

e-Procurement Die Lösung für Unternehmen



e-Procurement Die Lösung für Unternehmen

C-Artikel Beschaffung ist Chefsache

Als Führungskraft im Einkauf werden Sie sich jetzt sicherlich die Frage stellen, ob dies denn neben all Ihren Verantwortlichkeiten eine ernst gemeinte Aussage sein kann. Ist es die Aufgabe einer Führungskraft oder eines Einkaufsleiters, Bleistifte und Schrauben zu bestellen? Sollten Sie dies glauben, wurden Sie von der Überschrift in eine falsche Richtung gelenkt. Allerdings ist es tatsächlich die Aufgabe eines Einkaufsleiters, die Einkaufsorganisation zu gestalten. Dazu gehört es eben auch zu definieren, wie Bleistifte oder Schrauben beschafft werden sollen.

Die Einkaufsorganisation definiert sich in 7 Bereichen

Eine Einkaufsorganisation definiert sich auf drei Ebenen. Oben die Strategie mit einem robusten Einkaufsmandat und der übergeordneten Einkaufsstrategie. Bei den Beschaffungsprozessen wird zwischen dem strategischen und dem operativen Beschaffungsprozess unterschieden. Der strategische Beschaffungsprozess konzentriert sich auf die Schaffung eines Mehrwertes für das eigene Unternehmen durch die Anwendung der richtigen

Beschaffungshebel (Erfolg durch Effektivität - "doing the right things"). Der operative Prozess konzentriert sich auf eine optimale Durchführung (Erfolg durch Effizienz - "doing the things right"). Die Grundlage einer jeden Beschaffungsorganisation, also das Fundament, besteht aus den Bereichen der Beschaffungsorganisation, der Mitarbeiter im Einkauf, dem Controlling und den unterstützenden Systemen, sprich den Einkaufs-IT-Systemen. Abbildung 2 zeigt das komplette Einkaufsorganisationsmodell (Büsch, M. (2013) adaptiert von Bohlin, L. et. al. (2008).

Wie Sie in der Darstellung (Abbildung 2) sehen können, sind die Einkaufs-IT-Systeme, hier auch im weiteren Sinne e-Procurement und Katalogbestellsysteme ein Teil des organisatorischen Fundamentes einer Einkaufsorganisation. Möglicherweise ist Ihr Gegenargument, dass C-Teile Beschaffung für Ihr Unternehmen unwichtig ist und Sie einen reifen, strategischen Einkauf mit Commodity Experten (strategische Warengruppenmanager) etabliert haben und dass es Ihre Organisation nicht weiter belastet, wenn einige Mitarbeiter die C-Artikel bestellen. Aber auch an dieser Stelle gilt es, einige weitere Aspekte zu berücksichtigen, denn ein Einkauf reift in seiner Gesamtheit und nicht nur in einzelnen Bereichen.

Die 4 Reifegradstufen des Einkaufs

Organisationseinheiten reifen mit der Zeit. Unter "reifen" wird beim Einkauf verstanden, dass sein Wertbeitrag zur Wettbewerbsposition sich mit seiner Entwicklung steigert. Für einen Einkauf kann dies bedeuten, dass mit der Zeit wesentlich bessere Konditionen vereinbart werden, oder dass neue, globale Lieferquellen erschlossen werden, oder aber auch dass durch eine frühzeitige Lieferantenbeteiligung, die durch den Einkauf geleitet wird, erst bestimmte Produkteentwicklungen möglich werden. Bei einem Reifegradmodell und der Anwendung

auf den Einkauf ist jedoch ein Punkt wesentlich. Wie bei einer Kette, so bestimmt auch hier das schwächste Glied den Reifegrad einer ganzen Funktionseinheit. Der Commodity-Experte ist daher gut und wichtig, aber wenn sich bei Ihnen, wie in vielen anderen Unternehmen, eine große Anzahl von Mitarbeitern mit der Abarbeitung von Bestellungen von C-Artikeln befassen, ist der gesamte Reifegrad immer noch der eines operativen Abwicklers. Die folgende Abbildung 1 verdeutlicht noch einmal die 4 Reifegradstufen des Einkaufs (adaptiert von Baily, P. et al. 2010).

Abbildung 1: Die 4-Stufen der Einkaufsreife

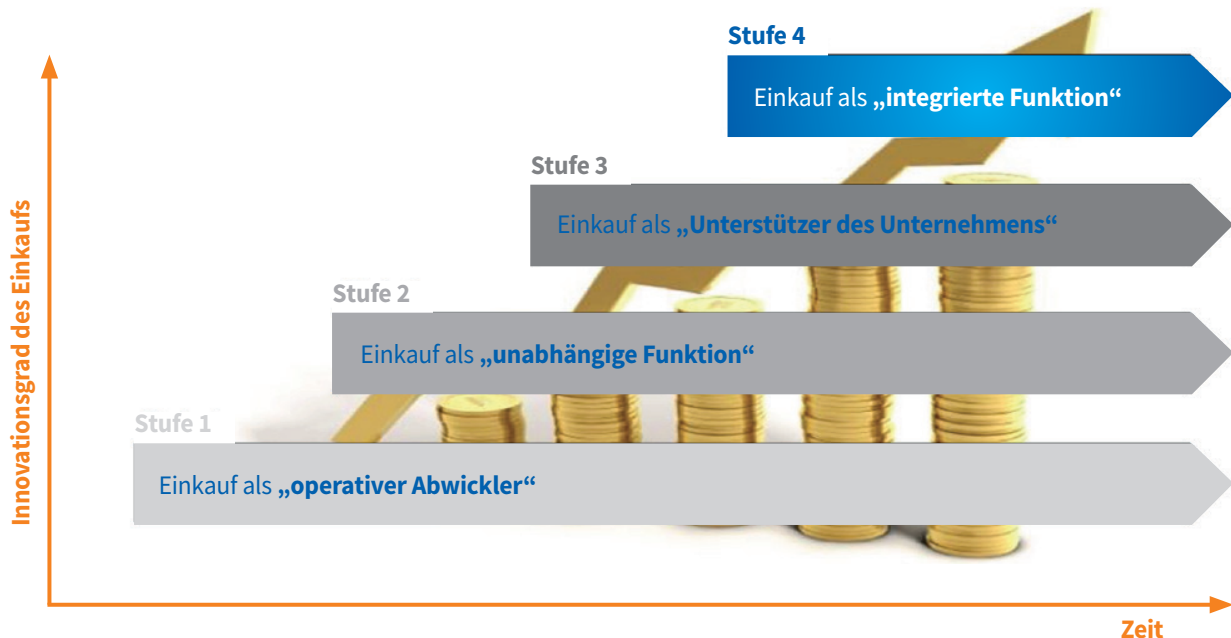
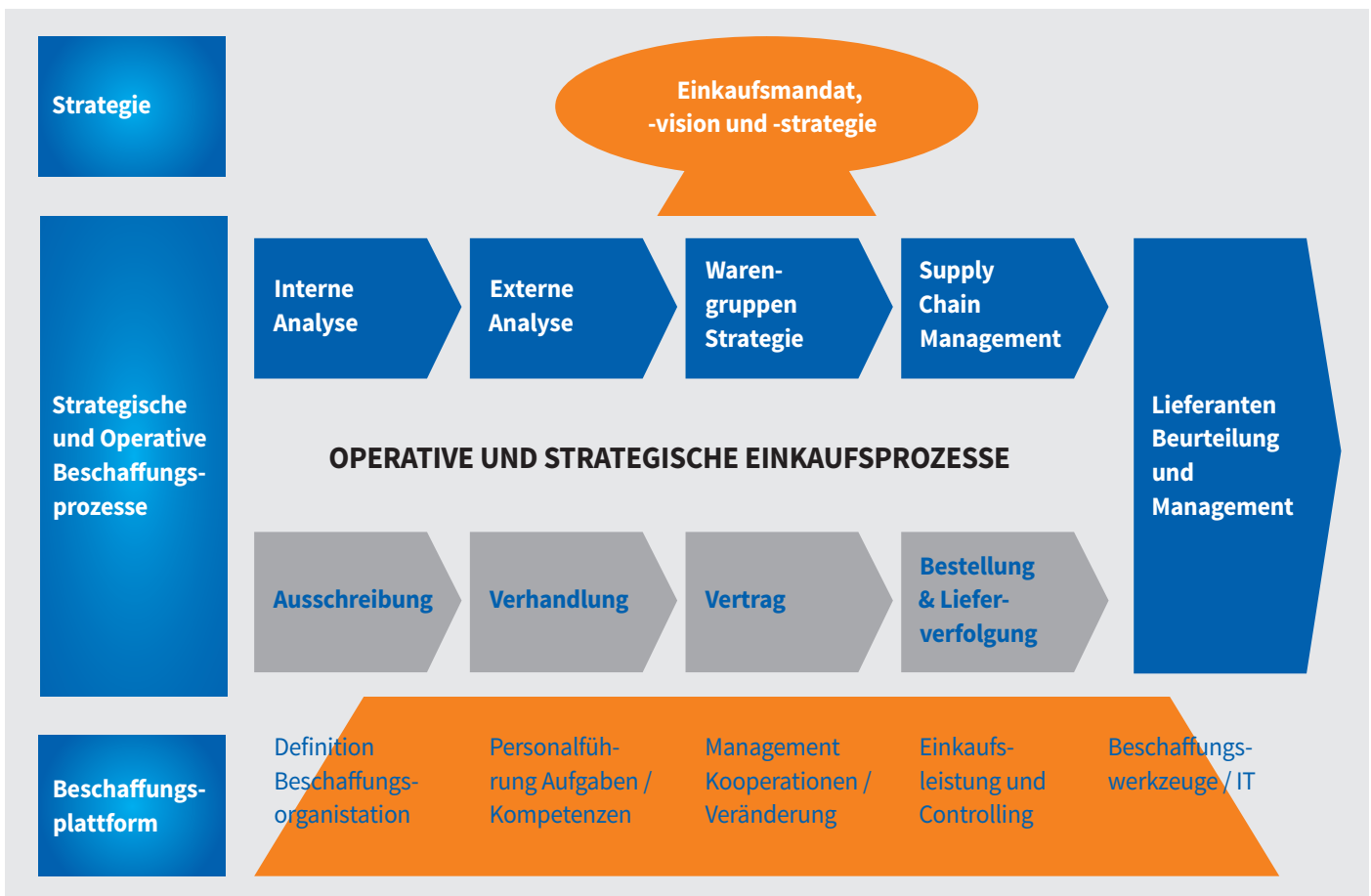


Abbildung 2: Einkaufsorganisationsmodell in 3 Ebenen mit 7 Bereichen



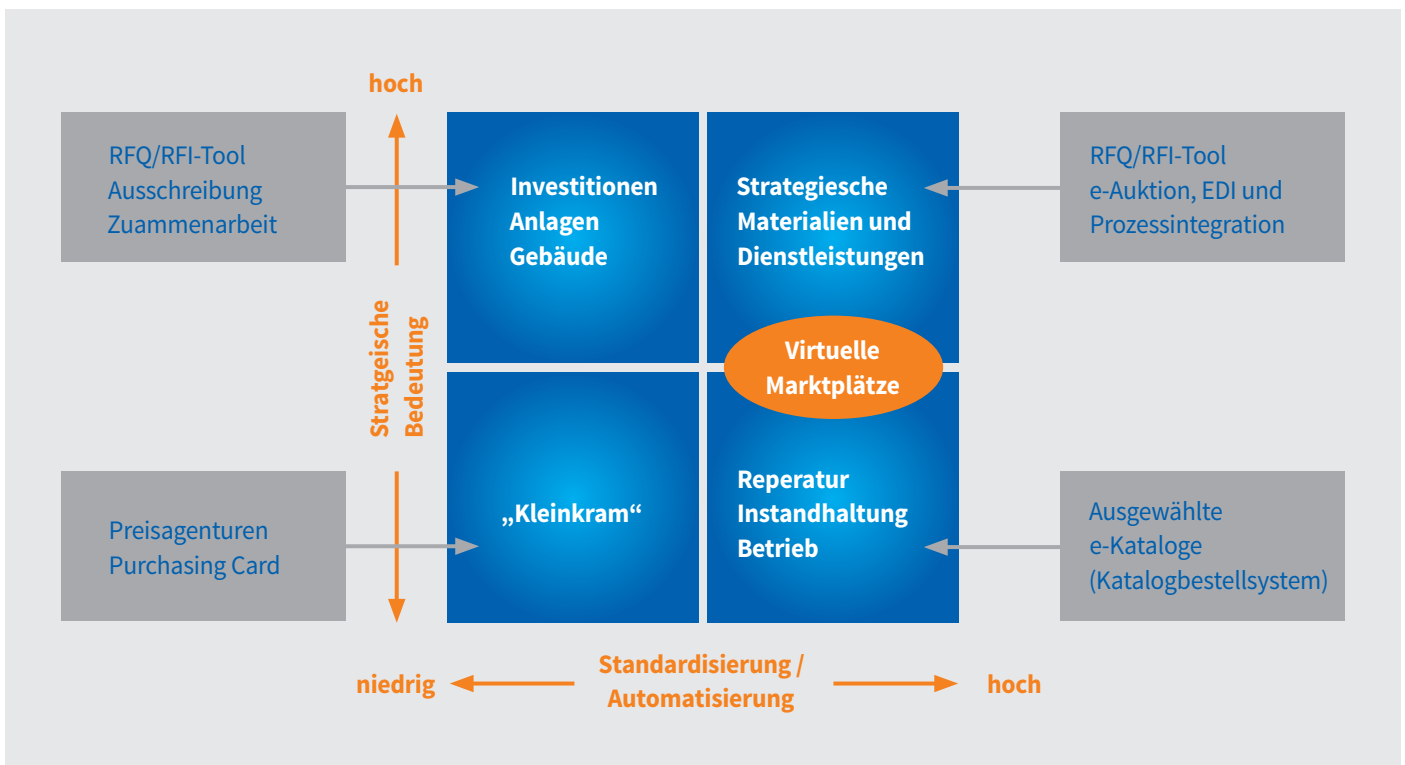
Im Einzelnen haben die Reifegradstufen die folgenden Bedeutungen und Charakteristiken:

- 1. Operativer Abwickler** Teile der Einkaufsfunktion haben keine strategische Ausrichtung und reagieren primär auf die Anforderungen von anderen Abteilungen.
- 2. Unabhängige Funktion** Der Einkauf wendet die aktuellen Einkaufs- und Beschaffungstechniken an, jedoch ist seine strategische Ausrichtung unabhängig von der Unternehmensstrategie (der selbstoptimierte Einkauf).
- 3. Unterstützer des Unternehmens** Der Einkauf unterstützt die Unternehmensstrategie durch die Anwendung von Einkaufs- und Beschaffungstechniken, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens verbessert (der vernetzte Einkauf).

4. Integrierte Funktion Die Einkaufsstrategie ist ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und ist ein Teil der integrativen Anstrengungen aller Funktionen zur Umsetzung des strategischen Planes (der integrierte Einkauf).

Viele Einkaufsorganisationen – unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche – schaffen es nur mit Mühe sich auf die zweite Stufe zu entwickeln, indem sie sich selbst intern optimieren. Sie schaffen es aber vielfach nicht die externen Schnittstellen des Einkaufs zu verbessern, um so auf Stufe drei zu gelangen.

Abbildung 3: Mögliche e-Procurement Lösungen

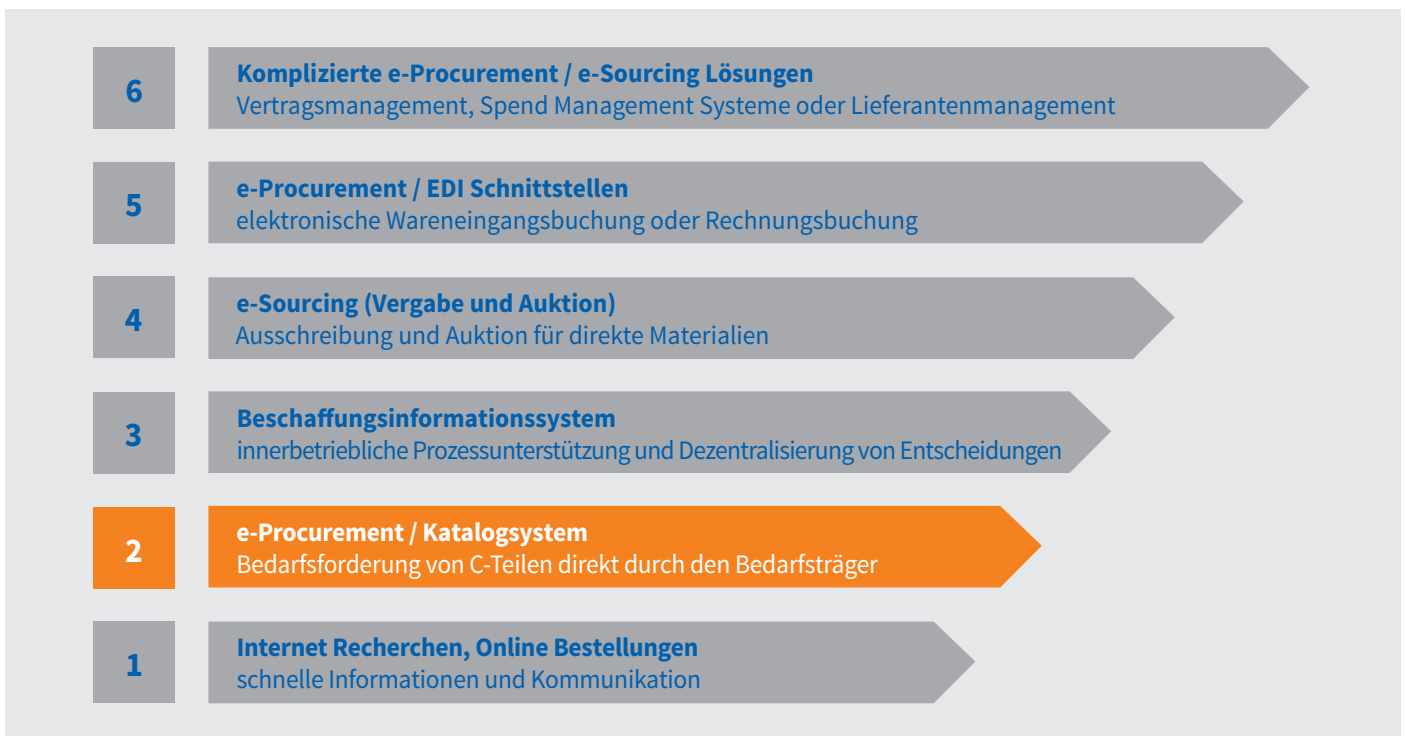


e-Procurement: Welche Systeme gibt es?

Bisher haben wir über die Aufgaben des Einkaufsleiters im Zusammenhang mit der Beschaffungsorganisation und der Weiterentwicklung der Organisation hin zu höheren Reifegradstufen gesprochen. Als Nächstes stellt sich die Frage, welche e-Procurement Systeme es gibt und womit man beginnen sollte. Die Abbildung 3 gibt einen Überblick über übliche e-Procurement Lösungen. Je nach Standardisierungsgrad und strategischer Bedeutung der verschiedenen Warengruppen eignen sich unterschiedliche Lösungen (adaptiert von Nekolar A. P., 2002). Bei dieser Betrachtung sind jedoch die umfassenden Einkaufslösungen (Sourcing Suites) außen

vorgelassen, (inklusive Ausgabenanalytik, Warengruppenmanagement, Vertragsmanagement, Lieferantenmanagement und umfassenden Einkaufsberichtsweisen), da dies sowohl eine hohe organisatorische Reife voraussetzt, wie auch einer umfassenden IT-Einführung entspricht. Selbst bei einer einzelnen e-Procurement Lösung ist es nicht wirklich zielführend, wahllos mit einem System zu beginnen, denn auch hier muss die Systemauswahl zum Reifegrad und zur Organisation passen. Sicherlich wird jede Einkaufsorganisation heute das Internet nutzen, um Lieferanten- oder Produktrecherchen durchzuführen. Je nach Organisation wird auch der ein- oder andere Webshop von Lieferanten genutzt oder Bestellungen elektronisch (per e-Mail) übermittelt, aber dies ist erst die Grundlage des e-Procurement.

Abbildung 4: Mögliche e-Procurement Lösungen



Einen ersten großen Effekt zur wirklichen Entwicklung der Beschaffungsorganisation erreichen Sie jedoch erst mit der Einführung eines Katalogbestellsystems, denn hiermit erlangen Sie sowohl eine hohe interne Sichtbarkeit, als auch eine größere Veränderung innerhalb Ihrer Organisation und innerhalb des Unternehmens. Die Abbildung 4 gibt Ihnen einen Überblick, in welcher Reihenfolge e-Procurement Systeme sinnvollerweise eingeführt werden. Die Einführung eines Katalogsystems steht somit an zweiter Stelle.

Mit der Einführung eines Katalogsystems ergibt sich die erste große Veränderung in der Beschaffung hin zu einem höheren Reifegrad. Zum Abschluss wird auf diesen Punkt noch einmal etwas expliziter eingegangen. Im Folgenden erhalten Sie noch einige Hinweise zur Methodik der e-Procurement Katalogsystem Einführung. Nur wenn die Einführung erfolgreich verläuft, kann das System seinen vollen Beitrag zur Organisationsentwicklung des Einkaufs leisten.

Die Einführung eines Katalogbestellsystems ist die strategische Aufgabe des Einkaufsleiters

Wie bereits dargestellt, ist es sehr zielführend mit der Einführung eines Katalogbestellsystems als erste e-Procurement Lösung zu starten. Wie aber führt man ein e-Procurement System sinnvollerweise ein? Auch an dieser Stelle beginnt es erneut mit dem Einkaufsleiter. Aber warum? Die Einführung eines Katalogbestellsystems betrifft alle internen Abteilungen und Personengruppen, die Bedarfe an C-Artikeln haben. Dies kann der Verwaltungsbereich mit Büromaterial sein, dies können aber auch die Werkstätten mit Werkzeugen sein, oder das Magazin mit Ersatzteilen. Neben diesen internen Anforderungsstellen sind weitere Abteilungen, wie Buchhaltung oder IT-Abteilung, von einer e-Procurement Einführung betroffen. Bei einem mittelständischen Unternehmen von einigen hundert Mitarbeitern kommt

auf diese Weise leicht eine Gruppe von etwa 30 Personen (Anspruchsgruppen oder Stakeholdern) oder mehr aus den verschiedensten Bereichen zusammen.

Durch die Bestrebungen des Einkaufs zur Einführung eines Katalogbestellsystems werden Sie jetzt aber die Arbeitsweise von genau diesen 30 Personen ändern wollen. Dies ist ein größeres Veränderungsvorhaben für eine Organisation und sollte sehr gut vom Einkauf als internem Projektmanager geführt werden. Ein externer Dienstleister, sei es nun der Anbieter des Katalogbestellsystems oder ein Softwareanbieter, kann Sie sicherlich dabei unterstützen, aber die Führungsaufgabe bleibt bei Ihnen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass es neben einem sehr guten internen Projektmanagement zur Systemeinführung auch sinnvoll ist, exakt zu definieren in welcher Reihenfolge, welche Warengruppen (Kataloge) eingeführt werden, vergleiche dazu Abbildung 5.

Ein häufig beobachteter Fehler in der Einführung eines e-Procurement Katalogbestellsystems ist es, wenn der Einkauf sich sowohl zu sehr auf die Konditionen (d.h. Einsparungen), als auch auf die Bedarfssteuerung (wer darf einen Bedarf haben und welches Sortiment soll es geben) bei der Einführung konzentriert. Beide Punkte sind wichtig und richtig, aber nicht zum Einführungszeitpunkt. In der Einführungsphase gilt es zwei Punkte zu erreichen: die Organisation soll sich an die neue Vorgehensweise gewöhnen und durch die fortlaufende Systemnutzung soll eine Bestellhistorie und somit eine Transparenz aufgebaut werden. Die hier beschriebene Einführungslogik hängt jedoch wesentlich vom ausgewählten Konzept des Katalogbestellsystems ab.

Welches e-Procurement Katalogbestellsystem passt zum Unternehmen?

Bei der Suche nach dem richtigen System für das eigene Unternehmen muss die Frage beantwortet werden „Wie weit soll der Einkauf die operative Arbeit sowie die Verantwortung an einen externen Partner delegieren?“

Als eine Möglichkeit kann ein Softwareprodukt angeschafft werden, begleitend hierzu muss der Einkauf mit den verschiedenen C-Artikel Lieferanten dann noch die Konditionen und Kataloginhalte vereinbaren. Eine weitere Option stellt ein Outsourcing Dienstleister dar, der sowohl die Software, wie auch die Kataloge zur Verfügung stellt. Jedoch sind dann die C-Artikel Lieferanten nicht mehr die Vertragspartner, sondern der Outsourcing Dienstleister. Dies hat den Vorteil einer vereinfachten Sammelrechnung aber auch den Nachteil, dass die gesamte Kommunikation, wie z.B. Reklamationen dann ebenfalls über den Dienstleister laufen.

Ein sehr guter Kompromiss zwischen diesen beiden Extremen stellt eine Plattformlösung dar. Wird eine solche Plattform dann auch noch von führenden Warengruppenspezialisten (Handelshäuser) für C-Artikel weiterentwickelt und gestaltet, sind die Erfolgsaussichten der Einführung maximal. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass auch weitere C-Artikel Lieferanten nach Ihrer Vorgabe Kataloge aufschalten können, damit der gesamte Bedarf abgedeckt werden kann. Somit halten Sie weiterhin die Geschäftsbeziehung zu Ihren strategischen Lieferanten, inklusive der verhandelten Preise und haben gleichzeitig und sofort den Inhalt der Kataloge (Content) elektronisch zur Verfügung.

Zusammenfassung: Wie hilft ein Katalogbestellsystem konkret bei der Entwicklung des Einkaufs?

Im ersten Schritt einer e-Procurement Katalogsystem Einführung wird sich der Einkauf von den nicht wertschöpfenden Bestelltätigkeiten entledigen. Somit schaffen Sie es auf jeden Fall den Einkauf von der ersten Reifegradstufe auf die zweite Stufe weiterzuentwickeln. Um sicher zu sein, wie weit Sie in der Entwicklung gekommen sind, sehen Sie sich regelmäßig alle Bestellungen im ERP-System an, die unter einem Warenwert von z.B. 100 Euro liegen.

Abbildung 5: Clusterung der Artikel (Warengruppen) nach Umsetzbarkeit und Risiko

CLUSTER 1

Gleiches Produkt und gleicher Hersteller
(Produkt in e-Procurement bereits aktiv, Großhandel ist Lieferant)



→ **KEIN
Umstellungsrisiko**

CLUSTER 2

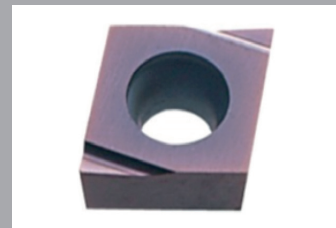
Gleiches Produkt und gleicher Hersteller,
aber Produkt noch nicht in e-Procurement
(Hersteller liefert über Großhändler)



→ **GERINGES
Umstellungsrisiko**

CLUSTER 3

Vergleichbares Produkt ersetzt durch eigenes
Produkt des Großhändlers



→ **MITTLERES
Umstellungsrisiko**

CLUSTER 4

Gleiches Produkt und gleicher Hersteller,
aber Hersteller (noch) nicht in e-Procurement
(Hersteller liefert direkt an Kunde)



→ **HOHES
Umstellungsrisiko**

CLUSTER 5

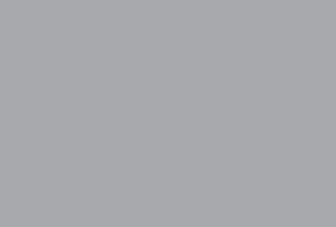
Produkt nicht bekannt und muss erst
ausgetestet werden



→ **SEHR HOHES
Umstellungsrisiko**

CLUSTER 6

Mittelfristig nicht e-Procurement fähig



Denn hier kann es je nach ERP-System sein, dass Ihre Prozesskosten in gleicher Größenordnung sind wie Ihre tatsächlichen Warenkosten. Alle diese Bestellungen sollten mittelfristig über das e-Procurement Katalogsystem abgewickelt werden.

Soll der Einkauf eine vernetzte Organisationseinheit werden, die einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hat (Reifegradstufe 3), so gilt es Einfluss auf alle Warengruppen zu nehmen. Betrachten Sie eine Investition, z.B. in eine Produktionsanlage nicht isoliert, sondern in Zusammenhang mit Ihrer Ersatzteilstrategie und Ihrem e-Procurement Katalogsystem. Dies ermöglicht Ihnen sowohl eine Bündelung der Bedarfe, wie auch eine elektronische Beschaffung. Hierzu muss der Einkauf jedoch früh in die Unternehmensstrategie und die Beschaffungsvorhaben eingebunden sein – nur so schaffen Sie eine Vernetzung des Einkaufs!

Einhergehend mit der Reifung des Einkaufs und der Implementierung von e-Procurement Lösungen muss auch eine entsprechende Personalentwicklung im Einkauf erfolgen. Denn in der Zukunft ist nicht mehr die zuverlässige Bestellschreibkraft gesucht, sondern der Einkaufsstrategie, der die Geschicke seiner Warengruppe leitet. Dies trifft auch auf die C-Artikel Beschaffung zu, denn auch im indirekten Einkauf ist ein Warengruppenmanagement mehr als sinnvoll.

Quellen:

Baily, P. et al. (2010), Procurement, Principles & Management, Prentice Hall, Harlow

Bohlin, L. et al. (2008), Purchasing Transformation, IBX Group AB, Stockholm

Büsch, M. (2013), Praxishandbuch Strategischer Einkauf: Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, SpringerGabler, Wiesbaden

Nekolar, A.P., (2002), e-Procurement: Euphorie und Realität, Springer, Berlin

Mario Büsch

Hochschullehrer und Unternehmensberater

Prof. Dr. Mario Büsch ist Hochschullehrer an der International School of Management (ISM) und Unternehmensberater in Bonn. Er ist auf die Bereiche der unternehmerischen Wertschöpfung (Einkauf, Produktion & Supply Chain Management) sowie die Definition und Umsetzung von Strategien spezialisiert.

Stefanie Lebuhn

Marketing- und Kommunikationsexpertin

Stefanie Lebuhn hat Betriebswirtschaft studiert und nebenberuflich die Ausbildung zum Coach (EFCS) abgeschlossen. Sie hat bei der Beschaffungsplattform simple system von 2015 bis 2018 die Bereiche Unternehmenskommunikation und Marketing verantwortet.

Kontakt

Mario Büsch

Rheinaustraße 182

53225 Bonn

mario.buesch@purchnet.de

simple system GmbH & Co. KG

Bodenseestraße 29

81241 München

beratung@simplesystem.com

www.simplesystem.com