

Best Practice: Bewertungsmethoden für Self-Service-Procurement

Effiziente Prozesse bei Produktionsmaterial

Wenn die Warenbestellung direkt von dem Mitarbeiter ausgeht, der den Bedarf feststellt, spricht man vom Self Service Procurement. Die Einkaufsabteilung ist an diesem Prozess weitestgehend unbeteiligt. Eine Untersuchung der Hochschule Esslingen zeigt mögliche Best-Practice-Ansätze und Detailvorschläge für Bestellanforderung und Genehmigung.

Um den Spielraum des Einkaufs für strategische Aufgaben zu erhöhen, wird die operative Bedarfsbeschaffung zunehmend an die Bedarfsträger ausgelagert. Self Service Procurement, also die Beschaffung von Nicht-Produktionsmaterial über elektronische Warenkataloge, beschreibt ein altbekanntes Konzept zur Optimierung der operativen Bestellabwicklung: neben der Entlastung der Einkaufsabteilung von operativen Aufgaben, sollen vor allem auch Durchlaufzeiten verkürzt sowie Prozess-

transparenz verbessert werden. Um jedoch Self Service Procurement effizient umsetzen zu können, bedarf es neben unterstützenden IT-Systemen vor allem auch geeigneten Prozessen – von der Bedarfsmeldung bis hin zur Zahlungsabwicklung. Für Unternehmen, die Self Service Procurement implementieren oder auch bereits einsetzen, stellt sich die Frage, wie mögliche Best-Practice-Ansätze aussehen können, um die Bestellabwicklung von Nicht-Produktionsmaterial künftig noch effizienter umsetzen

zu können? Im Rahmen eines Forschungsprojektes der Hochschule Esslingen, gemeinsam mit der Apsolut GmbH, werden systematisch Best-Practice-Ansätze im Bereich Self Service Procurement entwickelt. Hierzu wurden qualitative Interviews mit Einkaufsexperten verschiedener Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau, Automotive sowie Dienstleistung durchgeführt. Gegenstand der Untersuchung stellt der gesamte operative Bestellprozess dar: von der Bedarfserfassung des einzel-



(Foto: Amorós/Fotolia)

nen Mitarbeiters, über die Bestellung und Anlieferung der Ware bis hin zum Rechnungseingang und zur Zahlungsabwicklung. Die grafische Abbildung 1 zeigt diese Wertschöpfungskette mit ausgewählten Untersuchungskriterien auf. Folgende Schwerpunkte wurden zu den jeweiligen Prozessschritten analysiert:

Bedarfmeldung

- Wie erfolgt die Bedarfsspezifikation?
- Wie wird die User-Verwaltung des Self Service Procurement Systems (SSP Systems) abgebildet?
- Wie erfolgt die Abwicklung der Dienstleistungsbeschaffung generell (zentral oder über das SSP System)?

Anforderung erstellen

- Welche und wie viele Warengruppen werden unterschieden?
- Wie schaut der Prozess für die Dienstleistungsbeschaffung aus?

Anforderung genehmigen

- Welche Genehmigungsarten (monetär, fachlich) und wie viele Genehmigungsstufen in welcher Höhe sind implementiert?
- Wie sieht der Genehmigungsworkflow im Detail aus?

Bestellung

- Wie sind die Lieferanten an das System angebunden?

Belegprüfung

- Wie erfolgt die Prüfung zwischen Auftragsbestätigung, Lieferschein und Rechnung?

Zahlungsabwicklung

- Welche Zahlungsarten sind implementiert (Gutschriftverfahren, Kreditorenrechnung)?

Beispiel: Bestellanforderung und Genehmigung

Insbesondere die Ausgestaltung der Prozesse Bestellanforderung und Genehmigung ist im Rahmen der prozessualen Umsetzung von Self Service Procurement als zentral anzusehen. Daher werden im Folgenden beispielhaft am Bestellanforderungs-Genehmigungsprozess Detailvorschläge für mögliche Best-Practice-Ansätze aufgezeigt, die aus der qualitativen Untersuchung abgeleitet werden. In der grafischen Abbildung 2 ist ein Ausschnitt eines mögli-

chen Best-Practice-Prozesses zu sehen, ausgearbeitet in Form erweiterter ereignisgesteuerter Prozessketten (eEPKs). Der Prozess Bestellanforderung und Genehmigung startet mit der erstellten Bestellanforderung des Mitarbeiters. Die qualitative Untersuchung ergab, dass es pro Fachabteilung eine bestimmte Anzahl sogenannter Key-User gibt, die bestellberechtigt sind. Idealerweise sind das ungefähr zehn Prozent der Mitarbeiter, welche für ihre jeweiligen Abteilungen die Bestellungen durch-

führen. Die Bedarfsdaten aus der erstellten Bestellanforderung, im Fachjargon auch Shopping Cart genannt, werden nun weiter zur Bestellung verarbeitet.

Bis eine Bestellung generiert wird, ist in aller Regel ein zuvor definierter Genehmigungsprozess zu durchlaufen. Außerdem gibt es, wie auch die Untersuchungen gezeigt haben, oftmals bestimmte Genehmigungsfreigrenzen, innerhalb dieser die Bestellanforderung sofort in eine Bestellung umgewandelt werden kann.

Das bringt den Vorteil, dass die Beschaffung von Gütern mit einem Bestellwert unterhalb der Genehmigungsfreigrenze noch effizienter erfolgen kann, da eine Genehmigung durch Vorgesetzte entfällt. Wie hoch ist diese Freigrenze am sinnvollsten anzusetzen? Aus den qualitativen Befragungen wurde deutlich, dass Unternehmen hier sehr unterschiedliche Ansätze fahren. Die Firma Trumpf beispielsweise hat eine Freigrenze in Höhe von 400 Euro implementiert, bei InfraserV Höchst können die Key-User bis zu einem Betrag von 5000 Euro ohne Genehmigung bestellen. Die Erfahrung habe hierbei gezeigt, dass die Mitarbeiter verantwortungsvoll mit ihrer Rolle umgehen. Außerdem bietet das Self Service Procurement System ein hohes Maß an Transparenz, sodass Missbrauch ohnehin kaum möglich ist.

Wie viele Genehmigungsstufen und -arten sind sinnvoll?

Die Befragung ergab, dass fast alle Unternehmen in der Regel zwei Genehmigungsarten, eine fachliche sowie eine monetäre, implementiert haben. Erstere ist für bestimmte Warengruppen vorgesehen, die in jedem Fall auf die Einhaltung interner Richtlinien und Vorgaben fachlich zu prüfen sind. Das sind insbesondere IT-Zubehör, Warengruppen rund um Gefahrstoffe wie beispielsweise Klebstoffe sowie Maßwerkzeuge. Solche Warengruppen unterliegen dann generell einer Genehmigung, auch wenn sie wertmäßig unterhalb implementierter Genehmigungsfreigrenzen liegen. So müsste beispielsweise bei der Bestellung eines Laptops die IT-Fachabteilung zuerst genehmigen, um sicherzustellen,

dass dieser Laptop auch wirklich benötigt wird. Dieses Vorgehen einer fachlichen Genehmigung ist aus Einkaufssicht durchaus sinnvoll: Dadurch wird von vorne herein sichergestellt, dass der Einkauf nicht mit Bestellanforderungen belastet wird, für die noch im Nachhinein eine in der Schwere liegende fachliche Genehmigung einzuholen ist.

Bestellanforderungen, deren Bestellwert oberhalb einer definierten Genehmigungsfreigrenze liegt, durchlaufen einen vorab definierten Genehmigungsprozess. In der Ausgestaltung dieser Genehmigungsstufen gibt es sehr unterschiedliche Ansätze, wie die Interviews gezeigt haben. In der Regel sind ab der ersten Genehmigungsstufe der jeweilige Kostenstellenleiter und bei höheren Beträgen zusätzlich noch ein Hauptabteilungsleiter bzw. Geschäftsführer in den Genehmigungsprozess einzubinden. Darüber hinaus ist zum Teil auch zusätzlich eine Genehmigung durch das Controlling notwendig. Firma Trumpf beispielsweise hat insgesamt vier Genehmigungsstufen implementiert. Zwischen einem Bestellwert von 400 Euro und 5000 Euro muss der jeweilige Kostenstellenleiter genehmigen, liegt der Bestellwert darüber, ist die Bestellanforderung zusätzlich einem Hauptabteilungsleiter bzw. Geschäftsführer vorzulegen. Entsprechende im System hinterlegte Workflows unterstützen dabei das Genehmigungsverfahren.

Neben einer Katalogbestellung haben bestellberechtigte Mitarbeiter in der Regel die Möglichkeit ihre Bestellanforderung als Freitext zu formulieren, wenn das angeforderte Material nicht katalogisiert ist. Solche Freitextbestellungen sind grundsätzlich vom Einkäufer zu vervollständigen, der ei-

nen geeigneten Lieferanten auswählen muss. Durch eine Kontierungsprüfung durch das Controlling kann zusätzlich sichergestellt werden, dass die Bestellpositionen den richtigen Warengruppen zugeordnet werden, damit eine korrekte Verbuchung auf den hinterlegten Sachkonten erfolgen kann. Wie lassen sich nun Freitextbestellungen effizient in den Genehmigungsprozess einbinden? Einen möglichen Best-Practice-Ansatz hierzu liefert die Firma Trumpf. Sie setzt die sogenannte Einkaufervervollständigung bei Freitextbestellungen zeitlich vor die wertmäßige Genehmigung. Dadurch wird sichergestellt, dass im weiteren Prozess der korrekte Beschaffungswert berücksichtigt wird und etwaige nachträgliche Genehmigungen oder gar ein neues Aufrollen des gesamten Genehmigungsprozesses vermieden werden können.

Empfehlungen für die Praxis

• Durchgängige IT-Unterstützung

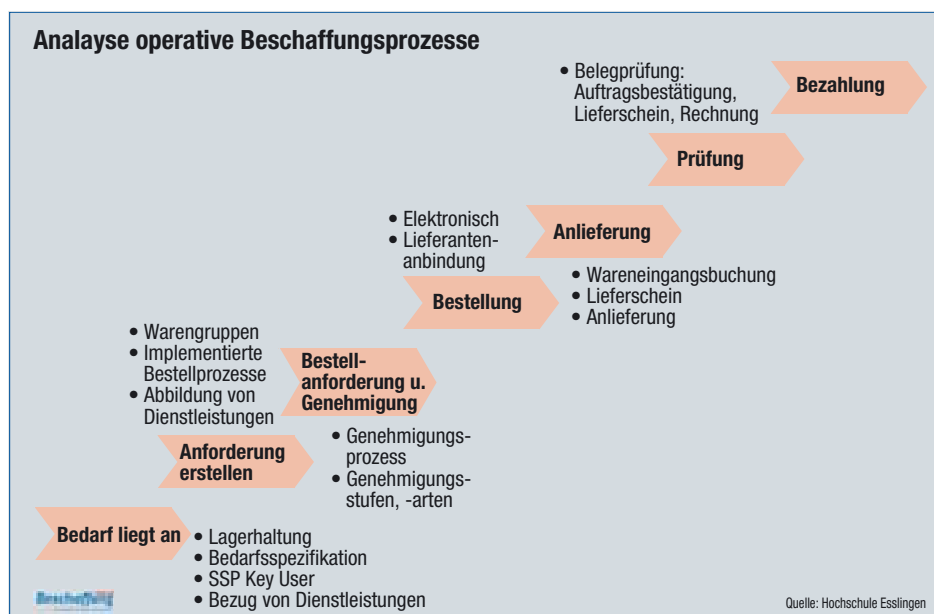
Grundsätzlich sollte so viel wie möglich über die IT implementiert sein, um lieferantenbezogene Prozesse durchgängig zu optimieren. Dazu sollten sämtliche Belege, wie beispielsweise Lieferscheine und Rechnungen, direkt im System verfügbar sein. Außerdem sollte ein möglichst großer Anteil der Lieferanten direkt an das System angebunden sein. Das beschleunigt nicht nur den Transfer der Bestellung, sondern reduziert auch Medienbrüche.

• Externer Warenkatalog

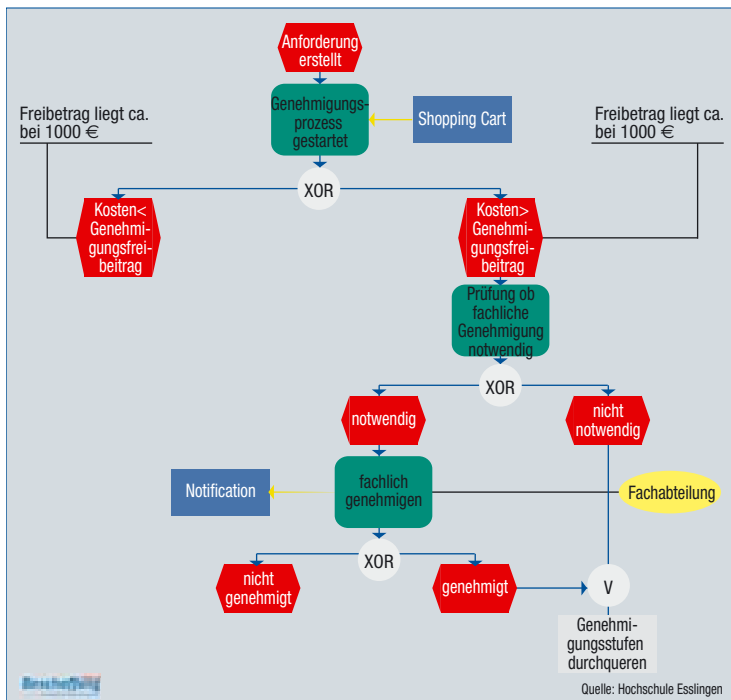
Der elektronische Warenkatalog und dessen entsprechende Integration in die IT-Systeme stellt eine wesentliche Grundlage für die effiziente Umsetzung einer internetbasierten Beschaffung dar. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass ein Trend in Richtung externer Warenkataloge besteht. Dabei wird der komplette Aufwand für Datenpflege in die Verantwortung des Lieferanten gelegt. Selbstverständlich hat der Einkauf über definierte Prozesse und Prüfroutinen sicherzustellen, dass auch die zuvor ausgehandelten Preise und Konditionen zur Anwendung kommen. Diese sogenannten Punchouts bringen den Vorteil, dass keine weiteren Ressourcen im Einkauf mit Wartung und Pflege der Warenkataloge beansprucht werden.

• Schlanker Genehmigungsprozess – mehr Verantwortung für Mitarbeiter

Self Service Procurement soll den Spielraum des Einkaufs für strategische Aufgaben erhöhen sowie den gesamten Bestellprozess für Nicht-Produktionsmaterial beschleunigen. Das bedeutet auch, dass die Mitarbeiter der jeweiligen Fachabteilungen mehr Verantwortung übertragen bekommen. Um insbesondere die Bestellabwicklung von Standardmaterialien effizient ab-



Operativer Beschaffungsprozess – von der Bedarfserfassung bis zur Zahlungsabwicklung – mit ausgewählten Untersuchungskriterien



Ausschnitt aus dem Best-Practice-Prozess am Beispiel Bestellanforderung und Genehmigung

wickeln zu können, sind Genehmigungsfreigrenzen zu empfehlen, innerhalb dieser die bestellberechtigten Mitarbeiter eine Katalogbestellung auslösen können, ohne dass eine Genehmigungsinstanz erforderlich ist.

Aktuelle Forschungsergebnisse können diese ermittelten Trends nur bestätigen: So werden Aspekte wie beispielsweise breiter Zugriff auf das Self Service Procurement, wenige standardisierte Genehmigungsstufen sowie pragmatische Mindestvollmachtshöhen als zunehmend kritisch im Hinblick auf den Erfolg einer Self Service Procurement-Lösung gesehen.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes sollen die qualitativen Untersuchungen auf den Bereich Lieferantenmanagement mit dem Schwerpunkt Einkauf und Qualitätsmanagement ausgeweitet werden. Hierbei soll untersucht werden, wie ein mögliches Best-Practice-Konzept für das Beschwerdemanagement innerhalb des Lieferantenmanagements aussehen kann. Das Forschungsprojekt schließt mit Untersuchungen verschiedener Szenarien der Zusammenarbeit mit Lieferanten (Lieferantenkollaboration) ab. Im Rahmen dieser Unter-

suchungen erfolgt eine Analyse verschiedener Prozesse zur Integration des Lieferanten in den operativen und den strategischen Einkaufsprozess.

Solche Szenarien umfassen beispielsweise die Integration des Lieferanten in den Ausschreibungsprozess sowie in die Lieferantenbeurteilung bis hin zum Vendor Managed Inventory (VMI). Letzteres beschreibt ein Konzept, bei dem die gesamte Verantwortung für das Management des Kundenlagers, abhängig von der jeweiligen spezifischen Warengruppe und Branche, auf den Lieferanten übertragen wird. Die Optimierung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, insbesondere auch das Vendor-Managed-Inventory-Konzept, ermöglicht weitere Einsparungspotenziale für den Einkauf und unterstützt den aktuellen Trend hin zu einem stärkeren Fokus auf strategische Aufgaben.

Tanja Massauer,
Projektleiterin des Forschungsprojektes
„Purchase Performance Measurement –
Methoden zum Best-in-Class
Supplier Relationship Management“

Die Autorin



Technische Diplom-Betriebswirtin (FH) Tanja Massauer, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Hochschule Esslingen, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

Literatur:

- Appelfeller, W./Buchholz, W.: Supplier Relationship Management. Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements, 2. Auflage, Wiesbaden 2011.
- Andrefßen, T.: Erfolgreiches strategisches Management des E-Procurement, in: Supply Management Research, herausgegeben vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik, Wiesbaden 2010.