

Supplier Relationship Management (SRM)

beschreibt einen Ansatz zur Optimierung der strategischen und operativen Beschaffungsprozesse und des Lieferantenmanagements. Im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojektes der Hochschule Esslingen mit der apsolut GmbH, einem der führenden SAP-SRM-Beratungshäuser Deutschlands, werden systematisch Best-Practice-Ansätze im Supplier-Relationship-Management entwickelt. Ein Fokus des Projektes sind Best-Practice-Untersuchungen im Bereich der optimalen prozessualen Umsetzung des Konzeptes Self Service Procurement. Unter Self Service Procurement wird die direkte Versorgung der Bedarfsträger aus verschiedenen Fachabteilungen über elektronische Katalogsysteme verstanden. Folgende Best-Practice-Ansätze lassen sich beispielhaft am Teilprozess „Bestellanforderung erstellen und genehmigen“ darstellen:

- Auswahl einer angemessenen Anzahl bestellberechtigter Key-User pro Fachabteilung (ca. zehn Prozent)
- Festlegung pragmatischer Genehmigungsfreigrenzen, um die Durchlaufzeiten für den Bestellprozess zu reduzieren
- Schlanker Genehmigungsprozess und mehr Verantwortung für die Mitarbeiter
- Durchgängige IT-Unterstützung
- Anbindung externer Warenkataloge

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 den Mitarbeitern der jeweiligen Fachabteilungen mehr Verantwortung übertragen wird. Um insbesondere die Bestellabwicklung von Standardmaterialien effizient abwickeln zu können, sind Genehmigungsfreigrenzen zu empfehlen, innerhalb derer 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 [2].

Ausblick

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 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 Einsparungspotenziale für den Einkauf und unterstützt den aktuellen Trend hin zu einem stärkeren Fokus auf strategische Aufgaben.

Literatur

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

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“.

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 derer 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 Infrserv Höchst können die Key-User bis zu einem Betrag von 5.000 Euro ohne Genehmigung bestellen. Die Erfahrung hat 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, 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 vorneherein 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 beziehungsweise Geschäftsführer in den Genehmigungsprozess einzubinden. Darüber hinaus ist zum Teil auch zusätzlich eine Genehmigung durch das Controlling notwendig. Die Firma Trumpf beispielsweise hat insgesamt vier Genehmigungsstufen implementiert. Zwischen einem Bestellwert von 400 und

5.000 Euro muss der jeweilige Kostenstellenleiter genehmigen, liegt der Bestellwert darüber, ist die Bestellanforderung zusätzlich einem Hauptabteilungsleiter beziehungsweise Geschäftsführer vorzulegen. Entsprechende im System hinterlegte Workflows unterstützen dabei das Genehmigungsverfahren.

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 Bestellpositionen den richtigen Warengruppen zugeordnet werden, damit eine korrekte Verbuchung auf den hinterlegten Sach-

» Die Befragung ergab, dass fast alle Unternehmen zwei Genehmigungsarten, eine fachliche sowie eine monetäre, implementiert haben. «

konten 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 kann.

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 stellen eine wesentliche Grundlage für die effiziente Umsetzung einer internetbasierten Beschaffung



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. Abbildung 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)?

Anforderung erstellen

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

Anforderung genehmigen

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

Bestellung

- Wie sind die Lieferanten an das System angebunden?

Belegprüfung

- Wie erfolgt die Prüfung zwischen Auftragsbestätigung, Lieferchein 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 Bestellanforderungsgenehmigungsprozess Detailvorschläge für mögliche Best-Practice-Ansätze aufgezeigt, welche aus der qualitativen Untersuchung abgeleitet werden. In Abbildung 2 ist ein Ausschnitt eines möglichen Best-Practice-Prozesses zu sehen, ausgearbeitet in Form erweiterter ereignisgesteuerter Prozessketten (eEPKs). Der Prozess Bestellanforderung und Genehmigung beginnt 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.

Best Business Practices im operativen Einkauf

Der Einkauf in Unternehmen entwickelt sich zunehmend weg von einer reinen Beschaffungsabteilung hin zum Wertschöpfer mit stärkerem Fokus auf strategische Aufgaben. Die operative Bedarfsbeschaffung wird dabei verstärkt an die Fachabteilungen ausgelagert. Hierfür sind neben unterstützenden IT-Systemen vor allem auch geeignete Prozesse für die Umsetzung notwendig, wie dieser Beitrag aufzeigt.

Von Tanja Massauer



Aktuelle Entwicklungen wie der durch Reduzierung der Fertigungstiefe bedingte wachsende Anteil der Materialkosten an den Herstellkosten lassen die Bedeutung der Beschaffungsfunktionen in Unternehmen weiter steigen. Wird beispielsweise die Kostenstruktur im produzierenden Gewerbe herangezogen, so beträgt der Anteil fremdbezogener Güter oftmals deutlich über 50 Prozent der Herstellkosten. Vor diesem Hintergrund ist das Supplier-Relationship-Management (SRM) – ein Ansatz zur Optimierung der Lieferantenbeziehungen – aktuell stark in den Fokus gerückt. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht eine durchgängige, prozessorientierte Betrachtung der „Supplier Relations“ mit den Zielen, Lieferantenbeziehungen zu optimieren sowie Prozesskosten und Durchlaufzeiten für Beschaffungsprozesse zu reduzieren [1].

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 Optimierungspotenziale 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 geeigneter Prozesse – von der Bedarfsmeldung bis hin zur Zahlungsabwicklung. Für Unternehmen, 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.

Prozessanalyse Self Service Procurement

Im Rahmen eines Forschungsprojektes der Hochschule Esslingen gemeinsam mit der absolut GmbH, einem der führenden SAP-Supplier-Relationship-Management-Beratungshäuser Deutschlands, werden systematisch Best-Practice-Ansätze im Bereich Self Service Procurement entwickelt. Hierzu wurden qualitative Interviews mit Einkaufsexperten verschiedener