



6. Auflage
– Business Process Outsourcing
– Zusammenarbeit mit dem Einkauf
– Einkaufsperspektive

BME-Sektion „Dienstleister“

Beschaffungsdienstleister verstehen und nutzen

Einkaufsdienstleister – Einkaufsberatung – Einkaufssoftware

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).

„Quelle Titelbild: Fancy“

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor dem Hintergrund komplexer internationaler Güter- und Dienstleistungsströme nehmen Beschaffungsentscheider verstärkt strategische Aufgaben wahr: Sie koordinieren den globalen Einkaufsprozess. Um den Anforderungen neuer Organisationsstrukturen gerecht zu werden, gilt es für Global Player und KMU, zunehmend externe Dienstleister in den Beschaffungsprozess einzubinden. Aufwändige Marketingaktivitäten der Anbieter sagen indes noch nichts über deren tatsächliche Leistungsfähigkeit aus. Der BME unterstützt Einkäufer deshalb bei der Dienstleistersuche in Form von Checklisten und Publikationen. Die vorliegende sechste Auflage des BME-Leitfadens „Beschaffungsdienstleister verstehen und nutzen“ ist ein weiteres wichtiges Analyse-Instrument und gibt einen umfassenden Überblick über das Leistungsspektrum der Beschaffungsdienstleister.

Die Publikation – verfasst von den Experten der BME-Sektion Dienstleister – wurde um die Kapitel „Business Process Outsourcing“ und „Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Einkaufsdienstleistern“ ergänzt und sagt konkret, welche Angebote existieren. Höchste Priorität genießen für Einkäufer bei der Kooperation mit Beschaffungsdienstleistern dabei folgende Punkte: Leistungen standardisiert aufschreiben, Qualitätssicherung betreiben, Rahmenverträge aufsetzen. Beispiele zeigen, wann der Einsatz von Dienstleistern für den Einkauf sinnvoll sein kann und welcher Nutzen zu erwarten ist. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Definitionen und Begriffe soll beide Seiten – Einkäufer und Beschaffungsdienstleister – ferner bei der Planung und Durchführung neuer Einkaufsprojekte unterstützen.

Stetig aktualisierte Informationen über Produkte und Services von Dienstleistern aus dem deutschsprachigen Raum erhalten Einkäufer zudem über die Online-Plattform „BMEOpenSourcing.com“. Das E-Tool der BMEnet GmbH bietet zahlreiche nützliche Features wie Anfragen, Merkzettel und Vergleichsfunktion und hilft Einkäufern, schnell und zielgerichtet qualifizierte Beschaffungsdienstleister zu finden. Die gelisteten Anbieter unterstützen Einkaufsabteilungen bei der Konzeption von Projekten und übernehmen operative sowie strategische Einkaufsverantwortung.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Optimierung Ihrer Beschaffungskonzepte und Aktivitäten. Der BME-Leitfaden „Beschaffungsdienstleister verstehen und nutzen“ gibt Ihnen hierfür wertvolle Impulse.



Dr. Christoph Feldmann
Hauptgeschäftsführer BME e.V.

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Geschäfts- und Vergütungsmodelle von Beschaffungsdienstleistern	6
	■ Einkaufsberatung	6
	■ Einkaufsdienstleister	8
	■ Einkaufssoftware	10
3	Bedarfsanalyse: Anforderungen präzise definieren	13
4	Outsourcing im Einkauf	19
5	Erfahrungsbericht: Die Auslagerung des C-Teile-Einkaufs an einen Dienstleister	21
	■ Allgemeines Konzept	21
	■ Schritte zur Implementierung	21
	■ Fazit	23
6	Einkauf und Beschaffungsdienstleister: Die Sicht des Einkaufs	24
7	Total Cost of Ownership	26
	■ Definition	26
	■ TCO in drei Phasen	26
	■ TCO bei verschiedenen Güterkategorien	27
	■ Integration in das Beschaffungscontrolling	34
	■ Fazit	34
8	Definitionen	36
9	Marktüberblick Beschaffungsdienstleister	48
10	Literaturverzeichnis	54
11	Wir über uns	55

1 Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,

in der Sektion Dienstleister sind Unternehmen aus den Bereichen Einkaufsberatung, Einkaufsdienstleistung und Einkaufssoftware Mitglied. Ziel der Sektion ist es, aufzuzeigen, was Beschaffungsdienstleister leisten und wie sie eingesetzt werden können, um die gewünschten Ergebnisse für den Auftraggeber zu erreichen.

Daneben bieten wir kostenlose Unterstützung bei der Suche nach Dienstleistern. Fassen Sie Ihre Anforderungen an das gesuchte Unternehmen zusammen und senden die Anfrage an uns. Wir übermitteln Ihre Anfrage in vollständig anonymisierter Form an die Mitglieder der Sektion Dienstleister. Die eingehenden Angebote werden direkt an Sie weitergeleitet. Bei Interesse Ihrerseits stellt der BME Ihnen die entsprechenden Kontaktdaten der Dienstleister zur Verfügung. Die Mitglieder finden Sie ab der Seite 48 gelistet.

Weiter Informationen erhalten Sie unter carsten.knauer@bme.de.

Die sechste Auflage des Leitfadens „Beschaffungsdienstleister – verstehen und nutzen“ ergänzt die bestehenden Schwerpunkte „Geschäfts- und Vergütungsmodelle“ sowie „Bedarfsanalyse“ um die Themen „Outsourcing im Einkauf“ und um je einen Erfahrungsbericht aus Sicht eines Dienstleisters und aus der Einkaufsperspektive.

Für die inhaltliche Mitarbeit bei der Erstellung der 6. Auflage des Leitfadens „Beschaffungsdienstleister – verstehen und nutzen“ bedanken wir uns besonders bei:

ABL – Allianz für Beschaffung und Logistik
amc Group
BSM GmbH
Deloitte Consulting GmbH
M-Exchange AG / PSG GmbH

Carsten Knauer

Leiter Sektion Dienstleister

Referent Fachgruppen und Plattform „Kompetenzzentrum innovative Beschaffung“ des BMWi

Stand: 11/2014

Abkürzungen

ASP	Application Service Provider
BDL	Beschaffungsdienstleister
BPO	Business Process Outsourcing
CSP	Category Service Provider
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
ISS	Integrated Supplier Services
KPI	Key Performance Indicators
OEM	Original Equipment Manufacturer

PKO	Produktkostenoptimierung
PSP	Procurement Service Provider
SCM	Supply Chain Management
SMI	Supplier Managed Inventory
SRM	Supplier Relationship Management
TCO	Total Cost of Ownership
UPIK	Unique Partner Identification Key
QAF	Quotation Analysis Form
VMI	Vendor Managed Inventory



Geschäfts- und Vergütungsmodelle von Beschaffungsdienstleistern

Beschaffungsdienstleister werden in drei Hauptkategorien unterschieden:

Einkaufsberatung	Einkaufsdienstleister	Einkaufssoftware
------------------	-----------------------	------------------

Im Folgenden werden für diese drei Kategorien die üblichen Projektabläufe und die vorherrschenden Geschäftsmodelle vorgestellt. Ziel ist es, Einkäufern im Vorfeld einen besseren Überblick darüber zu verschaffen, welche Möglichkeiten für den passgenauen Einsatz von Beschaffungsdienstleistern bestehen.

Einkaufsberatung

Definition

Beratungsunternehmen stehen dem Einkauf von der Konzeption strategischer Management- und IT-Projekte bis hin zu ihrer Implementierung zur Seite. Sie unterstützen den Wandel des Einkaufs zur strategischen Unternehmensfunktion. Hierbei wird umfassende Strategie-, Prozess- und Change Management-Beratung angeboten. Die Abgrenzung zur Managementberatung ist hierbei schwierig und nicht zwingend nötig. Einkaufsberater bieten in vielen Fällen auch umfassende Beratung zu strategischen Managementthemen an.

Ziele

Ziel des Beratungsprojektes ist es, Potentiale für die Senkung der Materialkosten und Verbesserungsmöglichkeiten in der Aufbau- und/oder Ablauforganisation zu finden und diese Potentiale gemeinsam mit dem Kunden zu heben. Alle strategischen und organisatorischen Aspekte werden bei der Optimierung berücksichtigt.

Beauftragung

Im Vorfeld der Beauftragung spezifiziert der Kunde genau,

- in welchen Bereichen die erhofften Verbesserungen liegen sollen: Kostensenkungen, Effizienzsteigerungen, Steigerung der Transparenz, etc.
- welche Produkte oder Dienstleistungen er mit welchen technologischen, logistischen und qualitativen Anforderungen benötigt.

Auf dieser Grundlage spricht das Unternehmen die von ihm ausgewählten Beratungen an. Bei der Suche nach Beratern unterstützt auch die BME-Sektion Beschaffungsdienstleister.

Nachdem erste Gespräche stattgefunden haben und eine Beratung beauftragt wurde, beginnt diese den Status Quo zu erfassen. Die Ist-Aufnahme dient der detaillierten Ausarbeitung der Fragen WER (im Unternehmen), WAS (Produkt oder Dienstleistung), bei WEM (welche Lieferanten) und WIE (Konditionen, Preise, Prozesse) einkauft. Je nach Qualität der verfügbaren Daten ist dies automatisiert erfassbar. In den meisten Fällen ist die Aufbereitung der entsprechenden Informationen allerdings ein sehr aufwendiges Projekt.

Die Einkaufsberatung analysiert auf Basis dieser Spezifikationen mögliche Lösungen (Lieferanten, Prozesse, Systeme, etc.), die für die Produkte in Frage kommen und quantifiziert die Effekte. Die Präsentation des Analyseergebnisses und die Verabschiedung des Projektumfangs der Umsetzungsphase setzen den Schlusspunkt der Analysephase. Die Entscheidung welche Maßnahmen umgesetzt werden, liegt beim Kunden.

In der sich anschließenden Umsetzungsphase wird der im Vorfeld festgelegte Projektplan systematisch abgearbeitet. Die Aufgabenteilung zwischen Berater und Unternehmen wird in der Praxis von Projekt zu Projekt sehr stark variieren. Typischerweise übernimmt der Berater mindestens die Projektsteuerung und das Projektcontrolling. Einige Beratungsunternehmen übernehmen in der Umsetzungsphase aber auch die Verantwortung für einzelne Teilprojekte und arbeiten (quasi als externe Ressource) Teilprojekte in Eigenverantwortung ab. Alle Maßnahmen werden dabei in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber durchgeführt.

Vergütungsmodelle

Bei direkter Einkaufsübernahme durch einen Einkaufsberater existieren zahlreiche Vergütungsmodelle, einige hiervon mit anteilig leistungsabhängiger Bezahlung:

1. pauschale Vergütung (Manntage, Projektbudgets)
 2. zeitabhängige Vergütung
 3. erfolgsabhängige Vergütung (analog zu den erzielten Einsparungen)
 4. umsatzabhängige Vergütung (entsprechend des bearbeiteten Volumens)
- + Mischformen aus 1–4

Bei Projekten mit Savings wird meistens – ähnlich zu Einkaufsdienstleistern – eine Vergütung entsprechend der erzielten Savings verhandelt. Die Vergütung bewegt sich häufig in der Bandbreite von 30–50% der realisierten Einsparungen im ersten Jahr oder in einem anderen festgelegten Zeitraum (6, 12, 18, 24 Monate).

Modell	Wann macht dieses Vergütungsmodell Sinn?
pauschale Vergütung	Eine gewünschte Leistung ist definiert, kalkuliert und wird für den verhandelten Betrag erbracht. Es ist eine klare Definition für das zu erbringende Projekt / das zu erbringende Gewerk nötig. Die Aufgabenstellung muss klar sein und es muss eine klare Vorstellung über die zu erbringende Leistung vorhanden sein. Das Projekt muss durchstrukturiert und mit einer konkreten und verbindlichen Timeline versehen sein. Ein Vorteil liegt in der Reduzierung des Aufwandes sowie der Planungssicherheit.
zeitabhängige Vergütung	Die Aufgabe ist klar vorgegeben. Ebenso ist ein Auftragszeitraum und ein Zeitplan definiert. Die Rahmenbedingungen können variabel sein. Das gewünschte Profil / die Seniorität der eingesetzten Berater muss festgelegt und definiert werden.
erfolgsabhängige Vergütung	Mandant muss Offenheit (Datentransparenz) an den Tag legen. Wichtig für die Nachhaltigkeit ist das gemeinsame Festlegen einer Base Line, auf deren Basis der Erfolg gemessen wird. Die Ausgangssituation muss transparent beurteilbar und klar festgelegt sein. Die Darstellung der Ergebnisse muss nachvollziehbar und im Vorfeld festgelegt werden. Dieses Vergütungsmodell wird klassisch im Mittelstand bevorzugt.
umsatzabhängige Vergütung	In Abhängigkeit vom Aufwand wird eine bestimmte Vergütung bezahlt. Nur sinnvoll, wenn der Aufwand positiv mit dem Umsatz korreliert ist.
Mischformen	Wenn ein Projekt sinnvoll in verschiedene Teilprojekte aufgeteilt werden kann, so ist auch eine Kombination der verschiedenen Vergütungsmodelle vorstellbar. So kann z.B. die Analysephase vor dem Projektstart pauschal vergütet werden, die sich anschließende Umsetzung und Realisierungsphase erfolgsabhängig.

Einkaufsdienstleister

Definition

- 1) **Einkaufsdienstleister** übernehmen entweder operative und strategische Einkaufsverantwortung für ihre Kunden (kompletter Einkauf von Produktkategorien) oder sie bündeln als spezialisierte
- 2) **Category Service Provider** die umfassende und spezialisierte Beschaffung und Bereitstellung einer Dienstleistungs- oder Warengruppe.

Ziele

Das Ziel beim Einsatz eines Einkaufsdienstleisters ist es, Potentiale im Bereich Materialkostensenkungen zu identifizieren und zu heben. Hierbei findet eine Professionalisierung statt, indem externes Know-how durch den Beschaffungsdienstleister eingebracht wird. Zusätzlich wird durch die Entlastung des Einkaufs Kapazität für strategische Einkaufsaktivitäten geschaffen.

Die Umsetzung der Kostensenkungsziele kann mit unterschiedlich hoher Beteiligung des Dienstleisters erfolgen: Vom kompletten Einkaufsoutsourcing bis zu einem Pilot- oder Optimierungsprojekt, ohne operative Eingriffe, existieren verschiedene Formen der Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften. Optimierungsprojekte ohne aktive Einkaufsübernahme gehören jedoch eher zum Betätigungsfeld der Einkaufsberatungen (siehe dort).

Beauftragung

Projekte mit Einkaufsdienstleistern verlaufen in den meisten Fällen wie folgt:

- Ein Unternehmen sieht oder sucht zu Beginn Optimierungspotentiale und beschreibt die Projekt- richtung sowie die von ihm identifizierten Potentiale.
- Anhand dieses ersten Überblicks spricht das Unternehmen eine Auswahl von Beschaffungsdienst- leistern an.
- Es folgt die Auswahl des Dienstleisters.
- Der Dienstleister ermittelt den Ist-Zustand im Einkauf des Mandanten durch Interviews, Systemdaten und Checklisten. Den Überblick über Status quo und Potentiale präsentiert der Einkaufsdienstleister dem Mandanten.
- Auf dieser Basis werden die sich ergebenden Maßnahmen sowie Dauer und Umfang der Beauftra- gung des Beschaffungsdienstleisters festgelegt. Auch die Leistungs- und Einsparungsziele können zu diesem Zeitpunkt vereinbart werden. Ebenfalls kann ein erster Ausblick auf die zu ergreifenden Maßnahmen gegeben werden:
 - Produktoptimierung (Alternativprodukte)
 - Leistungs- und Prozessoptimierung
- Der Gesamtprozess bei der Unterstützung reicht hierbei von Ausschreibungen über Verhandlungen bis hin zu Vertragsmanagement und Vergabe inklusive Kreditorenmanagement. In den meisten Fällen werden die Verträge zwar zwischen Mandanten und Lieferanten geschlossen, es existieren allerdings Einkaufskategorien, bei denen Einkaufsdienstleister selbst als Einkaufsorganisation auftreten.
- Die Beziehung zu den Lieferanten und das weitere Beschaffungs- und Qualitätsmanagement werden im Gegensatz zur Einkaufsberatung hierbei über den kompletten Beschaffungszyklus hinweg vom Einkaufsdienstleister gehalten.
- Der Einkaufsdienstleister wird Teil des Beschaffungsprozesses und wird somit zum „Fenster zum Markt“.

Vergütungsmodelle

Bei direkter Einkaufsübernahme durch einen Einkaufsdienstleister existieren zahlreiche Vergütungsmodelle, davon einige mit anteilig leistungsabhängiger Bezahlung:

1. pauschale Vergütung
 2. kostenabhängige Vergütung (pro durchgeführte Transaktion)
 3. zeitabhängige Vergütung
 4. leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung
 5. umsatzabhängige Vergütung (anteilig zum Umsatz)
- + Mischformen aus 1–5

Referenzgrundlage sind bei Leistungszielen in den meisten Fällen die Preise der letzten 12 Monate vor Projektbeginn. Hierbei werden aufgrund von Tarif- und Gesetzesänderungen aufgetretene Preiseffekte ausgenommen. Als Vergütung werden meist 30–50% der realisierten Einsparungen im ersten Jahr oder in einem anderen festgelegten Zeitraum (6, 12, 18, 24 Monate) verhandelt.

Nach einer gewissen Zeit fehlen jedoch die Vergleichspreise „vor Einsatz“ des Beschaffungsdienstleisters. Kunde und Einkaufsdienstleister stehen vor der Aufgabe, ein partnerschaftliches Preismodell zu finden. Bei bisheriger vertrauensvoller Zusammenarbeit lässt sich jedoch, basierend auf den eingesetzten Kapazitäten und den Prozesskosten, ein gemeinsames Preismodell entsprechend der Leistung des Einkaufsdienstleisters finden.

Modell	Wann macht dieses Vergütungsmodell Sinn?
pauschale Vergütung	Eine gewünschte Leistung ist definiert, kalkuliert und wird für den verhandelten Betrag erbracht. Es ist eine klare Definition für das zu erbringende Projekt / das zu erbringende Gewerk nötig. Die Aufgabenstellung muss klar sein und es muss eine klare Vorstellung über die zu erbringende Leistung vorhanden sein. Das Projekt muss durchstrukturiert und mit einer konkreten und verbindlichen Timeline versehen sein. Ein Vorteil liegt in der Reduzierung des Aufwandes sowie der Planungssicherheit.
kostenabhängige Vergütung	Häufig für eine bestimmte wiederkehrende Leistung, z.B. pro durchgeführte Transaktion, Kostenbeitrag je Bestellvorgang oder je Beleg. Vergütung für ein bestimmtes operatives Handeln => „Einkaufen“.
zeitabhängige Vergütung	Die Aufgabe ist klar vorgegeben. Ebenso sind der Auftragszeitraum und der Zeitplan definiert. Die Rahmenbedingungen können variabel sein. Das gewünschte Profil / die Seniorität der eingesetzten Berater muss festgelegt und definiert werden.
leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung	Im Gegensatz zu den Ausführungen bei den Einkaufsberatungen liegt der Fokus deutlich mehr im klassischen Einkaufsbereich. Die gesamtheitlichen Prozesse dahinter treten in den Hintergrund. Folglich steht das Thema Savings stärker im Mittelpunkt der leistungs- und erfolgsabhängigen Vergütung als bei der Einkaufsberatung. Der Mandant muss Offenheit bzgl. der Datentransparenz gewährleisten. Um dem Faktor Nachhaltigkeit gerecht zu werden, muss gemeinsam eine Base Line, auf deren Basis der Erfolg gemessen wird, festgelegt werden (Ergebnisdarstellung, Ausgangssituation). Das Modell wird klassisch im Mittelstand bevorzugt. Eine technische Innovation die zu einem Einsparungserfolg führt, kann ebenfalls hierunter verstanden werden.

umsatzabhängige Vergütung	Ein festgelegter Prozentsatz vom betreuten Artikel- oder Produktgruppenumsatz oder bearbeiteten EK-Volumen. Der Dienstleister übernimmt bestimmte Aufgaben und Prozesse. Dann von Bedeutung, wenn man den administrativen Aufwand zur Eruiierung der Abrechnungseckdaten gering halten möchte. Nur sinnvoll, wenn der Aufwand positiv mit dem Umsatz korreliert ist.
Mischformen	Wenn ein Projekt sinnvoll in verschiedene Teilprojekte aufgeteilt werden kann, so ist auch eine Kombination der verschiedenen Vergütungsmodelle vorstellbar. So kann z.B. die Analysephase vor dem Projektstart pauschal vergütet werden, die sich anschließende Umsetzung und Realisierungsphase erfolgsabhängig.

Einkaufssoftware

Definition

Einkaufssoftware ist die Arbeitsgrundlage IT-basierter Einkaufsdienstleister. Die Dienstleister sorgen für optimale Systeme für das Supplier Relationship Management (SRM), für Schnittstellen, den operativen Einkauf (Onlinevergabe und Auktionen) und das Einkaufscontrolling (Performancemessung und Controlling). Auch Prozesse wie die Rechnungsabwicklung können automatisiert werden.

Ziele

Ziel beim Einsatz von Einkaufssoftware ist die Unterstützung des Einkaufs durch optimale Systeme. Hierbei werden Beschaffungsprozesse effizient gestaltet, automatisiert und unternehmensweit standardisiert.

Über Einkaufsplattformen können sowohl bestehende Lieferanten besser angebunden und koordiniert werden als auch neue Lieferanten besser integriert werden. Grundlage hierfür ist, dass Unternehmen, die eine Einkaufsplattform nutzen, ihre Lieferanten als einheitlichen Pool verwalten und ansprechen können.

Vergütungsmodelle

Da bei Einkaufssoftware die verschiedenen Kooperationsformen ausgesprochen spezifisch ausfallen und je nach Kooperation andere Vergütungsmodelle in Frage kommen, gilt es, diese beiden Punkte im Folgenden gemeinsam abzuhandeln:

Projektmodell für Einkaufssoftware

Betreute bzw. kurzfristige Projekte wie Ausschreibungen oder eAuctions:

In diesen Fällen umfasst der Leistungsumfang im Regelfall

- Registrierung von Einkäufern und Lieferanten für das Projekt
- Projektberatung (d.h. über RfX oder Einkaufsauktion)
- Schulung der Lieferanten
- Testauktion
- Hotline während der Projektlaufzeit
- Abschlussbericht mit Protokollen und Projektdokumentation

Diese Projekte werden in den meisten Fällen mit Fixbeträgen abgerechnet, die ab ca. 1.000 Euro beginnen und je nach Leistungsumfang und Komplexität des Projektes zunehmen. Vor allem bei Auktionen bieten zahlreiche Anbieter auch eine erfolgsabhängige Vergütung an.

ASP (Application Service Provider) Modell für Einkaufssoftware

In diesen Fällen nutzen Kunden die Einkaufssoftwarelösung nicht auf Projektbasis sondern längerfristig.

Zu den Leistungen gehören hierbei

- Prozessberatung und Unterstützung bei der Konzeption des „Wunschsystems“
- Registrierung von Einkäufern und Lieferanten
- Schulung der Einkäufer und der Lieferanten
- Umfassendes Informationsmaterial, z.B. (Online-)Handbücher oder Checklisten
- Einführung der Systemlösung im Unternehmen
- Hotlinezugang entsprechend der Service Level Agreements

Die Abrechnung variiert häufig entsprechend des Anpassungsaufwands der Software an die Anforderungen des Unternehmens.

- Wird die Standardsoftware in einem ASP-Modell genutzt, fällt zumeist keine oder eine verhältnismäßig geringe Set-up-Gebühr an. Die Leistung wird primär über eine monatliche Nutzungsgebühr abgerechnet.
- Bei kleineren Anpassungen besteht ebenfalls die Möglichkeit, dass eine Set-up-Gebühr bezahlt wird (erfolgt primär für die Anpassungen) und danach wie bei kurzfristigen Projekten eine Abrechnung pro Rfx oder Auktion erfolgt.
- Bei umfangreicheren Anpassungen (und häufigerer Nutzung) wird meist eine Kombination aus Set-up-Gebühr und monatlicher Nutzungsgebühr gewählt.

Gemeinsame Plattform (Marktplatzmodell)

In diesem Fall nutzt ein Kunde eine branchenspezifische Online-Plattform für die Abwicklung von Geschäftsprozessen mit Lieferanten. Diese wird bereits von einer großen Anzahl einkaufender und liefernder Unternehmen genutzt. Die abgebildeten Prozesse sind auf die Bedürfnisse der Branche zugeschnitten und decken alle Geschäftsvorgänge mit Lieferanten ab, also neben Einkaufs- auch Logistik-, Finanz- und Qualitätsprozesse. Der hohe Grad der Verbreitung einer solchen Plattform innerhalb einer Branche hat den Vorteil, dass sie einen Branchenstandard verkörpern und viele Unternehmen bereits registriert sind. Dies erleichtert die Anbindung von Lieferanten und die Einführung der elektronischen Geschäftsprozesse.

Bei der Abrechnung werden folgende Leistungen und Kriterien berücksichtigt:

- Einmalkosten für Backend-Integration und Einführung
- Monatliche Gebühr für die Nutzung der Web-Services
- Die Kosten skalieren nach Anzahl der tatsächlich angebotenen Lieferanten

Lizenzmodell für Einkaufssoftware

Wenn die Einkaufssoftware als lizenzierte Software im Unternehmen genutzt werden soll, sind umfangreiche Anpassungen möglich. Die Softwarelösung steht unbegrenzt zur Verfügung. In diesem Fall besteht zumeist ein gemeinsames Projekt zu Beginn der Zusammenarbeit. In dessen Rahmen werden kundenspezifische Anpassungen der Software durchgeführt. Dieses Projekt wird je nach Aufwand oder nach Manntagen berechnet. Darüber hinaus fallen monatliche Lizenzgebühren und Servicegebühren entsprechend der „Service Level Agreements“ an.

Finanzierung über Lieferantenbeiträge für Einkaufsplattformen

- Einkäufer zahlen weder Set-up-Gebühren noch monatliche Nutzungsgebühren
- Lieferanten zahlen einen jährlichen Beitrag für die Nutzung der Plattform

Zusätzlich sind bei Einkaufssoftwarelösungen die Einkaufsportale von Category-Service-Providern mit einem sehr umfangreichen Sortiment zu erwähnen. So ersetzt z.B. eine exklusive Partnerschaft mit einem der großen Vollsортentler für Bürobedarf eine Onlineplattform zur Beschaffung von Bürobedarf. Wenn man bereit ist, sich an einen Anbieter zu binden, werden diese Onlineportale (innerhalb gewisser Grenzen) meist auch kostenfrei angepasst.

Kooperationsform	Welche Anforderungen stellt der Mandant?
Projektmodell	Fester Betrag für ein dezidiertes Beschaffungsprojekt. Nur noch selten benutzt für Online-Ausschreibungen und Auktionen. Teilweise auch einsparungsabhängige Vergütung.
ASP-Modell für Einkaufsplattform	Siehe Software-as-a-Service-Modell.
Gemeinsame Plattform (Marktplatzbzw. Software-as-a-Service-Modell)	Der Mandant möchte Preistransparenz und einen fest kalkulierbaren Preis: Preis richtet sich i.d.R. nach Anzahl der Endnutzer und nach den genutzten Modulen. Bei e-Procurement Lösungen kann auch die Anzahl der Kataloge und Lieferanten eine Rolle spielen. Es fallen jedoch keine versteckten Kosten und keine Transaktionskosten an. Somit ist eindeutig kalkulierbar, welche Kosten der Einsatz solcher Lösungen verursacht.
Lizenzmodell für Einkaufssoftware	Lizenzierung erfolgt i.d.R. nach Endnutzern. Teilweise auch Unternehmenslizenzen.
Finanzierung über Lieferantenbeiträge für Einkaufsplattformen	Der Mandant möchte eine Lösung, die auch dem liefernden Unternehmen einen Nutzen bietet: Der Lieferant hat über solch eine Plattform i.d.R. Zugang zu mehreren seiner Kunden und arbeitet mit standardisierten Prozesse. Außerdem steht dem Lieferanten i.d.R. auch eine kostenfreie Hotline und Trainings (per Web ebenfalls kostenlos) zur Verfügung. Das vereinfacht die Nutzung und erhöht den Nutzen auf Lieferantenseite. Für eProcurement teilweise möglich. Für eSourcing eher unüblich.

3 Bedarfsanalyse: Anforderungen präzise definieren

Vor dem Einsatz eines Beschaffungsdienstleisters muss sich ein Unternehmen darüber im Klaren sein, welches Ziel es mit diesem Partner erreichen möchte. Dazu muss im Vorfeld präzise analysiert werden, wo Probleme vorliegen bzw. in welchen konkreten Bereichen Optimierungspotential gesehen wird. Aufbauend auf dieser Analyse müssen die Anforderungen an einen Beschaffungsdienstleister definiert werden.

Nachfolgend wird aufgezeigt,

- 1.) welche Ziele mit dem Einsatz eines Beschaffungsdienstleisters erreicht werden können,
- 2.) welche Lösungen zur Erreichung des gesteckten Zieles verfolgt werden können und
- 3.) welche dieser Lösungen mit welcher Beschaffungsdienstleisterkategorie idealerweise umzusetzen ist.

Klassische Aufgabenfelder für Beschaffungsdienstleister

Die nachstehende Auflistung der Ziele, die ein Unternehmen mit Unterstützung eines Beschaffungsdienstleisters erreichen kann, stellt eine Auswahl der klassischen Felder dar. Beschaffungsdienstleister können daneben in vielen weiteren Bereichen eingesetzt werden.

Die klassischen Aufgabenfelder sind:

- 1.) Reduzierung der (Bezugs-)Kosten
- 2.) Prozessoptimierung: wenn ja, welche?
Z.B.: Auswahl- und Anfrageprozess, Bestell- und Lieferprozess, Rechnungsprozess, Lieferantenbeurteilung und -entwicklung, Reklamationsprozess, Projektmanagement, etc.
- 3.) Verbesserung des internen Services (=> interner Kunde)
- 4.) Cash-Management-Optimierung
- 5.) Erhöhung der Transparenz
- 6.) Lieferantenmanagement & -entwicklung
- 7.) Identifizierung neuer Bezugsquellen
- 8.) Schnittstellenmanagement
- 9.) Risikomanagement
- 10.) Mitarbeiterqualifizierung
- 11.) Reorganisation

Lösungen mit kurzfristiger und langfristiger Wirkung

Zur Zielerreichung stehen unterschiedliche Hebel und Lösungen zur Verfügung. Die von den Mitgliedern der Sektion Beschaffungsdienstleister diskutierten Ansätze sind in der folgenden Tabelle aufgelistet. Die Lösungen wurden zudem anhand ihrer zeitlichen Wirkung getrennt dargestellt. Einige Lösungsansätze wirken kurzfristig und nachhaltig, andere sind rein kurz- bzw. langfristiger Natur.

- 1.) Reduzierung der (Bezugs-)Kosten

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Nachverhandlungen	Lieferantenentwicklung
Online-Auktion	Bedarfsbündelung
Quick-Wins	Demand Management

2.) Prozessoptimierung

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Outsourcing	Outsourcing
	Einführung Lieferantenportal
	eProcurement-Plattform
	Spend-Management-Tools
	Reorganisation
	Standardisierung

3.) Verbesserung des internen Services (=> interner Kunde)

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Outsourcing	Outsourcing
	Service Level Agreements
	Internes Marketing
	System

4.) Cash-Management-Optimierung

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Verlängerung der Zahlungsziele	KANBAN
Factoring	Konsignationslager
	Vendor Managed Inventory (VMI)
	Factoring
	Purchasing Cards

5.) Erhöhung der Transparenz

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Sonderbeschaffung	Lieferantenportal
Spend Analyse	Plattformen
	Einheitliche Systeme
	Spend Analyse
	Warengruppenmanagement

6.) Lieferantenmanagement & -entwicklung

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Konsolidierung	Lieferantenportale
Ein-Kreditoren-Modell (Bündelung / 1. externer Ansprechpartner)	Ein-Kreditoren-Modell (Bündelung / 1. externer Ansprechpartner)
Black List	Kennzahlensysteme / Bewertung

7.) Identifizierung neuer Bezugsquellen

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Sonder- / Einmalbeschaffung	Global Sourcing
Auftragssourcing	Ausschreibungsplattformen
	Auditierung / Vorqualifizierung

8.) Schnittstellenmanagement

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Internes Marketing	Systeme
Single Point of Contact (S.P.O.C.)	Change Management (Early Involvement, durchsetzbare Einkaufsrichtlinie)

9.) Risikomanagement

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Frühindikatoren	Risikosteuerung
Währungsrisiken / Hedging	Outsourcing
Outsourcing	Factoring
Factoring	

10.) Mitarbeiterqualifizierung

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Stellenprofil / Skill	Schulungen
Coaching-on-the-Job	Trainings

11.) Reorganisation

Kurzfristige Wirkung	Langfristige Wirkung
Interimsmanagement	Lead-Buyer-Konzept
	Zentrale / dezentrale Organisation

Schwerpunkte der Dienstleisterkategorien

Nachdem das Unternehmen seine Ziele definiert und einen ersten Überblick über mögliche Lösungsansätze gewonnen hat, kann es denjenigen Beschaffungsdienstleister auswählen, der die infrage kommenden Lösungsansätze unterstützen kann.

Wie im Kapitel 2 beschrieben, unterscheidet der BME e.V. Beschaffungsdienstleister in drei Kategorien. Welche Dienstleister bei welchen Zielen Hilfe anbieten, ist in der nachstehenden Matrix aufgelistet.

Ziel / Lösung	Einkaufs-beratung	Einkaufs-dienstleistung	Einkaufs-software
(Bezugs-)Kosten reduzieren			
Kurzfristige Wirkung			
Nachverhandlungen	✓	✓	✓
Online-Auktion	✓		✓
Quick-Wins	✓	✓	✓
Langfristige Wirkung			
Lieferantenentwicklung	✓	✓	✓
Bedarfsbündelung	✓		✓
Demand Management	✓		✓
Prozesse			
Kurzfristige Wirkung			
Outsourcing	✓	✓	
Langfristige Wirkung			
Outsourcing	✓	✓	
Einführung Lieferantenportal	✓		✓
eProcurement-Plattform			✓
Spend-Management-Tools			✓
Reorganisation	✓		✓
Standardisierung	✓	✓	✓
internen Service verbessern			
Kurzfristige Wirkung			
Outsourcing	✓		
Langfristige Wirkung			
Outsourcing	✓		
Service Level Agreements	✓	✓	
Internes Marketing	✓		✓

Ziel / Lösung	Einkaufsberatung	Einkaufsdienstleistung	Einkaufssoftware
Cash Management Optimierung			
Kurzfristige Wirkung			
Verlängerung der Zahlungsziele	✓	✓	✓
Factoring	✓	✓	
Langfristige Wirkung			
KANBAN	✓	✓	✓
Konsignationslager	✓	✓	✓
Vendor Managed Inventory (VMI)	✓	✓	✓
Factoring	✓	✓	✓
Purchasing Cards	✓	✓	✓
Transparenz erhöhen			
Kurzfristige Wirkung			
Sonderbeschaffung	✓	✓	
Spend Analyse	✓	✓	✓
Langfristige Wirkung			
Lieferantenportal	✓		✓
Plattformen	✓		✓
Einheitliche Systeme	✓		✓
Spend Analyse	✓	✓	✓
Warengruppenmanagement	✓		✓
Lieferantenmanagement & -entwicklung			
Kurzfristige Wirkung			
Konsolidierung	✓	✓	
Ein-Kreditoren-Modell (Bündelung / ein externer Ansprechpartner)	✓	✓	
Black List	✓	✓	✓
Langfristige Wirkung			
Lieferantenportale	✓		✓
Ein-Kreditoren-Modell (Bündelung / ein externer Ansprechpartner)	✓	✓	
Kennzahlensysteme / Bewertung	✓		✓
Neue Bezugsquellen identifizieren			
Kurzfristige Wirkung			
Sonder- / Einmalbeschaffung	✓	✓	✓
Auftragssourcing	✓	✓	
Langfristige Wirkung			
Global Sourcing	✓	✓	✓
Ausschreibungsplattformen	✓		✓
Auditierung / Vorqualifizierung	✓	✓	

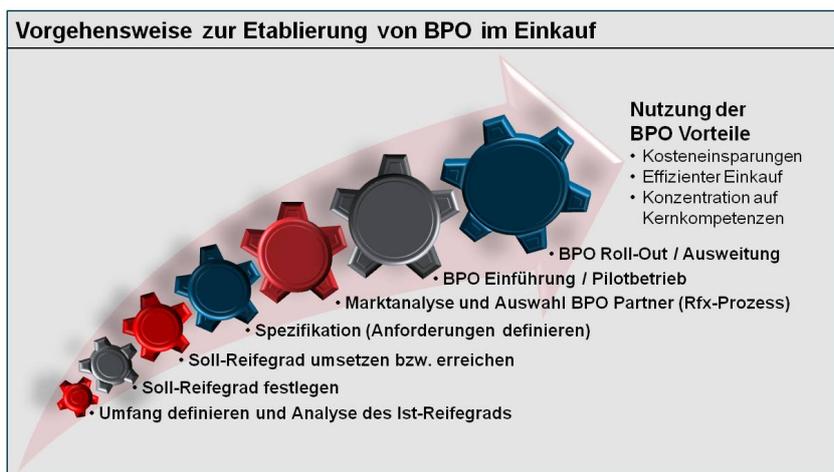
Ziel / Lösung	Einkaufsberatung	Einkaufsdienstleistung	Einkaufssoftware
Schnittstellenmanagement			
Kurzfristige Wirkung			
Internes Marketing	✓		✓
Single Point of Contact (S.P.O.C.)	✓		✓
Langfristige Wirkung			
Systeme	✓		✓
Change Management (Early Involvement, durchsetzbare Einkaufsrichtlinie)	✓		
Risikomanagement			
Kurzfristige Wirkung			
Frühindikatoren	✓	✓	✓
Währungsrisiken / Hedging	✓		✓
Outsourcing	✓	✓	
Factoring	✓	✓	
Langfristige Wirkung			
Risikosteuerung	✓		✓
Outsourcing	✓	✓	
Factoring	✓	✓	
Mitarbeiterqualifizierung			
Kurzfristige Wirkung			
Stellenprofil / Skill	✓		
Coaching-on-the-Job	✓		
Langfristige Wirkung			
Schulungen	✓		
Trainings	✓		
Reorganisation			
Kurzfristige Wirkung			
Interimsmanagement	✓		
Langfristige Wirkung			
Lead-Buyer-Konzept	✓		✓
Zentrale / dezentrale Organisation	✓		✓

4 Outsourcing im Einkauf

Das im Einkauf bereits seit vielen Jahren bekannte Business Process Outsourcing (BPO) findet zwar in der Praxis seit langem Anwendung – beispielsweise in deutschen Unternehmen wie Hochtief oder der Deutschen Bank – doch zurzeit wird noch eine Zurückhaltung der Verlagerung des Einkaufs von indirektem Material an einen externen Beschaffungsdienstleister beobachtet.

Während in anderen Funktionseinheiten, wie beispielsweise Human Resources oder CRM-Services, das BPO-Modell längst etabliert ist, gibt es besonders im Mittelstand noch einen starken Nachholbedarf. Großunternehmen haben dagegen den Trend bereits in den letzten 3–4 Jahren erkannt und sich intensiv einer Etablierung gewidmet, schließlich hat dieses Modell eine Vielzahl von Vorteilen.

Beispielhafte Zielsetzungen im Einkauf indirekter Materialien und Dienstleistungen der outsourcenden Unternehmen sind Prozesskosten-Einsparungen, Überleitung möglichst aller Lieferanten in ein elektronisches Bestell- und Rechnungsverfahren, gleichartige Zahlungskonditionen über alle Lieferanten sowie Lieferantenreduktion. Diese Ziele setzt der BPO-Dienstleister um und übernimmt in diesen Fällen eine Handelsfunktion, so dass das beschaffende Unternehmen nur noch einen Lieferanten für Bestellungen, Rechnungen und Zahlungen in seinen Systemen und Prozessen führen muss. Dieser BPO-Lieferant wiederum konsolidiert prozesstechnisch und systemisch alle für das Unternehmen notwendige Lieferanten. Man spricht bei dieser „virtuellen Händlerabwicklung“ auch gerne vom „ein-Kreditor-Modell“ oder einem „Konsolidator-Modell“.



Quelle: amc Group

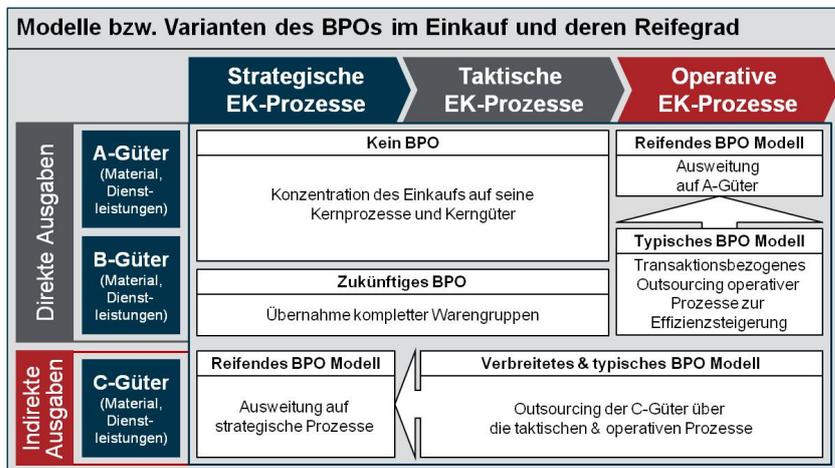
Die Hauptgründe, warum sich viele Einkaufsleiter in Deutschland noch scheuen, BPOs zu etablieren, liegen auch in der Auswahl des Konsolidators. Der Einkauf ist ein vielschichtiges Thema und besitzt unmittelbare Einwirkung auf die Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Der Konsolidator muss die Einkaufskompetenz haben, die abzuwickelnden Warengruppen marktoptimal zu beschaffen als auch die notwendige IT-Infrastruktur vorhalten, um die Gesamtabwicklung im eigenen System durchzuführen. Dies und die große Vielfalt unterschiedlicher Modelle und Varianten eines BPOs im Einkauf erleichtern nicht gerade die Auswahl. Welches ist das richtige Modell? Diese Frage lässt sich nur beantworten, indem sich über Art und Weise sowie den Umfang eines möglichen Outsourcings intensiv ausgetauscht wird. Ein solches Projekt sollte professionell geplant und gemanagt werden.

Durch die Verknüpfung von Outsourcing der Beschaffungsprozesse indirekter Materialien in sogenannte Low-Cost-Länder kommt es häufig zu Problemen, da diese das Know-how der lokalen Märkte und Dienstleistungen nicht besitzen – ein Nacharbeiten der eigenen Mitarbeiter wird nötig, Zusatzkosten werden generiert und Durchlaufzeiten verlängern sich. Um solche Probleme zu vermeiden, sollte in den meisten Fällen ein Dienstleister mit Personal im Land der zu versorgenden Werke bevorzugt werden. Um eine Einführung von BPOs überhaupt möglich zu machen, muss der Einkauf einige Voraussetzungen erfüllen. Eine der Wichtigsten sind hier standardisierte, definierte, dokumentierte und angewendete Einkaufsprozesse, die auch mit adäquaten Einkaufssystemen unterstützt werden. Eine Vielzahl an

Unternehmen erfüllt heutzutage diese Grundvoraussetzung noch nicht, so dass eben eine solche Einführung erheblich erschwert bzw. sinnlos wird. Vor diesem Hintergrund ist dann maximal ein Outtasking von einzelnen Prozessschritten denkbar.

Ein typisches und sehr verbreitetes Modell des Procurement BPO ist die Auslagerung des taktischen und operativen Einkaufs der C-Güter, wie es der hohe Nutzungsgrad von Onlinekatalogen beweist. Dieses Modell reift dahingehend, dass auch zunehmend strategische Themen von den Outsourcing-Partnern übernommen werden, wie Lieferantenmanagement oder Beschaffungsmarktanalysen. Ein weiterer Schwerpunkt des BPO Gedankens ist die Übernahme rein transaktionsbezogener Aktivitäten durch Dienstleister über A-, B- und C-Güter hinweg – im Idealfall auch noch vor Ort in einem „best-cost-country“. Ausgehend von diesen typischen Einsätzen entwickelt sich das Geschäft klar in Richtung der ganzheitlichen Übernahme der C-Güter und große Teile der B-Güter. Auch da viele Einkaufsabteilungen aufgrund von Ressourcenknappheit die C- und viele B-Güter nicht mehr angemessen bearbeiten können, steht der Aufwand zum Nutzen meist in keinem Verhältnis.

Darstellung der verschiedenen BPO-Modelle systematisiert und kategorisiert nach den betroffenen „Einkaufsprozessen“ sowie den betroffenen Gütern



Quelle: amc Group

Durch die Spezialisierung ist es einem BPO-Dienstleister möglich, dediziertes Warengruppen-Know-how aufzubauen, womit auch C- und B-Güter strategisch bzw. taktisch optimal bearbeitet werden können. Durch die Bündelung gleichartiger Beschaffungsvolumina mehrerer Kunden kann der BPO-Dienstleister auch Skalen- und Synergieeffekte nutzen. Beides führt zu einer Verbesserung der Einkaufspositionen (inkl. Preissenkung) sowie geringeren Prozesskosten. Eine Kosten-Nutzen-Analyse der Ausgliederung sollte jedoch mittels eines professionellen Business Cases über mehrere Jahre erfolgen.

Ein weiteres und in der Praxis weit verbreitetes Instrument bei der Implementierung von BPOs im Einkauf ist die Auslagerung zunächst weniger ausgewählter Prozesse oder Warengruppen, wodurch das Risiko zu Beginn so gering wie möglich gehalten wird. Nach dem erfolgreichen „Pilot“ können dann weitere Warengruppen oder Prozesse an den BPO Dienstleister verlagert werden. Die Verträge zwischen BPO-Dienstleistern und Unternehmen werden meist über drei, vier Jahre abgeschlossen, so dass anschließend eine Überprüfung in Form einer „make-or-buy“-Entscheidung erfolgen kann. Auf diese Weise entsteht ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Einkauf und BPO-Dienstleister, aber keine vollständige Abhängigkeit.



Erfahrungsbericht: Die Auslagerung des C-Teile-Einkaufs an einen Dienstleister

Allgemeines Konzept

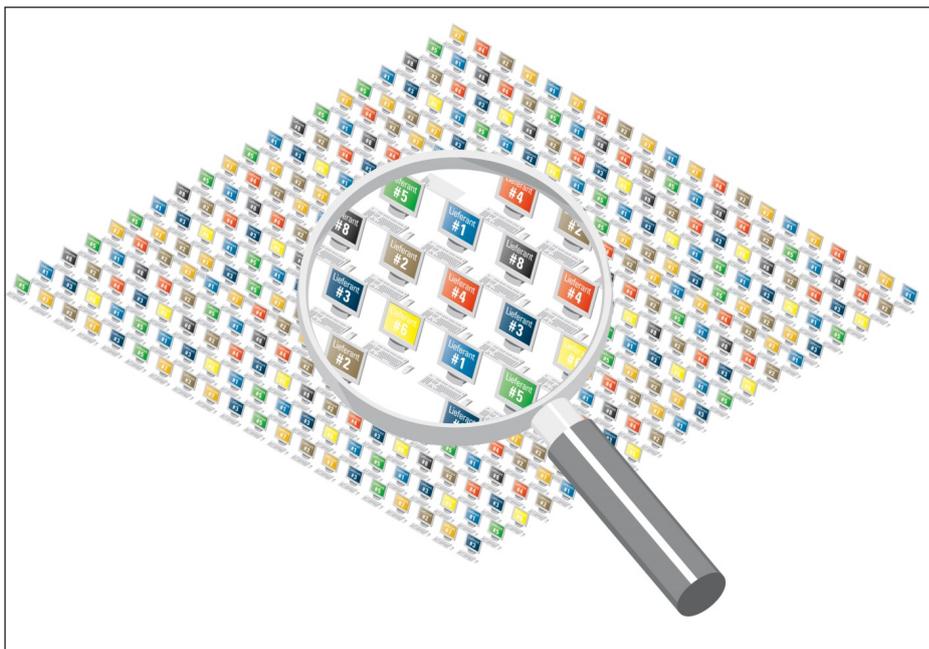
Der Beschaffungsdienstleister erledigt den C-Artikel-Einkauf über eine eigene, nicht öffentlich zugängliche Internetplattform und über eine Schnittstelle aus dem kundeneigenen ERP-System. Als ausgelagerter Teil des Einkaufs kümmert er sich um die Bestellanforderungen der Fachabteilungen, die auch als Freitexteingaben getätigt werden können, was gerade bei Zeichnungsteilen und Einmalbedarfen unumgänglich ist. Vor Beginn der Geschäftsbeziehung wird eine Analyse der bestehenden Einkaufswerte durchgeführt und Optimierungen in Form von alternativen Lieferanten vorgeschlagen. Zusätzlich werden auch aus dem laufenden Geschäftsbetrieb heraus Bestellungen einer Plausibilitätsprüfung unterzogen und mögliche alternative Bezugsquellen aufgetan, die bei Bedarf nach Rücksprache mit dem jeweiligen Besteller genutzt werden. Bestehende Lieferanten und zugehörige Rahmenverträge werden auf Wunsch übernommen. Durch Bündelung der Volumina der verschiedenen Kunden besteht eine bessere Verhandlungsposition gegenüber den einzelnen Lieferanten. Ein strategischer Einkauf verhandelt regelmäßig die Konditionen bzw. Preise, der erzielte Vorteil kommt komplett dem Kunden zugute. Darüber hinaus analysiert der Einkaufsdienstleister Rohstoffpreisentwicklungen und führt kundenübergreifende Produktumstellungen durch. Der Kunde erhält eine vorkontierte, geprüfte Sammelrechnung und wird einem festen Ansprechpartner zugeordnet, dies vereinfacht die Kommunikation erheblich.

Schritte zur Implementierung

I. Konzeptvorstellung

Der Entscheidungsprozess läuft je nach Unternehmen unterschiedlich ab. Viele Unternehmen haben bereits die Entscheidung getroffen, den C-Artikel-Einkauf (oder Teile davon) auszulagern, suchen jedoch noch den geeigneten Partner. Andere Unternehmen sind möglicherweise noch unschlüssig oder nicht ausreichend vom Konzept der Einkaufsdienstleistung überzeugt. In beiden Fällen findet eine Präsentation der Dienstleistung vor Ort statt, in der das allgemeine Konzept erläutert und mögliche Fragen geklärt werden. Dies kann von offensichtlichen Fragen wie den Kosten und der Zuverlässigkeit bis zu spezielleren Themen wie der Individual- und Einmalbeschaffung reichen.

II. Analyse des Einkaufsprozesses



Quelle: BSM GmbH

Ist die Entscheidung zu einer Auslagerung des C-Teile-Einkaufs gefallen, findet eine umfangreiche Einkaufswerteanalyse anhand von Kreditorenrechnungen oder kundeneigenen Aufstellungen statt, an deren Ende eine repräsentative Einsparung steht. Hierbei werden bereits mögliche Einsparpotenziale in Form von alternativen Lieferanten oder Artikeln aufgezeigt. Gerade im Bereich der C-Artikel kommen oftmals die sogenannten Systemlieferanten zum Einsatz. Diese können zwar attraktive Konditionen in ihrem Kernsortiment bieten, sind aber in allen anderen Artikelbereichen in der Regel deutlich teurer. Gerade hier können erhebliche Einsparpotenziale aufgedeckt werden.

III. Festlegung des zukünftigen Einkaufsprozesses

Nach Präsentation der Einkaufswerteanalyse erfolgt eine Abstimmung des Einkaufsprozesses nach den individuellen Wünschen des Kunden. Hierbei wird die Art des bevorzugten Bestellweges, zum Beispiel WebShop oder eine Schnittstelle aus dem kundeneigenen ERP-System, festgelegt und eine Rechtsstruktur erarbeitet.

IV. Festlegung der Bestellberechtigungen der einzelnen Benutzer

Der Kunde legt – basierend auf der vorher erarbeiteten Rechtsstruktur – genau fest, ob und wenn ja wer Bestellungen autorisieren darf, welche Budgetrestriktionen für die jeweiligen Mitarbeiter existieren und auf welche Kostenstellen bzw. -träger bestellt werden darf. In der Regel sind die Autorisierer in erster Instanz die direkten Vorgesetzten bzw. Abteilungsleiter, bei einer mehrstufigen Autorisierung die vorgelagerten Bereichs- bzw. Betriebsleiter. In einigen wenigen Fällen werden Bestellungen vom Einkauf autorisiert, wobei hierbei natürlich wieder Aufwand in ebenjener Abteilung entsteht, die durch den Dienstleister entlastet werden soll. Im Zuge der Berechtigungsvergabe kann Benutzern ein fester Artikelpool zugeordnet werden, aus dem sie bestellen dürfen.

V. Festlegung der auszulagernden Artikelbereiche

Zum Start legt der Kunde fest, welche Artikelbereiche des C-Teile-Spektrums er dem Dienstleister übertragen möchte. Häufig werden bereits alle Bereiche zum Beginn der Zusammenarbeit übertragen. Hier spielen vor allem bestehendes Know-how, Komplexität und Volumen eine entscheidende Rolle.

VI. Projektteamsitzungen / Qualitätsabstimmung

Vor Beginn der Einkaufstätigkeit durch den Beschaffungsdienstleister erfolgt eine Qualitätsabstimmung in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden. Hierzu wird ein Projektteam gebildet, welches durch Kundenmitarbeiter aus den unterschiedlichsten Abteilungen ergänzt wird. Hier wird festgelegt, welche Artikel umgestellt werden können, welche Qualitätsanforderungen bestehen und auf etwaige Besonderheiten hingewiesen. Jeder Kunde hat nicht austauschbare Artikel, die sich durch einzigartige Eigenschaften definieren. (z.B. Berufsbekleidung im Reinraumbereich) Auf der anderen Seite existieren für die meisten Artikel adäquate und zugleich günstigere Alternativen bei gleicher Qualität. Diese werden im Rahmen der Projektteamsitzungen vorgestellt, im nächsten Schritt erfolgt eine Bemusterung der Alternativen beim Kunden. Ist der Testlauf erfolgreich, wird umgestellt.

Ein Austausch der bestehenden Lieferantenkonditionen erfolgt ebenfalls in diesem Schritt, hier werden Rahmenbedingungen sowie Rabatt- und Bonusvereinbarungen analysiert. In diesem Zuge informiert der Kunde nun die Lieferanten über das Outsourcing des C-Teile-Einkaufs und die Übergabe der Einkaufsverantwortung.

VII. Abbildung der Aufbauorganisation

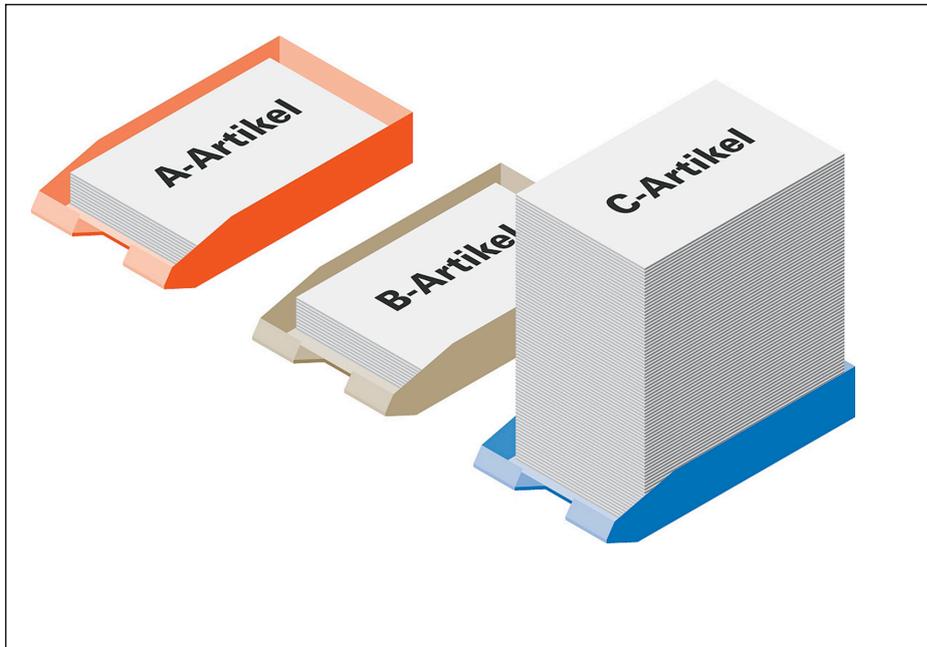
Da die Sammelrechnungen vorkontiert sind, müssen die Kostenstellen, -träger und -arten, auf die bestellt werden darf, festgelegt werden. Anschließend werden diese in das ERP-System des Dienstleisters übernommen und zusammen mit den benötigten Lieferanschriften verfügbar gemacht. Auch hier richtet man sich ganz an den Wünschen des Kunden aus. (Wer darf auf welche Kostenstelle bestellen? Gibt es Kostenstellenbudgets?) Bestandsgeführte Artikel können mit den kundeneigenen Materialnummern verknüpft werden. Dies erleichtert das Auffinden der Artikel erheblich.

VIII. Festlegung des zukünftigen Einkaufsprozesses

Nach Präsentation der Einkaufswerteanalyse erfolgt eine Abstimmung des Einkaufsprozesses nach den individuellen Wünschen des Kunden. Hierbei wird die Art des bevorzugten Bestellweges, zum Beispiel WebShop oder eine Schnittstelle aus dem kundeneigenen ERP-System, festgelegt und eine Rechtsstruktur erarbeitet.

IX. Benutzerschulung / Start der Zusammenarbeit

Nach Abschluss der organisatorischen Phase erfolgt eine Schulung der Kundenbenutzer im Umgang mit dem WebShop oder eine Einweisung in die Schnittstelle aus dem eigenen ERP-System. Der persönliche Kontakt ermöglicht die Klärung von Fragen und die Beseitigung von Unsicherheiten. Schon während der Schulung können erste Bestellungen erfolgen, der Übergang in die operative Zusammenarbeit erfolgt also nahtlos.



Quelle: BSM GmbH

Fazit

Da dem Bereich des C-Teile-Einkaufs nach wie vor eine geringe Bedeutung beigemessen wird, lässt sich sagen, dass nahezu jeder Artikelbereich Einsparpotenziale aufweist. Natürlich sind diese zu Beginn der Zusammenarbeit am höchsten, aber auch aus dem laufenden Geschäftsbetrieb heraus können durch alternative Bezugsquellen, akribische Verhandlungen und steigende Volumina teilweise erhebliche Einsparungen erzielt werden. Obwohl sich die Industrie zunehmend der Bedeutung von Prozesskosten und dem Total Cost of Ownership-Ansatz bewusst wird, werden im Einkauf die Weichen für eine Auslagerung des C-Teile-Spektrums teilweise nur sehr langsam gestellt. Die Befürchtung des Kontroll- und Know-how-Verlustes beschäftigt verständlicherweise viele Einkaufsabteilungen. Außerdem wird der hohe Aufwand, dem ein verhältnismäßig geringes Volumen gegenübersteht, bei der Betrachtung der Kosten oft vernachlässigt. Die Sensibilisierung für diese Thematik, die Schaffung einer Vertrauensbasis und die bewusste Abgrenzung gegenüber alternativen Konzepten ist ein schrittweise erfolgreicher Prozess.

Autor: Philipp Lengwenings

6 Einkauf und Beschaffungsdienstleister: Die Sicht des Einkaufs

Der vorliegende Leitfaden klärt über den Einsatz von Beschaffungsdienstleistern auf und bietet Hilfestellungen. Diese Anregungen und Unterstützungsansätze werden von der Dienstleisterseite gegeben. Wo jedoch sehen Einkäufer Hürden bzw. Verbesserungspotential bei einem solchen Einsatz? Was erwartet sich der Einkauf überhaupt von einem Beschaffungsdienstleister? In diesem Kapitel des Leitfadens sind Antworten von Einkaufsleitern zu diesen und weiteren Fragen zusammengefasst.

Was erwartet der Einkauf von Beschaffungsdienstleistern?

Was will der Einkauf durch den Einsatz von Beschaffungsdienstleistern erreichen?

Einkaufsentscheider sind über die gesamte Beschaffungskette hinweg aufgefordert, unter sich schnell ändernden Rahmenbedingungen zu agieren. In der Praxis sind daher optimal abgestimmte Prozesse und Abläufe zwingend notwendig. Die Beschaffungsumsetzung, also das operative Geschäft, automatisiert sich zunehmend. Der Schwerpunkt in Einkauf und Logistik liegt zukünftig verstärkt auf strategischem Lieferanten- und Risikomanagement. Durch den Einsatz von Beschaffungsdienstleistern erwartet sich der Einkauf eine Entlastung bei der Erledigung seiner Routineaufgaben.

Der Dienstleister soll einen Mehrwert schaffen. Zum Beispiel, im Falle eines Kataloges, durch Leitungsbündelung zur Preis- und Prozessoptimierung beitragen bzw. Beschaffungsprozesse automatisieren und transparent gestalten.

Ein genutztes Tool vom Dienstleister sollte selbsterklärend, nutzerfreundlich und intuitiv nutzbar sein sowie über Standardschnittstellen zu den ERPs verfügen.

Insbesondere beim Einsatz von Einkaufsberatung gilt: Das vergebene Projekt kann mit der eigenen Manpower / dem eigenen Know-how intern nicht geschafft werden, daher wird das Projekt an Dienstleister vergeben. Durch die Fremdvergabe wird erwartet, die freigewordenen internen Kräfte und Ressourcen auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Wo sind die Schnittstellen zwischen Einkaufsabteilung und Beschaffungsdienstleistern?

Die erste Schnittstelle ist der Einkauf. Er definiert die Anforderungen, die Konditionen, das Volumen und definiert die Workflows. Nach der Definition der genannten Punkte ist der Einkauf idealerweise überhaupt nicht mehr eingebunden. Auch die Freigabeinstanz für Bestellungen sollte nicht durch den Einkauf erfolgen sondern durch die Kostenstellenverantwortlichen. Dies ist jedoch von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig.

Durch die Auslagerung der operativen Ausführung in die Schnittstelle, d.h., der Bedarfsträger übernimmt die Beschaffung, hat der Einkauf Ressourcen für die strategischen Dinge. Er schafft die Voraussetzung für den Einsatz eines Tools, bestimmt Preise und Kosten sowie die Beschaffungswege. Durch die Umsetzung durch den Bedarfsträger ist gleichzeitig das 4-Augen-Prinzip erfüllt.

Was sollte bei der Einbindung von Beschaffungsdienstleistern bei der Beschaffung von Dienstleistungen beachtet werden?

Beim Einsatz ist darauf zu achten, dass die zusätzliche Schnittstelle nicht einen prohibitiv hohen Zusatzaufwand verursacht, der eventuelle Savings auffrisst. Der Aufwand bei gleichem Ergebnis darf nicht genauso hoch sein, wie wenn der Einkauf selbst abgewickelt wird. Zusätzlicher Aufwand entsteht z.B. durch das nötige Briefing des Beschaffungsdienstleiters bezüglich der im eigenen Hause geltenden Regeln zum Umgang mit den Dienstleistern. Weiter birgt das Dazwischenschalten eines Beschaffungsdienstleiters bei der Beschaffung von Dienstleistungen die Gefahr, dass Informationen bezüglich der exakten Anforderungen an den Dienstleister verloren gehen. Ein Briefing über die gewünschte Dienstleistung erfolgt dann nicht mehr direkt an den Dienstleister sondern erfolgt über den Umweg des Beschaffungsdienstleiters. Dies kann, zumindest bei komplexeren Dienstleistungen, problematisch sein.

Welche Probleme existieren bei der Zusammenarbeit?

Die Probleme liegen häufig in den kommunikativen und technischen Schnittstellen. Sobald das Unternehmen außerhalb des gängigen Rasters liegt, z.B. nicht mit SAP als ERP arbeitet, gestalten sich die Dinge schwierig bzw. der Implementierungsaufwand steigt beim Fehlen einer Standardschnittstelle.

Welche unterschiedlichen Sichtweisen haben die beiden Seiten Einkauf und Dienstleister?

Auf der befragten Einkäuferseite wird konstatiert, dass keine großen Unterschiede in der Sicht der Dinge existieren. Immer mehr Dienstleister erkennen, dass sie sich an den Bedürfnissen des Einkaufs und damit des Kunden orientieren müssen. Unterschiede existieren allerdings im Bereich der praktischen Umsetzung. Manche Lösungen sind zu techniklastig bzw. overengineered. Der Nutzer benötigt statt einer Highend-Lösung eine Anwendung mit hoher Nutzerfreundlichkeit.

Wie kann die Einbindung der Einkaufsabteilung beim Dienstleistungseinkauf verbessert werden?

Dem Einkauf muss dazu durch eindeutig definierte, einheitliche und verbindlich geltende Prozess-Standards eine klare Rolle zugewiesen sein. Die Geschäftsführung/der Vorstand muss sich zu diesen Prozessen committen und die frühzeitige Einbindung des Einkaufs sicherstellen, sodass er bereits zu Beginn des Projektes ergänzende Vorschläge einbringen und die weiteren Verhandlungen führen kann. Der Einkauf unterstützt den Bedarfsträger als kritischer Partner, der neue Ansätze einbringt und fachliche Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive hinterfragt. Er prüft die Annahmen der Bedarfsträger und bringt sein kaufmännisches Know-how ein.

Die Einkaufsabteilung wiederum muss zum Ziel haben, als Partner der Bedarfsträger respektiert und akzeptiert zu werden. Dazu muss sie Know-how aufbauen, um das Gebiet zu beherrschen sowie das Vertrauen der internen Kunden zu gewinnen. Es gilt: Niemandem soll etwas weggenommen werden, aber die Konditionen sollen verbessert und Transparenz geschaffen werden. Steht der Einkauf erst am Beginn der Integration, sollte ein langfristiger Zeitplan aufgestellt und dieser Schritt für Schritt umgesetzt werden. Es empfiehlt sich z.B. mit kleineren Projekten zu beginnen und auf diese Weise Vertrauen zu gewinnen und eigenes Know-how aufzubauen. Der Einkauf kann dadurch aufzeigen, welchen Mehrwert er schafft.

Den Dienstleistern muss klar verdeutlicht werden, dass das sogenannte Backdoorselling nicht erwünscht ist und langfristig zu nichts führt. Empfehlung für die Dienstleister: Auf die Beschaffung zugehen! Letztlich trifft man am Ende des Tages doch aufeinander. Eine von Anfang an abgestimmte Zusammenarbeit erleichtert beiden Seiten die Arbeit und führt zu besseren Ergebnissen.

Welche Dienstleistungen werden zukünftig verstärkt eingekauft?

Aufgrund der Globalisierung und des dadurch erhöhten Aufwandes für die Anpassung der Einkaufsorganisation werden verstärkt Dienstleistungen im Bereich des Lieferanten- und Produktsourcing nachgefragt werden. Dies gilt ebenso für alle Bereiche in denen durch den Einsatz von Dienstleistern Prozesse schlanker und effizienter gestaltet werden bzw. Transparenz geschaffen wird, da sich der Einkauf in seiner Wandlung vom Abwickler und „BANFer“ hin zum Wertschöpfungspartner geänderten Aufgaben und gestiegenen Anforderungen gegenüber sieht. Ein weiterer Nachfragezuwachs wird für Anbieter von Kosten- und Wertanalysetools erwartet.

Verlagerung der Aufgaben und Anforderungen



Abbildung: Aufgaben und Anforderungen an den modernen Einkauf.¹

¹ Vgl.: BMWi, Impulse für mehr Innovation im öffentlichen Beschaffungswesen, S. 31.

Total Cost of Ownership

Ein wesentlicher Bestandteil der fünften Fassung dieses Leitfadens stellt das Kapitel zum Thema Total Cost of Ownership (TCO) dar. Das Thema ist wohl bekannt, doch scheitert die erfolgreiche Nutzung dieses Ansatzes oft an der Komplexität. Es müssen nicht nur ein Vielzahl verschiedener, sicherlich niemals vollständig ermittelbarer, Kosten erfasst werden sondern auch unterschiedliche Produktgruppen und Beschaffungswege sowie strategische Elemente wie Versorgungssicherheit und Verfügbarkeit berücksichtigt werden. Dieses Kapitel soll einen ersten Anhaltspunkt über die Herangehensweise an den TCO-Ansatz bieten.

Definition

Der Total Cost of Ownership-Ansatz (TCO) basiert auf der Überlegung, dass bei einer vollständigen Bewertung der Kosten eines Beschaffungsgutes nicht nur der Einkaufspreis, sondern alle Kosten, die bei der Beschaffung, der Nutzung und der Wartung bzw. Instandhaltung anfallen, berücksichtigt werden sollten. Zu den TCO zählen weiter die Kosten des Beschaffungsprozesses, z.B. die Lieferantenauswahl und -kontrolle, Kosten für die Verwaltung und die Kosten für die Entsorgung. Aus Studien geht hervor, dass die TCO den reinen Einkaufspreis um ein Vielfaches übertreffen können und sie somit durchaus Entscheidungsrelevanz haben. Aufgrund der oftmals komplizierten Ermittlung der Kosten und der damit verbundenen Zeitintensität sollte jedoch sichergestellt werden, dass die Kosten für eine TCO-Analyse den erwarteten Nutzen nicht übersteigen. Eine Bewertung wird z.B. sehr komplex, wenn verschiedene Lieferanten unterschiedliche Serviceleistungen zu einem Beschaffungsgut anbieten. Typischerweise geht man von der Rentabilität einer TCO-Analyse aus, wenn die betrachtete Objektgruppe einen großen wertmäßigen Anteil an den Beschaffungskosten aufweist, regelmäßig beschafft wird und mit dem Gut hohe Transaktionskosten verbunden sind, die man glaubt senken zu können. Dieser erweiterte Blickwinkel ermöglicht es, nachgelagerte Kosten zu ermitteln, zu benennen sowie Ansätze für die Optimierung der Kosten und für Vertragsverhandlungen zu geben. Die TCO unterscheiden sich für jede Materialart und jede Geschäftsbeziehung zu jedem Lieferanten.

Man unterscheidet zwei Arten von TCO-Analysen: eine einmalige und eine permanente Untersuchung. Eine einmalige TCO-Analyse wird empfohlen, um Einzelprojekte, wie Fragen der Ausgliederung von Unternehmensteilen, die Auswahl von Schlüssellieferanten oder den Abschluss einer strategischen Allianz, zu bewerten. Die weniger häufige, permanente und automatisierte Analyse wird genutzt, um sich wiederholende Prozesse, wie z.B. die Beschaffung von Verpackungsmaterial, zu kontrollieren. Es wird allerdings auch empfohlen eine einmalige TCO-Analyse, auf deren Grundlage eine Entscheidung getroffen wurde, nach einiger Zeit erneut zur Zielkontrolle durchzuführen.

Abschließend sei darauf verwiesen, dass in der Literatur häufig lediglich Aufzählungen zu den jeweiligen Kostenzuordnungskriterien zu finden sind. Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann nicht erhoben werden. Trotzdem birgt eine nur grob durchgeführte TCO-Analyse bereits ein erhebliches Potential, da Kosten in die Sourcingentscheidung einbezogen werden, die ansonsten, trotz ihrer Entscheidungsrelevanz, vernachlässigt würden. Durch die Analyse der gesamten Kosten der jeweiligen Alternativen soll es somit ermöglicht werden, die tatsächlich kostengünstigste zu ermitteln. Es bleibt zudem die Frage, ob jedes Kriterium, und das nicht nur bei sehr komplexen Supply Chains, in einem vernünftigen und vertretbaren Maße monetarisierbar ist.

TCO in drei Phasen

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, ist es alleine schon wegen der Vielzahl der zu berücksichtigenden Kosten sinnvoll, die TCO-Analyse anhand verschiedener Phasen durchzuführen. Nachfolgend wird entweder allgemein in

- die Anschaffungsphase (sämtliche Kosten für die Beschaffung und die Bereitstellung),
- die Nutzungsphase (sämtliche Kosten, die während der Nutzung entstehen können) und
- die Nachnutzungsphase (Verwertung) unterschieden oder nach

- Bedarfsermittlung,
- Bestellphase und
- Nachlieferungsphase

differenziert. Die zweite Gliederung der Phasen orientiert sich dabei stärker am Einkaufsprozess. Beide Möglichkeiten dienen letztlich der besseren Zuordnung der verschiedenen Kosten.

Zusätzlich werden in den einzelnen Phasen die Kosten nach direkten (budgetierbaren) und indirekten (nicht budgetierbaren) Kosten untergliedert.

TCO bei verschiedenen Güterkategorien

Je nach Art der zu beschaffenden Güter sollte unterschiedlich an die TCO-Analyse herangegangen werden. Es ist sinnvoll, nach direkten Gütern, indirekten Gütern und Investitionsgütern und Maschinen zu unterscheiden. Die nachstehend Abschnitte widmen sich ausführlich der TCO-Analyse in den genannten Güterkategorien.

Direkte Güter

Werden bei direkten Gütern häufig nur die reinen Produktkosten als Kostenblock der gesamten Beschaffungskosten betrachtet, sind bei einer Total Cost of Ownership (TCO) Betrachtung jedoch die kompletten Beschaffungskosten („Landed Costs“) zu berücksichtigen. Hierbei wirken eine Reihe von quantitativen und qualitativen Einflussgrößen in der Wertschöpfungskette bis hin zum Fertigprodukt. Dies führt dazu, dass eine Kostenbetrachtung im unternehmensübergreifenden Gesamtkontext erfolgen muss. So spielen neben strategischen Lieferantenbeziehungen auch produktionsbezogene Effekte und Einflüsse auf das Produktimage eine Rolle. Folgende ausgewählte Aspekte treten insbesondere bei direkten Gütern auf und verdeutlichen den unternehmensübergreifenden Gesamtkontext einer TCO-Abrechnung:

■ Kostenbezogen ■ Strategisch	<u>TCO-Aspekte</u>	<u>Verantwortlich</u>	<u>Beteiligt</u>
Anschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktkosten ■ Zahlungskonditionen ■ Logistikkosten – Fracht u. Lager ■ Einfuhrkosten ■ Währungskosten ■ Komplementär- / Bündelungseffekte ■ Bedarfsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung ■ Einkauf ■ Einkauf ■ Einkauf ■ Einkauf ■ Einkauf (strateg.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkauf ■ Zollexperten ■ Warengruppenmanagement
Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Logistikkosten – Bestände ■ Fertigungs- / Logistikeffizienz ■ Sicherstellung der Verfügbarkeit ■ Gewährleistungs- und Haftungsstrategie ■ Lieferantenintegration 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktion ■ Produktion ■ Einkauf ■ Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkauf ■ Einkauf
Nachnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entsorgungslogistik ■ Qualitätseinflüsse und -auswirkungen ■ Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SCM ■ Einkauf ■ Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertrieb, Marketing ■ Geschäftsführung, Unternehmenskommunikation

Kostenelemente für Direktmaterial in den einzelnen Beschaffungsphasen

In der Anschaffungsphase sind die Produktkosten der Kernaspekt, die auf einer möglichst genauen Spezifikation durch die Entwicklung und den Einkauf basieren. Wesentlicher Hebel für den Einkauf liegt in der Beeinflussung von Zahlungskonditionen wie z.B. Skonti, Rabatte und Kickbacks. Logistikkosten wie Fracht-, Lager- und Handlinggebühren stellen einen weiteren wesentlichen Einkaufshebel dar. Oft lohnt es sich, diese Inbound-Kosten separat auf den Prüfstand zu stellen und zu managen. Einfuhrkosten, typischerweise Zölle, können durch eine Optimierung der Zollklassifizierung häufig signifikant beeinflusst werden. Weitere Herausforderung für den Einkauf ist das Währungsmanagement. Dies beginnt mit der Fakturvereinbarung und reicht hin bis zum Hedging von Währungen.

Wesentlicher Kostenfaktor in der Nutzungsphase sind die Logistikkosten insbesondere Bestandskosten. Der Einkauf kann über intelligente Bestandsmanagementsysteme ein Optimum zwischen Beständen beim Lieferanten und im eigenen Haus und deren Ownership in enger Abstimmung mit dem Supply Management herbeiführen. Hierzu bedarf es einer extrem engen Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Lieferanten und den internen Beteiligten. Darüber hinaus muss der Einkauf die Auswirkungen von Produktqualität und eingekauften Logistikkonzepten auf den Wertschöpfungsprozess im Auge behalten und managen, wie z.B.

- Effizienz in der Fertigung: Produktqualität kann Fertigungsabläufe beeinflussen
- Risiken der Verfügbarkeit, Kosten für Störungen in der Wertschöpfungskette, z.B. Produktionsausfälle durch Versorgungsengpässe

Derartige Risiken müssen durch den Einkauf über entsprechende Garantie- und Gewährleistungsstrategien sowie Haftungsvereinbarungen abgedeckt werden.

In der Nachnutzungsphase treten Kosten für die Entsorgungslogistik auf. Hierbei handelt es sich um Sach- und Personalkosten für die Entsorgung von Reststoffen sowie die Optimierung von Altbeständen. Hinsichtlich der Produktqualität gilt es, aus Vertriebs-, Marketing- und Einkaufssicht die Auswirkungen auf die Endprodukte sowie Chancen und Risiken gemeinsam zu identifizieren.

Integriertes Beschaffungsmanagement für die Optimierung der Gesamtkosten

Klassischer Weise fokussiert der Einkauf zur Kostenreduzierung auf kommerzielle Hebel wie z.B. die Intensivierung des Wettbewerbs durch Verhandlungsstrategien. Im TCO-Kontext ist daher bei der Auswahl von Produkten nicht nur auf den Einzelpreis sondern auf die Bündelungspotentiale über das gesamte Unternehmen hinweg zu achten. Meist werden die kommerziellen Ansatzpunkte bereits intensiv genutzt. Darüber hinausgehende Gesamtkostenpotentiale liegen bei Direktmaterial in den zwei weiteren Dimensionen des integrierten Beschaffungsmanagements. Dies zielt auf kostenoptimierte Spezifikationen oder auf Bedarfsvermeidungsstrategien.

1. Bedarfsmanagement

Ein wesentlicher Aspekt hierbei liegt in der frühzeitigen Einbindung des Einkaufs in den Produktentwicklungsprozess und der Fähigkeit des Einkaufs, Spezifikationen auf den Prüfstand zu stellen und Alternativen zu liefern.

2. Lieferantenintegration

Dieser Ansatz zielt auf eine End-to-End Kostenoptimierung der gesamten Wertschöpfungskette ab (z.B. durch gemeinsame verbesserte Planung, Optimierung von Losgrößen und Abrufmengen). Aber auch das kreative Potential der Lieferanten (Ideen für Kostensenkung) kann hier vollständig genutzt werden. Lieferantenintegration erfordert entsprechend integrative Organisationsansätze und Prozesse, z.B. über cross-functional-Teams. Die Produktkostenanalyse kann als innovatives Tool eingesetzt werden und liefert Verbesserungsansätze für Kostensenkungspotentiale beim Lieferanten, z.B. im Bereich Fertigungseffizienz, Einkaufsqualität, Standortvorteile.

Sustainability als Kernelement intelligenter Kostensenkung

Kostensenkungen ohne Nachhaltigkeitsbetrachtung führen zu unübersehbaren Risiken. Neben der Sicherstellung der Produktqualität für Fertigungsprodukte unter Nachhaltigkeitsaspekten, einschließlich des Nachweises ressourcenschonender Beschaffungsstrategien, wird das Risikomanagement zunehmend wichtig. Vor allem im Kontext mit Global Sourcing muss der Einkauf über entsprechende Due Dilligence

Ansätze sicherstellen, dass gesetzliche oder auch imagerelevante Risiken durch Sustainability-Probleme bei den Lieferanten (z.B. Umweltprobleme, Kinderarbeit, etc.) erkannt und ausgeschaltet werden.

Indirekte Güter

Die Kosten der Beschaffung von indirektem Material (C-Material + MRO) sind im Wesentlichen ein Thema der Prozesskosten. Der Materialwert pro Auftrag ist in der Regel gering, die Prozesskosten sind ein wesentlicher Anteil der Materialkosten. Einsparpotentiale entstehen weniger bei den Materialkosten als durch die Minimierung der Prozesskosten und der Durchsetzung der Rahmenverträge in der Unternehmensorganisation. Die kompletten Kosten (Material + Beschaffungsprozess + Rechnungsprozess + Zahlung + Maverick Buying) werden selten durchgängig erfasst und bewertet. Zu häufig ist noch der reine Materialpreis ausschlaggebend, auch weil der Einkauf nur an Einsparungen des Materialpreises gemessen wird. Da 70%-80% der Bestelltransaktionen eines Produktionsunternehmens für die indirekten Materialien benötigt werden, liegen hier erhebliche Kostensenkungspotentiale. Eine TCO-Betrachtung der Beschaffung indirekter Materialien zeigt sehr schnell, dass der Einkauf nur einen Teil der Kosten zu verantworten hat.

Die 3 Phasen des TCO-Modells sind bei indirektem Material unterschiedlich zu den Phasen bei Investitionsgütern oder direktem Material.

Prozessschritte und Zeitaufwand bei der Beschaffung von C-Material:

Prozessschritte	Prozessowner	Zeit [Min.]
Bedarf festlegen/spezifizieren	Fachbereich	15
Bedarfsanforderung anlegen	Fachbereich	15
Kontierungskontrolle	Fachbereich	5
Freigabe Bedarfsanforderung	Fachbereich	5
Ablage / Durchschlag	Fachbereich	5
Weitergabe an Einkauf	Fachbereich	5
Marktsondierung/ Angebotseinholung	Einkauf	15
Vollständigkeitsprüfung/Klärung	Einkauf	20
Ggf. Rückfragen	Einkauf	5
Kreditorenanlage/ Pflege	Einkauf	6
Bestellauslösung + Versand	Einkauf	20
Bestellüberwachung / Verfolgung	Einkauf	10
Warenlieferung an Annahme	Fachbereich	5
Transport zum Bedarfsträger	Fachbereich	5
Wareneingangsbuchung	Fachbereich	5
Reklamationen	Einkauf	2
Rechnung prüfen	FiBu/Einkauf/Fachbereich	10
Rechnungsbuchung	FiBu	5
Zahlung veranlassen	FiBu	5
Summe:		158

Die Kostenelemente in den 3 Phasen:

Bedarfsermittlung	Bestellphase	Phase Nach-Lieferung
Bedarfserhebung, Bedarfscontrolling	Anfragen der Fachbereiche, Bestellung umsetzen	Lagerbestandskosten
Rahmenverträge verhandeln, Lieferantenauswahl	Lieferantenauswahl, Durchsetzen der Rahmenverträge	Verwertung, Verschrottung
Bestellprozesse festlegen	Beschaffung nicht-geplanter Bedarfe, Sonderbeschaffung	Rechnungsprüfung
Produktharmonisierung	Materialkosten	Zahlungsabwicklung
Dezentrale vs. zentrale Beschaffung	Anlieferung, WE-Prüfung	Reklamationsabwicklung
Die indirekten Kosten liegen bei indirektem Material im Wesentlichen in den Prozesskosten und sind deutlich höher als die direkten Beschaffungskosten		

Fazit:

Die TCO-Betrachtung der Beschaffung von indirektem Material lohnt insbesondere zur Ermittlung der Prozesskosten und der Einsparpotentiale. Die Einsparpotentiale bei indirekten Gütern liegen weniger in Sourcing-Aktivitäten als in Prozesskosten und der konsequenten Nutzung der Rahmenverträge. Gerade die bei dem technischen und Produktionspersonal ungeliebte Produktharmonisierung im Konzern birgt erhebliche Einsparpotentiale. Der konsequente Einsatz von e-procurement Bestellverfahren, elektronische Rechnungsabwicklung/Gutschriftsverfahren und Outsourcing von nicht-strategischen Einkaufsprozessen bringen Kosteneinsparungen von 30% bis 60%

Investitionsgüter und Maschinen

Gerade im Investitionsgüterbereich sind umfassende Einsparpotentiale nur durch eine detaillierte TCO-Betrachtung zu erkennen. Hier machen die reinen Anschaffungskosten (Produktpreis) nur ca. 20 – 40 % der Kosten aus und im Beschaffungscontrolling wird häufig auch nur der reine Produktpreis ausgewiesen. Dies macht die Betrachtung über die 3 nachfolgend erläuterten Nutzungsphasen äußerst wichtig.

Anschaffungsphase: hier werden prinzipiell sämtliche Kosten berücksichtigt, die im Rahmen der Beschaffung und Bereitstellung eines Investitionsgutes anfallen.

Nutzungsphase: es werden alle während der gesamten Nutzung entstehenden Aufwände/Kosten betrachtet.

Nachnutzungsphase: betrachtet werden die Kosten, die mit der Ausmusterung oder Überholung eines Investitionsgutes verbunden sind.

Zur Verdeutlichung folgen Beispiele einiger Kostenfaktoren, die bei der Beschaffung von Investitionsgütern/Maschinen in den Phasen anfallen können:

Anschaffungsphase	Nutzungsphase	Nachnutzungsphase
Produktpreis Finanzkosten Transport/Logistik Installation/Montage Probelauf/Abnahme Inbetriebnahme Mitarbeiterschulung ...	Energie Wartung/Instandhaltung Werkzeugkosten Ersatzteile Abschreibung Effizienz ...	Ausmusterung Überholung/Rekonfiguration Verkauf Entsorgung ...

Zusätzlich sind die Kosten in den einzelnen Phasen nach direkten (budgetierbaren) Kosten wie z.B. Abschreibung und Leasing sowie indirekten (nicht budgetierbaren) Kosten wie z.B. unvorhersehbare Reparatur- und Ausfallzeiten zu unterteilen.

Die Einbindung und Kooperation mit den einzelnen Fachabteilungen wie z.B. Entwicklung, Finanzen, Logistik, Produktion, Produktmanagement sowie der Qualitätssicherung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der TCO-Betrachtung von Investitionsgütern. Mit den Experten aus den Fachabteilungen werden die einzelnen für die Ausschreibung und anschließende Bewertung relevanten Kostenfaktoren festgelegt.

Die Fachabteilungen können in den Phasen des TCO Einfluss auf die jeweiligen zu berücksichtigenden Kostenfaktoren nehmen. Hier finden Sie Beispiele für einzelne Kriterien sowie mögliche beteiligte Fachabteilungen:

Anschaffungsphase		
Kostenfaktor	Kriterien z.B.	Fachabteilung z.B.
Produktpreis	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktionszeichnung • Leistungsmerkmale/Anforderungsprofil 	Entwicklung
Finanzkosten	Kostenmodelle für: <ul style="list-style-type: none"> • Leasing • Miete • Finanzierung • Teilbeträge nach Fortschrittsregelung • Skontierung 	Finanzen
Transport/Logistik	Kostenübernahme (Lieferant oder Kunde): <ul style="list-style-type: none"> • Transport • Versicherung 	Logistik
Installation/Montage	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Kosten • Eigene Personalkosten 	Entwicklung, Produktion, QS
Probelauf/Abnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Kosten • Eigene Personalkosten • Probematerial 	Entwicklung, Produktion, QS
Inbetriebnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Kosten • Eigene Personalkosten • Probematerial 	Entwicklung, Produktion, QS
Mitarbeiterschulung	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Kosten • Eigene Personalkosten 	Entwicklung, Produktion, QS

Nutzungsphase		
Kostenfaktor	Kriterien z.B.	Fachabteilung z.B.
Energie	<ul style="list-style-type: none"> • Verbrauch, bei unterschiedlicher Nutzung (z.B. 1- 2- 3 Schicht) 	Entwicklung
Wartung Instandhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit • Externe Kosten • Eigene Personalkosten 	Entwicklung, Instandhaltung
Werkzeugkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialwerkzeuge 	Entwicklung
Reparatur	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten erforderlicher Ersatzteile • Externe Kosten • Eigene Personalkosten • Stillstandzeiten/Produktionsausfall 	Entwicklung, Produktion, Instandhaltung
Abschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen der Abschreibungsmethodik 	Finanzen
Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Kapazität/Leistung der Maschine • Ausschussquote 	Entwicklung, Produktion

Nachnutzungsphase		
Kostenfaktor	Kriterien z.B.	Fachabteilung z.B.
Ausmusterung	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse mögliches Vorgehen 	Entwicklung
Überholung/ Rekonfiguration	<ul style="list-style-type: none"> • Alternative Einsatzzwecke 	Entwicklung
Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Abnehmer • Externe Abnehmer 	Produktmanagement
Entsorgung	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten und Erlöse 	Entwicklung, Facility Management

Durch die Analyse der gesamten Kostenfaktoren des Investitionsgutes mittels TCO wird häufig schnell ersichtlich, dass sich die vermeintlich billige Anschaffung doch nicht über den Lebenszyklus des Investitionsgutes als die Günstigste in der Gesamtkostenbetrachtung erweist. Kostentreiber oder auch versteckte Kosten sollen mit der TCO-Betrachtung bereits im Vorfeld der Investitionsentscheidung identifiziert werden. Somit kann der Einkauf jederzeit ein optimales Verhältnis zwischen entstehenden Kosten, Leistung und somit der Effizienz nachweisen.

Nach der Angebotsphase wird dann unter Mitwirkung der Fachabteilung der mögliche cost breakdown je Anbieter der einzelnen Phasen ermittelt. Der Preisspiegel zeigt eine rein monetäre Betrachtung der Angebote. Zusätzlich bietet er Ansätze für die Fachabteilung Entwicklung in Zusammenarbeit mit dem Hersteller die identifizierten Kostentreiber durch Konstruktionsänderungen oder Ähnliches zu beeinflussen.

Im folgenden Beispiel würde man bei der alleinigen Betrachtung der Anschaffungskosten die Maschine bei Anbieter 3 kaufen.

Kosten je Phase	Anbieter 1	Anbieter 2	Anbieter 3	Anbieter 4	Bestgebot je Phase
Anschaffung	250.000 €	220.000 €	175.000 €	195.000 €	175.000 €

Bei der kompletten Betrachtung aller Phasen auf Basis einer 5-jährigen Nutzung ändert sich das Bild bereits:

Kosten je Phase	Anbieter 1	Anbieter 2	Anbieter 3	Anbieter 4	Bestgebot je Phase
Summe Anschaffung	250.000 €	220.000 €	175.000 €	195.000 €	175.000 €
Nutzung - Energie/ 1 Schicht	100.000 KW = 90.000 €	90.000 KW = 81.000 €	110.000 KW = 99.000 €	120.000 KW = 108.000 €	81.000 €
- Wartung/Instandhaltung/Jahr	10 x 9.000 € = 90.000 €	5 x 15.000 € = 75.000 €	20 x 5.000 € = 100.000 €	5 x 15.000 € = 75.000 €	75.000 €
- Werkzeugkosten, Ersatzteile, Abschreibung (pauschal)	75.000 €	60.000 €	65.000 €	72.500 €	60.000 €
Summe Nutzung	255.000 €	216.000 €	264.000 €	255.500 €	216.000 €
Summe Nachnutzung	50.000 €	80.000 €	75.000 €	60.000 €	50.000 €
Summe	555.000 €	516.000 €	514.000 €	510.500 €	510.500 €

Da im Bereich der Investitionsgüter / Produktionsmaschinen auch die Effizienz (Leistung) der Maschinen eine große Rolle spielt, sollte hier eine Umrechnung der Kosten auf die mögliche Kapazität - in unserem Beispiel produzierte Stückzahl für 5 Jahre - vorgenommen werden:

Kosten/Leistung	Anbieter 1	Anbieter 2	Anbieter 3	Anbieter 4	Bestgebot
Mögl. Leistung / St. 5 Jahre	9,0 Mio. St.	8,5 Mio. St.	8,0 Mio. St.	8,5 Mio. St.	9,0 Mio. St.
Kosten je 1.000 St.	61,67 €	58,97 €	64,25 €	63,81 €	58,97 €

Fazit: Das Fallbeispiel zeigt verschiedene Aspekte des Gesamtkostenblocks von Investitionsgütern/ Maschinen auf, die für eine Entscheidung benötigt werden.

Es hilft in der Zusammenarbeit beispielsweise mit dem Entwickler, ihm neben Funktionalität und Produktpreis die weiteren Auswirkungen seiner ursprünglichen Anforderungen zu vermitteln und mit ihm gemeinsam eine Möglichkeit für eine Optimierung der Kostenfaktoren zu finden. Auf diese Weise kann der Einkauf wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen, da sich bei vielen TCO-Betrachtungen die alte Weisheit „Keiner ist so reich, sich immer das Billigste leisten (kaufen) zu können!“ bestätigt.

Integration in das Beschaffungscontrolling

Das Beschaffungscontrolling als Segment des Controllings im Unternehmen beinhaltet die Planung, die Kontrolle, die Bereitstellung von Informationen und insbesondere die Steuerung des Einkaufes und der Beschaffung sowie der damit verbundenen Prozesse. Daneben dient es als Entscheidungshilfe z.B. bei der Frage „Make or Buy“ und der Nachweisbarkeit des Einkaufserfolges.

Für ein erfolgreiches Controlling stehen dem Unternehmen eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. So helfen z.B. Portfolioanalysen und Benchmarking bei der Bewertung des Marktumfeldes und der Marktbegleiter, SWOT-Analysen und Value Management (Wertanalyse) unterstützen bei der Analyse spezifischer Fragestellungen und Abweichungsanalysen und Prozesskostenbetrachtungen liefern Informationen für das Prozesscontrolling. Neben z.B. der Nutzwertanalyse und dem Target Costing ist der TCO-Ansatz ein wesentlicher Bestandteil des strategischen Controllings und dient damit der strategischen Entscheidungsunterstützung.

Im Zusammenhang mit dem TCO-Ansatz kommen dem Beschaffungscontrolling insbesondere folgende Aufgaben zu:

- Ständiges Monitoring, ob Veränderungen bei den einbezogenen Faktoren zu einer Veränderung bei den erfassten Kosten führen.
- Prüfen, ob diese Veränderungen zu einem Wechsel der getroffenen Entscheidung veranlassen.
- Regelmäßige Neubewertung der Gesamtkosten bei sich wiederholenden Prozessen.
- Erstellung und Analyse von Szenarien und Hochrechnungen.
- Abweichungsanalysen.
- Durchführung von Kostenbenchmarks auf TCO-Basis zur Bewertung z.B. der Make-or-Buy-Entscheidung.
- Erstellung und Berichte auf TCO-Basis.

Die Integration der TCO verhindert, dass eine Einkaufsentscheidung lediglich auf der Grundlage der reinen Bezugskosten getroffen wird, da alle mit der Entscheidung für ein Gut verbundenen Kosten berücksichtigt werden. Durch das Monitoring der drei Phasen, Anschaffung, Nutzen, Nachnutzung bzw. Bedarfsermittlung, Bestellphase und Nachlieferungsphase werden z.B. hohe Folgekosten bereits bei der Einkaufsentscheidung berücksichtigt. Allerdings muss klar geregelt sein, wer welche Informationen über Kosten und weitere entscheidungsrelevante Daten an wen zu liefern hat. Um eine erfolgreiche TCO-Betrachtung durchzuführen, müssen alle betroffenen Abteilungen in den Prozess eingebunden werden!

Neben diesen speziellen Controllingtools existiert noch eine Vielzahl weiterer Instrumente. Stellvertretend seien Kostenrechnungs- und Kennzahlensysteme sowie die Balanced Scorecard genannt.

Fazit

Obwohl der Total Cost of Ownership-Ansatz kein neues Thema ist, stellt die Komplexität häufig ein Hindernis für eine erfolgreiche Implementierung und eine umfängliche Berücksichtigung der Gesamtkosten dar. Oft wird deshalb der TCO-Ansatz nur halbherzig umgesetzt.

Bei der Umsetzung erleichtert die Strukturierung in verschiedene Phasen der Nutzung die Erfassung und die Bewertung der Kosten. Um die unterschiedlichen Spezifika der Güter berücksichtigen zu können, sollte zusätzlich zur Einteilung in die beschriebenen Phasen auch nach Güterkategorien unterschieden werden. Es ist darauf zu achten, dass eben nicht nur der reine Einkaufspreis betrachtet wird, sondern eine Vielzahl von direkten und indirekten Kosten einen erheblichen Einfluss auf die Total Costs haben. Bisher werden einige dieser Kosten, wie z.B. die Kosten für den Beschaffungs- oder Zahlungsprozess, oftmals nicht güterspezifisch erfasst und berücksichtigt.

Im Bereich der direkten Güter hat sich gezeigt, dass das aktive Management jedes einzelnen Einflussfaktors, von den Produktkosten über die Sicherstellung der Verfügbarkeit bis hin zu Haftungs- und Produktimage, zur Senkung der anfallenden Kosten beiträgt. Hier liegt bei der Nichtbeachtung der Gesamtkosten viel Potential brach. Dieses gilt es zu heben!

In der Kategorie der indirekten Güter stehen die Prozesskosten im Mittelpunkt der Betrachtung. Obwohl die Kosten für die Bestellung und das Handling dieser Güter um ein Vielfaches die reinen Produktkosten übersteigen, wird der Einkauf hauptsächlich an deren Senkung gemessen. Durch das konsequente Management dieser Prozesse können die anfallenden Gesamtkosten um 30% bis 60% gesenkt werden.

Auch bei Investitionsgütern und Maschinen macht der Preis nur einen Bruchteil der Gesamtkosten aus. Es fallen hohe relevante Kosten in der Nutzungs- und Nachnutzungsphase an. Die Fallstudie zeigt, dass je nach Ausprägung der TCO-Analyse ganz unterschiedliche „best buy“ Ergebnisse resultieren können und sich die scheinbar günstigste Alternative im Nachhinein als deutlich teurer als das wirklich beste Angebot entpuppen kann.

In allen Fällen hat sich bestätigt, dass der TCO-Ansatz deutlich zur Kostenreduzierung beiträgt. Deshalb sollte der TCO-Ansatz ein fester Bestandteil der Beschaffungsprozesse und des strategischen Beschaffungscontrollings sein. Bei der Einführung können externe Partner unterstützen.

8 Definitionen

Application Software

bezeichnet generell Anwendungssoftware. In der Beschaffung handelt es sich hierbei um Computerprogramme, die für bestimmte spezifische und häufige Anwendungen genutzt werden können.

Diese Programme werden entweder vor Ort beim Kunden installiert oder sie werden auf Servern des Application Service Providers (siehe dort) gehostet und vom Kunden über eine Internetverbindung genutzt.

Beispiele für solche Anwendungen sind: Bedarfsmeldungs- und Bestellabwicklung, Materialklassifizierung oder -katalogisierung, Ausschreibungen oder Auktionen.

Application Service Provider (ASP)

sind Anbieter, die Software, Programme und Plattformen bereitstellen (siehe hierzu auch „Application Software“). Dabei wird die benötigte Software nicht gekauft, sondern im Bedarfsfall für die Nutzung „angemietet“.

Sie stellen Software oder Services zentral zur Unterstützung unternehmensinterner sowie unternehmensübergreifender (Einkaufs-)Prozesse bereit und halten sie für ihre Kunden jederzeit auf dem neuesten Stand.

Ihre Lösungen dienen zumeist zur Automatisierung ganzer oder anteiliger Einkaufsprozesse. Besonders hervorzuheben sind unter den Application Service Providern die Betreiber von Auktions- und Marktplatzplattformen (siehe dort).

Anfragen (RFQ-) Optimierung

ist ein Produkt von Beschaffungsdienstleistern, das die Möglichkeit bietet, Projekt- und Serieneinkauf sowie Jahrespreisanfragen durch RFQ-Systeme (siehe Request for ...) effizient abzuwickeln. Bei der Erstellung der Anfragen wird der Anwender oft von materialgruppenspezifischen Vorlagen unterstützt.

Diese Systeme können in die IT des Kunden integriert und mit anderen BDL-Produkten, wie Lieferantenbewertungssystemen (siehe dort) oder Projektmanagement-Tools (siehe dort) verknüpft werden, können jedoch auch von einem Application Service Provider (siehe dort) bereitgestellt werden.

Die Auswertung der elektronischen Angebote erfolgt hierbei entweder online oder mit einem Reporting-Tool (Excel, Access), das optimale Auswertungsmöglichkeiten der eingegangenen Angebote bietet. Darüber hinaus lässt sich auch der Verhandlungsprozess über Auktionsplattformen (siehe dort) nach unterschiedlichen Regeln unterstützen. Die Einkaufsprozesse werden somit durch klar strukturierte Anfragen, direkt vergleichbare Angebote und die Möglichkeit, Angebote online zu verhandeln optimiert.

Wichtig für den optimalen RFQ-Prozess ist auch die „Professionelle Aufstellung Produkthanforderungen“ (siehe dort), bei der Beschaffungsdienstleister ihre Kunden ebenfalls unterstützen.

Auktionsplattformen

bieten dem Einkauf die Möglichkeit, Einkaufsauktionen online abzuhalten und zu verwalten. Eine genauere Beschreibung ist unter „Einkaufsauktionen“ zu finden.

B- und C-Artikel-Einkaufsdienstleister

arbeiten wie die eigene Einkaufsabteilung mit dem Auftraggeber zusammen (somit ähnlich wie BPO-Einkaufsdienstleister) jedoch nur auf C- und/oder B-Artikel beschränkt. Häufig wird der Einkauf nicht-produktbezogener Güter dann outgesourct, wenn es darum geht dem Einkauf zu ermöglichen, sich komplett auf die strategisch relevanten Produktgruppen zu konzentrieren. Die Einkaufsabwicklung ist hierbei umfassend (Einkauf, Termin- und Rechnungskontrolle integriert in die Kundensysteme) und oft auf einzelne Produktkategorien fokussiert.

Balanced Scorecard für den Einkauf

macht den Einkaufserfolg messbar. Darüber hinaus wird der Status der Implementierung der Einkaufsstrategie transparent dargestellt. Der externe Berater hilft bei der Strukturierung einer Balanced Scorecard, wie auch bei der Implementierung eines BSC Systems, das von Softwareanbietern in die Unternehmenssysteme integriert werden kann.

Bedarfsbündelung über Unternehmensgrenzen hinweg

ist eine der Leistungen von Einkaufsdienstleistern (siehe dort) und bedeutet, dass Einkaufsdienstleister in diesem Fall die Vorteile einer Einkaufskooperation mehrerer Unternehmen erzielen: Volumenbündelung, effizientere Verhandlungen, besseres SRM. Hierdurch lassen sich ebenso wie bei Einkaufskooperationen Einsparungen erzielen, ohne dass der Zusammenschluss dieselbe Instabilität und kurze Lebensdauer aufweist.

Beschaffungsdienstleister (BDL, engl. Procurement Service Provider)

bezeichnet die Gesamtheit der externen Dienstleister, die den Einkauf von Unternehmen unterstützen.

Hierbei ist eine Dreiteilung vorzunehmen:

- Einkaufsdienstleister
- Beratungsunternehmen (Management Consulting und IT mit dem Schwerpunkt: Einkauf)
- Einkaufssoftware-Anbieter

Einkaufsdienstleister übernehmen entweder operative und strategische Einkaufsverantwortung für Ihre Kunden (kompletter Einkauf von Produktkategorien). Oder sie bündeln als spezialisierte Category Service Provider (siehe dort) die umfassende und spezialisierte Beschaffung und Bereitstellung einer Dienstleistungs- und Warengruppe und ersetzen hier viele einzelne Einkaufsleistungen durch eine integrierte Dienstleistung. Grundsätzlich bieten Einkaufsdienstleister spezifisches Fachwissen an, ermöglichen eine Bündelung von Einkaufsvolumina (siehe hierzu auch: Einkaufsgemeinschaften) und entlasten den Einkauf.

Beratungsunternehmen stehen dem Einkauf von der Konzeption von strategischen Management- und IT-Projekten bis hin zu ihrer Implementierung zur Seite. Sie unterstützen den Wandel des Einkaufs hin zur strategischen Unternehmensfunktion. Hierbei werden umfassende Strategie-, Prozess- und Change Management Beratung angeboten.

Einkaufssoftware ist die Arbeitsgrundlage IT-basierter Einkaufsdienstleister. Die Dienstleister sorgen für optimale Systeme für Supplier Relationship Management (SRM), Schnittstellen, operativen Einkauf (Onlinevergabe und Auktionen) und Einkaufscontrolling (Performancemessung und Controlling). Auch Prozesse wie die Rechnungsabwicklung können automatisiert werden.

Beschaffungsmarketingleistungen (auch Sourcing, siehe dort)

werden von Beschaffungsdienstleistern angeboten und ermöglichen es, den optimalen Lieferanten für jeden Artikelbereich aus einer großen Anzahl von möglichen Zulieferern wählen zu können.

Budgetverfolgung, webbasierte Lösungen zur

können von Beschaffungsdienstleistern eingerichtet werden und erlauben, dass Freigaben für Einkaufstransaktionen automatisiert per E-Mail erfolgen, wodurch eine bessere Dokumentation möglich wird und ungeklärte Posten reduziert werden.

Business Process Outsourcing (BPO)

meint die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse und Funktionsbereiche an einen spezialisierten Partner, der diese eigenverantwortlich betreibt und entwickelt – d.h. Personal- und Investitionsrisiken teilt oder trägt und dabei partnerschaftlich mit dem Auftraggeber kooperiert. Häufige Outsourcingfelder schließen u.a. IT-Outsourcing und die Angebote von Category Service Providern (siehe dort) ein.

Hierbei gibt es BPO-Einkaufsdienstleister (siehe hierzu auch: Einkaufsdienstleister), die ganze Einkaufsprozesse oder Funktionsbereiche daraus (z.B. strategische Beschaffung, operative Beschaffung mit und ohne Kreditorenbuchhaltung, Beschaffungslogistik) z.T. inklusive Personal und IT-Infrastruktur übernehmen. Als spezialisierte Partner betreiben sie diese eigenverantwortlich und entwickeln sie weiter. BPO-Einkaufsdienstleister tragen unternehmerische und Investitionsrisiken oder teilen sie partnerschaftlich mit dem Auftraggeber.

BPO-Einkaufsdienstleister arbeiten wie die eigene Einkaufsabteilung mit dem Auftraggeber zusammen, wobei die Zusammenarbeit langfristig ausgelegt und auf gemeinsame Ziele ausgerichtet ist. Hauptziel ist eine Reduzierung der administrativen Tätigkeiten im Einkaufsprozess sowie eine Optimierung der Produktkosten u. a. durch Bündelungseffekte sowie deutliche Reduzierung der Prozesskosten durch Outsourcing des C-Artikel Managements auf Einkaufsdienstleister.

C-Artikel-Einkaufsdienstleister

siehe „B- und C-Artikel-Einkaufsdienstleister“.

Category Service Provider (CSP)

sind Facheinkaufsdienstleister, die operative, warengruppenspezifische Beschaffungsaufgaben von Produkten und Services übernehmen. Hierbei sind sie stark auf eine Warengruppe spezialisiert. Beispiele sind hier unter anderem Logistik, Facility Management, Travel Management, Event Management, Marketingleistungen, Personaldienstleistungen und Flottenmanagement aber auch direkte Warengruppen wie Schaltschränke, Stahlguß oder z.B. Drehteile. Auch Handelsunternehmen, deren Sortiment und Dienstleistungsangebot so umfassend geworden ist, dass es eine Einkaufsdienstleistung darstellt, fallen in diese Kategorie.

Der Vorteil der CSP liegt in ihrer besonderen Expertise, dem Netzwerk und den Skaleneffekten, die sie z.B. für die Beschaffung bestimmter Güter und Leistungen erschließen.

Durch ihren Einsatz wird der Einkauf von Produkten und Dienstleistungen durch den Einkauf eines komplexen Services ersetzt. Ein Beispiel hierfür kann anhand des Flottenmanagements gegeben werden:

Der klassische Ansatz sieht hier vor, dass die Personalabteilung Dienstwagenberechtigungen vergibt, die Einkaufsabteilung die unterschiedlichen Dienstwagen (mit allen persönlichen Extras) beschafft, die Finanzabteilung sich um Leasing oder Finanzierung kümmert und das operative Flottenmanagement (Rückgaben, Schadens- / Reparaturabwicklung, etc.) von einem oder mehreren Vollzeitmitarbeitern mit unterschiedlichster organisatorischer Aufhängung übernommen wird.

Durch den Einsatz eines CSP fallen häufig verhältnismäßig langwierige und kostspielige Prozesse weg und es wird statt der zahlreichen Einzelleistungen der komplexe Service „Flottenmanagement“ vom Einkauf beschafft und von einem strategischen Einkäufer über die Kooperationsdauer betreut. Insofern werden organisatorische Prozesse durch den Einsatz von CSP stark vereinfacht und zumeist zu wesentlich niedrigeren Kosten abgewickelt.

Compliance Management im Einkauf

die effektive und effiziente Erfüllung sämtlicher, verbindlicher Richtlinien. Dient der Erreichung der Unternehmensziele durch Sicherstellung der Einhaltung aller relevanten internen und externen gesetzlichen und freiwilligen Anforderungen. Hierzu gehören auch die Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung und der Vermögensschutz einschließlich der Aufdeckung & Verhinderung von Vermögensschädigungen.

Controllingsysteme mit Schwerpunkt Einkauf

schließen eine klare Ergebnismessung der eingeleiteten Maßnahmen ein und machen die Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen für die Einkaufsleitung und die Facheinkäufer transparent. Hierbei können relevante Kennzahlen (Key Performance Indicators, siehe dort) beispielsweise in einer Balanced Scorecard für den Einkauf (siehe dort) zusammengefasst werden.

Besonders im Bereich Performance- und Erfolgsmessung entwickeln und implementieren BDL aussagekräftige Informationssysteme für den Einkauf, um detaillierter über den Erfolgsbeitrag des Einkaufs Aufschluss zu geben und hier erzielte Einsparungen über die Messgröße „Savings im Vergleich zum Erstgebot“ hinaus transparent zu machen.

Corporate Governance im Einkauf

ist das Rahmenwerk von Regeln und Richtlinien nach denen das Unternehmen geführt und kontrolliert werden soll – und deren Auswirkungen auf die Einkaufsaktivitäten. Ein gutes Corporate Governance Modell sichert die Erreichung gesetzter Ziele in einer erwünschten Balance zwischen unternehmerischem Denken und Kontrolle sowie zwischen Ergebnisorientierung und Konformität.

Dezentraler Zentraleinkauf

bedeutet, dass Beschaffungsdienstleister im Rahmen des A-, B- oder C-Teile Managements für Konzerne oder Gruppen als „dezentraler“ (d.h. in engem Kontakt mit den Geschäftseinheiten stehender) Zentraleinkauf fungieren. Sie können durch ihre Tätigkeit für die verschiedenen Tochtergesellschaften der Konzerne/Gruppen Produktoptimierungen und Standardisierungen vornehmen.

eCatalogues

sind standardisierte webbasierte Kataloge, die von Unternehmen verwendet werden um vor allem beim eSourcing (siehe dort) einen höheren Automatisierungsgrad zu erreichen und die Prozessgeschwindigkeit und -qualität zu erhöhen.

Bei den Katalogstandards ist zu beachten, dass ein hoher Verbreitungsgrad von großem Nutzen ist, da es sich bei eCatalogues um ein Netzwerkprodukt handelt, das mit jedem zusätzlichen Nutzer besser wird. Ein erfolgreicher und etablierter Katalogstandard ist der BMEcat.

Einkaufsauktionen

sind Anbieterwettstreite um einen konkreten Auftrag, in der Regel im Anschluss an eine vorangegangene Ausschreibung. Diese Verhandlungsform kann zwar sowohl offline als auch online erfolgen, doch ist heute die Online-Einkaufs-Auktion die vorherrschende Lösung.

Auch hier werden Angebot und Nachfrage zusammen gebracht, jedoch findet – oft nach einer Vorrundenselektion zugelassener Anbieter (die in der Lage sind, in ausreichender Qualität und Menge zu liefern) – ein direkter, zeitlich begrenzter Wettbewerb verschiedener Anbieter statt. Zumeist ist in der finalen Bierrunde (nachdem Qualität und Menge in der Vorrunde sichergestellt wurden) der Preis das primäre Entscheidungskriterium.

Die webbasierten Auktionsplattformen hierfür sind als Untergruppe der Marktplatz-Plattformen (siehe dort) zu sehen. Auf ihnen finden die Einkaufsauktionen statt, die ein einkaufendes Unternehmen auslobt und an denen verschiedene Bieter teilnehmen. Alle Auktionsteilnehmer müssen vor Beginn der Auktion ein Profil auf der Plattform anlegen und sich einloggen. In der Regel ist der Login auf Auktionsplattformen für Anbieter kostenpflichtig.

Hierbei ist spezifisches Know-How von Beschaffungsdienstleistern von großem Nutzen, damit beispielsweise vermieden wird, ungenau auszuschreiben oder Zulieferer zuzulassen, die die Mindestanforderungen an Mengen und Qualität nicht erfüllen.

Einkaufsdienstleister

gehört zum Oberbegriff „Beschaffungsdienstleister“ (siehe dort).

Einkaufsgemeinschaft

bezeichnet den Zusammenschluss verschiedener Unternehmen mit dem Ziel, Einkaufsvolumen zu bündeln und dadurch für alle Teilnehmer die Verhandlungsmacht zu erhöhen und Preiseinsparungen zu erzielen.

Für Einkaufsgemeinschaften gibt es zwar Beispiele aus der Realität, jedoch ist ihre Lebensdauer oft begrenzt, da Zulieferer häufig versuchen, solche Gemeinschaften zu destabilisieren indem sie einzelnen Unternehmen bessere Preise anbieten als der Gemeinschaft und sie dadurch herauszulösen versuchen.

Letztlich übernehmen Einkaufsdienstleister als Beschaffungsdienstleister sehr ähnliche Funktionen wie Einkaufsgemeinschaften (Volumenbündelung, effiziente Verhandlungen) und sind weniger instabil, da ein kurzfristiges Herauslösen einzelner Kunden schwieriger möglich ist.

Einkaufsmarketingleistungen

siehe Beschaffungsmarketingleistungen.

Einkaufsportfolio-Optimierung

bedeutet, dass Beschaffungsdienstleister das Einkaufsportfolio des Kunden analysieren und konkrete Optimierungsvorschläge bezüglich Standardisierung und Portfoliozusammensetzung bieten. Diese Unterstützung ist weniger tief greifend als die Produktkostenoptimierung (siehe dort).

Einkaufsstrategieberatung

beantwortet individuell für die einzelnen Unternehmen die strategischen Kernfragen des Einkaufs. Beispiele für Einkaufsstrategie Themen sind:

Optimale Leistungstiefe des Einkaufs

umfasst die gezielte langfristige Planung der Make-or-Buy Entscheidung bei Einkaufsthemen.

Strategieentwicklung: Zukünftige Rolle des Einkaufs

beinhaltet die gezielte langfristige Planung der Einkaufsstrategie mit Blick auf kommende Aufgaben und langfristige Strategien der Einkaufsfunktion.

Strategieentwicklung: Zusätzliche Wertbeiträge durch den Einkauf

ist die langfristige wertorientierte Betrachtung und Entwicklung der Beiträge der Einkaufsfunktion zu den Unternehmenszielen und somit auch zum Unternehmenswert.

Einkaufsübernahme / Einkaufsoutsourcing

kann sowohl bedeuten, dass Teile der Einkaufsaktivitäten (z.B. Sourcing indirekte / C-Teile) von einem Einkaufsdienstleister übernommen werden aber auch, dass alle operativen Einkaufsaktivitäten von einem Einkaufsdienstleister übernommen werden. Hierdurch kann sich der Kunde besser auf den strategischen Einkauf konzentrieren.

Eine operative Einkaufsübernahme ist auch dann eine Hilfe, wenn bei starren Beschäftigungsverhältnissen Kapazitätsengpässe auftreten.

Durch Einkaufsoutsourcing wird so mehr Flexibilität bei hoher Mitarbeiterqualifikation gewonnen, als es durch interne Teilzeitbeschäftigte oder Festangestellte möglich wäre.

Im Gegensatz zu Personalvermittlern oder Zeitarbeitsfirmen kann bei Einkaufsoutsourcing durch die Vereinbarung von Key Performance Indikatoren (siehe dort) sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter optimale Qualifikationen haben und dass umfassende Erfahrung mit solchen Projekten besteht.

Electronic Data Interchange (EDI)

bezeichnet die elektronische Übertragung von Informationen über Unternehmensgrenzen hinweg mit dem Ziel der papierlosen Belegverarbeitung bei gleichzeitiger Vermeidung von damit verbundenen Fehlern. EDI wird zur Rationalisierung von Geschäftsprozessen wie zum Beispiel der Übermittlung von Bestellungen genutzt.

Enterprise Resource Planning (ERP)

ist ein Begriff aus der Betriebswirtschaft, der sich auf betriebliche Planung, Buchführung und das Management von Unternehmens-Ressourcen wie Lagerhaltung, Einkauf, Absatz, usw. bezieht.

ERP wird oft auch als Kürzel für ERP-Anwendungen verwendet. Dies sind unternehmensinterne Softwaresysteme, die betriebliche Aufgaben unterstützen, in dem z.B. die Planzahlen für die Produktion bearbeitet werden (oder auch PPS-System = Produktion, Planung, Steuerung) und daraus der zu beschaffende Bedarf abgeleitet wird.

Ein ERP-System besteht normalerweise aus einer oder mehreren relationalen Datenbanken sowie Anwendungsprogrammen, die für die einzelnen betrieblichen Aufgabenbereiche eingesetzt werden, wie Lagerverwaltung, Pflege der Kunden- und Personaldateien, Einkaufsplanung, Finanzbuchhaltung, Rechnungslegung, Produktionsplanung etc.

Inzwischen ist ERP-Software allgemein netzwerkfähig und bietet Schnittstellen zu eProcurement- und eSourcing-Plattformen, sowohl auf Einkäufer- als auch auf Lieferantenseite. Zusammen mit Supplier-Relationship-Management-Systemen (siehe dort) wird so die Vernetzung der beiden Systeme erreicht.

eProcurement

wird häufig als allgemeiner, übergeordneter Begriff für elektronische Beschaffung verwendet. Manchmal wird eine Unterscheidung von eProcurement und eSourcing vorgenommen:

eProcurement bezeichnet die integrierte und für den Einzelfall ungeplante und webbasierte Beschaffung von i.d.R. katalogisierten Gütern und Dienstleistungen, die für den Betrieb eines Unternehmens notwendig sind. Hierbei wird sichergestellt, dass unternehmensinterne Beschaffungs-Richtlinien eingehalten werden.

Hierbei werden Einkaufsprozesse langfristig und dauerhaft unterstützt und optimiert. eProcurement schließt auch die Kaufabwicklung und -abrechnung ein.

Hierdurch können Bestellprozesse verkürzt (weniger Prozessschritte), beschleunigt (kürzere Dauer der einzelnen Prozessschritte) und standardisiert (einheitliche Gesamtprozesse) werden, wodurch Prozesskosteneinsparungen erzielt werden können. Ebenfalls sind Materialkosteneinsparungen möglich, da Bündelungsmöglichkeiten verbessert, Prozessabläufe vereinheitlicht und die Transparenz erhöht werden.

eSourcing meint die integrierte und einzel geplante Beschaffung von nicht-katalogisierten Gütern und Dienstleistungen mit Hilfe webbasierter Software. Im Gegensatz zum eProcurement werden hier Lieferantenauswahl und -bewertung, Ausschreibungen, und Verhandlungsführung (z.B. durch Einkaufsauktionen) adressiert.

eSourcing

ist ein weiterer Begriff, der oft synonym für elektronische Beschaffung verwendet wird. Eine Abgrenzung zu eProcurement wird in dessen Eintrag vorgenommen.

Facheinkaufsberatung für strategische Teile

bedeutet, dass Wissen für strategische und hochspezielle Teile oft extern leichter beschafft werden kann, als es intern strategisch aufzubauen ist.

Beispiel: Ein Automobilhersteller, der das erste Mal ein Cabrio Hardtop beschaffen muss, muss vermutlich größere Mittel aufwenden als sie für einen externen BDL nötig wären, der hier bereits Wissen besitzt.

Integrated Supplier Services (ISS)

sind Angebote ähnlich der, der Business Process Outsourcing (BPO-) Einkaufsdienstleister (siehe dort). Hierbei kaufen die Einkaufsdienstleister in eigenem Namen und auf eigene Rechnung für Ihre Kunden ein. Ähnlich wie bei OEMs (siehe dort) stammt dieses Konzept aus der Automobilbranche, setzt sich aber in anderen Branchen und in der Beschaffung durch.

Katalogmanagement

ist eines der Kernstücke der Lieferantenintegration (siehe dort) und bedeutet die Verwendung standardisierter Kataloge sowohl auf Nachfrager als auch auf Anbieterseite. Da hier Standardisierung von großer Bedeutung ist, existieren nur wenige weit verbreitete Katalogmanagement-Standards. Weitere Informationen finden sich hierzu auch unter dem Eintrag „eCatalogues“.

Hierbei ist besonderes Augenmerk auf das Management des Kataloginhalts (content) zu legen. Dieses bedeutet die Bereitstellung von gepflegten Katalogen, gefüllt mit Produkten mit verhandelten Preisen. Dabei kommt es darauf an, dass der Inhalt so aufbereitet ist, dass die Nachfrager ihren Bedarf leicht finden.

Key Performance Indicators (KPIs)

sind im Einkauf wie auch in anderen Unternehmensbereichen Erfolgskennzahlen wie z.B. Mengenvolumen und Anzahl Vorgänge, Bearbeitungszeit, Gesamtprozesskennzahlen: Automatik- und Gutschriftenanteil (% der Beschaffungspositionen, der automatisch mit Gutschriften abgehandelt wird).

Gute KPIs geben detaillierten Aufschluss über den Erfolgsbeitrag des Einkaufs und machen hier erzielte Einsparungen über die Messgröße „Savings im Vergleich zum Erstgebot“ hinaus transparent. Anstelle „Savings im Vergleich zum Erstgebot“ kann eine erfolgreiche Positionierung im BME Preisbenchmark als KPI vereinbart werden.

Key Performance Indicators des Einkaufs sind auch bei der Bewertung der Leistung von BDL von Bedeutung und können zur Preisbemessung bei erfolgsorientierten Verträgen mit Beschaffungsdienstleistern genutzt werden.

Lieferantenbewertungs- und Qualitätsmanagementsysteme

bieten die Möglichkeit, Ergebnisse und Bewertungen anhand von vordefinierten Kriteriensets – beispielsweise hinsichtlich z.B. Teilequalität und Liefertreue – strukturiert und effizient zentral zu erfassen und an Geschäftspartner zu kommunizieren. Diese Bewertung erfolgt anhand eines einheitlichen Kennzahlengerüsts.

Dabei werden die Daten automatisch aus den internen Systemen übertragen. Anhand der Daten, die sich analysieren und auf unterschiedlichsten Ebenen verdichtet darstellen lassen, können eventuelle Schwachstellen sehr schnell erkannt und gezielt Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden. Dem Einkauf wird somit die Möglichkeit gegeben, gezielt Lieferantenentwicklung zu betreiben.

Die Effizienz des Qualitätsmanagements wird durch diese Leistung gesteigert. So ist es zum Beispiel möglich, durch ein zentrales Lieferantenbewertungssystem auf Konzernebene gesperrte und bevorzugte Lieferanten weltweit zu verwalten. So können unzureichende Lieferanten gemieden und wirklich gute Lieferanten anderen Geschäftseinheiten zugänglich gemacht werden. So kann ein aktives Lieferantenportfolio-Management (siehe dort) erfolgen.

Lieferantenentwicklung

Erfolgt basierend auf den Ergebnissen der Lieferantenbewertung (siehe dort). Hier werden Ziele und Maßnahmen zur Optimierung der Lieferantenleistung vereinbart. Der externe Berater unterstützt bei der Entwicklung einer Methodik zur Lieferantenentwicklung.

Lieferantenintegration / -anbindung

bedeutet, dass Beschaffungsdienstleister auf verschiedene Arten (Beratung, Software, aktive Übernahme) ihre Kunden bei der Integration der Lieferanten in den Beschaffungsprozess unterstützen. Hierdurch wird vor allem für Vorhaben wie gemeinsame Entwicklungsarbeiten ein wichtiger Grundstein gelegt.

Begriffe, die häufig im Zusammenhang mit Lieferantenanbindung (siehe dort) fallen, sind die abgestimmte Bedarfsplanung (Enterprise Resource Planning, siehe auch dort), das Supplier Relationship

Management (siehe auch dort) und die hierfür sehr hilfreiche Vernetzung der IT-Systeme (Electronic Data Interchange, siehe auch dort). Idealerweise lassen sich bei den Transaktionen Medienbrüche minimieren.

Hierbei unterstützen Änderungsmanagementsysteme die Bereitstellung von Dokumenten für Lieferanten. Werden Änderungen an einem Dokument vorgenommen, so werden alle Lieferanten, die mit diesem Dokument arbeiten, automatisch darüber informiert. Aufwändiges Kopieren und Versenden von Dokumenten an Lieferanten entfällt. Änderungen an Dokumenten werden zeitnah und zuverlässig an alle betroffenen Lieferanten kommuniziert.

Dies erleichtert vor allem komplexe Kooperationen zwischen Kunden und ihren Lieferanten, wie zum Beispiel gemeinsame Produktentwicklung. Lieferantenmanagementsysteme führen zu hoher Prozesssicherheit und sind ein wichtiger Teil der Optimierung sämtlicher Einkaufsprozesse.

Lieferantenmanagement

Ist ein häufig verwendeter Begriff mit stark variierenden Definitionen der sich primär mit der aktiven Gestaltung von Beziehungen zwischen Lieferanten und Einkäufern befasst. Werkzeuge hierzu sind unter Lieferantenintegration / -anbindung (Siehe dort) zu finden.

Lieferantenportfolio-Management

ist die Segmentierung des Lieferantenpools mit Hilfe von den Beschaffungsdienstleistern erprobter Methoden, um die Fragen beantworten zu können: „Wie wichtig ist der Lieferant für mein Unternehmen?“ „Besitzt mein Unternehmen das optimale Lieferantenportfolio?“ „Was muss man tun, um ein optimales Lieferantenportfolio zu erreichen?“

Projekte zum Lieferantenportfolio-Management laufen häufig parallel mit einer Optimierung der Lieferantenbewertung (siehe dort).

Lieferantenverzeichnis / Lieferantendatenbank

enthält aktuelle, detaillierte Informationen über Lieferanten – vom Ansprechpartner über das gesamte Fertigungsspektrum bis hin zu allen gängigen Zertifikaten. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Lieferantendaten durch unternehmensindividuelle Daten zu ergänzen. Ein zentral vorgehaltenes Lieferantenverzeichnis ist das Herzstück einer erfolgreichen Lieferantenbewertung (siehe dort).

So können neue Geschäftspartner innerhalb kürzester Zeit recherchiert werden. Das Lieferantenverzeichnis enthält nicht nur zurzeit verwendete, sondern auch potenzielle und bereits verwendete aber aktuell nicht beauftragte Lieferanten.

Marktplatzplattform (online)

stellen Internetportale da, in denen sich sowohl Anbieter als auch Einkäufer von Produkten und Dienstleistungen anmelden und einloggen können. Marktplatzplattformen können entweder reine Anbieterübersichten – oft mit der Möglichkeit, die Anbieter direkt über die Plattform zu kontaktieren – sein oder den kompletten Einkaufsprozess bis zum Vertragsabschluss unterstützen. Marktplatzplattformen werden häufig für Einkaufsauktionen (siehe dort) als Auktionsplattform (siehe dort) genutzt.

Original Equipment Manufacturer (OEM)

sind Unternehmen welche mit geringer eigener Fertigungstiefe bei der reinen Produktion Produktkomponenten von einem oder mehreren Unternehmen verwenden, um ein Produkt herzustellen, das unter der eigenen Markenbezeichnung verkauft wird.

OEM können hier als Beispiel gesehen werden, wie sich der Erfolg durch eine Verringerung der Fertigungstiefe steigern lässt. Das Konzept der Beschaffungsdienstleister ist bezüglich der Verringerung der Leistungstiefe zum Konzept der OEM auf der Fertigungsebene analog.

Organisationsberatung

ist Teil des Angebots von Beschaffungsdienstleistern und beschäftigt sich sowohl mit der internen Organisation der Einkaufsfunktion als auch mit ihrer Aufhängung im Unternehmen.

Frühere Einbindung des Einkaufs in den Beschaffungsprozess

umfasst, dass Änderungen an der Organisationsstruktur (Aufbauorganisation: zentral oder dezentral, Kunden- oder Marktorientiert, globale Verteilung von Standorten, etc.) und der Ablauforganisation (Schnittstellen Bedarfsträger – Einkauf – Lieferantenbuchhaltung, Belegbearbeitung, ...) entwickelt werden, mit dem Ziel z.B. eine frühzeitige Einbindung des Einkaufs in der Projektorganisation formal zu verankern. Hierdurch eröffnen sich dem Einkauf neue Potentiale, um seinen Wertbeitrag im Unternehmen zu leisten.

Optimale Organisationsstruktur des Einkaufs

ist eine Organisationsberatung für den Einkauf: Gemeinsam mit den Beteiligten wird ermittelt, welche organisatorischen Verflechtungen des Einkaufs mit Unternehmensführung und Bedarfsträgern optimal sind, damit der Einkauf bestmögliche Erfolge erzielen kann. Externes „Best Practice“-Wissen über Einkaufsstrukturen kann den Einkäufern schnell neue Möglichkeiten an die Hand geben, ihren Erfolg zu vergrößern.

Outsourcingvolumen

beschreibt in diesem Zusammenhang das Gesamtvolumen der ausgelagerten, einkaufsrelevanten Funktionen, Aktivitäten und Systeme, die eine oder mehrere Materialgruppen und Dienstleistungen betreffen können - inklusive deren Betreuung bzw. Betrieb.

Procurement Service Provider (PSP)

ist der im englischen Sprachraum verwendete Ausdruck für Beschaffungsdienstleister (siehe dort).

Projektmanagement-Tools mit Einkaufsschwerpunkt

werden von Beschaffungsdienstleistern angeboten und erlauben, Entwicklungsprojekte mit Lieferanten strukturiert planen und transparent abwickeln zu können. Sie unterstützen den Prozess der Qualitätsvorausplanung sowie die Projektsteuerung.

Anhand im System erstellter Vorlagen lassen sich Projekte effizient anlegen. Teilaufgaben werden den jeweils verantwortlichen internen und externen Projektmitgliedern zugeordnet und der Abarbeitungsgrad sowie die Ergebnisdokumente werden online zurückgemeldet. Anhand von Ampelfunktionen werden mögliche Probleme oder überschrittene Termine sofort visualisiert.

Prozessoptimierung

bedeutet, dass bestehende Prozesse und Abläufe durchleuchtet und möglichst effizient gestaltet werden. Hierbei ist die Erfahrung eines BDL, der solche Optimierungen schon häufig vorgenommen hat und breites Wissen über Best Practices hat, oft von Nutzen. In vielen Fällen ist diese Leistung die Vorstufe zur Prozessunterstützung durch Einsatz von IT-Systemen.

Produktkostenoptimierung (PKO)

ist das über die Einkaufsportfolio-Optimierung (siehe dort) hinaus bestehende Angebot, Produkte gemeinsam mit der Entwicklungsabteilung so zu optimieren, dass Anzahl und Kosten der Komponenten es ermöglichen, die gesamten Produktkosten weiter zu senken.

Professionelle Aufstellung von Produkthanforderungen

erleichtert aufgrund größerer Erfahrung und standardisierten Checklisten des externen Dienstleisters, effizient einzukaufende Produkte zu spezifizieren, was z.B. für die Ausschreibung über Auktionsplattformen (siehe dort) von Bedeutung ist. Durch Verträge mit einem externen Dienstleister kann auch eine rechtliche Absicherung gegenüber unzureichenden Spezifikationen erfolgen, die intern nicht möglich ist.

Purchasing Card

ist eine kartenbasierte Einkaufslösung zur kontrollierten Abwicklung der Bestellung und Abrechnung von nicht strategischen Warengruppen mit elektronischer Rechnungserstellung. Einsatzgebiete sind Waren- und Dienstleistungsbeschaffungen der nicht strategischen Einkaufsbereiche eines Unternehmens.

Für ein Unternehmen, das sich entscheidet sie einzuführen, bietet sie die Möglichkeit bestehende Bestellprozesse, im Bereich der waren- und dienstleistungsbezogenen Gemeinkosten, einfach und dezentral zu organisieren, die Einhaltung der vereinbarten Einkaufsrichtlinien zu unterstützen und die elektronische Rechnungsabwicklung in diesen Bereichen sicherzustellen.

Vorteile sind die Schaffung von mehr Transparenz im Bereich der Gemeinkosten und die Reduzierung der eingehenden Rechnungsbelege und deren elektronische Abwicklung inklusiver automatischer Verbuchung.

Qualitätsmanagement mit Lieferanten

umfasst die Entwicklung einer unternehmens- wie auch produkt- oder modulübergreifenden Qualitätssteuerung im Lieferantennetzwerk. Hierzu unterstützt der externe Berater bei der Identifikation und Umsetzung von Qualitätsverbesserungs-Potentialen in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten.

Qualitätsmanagement-Tools schließen häufig das Reklamationsmanagement (siehe dort) mit ein und sind Teil der Lieferantenintegration (siehe dort).

Quotation Analysis Form (QAF)

ist ein standardisierter Cost-Break-Down zur Auswertung und zum Vergleich von Angeboten. QAFs werden in der Regel von großen Nachfragern vorgeschrieben und bilden ein komplettes Kalkulationschema ab. Mit dem Einsatz von QAFs versuchen Einkäufer die Transparenz und Vergleichbarkeit von Angeboten für ein Produkt bzw. an verschiedene Abnehmer / Werke zu erhöhen.

Rechnungsprüfung

bedeutet, dass die operative Prüfung von Rechnungen von Beschaffungsdienstleistern übernommen wird, um Kunden die Möglichkeit zu geben, sich auf wichtige Einkaufsthemen jenseits der rein operativen Ebene zu konzentrieren.

Reklamationsmanagement

ermöglicht, dass Reklamationen direkt aus dem internen Qualitätsmanagement-System an die Lieferanten übermittelt und Schritt für Schritt und jederzeit transparent abgearbeitet werden. Durch Reklamationsmanagementtools von Beschaffungsdienstleistern wird der gesamte Problemlösungsprozess strukturiert, für alle Beteiligten transparent gemacht und dokumentiert.

Request for ... (RFx)

ist der englische Ausdruck für Angebotsanfragen, eine häufige operative Tätigkeit des Einkaufs. Hierbei unterscheidet man:

RFQ – Quotation (Preis), RFI - Information; RFP – Proposal (Angebot), wobei RFP und RFQ häufig im Sprachgebrauch synonym verwendet werden. Die Ausdrücke auch oft mit einem vorangestellten „e“ (eRFP, eRFQ) verwendet, um die webbasierte Abwicklung der Anfrage auszudrücken.

Risikomanagement im Einkauf

kann durch Beschaffungsdienstleister unterstützt werden, indem eine Methodik zur Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung beim Beschaffen von Gütern und Dienstleistungen sowie während der Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten entwickelt wird. Risikomanagement ist mehr als nur eine Fähigkeit des strategischen Sourcing. Es umfasst den gesamten Beschaffungsprozess und seine Organisation. Eine integrierte Softwarelösung kann hierbei ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein.

Source-to-Pay

beschreibt den kompletten Prozess von der Bedarfsanforderung einer Ware oder Dienstleistung bis zur Rechnungslegung.

Sourcing

wird in verschiedenen Definitionen als Oberbegriff verwendet. Sourcing umfasst vorgangsunabhängige Tätigkeiten zur Analyse des Marktes, Auswahl und Entwicklung von Lieferanten und Vorbereitung, Abschluss und Einführung von (Rahmen-) Verträgen, wie Marktanalyse, Vertrags-, Kontraktverhandlung und Pflege und Lieferantenbewertung und -qualifizierung.

Supply Chain Management (SCM)

bezeichnet den Aufbau und die Verwaltung integrierter Logistikketten (Material- und Informationsflüsse) über den gesamten Wertschöpfungsprozess, ausgehend von der Rohstoffgewinnung über die Veredelungsstufen bis hin zum Endverbraucher. SCM beschreibt somit die aktive Gestaltung aller Prozesse, um Kunden oder Märkte wirtschaftlich mit Produkten, Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Im Unterschied zum Begriff Logistik beinhaltet SCM neben den physischen Aktivitäten auch die begleitenden Auftragsabwicklungs- und Geldflussprozesse.

Supplier Relationship Management (SRM)

steht für die aktive Gestaltung aller internen und externen Prozesse der Lieferantenbeziehungen (inkl. Lieferantenauswahl, -koordination und -entwicklung) mit dem Ziel, durch diese standardisierten Prozesse und die bessere Zusammenarbeit mit Lieferanten effizienter, schneller und zu niedrigeren Kosten zu beschaffen. SRM kann als einkaufsseitiges Pendant zum marktseitigen Customer Relationship Management (CRM) gesehen werden.

Häufig werden SRM-Systeme mit ERP-Systemen (siehe dort) verknüpft und ermöglichen so eine Verbindung von Beziehungsmanagement und operativen Abläufen.

Unique Partner Identification Key (UPIK)

bezeichnet einen Identifikationsschlüssel, der das Supply Chain Management (siehe dort) vorerst in der Automobilindustrie stark vereinfachen soll.

Das Projekt, möglichst vielen Unternehmen einen solchen Schlüssel zuzuordnen hat ein firmenübergreifendes weltweit einheitliches Identifizierungssystem zum Ziel, das für alle Werke, Stand- und Lieferorte der Automobil- und Zulieferindustrie gelten soll.

Durch ein gemeinsames Nummernsystem wird die Geschäftsabwicklung zwischen den Zulieferpartnern vereinfacht und ein weltweiter Standard gefördert, der vor allem für E-Business-Projekte benötigt wird.

Unter der Federführung des Verbands der Automobilindustrie e.V. (VDA) nehmen führende Unternehmen der Automobilbranche an dem Projekt UPIK teil.

Vendor Managed Inventory (VMI) / Supplier Managed Inventory (SMI)

bezeichnet eine Art der Disposition, bei der ein Lieferant die Verantwortung für die Bestückung des Lagers seines Kunden übernimmt.

Voraussetzung ist, dass der Lieferant Zugriff auf aktuelle Bestands- und Bruttobedarfe aus dem Unternehmen des Kunden hat. (siehe hierzu: Electronic Data Interchange, Supplier Relationship Management und Lieferantenanbindung) Besonders anschaulich wird die Disposition durch Visualisierung der Materialbedarfe, Lagerbestände und Unterwegsmengen.

Veränderungsbegleitung (Change Management)

ist die Planung und Betreuung durch einen Beschaffungsdienstleister während der Implementierung neuer Abläufe und Inhalte.

Sie beginnt mit der Analyse der Veränderungssituation (Organisations- und Prozessaspekte) und es folgen Konzeption und Umsetzung von veränderungsbegleitenden Maßnahmen (z.B. Erarbeitung von Leistungsspektren und Steuerungsprozessen).

Virtuelle Projekträume

stellen eine Wissensplattform für Kundenunternehmen, Beschaffungsdienstleister und Zulieferer dar. In diesen virtuellen Projekträumen lassen sich alle Dokumente eines Projekts mit Entwicklungspartnern sicher und effizient verwalten und austauschen – beispielsweise während eines Konzeptwettbewerbs oder bei der Diskussion von Änderungsalternativen.

Alle internen und externen Projektmitglieder arbeiten stets mit aktuellen Daten. Die Kommunikation zwischen den Partnern verbessert sich, die Fehlerhäufigkeit und der Koordinationsaufwand sinken. Das bedeutet kürzere Entwicklungszeiten und niedrigere Entwicklungskosten.

Virtuelle Projekträume können effizient zur Lieferantenintegration (siehe dort) genutzt werden.

Warengruppenspezifische Lösungen

bedeutet, dass der Einkaufsdienstleister als Category Service Provider (siehe bei Definitionen) die komplette Beschaffung von Produkten einer Warengruppe als spezialisierter Anbieter einer komplexen Dienstleistung übernimmt.

9 Marktüberblick Beschaffungsdienstleister

Die Mitgliedsunternehmen der Sektion Beschaffungsdienstleister finden Sie mit ihrem Unternehmensprofil nachstehend dargestellt.

Folgende Matrix soll Ihnen die Zuordnung der Dienstleister zu den im ersten Kapitel definierten Kategorien erleichtern.

Unternehmen	Einkaufsberatung	Einkaufsdienstleister	Einkaufssoftware
2bits GmbH	x	x	x
ABL – Allianz für Beschaffung und Logistik	x	x	x
Allocation Network GmbH			x
amc Group	x	x	
American Express Services Europe		x	
arvato distribution GmbH	x	x	
BSM GmbH	x	x	
Deloitte Consulting GmbH	x		
DIGnewtron AG		x	x
Ernst & Young GmbH	x		
Expense Reduction Analysts	x	x	
GULP Information Services GmbH		x	x
h&z Unternehmensberatung	x		
Hubwoo Germany GmbH			x
IBX Business-Network	x	x	x
M-Exchange AG / PSG GmbH	x	x	
SupplyOn AG			x

Mitglieder der Sektion Beschaffungsdienstleister



2bits: Integrativ im SAP-basierten Einkauf

Möchten Sie Ihre Einkaufsprozesse und -systeme fit für die Zukunft machen? Dann führt kein Weg daran vorbei, die unterschiedlichsten Anwendungen und Technologien so geschickt miteinander zu kombinieren, dass sich eine optimale Wertschöpfung zu möglichst geringen Kosten ergibt – Stichwort: TCO.

Als ausgewiesene Experten für die nahtlose Systemintegration im SAP-basierten Einkauf verstehen wir uns auf dieses Geschäft. Durch unsere langjährigen Erfahrungen in sehr heterogenen Implementierungsprojekten sind wir auf die Umsetzung systemübergreifender Geschäftsprozesse spezialisiert – stets mit dem Ziel, die Leistung von Abläufen und Systemen zu maximieren.

Ganzheitlicher Beratungsansatz

2bits ist eine führende Beratungsgesellschaft für alle Einkaufsanwendungen von SAP (SRM, SLC, ARIBA, ERP MM, ERP EAM/PM) und als SAP Services Partner zertifiziert. Wo SAP keine optimale Lösung bietet, ergänzen wir den SAP-Standard um eigene AddOns. Durch unseren ganzheitlichen Beratungsansatz A² ActiveAccelerator können wir Sie in allen Projektphasen optimal unterstützen – von der Konzeption über die Realisierung bis hin zum Support.

2bits GmbH · Ansbachstraße 32a · 74889 Sinsheim
Telefon: +49 (0) 7261 68190 0 · E-Mail: info@2bits.de
www.2bits.de



ABL – Freiraum schaffen, Kosten senken, Qualität steigern

Bestandsüberwachung, Bestellung, Faktura, Reklamationswesen und Dokumentation: Unser Leistungsspektrum reicht von der operativen und strategischen Versorgung bis zur kompletten Abwicklung aller Beschaffungsprozesse für B- und C-Produkte. So erreichen unsere Mandanten 60 Prozent mehr Freiraum für die Konzentration auf ihre A-Produkte. Gleichzeitig senken wir die Kosten durch eine konsequente Mengenbündelung, steigern die Qualität durch den Zugriff auf ein stetig wachsendes weltweites Lieferanten-Netzwerk. Hierbei profitieren Sie von unserer TCO-Ausrichtung und

der Nutzungsmöglichkeit unseres OBS-Online-Bestell-Systems mit all seinen Einkaufsfunktionalitäten.

Unser Leistungsspektrum ist modular aufgebaut und ermöglicht Einkaufsoptimierungen in den unterschiedlichsten Abstufungen – angefangen von der Kosteneinsparung für einzelne Produktgruppen bis hin zum beschriebenen Full-Service-Paket für alle B- und C-Produkte. Dabei generieren wir unseren Verdienst grundsätzlich selbst – aus einem Teil der erwirtschafteten Einsparungen.

ABL GmbH & Co. KG · Elbersstr. 30 · 48282 Emsdetten
Telefon: 02572/80900-0 · www.abl-online.com



Allocation Network – Lieferantenmanagement, e-Sourcing & e-Auctions

Ihr Experte für Software und Services im strategischen Einkauf.

Durch den Einsatz der Module e-Sourcing (elektronische Ausschreibungen), e-Auctions und Lieferantenmanagement optimieren unsere Kunden Prozesse und erzielen nachweisbar bessere Ergebnisse und höchste Compliance. Im Lieferantenmanagement stehen mit den Teilmodulen Lieferantenqualifizierung, Lieferantendatenmanagement, Vertragsmanagement, Zertifikatsmanagement, Lieferantenklassifizierung, Lieferantenbewertung, Materialgruppenstrategien, Spend und Lieferantenentwicklung) alle Funktionen eines umfassenden SRM zur Verfügung.

Die Funktionalitäten der ERP-integrierbaren Software, die als SaaS oder On-Premise betrieben wird, können kundenspezifisch parametrisiert werden. Die Software ist mehrfach prämiert, laufend sicherheitsgetestet und wird warengruppenübergreifend und international eingesetzt.

Mit über 16 Jahren Erfahrung zählen wir unter anderem die BMW Group, MAGNA, TAKATA, Grohe und die Münchener Rück zu unseren langjährigen Kunden.

Allocation Network GmbH
Stahlgruberring 22 · 81829 München
Vertriebsleitung: Frau Isabelle Steinhart
www.allocation.net · mail@allocation.net
Tel.: +49 89 278257-0



amc – Academy, Manpower und Consulting

Die amc Group steht für die Transformation Ihres Einkaufs. Wir unterstützen Sie bei der Entwicklung einer modernen, gut für die Zukunft aufgestellten Einkaufsorganisation.

Consulting

Sie erhalten durch unserem 360° Procurement-Check einen individuellen Benchmark der Leistungsfähigkeit Ihrer Einkaufsorganisation. Mit klarem Fokus auf die zukünftigen Anforderungen entwickeln wir das Zielbild und die Umsetzungsplanung; hierzu gehören die Optimierung von Prozessen, Organisation und des Wertbeitrags sowie dessen Messung. Nutzen Sie unsere Expertise bei den IT-/E-Lösungen im Einkauf: Auswahl geeigneter Systeme, Anpassung von Prozessen und Organisation, Professionalisierung der Nutzung

Manpower

Unser Bereich Manpower bietet für Vakanzen und Projekte top-qualifizierte Interim-Einkäufer mit langjähriger Erfahrung und unterschiedlichen Spezialisierungen.

Academy

Die Procurement Academy qualifiziert Einkäufer mit inhaltlich breit angelegten E-Learnings. Aufbauend wird das Wissen in unternehmensspezifisch angepassten In-Haus-Seminaren vertieft. Fachliches Coaching sichert anschließend die nachhaltige Umsetzung des Erlernten.

amc Group · Andreas Pohle · Joachim Frhr. v. Lüninck
Carl-Benz-Ring 20 · D-53859 Niederkassel
fon +49 228 76381 0 · e-mail: office@amc-group.de
www.amc-group.de



GLOBAL CORPORATE PAYMENTS

American Express ist einer der weltweit führenden Anbieter von Finanzdienstleistungen. Über 65.000 Mitarbeiter betreuen weltweit 94 Millionen Kartenmitglieder. Der Geschäftsbereich Corporate Payment Solutions ist darauf spezialisiert, Unternehmen bei der Optimierung ihrer Zahlungsströme, der Steigerung ihrer Ausgabentransparenz und der Einführung eines effizienten Kostenmanagements zu unterstützen. Verschiedene, kartenbasierte Lösungsansätze stehen hierbei für Unternehmen aller Größenordnungen zur Verfügung. Unternehmen, die ihre Liquidität und ratingrelevante Kennzahlen verbessern wollen, können beispielsweise auf die American Express Working Capital Solution zurückgreifen. Diese Lösung harmonisiert die gegenläufigen Finanzierungsinteressen von Unternehmen

einer -Beschaffungskette. Durch die Einbindung von American Express werden Zahlungseingänge beim Lieferanten während das Zahlungsziel der gewerblichen Kunden gleichzeitig verlängert wird. Dieser partnerschaftliche Ansatz innerhalb einer Lieferkette wird durch ein integriertes, innovatives B2B-Bonusprogramm zusätzlich gestärkt.

Zusätzliche Komponenten wie Risiko- und Forderungsmanagement sowie eine schnelle und technologisch einfache Umsetzung runden die Lösung ab und tragen dazu bei, dass der Mehrwert für die teilnehmenden Unternehmen unmittelbar eintritt.

Mehr Informationen unter:
<http://www.amex-corporate.de>



Seit fast 20 Jahren ist BSM als Dienstleister tätig und hat sich als externer Einkauf für namhafte Industrieunternehmen an führender Position im Markt etabliert. Die Tätigkeit umfasst den kompletten Prozess der Beschaffung der B- und C-Artikel. Dies schließt auch die individuellen sowie die Einmalbedarfe ein. Mit BSM generieren Sie ein hohes Einsparpotenzial an Prozesskosten und profitieren gleichzeitig durch die Bündelung der Bedarfe.

BSM agiert europaweit und beschafft auch die für ausländische Tochterunternehmen seiner Kunden benötigten Artikel direkt in den jeweiligen Ländern. BSM stellt den Kunden einen intuitiv zu bedienenden WebShop mit mehr als 3 Mio. Artikeln zur Verfügung.

Einmalbedarfe werden per Freitexteingabe ohne großen Aufwand übermittelt. Somit steht für den gesamten Bereich der Beschaffung der B- und C-Artikel eine Plattform mit Funktionen wie Artikelfavoriten, Warenkorbfavoriten, Budget oder Autorisierung zur Verfügung. Darüber hinaus können die relevanten Daten per Schnittstelle in die gängigen ERP-Systeme übertragen werden.

BSM GmbH · Herr Sascha Zabel
Osningstr. 3 · 33605 Bielefeld · Deutschland
Tel.: +49 (0)521 92233-14 · Fax: +49 (0)521 92233-99
E-Mail: szabel@bsm-einkauf.de
Homepage: www.bsm-einkauf.de

Deloitte.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Unsere Schwerpunkte liegen im Bereich Einkaufsstrategie, Organisationsentwicklung, Sourcing von direkten und indirekten Warengruppen, sowie Prozessoptimierung. Aufgrund unserer weltweiten Präsenz und des breiten Serviceangebots im Kontext von Einkaufsfragen liefern wir umfassende Beschaffungslösungen aus einer Hand.

www.deloitte.de

DIGnewtron

newtron AG – Member of DIGnewtron

Wir optimieren Ihre Beschaffungsprozesse.

Die newtron AG ist führender Anbieter von webbasierten Lösungen zur Optimierung der Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und einkaufenden Unternehmen. Aus einer Hand bietet newtron ein Portfolio von eProcurement, eSourcing, SRM, EDI und Services, wie Customer Service in 12 Sprachen, betreute Einkaufsprojekte und Consulting, an. Auf der stetig wachsenden Handelsplattform sind bereits jetzt mehr als 1.000 einkaufende Unternehmen und 44.000 Lieferanten registriert und aktiv. Mit erstklassigen und innovativen Produkten, mehr als 15 Jahren Prozesskompetenz seit der Gründung in 1998 und Standorten in Deutschland,

Schweiz, USA, Südamerika und China arbeitet die newtron AG partnerschaftlich mit ihren Kunden zusammen, um die jeweils optimale Lösung für zunehmend wichtige Prozessverschlinkungen bei höchsten Qualitäts- und Sicherheitsansprüchen zu schaffen.

Mehr Informationen unter www.DIGnewtron.com
Kontakt: You@DIGnewtron.com

newtron AG – Member of DIGnewtron
Budapester Str. 3–5 | D-01069 Dresden
Tel: +49 351 - 43 95 85 38



Über Expense Reduction Analysts

Expense Reduction Analysts wurde 1992 gegründet und ist auf die Reduzierung von Beschaffungskosten spezialisiert. Das Unternehmen optimiert mit Experten in über 30 Ländern nachhaltig den Einkauf in über 40 Kostenkategorien. Die 700 Experten von Expense Reduction Analysts verfügen über langjähriges Know-how in Kostenkategorien wie Energie, Versicherung, Logistik, Telekommunikation, Entsorgung, Marketing und Fuhrparkmanagement. Durchschnittlich erzielt Expense Reduction Analysts Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich. In Deutschland hat Expense Reduction Analysts über 1.000 Kunden.

Expense Reduction Analysts GmbH
Spichernstraße 10 · 50672 Köln
Telefon + 49 (0)221 922 957-0
Telefax + 49 (0)221 922 957-29
info-germany@expensereduction.com
www.expensereduction.com



Experts United.

GULP ist die wichtigste Quelle für die Besetzung von IT-Projekten mit externen Spezialisten im deutschsprachigen Raum. Als Internet-Jobbörse für Freiberufler ist GULP im Jahr 1996 gestartet. Heute bietet GULP zusätzlich zu den Dienstleistungen einer modernen Personalagentur ein umfassendes Online-Portal mit Informationen und Services rund um das IT-Projektgeschäft.

Über 260 Mitarbeiter an den Standorten in München, Frankfurt, Hamburg, Köln, Stuttgart und Zürich beraten mehr als 3.500 Kunden bei der Auswahl von externem IT-Personal. Dabei greift GULP auf die Profile von über 90.000 IT-Freiberuflern zurück, 16.500 davon mit Schwerpunkt Engineering, die sich in die GULP Datenbank eingetragen haben. Das entspricht einer Abdeckung von über 90 % der in Deutschland freiberuflich tätigen IT-Spezialisten.

Zusätzlich bietet GULP speziell für Einkäufer ein Online-Portal mit nützlichen Angeboten und Tools für die Beschaffung von externem IT-Personal:
www.gulp.de/fachportal

GULP Information Services GmbH
Landsberger Straße 187 · 80687 München
Telefon +49 (0)89 500 316 – 0
Telefax +49 (0)89 500 316 – 999
E-Mail: info@gulp.de
Webseite: www.gulp.de/fachportal
Ansprechpartner: Harald Muth



u n t e r n e h m e n s b e r a t u n g

Projekte mit Leidenschaft – h&z Unternehmensberatung

Einkauf, Produktion und Strategie – das sind die Beratungsschwerpunkte der Münchner Beratungsfirma h&z. Unser Motto: „Passion makes all the difference“. Nach dieser Philosophie erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden weltweit anspruchsvolle Konzepte, die wir auch gemeinsam umsetzen.

Der Erfolg gibt uns recht: Auf unserer Referenzliste stehen sowohl zahlreiche Konzerne von internationalem Format als auch bedeutende mittelständische Unternehmen in Deutschland.

h&z – das ist Beratung mit Hirn, Herz und Hand.

Mehr Informationen unter www.huz.de



Hubwoo – Connecting Companies.

Hubwoo verbindet einkaufende und verkaufende Unternehmen über The Business Network, eines der größten Lieferantennetzwerke der Welt mit über 1 Mio. Unternehmen.

Hubwoo bietet eine umfassende Lösung für alle Bereiche der strategischen und operativen Beschaffung: Ausgaben Analyse, Ausschreibungen, Auktionen, Vertragsmanagement, Lieferantenmanagement, Kataloge, Genehmigungsworkflows, Rechnungsmanagement, Dienstleistungsbeschaffung. Eine moderne Softwarelösung, die höchsten Bedienkomfort über alle Endgeräte mit umfassendem Funktionsumfang vereint.

Über unsere marktführende Katalogmanagement Lösung sowie das Lieferantennetzwerk (mit EDI und Web-EDI) können wir Bestellprozesse grundlegend vereinfachen. Für

Waren und Dienstleistungen. Unsere Service Procurement Lösung revolutioniert die Abwicklung einfacher und komplexer Dienstleistungen durch automatischen Abgleich mit Rahmenverträgen.

Hubwoo Lösungen können nahtlos an alle gängigen ERP, Finanz- oder Beschaffungslösungen angebunden werden. Mit fertigen und zertifizierten Schnittstellen für Transaktionen und Stammdaten.

Hubwoo ist mit eigenen Büros und 24 x 7 Helpdesk auf allen Kontinenten vertreten.

Hubwoo Germany GmbH
Brühler Straße 9 · 53119 Bonn
Ansprechpartner: Georg Wagemans
Tel.: +49 (0)228 6195-411 · Fax: +49 (0)228 6195-102
E-Mail: gwagemans@hubwoo.com · www.Hubwoo.com



Das IBX Business-Network ist Teil der Capgemini-Gruppe, einem der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing-Dienstleistungen. Im Jahr 2013 betrug der Umsatz 10,1 Milliarden Euro. Gemeinsam mit seinen Kunden erstellt Capgemini Geschäfts- und Technologielösungen, die passgenau auf die individuellen Anforderungen des Kunden zugeschnitten sind. Auf der Grundlage des weltweiten Liefermodells Rightshore® zeichnet sich Capgemini als multinationale Organisation durch ihre besondere Art der Zusammenarbeit aus – die Collaborative Business Experience™.

Weltweit verbindet das IBX Business-Network über 325 große Einkaufsorganisationen mit 550 000 Lieferanten in mehr als 140 Ländern. Die Cloud-basierte ERP-unabhängige, elektronische Einkaufsplattform

optimiert die Nutzer-Erfahrung, ermöglicht ein umfassendes Ausgabenmanagement und fördert eine beschleunigte Automatisierung, während die Gesamtbetriebskosten gesenkt werden.

Als Teil des BPO-Bereichs von Capgemini ist das IBX Business-Network ein umfassender betriebsbereiter Procurement Service, der den gesamten in sich geschlossenen Source-Purchase-Pay-Prozess unterstützt. Dies führt nicht nur zu geringeren Kosten und einer schnelleren Rendite, sondern erhöht auch die Transparenz der Ausgaben und verbessert die Kontrollmöglichkeiten sowie die Lieferantenqualität.

Erfahren Sie mehr unter:
www.ibxplatform.com



**PSG Procurement Services GmbH
und M-Exchange AG –
Experte für Ihre Beschaffung**

Bereits seit dem Jahr 1991 bietet unsere Unternehmensgruppe hochprofessionelle operative Einkaufsdienstleistungen an. PSG behauptet sich heute weltweit erfolgreich mit einer einmaligen Kombination aus der Katalogplattform PSG-eProcurement, dem PSG-Shop und Dienstleistungen im Bereich Sonderbeschaffung über PSG-Spot Buy. Mit mehr als 200 Kunden aus Industrie, Finanzwelt und Dienstleistung sowie einem Marktanteil von nahezu 30 Prozent bei den DAX-Unternehmen überzeugen unsere Leistungen als Full-Service-Provider.

Die Schwestergesellschaft der PSG, die M-Exchange AG, hat sich als IT-Dienstleister auf virtuelle Katalog-,



Handels- und Kommunikationsplattformen (inkl. Betrieb und Entwicklung) in der Cloud spezialisiert, insbesondere auch mit Speziallösungen für Stadtwerke, Ver- und Entsorger, Verkehrsbetriebe sowie kommunale Einrichtungen. Die flexiblen, webbasierten IT-Lösungen können vollständig in die ERP-Systeme der Kunden und Lieferanten integriert oder als eigenständige Systeme genutzt werden. Mit unserer Branchenkenntnis optimieren wir die Bestellprozesse und erleichtern den Arbeitsalltag, damit sich unsere Kunden auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren können.

PSG Procurement Services GmbH und M-Exchange AG
Haus Sülz 6 · 53797 Lohmar · Tel.: +49 (0)2205-9278-0
info@ips-psg.de · www.ips-psg.de
info@m-exchange.de · www.m-exchange.de



SupplyOn ist die Supply-Chain-Kollaborationsplattform global agierender Unternehmen – von Airbus, Bosch und Continental bis hin zu Yazaki und ZF. Sie und zahlreiche weitere Fertigungsunternehmen nutzen SupplyOn als zentrale Online-Plattform, um Geschäftsprozesse mit ihren Lieferanten und Dienstleistern über Kontinente hinweg strukturiert, transparent und sicher abzuwickeln.

SupplyOn fängt dort an, wo interne ERP-Systeme aufhören, und verlängert die internen Geschäftsprozesse nahtlos über Unternehmensgrenzen hinweg. Die als Software-as-a-Service angebotenen Lösungen sind auf die Prozessanforderungen der Fertigungsindustrie

ausgerichtet und bilden unternehmensübergreifende Prozesse im Supply Chain Management, im Supplier Risk & Performance Management, in der strategischen und operativen Beschaffung sowie im Qualitäts- und Transportmanagement ab.

SupplyOn hat in der Fertigungsindustrie ein Unternehmensnetzwerk etabliert, das rund 12.000 Unternehmen aus 70 Ländern miteinander verbindet. Zu den Kunden zählen namhafte Industrieunternehmen wie Airbus Group, BMW Group, BorgWarner, Bosch, Continental, DEUTZ, ITT, Kautex Textron, Liebherr, Safran, Schaeffler, Schindler, Siemens, Thales, Yazaki und ZF.

10 Literaturverzeichnis

BMWi: Impulse für mehr Innovation im öffentlichen Beschaffungswesen, Berlin, 2014.

Bogaschewsky, R.: Global Sourcing – wettbewerbsstrategische Bedeutung und methodische Unterstützung, in: Fröhlich-Glantschnig, E. (Hrsg.): Marketing im Perspektivenwechsel – Festschrift für Udo Koppelman, Berlin et al., 2005, S 31-58.

Ellram, L.: Total Cost of Ownership, in: Hahn, D., L. Kaufmann (Hrsg.), Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement: internationale Konzepte – innovative Instrumente – aktuelle Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1999, S. 597–607.

Ellram, L., S. Siferd: Purchasing: The Cornerstone of the Total Cost of Ownership Concept, in: Journal of Business Logistics, Vol. 14, No. 1, 1993, S. 163–184.

Knauer, C.: Entwicklung eines Analyserasters zur Unterstützung bei der Beschaffungsmarktvorauswahl, Norderstedt, 2008.

Körper, C.: Beschaffungscontrolling – Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen, Hamburg, 2011.

Pfaff, D, A. Kunz: Beschaffungskosten, in: Fischer, T. (Hrsg.): Kostencontrolling – Neue Methoden und Inhalte, Stuttgart, 2000, S. 354–375.

Piontek, J.: Beschaffungscontrolling, 3. Auflage, München, 2004.

Wir über uns

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME), 1954 gegründet, ist Dienstleister für 9.000 Einzel- und Firmenmitglieder, darunter Mittelständler sowie Großunternehmen. Als Netzwerkgestalter fördert der BME den Erfahrungsaustausch für Unternehmen und Wissenschaft, für die Beschaffungs- und für die Anbieterseite. Der Verband ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen) und Unternehmensformen.

1,25 Billionen Euro – so hoch ist das jährliche Einkaufsvolumen der im BME vertretenen Mitgliedsunternehmen. Der Wert der vom Einkauf zugekauften Waren, Güter und Leistungen liegt bei 42 Prozent des Unternehmensumsatzes.

In den 60 Jahren seines Bestehens hat sich der BME als Fachverband für Einkauf 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. Nicht zuletzt gilt es, wirtschaftliche Prozesse und Entwicklungen mitzugestalten

38 regionale Gliederungen organisieren vor Ort jährlich rund 400 Veranstaltungen, z.B. Fachvorträge, Lieferantentage und Firmenbesuche.

Übersicht: Serviceplattform BME

- Regionen: 38 Regionen schaffen bundesweit flächendeckendes Netzwerk
- Sektionen: Logistik, Öffentliche Auftraggeber, Dienstleister, Beschaffungskategorien
- Fachgruppen: Mehr als 30 Fachgruppen erarbeiten zukunfts- und praxisorientierte Konzepte, die der BME seinen Mitgliedern und der Fachöffentlichkeit zur Verfügung stellt.
- Kompetenzzentrum innovative öffentliche Beschaffung (KOINNO): Der BME betreibt im Auftrag des BMWi das Kompetenzzentrum mit dem Ziel, den Anteil der Beschaffung von Innovationen am Gesamtvolumen des Einkaufs der öffentlichen Hand in Deutschland zu erhöhen, wichtige Impulse für Innovationen in die Wirtschaft zu geben und die Verwaltung zu modernisieren.
- Awards: BME-Innovationspreis, BME-Wissenschaftspreis, BME-Hochschulpreis, BMWi-BME-Preis

„Innovation schafft Vorsprung“, BME-Preis „Excellence in eSolutions“

- Young Professionals: www.bme-yp.de
- Service Recht: www.bme.de/recht
- Service Personal und Karriere: www.karriere.bme.de
- Preis-Benchmark-Services: Logistik (Frachtkosten), C-Teile (Materialpreise), Energie und Stahl, Travel- und Flottenmanagement, Paket- und Expressdienste, Effizienz von Einkaufsorganisationen, Top- Kennzahlen im Einkauf, Preisspiegel Rohstoffe und Frachten
- „Markit/BME Einkaufsmanager-Index“
- BMEcat: Produktdatenaustauschformat
- BME-Fachzeitschrift „BIP – Best in Procurement: Magazin für Manager in Einkauf und Logistik. Made by BME – für 9.000 BME-Mitglieder und ausgewählte Entscheider kostenlos (Auflage: 15.000 Exemplare): www.bme.de/bip
- BME Weekly: Wöchentlicher E-Mail-Newsletter mit aktuellen Informationen und Trends rund um Einkauf und Logistik (über 9.000 Abonnenten)
- Kontaktplattform China: Einkaufsleiter round table in Shanghai; Messeteilnahme mit deutschen Firmen

BMEnet GmbH

- GermanQualitySourcing.com: Initiative zur Förderung von Qualität
- BMEOpenSourcing.com: kostenfreie Recherche-Plattform über Software-, Lösungs- und Dienstleistungsanbieter
- BMEnet-Gütesiegel: Orientierungshilfe für Einkäufer
- BMEnet Guides: Nachschlagewerk für Einkäufer, um schnell und sachgerecht Dienstleister zu finden

BME Akademie GmbH

- jährlich 850 Seminare, Managementforen und Inhouse-Schulungen
- Lehrgang „Geprüfte/r Fachkauffrau/-mann Einkauf und Logistik“
- international anerkannte Zertifizierungslehrgänge

BME Marketing GmbH

- Beratung von Anbietern und Dienstleistern, um die BME-Plattform gewinnbringend und wirksam nutzen zu können
- Individuelle und zielgerichtete Marketing- bzw. Präsentationspakete, die auf spezifische Bedürfnisse zugeschnitten sind
- Vorteile für Anbieter und Dienstleister: Imagesteigerung, Visibilität, Know-how-Transfer, Marktpositionierung, Produktdarstellung, Kontakt- und Leadgenerierung, qualifizierte Fachgespräche

BME e.V.

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

