

Geschäftsprozesse in der Elektronischen Beschaffung optimal gestalten

Tanja Massauer, Hochschule Esslingen

Im Rahmen eines Forschungsprojektes am Institut für Business Process Management der Hochschule Esslingen werden gemeinsam mit der absolut GmbH, eines der führenden SAP Supplier Relationship Management Beratungshäuser Deutschlands, systematisch Best-Practice-Empfehlungen in der Beschaffung erarbeitet. Hierbei werden auch Ressourcen aus interdisziplinären Studierendenprojekten eingesetzt, bei denen Studierende praxisnahe Themenstellungen bearbeiten sowie Firmenkontakte knüpfen können. Das gemeinsame Forschungsprojekt startete mit einer Untersuchung im Bereich der elektronischen Beschaffung. Zielsetzung hierbei war es, optimale Ansätze für die Gestaltung der Geschäftsprozesse in diesem Bereich zu erarbeiten. Wichtige Ergebnisse dieser Untersuchung sind, neben detailliert ausgearbeiteten Prozessbeschreibungen, Kennzahlen, die Unternehmen als Orientierungsgrößen zur Optimierung der operativen Beschaffung dienen können.

Abstract

How can business processes in the purchasing department be optimized? At the Institute for Business Process Management, University of Applied Sciences Esslingen, during a collaborative research project with the absolut GmbH, one of the leading SAP Supplier Relationship Management consulting companies in Germany, best business practices in purchasing are systemically developed. The project started with a study in the electronic procurement field. For the successful implementation of the Self Service Procurement concept, which describes the electronic procurement of materials and services bundled in electronic product catalogues, suitable business processes, besides supporting IT systems are needed. The main results of this project are detailed process descriptions and performance measures which can be used as benchmark criteria not only for those companies which are going to implement such a concept but also for those who want to optimize business processes in purchasing.

Hintergrund: Warum gewinnen Ansätze zur Optimierung der Beschaffung immer mehr an Bedeutung?

Der Einkauf in Unternehmen entwickelt sich zunehmend weg von einer reinen Beschaffungsabteilung hin zum Wertschöpfer mit stärkerem Fokus auf strategische Aufgaben, welche beispielsweise Themenstellungen wie das Lieferantenmanagement umfassen. Der wachsende Anteil der Materialkosten an den Herstellkosten, bedingt durch eine zunehmende Reduzierung der Fertigungstiefe, lässt die Bedeutung der Beschaffungsfunktionen in Unternehmen weiter steigen. Wird beispielsweise die Kostenstruktur im pro-

duzierenden Gewerbe herangezogen, so beträgt der Anteil fremdbezogener Güter oftmals deutlich über 50 % der Herstellkosten.

Self Service Procurement - optimierte operative Beschaffung durch elektronische Kataloge

Um den Spielraum des Einkaufs für strategische Aufgaben zu erhöhen, wird die operative Bedarfsbeschaffung zunehmend an die Bedarfsträger ausgelagert. Diese sollen innerhalb eines vom Einkauf vorgegebenen Rahmens zunehmend selbst Beschaffungsaktivitäten abwickeln können. Insbesondere die Beschaffung von Nicht-Produktionsmaterial bietet zahlreiche Optimierungspotentiale für Unternehmen: neben der Entlastung der Einkaufsabteilungen von operativen Aufgaben, wie der Bestellabwicklung von Standardmaterialien, vor allem auch Verkürzung der Durchlaufzeiten und höhere Transparenz über die Prozesse. Self Service Procurement beschreibt hierbei ein Konzept, bei dem solche Nicht-Produktionsmaterial-Bedarfe, vom einfachen Büromaterial, über hochwertige IT-Güter wie Laptops bis hin zu komplexen Dienstleistungen, in elektronische Kataloge gebündelt und den Bedarfsträgern der verschiedenen Fachabteilungen zur Verfügung gestellt werden. Preise und Lieferkonditionen sind durch den strategischen Einkauf bereits verhandelt und hinterlegt. Bedarfsträger mit den entsprechenden Berechtigungen können auf Basis der in den Katalogen hinterlegten Produkte einen elektronischen Warenkorb erstellen. Aus diesem kann im nächsten Schritt über zuvor definierte Prozesse eine Bestellung generiert werden, welche an den Lieferanten übermittelt wird. Um die Beschaffung von Nicht-Produktionsmaterial über Self Service Procurement effizient umsetzen zu können, bedarf es neben unterstützenden IT-Systemen vor allem auch geeignete Prozesse - von der Bedarfsmeldung bis hin zur Zahlungsabwicklung. Für Un-



Dipl. Betriebswirtin(FH). T. Massauer

ternehmen, welche 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.

Analyse

Hierzu wurden im Rahmen dieses Forschungsprojektes 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 einzelnen Mitarbeiters, über die Bestellung und Anlieferung der Ware bis hin zum Rechnungseingang und zur Zahlungsabwicklung. Abb. 1 zeigt diese Wertschöpfungskette mit ausgewählten Untersuchungskriterien auf. Folgende Schwerpunkte wurden zu den jeweiligen Prozessschritten analysiert:

Bedarfsmeldung

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



Abb. 1: Operative Beschaffungsprozess - von der Bedarfserfassung bis zur Zahlungsabwicklung - mit ausgewählten Untersuchungskriterien (Quelle: Hochschule Esslingen)

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)?

Best Practices Self Service Procurement - 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, welche aus der qualitativen Untersuchung abgeleitet werden. In Abb. 2 ist ein Ausschnitt eines möglichen Best-Practice-Prozesses zu sehen, ausgearbeitet in Form erweiterter ereignisgesteuerter

ter 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, welche bestellberechtigt sind. Idealerweise sind das ungefähr zehn Prozent der Mitarbeiter, welche für ihre jeweiligen Abteilungen die Bestellungen durchführen. Die Bedarfsdaten aus der erstellten Bestellanforderung, im Self Service Procurement Fachjargon auch Shopping Cart genannt, werden nun weiter zur Bestellung verarbeitet.

Pragmatische Genehmigungsfreigrenzen - kürzere Durchlaufzeiten für den Bestellprozess

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 € implementiert, bei Infraserv Höchst können die Key-User bis zu einem Betrag von 5000 € ohne Genehmigung bestellen. Die Erfahrung habe hierbei gezeigt, dass die Mitarbeiter verant-

wortungsvoll mit ihrer Rolle umgehen. Außerdem bietet das Self Service Procurement System ein hohes Maß an Transparenz, so dass 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, welche 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 Schwebe 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 qualitativen 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 beispielweise hat insgesamt vier Genehmigungsstufen implementiert. Zwischen einem Bestellwert von 400 € und 5000 € 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.

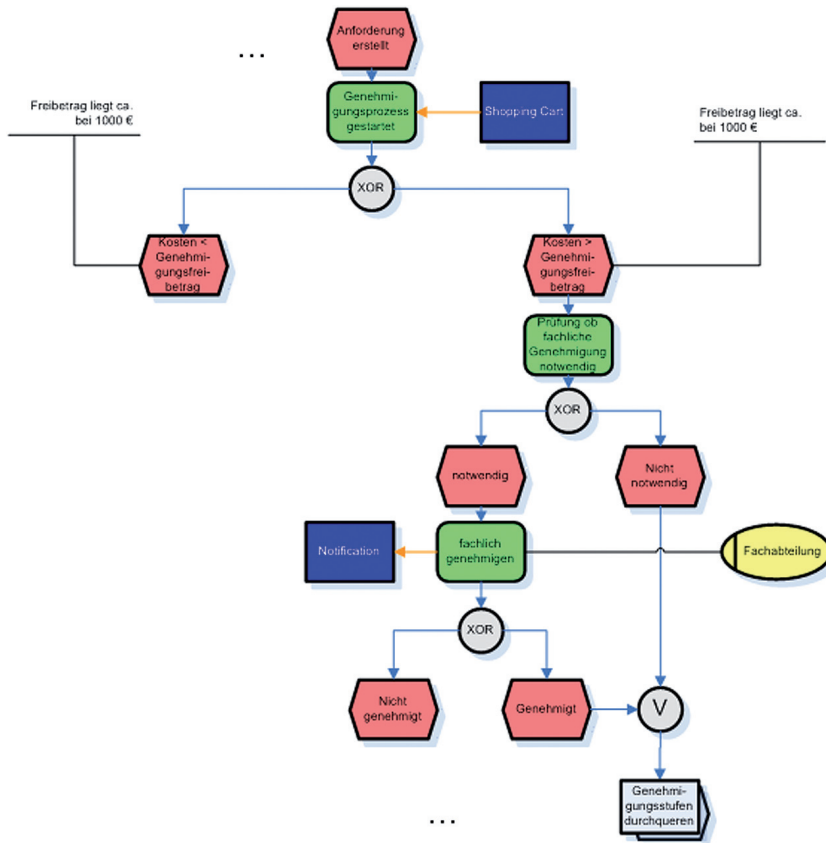


Abb. 2: Ausschnitt aus dem Best-Practice-Prozess am Beispiel Bestellanforderung und Genehmigung (Quelle: Hochschule Esslingen)

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 abwickeln 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 [1].

Umgang mit Freitextbestellungen

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 einen geeigneten Lieferanten auswählen muss. Durch eine Kontierungsprüfung durch das Controlling kann zusätzlich sichergestellt werden, dass die Bestellungen 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 Einkäufervervollständigung 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 Prüfprotokolle sicherzustellen, dass auch die zuvor ausgehandelten Preise und Konditionen zur Anwendung kommen. Diese sogenannten Punchouts bringen

Ausblick

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes werden die Untersuchungen auf den strategischen Einkauf in den Bereichen Lieferantenmanagement sowie Zusammenarbeit mit Lieferanten (Lieferantenkollaboration) ausgeweitet. Im Rahmen dieser Untersuchungen 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 VMI Konzept, ermöglicht weitere Einsparungspotentiale für den Einkauf und unterstützt den aktuellen Trend hin zu einem stärkeren Fokus auf strategische Aufgaben.

Glossar

Supplier Relationship Management (SRM): Ein IT gestützter Ansatz zur Gestaltung und Optimierung sämtlicher Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens. Es umfasst die Gestaltung der strategischen und operativen Beschaffungsprozesse sowie das Lieferantenmanagement.

Self Service Procurement (SSP): Es beschreibt ein Konzept zur Beschaffung von Nicht-Produktionsmaterial, vom einfachen Büromaterial, über hochwertige IT-Güter bis hin zu komplexen Dienstleistungen über elektronische Katalogsysteme. Bestellberechtigte Mitarbeiter aus verschiedenen Fachabteilungen können so einen Artikel oder eine Dienstleistung innerhalb freigegebener Produktsortimente über eine Webseite im Firmen-Intranet beim Lieferanten bestellen und den Einkauf dadurch von operativen Tätigkeiten entlasten.

Vendor Management Inventory (VMI): Beschreibt ein Modell in der Beschaffung, bei dem der Lieferant die Verwaltung des Lagers beim Abnehmer übernimmt. Der Lieferant hat dabei sicher zu stellen, dass sich der Vorratsbestand zwischen einem zuvor vereinbarten Minimum und Maximum bewegt. Bei der sogenannten Konsignationsabwicklung erfolgt die Fakturierung erst nach der Entnahme der Materialien.

Literatur

[1] Andreßen, T.: Erfolgreiches strategisches Management des E-Procurement, in: Supply Management Research, herausgegeben vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V., Wiesbaden 2010.

Zur Autorin

Technische Diplom-Betriebswirtin (FH) Tanja Massauer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Esslingen in der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen und Projektleiterin des Forschungsprojektes „Purchase Performance Measurement - Methoden zum Best-in-Class Supplier Relationship Management“.

Kontakt

Tanja Massauer, Hochschule Esslingen, Robert-Bosch-Straße 1, 73037 Göppingen, Tel. 07161/679-1252, E-Mail: tanja.massauer@hs-esslingen.de

Prof. Dr. Thomas Rodach, Hochschule Esslingen, Dekan Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Leiter des Instituts für Business Process Management, Robert-Bosch-Straße 1, 73037 Göppingen, Tel: 07161/679-1243, E-Mail: thomas.rodach@hs-esslingen.de