ganzheitliche Strategie für den Versorgungsbereich eines Unternehmens 15 Module. Sie können eigenständig analysiert und gestaltet werden, besitzen jedoch eine klare Abfolge. Diese spiegelt sich auch in ihrer Nummerierung wieder.⁸

Die Architektur besteht aus vier Strategiebausteinen, denen die 15 Module wie folgt zugeordnet werden können.

Strategiebaustein	Module
Strategie Baustein 1: Rahmenstrategie, Teil Direktion	M01: Basisstrategie entwickeln
	M02: Supply Ziele formulieren
	M03: Strategie Map entwickeln
	M04: Supply Märkte definieren & priorisieren
Strategie Baustein 1: Rahmenstrategie, Teil Koordination	M12: Supply Marktstrategien & Lieferantenstrategien synchronisieren
	M13: Supply Managementsystem entwickeln
Strategie Baustein 2: Supply Marktstrategie	M05: Supply Markt analysieren / segmentieren
	M06: Supply Marktziele formulieren
	M07: Gestaltungsfelder analysieren
Strategie Baustein 3: Lieferantenstrategie	M08: Marktstrategie formulieren
	M09: Lieferanten bewerten & klassifizieren
	M10: Neue Lieferanten identifizieren und freigeben
Strategie Baustein 4: Supply Strategie Controlling:	M11: Lieferantenstrategie formulieren
	M14: Supply Strategien steuern
	M15: Supply Strategie-System entwickeln

Im ersten Strategiebaustein, Teilbereich Direktion, wird die grundlegende Ausrichtung der Supply-Strategie definiert. Dies erfolgt in den Modulen eins bis vier. Die Module zwölf und dreizehn werden ebenfalls zu der Rahmenstrategie gezählt. Sie beinhalten die Synchronisierung der Strategiebausteine zwei und drei sowie die Entwicklung eines Supply Managementsystems.

Während im zweiten Strategiebaustein, in den Modulen fünf bis acht die Erarbeitung der marktseitigen Supply Strategie stattfindet, erfolgt im dritten Strategiebaustein in den Modulen neun bis elf die Erarbeitung der lieferantenseitigen Supply Strategie.

Im letzten Strategiebaustein erfolgt in den Modulen vierzehn und fünfzehn die Nachhaltige Entwicklung und Steuerung der Supply Strategie.⁹

Fixierung Strategieprozess und Fragestellungen

Als Fazit, ergibt sich ein definierter Prozess zur Vorgehensweise der Gestaltung einer Strategie. Im vorangegangenen Text zeigt sich, dass jedem Prozessschritt beliebig viele Fragestellungen und Aufgaben zugeordnet werden können.

Um die Erarbeitung der Strategie transparent und übersichtlich zu gestalten, werden im Folgenden die zu bearbeitenden Fragestellungen, die in den jeweiligen Prozessschritten behandelt werden, schriftlich fixiert.¹⁰

Die Fragestellungen in den jeweiligen Prozessschritten dienen als Orientierung in der Strategiefindung und bilden gemeinsam mit den festgelegten Risiken, die noch näher erläutert werden, den Rahmen zur Strategiefindung.

⁸ Vgl. Heß (2008), S.43.

⁹ Vgl. Heß (2008), S.43ff.

¹⁰ Vgl. Heß (2008), S.43ff.

1. Phase: Analysephase	
	Fragestellungen
Analyse der externen Faktoren:	<ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbssituation auf dem Beschaffungsmarkt? - Reifegrad des eigenen Portfolios? - Branchenstruktur des Unternehmens? - Potenziale neuer Beschaffungsmärkte? - Welche Kennzahlen liegen vor (Anzahl der Lieferanten, Anzahl der Wettbewerber, etc.)? - Wie ist die Lieferantenstruktur?
Analyse der internen Faktoren:	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Ausrichtung der Unternehmensstrategie? - Welche Stellung hat der Einkauf im Unternehmen? - Welche internen Anforderungen muss der Einkauf gerecht werden (Stückzahlen, Technologien, Prozesse)? - Welche Kennzahlen liegen vor (Wertigkeit der Produkte, Gesamtvolumen, etc.)? - Wie ist die Materialgruppenstruktur?
2. Phase: Zielsetzung	
	Fragestellungen
Effizienzziele: (Zielsetzung auf operativer Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ziele sollen auf operativer Ebene erreicht werden (Preise senken, Termine einhalten, Qualität sicherstellen, etc.)?
Effektivitätsziele: (Zielsetzung auf strategischer Ebene)	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ziele sollen auf strategischer Ebene erreicht werden (Bündelung von Bedarfen, Entwickeln von Lieferanten, Verschlanken von Lieferketten, etc.)? - Wie kann ein geeignetes Risikomanagement erfolgen?
3. Phase: Strategieentwicklung	
	Fragestellungen
Erarbeitung Basisstrategie:	<ul style="list-style-type: none"> - Wie soll der Einkauf grundlegend aufgestellt sein (Mission, Vision, Kultur)?
Erarbeitung Materialgruppenstrategien:	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Produkte sind unkritisch? - Welche Produkte sind Engpassartikel? - Welche Produkte sind Hebelprodukte? - Welche Produkte sind strategisch wichtig? - Wie ist der Verbrauch der jeweiligen Produkte? - Wie sollen die Produkte beschafft werden? - Wieviel soll beschafft werden? - Wie soll die Bereitstellungsstrategie sein?
Erarbeitung Lieferantenstrategie:	<p>Prozessuale Sicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie kann der Lieferant optimal in die Prozesse integriert werden? <p>Lieferantenorientierte Sicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie viele Bezugsquellen stehen zur Verfügung? - Wie viele Bezugsquellen sollen genutzt werden? - Wie ist die Beziehung zu den Bezugsquellen zu gestalten? <p>Materialorientierte Sicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Materialverfügbarkeit & Komplexität? - Was soll beschafft werden? <p>Regionenorientierte Sicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die geografische Lage der Bezugsquellen? - In welchen geografischen Regionen sollen die Produkte beschafft werden? <p>Risikoorientierte Sicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie groß ist die Abhängigkeit von den Lieferanten? - Wie ist die politische Lage der Beschaffungsmärkte? - Wie ist strukturelle Stabilität des Lieferantenportfolios?
4. Phase: Taktische Umsetzung	
	Fragestellungen
Ermittlung der erforderlichen Ressourcen:	<ul style="list-style-type: none"> - Reichen die zur Verfügung gestellten Ressourcen? - Ist eine bereichsübergreifende Abstimmung erforderlich? - Besteht Akzeptanz in der Führungsebene?

Prozesskosten reduzieren, Vielfalt gewinnen:

Als Strategischer Einkäufer befasst sich Kivanc Karakoc in der Regel mit der Beschaffung von direkten Bedarfen, d. h. Bauteilen und Rohmaterialien, die für das Kerngeschäft der Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG in Schloß Holte-Stukenbrock wichtig sind. Deshalb war er anfangs etwas verwundert, als sein Chef ihn mit einer eher ungewöhnlichen Aufgabe betraute: „Bitte optimieren Sie die Beschaffung der indirekten Materialien.“

„Zu meinen täglichen Aufgaben zählt die Beschaffung von Rohmaterialien und A-Teilen, da ist Musik drin. Bei indirekten Materialien schwirrten mir sofort Aktenordner, Arbeitsschuhe und Werkzeuge durch den Kopf“, blickt Kivanc Karakoc zurück. Nach einer ersten Bestandsaufnahme zeigte sich schnell, dass viele Prozesse parallel abliefen. Einige Mitarbeiter gaben ihre Bedarfe über den Einkauf in Auftrag, andere bestellten in Online-Shops oder telefonisch am System vorbei. Dadurch wurden einige Bestellungen vom Einkauf nicht erfasst und konnten nach dem Wareneingang niemandem im Unternehmen zugeordnet werden.

Eine detaillierte Analyse machte zudem deutlich, dass die Bestellung eines C-Teils unverhältnismäßig hohe Prozesskosten verursachte. Von der Bedarfsanforderung eines Mitarbeiters über die Lieferantenauswahl und Angebotsprüfung bis hin zum Auslösen der Bestellung und Rechnungsprüfung mit Zahlungsausgang benötigte eine Bestellung insgesamt zwölf Prozessschritte. Karakoc: „Ich habe diesen aufwendigen Prozess bei der Bestellung von Tafelmagneten selbst miterlebt. Am Ende mussten wir die Magnete zurücksenden, weil sie nicht den Anforderungen entsprachen.“

Der strategische Einkäufer verglich unter Zuhilfenahme der Studie „Topkennzahlen im Einkauf“ des BME sowie einer Erhebung zur elektronischen Beschaffung die Prozesskosten der C-Teile-Beschaffung bei der Holter Regelarmaturen mit den Prozesskosten von Best-In-Class-Unternehmen. Das Ergebnis war ernüchternd: Die Prozesskosten waren viel zu hoch, da der Prozess der Beschaffung von C-Teilen genauso gehandhabt wurde, wie der Einkauf von A-Teilen.

Das mittelständische Familien-Unternehmen HORA (Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG) ist Spezialist für die Entwicklung, Herstellung sowie den Vertrieb und Service von Regelventilen, d. h. Armaturen und Antrieben für zahlreiche verschiedene Anwendungen in der Kraftwerkstechnik und Gebäudeautomation. Für den direkten Vergleich legte Karakoc ein für die Armaturenindustrie klassisches A-Teil, ein Gussgehäuse, und ein beliebiges C-Teil, in diesem Falle eine Schutzbrille, zugrunde. Da der Beschaffungs-



prozess für beide identisch war, verursachte er jeweils 165 Euro Prozesskosten. Während das beim Gussgehäuse aufgrund des Einkaufspreises von 3.630,- Euro gerade einmal 4,35 Prozent der Gesamtkosten ausmacht, sind es bei der Schutzbrille mit einem Einkaufspreis von 10 Euro stolze 94,29 Prozent. „Daran ließ sich recht deutlich zeigen: Nicht die einzelnen Artikelpreise der indirekten Materialien waren das Problem, sondern die Prozesskosten“, fasst Karakoc die Ergebnisse seiner Berechnung zusammen. „Wenn man dann noch bedenkt, dass wir pro Jahr fast 2.000 Bestellungen für indirekte Bedarfe bei über siebzig unterschiedlichen Lieferanten auslösen mit insgesamt über

6.600 Bestellpositionen, sind die Prozesskosten ein enormer Kostentreiber.“ Aber auch das Pflegen der unterschiedlichen Lieferanten schlägt zu Buche. Die jährlichen Kosten bei HORA für Stammdatenpflege, Preisverhandlungen und Lieferantenmanagement waren nicht unerheblich.

Die Optimierungspotenziale lagen klar auf der Hand. Die Einkaufsprozesse mussten standardisiert und die Anzahl der Lieferanten im indirekten Einkauf reduziert werden, um letztendlich auch den hohen administrativen Aufwand bei jeder Bestellung zu minimieren. „Wir wollten unsere Prozesse einfacher und effizienter gestalten, um somit mehr Transparenz im gesamten Unternehmen zu schaffen“, erklärt Karakoc.

Auf der Suche nach einer geeigneten Lösung nahmen Kivanc Karakoc und sein Team an verschiedenen BME-Veranstaltungen teil und verschafften sich einen ersten Überblick über E-Procurement-Dienstleister. Dabei stießen sie auf Mercateo. Beim Mercateo Business Breakfast und in Webinaren informierten sie sich über die Möglichkeiten und besuchten anschließend einen Referenzkunden, um einen Einblick in den täglichen Umgang mit der Beschaffungsplattform zu erhalten. „Mercateo hat uns in dieser Hinsicht großartig unterstützt, sodass wir uns vorab ein umfassendes Bild über das Leistungsspektrum machen konnten und uns letztendlich für die katalogbasierte Beschaffungsplattform entschieden haben“, sagt der strategische Einkäufer. HORA reduzierte dadurch seine fast achtzig Lieferanten auf die fünf wichtigsten und implementierte deren Sortimente als Exklusivkataloge auf der Mercateo-Plattform. „Gleichzeitig haben wir über den offenen Marktplatz 700 weitere Lieferanten mit ihrem Sortiment dazu gewonnen, haben es dabei aber nur mit einem Kreditor für alles zu tun. So konnten wir Prozesse einsparen, ohne Vielfalt einzubüßen.“

Die ursprünglichen zwölf Prozessschritte einer Bestellung konnten durch die Einführung von Mercateo auf fünf Schritte reduziert werden, die zugleich vereinfacht wurden und jetzt teilweise automatisiert ablaufen.

Der Regelarmaturenhersteller hat auf diese Weise nicht nur seine Prozesse digitalisiert und klare Strukturen geschaffen, sondern den gesamten Abwicklungsprozess an Mercateo übertragen. Findet ein Mitarbeiter mal nicht den gewünschten Artikel bei einem eigenen Lieferanten oder im Mercateo Shop, kann über den eingebundenen Partner-Webshop von PSG eine Sonderanfrage des Produkts ausgelöst und ebenfalls über Mercateo abgewickelt werden.



Auch weitere Prozesse im indirekten Einkauf wurden bereits über die Plattform automatisiert, z. B. die Bestellung von Visitenkarten, Werbemitteln und Fachliteratur.

Damit die neue elektronische Beschaffung von allen akzeptiert wird, war es Kivanc Karakoc wichtig, die HORA-Mitarbeiter frühzeitig mit ins Boot zu holen und von der Lösung zu überzeugen: „Man muss die anfordernden Personen an die Hand nehmen und ihnen das System auch mal live zeigen. Das erhöht die Akzeptanz im Unternehmen ungemein.“ Für die Implementierungsphase gründete HORA sogar eine eigene Projektgruppe aus IT, Logistik und Einkauf. „Die Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen sorgten automatisch für das interne Marketing und trugen die neue Lösung in ihr Team. Das hatte für uns den Vorteil, dass frühzeitig ein Austausch dazu stattfand und wir auch ehrliches Feedback erhielten.“

Durch das einheitliche System hat HORA eine Kompetenzverschiebung auf den Bedarfsanforderer erreicht. „Der Einkauf hat dadurch einen weiteren wichtigen Schritt zum Partner im Unternehmen gemacht und trägt maßgeblich zur Wertschöpfung bei“, erläutert Karakoc. Der strategische Einkauf schafft für die Bedarfsanforderungen nur noch die Rahmenbedingungen in Form der Mercateo-Plattform. Somit wird jeder Mitarbeiter automatisch zum operativen Einkäufer. Für die Zukunft plant Karakoc weitere Prozesse über die Plattform abzuwickeln, wie zum Beispiel die Beschaffung von Arbeitskleidung oder Hotelbuchungen. „Im Rechnungsprozess haben wir ebenfalls Optimierungspotential. Momentan läuft das noch manuell, in Zukunft möchten wir hierfür das Gutschriftsverfahren über Mercateo nutzen.“

Mercateo AG

München | Leipzig | Köthen
Kontakt: heike.kleine@mercateo.com
www.mercateo.com/einkaeufer

- ✓ 600 Lieferanten – 1 Kreditor
- ✓ Kataloghosting Ihrer Rahmenverträge
- ✓ Schnittstelle zu Ihrem ERP-System
- ✓ Umfassende Prozessoptimierung
- ✓ Transparenz und Standardisierung

Wir schaffen Ihnen Freiraum für die wichtigen Aufgaben im Einkauf

Mercateo vereint als Europas führende B2B-Beschaffungsplattform die Vorteile eines B2B-Marktplatzes und einer Vernetzungsplattform. Neben der Plattform, die sich neutral zwischen Anbietern und Einkäufern im B2B-Bereich positioniert, betreibt Mercateo den größten B2B-Marktplatz Europas, auf dem Einkäufer ihren allgemeinen Geschäfts- und spezialisierten Fachbedarf über einen Lieferanten abdecken.

Mercateo, als Europas führende Beschaffungsplattform für Geschäftskunden im Internet, ist neben Deutschland in 13 weiteren europäischen Ländern tätig. Das neutrale B2B-Netzwerk bietet Ihnen eine 1:1-Beziehung zu Ihren Geschäftspartnern. Vernetzen Sie sich über Mercateo mit all Ihren Lieferanten und bündeln Sie Ihre Rahmenverträge über eine Plattform. Bilden Sie Ihren kompletten Purchase-to-Pay-Prozess digital ab und befreien Sie sich von überflüssigen Prozessen. Mercateo stellt Ihnen dafür ein modulares E-Procurement-System zur Verfügung. Dazu

zählen unter anderem Kataloghosting, personalisierbare Sichten und Produktkennzeichnungen, ein digitaler Freigabeprozess sowie elektronische Schnittstellen zur Anbindung an kundeninterne SRM- und Warenwirtschaftssysteme. Für alle Randbedarfe und exotischen Produkte haben Sie Zugriff auf das 21 Millionen Produkte umfassende Mercateo Marktplatz-Sortiment. Bereits über eine Million Kunden nutzen Mercateo für ihren Einkauf, vom börsennotierten Konzern und Mittelständler bis zum Freiberufler ebenso wie zahlreiche öffentliche Auftraggeber.



Mercateo AG
München, Leipzig, Köthen
www.mercateo.com/corporate

Vorstand:
Peter Ledermann,
Dr. Bernd Schönwälder,
Dr. Sebastian Wieser

Jahresumsatz:
200,2 Mio. € (2015)

Internationale Standorte:
Wien, Paris, Maastricht, Prag,
Krakau, Budapest, Bratislava,
London, Bozen, Barcelona

Geschäftsfelder:
Online-Marktplatz (B2B),
E-Procurement, Digitale Vernetzung,
Lieferantenmanagement,
Beschaffung indirekter Bedarfe

Sortiment:
21 Mio. Artikel, Vollsortiment
vom allgemeinen Geschäfts- bis
zum spezialisierten Fachbedarf

Sie haben Fragen?
Heike Kleine
Tel. +49 3496 51 21 97
heike.kleine@mercateo.com

www.mercateo.com/einkaeufer

Warengruppenstrategie

Im Rahmen der Formulierung einer Warengruppenstrategie geht es um die Frage, wie die Ziele einer Warengruppe und die daraus abgeleitete Aufgaben umzusetzen sind. Entscheidend ist dabei, dass die ausgewählte Warengruppenstrategie mit der des Gesamtunternehmens harmonisiert und somit einen einheitlichen Anspruch erfüllt¹¹.

Beim Warengruppenmanagement oder auch Materialgruppenmanagement genannt, werden alle Artikel des Beschaffungsportfolios eines Unternehmens anhand gemeinsamer Merkmale in Gruppen zusammengefasst. Warengruppen sollen grundsätzlich so gebildet werden, dass eine möglichst große Homogenität herrscht. Das bedeutet, dass alle Artikel innerhalb der Warengruppe gleich behandelbar sein sollen und möglicherweise sogar von einem Lieferanten bedient werden können. In der Praxis wird dies nicht immer in dieser Form umgesetzt, da Warengruppen teilweise historisch gebildet oder abhängig von Mitarbeiterressourcen verteilt werden.

Welches Kriterium zur Bildung von Warengruppen gewählt wird, ist von verschiedenen Faktoren abhängig – z.B. von der Branche, der Unternehmensgröße oder der Orientierung des Unternehmens (Marktorientierung vs. Produktionsorientierung). Die Wahl des Kriteriums ist außerdem von der Frage abhängig, wo der Einkauf seinen größten Benefit sieht und die meisten Einsparungen erzielt werden können. Optimal wäre eine Kombination aus Markt- und Produktionsorientierung. Hierfür müsste ein Einkäufer mit Marktexpertise und ein Einkäufer mit technischer Expertise eingesetzt werden. Dieses Konzept ist jedoch aufgrund der knappen Mitarbeiterressourcen schwer umsetzbar. Um die fehlende Expertise aufzubauen, empfehlen sich regelmäßige Qualifizierungen sowie eine enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen. In dieser Zusammenarbeit übernimmt der Einkauf die Methodenführung und der Fachbereich bringt die notwendige Expertise mit.

Doch wieso ist es überhaupt wichtig, eine Warengruppenstrategie zu definieren und daraus resultierend ein Warengruppenmanagement einzuführen? Zum einen erhält man einen Überblick über die Eigenschaften der jeweiligen Warengruppe, verbunden mit einer höheren Aussagekraft zur Beschaffungsstrategie. Zum anderen können Arbeitsaufwand, Datenbasis und Komplexität reduziert werden.

Um einen Standard bei der Bezeichnung der Warengruppen herbeizuführen können sogenannte Warengruppenschlüssel verwendet werden. Hierbei handelt es sich um branchenübergreifende Produktstandards zur Beschreibung von Produkten und Dienstleistungen. Diese Klassifikationen sollen Einkauf und Lieferanten unterstützen, Prozesse elektronisch abzubilden, Produkte eindeutig zu beschreiben, Bedarfe zu bündeln oder statistische Auswertungen zu ermöglichen.

Während die Inhalte der Einkaufsstrategie mehr übergeordneter und allgemeiner Natur sind, enthält die Warengruppenstrategie konkretere Inhalte, angepasst auf die jeweilige Commodity.

Inhalte der Warengruppenstrategie
Marktstrategie (global/lokal)
Lieferantenstrategie (single/multiple)
Materialstruktur
Bedeutung der Warengruppe für das Unternehmen
Preisstrategie (Auktionen, Ausschreibungen etc.)
Interne Kundenanforderungen
Risikobetrachtung
Logistische Aspekte
Marktstruktur (Monopol, Oligopol etc.)

¹¹ Kerkhoff Consulting, Einkaufslexikon, <http://www.kerkhoff-consulting.com/> (abgerufen im August 2016)

Die Warengruppenstrategie bildet neben der Lieferantenstrategie eine Säule der Einkaufsstrategie, wobei zwischen diesen beiden Säulen eine sehr enge Verbindung sowie große Überschneidung herrscht. Entweder die Lieferanten- oder die Warengruppenstrategie sollte hierbei führend sein. Die Lieferantenstrategie sollte führend sein im Dienstleistungsbereich, im Sonderbau, bei Einzelfertigung oder wenn keine wiederkehrenden Bedarfe vorliegen. Die Warengruppenstrategie sollte führend sein in der Serienfertigung sowie bei planbaren und wiederkehrenden Bedarfen.

Prozess zur Ableitung einer Warengruppenstrategie

1. Zu Beginn des Prozesses ist es wichtig, die Zuständigkeiten und Verantwortungen festzulegen. Es bietet sich daher an, ein Team aus strategischen Warengruppeneinkäufern zusammenzustellen, die die Strategien für die einzelnen Warengruppen ableiten.
2. Um eine Vorgehensweise für die jeweilige Warengruppe zu erarbeiten, ist eine Positionsbestimmung unverzichtbar. Ausgehend von dieser Ist-Aufnahme kann abgeleitet werden, in welche Richtung die Entwicklungen gehen sollen. Je genauer die Ist-Aufnahme, desto genauer kann die Zielausrichtung erfolgen. Hierbei werden folgende Angaben betrachtet:
Einkaufsvolumen in der Warengruppe, Lieferanten, Markt, Cost Break Down (Kostenstruktur, Preistreiber), Risiken, SWOT-Analyse.
3. Die Strategieableitung kann unter Zuhilfenahme eines sogenannten Warengruppenportfolios erfolgen. Dieses Tool wird im folgenden Abschnitt näher beschrieben.

Warengruppenportfolio zur Ableitung der Normstrategie einer Warengruppe

Anhand der folgenden Portfoliomatrix lässt sich die Normstrategie für die jeweiligen Warengruppen ableiten. Hierzu werden die Warengruppen anhand der Kriterien „Schwierigkeit der Beschaffung“ und „Bedeutung des Materials für das Unternehmen“ einem der vier Felder zugeordnet. Die Komplexität der Beschaffung kann anhand der Wettbewerbssituation auf dem Markt, anhand der eigenen Verhandlungsmacht oder anhand interner Einschränkungen gemessen werden. Orientierung zur Beurteilung der Bedeutung des Materials für das Unternehmen kann z.B. die Höhe des Einkaufsvolumens liefern¹².

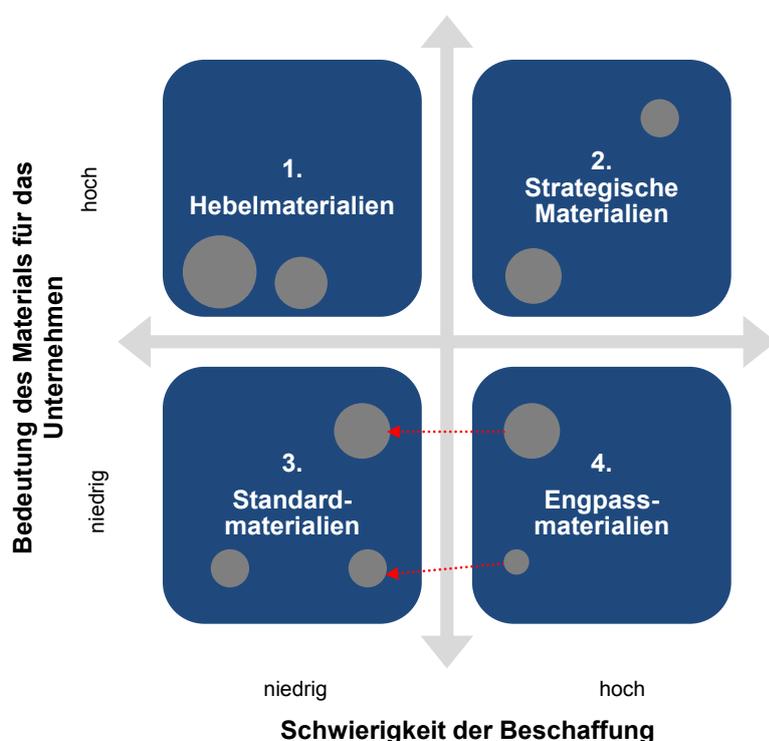


Abbildung 4: Warengruppenportfolio

¹² Vgl. Orpheus GmbH, Whitepaper „Einkaufs-Strategien faktenbasiert formulieren und erfolgreich steuern“, Oktober 2015

Standardmaterialien sind für das Unternehmen relativ leicht zu beschaffen und haben keine hohe strategische Bedeutung. Hierunter fallen z.B. Büromaterialien. Ziel bei Standardmaterialien sollte es sein, deren Beschaffung so einfach und effizient wie möglich zu gestalten.

Folgende Normstrategien bieten sich für diese Warengruppen an:

- Vereinfachung durch Standardisierung und Automatisierung
- Outsourcing
- Reduzierung der Beschaffungskomplexität
- Abschließen von Rahmenverträgen
- Harter Wettbewerb, harter Umgang mit den Lieferanten
- Reduzierung der Lieferantenzahl

Engpassmaterialien haben zwar keine hohe Bedeutung für das Gesamtunternehmen, die Beschaffung dieser Materialien ist aber dennoch relativ komplex. Bei diesen Warengruppen sollte sich der Einkauf zum Ziel setzen, die Versorgung sicherzustellen und alternative Beschaffungsquellen zu finden – z.B. andere Länder oder andere Materialien. Im Zentrum der Betrachtung sollte daher nicht der Einstandspreis stehen, sondern die Sicherung der Versorgung.

Die folgenden Normstrategien kommen für Engpassmaterialien in Frage:

- Absichern
- Langfristige Verträge
- Multiple Sourcing zur Verteilung des Risikos
- Bei Single Sourcing Vergabe nur an den besten Lieferanten
- Suche nach Alternativen

Wenn möglich sollte ein Engpassmaterial gegen ein Standardmaterial ausgetauscht werden.

Hebelmaterialien haben eine hohe Bedeutung für das Unternehmen, die Komplexität deren Beschaffung ist aber relativ niedrig. Sinnvollerweise sollte der Einkauf hier das vorhandene Marktpotenzial ausnutzen, um eine Preisreduzierung zu erreichen. Dies gelingt am besten, wenn der Beschaffungsmarkt möglichst ausgeweitet wird (z.B. Global Sourcing).

Hier bieten sich außerdem die folgenden Vorgehensweisen an:

- Erzeugung von Wettbewerb
- Ausschreibungen/Verhandlungen
- Aktive Suche und Einbindung neuer Lieferanten

Die Beschaffung **strategischer Materialien** ist hoch komplex und für das Unternehmen haben diese Warengruppen eine hohe Bedeutung. Der Einkauf sollte hier eine Wertschöpfungspartnerschaft mit seinen Lieferanten anstreben, bei der meist eine tiefe Integration in IT und Prozesse stattfindet.

Auf folgende Strategien kann der Einkauf zurückgreifen:

- Entwicklung eines partnerschaftlichen Verhältnisses zum Lieferanten
- Versorgungssicherheit gewährleisten
- Einsatz von Lieferantenentwicklung, SRM

Zur Überprüfung der Strategie machen, in Abhängigkeit der Warengruppen, regelmäßige Strategiemeetings Sinn, an denen neben dem Einkauf auch der Fachbereich teilnehmen sollte.

3 Kernprozesse



Bedarfs- und Lieferantenidentifikation

Schritt 1: Bedarfserkennung

Die im Referenzprozess abgebildeten Kernprozesse beginnen mit der Bedarfs- und Lieferantenidentifikation – konkret mit der Bedarfserkennung. Diese soll dem Einkauf einen Überblick geben, welche Rohstoffe, Produkte und Dienstleistungen im Unternehmen benötigt werden.

Bei der Bedarfserkennung muss zwischen wiederkehrenden Bedarfen und Einmalbedarfen bzw. sporadischen Bedarfen unterschieden werden. Eine Bedarfserkennung ist besonders bei sporadischen Bedarfen schwierig, da hier nicht auf Vergangenheitsdaten zurückgegriffen werden kann. Im Projekteinkauf liegen in der Regel ausreichend Daten für eine Planung vor. Bei der Vorabplanung spielt der Zeithorizont jedoch eine Rolle, denn nicht immer ist aufgrund der Projektplanung genügend Zeit, um auf alle benötigten Daten zu Bedarfsermittlung zu warten.

Die Bedarfserkennung kann mithilfe unterschiedlicher Methoden durchgeführt werden. So kann der Einkauf zum Beispiel auf Daten aus der Vergangenheit zurückgreifen (stochastische Methode). Mit Hilfe der Planung des Vertriebs und dessen direktem Austausch mit Kunden sowie durch die Befragung von Großkunden können Bedarfe ebenfalls abgeleitet werden (heuristische Methode). Zu guter Letzt kann auf Stücklisten zurückgegriffen werden, die mengenmäßige Zusammensetzung eines Erzeugnisses aus Einzelteilen beschreibt¹³. Sie gibt an, wie viele Mengeneinheiten eines bestimmten Teils oder einer bestimmten Baugruppe auf untergeordneter Strukturebene benötigt werden, um eine Einheit des Erzeugnisses auf übergeordneter Strukturebene herzustellen. Eine weitere Quelle kann eine regelmäßige Kundenzufriedenheitsanalyse sein.

Bei der Bedarfserkennung werden auch logistische Fragestellungen betrachtet. Dies spielt vor allem bei Unternehmen mit mehreren Standorten eine Rolle, da ermittelt werden muss, wo welcher Bedarf besteht.

Schritt 2: Beschaffungsmarktforschung

Nachdem der Bedarf ermittelt wurde, hilft die Beschaffungsmarktforschung bei der Beantwortung der Frage, wo nach potenziellen Lieferanten zur Bedienung dieses Bedarfs gesucht werden kann. So analysiert die Beschaffungsmarktforschung aktuelle und zukünftige Gegebenheiten auf den Beschaffungsmärkten. Untersucht werden zum Beispiel Kriterien wie Marktpotenziale, Beschaffungsmengen, Struktur des Beschaffungsmarktes, zukünftige Marktentwicklungen, Wettbewerbssituation, Risiken und mögliche Engpässe.

Quellen für die Beschaffungsmarktforschung

Internetrecherche

Wirtschaftsanalyse

Verbände

Online-Marktplätze

Netzwerke

Marktrecherche durch den Lead Buyer im jeweiligen Land

Lieferantendatenbanken

Beschaffungsdienstleister

Eine theoretische Methode, die die Strukturierung des Marktes und die Sammlung von Informationen erleichtert, ist die Gliederung des Marktes in die von Porter beschriebenen sogenannten Five Forces¹⁴, die auch oft als Branchenstrukturanalyse bezeichnet wird. Die im Original identifizierten Kräfte neue Konkurrenten, starke Abnehmer, Ersatzprodukte und starke Lieferanten müssen auf den Einkauf angepasst werden und lassen sich dann potenzielle neue Lieferanten, Abnehmer, Ersatzprodukte und Vorlieferanten einteilen.

¹³ Gabler Wirtschaftslexikon, www.wirtschaftslexikon.gabler.de/ (abgerufen im August 2016)

Schritt 3: Lieferanten(vor)auswahl

Grundlage der Lieferantenauswahl ist die zuvor durchgeführte Beschaffungsmarktforschung, mit der potenzielle Lieferanten für die Bedarfe des Unternehmens identifiziert werden konnten.

Die Vorgehensweise bei der Lieferantenauswahl ist abhängig von der Situation und unterscheidet sich je nach Fall:

- Suche eines Ersatzlieferanten bei Lieferantenausfall
- Existenz laufender Verträge
- Lieferantensuche für neue Produkte und Warengruppen
- regionale Verlagerung

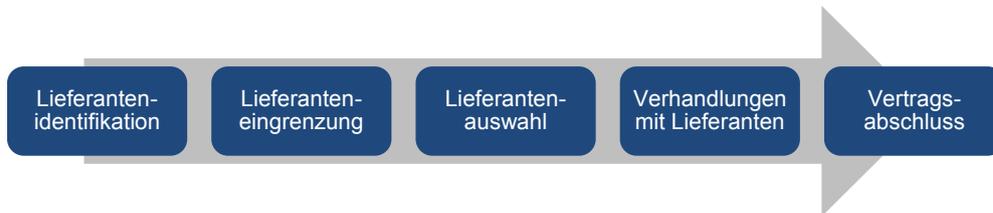


Abbildung 5: Prozess der Lieferantenauswahl

Um von allen identifizierten potentiellen Lieferanten eine Eingrenzung vorzunehmen und anhand dieser Eingrenzung eine Auswahl zu treffen, bietet es sich an, Zertifikate anzufordern und zu prüfen. Mit geeigneten Tools lassen sich z.B. Qualitäts- und Umweltzertifikate verwalten und zentral in einer Datenbank sammeln. Mithilfe von Online-Plattformen können sich Lieferanten registrieren und selbst die benötigten Zertifikate hochladen. Dies hat den Vorteil, dass keine Zertifikate per E-Mail angefordert werden und manuell abgespeichert werden müssen. Ein übliches Vorgehen in der Praxis ist außerdem der Versand von Vorabfragebögen an Lieferanten, auch Lieferantenselbstauskunft genannt. Diese beinhalten Basisdaten, Entwicklungskapazitäten sowie Qualitätsaspekte. Die Ergebnisse aus dem Lieferantenfragebogen werden den Lieferanten in regelmäßigen Abständen mitgeteilt und der Einkauf entscheidet aufgrund dieser Ergebnisse, ob ein Lieferant aussortiert oder eingeladen werden soll (bei neuen Lieferanten).

Bei der Lieferantenpräqualifikation, die noch vor der Lieferantenauswahl stattfindet, handelt es sich um die auftragsunabhängige Zertifizierung von Nachweisen zur Fachkunde, Leistungsfähigkeit, Gesetzestreue und Zuverlässigkeit (Eignung) von Lieferanten¹⁵. Sie ersetzt die Einzelnachweise und schafft damit größere Rechtssicherheit. Ziele, die mit der Präqualifikation verbunden werden sind u.a. Sicherung der Basisqualität, Zeitersparnis bei der Ausschreibung und Bewertung, Vermeiden von Nachforderung bestimmter Dokumente, Aufrechterhalten eines bestimmten Bieterkreises, Homogenes Preisbild, Zentrale Verfügbarkeit von Nachweisen und Dokumenten. Sinnvoll ist dieses Instrument bei wiederholten Bedarfen. Unternehmen, die das Instrument der Präqualifikation nutzen, verwenden hierfür eigene Präqualifikations-Systeme oder externe Tools. Zu Beginn wird vom Einkauf (ggf. unter Einbezug weiterer Abteilungen) ein Mindeststandard festgelegt, ab dem der Lieferant als präqualifiziert gilt. Der Begriff Präqualifikation wird häufig im Öffentlichen Sektor verwendet. In der Privatwirtschaft findet man stattdessen eher den Begriff Lieferantenqualifikation oder Lieferantenbewertung vor Auftragserteilung.

Folgende Informationen werden zur Lieferanteneingrenzung sowie im Rahmen der Lieferantenauswahl zu Beginn vom Lieferanten abgefragt:

Kriterien bei der Lieferantenauswahl / Benötigte Informationen
Basisinformationen (z.B. Rechtsform, Umsatz, Hauptkunden, Investitionen etc.)
Zertifizierungen
Wirtschaftsinformationen (z.B. Kreditwürdigkeit)
Logistische Informationen (z.B. Anbindung zum nächsten Flughafen, Seehafen)

¹⁵ DIHK Service GmbH, <https://www.pq-vol.de> (abgerufen im August 2015)

Kriterien bei der Lieferantenauswahl / Benötigte Informationen

Informationen zu Produktionsmöglichkeiten und Maschinenpark
Warengruppeninformationen
Referenzkunden und –produkte
Unternehmensverflechtungen (z.B. Inhaberstrukturen)
Versicherungen
Exportlizenzen, Handelserlaubnis (bei ausländischen Lieferanten)
Code of Conduct
IT-Anbindung
Logistikkonzepte (z.B. Möglichkeit für Konsignationslager)

Bei bestehenden Lieferanten wird das Lieferverhalten in der Vergangenheit als Auswahlkriterium herangezogen. Falls sich neue Lieferanten bewerben oder identifiziert werden, wird der Mehrwert geprüft, den die Aufnahme dieses Lieferanten in den Lieferantenstamm bringt.

An dieser Stelle im Kernprozess greift bereits der Unterstützungsprozess Lieferantenmanagement, da alle bestehenden Lieferanten einer Klassifizierung unterzogen werden. Vor allem bei bestehenden Lieferanten ist die Lieferantenbewertung als Grundlage bei der Lieferantenauswahl relevant. In Kapitel 4 wird der Prozess des Lieferantenmanagements noch einmal detailliert dargestellt.

Tools und Hilfsmittel im Rahmen der Lieferantenauswahl

System zur Lieferantenpräqualifikation
Selbstauskunftsbogen/Lieferantenfragebogen
Audit
Musterprüfung

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über sämtliche Tätigkeiten, die während der Bedarfs- und Lieferantenidentifikation anfallen und ist gegliedert nach operativen und strategischen Tätigkeiten.

Zusammenfassung Kernprozess 1: Bedarfs- und Lieferantenidentifikation

	Schritt 1: Bedarfserkennung	Schritt 2: Beschaffungs- marktforschung	Schritt 3: Lieferan- ten(vor)auswahl
Operative Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • kurzfristige Bedarfsplanung • Warengruppenzuordnung • Entscheidung über Bedarfsart (Einmal-/Serienbedarf) • BANF 	<ul style="list-style-type: none"> • Einholen von Lieferantendaten • Lieferantenbesuche • Beobachtung von Preisentwicklungen • Global Sourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Einholen und Prüfung von Lieferantendaten • Auswahl aus vorhandenem Lieferantenstamm • Musterbestellung

Zusammenfassung Kernprozess 1: Bedarfs- und Lieferantenidentifikation

Strategische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Bedarfsplanung • MoB-Entscheidung • Katalog- und Content-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse und Identifikation geeigneter Beschaffungsmärkte und –quellen • Analyse der Leistungsfähigkeit des Lieferantenstammes • Marktbeobachtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung über den Aufbau strategischer Partnerschaften mit Lieferanten (Lieferantenentwicklung) • Qualitätssicherung (z.B. Audits)
-----------------------------	--	--	---

Bedarfsdeckung

Schritt 1: Sourcing, Angebotsmanagement und Verhandlung

In der Praxis ist die Wahl der Sourcing-Methode abhängig von der Warengruppe. Ausschreibungen werden vor allem bei Dienstleistungen durchgeführt (mit oder ohne vorher definierte Lieferantengruppe). Bei Ausschreibungen handelt es sich um IT-gestützte Verfahren, um zunächst strukturierte Mitteilungen an potenzielle Geschäftspartner über zu verhandelnde Bedarfe des beschaffenden Unternehmens zu senden. Des Weiteren sehen sie die Abgabe (zumeist nur) eines – für die anderen Bieter verdeckten – Angebots je Bieter über das System vor¹⁶. Hierzu können Online-Ausschreibungsplattformen genutzt werden. Alternativ werden Einzelanfragen an Lieferanten versendet, z.B. per E-Mail.

Bei **Einkaufsauktionen** (Reverse Auctions) geben Lieferanten (Bieter) ihre Angebote innerhalb eines vorgegebenen und im Vergleich zu konventionellen Ausschreibungen deutlich kürzeren Zeitfensters auf den von der Einkäuferseite beschriebenen Bedarf ab. Dabei ist es in der Regel möglich, die anderen Gebote – jedoch zumeist anonymisiert – einzusehen und das eigene Angebot mehrfach zu verbessern¹⁷. Das **Auktions-Verfahren** hat sich in der Praxis noch nicht durchgesetzt. Eine Auktion ist auch nur für bestimmte Warengruppen (z.B. Standardmaterialien oder Strom) oder Produkte sinnvoll und nur dann, wenn ein breiter Lieferantenstamm vorhanden ist. Nicht geeignet ist dieses Verfahren bei gesetzten Teilen oder bei Beauftragung von Monopolisten. Eine Gefahr ist der mögliche Verlust bestimmter Lieferanten bei ausschließlichem Fokus auf den Preis. Langjährige, partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten können gestört werden. Auch zur Durchführung von Auktionen kann der Einkauf Online-Plattformen nutzen.

Katalogbasierte Beschaffungssysteme bestehen aus einem Elektronischen Katalog, der eine übersichtliche und multimediale elektronische Abbildung von angebotenen Produkten und Dienstleistungen eines oder mehrerer Lieferanten ermöglicht und einem prozessoptimierenden, zumeist auf der Internettechnologiebasierenden System zur Abwicklung der Bestellungen besteht¹⁸.

Im Rahmen des **Angebotsmanagements** erfolgt eine Beurteilung der eingegangenen Angebote, der Angebotsvergleich (z.B. durch Gegenüberstellung in einer Entscheidungsmatrix) sowie daraus resultierend die Vergabeentscheidung.

Mitentscheidend für den Verhandlungserfolg ist die Vorbereitung einer **Verhandlung**. So sollten vor einem Verhandlungsgespräch Haupt- und Nebenziele und Alternativen definiert werden. In der Praxis finden Verhandlungstrainings statt, an denen nicht nur Nachwuchskräfte, sondern auch erfahrene strategische Einkäufer regelmäßig teilnehmen. Falls andere Abteilungen (z.B. Technik) ebenfalls in der Verhandlung anwesend sind, sollte das Gespräch sowie die Vorgehensweise gemeinsam vorbereitet werden.

¹⁶ Vgl. Bogaschewsky/Müller, Elektronische Beschaffung 2015: Stand der Nutzung und Trends (2015)

¹⁷ Vgl. Bogaschewsky/Müller, Elektronische Beschaffung 2015: Stand der Nutzung und Trends (2015)

¹⁸ Vgl. Bogaschewsky/Müller, Elektronische Beschaffung 2015: Stand der Nutzung und Trends (2015)

Glückliche Lieferanten trotz langer Zahlungsziele

Wie können Sie Zahlungsbedingungen standardisieren, Working Capital optimieren und dabei Lieferanten mitnehmen, um Einkaufskosten nachhaltig zu senken?

Das Thema Zahlungsbedingungen bietet doppeltes Konfliktpotential: intern zwischen Einkauf und Finanzen, extern zwischen Einkauf und Lieferanten. Daher gilt es, die richtige Balance zwischen Vorgaben und Verhandlungen, Ausdehnungen und Preissenkungen sowie unmittelbaren Einkaufskosten und Working Capital zu finden. Meist steht der Einkauf in der Mitte dieser Interessen; regelmäßig müssen in den Preisverhandlungen Zahlungsziele thematisiert werden – da ist der Konflikt vorprogrammiert. Gleichzeitig hat der Einkauf stets das Ziel, die Kosten für bezogene Waren im Griff zu behalten, wenn nicht sogar stetig zu reduzieren. Aus diesem Grund haben wir Zahlungsbedingungen analysiert und Möglichkeiten identifiziert, wie der Einkauf dieses Thema systematisch und gewinnbringend einsetzen kann.

Die Fragestellung:

Gibt es eine Lösung für standardisierte Zahlungsziele, die einerseits für Lieferanten fair und nachvollziehbar sind und andererseits gleichzeitig Working Capital und Einkaufskosten optimieren?

Wir haben mit vielen Unternehmen und in diversen Branchen aktuelle Zielsetzungen und Vorgehensweisen zum Thema Zahlungsziele analysiert, die Vor- und Nachteile für einkaufende Unternehmen und Lieferanten bewertet und eine Lösung – die nächste Generation der Zahlungsbedingung – entwickelt.

Problembereich 1: Lange Zahlungsziele

Werden lange Zahlungsziele durchgesetzt, bedeutet das hohe Vorfinanzierungskosten für die Lieferanten. Da die meisten Lieferanten kleiner und strukturell schwächer als ihre Kunden sind, bedeutet das, dass innerhalb der Lieferkette die Unternehmen mit den höchsten Finanzierungskosten einen langen Zeitraum finanzieren müssen. Diese hohen Kosten müssen mittel- bis langfristig im Produkt eingepreist und weitergegeben werden. Lange Zahlungsziele führen also mittelfristig zu höheren Einkaufskosten. Zusätzlich ergeben sich für Lieferanten oft Einschränkungen bei neuen Angeboten und Wachstum, da der Zugang zu kurzfristiger Liquidität erschwert ist oder Limits bei Warenkreditversicherungen überschritten werden. Gleichzeitig führt eine Kampagne zur Ausdehnung von Zahlungszielen meist dazu, dass der Einkauf den Lieferanten ein Zahlungsziel „aufzwingen“ muss – diese zusätzliche Forderung birgt ein hohes Konfliktpotential und erschwert die Verhandlungsposition des Einkaufs für bessere Preise. Besonders deutlich werden die Preisnachteile durch lange Zahlungsziele bei Unternehmen, die ihre Zahlungsbedingungen über bestehende Branchen-Standards hinaus ausdehnen.



Lösung: Standard-Zahlungsziele + dynamische Flexibilisierung für zusätzliche Discounts

Problembereich 2: Kurze Zahlungsziele

Werden kurze Zahlungsziele gewährt, geben Lieferanten die Ersparnisse an Finanzierungskosten in der Regel nicht in Form von besseren Preisen an die Kunden weiter. Gegebenenfalls kann einmalig eine Einkaufskosten-senkung erzielt werden, doch schon in der nächsten Verhandlungsrunde ist das neue, kurze Zahlungsziel der Standard und die Ausgangssituation der Verhandlung. So können insbesondere Zahlungsziele unter bestehenden Branchenstandards meist nicht in bessere Preise umgesetzt werden. Auch Skonto kann das Problem nicht lösen, da dieser bei wiederkehrender Beschaffung in der Einkaufs-Verkaufs-Verhandlung wie eine zusätzliche Einkaufskondition eingepreist wird. Außerdem können unternehmensintern kurze Zahlungsziele heute meist

nicht umgesetzt werden, da klar definierte interne Vorgaben bezüglich Mindestzahlungszielen oder Maßnahmen zur Verlängerung von Zahlungszielen und zur Optimierung von Working Capital dem entgegenstehen.

Erfolgskriterien für eine Lösung

Nach der gemeinsamen Problemanalyse haben wir uns bei der Lösungsentwicklung an den drei zentralen Fragen unserer Kunden orientiert:

1. Wie kann ich längere Zahlungsziele zur Optimierung von Working Capital bei meinen Lieferanten durchsetzen bzw. aus einem neuen Zahlungsziel sogar ein positives Argument entwickeln?
2. Wie kann ich die Einkaufskosten in Partnerschaft mit meinen Lieferanten wiederkehrend senken?
3. Wie kann ich die Beziehung zu strategischen Lieferanten stärken und diese näher an das eigene Unternehmen binden?

Lösung: Dynamic Payment Terms

Dynamic Payment Terms sind die nächste Generation der Zahlungsbedingung zur Optimierung von Working Capital und Einkaufskosten innerhalb der Lieferkette. Lieferanten erhalten in der Verhandlung ein Basis-Zahlungsziel (z.B. 30, 45 oder 60 Tage auf Basis interner Vorgaben und marktüblichen Branchen-Standards) – zusätzlich jedoch die Option der vorzeitigen Zahlung. Diese Zahlungsbedingung bedeutet für Lieferanten eine positive Veränderung: zum ersten Mal können sie selbst bestimmen, wann eine Rechnung bezahlt wird. Dafür gewähren sie nachträglich zur Einkaufs-Verkaufs-Verhandlung marktbasierete Discounts für die vorzeitige Zahlung einer Rechnung. Das ist attraktiv für beide Seiten, weil Unterschiede bei den Finanzierungskosten in der Lieferkette genutzt werden. Lieferanten erhalten also eine neue, attraktive Option, die sie flexibel einsetzen und steuern können.

Dynamic Payment Terms kombinieren für den Einkauf drei Vorteile:

- Die neue Zahlungsbedingung optimiert das Working Capital – ist jedoch gleichzeitig für Lieferanten fair und nachvollziehbar. Sie kann sogar als positives Argument in der Verhandlung eingesetzt werden. Dies führt zu einer einfacheren Umsetzung und besseren Ergebnissen.
- Das einkaufende Unternehmen erhält von seinen Lieferanten wiederkehrende Discounts für die vorzeitige Zahlung von Rechnungen. Diese entstehen marktbasierend aus der nachträglichen Finanzoptimierung und werden daher nicht in der Einkaufs-Verkaufs-Verhandlung eingepreist.
- Es entsteht ein strategischer Wettbewerbsvorteil: eine engere Bindung von Lieferanten bei gleichzeitiger Eliminierung von Komplexität und Risiken, indem Abhängigkeiten von Banken und anderen Finanzdienstleistern reduziert werden.

Umsetzung durch digitale Innovation

Die Einführung und Umsetzung erfolgt wie bei einer normalen Zahlungsbedingung – die Abwicklung der vorzeitigen Zahlung wird vollautomatisiert in die bestehenden ERP-Systeme und Zahlwege integriert. Standardisierte Basis-Zahlungsziele werden definiert und für ausgewählte Lieferantengruppen festgelegt. Nach erfolgreicher Verhandlung werden diese Zahlungsbedingungen im internen System hinterlegt und sofort erhält der jeweilige Lieferant Zugang zu einer digitalen Plattform, auf der er seine eigenen Rechnungen sieht und für die vorzeitige Zahlung pro Rechnung einen Abschlag bieten kann. Erfolgreiche Gebote werden im nächsten Zahllauf gezahlt. Die Umsetzung, die Abwicklung und die Dokumentation erfolgen automatisiert und ohne zusätzlichen Aufwand für das einkaufende Unternehmen oder die Lieferanten.

Sind Sie eine große Organisation mit vielen Lieferanten in der Beschaffung? Wollen Sie Ihre Zahlungsziele standardisieren oder verlängern – und gleichzeitig Ihre Lieferanten unterstützen? Dann sind cflox Dynamic Payment Terms die richtige Lösung für Sie.

Dynamic Payment Terms werden wie eine Zahlungsbedingung in Ihrem System hinterlegt. Dadurch erhalten Lieferanten ein Basis-Zahlungsziel und den Zugang zur elektronischen Plattform, auf der sie die vorzeitige Zahlung ihrer Rechnungen durch marktbasierete Discounts realisieren können.

Die Lösung automatisiert den gesamten Prozess der Zugänge, der Preisfindung, der Abwicklung – und lässt Ihre Lieferanten steuern, welche Rechnungen vorzeitig gezahlt werden. cflox Dynamic Payment Terms sind dabei einfach aufzusetzen, systemunabhängig und einfach zu nutzen.

Durch die direkte Verbindung zwischen einkaufenden Unternehmen und ihren Lieferanten entsteht die Möglichkeit einer neuen Generation von Zahlungsbedingungen: cflox Dynamic Payment Terms. Gemeinsam können die Finanzierungskosten, das Working Capital und die Einkaufskosten innerhalb der Lieferkette optimiert werden. Mit Vorteilen auf beiden Seiten. Ein echter Win-Win.

Autor und Kontakt:

Dr. Philipp Tillmanns | cflox GmbH | p.tillmanns@cflox.com | www.cflix.com

Schritt 2: Lieferantenbeauftragung

Bei der Beauftragung neuer Lieferanten werden – abhängig vom Produkt – zunächst oft Muster angefordert. Bei bestehenden Lieferanten entfällt dieser Schritt. Falls bereits ein Rahmen(liefer)vertrag vorliegt, wird dieser erweitert, ansonsten wird dieser neu verhandelt. Alternativ werden Einzelverträge verhandelt. Rahmenverträge werden i.d.R. mengenunabhängig geschlossen und enthalten als Anlage eine Produktliste. Bei Produkten mit langer Vorlaufzeit, bei denen der Lieferant selbst Vormaterial kaufen muss, kann es hilfreich sein, direkt ein Mengenkontrakt abzuschließen, ein Pufferlager beim Lieferanten einrichten zu lassen oder einen verbindlichen Forecast abzugeben.

Tools und Hilfsmittel im Rahmen der Lieferantenbeauftragung

Musterverträge

Vertragsdatenbank

Schritt 3: Abwicklung

Im Rahmen der Abwicklung werden Vereinbarungen innerhalb des vorher ausgehandelten Rahmenvertrags besprochen (Mengen, Termin etc.).

Die Prüfung der eingehenden Ware erfolgt durch die Wareneingangsabteilung. Dort wird auch die Wareneingangsbuchung vorgenommen. Der Einkauf wird nur im Falle einer Reklamation wieder hinzugezogen. Bei einem Mangel wird vom Wareneingang eine Mängelinformation abgegeben und direkt an den operativen Einkauf weitergeleitet, welcher dann die Kommunikation mit dem Lieferanten übernimmt. Bei größeren Problemen wird der strategische Einkauf einbezogen.

Tools und Hilfsmittel im Rahmen der Abwicklung

Dokumentationssoftware zur Archivierung von Verträgen

8D-Report

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über sämtliche Tätigkeiten, die während der Bedarfsdeckung anfallen und ist gegliedert nach operativen und strategischen Tätigkeiten.

Zusammenfassung Kernprozess 2: Bedarfsdeckung

	Schritt 1: Sourcing/ Angebotsmanagement/ Verhandlung	Schritt 2: Lieferanten- beauftragung	Schritt 3: Abwicklung
Operative Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> Anfrage bei vorhandenem Lieferantenstamm Erstellung von Ausschreibungen Auftragsvergabe 	<ul style="list-style-type: none"> Bestellung (Erstellen/Anlegen, Freigabe, Versand) Stammdatenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Bearbeiten und Prüfen von Auftragsbestätigungen Wareneingangsprüfung Reklamationsbearbeitung Rechnungsprüfung und Zahlung

Zusammenfassung Kernprozess 2: Bedarfsdeckung

Strategische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung für bestimmten Vertragstyp • Verhandlung von langfristigen Verträgen und Rahmenverträgen • Lieferantenmanagement • Bedarfsbündelung • C-Teile Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung der Vertragsabwicklung • Prüfung von Nutzung und Einhaltung der Verträge • Einführung einer (teil)automatisierten Bestellbearbeitung • Vendor Management
-----------------------------	---	---

Unterschiedliche Einkaufsprozesse finden in den Unternehmen auf verschiedenen Ebenen und Systemen gleichzeitig statt – und in Zukunft hochautomatisiert sowie unternehmensübergreifend in Netzwerken.

Die Komplexität und die Anforderungen an den Einkauf steigen stetig. Er soll das gesamte Einkaufsvolumen nachhaltig und verantwortungsvoll managen sowie einen signifikanten Wertbeitrag in Form von Einsparungen, innovativen Lieferanten, time-to-market, Geschwindigkeit etc. zum Unternehmensergebnis liefern. Dabei versteht es sich von selbst, dass der Einkauf möglichst geringe Kosten verursachen darf. Doch wie meistert man diese Herausforderung?

Einer der entscheidendsten Beiträge ist die Etablierung und flächendeckende Nutzung von definierten Prozessen und deren automatisierte Abwicklung mit modernen IT-Lösungen und Netzwerken. Jeder Einkäufer weiß, viele operative Beschaffungsprozesse binden auch heute noch wertvolle Zeit und man kann sich zu wenig auf die wesentlichen und wertschöpfenden Aufgaben konzentrieren. Gleichzeitig weiß der Einkauf aber auch, dass unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ neueste IT-Lösungskonzepte angeboten und entwickelt werden, die die Digitalisierung und somit die Automatisierung auch im Einkauf weiter vorantrieben und den Einkauf nachhaltig verändern werden.

Doch blinder Aktionismus führt in diesem Zusammenhang oft zu unkalkulierbaren Ausgaben und unüberschaubaren Risiken. Es gilt – wie so oft – auch bei dem Thema „Prozesse & Systeme“, dass ein gutes Gelingen auf einer fundierten Planung und etablierten Vorgehensweise beruht. Eine neue Systemlösung allein ist keine Wunderwaffe gegen unregelmäßige Einkaufsprozesse und unflexible Strukturen.

Nutzen und Potentiale erkennen

Im Umfeld der operativen Einkaufsprozesse – vom Bedarf bis zur Zahlung – lassen sich in vielen Unternehmen noch deutliche Potentiale erkennen. Speziell die Automatisierung standardisierter Prozesse von den Bedarfsfreigaben, automatisch erzeugten Bestellungen und Freigaben, Verarbeitung der Auftragsbestätigungen und der Wareneingänge bis zu den Zahlungen ist hier anzuführen. Darüber hinaus zählt auch die Standardisierung und somit Katalogisierung von Bedarfen sowohl für Waren als auch für Dienstleistungen auf dieses Ziel ein. Denn je höher die Qualität der Bestellanforderung – und das gilt besonders bei der Auswahl von katalogisierten Artikeln – desto reibungsloser und automatisierter kann der weitere Bestellprozess bis zur Zahlung erfolgen.

Der Nutzen bei den taktischen Einkaufsprozessen basiert auf einem definierten kollaborativem Prozess von der Bedarfsspezifikation über die Ausschreibung, Verhandlung bis zur Vertragserstellung und -verwaltung, der von allen Einkäufern gelebt und angewendet werden kann. Eine Ausfächerung bzw.

Vertiefung einzelner Prozessschritte je nach Wertgrenzen, Warengruppe oder Bedarfsart sind idealerweise ebenso definiert und den Anwendern bekannt. Ist dieses Wissen vorhanden, ist eine Verlagerung auf eSourcing Plattformen bzw. Netzwerke möglich und eröffnet den Bedarfsträgern, Einkäufern, Anbietern und Lieferanten völlig neue innovative Möglichkeiten der dynamischen Zusammenarbeit.

Auch die strategischen Prozesse des heutigen Warengruppen/Kategorie- und Lieferantenmanagements gewinnen unheimlich an Bedeutung z.B. bei Transparenz, Geschwindigkeit, Analysefunktion, Innovationskraft, Zusammenarbeits- und Kommunikationsformen, Prognosefähigkeiten und Risikoeinschätzungen durch modernste Vorgehensweisen und Methoden, die von den modernen eLösungen und Netzwerken mit immer neuen Funktionsbausteinen überhaupt erst ermöglicht werden. Intelligente Auswertungen von immensen Datenmengen und daraus abgeleitete Trends und Prognosen werden zunehmend die Basis und Begründung der strategischen Entscheidung im Einkauf und auch weit darüber hinaus.

Analyse der Ist Situation zu Prozessen & Systemen

Da Prozesse im Einkauf zeitgleich und parallel stattfinden, ist eine Betrachtung entlang der strategischen, taktischen, operativen und übergreifenden Abläufe unumgänglich. Mit der Analyse der Ist-Prozesse ergibt sich somit ein Bild des Ist-Reifegrades der derzeitigen Informationsflüsse, Geschäftsabläufe, Arbeitsweisen und Methoden. Auf Basis dieses festgestellten Ist-Reifegrades jedes einzelnen Prozessschrittes ist der Nutzen bzw. das mögliche Potential zu ermitteln, das eine Verbesserung des Reifegrades mit sich bringen würde. Denn unstrittig ist, dass allein Prozesse mit dem höchsten Reifegrad als best-in-class einzuschätzen sind. Darüber hinaus ist ebenso die Funktionstiefe und Nutzungsbreite der systemtechnischen Unterstützung der Einkaufsprozesse zu analysieren. Welche Prozesse werden heute schon in welcher Tiefe und Breite von IT-Lösungen unterstützt bzw. ermöglicht und damit sind nicht Word, Excel oder Access gemeint, sondern moderne integrierte IT-Systeme bzw. eLösungen, die oft modular aufgebaut und speziell für die Funktion Einkauf entwickelt wurden.

Definition der best-in-class-Prozesse

Wie kommt der Einkauf aber zu seinen besten Prozessen?

Mit Sicherheit wissen viele Einkäufer um die Effizienzblocker sowie die zum Teil unstrukturierten Abläufe und fehlenden Methoden und Möglichkeiten. Auch die Ideen für mögliche Lösungen sind zumeist vorhanden, allein es fehlt die Zeit, die Ressourcen, die Kompetenz und der Case, die Aufgabe anzugehen. Ein wenig ist es wie bei dem Holzfäller mit der stumpfen Säge, der so viel Sägen muss, so dass er keine Zeit findet, um die Säge zu schärfen. Es gibt eine Vielzahl verschiedenster Anbieter von best-in-class Prozessen: Systemanbieter, Berater, Wissenschaftler, Verbände und natürlich Unternehmen mit implementierten Top-Prozessen mit Top-Systemunterstützung. Sie alle haben Blaupausen von best-in-class Prozessen die als Benchmark oder Vorlage dienen können.



amcProzess Blaupause (Meta Ebene)

Die passende Systemunterstützung

Mit den neu definierten Einkaufsprozessen gilt es die passende Standard-eLösung/Netzwerk auszuwählen bzw. die vorhandene Lösung zu ergänzen. Während dieser Phase sind sämtliche Nutzer (Bedarfsträger, Einkäufer, Anbieter, Lieferanten, Management etc.) aktiv einzubeziehen. Insbesondere die Live Anwendung durch die Nutzer im Rahmen eines proof-of-concepts vermittelt einen Eindruck der Leistungsfähigkeit der Lösung und stellt eine zuverlässige Auswahl unter Mitwirkung der Anwender sicher. Ein Muss ist ein umfassender Business-Case, der die Kosten und den Nutzen der Prozessoptimierung sowie Systemimplementierung bzw. Anpassung ausweist.

Management der Veränderung

Die frühzeitige Einbindung sämtlicher betroffener interner und externer Stakeholder in das Programm der Veränderung von Prozessen mit Systemunterstützung ist entscheidend. Die Akzeptanz und Bereitschaft zu Veränderungen ist umso größer je intensiver die Einbindung und Kommunikation sowie Möglichkeit der Mitgestaltung ist. Die Gefahr, dass das Programm hierbei „zerredet“ wird, wird mit einer klaren Einbindung des Managements, einer straffen Programmführung und praxiserprobten Vorgehensweise ausgeräumt.

Organisatorische Auswirkungen

Die Neugestaltung der Prozesse in Verbindung mit einer idealen eLösung wird auch Auswirkungen auf die Organisation des Einkaufs und der vor- bzw. nachgelagerten Bereiche haben. Auch dieser Aspekt ist frühzeitig zu bedenken und zu managen insbesondere im Sinne der Veränderung. Beispielsweise ist es absolut sinnvoll für den operativen Einkauf über eine Organisationsform „Requisition/Procure to pay“ nachzudenken, um diese operative Prozesskette auch einem Bereich zuzuordnen. Im strategisch und taktischen Bereich sollten auch dringend alternative Organisationsformen zum klassischen „nach Warengruppen“ untersucht und pilotiert werden. Das Stichwort heißt „Silo-Denken abschaffen“.

Resümee

Welche ist die führende Dimension der Gestaltung des zukünftigen modernen Einkaufs – die Prozesse, das System oder die Organisation? Unserer Überzeugung nach ist es ganz klar: der Prozess. Zunächst muss sich der Einkauf klar darüber werden, wie er seine Einkaufsprozesse top down definiert und auf Basis der neuesten Erkenntnisse zukunftsicher modelliert. Dazu ist jedoch das Wissen um die Möglichkeiten der modernen Lösungen notwendig. Erst wenn bei den Anforderungen Klarheit herrscht, kann das dazu am besten passende System – idealerweise eine Standardanwendung – folgen und die Organisation aufgebaut bzw. verändert werden. Um allerdings Geschwindigkeit bei dieser Transformation zu erzielen ist es notwendig, die Themen nicht nacheinander zu erarbeiten, sondern parallel mit einer agilen und praxiserprobten Methodik.

Autoren: Joachim v. Lüninck, Felix Wader

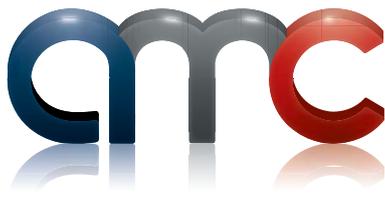
amc Group

a.m.consult GmbH

Carl-Benz-Ring 20

D-53859 Niederkassel

www.amc-group.de



KATEGORIEN:

Einkaufsberatung, Unternehmensberatung, Beschaffung, Einkaufsoptimierung, Einkaufsorganisation, Einkaufsstrategie, Prozessmanagement, Supply Chain Management, Wertanalyse / Kostenstrukturanalyse, Spend Management, Auswahl eLösungen / Einkaufssoftware, Ausschreibung, Auktion, Bestellung, Katalogmanagement, Outsourcing von Geschäftsprozessen, Einkaufscontrolling, Lieferantenmanagement, -bewertung und -entwicklung, Personaldienstleistungen im Einkauf, E-Learnings, Webinare, Präsenzseminare und Coaching für Einkäufer

FIRMENPROFIL

Die amc Group steht für die nachhaltige und ganzheitliche Transformation Ihres Einkaufs. Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir die Vision, Zielsetzung und Strategie des zukünftigen Einkaufs. Hierbei setzen wir unsere seit Jahren in der Praxis bewährte 360°Methodik ein. Somit ist gewährleistet, dass die relevanten Blickwinkel und Kriterien des zukünftigen best-in-class Einkaufs einbezogen werden. Im Mittelpunkt stehen die Umsetzbarkeit, die Geschwindigkeit und der Nutzen für das Unternehmen.

Die kritischen Erfolgsfaktoren top-qualifizierter und ausreichend verfügbarer Mitarbeiter im Einkauf haben wir mit unserer amc Procurement Academy und unserem amc Interim-Einkäufer Angebot im Auge.

Unsere Kunden sind gehobene Mittelständler genauso wie internationale Großunternehmen aus allen Branchen. Und Sie schätzen die konsequente Umsetzungsstärke des amc Teams.

CONSULTING

Ausgangspunkt ist oftmals der 360° Procurement-Check, mit dem wir einen individuellen Benchmark der Leistungsfähigkeit des heutigen Einkaufs unseres Kunden ermitteln.

Basierend auf diesen Erkenntnissen entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden das Zielbildes und die Umsetzungsplanung, um die analysierte(n) Schwachstelle(n) zu optimieren. Dies kann für einzelne Bereiche oder auch für den Einkauf insgesamt gelten. Das Ziel ist ein best-in-class Einkauf, der den zukünftigen Anforderungen gewachsen ist.

Folgende Blickwinkel sind hierbei unsere Expertise:

- Klare Einkaufszielsetzung und -strategie, die sich an der Unternehmensstrategie ausrichtet
- Aufbau von Messbarkeit der wichtigsten KPIs zur Steuerung des Einkaufs
- Definition und Implementierung von standardisierten und effizienten Prozesse über die gesamte Supply Chain
- Einsatz und Nutzung von IT-/E-Lösungen im Einkauf – von der Auswahl bis zur übergreifenden und flächendeckenden Nutzung
- Moderne, flexible und klar strukturierte Organisation des Einkaufs nach Funktion, Warengruppen oder Prozessen/Abläufen

FIRMENPROFIL

FIRMENDATEN

amc Group

Carl-Benz-Ring 20
D-53859 Niederkassel
fon +49 228 76381 0
fax +49 228 76381 90
e-mail: office@amc-group.de

Kontakt:

Andreas Pohle
Joachim Frhr. v. Lüninck

Position:

Geschäftsführer
fon +49 228 76381 0
fax +49 228 76381 90

E-Mail:

andreas.pohle@amc-group.de
joachim.lueninck@amc-group.de

Internet:

www.amc-group.de
www.procurement-academy.de

- Gewinnung und Aus-/Weiterbildung von agilen, proaktiven Menschen im Einkauf
- Etablierung bzw. Vertiefung professioneller Methoden/Arbeitsweisen im Einkauf wie Kategorie-/Warengruppenmanagement und insbesondere Lieferantenmanagement

EINKÄUFER AUF ZEIT

Unser Bereich Manpower bietet für Vakanzen, Projekte oder Leistungsspitzen top-qualifizierte Interim Einkäufer und Interim Manager für den Einkauf mit langjähriger Erfahrung und unterschiedlichen Spezialisierungen an. Wir sind davon überzeugt, dass die „verlängerte Werkbank“ auch im Einkauf Einzug halten wird.

PROCUREMENT ACADEMY

Die Procurement Academy qualifiziert die Einkäufer mit einer neuartigen und inhaltlich breit angelegten Kombination aus E-Learnings, Webinaren und klassischen inhouse-Trainings. Die einzelnen Bausteine des „blended learning“ werden je nach Bedarf kundenindividuell zusammengestellt und sind in kürzester Zeit weltweit verfügbar.

4 Unterstützungsprozesse



Die Prozesse Lieferantenmanagement, Einkaufscontrolling und Risikomanagement finden parallel zum Kernprozess statt und begleiten diesen. Sie werden deshalb als Unterstützungsprozesse bezeichnet, da sie dazu beitragen, dass der Kernprozess reibungslos und ergebnisorientiert funktionieren kann.

Lieferantenmanagement

Grundlage für die Etablierung eines Lieferantenmanagements im Unternehmen ist zunächst eine unternehmensindividuelle Definition des Begriffs sowie eine Festlegung der enthaltenen Aktivitäten. In der Praxis lassen sich hierbei Unterschiede feststellen¹⁹. So ist in manchen Definitionen die Lieferantenauswahl enthalten, in anderen Unternehmen wiederum beginnt Lieferantenmanagement nach Vertragsabschluss. Differenziert wird auch hinsichtlich der einzubeziehenden Lieferanten. So wird Lieferantenmanagement in manchen Unternehmen nur für strategisch wichtige Lieferanten oder nur für Lieferanten von direktem Material angewendet, in anderen Unternehmen ist die Steuerung und Entwicklung aller Lieferanten hierunter zu verstehen. Die folgenden beispielhaften Definitionen sollen die Komplexität des Begriffs deutlich machen:

„Lieferantenmanagement ist das Steuern und Entwickeln der Lieferanten nach Vertragsabschluss.“

„Lieferantenmanagement ist das Steuern und Entwickeln der Lieferanten nach Lieferantenauswahlprozess.“

„Lieferantenmanagement umfasst die Auswahl, Freigabe, Bewertung und Entwicklung von Lieferanten“

„Lieferantenmanagement umfasst alle Aktivitäten zum Umgang mit Lieferanten, mit dem Ziel, Unternehmens- und Warengruppenstrategie zu erreichen“

Der Einkauf sollte sich außerdem bei Einführung eines Lieferantenmanagements überlegen und festhalten, welche Ziele damit erreicht werden sollen. In der Praxis sind dies die gängigen Ziele:

Ziele von Lieferantenmanagement
Objektive Vergleichbarkeit
Entwicklung von Lieferanten
Optimierung der Position des eigenen Unternehmens
Sicherstellung der (Qualitäts-)Anforderungen
Kontrolle und Minimierung von Risiken
Integration von Lieferanten in Prozesse
Erreichen der eigenen Beschaffungsziele

Ein beispielhafter Lieferantenmanagement-Kreislauf sieht wie folgt aus:

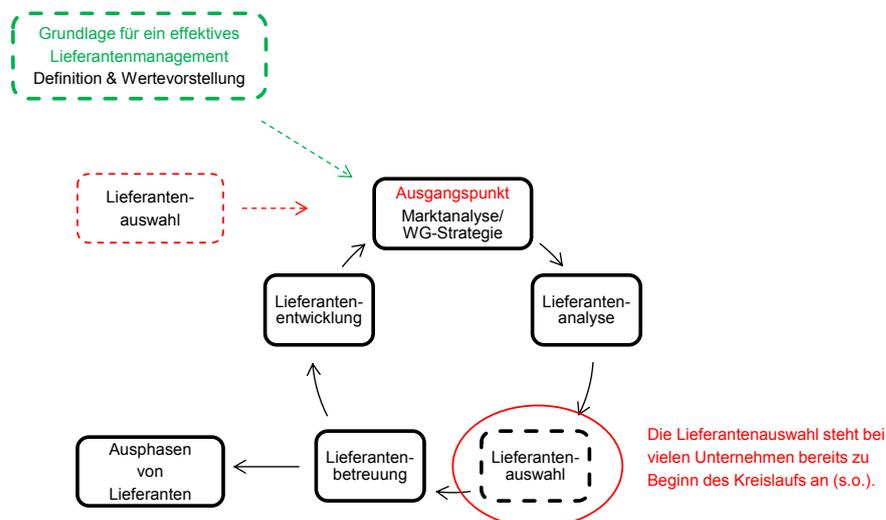


Abbildung 6: Lieferantenmanagement-Kreislauf

¹⁹ BME-Fachgruppe Lieferantenmanagement (2016)

Vorgelagert zu diesem Kreislauf erfolgt die Festlegung und Kommunikation der Wertevorstellungen im Lieferantenmanagement. Sie bilden die Grundlage für die weitere Arbeit und definieren, welche Aspekte besondere Beachtung finden sollten.

Es ist jedoch nicht möglich einen einheitlichen Kreislauf zu definieren, der in jedem Unternehmen genauso umgesetzt werden kann. Es macht aber dennoch Sinn, alle Aktivitäten zum Lieferantenmanagement in die folgenden vier Bereiche einzuteilen, sodass daraus eine Art Toolbox entsteht. Je nachdem wie der Begriff Lieferantenmanagement definiert wird und wo Schwerpunkte gesetzt werden, kann sich der Einkauf aus diesen Aktivitäten bedienen.

Strategie Lieferantenstrategie Risikomanagement Kommunikationsstrategie	Integration Beschaffungsmarktforschung Lieferantenanalyse Lieferantenauswahl Lieferantenbetreuung
Evaluierung Lieferantenbewertung Lieferantenklassifizierung	Entwicklung Lieferantenentwicklung Lieferantenqualifizierung

Kriterien bei der Lieferantenbewertung
Menge
Qualität
Termin
Kommunikation (Flexibilität, Serviceleistung, Soft Facts)
Potenziale

Neben dem Einkauf sind oft Qualität und Entwicklung an der Lieferantenbewertung beteiligt. Die Ergebnisse der Lieferantenbewertung oder eines Audits sollten den Lieferanten in regelmäßigen Abständen kommuniziert werden – entweder als E-Mail Versand oder in einem persönlichen Gespräch. Zum Teil beinhaltet diese Kommunikation auch den direkten Vergleich mit einer Referenzgruppe bzw. mit anderen Lieferanten.

Als Resultat der Lieferantenbewertung folgt die Lieferantenklassifizierung, bei der Lieferanten anhand ihrer Bewertungsergebnisse in unterschiedliche „Klassen“ eingeordnet werden. In einem Lieferantenportfolio beispielsweise, welches die komprimierten Bewertungsergebnisse vereint, werden die beiden Dimensionen Versorgungsrisiko sowie strategische Bedeutung des Lieferanten gegenüber gestellt.

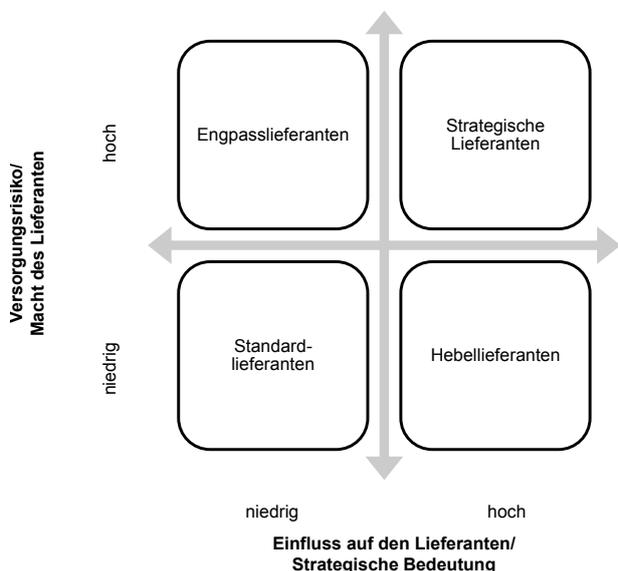


Abbildung 7: Lieferantenportfolio

Der Einkauf kann mit Hilfe der fertigen Portfolio-Analyse notwendige Strategien und Stoßrichtungen für die einzelnen Lieferanten-Klassen bestimmen und seine Grundeinstellung im Rahmen von Verhandlungen ableiten. Hat man strategische Lieferanten identifiziert, sollte eine partnerschaftliche Zusammenarbeit angestrebt werden, von der beide Seiten profitieren. Hier machen ebenso Aktivitäten zur Lieferantentwicklung Sinn. Die Zusammenarbeit mit Standard-Lieferanten sollte, wie der Name bereits erahnen lässt, möglichst standardisiert werden, um Zeitaufwand und Prozesskosten zu reduzieren. Die Strategie für Engpass-Lieferanten lautet, diese möglichst aus dem Lieferantenportfolio zu eliminieren und durch unkritische Lieferanten zu ersetzen oder den Bedarf auf mehrere Lieferanten zu verteilen. Bei sog. Hebel-Lieferanten macht es Sinn, Alternativen zu prüfen und Substitut-Lieferanten auszuwählen.

Tools und Hilfsmittel im Rahmen des Lieferantenmanagements
Portfolio-Analyse
ABC-Analyse
Preferred-Supplier-Methode
Risikoeinschätzung

SAP Add-on automatisiert Lieferantenauswahl

Einkauf ohne Compliance-Risiken

Von: Marco Endres und Christoph Hahn, 2bits GmbH

Mit SAP Supplier Lifecycle Management (SLC) steht eine Lösung für das strategische Lieferantenmanagement zur Verfügung, mit der Unternehmen die Compliance im Einkauf verbessern können. Das IT-Beratungshaus 2bits hat den SAP-Standard um eine Supplier Search Engine ergänzt, die die Auswahl regelkonformer Lieferanten noch einfacher macht.

In der Fachwelt gilt der Einkauf als der Unternehmensbereich, der am anfälligsten für Compliance-Verstöße ist. Dies wird auch durch Studien zur Wirtschaftskriminalität belegt, nach denen rund 50 Prozent aller strafbaren Handlungen in einem Unternehmen im Bereich der Beschaffung verübt werden. Neben Korruption und Preisabsprachen zählt die Zusammenarbeit mit Lieferanten, die gegen Gesetze oder gängige Wertvorstellungen verstoßen, zu einem der größten Compliance-Risiken. Den Unternehmen, die davon betroffen sind, drohen gravierende rechtliche und finanzielle Schäden, hinzu kommt ein Imageverlust.

Lieferantendaten zentralisiert und harmonisiert

Die SAP-Lösung für das strategische Lieferantenmanagement (SAP SLC) unterstützt Betriebe und Organisationen aller Branchen und Größen, die Compliance-Gefahren im Einkauf zu reduzieren. So werden mit SLC sämtliche relevanten Daten und Dokumente von Zulieferern an einer zentralen Stelle zusammengeführt und harmonisiert, um den gesamten Lebenszyklus einer Kunden-Lieferantenbeziehung gezielt zu steuern und zu überwachen. Ausgereifte Funktionen für die Lieferantenqualifizierung, die Lieferantenbewertung und das Zertifikatsmanagement sorgen dafür, dass die Einkäufer belastbare Entscheidungen treffen können, die lückenlos nachvollziehbar sind.

Damit wird sichergestellt, dass Einkäufer bestimmte Zulieferer nicht etwa aus persönlichen Gründen auswählen – Stichwort: „Vetternwirtschaft“ –, sondern aufgrund vordefinierter, objektiver Merkmale, wie Mengen- und Liefertreue, Innovationsfähigkeit oder Preis. Ein weiterer Pluspunkt sind vorhandene Zertifizierungen, zum Beispiel nach ISO 9001, einem weltweit anerkannten Standard, der die Anforderungen an ein wirksames Qualitätsmanagement in Unternehmen definiert. Zulieferer, die dieses Zertifikat vorweisen können, haben nachgewiesen, dass ihre Produkt- und Dienstleistungsqualität hohen Ansprüchen genügen und kontinuierlich sichergestellt werden kann.

Ergänzungen zum SAP-Standard nachgefragt

Viele Unternehmen fragen jedoch nach Möglichkeiten für das strategische Lieferantenmanagement, die über den SAP SLC-Standard hinausgehen. Ein Beispiel dafür ist Wilo, einer der weltweit führenden Hersteller von Pumpen und Pumpensystemen für die Heizungs-, Kälte- und Klimatechnik, die Wasserver-

sorgung sowie die Abwasserentsorgung und -reinigung. Der Maschinenbauer mit Hauptsitz in Dortmund führte mit Unterstützung von 2bits, einem Beratungsunternehmen für den SAP-basierten Einkauf, SAP SLC ein, um die konzernweiten Prozesse im strategischen Lieferantenmanagement zu optimieren und transparenter zu gestalten.

2bits Lieferantensuchmaschine

2bits
Procurement Excellence

Lieferantensuchmaschine

Selektionsoptionen

Selektionsvarianten: Lieferantenbeurteilung

Abbrechen Prüfen Zurücksetzen

Produktqualität: 50,00 Bis
 Beanstandungen/Mängel: Bis
 Qualität der Dokumentationen: 85,00 Bis
 Kommunikation: Bis
 Kundenservice: Bis
 Reaktionszeit: 50,00 Bis
 Lieferzeiten: Bis
 VENDOR (SINGLE): Bis

Gruppierung

Einzelwerte Gruppierung nach Jahren Gruppierung nach allen Daten

Jahresspalte anzeigen

Selektion ausführen

Suchergebnisse

Sicht: Standardsicht Druckversion Export

Lieferant	Name	Produktqualität (AVG) (2016)	Beanstandungen/Mängel (2016)	Qualität der Dokumentationen (2016)	Kommunikation (AVG) (2016)	Kundenservice (2016)	Reaktionszeit (2016)	Lieferzeiten (2016)
1000657	ZAK Schlosserei & Stahlbau 2	100,00	68,75	75,00	75,00	56,25	75,00	56,25
1000659	Schlosserei Schmidt 3	100,00	50,00	83,33	68,75	75,00	87,50	75,00
1000661	IT Service Grünwald AG und COKG	83,33	87,50	83,33	43,75	75,00	56,25	68,75
1000663	Hubbel Facility Service	87,50	87,50	100,00	68,75	87,50	75,00	81,25
1000669	DCW Fräseerei	75,00	50,00	87,50	43,75	75,00	66,67	75,00
1000671	Metallverarbeitung Söhnle	75,00	68,75	81,25	50,00	68,75	50,00	62,50
1000695	Dreherei Freis 1	83,33	37,50	87,50	56,25	56,25	100,00	37,50

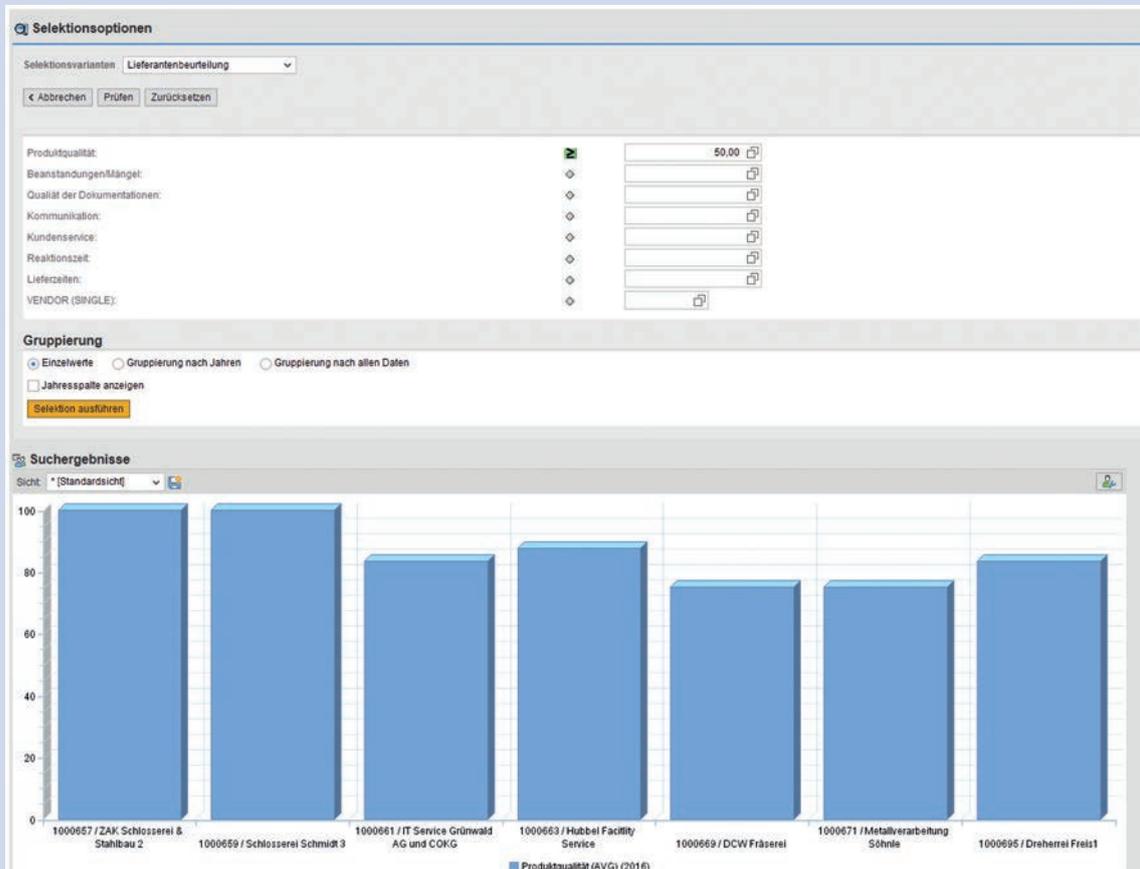
Dabei äußerten die Projektverantwortlichen den Wunsch, die Auswertungsmöglichkeiten für die in SAP SLC verwalteten Lieferantendaten weiter zu verbessern. „Uns ist es sehr wichtig, bei der Lieferantenauswahl strukturiert vorzugehen und valide Entscheidungen treffen zu können“, beschreibt Guillaume L'Excellent, Projektleiter bei Wilo, die Anforderungen. Dazu wurde die neue SLC-Lösung in einem ersten Schritt so konzipiert, dass alle Zulieferer einen umfassenden Qualifizierungsfragebogen ausfüllen müssen. Da der SAP-Standard jedoch keine ausreichenden Funktionen bietet, um die erhaltenen Informationen auch systematisch auszuwerten, entwickelte der 2bits-Beratungspartner dafür ein spezielles Add-on: die Supplier Search Engine.

Automatische Auswertung von Lieferantendaten

Die 2bits Supplier Search Engine ermöglicht es den Anwendern, die Lieferantenfragebögen nach bestimmten Kriterien auszuwerten und damit die Geschäftspartner gezielt auszuwählen. Dazu zählen zum Beispiel Warengruppen und vorhandene Zertifikate, aber auch Informationen zur Anerkennung und Einhaltung von Gesetzen, firmeninterner Richt- und Leitlinien sowie moralischer und ethischer Wertesysteme, kurz: zur Compliance von Lieferanten.

„Mit der 2bits Supplier Search Engine sind wir heute in der Lage, unter der Masse unserer Lieferanten genau diejenigen vorzuselektieren, die wir für den Einkauf bestimmter Produkte und Services benötigen“, betont Wilo-Projektleiter Guillaume L'Excellent. Gleichzeitig kann der Maschinenbauer damit sicherstellen, dass nur regelkonforme Lieferanten in die engere Auswahl gelangen, also solche, die sich in Deutschland zum Beispiel nachweislich an das Mindestlohngesetz halten und nicht in Konfliktregionen produzieren lassen. Zum Compliance-Prozess gehört auch, dass eine Promotion potenzieller Lieferanten nur dann möglich ist, wenn im Qualifizierungsfragebogen eine vorgegebene Punktzahl erreicht wurde und bestimmte, als „Pflichtzertifikate“ definierte Zertifikate hochgeladen wurden. Durch die tiefe SAP-Integration der Supplier Search Engine erfolgt die Übernahme der Suchergebnisse in die Angebots- und Ausschreibungsprozesse von Wilo direkt ohne Medienbruch.

Der Einsatz der Supplier Search Engine erspart Wilo zeitraubende manuelle Tätigkeiten, die bisher für die Suche nach geeigneten Zulieferern erforderlich waren. „Früher mussten wir sämtliche Lieferanteninformationen per Hand in verschiedenen Excel-Tabellen zusammenführen und dort abgleichen“, erläutert Guillaume L'Excellent. „Heute nutzen wir dazu einen systemgestützten Prozess, der einfach zu bedienen ist und innerhalb kürzester Zeit per Mausklick belastbare Ergebnisse liefert.“



Add-on von SAP zertifiziert

Die 2bits Supplier Search Engine wurde mittlerweile von SAP zertifiziert und ist im SAP HANA App Center for Partner Solutions gelistet. Sie steht Unternehmen als Standardlösung zur Verfügung und lässt sich schnell und einfach in die vorhandene SAP SRM- und ERP-Systemumgebung integrieren. Der große Vorteil: Ohne dass die Anwender eine zusätzliche SAP NetWeaver Business-Intelligence-Lösung benötigen, können sie die gesammelten Informationen zu den Lieferanten analytisch nutzen und erhalten ein großes Maß an Transparenz.

2bits GmbH

Ansbachstraße 32a
74889 Sinsheim
www.2bits.de



Wissen, mit wem Sie Geschäfte machen!

**Mit dem 2bits Solution Pack Supplier
Management – damit Sie keine bösen
Überraschungen erleben.**



Als **Lieferantenintegration** bezeichnet man die Einbindung des Lieferanten in Unternehmensprozesse und –abläufe. Die Einbindungstiefe von Lieferanten ist abhängig vom zu beschaffenden Produkt. Lieferanten früher in Prozesse mit einzubinden ist bei vielen Unternehmen ein strategisches Ziel. Sinnvoll ist die Integration von Lieferanten auch dann, wenn Know How im eigenen Unternehmen nicht verfügbar ist. So kann der Lieferant z.B. in die Ideenfindung, die Konzeptentwicklung oder in F&E eingebunden werden. In der Praxis findet sich teilweise auch der gemeinsame Prototypenbau. Ein eventueller Know-how-Verlust sowie die Entstehung von Abhängigkeiten sollten als Risiken jedoch nicht außer Acht gelassen werden. In jedem Fall sind Geheimhaltungsvereinbarungen sinnvoll. Umsetzung der Lieferantenintegration erfolgt in der Praxis durch gemeinsame Workshops, durch Schulungen von Lieferanten sowie durch regelmäßigen Austausch zwischen Einkauf, Qualitätssicherung und Lieferant.

Lieferantenentwicklung beschreibt einen direkten Eingriff beim Lieferanten mit dem Ziel, seine Leistungsfähigkeit zu steigern. Grundsätzlich können zwei Arten der Lieferantenentwicklung unterschieden werden. Bei der aktiven Lieferantenentwicklung erfolgt eine gemeinsame Festlegung und Durchführung von Maßnahmen; z.B. Entsendung von Entwicklungsteams, gemeinsame Workshops zur Know-how-Generierung, Schulung von Mitarbeitern, gemeinsame Forschungs- oder Entwicklungsprojekte, Joint Venture. Bei der Lieferanten-Selbstentwicklung optimiert der Lieferant eigenständig seine Performance. Vom Einkauf gesetzte Ziele müssen vom Lieferant mit selbständig definierten Maßnahmen erreicht werden. Standardmäßig wird in der Praxis die Lieferanten-Selbstentwicklung angewandt, d.h. dem Lieferant werden Ziele gesetzt, die er mit selbst entwickelten Maßnahmen erreichen muss. Demgegenüber steht die aktive Lieferantenentwicklung, bei der Maßnahmen gemeinsam mit dem Lieferanten entwickelt werden. Beispiele für eine Lieferantenentwicklung sind u.a. die Weiterentwicklung von Logistik-Konzepten, ein Audit zur kurzfristigen Problembehebung oder die Weiterentwicklung zum System-/Modul-Lieferanten.

Einkaufscontrolling

Einkauf oder Finanzbereich – Wo ist das Einkaufscontrolling organisatorisch aufgehängt?

In der Praxis ist das Einkaufscontrolling meist im Finanzbereich aufgehängt. In manchen Fällen gibt es hier einen Ansprechpartner, der rein für das Einkaufscontrolling zuständig ist. Die Aufgabenverteilung kann variieren. Durch das Controlling werden z.B. Systeme oder Daten bereitgestellt. Datenauswertung, Analyse und Maßnahmenableitung erfolgen durch den Einkauf. Schwierig zu erfassen sind teilweise Waren, die nicht über Artikelnummern abbildbar sind (z.B. Dienstleistungen, Facility Management, Marketing etc.). Die Durchführung des Einkaufscontrollings durch den Finanzbereich hat den Vorteil einer anderen, neutralen Sichtweise auf Daten und Zahlen, die Glaubwürdigkeit beim Reporting ist möglicherweise eher gegeben. Dagegen spricht, dass zu wenige Hintergründe bekannt sind. Es sollte in jedem Fall mindestens eine Person im Unternehmen geben, die rein für das Einkaufscontrolling zuständig ist. Diese Meinung bestätigt auch die aktuelle Entwicklung, dass in letzter Zeit viele Stellen im Einkaufscontrolling zu besetzen sind. Es geht nicht immer klar daraus hervor, in welchem Unternehmensbereich diese Stelle aufgehängt ist. Diese Entwicklung bestätigt aber auch die Tendenz, dass der Wertbeitrag des Einkaufs mehr und mehr erkannt wird und transparent dargestellt werden soll.

Kennzahlen

Eine Kennzahl ist eine Zahl, die regelmäßig gemessen wird, um Entwicklungen darzustellen und dienen als Basis zur Steuerung. Sie setzen außerdem zwei Größen zueinander in Bezug und sind Gradmesser der Zielerreichung. Es existieren unterschiedliche Stufen von Kennzahlen mit unterschiedlichen Aussagen (z.B. Informationskennzahlen, Zielkennzahlen). Eine Erhebung von Kennzahlen ist nur für Faktoren sinnvoll, bei denen auch tatsächlich eine Beeinflussung möglich ist.

Kennzahlen werden verwendet als Informationsbasis und zur Dokumentation, zur Koordination, Steuerung & Planung, als Entscheidungsbasis, zum Aufzeigen und Beobachten von Entwicklungen sowie als Vergleichsbasis. **Absolute Kennzahlen** dienen als Informationsbasis, bei **relativen Kennzahlen** kann ein Bezug zwischen zwei Größen hergestellt werden. Diese dienen als Steuerungsgrundlage.

Kennzahlen in der Praxis

Liefertreue

Qualität

Savings (inkl. / exkl. Verhinderung von Preiserhöhungen)

Allgemeine Preisentwicklungen

Materialquote (eingekauftes Volumen/Umsatz)

Lagerbestände

Sicherheitsbestand beim Lieferanten

Anzahl aktiver Lieferanten

Umsatz mit aktiven Lieferanten

Regionen aktiver Lieferanten

Maverick-Buying-Quote

Anteil erzielter Reklamationskosten

Freitextbestellungen vs. Bestellungen mit Materialnummern

ABC-Analyse und XYZ-Analyse

MPA

Zahlungsziele

Preisindizes

Reporting

An wen wird berichtet? In welchen Abständen erfolgt ein Reporting? Was ist Inhalt des Reportings?
In welcher Form erfolgt es?

Arten und Formen eines Reporting in der Praxis

Monatliches Reporting an die Muttergesellschaft

Jährliches Reporting an die Geschäftsleitung

Monatliches Reporting an die Einkaufsleitung (automatisch)

wöchentliche kostenbezogene Berichte, sonstige Berichte monatlich

Darstellung in Excel oder durch Einkaufscockpits

cflox Dynamic Payment Terms

Die nächste Generation der Zahlungsbedingung zur Optimierung von Working Capital und Finanzierungskosten innerhalb der Lieferkette.



Systematische Standardisierung der Zahlungsbedingungen zur Optimierung von Working Capital

Umsetzbar, weil Sie Ihren Lieferanten etwas Positives bieten: die Möglichkeit der vorzeitigen Zahlung



Markt-basierte vorzeitige Zahlung von Rechnungen zur Senkung der Einkaufskosten

Attraktiv, weil Sie die Unterschiede bei den Finanzierungskosten in Ihrer Lieferkette nutzen

„Am Anfang waren die Zahlen ...“ Big Data Analytics von Orpheus im strategischen Einkauf

„I have a Dream ...“, sagte Martin Luther King 1963 in seiner berühmten Rede, im Kampf um Freiheit und Gleichheit.

„I have a Dream ...“ sagen aber auch viele der Einkaufsverantwortlichen in Unternehmen.

Sie träumen von:

- Transparenz
- automatisierter Potential-Erkennung
- Analytik, aus der wie von Zauberhand Initiativen im Einkauf entstehen
- Möglichkeiten, den Wertbeitrag des Einkaufs endlich belegen zu können
- automatisiertem Reporting und
- analytischen Systemen, die jeder bedienen kann

Doch dann erlischt das Leuchten in ihren Augen, wenn sie die Realität um sich herum wahrnehmen ...

„Am Anfang waren die Zahlen...“ Wir könnten auch sagen: „Am Anfang stand die Intransparenz ...“. Heterogene Quellsysteme nicht nur in der ERP-Landschaft, sondern auch in Form von „herumgeisternen“ Excel-Dateien. Excel, ein mächtiges Werkzeug, das aber auch Probleme mitbringt:

- Wer zuletzt speichert hat gewonnen
- Excel wird als Datenbank missbraucht
- Manuelles Einsammeln von Zahlen ... jeden Monat

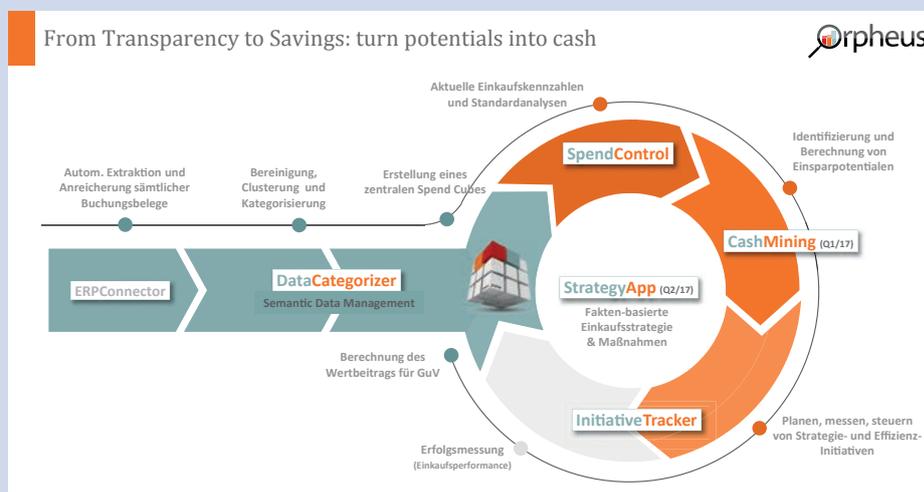
Oftmals enden die Innovationen schon an dieser Stelle, bis entweder der Leidensdruck groß genug ist oder auch die Etablierung eines strategischen Einkaufs Themen aufwirft, die ohne grundlegende Transparenz nicht zu lösen sind.

Die „Zauberformel“ lautet dann häufig: „Digitalisierung im Einkauf“.

Was ist darunter zu verstehen. Es ist beileibe nicht nur die Einführung von operativen Systemen, die Anbindung an Einkaufs- oder Auktionsplattformen.

Digitalisierung im Einkauf bedeutet auch die Anwendung strategischer Werkzeuge und Verfahren, die in der Lage sind, mit immer größer werdenden Datenmengen umzugehen.

Beginnen wir „unter der Motorhaube.“ Wie beschrieben, gibt es dort die unterschiedlichsten ERP-Systeme. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße findet man auch oder sogar ausschließlich SAP-Systeme vor. Die stellen mit ihren komplexen Datenstrukturen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Data Warehouse Projekte, in denen versucht wird, alle verfügbaren Daten in vergleichbare Strukturen zu gießen, sind in aller Regel zäh und viele Monate, wenn nicht Jahre fließen ins Land, bevor alles in einer brauchbaren Qualität vorliegt. Ist das erst einmal geschafft, klagen viele Anwender über schlechte Performance im Reporting ... von Analysen ganz zu schweigen.



Orpheus hat jahrelange Erfahrung nicht nur im Einkauf, sondern in dem Zusammenhang natürlich auch mit der Anbindung an Vorkontrollsysteme, denn unser Geschäft kann nur funktionieren, wenn valide Daten und Strukturen vorliegen. Die von uns entwickelten Konnektoren sind schnell installiert und ziehen automatisch alle relevanten Einkaufsbelege. Damit ist die Basis für Analysen in jeder Detailtiefe gelegt.

Natürlich kommen die Daten nicht in der für analytisches Reporting nötigen Form aus den Quellsystemen. Die Qualität der Daten ist oft schlecht. Zudem sind sie in aller Regel weder vergleichbar, noch richtig kategorisiert.

Orpheus Entwickler und Mathematiker haben für diese typische Ausgangssituation den DataCategorizer entwickelt, der mithilfe von Text-Mining-Verfahren und ausgefeilten KI-Algorithmen die Einkaufsbelege klassifiziert / sortiert sowie ähnliche Stammdaten (Lieferanten, Materialien) clustert. Aus den so aufbereiteten – und (nun) vergleichbaren – Daten entsteht danach automatisch die analytische Big Data Datenbank. Damit schließen wir die „Motorhaube“ und wechseln in die Welt des Fachanwenders.

Gemischte Teams begegnen uns hier, mit unterschiedlichsten Vorkenntnissen und Motivationen. Eine große Herausforderung für Software-Entwickler, ein Werkzeug zu entwickeln, das sich nicht nur von Experten, sondern auch von Fachanwendern bedienen lässt. Ein Werkzeug, das nicht nur die Routineaufgaben erledigt und automatisiert, sondern auch zum Ziel hat, Potentiale zu erkennen / aufzudecken sowie den Wertbeitrag des Einkaufs transparent zu machen. Damit sind wir beim Thema Analytik. Doch wie können wir die Anwender mit unterschiedlichem Knowhow „abholen“ und im besten Fall motivieren, neue Ideen zu entwickeln? Das schafft ein Tool wie Orpheus SpendControl, in dem jede auffällige Position eines Reports der Absprung in die sog. Analyse-Ketten-Technik bietet. Typische Fragestellungen erscheinen einfach per Mouseover für jeden Wert, der eine Antwort liefern könnte.

Doch das ist noch nicht alles. Orpheus CashMining deckt automatisch Potenziale auf und macht sie sichtbar. Es ermittelt die Ergebnisse nicht aus der analytischen Datenbank, sondern liegt mit speziell entwickelten Algorithmen und Miningverfahren direkt an den Daten an, die aus den Quellsystemen extrahiert wurden. Das ist das typische Vorgehen in BIG DATA Szenarien.

Was liegt da näher, als diese Potenziale direkt in Initiativen bzw. Maßnahmen des Einkaufs zu überführen, um sie zu „heben“. Damit sind wir beim Orpheus InitiativeTracker, einem vollständig webbasierten System, mit dem alle Initiativen des Einkaufs nicht nur verfolgt, sondern über einen Härtegrad-Prozess DOI (Degree of Implementation) analysiert und gesteuert werden können.

Doch das Schlagwort „Digitalisierung im Einkauf“ oder auch „Einkauf 4.0“ steht noch für viel mehr, was auch die Studie des Fraunhofer Instituts in Zusammenarbeit mit dem BME belegt. Der Einkäufer als „Innovator“ in enger Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement. Da bedarf es ganz anderer Werkzeuge, die in der Lage sind, Informationen und Ideen aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen aufzunehmen und gemeinsam mit der Entwicklung zu verwerten.

An dieser Stelle benötigt man ein Software-Werkzeug, das nicht erst auf die Anbindung von Systemen warten muss, sondern auch standalone arbeiten kann. Sind die Systeme da, umso besser. Dann lassen sie sich anbinden ... an das Orpheus StrategyTool.

Sie sehen, wo und vor allem „wie“ wir unterwegs sind. Wir liefern: integrierte Komplettlösungen für den Strategischen Einkauf und das Controlling, automatisieren, wo es etwas zu automatisieren gibt und lassen kreative Freiräume, wo sie sinnvoll sind.

So führen die Systeme nicht den Kreativprozess, sondern sie schaffen den Freiraum für die Kreativität, mit der Sie sich letztendlich von Ihrem Wettbewerb unterscheiden.

Orpheus GmbH

Gleißbühlstraße 2

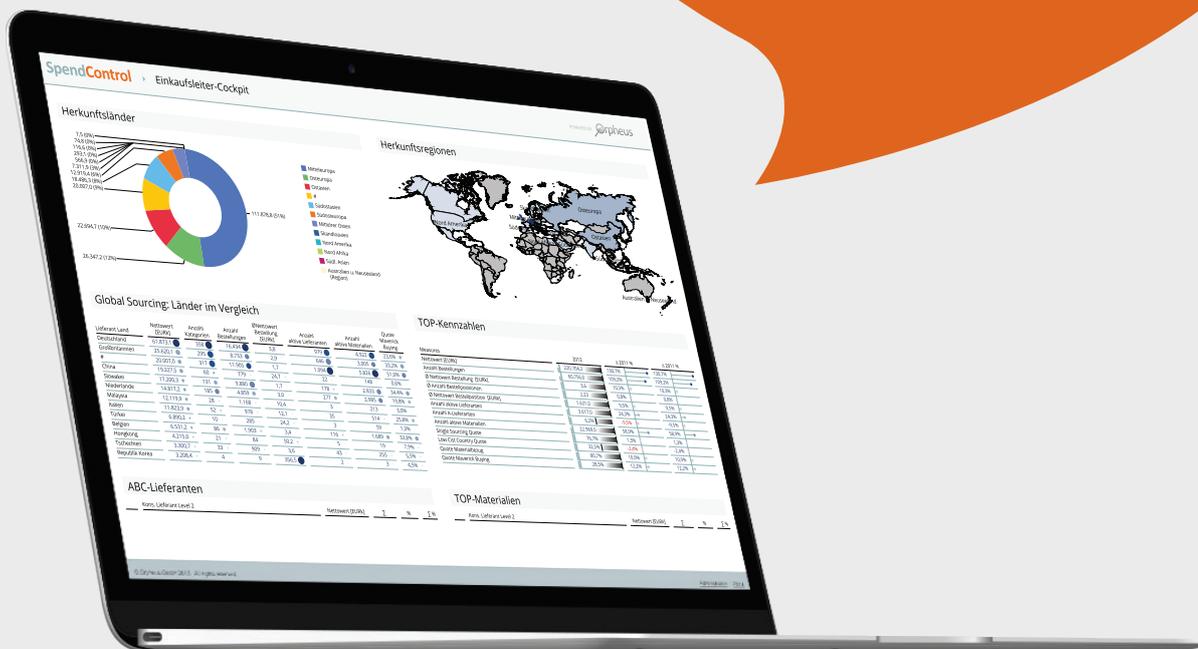
90402 Nürnberg

www.orpheus-it.com



“Big Data Analytics kommt!”

Meistern Sie die großen Herausforderungen des strategischen Einkaufscontrollings.



SpendControl

Einkaufs-KPIs und Savings berechnen, visualisieren & Potenziale analysieren.

InitiativeTracker

Maßnahmen und Einkaufserfolge planen, forecasten und messen.

DataCategorizer

Konzernweite Qualität & Transparenz für Ihre Einkaufsdaten sicherstellen.

ProcurementStrategy

Einkaufsstrategien faktenbasiert formulieren und erfolgreich steuern.

Risikomanagement

von Stephan Berghoff (GCheat Gebhard GmbH & Co. KG)

Risiko ist ein Maß für die Unsicherheit von Vorhersagen, Prognosen und Planungen, sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Leben.

Risiken können aus den Zielen von Unternehmen abgeleitet werden. Gut ist es, wenn die Unternehmensziele erreicht werden, schlecht wenn das Unternehmen sie verfehlt. Risiko sind somit alle Faktoren und Einflüsse, die dazu beitragen, dass gesteckte Ziele nicht erreicht werden.²⁰

Risiken können aus unterschiedlichen Gründen und in unterschiedlichen Ausprägungen entstehen. Lewis unterscheidet dazu vier grundlegende Arten von Risiko:²¹

- Bekannte Risiken, die aus der Theorie oder der Statistik gut zu belegen sind (z.B. Wechselkursschwankungen).
- Risiken mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit des Eintreffens und hohen Auswirkungen (z.B. Erdbeben).
- Risiken mit geringen Wahrscheinlichkeiten, die noch nie eingetroffen sind aber große hypothetische Auswirkungen haben (z.B. Sammelklage bei Feststellung das Handystrahlen krebsverursachend sind).
- Risiken, die natürliche Risiken erhöhen, die man aber kaum messen kann (z.B. Tschernobyl-Unglück erhöhte Krebsrate angeblich um eine 5-stellige Zahl, belegt wurde dieser Effekt aber nie, da die natürliche Krebsrate sich nur marginal änderte).

Objektiv managen im eigentlichen Sinne, lassen sich ausschließlich die bekannten Risiken. Alle weiteren Risiken sind zu stark mit Emotionen oder wissenschaftlicher Unsicherheit behaftet. Ein Dialog zur Erörterung und Bestimmung des Risikos ist zwar möglich, es können jedoch nur wenige konkrete Maßnahmen ergriffen werden. Unternehmen greifen in einem solchen Fall zumeist auf Versicherungen zurück, um das Risiko zumindest teilweise zu transferieren.²²

Die Möglichkeit der Bewertung von Risiken erfolgt auf quantitativer Ebene in den Dimensionen Schadenshöhe und Risikowahrscheinlichkeit. Zeitlich betrachtet entsteht aus einem nicht frühzeitig identifiziertem Risiko und dem Entgegenwirken auf dieses immer eine Krise.²³ Um die Risikolage eines Unternehmens zu beurteilen müssen sowohl Einwirkungen auf das Unternehmen durch äußere, als auch durch die inneren Risikofelder mit einbezogen werden. Betrachtet man diese Risikofelder, können Risikofaktoren identifiziert, fortgeschrieben und somit potenzielle Risiken für das Unternehmen abgeleitet werden.²⁴

Externe Risikofelder (Umfeld)	Interne Risikofelder (Unternehmen)
Politisches Umfeld	Markt / Produkte
Ökonomisches Umfeld	Finanzen
Sozioökonomisches Umfeld	Personal
Technologisches Umfeld	Management
Ökologisches Umfeld	Prozesse
Rechtliches Umfeld	Anlagen
	IT
	Projekte

Risikomanagementprozess

Wie bereits beschrieben, sehen sich Unternehmen einer Vielzahl von internen und externen Risikofaktoren ausgesetzt. Absatzmärkte können z.B. ihre Strukturen ändern, neue Konkurrenten entstehen, Produktentwicklungen scheitern oder strategisch wichtige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

²⁰ Vgl. Wengert/Schittenhelm/Frank (2013), S.16; Vgl. Gabath (2009), S.18.

²¹ Vgl. Lewis (1990), S.13.

²² Vgl. Gassmann/Kobe (2006), S.32f.

²³ Vgl. Gabath (2009), S.18.

²⁴ Vgl. Wiederkehr/Züger (2010), S.13

Die folgende Tabelle zeigt die häufigsten Risiken, mit denen Unternehmen konfrontiert werden in absteigender Reihenfolge:

Häufige Risikofaktoren (in absteigender Reihenfolge) ²⁵	
1. Abhängigkeit von Großkunden	2. Abhängigkeit von Lieferanten & Partnerfirmen
3. Zu geringer Eigenfinanzierungsgrad	4. Kein oder zu geringes Innovationsmanagement
5. Fehlendes Knowhow Management	6. Zu umfangreiche Kapitalbeteiligung
7. Mangelhafte Überprüfung der Machbarkeit von Aufträgen	8. Ungenügendes Marketing
9. Fehlende strategische Planung	10. Scheitern von Projekten

Zielsetzung des Risikomanagementprozesses ist die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Erreichung der Unternehmensziele. Primäres Ziel ist die Existenzsicherung der Unternehmung durch die Bewältigung aller unternehmerischen Risiken. Dies bedeutet nicht die Minimierung der Risiken, sondern diese aktiv unter Kontrolle zu haben, sodass die Unternehmung in keine existenzgefährdende Situation gelangt.

Mittels Risikomanagement möchte man somit erreichen, dass alle bereits bestehenden und zukünftig entstehenden Risiken eines Unternehmens, so gesteuert werden, dass der Wert einer Unternehmung durch Minimierung der Risiken bei gleichen Ertragswerten gesteigert wird.²⁶

In der Literatur existiert keine einheitliche Darstellungsform für den Risikomanagementprozess. Je nach Ausgestaltung, existieren unterschiedliche Phasen, Teilschritte oder Bezeichnungen der jeweiligen Phasen und Schritte.

Es ist zu erkennen, dass weniger die Phasenbezeichnungen oder die Untergliederung der jeweiligen Teilschritte wichtig sind, als die systematische Vorgehensweise und Durchführung der erforderlichen Aufgaben.²⁷

Die meisten definierten Risikoprozesse gehen auf ein Grundschemata mit den beiden Teilprozessen Risikoeinschätzung und Risikosteuerung zurück²⁸.

Risikoeinschätzung	Risikosteuerung
Risiken: <ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren • Analysieren • Priorisieren 	Risikobewältigungsmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Planen • Umsetzen • Überwachen

Während in dem Prozessschritt der Risikoeinschätzung Risiken identifiziert, analysiert und priorisiert werden, werden in der Risikosteuerung die Bewältigungsmaßnahmen geplant, umgesetzt und überwacht.

Die nachfolgende Darstellung skizziert den Risikomanagementprozess mit seinen Teilschritten, wie er für ein mittelständisches Unternehmen definiert werden kann²⁹.

²⁵ Vgl. Wiederkehr/Züger (2010), S.13

²⁶ Vgl. Martin/Bär (2002), S.87f.; Vgl. Braun (1984), S.45

²⁷ Vgl. Wiederkehr/Züger (2010), S.17

²⁸ Vgl. Wiederkehr/Züger (2010), S.17

²⁹ Vgl. Wiederkehr/Züger (2010), S. 16.; Vgl. Martin/Bär (2002), S.89ff.

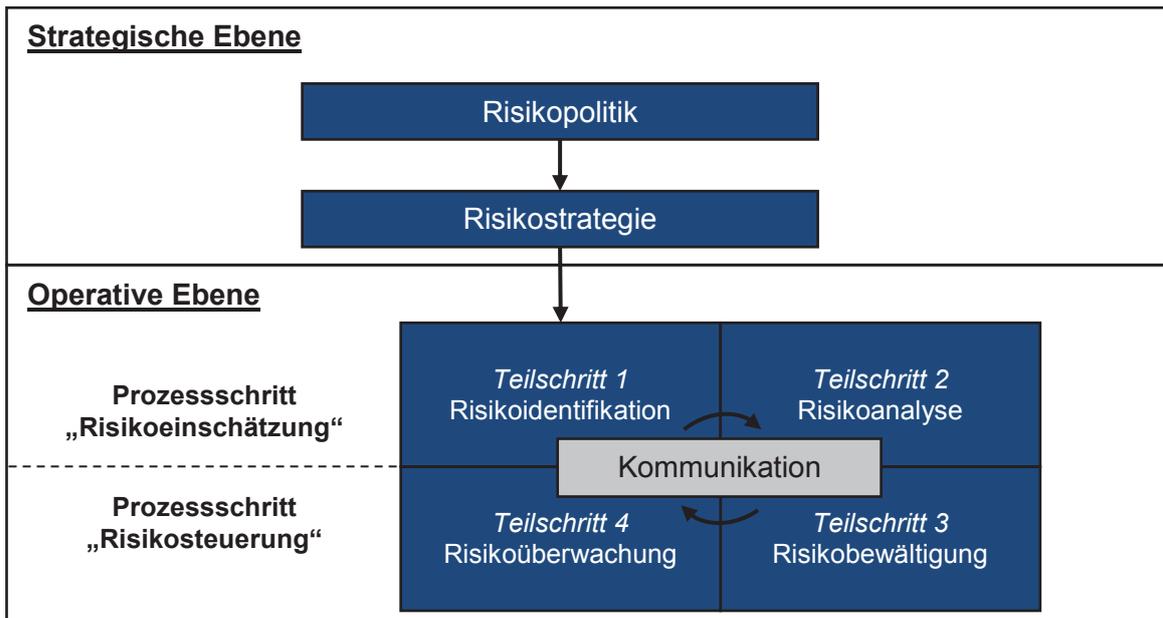


Abbildung 8: Darstellung eines Risikomanagementprozesses

Auf Basis der im Unternehmen definierten Risikopolitik und -strategie, die auf der strategischen Ebene des Risikomanagementprozesses erarbeitet wird, befasst sich das Risikomanagement auf der operativen Ebene mit der Analyse, Identifikation und Bewältigung aller das Unternehmen betreffenden Risiken.

Im ersten Schritt werden alle internen und externen Risikofelder der Unternehmen betrachtet und mögliche Risikofaktoren ermittelt.

In der Risikoanalyse werden die Faktoren bewertet und entsprechend ihrer Auswirkungen klassifiziert. In der Folge sind Risikobewältigungsalternativen zu erarbeiten und Umsetzungsmaßnahmen zu planen. Der letzte Prozessschritt beinhaltet die laufende Kontrolle der Risiken und der Maßnahmen im Vergleich zum Soll-Zustand.³⁰

Der Risikomanagementprozess besteht nicht aus einer einmaligen Handlung, sondern wird regelmäßig durchlaufen.

Elementarer Bestandteil des Risikomanagements ist die Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit einer Unternehmung. Nur durch eine frühzeitige Kommunikation von bestehenden oder vorhandenen Risiken aus allen Unternehmensbereichen lassen sich die richtigen Gegenmaßnahmen planen.³¹

Beschaffungsrisiken & Supply Chain Risk Management

Risikomanagement ist nicht einzig die Aufgabe des Top Managements. Bei der Bewältigung aller Risiken eines Unternehmens muss jeder Unternehmensbereich individuell betrachtet und analysiert werden. Hierbei rückt die Risikobetrachtung gerade in den Bereichen Einkauf, Logistik und Supply Chain Management zunehmend in den Fokus. Bedingt durch die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und die damit verbundenen engen Verzahnungen mit Partnern erzeugen starke Abhängigkeitsverhältnisse innerhalb der eigenen Lieferketten. Lieferantenausfälle, Qualitätsprobleme oder Rohstoffpreiserhöhungen können im Extremfall dramatische Folgen für das gesamte Unternehmen nach sich ziehen.³²

In den letzten Jahren hat die zunehmende Internationalisierung, das damit verbundene Global Sourcing und die Just in Time Konzepte, die Auswirkungen ungeplanter Ereignisse innerhalb der Supply Chain massiv verstärkt. Hinzu kommt die zunehmende Verzahnung von Lieferant und Kunde.³³

³⁰ Vgl. Gabath (2009), S.37ff.; Vgl. Wiederkehr/Züger (2010), S.15.

³¹ Vgl. Wengert/Schittenhelm / Frank (2013), S.16.; Vgl. Martin/Bär (2002), S.88ff.

³² Vgl. Gabath (2009), S.30.

³³ Vgl. Gabath (2009), S.44.

Für eine risikogerechte Gestaltung der Lieferanten – Abnehmerbeziehung ist eine proaktive und umfassende Identifikation der wesentlichen Beschaffungsrisiken die Grundlage. Risiken können dabei sowohl auf der Seite des Beschaffungsmarktes als auch auf der Lieferantenseite entstehen.³⁴

Die folgende Abbildung stellt die zehn häufigsten Risiken innerhalb der Wertschöpfungsketten dar. Sie resultiert aus einer Fallstudie mit 319 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und konzentrierte sich auf spezifische Risiken der Supply Chain. Die Relevanz eines Risikos setzt sich als Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung eines auftretenden Risikos auf das Unternehmen zusammen.³⁵

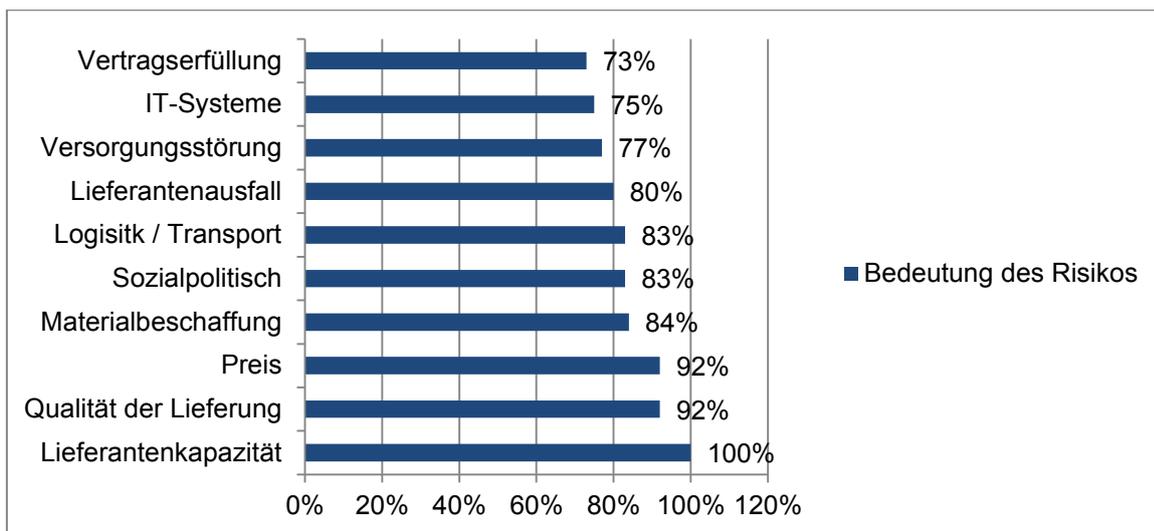


Abbildung 9: Rangliste der Zehn bedeutendsten Supply Chain Risiken³⁶

Es wird ersichtlich, dass in der Praxis den Risiken der fehlenden Lieferantenkapazitäten, der mangelhaften Qualität von Lieferungen sowie volatiler Preise, die größte Bedeutung zukommt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von mangelnder Vertragserfüllung oder generellen Versorgungsstörungen sowie deren Auswirkungen werden ebenfalls noch als hoch eingeschätzt, besitzen jedoch eine geringere Priorität. Aufgabe des Risikomanagements im Einkauf ist die Bewältigung gegenwärtiger und künftiger Situationen, bei denen die Zielsetzung, bezogen auf Kosten und Versorgung, nicht erreicht wird.

Im Einkauf konzentriert sich das Risikomanagement auf die Bewältigung folgender Risikofaktoren³⁷:

Risikofaktor	Kurzbeschreibung
Insolvenzrisiko / Lieferantenausfallrisiko	Das Risiko, dass durch die Insolvenz eines Lieferanten die Bedarfsgüter für den Produktionsprozess nicht mehr zur Verfügung stehen.
Qualitätsrisiko	Das Risiko, dass fehlerhafte Bedarfsgüter geliefert werden.
Lieferkettenrisiko	Das Risiko, dass sich der Transport und / oder Lagerprozess negativ auf Menge, Liefertermin und Qualitätsmerkmale der Bedarfsgüter auswirken.

³⁴ Vgl. Gabath (2009), S.44.

³⁵ Vgl. Alwin/Grosse-Ruyken (2013), S.204.

³⁶ Vgl. Alwin/Grosse-Ruyken (2013), S.205.

³⁷ Vgl. Gabath (2009), S.44.; Vgl. Alwin/Grosse-Ruyken (2013), S.209.

Risikofaktor	Kurzbeschreibung
Rohstoffpreisrisiko	Das Risiko über die Ungewissheit der zukünftigen Kostenentwicklung für die in den Bedarfsgütern eingesetzten Rohstoffe.
Risiken durch Lieferantenkapazität	Das Risiko, dass dadurch Engpässe entstehen, dass der Lieferant nicht genug Kapazitäten zur Fertigung der Produkte zur Verfügung hat.

Um für die identifizierten Risiken, geeignete (Risiko)- Strategien ableiten zu können, müssen also die internen Stärken und Schwächen als auch die externen Chancen und Risiken bewert- und interpretierbar gemacht werden. So können auf Lieferanten und auf Materialebene geeignete Strategien zur Reduzierung erarbeitet werden. Ein Werkzeug hierfür ist die Stärken, Schwächen, Chancen und Risikoanalyse (SWOT-Analyse).

Identifizierung von Unternehmensspezifischen Risiken

Welche Einflüsse tatsächlich für das Unternehmen bzw. den Einkauf ein Risiko bedeutete, ist von vielen Faktoren abhängig. Diese Faktoren gilt es von innen heraus nach außen zu erarbeiten und zu bewerten. Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen und welchen Chancen und Risiken bieten die Märkte, in denen z.B. der Einkauf seine Produkte kauft.

Die nachfolgend ermittelten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken können später in einer Gesamtrisikobetrachtung gewichtet, bewertbar und quantifizierbar gemacht werden.

Analyse der Internen Faktoren (Stärken und Schwächen)

Zunächst werden die Stärken und Schwächen der Unternehmung bzw. der Einkaufsabteilung aufgedeckt und bewertet. Folgende Faktoren sollten u.a. hierzu von innen heraus analysiert werden:

Interne Analysepunkte	Kurzbeschreibung
Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die grundsätzliche Strategie des Unternehmens? - Wie wird grundsätzlich mit Risiken umgegangen? - Welche Risiken ergeben sich z.B. für das Unternehmen aus den Wettbewerbskräften nach Porter? - Welche Wettbewerbsstrategie kann / soll verfolgt? (Qualitätsführer, Kostenführer, etc., Stichwort: Wettbewerbsstrategien nach Porter)
Unternehmensgröße Abteilungsgröße	<ul style="list-style-type: none"> - Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen / die Einkaufsabteilung? - Können Ausfälle von Mitarbeitern leicht kompensiert werden?
Unternehmensmarke	<ul style="list-style-type: none"> - Wie groß ist die Strahlkraft der Unternehmung? - Ist es möglich qualifiziertes Personal anzuziehen und für potenziellen Lieferanten als reine Marke interessant zu sein?
Verkaufsprodukte	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Produkte werden verkauft? - Welche Struktur haben die Verkaufsprodukte (Neu und innovativ oder sind diese bereits veraltet? Stichwort: BCG-Portfoliomatrix) - Wie sind die Materialquoten der Verkaufsprodukte, welche Zukaufteile sind die Haupttreiber?

Interne Analysepunkte	Kurzbeschreibung
Unternehmensstruktur / Abteilungsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist das Unternehmen / die Abteilung organisatorisch aufgestellt? (Linien- oder Matrixorganisation, zentraler oder dezentraler Einkauf?) - Was sind die grundsätzlichen Stärken und Schwächen der Einkaufsabteilung - Wie ist die Stellung des Einkaufs im Unternehmen?
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist der Stand der Mitarbeiterqualifizierung? Befinden sich Facharbeiter und Strategen in der Abteilung oder lediglich Sachbearbeiter?
Einkaufsvolumen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie groß ist das gesamte Einkaufsvolumen? - Wie hoch für die verschiedenen Zukaufteile? - Welche Zukaufteile haben die größten Einflüsse auf das Volumen und / oder die Warengruppen (Stichwort: ABC-Analyse). - Wie ist die Materialgruppenstruktur? - Welche Materialien sind strategisch wichtig?

Bei den Stärken und Schwächen Betrachtungen für die Einkaufsabteilung sollte man zwingend dem Weg von der übergeordneten Unternehmensebene über mögliche Bereichsebenen bis auf die Ebene der Einkaufsabteilung folgen. Somit ist gewährleistet, dass die später abgeleiteten Strategien von der Einkaufsebene über die Bereichsebene bis auf die Unternehmensebene synchron verlaufen.

Analyse der externen Faktoren (Chancen und Risiken)

Regionen & Märkte

Während die Stärken und Schwächen durch das Unternehmen selbst beeinflusst und geändert werden können, sind die Chancen und Risiken größtenteils nicht beeinflussbar und müssen als gegeben hingenommen werden. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass das Unternehmen im Rahmen seiner Stärken und Schwächen sich auf diese Gegebenheiten anpassen muss und nicht umgekehrt. Grundlage für die Erarbeitung von Strategien ist die Analyse und Bewertung der Umwelt- und Unternehmensfaktoren. Bei der Betrachtung von Umweltaspekten eines Unternehmens ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken. Sie resultieren aus den Beschaffungsregionen und deren Märkten sowie von den Lieferanten und der damit einhergehenden Beziehung zu diesen.

Befindet sich z.B. ein Beschaffungsmarkt in einem Land mit politisch kritischen Bedingungen, so kann das Unternehmen dies, in der Regel nicht beeinflussen. Es ist aber möglicherweise in der Lage den Beschaffungsmarkt zu wechseln oder z.B. ein Substitutionsprodukt zu verwenden. Daher ist die Identifizierung der unternehmerischen Stärken und Schwächen und die Erkennung von marktseitigen Chancen und Risiken auch für die Strategieableitung elementar.

Unterschiedliche Regionen beinhalten unterschiedliche Märkte für unterschiedliche Produkte, mit unterschiedlichen Lieferanten. Sowohl Regionen untereinander, als auch die Märkte innerhalb einer Region oder die Lieferanten innerhalb desselben Marktes können große Unterschiede z.B. bezüglich Qualitäten, Quantitäten oder Wettbewerb aufweisen.

Durch die systematische Bereitstellung von Informationen über die Märkte sollen Entscheidungsunsicherheiten im Einkauf reduziert und das Risiko von Fehlentscheidungen begrenzt werden. Der Markt soll in seinen Wechselbeziehungen und Zusammenhängen durch Marktbeobachtungen und Analysen transparent und vorhersehbar gemacht werden.³⁸

³⁸ Vgl. Appelfeller/Buchholz (2011), S.65.

Sowohl neue als auch bestehende Beschaffungsregionen und –märkte bieten Unternehmen Chancen und Risiken. Bekannte Regionen oder Märkte bieten Sicherheit, neue hingegen die Möglichkeit z.B. bessere oder günstigere Produkte zu beziehen. Dies ist bei der Beschaffungsmarktforschung zu berücksichtigen.

Lieferanten & Wertschöpfungspartner

Für die Bewertung der Risiken auf Lieferantenebene bieten sich drei klassische Werkzeuge an. Diese sind die Lieferantenselbstauskunft (für Neulieferanten im Erstkontakt), das Audit vor Ort bei dem Lieferanten und die regelmäßige Lieferantenbewertung auf Monats-, Quartals- oder Jahresbasis.

Die Lieferantenbewertung nimmt hierbei eine besondere Stellung ein. Mit ihr werden verschiedene Merkmale des Lieferanten regelmäßig abgeprüft und dem Lieferanten dabei ein Feedback gegeben, wie er in den Augen der Unternehmung seine Tätigkeiten ausführt.

Klassische Merkmale eine Bewertung sind:

Bewertungskategorien	Bewertungskriterien
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> - Entsprechen die Bauteile den geforderten Spezifikationen? - Wie ist die Reklamationsrate? - Wurde die korrekte Anzahl an bestellten Produkten geliefert?
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Lieferzeit der Produkte? - Werden die Bauteile im definierten Zeitraum geliefert? - Wann erfolgt eine Auftragsbestätigung für die gekauften Produkte?
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - Was kosten die Produkte im Vergleich zum Marktdurchschnitt? - Sind Zahlungs- und Lieferbedingungen gem. den allgemeinen Einkaufsbedingungen?
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Kommunikation im Tagesgeschäft? - Wie ist die Problemlösungskompetenz? - Wie ist die Einhaltung von Zusagen?

Die Kriterien und die Kategorien können zusätzlich unterschiedlich gewichtet werden, wenn die Wichtigkeit variiert.

Erstellung einer Risikobewertung

Um alle identifizierten Risiken im Beschaffungsbereich nun quantifizierbar zu machen bietet sich z.B. eine Nutzwertanalyse an. Im Beispiel wurde für jedes Risikokriterium ein Best, Worst- und Middle-Case Szenario entworfen, um das entsprechende Risiko besser bewertbar zu machen.

Die Risiken werden entsprechend Ihrer Wichtigkeit gewichtet und können nun auf Lieferantenebene bewertet werden.

Hierbei kann z.B. auf die Bewertung der Markt und Regionen, auf die Ergebnisse regelmäßiger Audits, auf die Lieferantenbewertung oder auf das Umsatzvolumen des Lieferanten zurückgegriffen werden.

Bisher noch nicht bewertete Risiken werden am besten durch verschiedene Einkäufer in einer Teamgröße von 3–5 Personen bewertet.

Um die Risiken im Einkauf und auf Material- und Lieferantenebene zu reduzieren, bietet sich die Erarbeitung entsprechender Einkaufs-, Material- und Lieferantenstrategien an.

Empfehlungen zum Aufbau eines Supply Risk Managements

In der Literatur sind viele Anregungen für Kennzahlen im Einkauf oder der Materialwirtschaft im Allgemeinen zu finden.³⁹

Es muss eine Möglichkeit gefunden werden, risikoreiche Materialien und Lieferanten sowie z.B. Währungsschwankungen und volatile Rohstoffpreise frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und Maßnahmen ableiten zu können.

Die Notwendigkeit von Supply Risk Management nimmt daher zu. Vor dem Hintergrund, dass das Unternehmen kein kontinuierliches Risikocontrolling auf Unternehmens- oder Bereichsebene betreibt, werden im Zuge Möglichkeiten zum Aufbau eines Supply Risk Managements gegeben.

Sodhi und Tank kategorisieren Supply Chain Risiken in die vier Kategorien Liefer-, Prozess-, Bedarfs- und Unternehmensrisiken⁴⁰:

Lieferrisiken	Prozessrisiken	Bedarfsrisiken	Unternehmensrisiken
Lieferantenausfall	Prozessdesign	Bedarfsprognosen	Finanzielle Risiken
Lieferantenbindung	Prozessergebnis	Technologieänderungen	Supply Chain Weitsichtigkeit
Lieferkosten	Lagerbestände	Änderungen der Kundenpräferenzen	Politisch / Soziale Risiken
	Kapazitäten		IT Risiken
			Unternehmer Handlungen
			Wechsel-schwankungen

Appenfeller & Buchholz unterteilen die Risiken in die fünf Bereiche Preise / Kosten, Prozesse, Qualität / Verfügbarkeit, Bestände sowie Lieferanten.⁴¹

Welche Auswirkungen die Risiken der einzelnen Kategorien auf die Lieferkette der eigenen Unternehmung haben, wurde bereits im Kapitel „Grundlagen des Risikos“ ausreichend diskutiert. Es gilt zunächst Kennzahlen zu bilden, um die Risiken in den entsprechenden Bereichen messen zu können. In einem nächsten Schritt müssen die Kennzahlen transparent und verständlich sowie ihre Abhängigkeit zueinander transparent dargestellt werden.

³⁹ Arnold et al. (2013), S.356ff.; Stollenwerk (2012), S.67ff.

⁴⁰ Arnold et al. (2013), S.356ff.; Stollenwerk (2012), S.67ff

⁴¹ Vgl. Appenfeller/Buchholz (2011), S.105.187ff.



Prozessmanagement und Prozessoptimierung



In den vorangegangenen Kapiteln wurde der Einkaufsprozess als Kette von zusammenhängenden Aktivitäten detailliert vorgestellt, die gemeinsam einen Mehrwert für die (internen) Kunden stiften sollen. Der Geschäftserfolg eines Unternehmens kann grundsätzlich durch zwei Wesentliche Gestaltungsrichtungen verbessert werden: neben absatzmarktorientierten Aktivitäten ist dies die Optimierung der Arbeitsabläufe. Diesen Ansatz kann jede Unternehmenseinheit verfolgen, auch der Einkauf. An dieser Stelle setzt das Prozessmanagement an, worunter die Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Geschäftsprozessen zu verstehen ist.

Neben der Senkung der Prozesskosten werden mit Prozessmanagement weitere Ziele verfolgt:

- Steigerung von Effektivität und Effizienz
- Erhöhung der Flexibilität
- Erhöhung der Schnelligkeit/Pünktlichkeit
- Steigerung der Qualität
- Verbesserung der Produktivität
- Erhöhung der Zufriedenheit der internen Kunden
- Verkürzung der Entscheidungswege

Konkret ist Prozessmanagement die Basis von Qualitätsverbesserungen und Produktivitätssteigerungen⁴². Prozessmanagement im Einkauf bezieht sich zunächst auf das Schnittstellenmanagement innerhalb der Einkaufsorganisation, mit dem Ziel, dass alle Prozessschritte reibungslos ineinander greifen und eine enge Verbindung zwischen Strategie-, Kern- und Unterstützungsprozessen besteht. Des Weiteren setzt Prozessmanagement bei der Verkettung von Abläufen zwischen Einkauf und anderen unternehmensinternen Bereichen (z.B. Fachabteilungen, Buchhaltung, Qualitätswesen etc.) sowie bei der Nahtstelle zu externen Marktpartnern an (z.B. Lieferanten).

Ohne Automatisierung der operativen Prozesse kein Einkauf 4.0: Wie Unternehmen ihre Lieferanten für die Digitalisierung gewinnen

Von Reinald Schneller

Das Stichwort „Einkauf 4.0“ ist in aller Munde. Die Automatisierung der operativen Einkaufsprozesse steht entsprechend bei vielen Unternehmen derzeit ganz oben auf der Agenda. Doch nicht alle Digitalisierungsprojekte sind von Erfolg gekrönt. Viele scheitern daran, dass die technische Anbindung zu aufwändig, zu teuer oder aus Sicht der Lieferanten schlicht nicht attraktiv genug ist. B2B-Lösungen auf der Basis modernster App-Technologien können Abhilfe schaffen.

Es ist die seit Jahren immer gleiche Gretchenfrage, die Einkaufsmanager umtreibt: Wie motiviere ich meine Lieferanten, sich elektronisch anzubinden? Ihr liegt die im Grundsatz unstrittige, häufig aber nicht konsequent umgesetzte Überzeugung zugrunde, dass eine Automatisierung nur dann spür- und messbare Vorteile bringt, wenn möglichst viele Lieferanten mitmachen.

Genauso ist es. Einkauf 4.0 funktioniert nur, wenn sich mindestens die meisten daran beteiligen – auch die kleineren. Dabei erwarten die Lieferanten, dass der mit der Anbindung verbundene Aufwand so gering wie möglich ist. Untersuchungen zeigen: Lieferanten wünschen sich Automatisierungslösungen, die über eine Standard-Schnittstelle schnell zu implementieren und ohne Schulung leicht zu bedienen sind. Es sollen keine Kosten entstehen, der Implementierungsaufwand für die Anwendung muss gering sein und vor allem dürfen die Abläufe auf Lieferantenseite nicht betroffen sein. Kurz: Die Anbindung muss also vor allem einfach sein.

⁴² Vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek, Prozessmanagement leicht gemacht (2008)

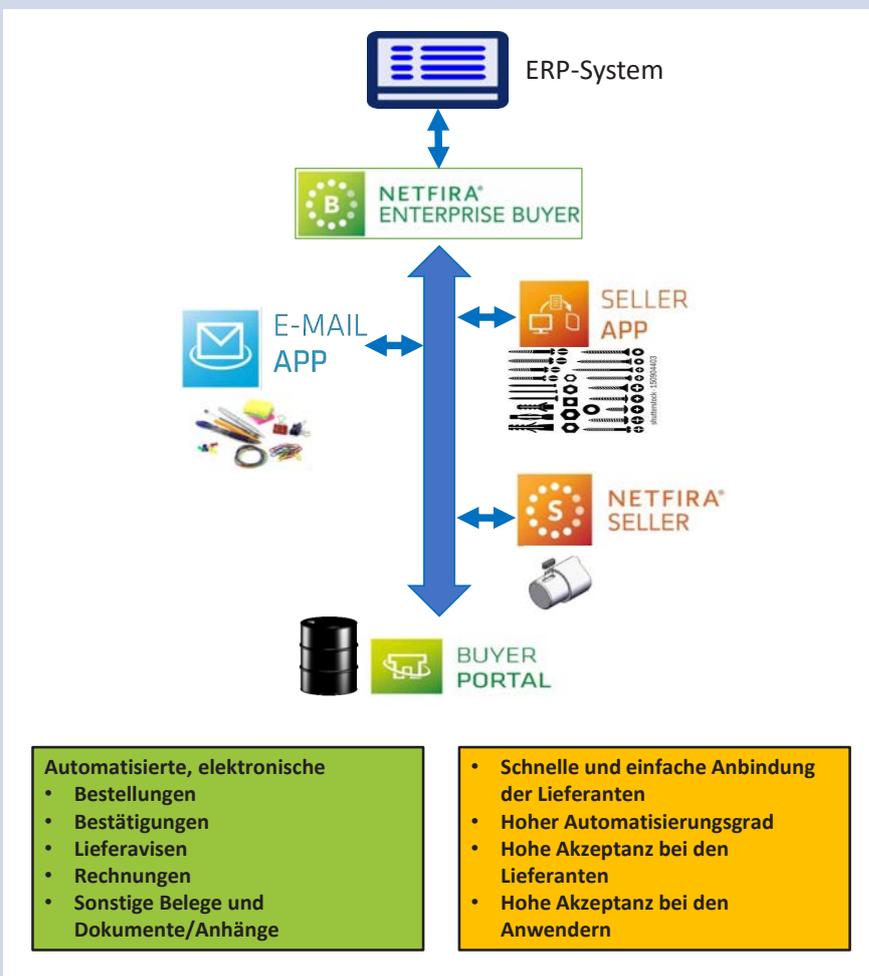
Traditionelle Techniken wie zum Beispiel EDI, OCR oder Lieferantenportale genügen diesen Anforderungen jedoch nur selten. Entweder sind sie – wie bei EDI – zu komplex und damit auch oft sehr teuer, oder sie bieten den Lieferanten keinen Nutzen (wie OCR). Portale bürden die Last der Dateneingabe ganz den Lieferanten auf und sind deswegen bei diesen besonders unbeliebt.

Drei Beispiele zeigen aber, dass eine schnelle und unkomplizierte Anbindung von Lieferanten nicht nur möglich ist, sondern dass viele Lieferanten hoch motiviert sind, solche Anbindungslösungen auch zu realisieren. So etwa bei ASSA ABLOY Sicherheitstechnik, einem internationalen Hersteller und Lieferanten für mechanische und elektromechanische Sicherheitslösungen mit Marken wie effeff, IKON und KESO. Viele Produkte des Unternehmens sind hochkomplex. Allein ein Türöffner setzt sich aus 118 Einzelteilen zusammen. In Deutschland, Österreich und der Schweiz arbeitet ASSA ABLOY mit mehr als 600 Lieferanten zusammen, das jährliche Einkaufsvolumen in der DACH-Region liegt bei über 90 Mio. Euro.

Durch eine umfassende Automatisierung sollten sämtliche Belegflüsse digitalisiert und der operative Einkauf entlastet werden. Doch auch bei ASSA ABLOY stellten sich die Einkaufsverantwortlichen die Frage, ob es gelingen würde, die Lieferanten mit ins Boot zu holen. „Mir wurde erklärt, man müsse sich den Vorgang bei unseren Lieferanten ungefähr so vorstellen, als ob ich auf meinem Smartphone eine App herunterlade“, berichtet Wolfgang Härle, Einkaufsleiter von ASSA ABLOY Sicherheitstechnik für die Region Deutschland, Österreich, Schweiz. „Und ich muss sagen: genau so ist es.“ In sehr kurzer Zeit wurde die Netfira-Lösung eingeführt. „Unsere Lieferanten waren sofort begeistert. Sie haben jetzt viel weniger Aufwand als bisher. Zum Teil wollen sie die Lösung sogar bei sich selbst einführen, um ihre eigenen Zulieferer mit der App anzubinden“, so Einkaufsleiter Härle.

Auch beim Wellness-, Pool- und Spa-Ausstatter KLAFS waren zwar alle internen Abläufe über das bestehende SAP-System bereits automatisiert worden, doch durch die fehlende Anbindung vieler

Partner fiel nach wie vor höher – vermeidbarer – Mehraufwand an. So wurde der Großteil der Einkaufsprozesse nach wie vor per Telefon, Fax und E-Mail erledigt. Das schnelle und unkomplizierte Onboarding gab auch hier den Ausschlag für ein neues System. „Die Implementierung der Software hat nur ein paar Tage gedauert – und sofort einen spürbaren Effekt gehabt“, sagt Einkaufsleiter Klaus Kaiser.



Für Jens Heinrich, der beim weltweit führenden Hersteller von Kühl- und Ausschanksystemen Cornelius den Einkauf für die

gesamte EMEA-Region verantwortet, war es vor allem wichtig, dass sich die neue Einkaufslösung gut in bestehende IT-Landschaften einfügt und sowohl für den Einkauf als auch auf Lieferantenseite alle relevanten Funktionalitäten abdeckt. „Die Tatsache, dass sich die Lieferanten nicht umstellen müssen, sondern in ihrer gewohnten IT-Umgebung weiterarbeiten und trotzdem automatisieren können, hat für alle am Ende eine echte Win-win-Situation geschaffen“, so Heinrich. Bis Jahresende werden bei Cornelius alle rund 450 Lieferanten produktiv angeschlossen sein. Die Umstellung schafft nicht nur mehr Kapazitäten für anspruchsvollere Aufgaben wie Krisenintervention oder strategische Fragen, sondern steigert nach Einschätzung des Managements langfristig auch die Attraktivität der Arbeitsplätze im Einkauf.

Die Beispiele zeigen: Der Weg zum vielzitierten Einkauf 4.0 beginnt mit der Automatisierung der operativen Einkaufsprozesse – und zwar sowohl im Unternehmen als auch bei seinen Lieferanten. Innovative Einkaufslösungen auf der Basis von App-Technologien erleichtern die Anbindung und schaffen so die Voraussetzung zur Digitalisierung sämtlicher Belegflüsse. Und dies ist der erste Schritt auf dem Weg zum Einkauf der Zukunft!

Netfira GmbH

Landsberger Str. 302
80687 München
www.netfira.de

Altrottstraße 31
69190 Walldorf

Netfira GmbH



NETFIRA®

KATEGORIEN:

Lieferantenanbindung, E-Procurement, Einkaufsoptimierung, Einkaufsorganisation, Prozessmanagement, Supply Chain Management, Lieferantenmanagement, Kundenanbindung, Einkauf 4.0, E-Commerce 4.0, Prozessoptimierung, Operativer Einkauf, Optimierte Einkaufsprozesse, Kostensenkung im Einkauf, Digitalisierung von Belegflüssen, Innovative App-Technologien.

FIRMENPROFIL

Netfira GmbH

Altrottstr. 31
D-69190 Walldorf

Telefon: +49 (6227) 381-128
Telefax: +49 (6227) 381-200
E-Mail: info@netfira.com

Kontakt:

Reinald Schneller

Position:

Geschäftsführer

Telefon: +49 (6227) 381-128

E-Mail:

reinald.schneller@netfira.com

Internet:

www.netfira.com

FIRMENPROFIL

Netfira ist ein Software-Unternehmen mit Niederlassungen in Deutschland (Walldorf und München), den USA und Australien. Mit seiner innovativen B2B-Lösung können Unternehmen ihre Einkaufs- und Verkaufsprozesse automatisieren und dadurch Kosten senken. Bestellungen, Aufträge, Auftragsbestätigungen, Lieferpläne, Rechnungen und andere Dokumente können automatisch zwischen den Systemen von Herstellern und deren Kunden und Lieferanten ausgetauscht werden. Das Onboarding von Zulieferern und Kunden funktioniert so schnell und einfach wie das Installieren einer App. Netfira unterstützt alle bestehenden Prozesse und lässt sich direkt aus den bereits vorhandenen Systemen (ERP, Buchhaltung, Warenwirtschaft usw.) bedienen.

Mit erfolgreichen Referenzinstallationen weltweit, Millionen elektronischer Transaktionen jährlich sowie namhaften Kunden aus den verschiedensten Branchen ist Netfira mit seinen innovativen Lieferanten-Apps ein Technologieführer in der Automatisierung des operativen Einkaufs. So haben sich in den vergangenen Monaten unter anderem der Wellness-, Pool- und Spa-Ausstatter KLAFS, der Sicherheitsexperte ASSA ABLOY sowie der Kühl- und Ausschanksystem-Hersteller Cornelius bei der Umsetzung ihrer Einkauf-4.0-Strategie für die Digitalisierungslösung von Netfira entschieden.

Von der zukunftsorientierten Netfira-B2B-Lösung für die Einkaufsautomatisierung profitieren sowohl kleine und mittelständische Unternehmen als auch Großunternehmen, die auf

diese Weise ihr gesamtes Lieferantennetzwerk schnell und einfach elektronisch anbinden, sämtliche Belegflüsse digitalisieren und damit den operativen Einkauf deutlich entlasten können.

ASSA ABLOY

 **Cornelius**

KLAFS

Einsatzgebiete von Prozessmanagement

Es gibt eine Reihe von Situationen, in denen Aktivitäten zum Prozessmanagement zum Tragen kommen.

- Qualitätsmanagement: Im Rahmen einer ISO 9001-Zertifizierung muss sich ein Unternehmen mit der Gestaltung seiner Prozesse befassen, da diese Norm ein prozessorientiertes Modell des Qualitätsmanagements vorgibt⁴³. Dieses soll so gestaltet sein, dass die (internen) Kundenanforderungen erfüllt werden, dass die Prozesse einen wirksamen Output erzielen und dass Prozesse ständig verbessert werden können.
- Einführung von Software: Die Einführung einer Software innerhalb der Einkaufsorganisation führt in der Regel dazu, dass Informationen besser verfügbar sind und Prozesse besser ausgeführt werden können. Außerdem werden Medienbrüche und manuelle Übergaben vermindert.
- Unternehmenszusammenschlüsse: Der Zusammenschluss von Unternehmen, Unternehmenseinheiten oder Standorten führt dazu, dass die Prozesse unterschiedlicher Einkaufsorganisationen in einen Prozess überführt werden müssen. Hier geht es darum, Prozessbrüche zu eliminieren und Synergien zu nutzen.
- Prozessoptimierung: Im Rahmen eines Qualitätsmanagements sollen Prozesse stetig optimiert und neu ausgerichtet werden.

Vorgehensweise im Prozessmanagement

Doch wie sollte man beim Prozessmanagement vorgehen und welche Schritte sind hierbei zu beachten? Die im Folgenden aufgezeigte Vorgehensweise dient als hilfreiche Orientierung⁴⁴.

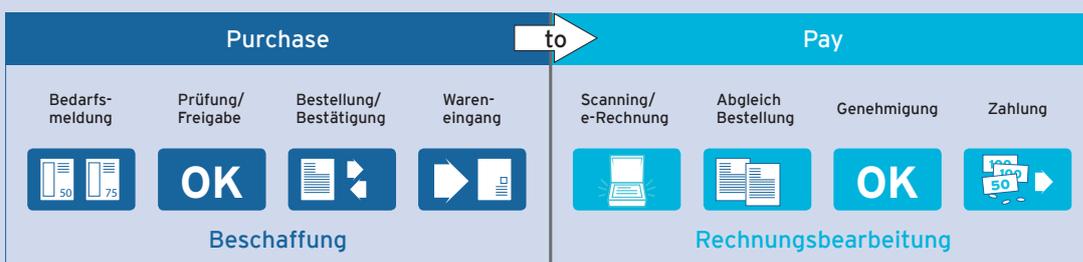
1. Identifikation der Prozesse innerhalb der Einkaufsorganisation und Benennung der Strategie-, Kern- und Unterstützungsprozesse.
2. Messung der Prozessleistung mit Hilfe eines geeigneten Maßstabs, um das Ergebnis eines Prozessmanagements feststellen zu können.
3. Analyse und Verbesserung der (Kern-) Prozesse: Nachdem das Ergebnis der definierten Prozesse gemessen wurde, sind diese auf Verbesserungen und Optimierungspotenzial zu prüfen und entsprechend umzugestalten.
4. Anpassung von Organisation und Strukturen: Damit neue Prozesse zu den Strukturen der Einkaufsorganisation passen, ist eine Umgestaltung der Organisation in eine prozessorientierte Organisation nötig.
5. Verankerung des Prozessdenkens in den Köpfen aller Mitarbeiter: Um in neuen Prozessen und Abläufen zu arbeiten, muss sich oft die Denk- und Arbeitsweise aller Mitarbeiter im Einkauf ändern. Diese Veränderung gilt es zu begleiten.
6. Etablierung eines kontinuierlichen Prozessmanagements: Wichtig ist, dass die Analyse bestehender Prozesse auf Verbesserungspotenziale nicht einmalig, sondern permanent durchgeführt wird, um so die Anpassung an sich ständig ändernde Gegebenheiten sicherzustellen.

⁴³ Vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek, Prozessmanagement leicht gemacht (2008)

⁴⁴ Vgl. Fachhochschule Hannover, Prof. Dr. Bienert (2003); in Anlehnung an Strohhecker & Gerberich (2002)

Purchase-to-Pay: Über die Wichtigkeit eines gemeinsamen elektronischen Prozesses von Einkauf und Buchhaltung

Wenn Projekte zur Prozessoptimierung an Abteilungsgrenzen haltmachen, bleiben Optimierungspotenziale häufig ungenutzt. Ein Beispiel, an dem das besonders gut zu beobachten ist, ist der Purchase-to-Pay-Prozess. In vielen Unternehmen findet dieser nach wie vor in zwei voneinander getrennten Teilprozessen und somit auch in zwei Abteilungen statt: der Beschaffung und der Rechnungsverarbeitung respektive Buchhaltung. Im Fall der indirekten Beschaffung sind in der Regel sogar noch mehr Abteilungen involviert und der Prozess erfolgt häufig nicht elektronisch. Ein erhebliches Einsparpotenzial liegt brach – nicht nur hinsichtlich der Ausgaben, sondern insbesondere in Bezug auf interne Aufwände. Ein durchgängiger elektronischer Prozess, angefangen von der Bedarfsanforderung bis hin zur Zahlung des Lieferanten, setzt genau dort an.



Ein gemeinsamer elektronischer Prozess vom Einkauf bis zur Zahlung bietet allen Beteiligten viele Vorteile:

■ Mehr Effizienz

Wenn Buchhaltung und Einkauf ihre Prozesse aufeinander abstimmen, kann man die Effizienz deutlich steigern und administrative Aufwände auf beiden Seiten senken. Findet zum Beispiel bereits bei der Bestellanforderung ein komplexer Freigabeprozess und die Kontierung statt, kann die Rechnung ohne erneutes Durchführen dieser Schritte automatisch verbucht werden. Je höher der Automatisierungsgrad, desto mehr wertvolle Arbeitszeit wird freigesetzt und Kosten werden gesenkt.

■ Erhöhte Transparenz

Alle Daten und Dokumente des gesamten Prozesses werden in einem System abgebildet und lassen sich jederzeit einsehen. Das führt zu lückenloser Nachvollziehbarkeit der einzelnen Vorgänge und umfassender Kontrolle der Finanzströme entlang der gesamten Prozesskette. In der Praxis hilft das unter anderem vor Lieferantengesprächen oder neuen Verhandlungen, wenn man mit nur wenigen Mausklicks einen Überblick über zurückliegende Beschaffungsvolumen, das eigene Zahlverhalten oder die Konditionen früherer Rechnungen erhalten kann.

■ Geringere Fehleranfälligkeit

Mit einer integrierten Lösung für den gesamten Purchase-to-Pay-Prozess sinkt die Fehlerquote und die Datenqualität steigt. Daten müssen nicht mehrmals in verschiedene Systeme eingegeben werden und manuelle Arbeiten werden insgesamt reduziert. Darüber hinaus kann man mit einem durchgängig elektronischen Prozess Fehler generierende Medienbrüche vermeiden.

■ Weniger „Maverick Buying“

Wenn die Beschaffung von indirektem Material, die häufig aus allen Unternehmensbereichen heraus am Einkauf vorbei gemacht wird, elektronisch erfolgt, kann das wilde Einkaufen eingedämmt werden und der Einkauf gewinnt wieder die Hoheit über Ausgaben und Lieferantenbeziehungen. Die Einhaltung von internen und gesetzlichen Richtlinien kann so gewährleistet werden.

Der Austausch elektronischer Dokumente als Prozessgrundlage

Die Grundlage eines durchgängigen Prozesses vom Einkauf bis zur Bezahlung ist der Austausch elektronischer Dokumente wie Bedarfsanforderungen, Bestellungen, Auftragsbestätigungen, Lieferscheine und Rechnungen. Diese werden beim Käufer bzw. Lieferanten aus seinem System heraus erstellt und entweder direkt oder über ein Netzwerk an den Geschäftspartner übermittelt. Direktverbindungen

lohnen sich nur für Unternehmen, die Dokumente im strukturierten Datenformat erstellen können und regelmäßig große Mengen austauschen, da hierbei aufwändige Vorabsprachen und kostenintensive Implementierungen notwendig werden.

Mehr Flexibilität und weniger (Kosten-)Aufwand kann man durch die Nutzung eines Dienstleisters und seines Netzwerkes erreichen. Der Dienstleister übernimmt unter anderem die Validierung, gegebenenfalls Konvertierung und Archivierung der Dokumente sowie den Transfer an sich. Dafür sollte er unterschiedliche Ein- und Ausgangskanäle anbieten, die jeder Geschäftspartner entsprechend seiner technischen Voraussetzungen nutzen kann. Ein Dienstleister kann beispielsweise PDFs auslesen, über die Installation eines speziellen Druckertreibers beim Sender Daten aus dem Druckdatenstrom extrahieren oder strukturierte Daten wie XML oder EDI in das Empfängersystem übermitteln. Ist ein Lieferant nicht in der Lage strukturierte Daten zu empfangen oder zu erzeugen, kann er Bestellungen über ein Portal abrufen und Rechnungen direkt aus der Bestellung generieren, was besonders für kleine Lieferanten mit niedrigem Rechnungsvolumen geeignet ist.

Effizienzgewinn durch die Automatisierung von Prozessschritten

Um voll von den Vorteilen eines einheitlichen, elektronischen Purchase-to-Pay-Prozesses zu profitieren, ist es sinnvoll, möglichst viele Schritte im Prozess zu automatisieren.

Im Fall der Rechnungsverarbeitung realisiert das System dies, indem es eingehende Rechnungen mit Bestellungen, Zahlungsplänen oder Verträgen abgleicht und anhand hinterlegter Regeln automatisch bis zur Buchung weiterverarbeitet. Ist kein Abgleich möglich, wird ein Workflow angestoßen, in dessen Verlauf zumindest noch zum Teil automatisiert verarbeitet wird. Durch eine höhere Verarbeitungsgeschwindigkeit wird eine schnellere Zahlung möglich. Skonti können somit genutzt und Lieferantenbeziehungen gestärkt werden.

Auch im Bereich des Einkaufs können viele Schritte automatisch erfolgen, zum Beispiel die Kontierung der Bedarfsanforderung, die Freigabe unter Berücksichtigung von Freigabelimits, die Übermittlung der Bestellung und die Überprüfung des Wareneingangs. Mitarbeiter des Einkaufs werden dadurch von Routineaufgaben entlastet und können sich strategischen Aufgaben widmen.

Auswertungen und Analysen: Kennzahlen zur Unterstützung des P2P-Prozesses

Die Ausgabenkontrolle gehört zu den wichtigsten Aspekten des Einkaufs. Mit einem Business-Analytics-Tool, das mit dem System für elektronisches Purchase-to-Pay verknüpft ist, können relevante Kennzahlen einfach abgerufen und ausgewertet werden. Ausgaben können bestimmten Kategorien, Regionen oder Geschäftseinheiten zugeordnet werden. Einblicke in die Daten werden über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg gewährt. Einige der Fragen, die anhand der Kennzahlen beantwortet werden können, sind:

- Wie hoch sind die Beschaffungsvolumen je Lieferant?
- Wie steht es um deren Zuverlässigkeit und Qualität?
- Wie haben sich die Preise entwickelt?
- Inwieweit werden Volumina aus Rahmenverträgen ausgeschöpft?
- Wo liegt das durchschnittliche Zahlungsziel?

Sie helfen dabei, Hebel für Verhandlungen über Einkaufskonditionen zu identifizieren und bilden die Grundlage für eine strategische Beschaffung. Zudem ermöglichen sie, weitere Optimierungspotenziale im gesamten P2P-Prozess zu erkennen.

Da Purchase-to-Pay ein komplexer Prozess ist, empfiehlt sich eine sukzessive Implementierung der Teilprozesse. Entscheidend sind dabei eine professionelle Konzeption und ein ebenso professionelles Projektmanagement sowie ausreichend interne Ressourcen und die Unterstützung des Managements. Nur so kann die Optimierung des gesamten Zyklus von der Bestellung bis zur Zahlung ein Erfolg werden.

Ihr Ansprechpartner bei Basware:

Marco Schulten (Director Sales)

Basware GmbH · Willy-Brandt-Allee 2 · 81829 München · Tel. +49 89 42 74 37 400

E-Mail: infode@basware.com · www.basware.de

Mit Basware realisieren Sie Kosteneinsparungen durch automatisierte Prozesse vom Einkauf bis zur Bezahlung

Mit unseren Lösungen für Purchase-to-Pay und e-Invoicing unterstützt Basware Unternehmen Schritt für Schritt hin zu mehr Effizienz und Kontrolle über ihre Bestell- und Rechnungsprozesse. Manuelle Prozesse sind meist fehleranfällig, zeitintensiv und nicht einfach skalierbar. Durch mehr Automatisierung schaffen Unternehmen effizientere Abläufe, verringern Komplexität und rüsten ihre Organisation für die Zukunft. Baswares offenes Netzwerk und anyERP-Ansatz machen es möglich, Lieferanten und Kunden einfach in den elektronischen Datenfluss einzubinden - unabhängig von Formaten und vorhandenen Systemen.

So profitieren Sie davon



Kontrolle über alle Ausgaben und erhöhte Compliance

Die lückenlose Nachvollziehbarkeit aller Beschaffungsvorgänge ist eine wichtige Präventionsmaßnahme, um Betrugsfälle und Compliance-Verstöße zu verhindern.



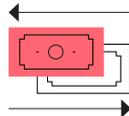
Zeit & Ressourcen sparen mit einem durchgängigen Purchase-to-Pay-Prozess

Routinearbeiten, wie der Abgleich von Rechnungen mit Bestellungen, können Systeme zur automatisierten Rechnungsbearbeitung selbständig erledigen.



Echtzeit-Daten auf Knopfdruck

Behalten Sie jederzeit den Überblick über alle Leistungskennzahlen und Ihre Ausgabenstruktur - visuell aufbereitet und auf Knopfdruck verfügbar. So treffen Sie stets faktenbasierte Entscheidungen.



Lieferantenbeziehungen durch Supply Chain Financing verbessern

Mit den Finanzierungslösungen von Basware können Käufer und Verkäufer die Zahlungszeitpunkte je nach Liquiditätssituation bestimmen - und zwar unabhängig voneinander.

Was Kunden an Basware schätzen

Wie eine Forrester-Studie zeigt, generieren Unternehmen, die Purchase-to-Pay-Lösungen von Basware über drei Jahre hinweg eingesetzt haben, einen risikobereinigten ROI von 277 Prozent bei einer Amortisationszeit von 15 Monaten. Mit über 30 Jahren Erfahrung im Bereich Purchase-to-Pay haben wir zusammen mit unseren Kunden Best Practices und bewährte Prozessstandards etabliert.

So erreichen Sie uns:

Basware GmbH
 Willy-Brandt-Allee 2
 81829 München
 Tel. +49 89 42 74 37 400
 E-Mail: infode@basware.com
www.basware.de

6 Über uns

BME e.V.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in den 60 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf, Supply Chain Management und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für rund 9.200 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen etc.) und Unternehmensformen.

Der Verband repräsentiert alleine über seine Firmenmitglieder ein jährliches Beschaffungsvolumen von 1,25 Billionen Euro (Quelle: infratest, 2010).

Sektion Beschaffungskategorien

Fachgruppenkonzept

Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und unseren Mitgliedern einkaufs-spezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen, hat der BME e.V. in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachgruppen initiiert. In diesen BME-Fachgruppen tauschen erfahrene Einkäufer ihr Wissen aus und bündeln dieses in Form von Veröffentlichungen. So erhalten BME-Mitglieder Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Best Practice, zu den verschiedensten Themenkomplexen.

Aktuell aktive Fachgruppen sind u.a. Wertbeitrag des Einkaufs, Prozesse und Tools im Einkauf, Lieferantenmanagement, Personal im Einkauf, Einkauf bei Finanzdienstleistern, Energieeinkauf, Einkauf von Facility-Management-Dienstleistungen, Fuhrparkmanagement, Projekteinkauf, Einkauf von Marketingdienstleistungen, Projekteinkauf im Anlagenbau und bei Investitionsgütern und Einkauf von IT- und Telekommunikationsleistungen

Darüber hinaus liegen **Fachpublikationen** u.a. zu folgenden Themen vor: Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen, Einkauf von Reisedienstleistungen, Einkauf von Veranstaltungsleistungen, Personal im Einkauf, Strategischer Energieeinkauf und Einkauf im Krankenhaus.

Ansprechpartner

Matthias Berg

Leiter Sektionen/Fachgruppen

Telefon: 069/30838-128

E-Mail: matthias.berg@bme.de



Impressum

Titel

BME-Leitfaden „Prozesse und Systeme im Einkauf“

Herausgeber

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Bolongarostraße 82

65929 Frankfurt

Telefon: 069/30838-0

E-Mail: info@bme.de

Ansprechpartnerin und Autorin

Judith Richard

Referentin Fachgruppen/Sektion Beschaffungskategorien

BME e.V.

Telefon: 069/30838-111

E-Mail: judith.richard@bme.de

Beteiligung der Fachgruppenteilnehmer

Co-Autor

Stephan Berghoff

Leiter Einkauf/SCM

GC-heat Gebhard GmbH & Co. KG

Lektorat

Ole Pötter

Leiter operativer Einkauf

Leifheit AG

Gestaltung/Layout/Druck

C. Adelman GmbH

Eschersheimer Landstraße 28

60322 Frankfurt am Main

Erscheinungsdatum: November 2016

BME e.V.

Bolongarostraße 82
65929 Frankfurt am Main
Telefon: 069/30838-0
Telefax: 069/30838-199
info@bme.de
www.bme.de





Beginnen Sie jetzt & lassen Sie sich in einem Workshop beraten!

► **Tel. 0228 763810**

Prozesse & Systeme

„Einkauf ist unsere Stärke!“

- Analyse Ihrer Einkaufsprozesse, Schnittstellen und Optimierungspotentiale
- Festlegung der durch IT zu unterstützenden Prozesse
- Nachhaltige & zukunftsorientierte Ausrichtung des Einkaufs

Einkauf 4.0: Starten Sie jetzt!

Was Sie für die ersten Schritte brauchen:

Anbindung aller Lieferanten mit Netfira - so einfach wie eine App!

Durchgängig digitale Belegflüsse mit ALLEN Lieferanten - schnell, zuverlässig, und mit minimalem Aufwand!



- ✓ Einfach Anbindung sämtlicher Lieferanten - unabhängig von Größe und Volumen - mit der neuartigen Netfira „Lieferanten-App“
- ✓ Nahezu vollständige Automatisierung aller operativen Abläufe
- ✓ Der Einkauf kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren
- ✓ Volle Integration in Ihre bestehenden Abläufe und ERP-Systeme
- ✓ Keine bzw. nur minimale technische Anforderungen an Lieferanten
- ✓ Informationen und Reaktionen in Echtzeit
- ✓ Hohe Zufriedenheit und Akzeptanz bei Ihren Lieferanten und Anwendern



Überzeugen Sie sich selbst!