



Das Modell der Beschaffungsreife

Ein Blick in die Zukunft
der Beschaffung

Neue Schwerpunkte in der Beschaffung

Lieferengpässe, steigende Kosten, Versorgungsknappheit auf der ganzen Welt und immer strengere ESG-Auflagen – all diesen Unwägbarkeiten zum Trotz haben CPOs ihre Unternehmen sicher durch die Pandemie geführt und sich damit im Führungsteam als strategischer Partner bewährt. Doch die Herausforderungen haben Spuren in den Beschaffungsteams hinterlassen und viele an den Rand eines Burnouts gebracht.

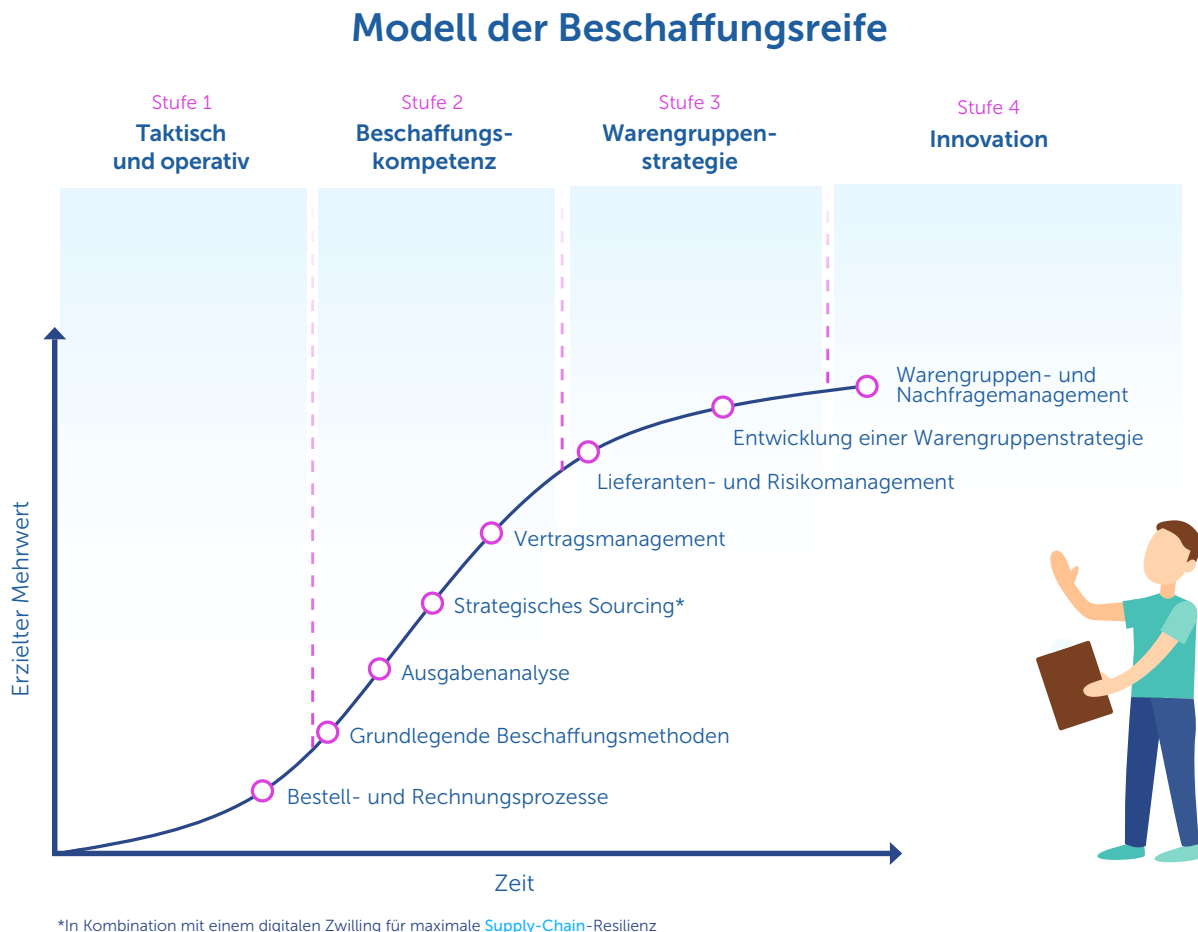
Aber jetzt kommt eine neue Zeit. In Zukunft können Beschaffungsteams mit kompetentem Personal, ausgereiften Prozessen und modernen Technologien Störungen und Engpässe besser umschiffen, Waren und Dienstleistungen effizienter und nachhaltiger beschaffen und so einen echten Mehrwert liefern.

Dabei hilft das Modell der Beschaffungsreife, das wir Ihnen in diesem E-Book näher vorstellen. Die vier Stufen dieses Modells zeigen Ihnen:

- **wo Sie und Ihr Unternehmen aktuell stehen**
- **wie Sie den Mehrwert in jeder Phase messen können**
- **wann Sie die nächste Stufe angehen sollten**

Werden Sie jetzt aktiv und bringen Sie Ihre Beschaffung mit Innovationen auf den richtigen Weg.

Das Modell der Beschaffungsreife auf einen Blick



Wenn die Beschaffung gut aufgestellt ist und sich weiterentwickelt, kann sie auf ganz unterschiedliche Weise einen Mehrwert bereitstellen.

Unternehmen, die sich auf **Stufe 1 oder 2** des Modells befinden, sind unter Umständen nicht imstande, sich auf Ungewissheiten und Risiken einzustellen und sich fit für die Zukunft zu machen. Stattdessen liegt der Fokus hier eher auf taktischen Bestellungs- und Rechnungsaufgaben, was die Investition in nachhaltige und strategische Beschaffungspraktiken erschwert.

Auf **Stufe 3 und 4** kommt das Engagement für das Unternehmen und die Welt als Ganzes (im Rahmen von [ESG-Zielen](#)) ins Spiel. Die einzelnen Punkte des Modells zeigen, wo Sie als Unternehmen aktiv werden können, um resilienter zu werden, einen höheren Mehrwert zu erzielen und Ihre Bemühungen für Nachhaltigkeit und soziale Unternehmensführung auszubauen. Ausgereifte Beschaffungsteams können nicht nur Ausgaben besser managen, Versorgungsproblemen aus dem Weg gehen und die Kaufkraft für Waren und Dienstleistungen optimieren, sondern auch ihre Lieferanten diversifizieren. Und das macht sich bezahlt: in höheren Einsparungen und mehr Nachhaltigkeit. Stufe 3 ist in der Regel der richtige Zeitpunkt, um die **7 Schritte für einen strategischen Sourcing-Prozess** umzusetzen (mehr dazu auf Seite 11).

Auf der höchsten Stufe des Modells ist die Beschaffung in der Lage, Vorlauf- und Bearbeitungszeiten zu optimieren. Das erhöht die Resilienz und hilft, Versorgungsunsicherheiten und Kontinuitätsrisiken besser zu managen. Die Vorteile dieser Stufe: mehr Wahlmöglichkeiten und bessere Unternehmensführung, die letztendlich auch die Erfahrung von Lieferanten verbessern. Die innovativen Partnerschaften, die sich daraus ergeben, können einen Wettbewerbsvorteil bedeuten.

„ Beschaffungsexperten, die mit Top-Technologien, besten Prozessen und modernen Richtlinien arbeiten und von engagierten Führungskräften unterstützt werden, sind **bestens aufgestellt, um einen maximalen Mehrwert zu schaffen** und sich gleichzeitig intern als vertrauenswürdige Berater zu positionieren. “

– **Joe Canaday**, Vice President,
Global Procurement Center of Excellence, ADM
und Coupa Spendsetter des Jahres (2022)



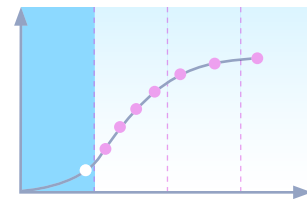
Was sind Spendsetter?

Spendsetter sind Coupa-Kunden, die ihre Prozesse von Grund auf neu gestalten und dadurch ihre Unternehmen stärken. Die positive Wirkung dieser Veränderungen zeigt sich in allen Bereichen – sei es bei der Maximierung des Geschäftswerts oder beim Beitrag des Unternehmens für eine bessere Welt.

[Spendsetter und ihre Geschichten kennenlernen](#)



Sehen wir uns näher an, was in den einzelnen Stufen bei Beschäftigten, Prozessen und Technologien zu beachten ist.



Stufe 1: Taktisch und operativ

Beschaffung kann nur mit diesen drei Elementen funktionieren: Beschäftigte, Prozesse und Technologien. Wenn jedes dieser Elemente optimiert wird, können Unternehmen ihre Ausgaben besser managen, erfolgreich arbeiten und auch ESG-Kriterien und Compliance-Anforderungen einhalten.

Auf der 1. Stufe werden Waren und Dienstleistungen ohne entsprechende Strategie beschafft und eingekauft. Das heißt: Die Beschaffung orientiert sich ausschließlich an taktischen und operativen Überlegungen. Beschäftigte suchen und beschaffen eigene Lösungen, und die Finanzabteilung verwaltet nicht nur Budgets, sondern kümmert sich auch um Rechnungen und die Bezahlung von Lieferanten. Aspekte wie Preiskalkulation, Serviceniveau, Nachfragemanagement oder Qualität stehen nicht auf ihrer Agenda.



Beschäftigte

Die Finanzabteilung hat eine rein administrative Funktion: Sie sorgt dafür, dass Rechnungen bezahlt werden, und stellt ansonsten möglichst keine Fragen. Es gibt kein Personal, das ausschließlich mit der Beschaffung von Waren und/oder Dienstleistungen befasst ist.



Prozesse

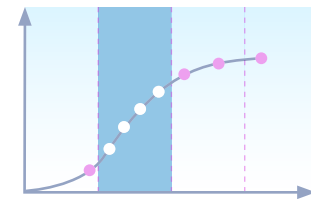
Das Lieferantenmanagement läuft unstrukturiert. Falls Prozesse vorhanden sind, geht es meist nur darum, dass Rechnungen rechtzeitig bezahlt und korrekt verbucht werden.



Technologien

Kein Team und keine klar definierten Beschaffungsprozesse – das heißt auch, dass es keine Tools für Logistikplanung, Vertragsmanagement, Einkauf, Buchhaltung oder Zahlungen gibt. Stattdessen werden Ausgabenanalysen mit dem ERP-System durchführt; allerdings sehr begrenzt und in erster Linie auf Hauptbuchkonten gestützt.

Stufe 2: Beschaffungskompetenz



Auf dieser Stufe ziehen Unternehmen aus dem Einkauf von Waren und Dienstleistungen nach und nach einen Mehrwert. Sie stellen Personal für die Beschaffung ein, das Sourcing-Gelegenheiten bewertet, Verträge verwaltet und diese aushandelt. Ein formaler Sourcing-Prozess stärkt die Kaufkraft und hilft dabei, von verhandelten Verträgen zu profitieren. Damit können Unternehmen weitere Faktoren berücksichtigen und Preis, Nachhaltigkeit und Risiken besser in Einklang bringen. Hier lohnt es sich, über Technologien und Tools für die Logistikplanung nachzudenken. Gerade für Unternehmen mit hochkomplexen Lieferketten sind zum Beispiel [digitale Zwillinge](#) interessant, mit denen sich Supply Chains planen und umfassend optimieren lassen. Mit einem formalen Sourcing-Prozess, etwa mit Ausschreibungen, können Wertschöpfungsmöglichkeiten stärker wahrgenommen werden. Die Finanz- und Beschaffungsteams können die Durchführung von Sourcing-Events oder Ausschreibungen begleiten. Dadurch erhöht sich die Beschaffungsreife des Unternehmens. Zudem eröffnen sich durch den entstehenden Mehrwert Investitionsmöglichkeiten.



Beschäftigte

Unternehmen stellen Fachkräfte ein, die sich um den Einkauf von Waren und Dienstleistungen kümmern und Verträge überwachen.

Sie haben im Blick, wann der letzte Vertrag abgeschlossen wurde, ob es überhaupt einen Vertrag gibt und ob für einen bestimmten Bedarf auch andere Lieferanten infrage kommen. Darüber hinaus unterstützen sie Sourcing-Events für zentrale Beschaffungen des Unternehmens.



Prozesse

Mit den ersten Ausschreibungen werden Prozesse und Dienstleistungsvereinbarungen definiert, die festlegen, was dabei von den Stakeholdern erwartet wird. Den Lieferanten werden Kategorien zugeordnet, um eine effektive Priorisierung zu ermöglichen. Dabei kommt eine spezielle Klassifikationsstruktur zum Einsatz.*

*Die Lieferantenklassifizierung erfolgt unternehmensspezifisch. Übliche Kriterien sind z. B. Prozentsatz der Gesamtausgaben, Art der Ausgaben, Bedeutung für das Unternehmen und Wettbewerbssituation.

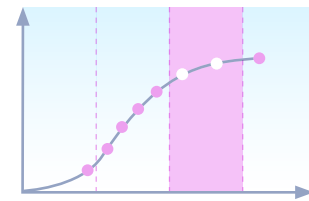


Technologien

Auf dieser Stufe zeigt sich, dass es Technologie braucht, um die Gewinne aus den ersten Ausschreibungen zu vervielfachen und mehrere solcher Events pro Quartal durchführen zu können.

Zur Optimierung der P2P-Prozesse führen Unternehmen in dieser Phase BSM-Systeme (Business Spend Management) ein, um Bereiche wie Sourcing, Risikomanagement, Verträge, Beschaffung, Lieferanten, Rechnungen und Zahlungen sowie die zugehörigen Prozesse effektiver gestalten zu können.

Stufe 3: Warengruppenstrategie



Beschaffungsabteilungen auf dieser Stufe verfügen über vergleichsweise moderne Ressourcen und Funktionen und können sich deshalb auf [strategische Überlegungen zu ihren Ausgabenkategorien](#) konzentrieren. Dabei spielen Warengruppenmanager eine zentrale Rolle. Doch diese können ihre Ansätze nur mit der richtigen Technologie effizient skalieren.

Tools mit unzureichenden Funktionen haben viele Nachteile. Wenn erst umständlich Daten zu Ausgaben und Lieferanten gesammelt werden müssen, geht viel Zeit verloren. Und wenn Logistikplanung, Risikomanagement und Sourcing isoliert arbeiten, kommt es zu Verzögerungen und Mehrarbeit. Die Folge: Möglicherweise werden Ausschreibungen nicht oft genug durchgeführt und Szenarien lassen sich nicht immer so modellieren, dass die besten Ergebnisse für das Unternehmen erzielt werden.



Beschäftigte

Unternehmen stellen Personal speziell für bestimmte Ausgabenkategorien ein. Die Beschaffung entwickelt sich so zu einem echten Geschäftspartner. Sie bietet einen Mehrwert jenseits reiner Einsparungen und rückt Aspekte wie Wertschöpfung, Gesamtbetriebskosten, Optimierung von Spezifikationen, ESG und Compliance, Modellierung der Soll-Kosten und faktenbasierte Entscheidungen in den Vordergrund.

Das erhöht den Wertzuwachs und führt dazu, dass die Beschaffung im ganzen Unternehmen als strategischer Partner geschätzt wird.



Prozesse

Den Beschaffungsprozessen liegt ein Modell mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten zugrunde (das sogenannte RACI-Modell, dessen Name sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Responsible, Accountable, Consulted, Informed ableitet). Viele Beschaffungsabteilungen setzen hier auf fünf oder sieben Schritte (siehe Seite 11) für die Optimierung ihrer Ausgabenkategorien.

Die Warengruppenmanager messen die Leistung der Lieferanten in vierteljährlichen Analysen, die weitergehende Wertschöpfungsmöglichkeiten aufzeigen.



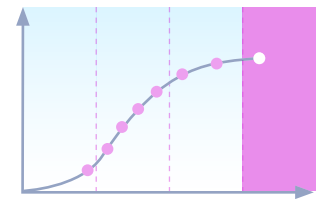
Technologien

Die Technologie ist in einen einheitlichen Prozess eingebunden, der die Optimierung von Lieferketten erlaubt und Compliance gewährleistet. Damit können Warengruppenmanager den Nutzen der Beschaffungsabteilung für das Unternehmen schnell steigern und durch verschiedene Einschränkungen bei der Auftragsvergabe Transparenz und Wahlmöglichkeiten sicherstellen.

Die Beschaffung läuft automatisiert und setzt auf Community-basierte Sourcing-Programme, um Tail-End-Ausgaben einzudämmen und Zeit zu sparen.

Auf dieser Stufe empfiehlt sich die Investition in ein Tool für das Ausgabenmanagement (kurz BSM). Damit lassen sich sämtliche Ausgaben an einem zentralen Ort verwalten. Zudem liefert es detaillierte Einblicke, die z. B. zeigen, wo Verluste zu verzeichnen sind und welche Verträge zur Verlängerung anstehen.

Stufe 4: Innovationen



Auf Stufe 4 erzielen Unternehmen aus allen Ausgabenkategorien den maximalen Mehrwert. Beschaffung und Sourcing arbeiten eng mit den Verantwortlichen für Nachhaltigkeit, Compliance und Supply Chain zusammen und unterstützen auf diese Weise den gesamten Beschaffungsprozess. So können Unternehmen nicht nur größtmöglichen Nutzen aus Einkäufen und bestehenden Lieferantenbeziehungen ziehen, sondern gemeinsam mit den Lieferanten auch neue Chancen erkennen, um sich agiler aufzustellen und Innovationen zu fördern.



Beschäftigte

Unternehmen arbeiten mit Warengruppenmanagern, die die Schwachstellen ihrer Geschäftspartner kennen und mit den Best Practices ihrer jeweiligen Kategorien vertraut sind.

Sourcing-Profis definieren und managen hier die komplexen Planungsprozesse, die für geschäftliche Resilienz und Innovationen nötig sind. Sie erkennen mögliche Engpässe in den Lieferketten, ermitteln Chancen und unterstützen die mittel- und langfristigen Ziele.



Prozesse

Gemeinsam mit den Führungskräften stellen die Sourcing-Verantwortlichen die strategischen Pläne auf den Prüfstand und untersuchen, wie sich die Geschäftsziele mit bestehenden und neuen Lieferantenbeziehungen realisieren lassen.

Im Zuge vierteljährlicher Analysen werden die Programme der Lieferanten überprüft und Verhandlungen geführt, um einen frühzeitigen (und möglicherweise sogar exklusiven) Zugang zu neuen Produkten, Features und/ oder Services zu erhalten. Daraus können sich entscheidende Wettbewerbsvorteile, Aufträge und neue Märkte ergeben.



Technologien

Beschaffungsabteilungen auf dieser Stufe nutzen für ihre gesamten Ausgabenprozesse eine zentrale BSM-Plattform, die alle Bereiche (Logistik, Risikomanagement, Sourcing, Vertragsmanagement, Fakturierung, Zahlungen, Spesen und Treasury) zusammenbringt.

Darüber hinaus nutzen sie regelmäßig KI-Einblicke und Community-Daten, um die Abläufe weiter zu verbessern.

Beschaffungsabteilungen auf dieser Stufe wählen für ihre Unternehmen nicht nur die besten Waren und Dienstleistungen mit dem geringsten Risiko aus. Sie sind auch echte Partner, verstehen die strategischen Ziele der relevanten Stakeholder und tragen maßgeblich zu Agilität und Innovationen bei.

Stärker mit Community.ai

[Community.ai](#) ist eine KI-Funktion von Coupa. Sie analysiert Ausgabentransaktionen in Höhe von fast 4 Billionen US-Dollar, die über unsere Plattform abgewickelt werden, und ermittelt daraus Einblicke und Vorschläge, die Unternehmen helfen, rentabler und nachhaltiger zu wirtschaften. Diese Einblicke speisen sich aus anonymen Daten der Coupa-Community mit mehr als 2.500 Kunden und über 8 Millionen Lieferanten.

Von dieser Technologie können alle Unternehmen unabhängig von ihrer Beschaffungsreife profitieren. Warum? Weil Community.ai drei zentrale Bereiche jedes Unternehmens beeinflusst:

- **Preiskalkulation** – Vergleichen Sie Ihre Ausgaben für häufig gekaufte Artikel mit denen anderer Unternehmen. Mit diesen Hintergrundinformationen stärken Sie Ihre Verhandlungsposition. Mithilfe aggregierter Preisanalysen und Empfehlungen können Sie sich den bestmöglichen Preis für Artikel sichern.
- **Prozesse** – Vergleichen Sie Ihre Leistung mit Branchenführern und beseitigen Sie ineffiziente P2P-Abläufe (Procure-to-Pay), um Einsparmöglichkeiten zu ermitteln.
- **Spesenausgaben** – Verschaffen Sie sich Einblick in Ihre Spesen- und Reisekosten: Sie haben alle Daten an einem Ort und erhalten Einsparempfehlungen. KI-Einblicke und Vorschläge zeigen zudem, welche Artikel andere Coupa-Kunden günstiger erwerben.

Die Community-Einblicke von Coupa haben sich für die
USO bezahlt gemacht:

75 % schnellere Bearbeitung von Rechnungen

136.000 US-Dollar eingespart

86,6 % Rechnungen mit Bestellung



[Case Study lesen](#)

Die Vorteile einer Community

Beschaffungsteams sind immer auf der Suche nach Möglichkeiten, um Einsparungen zu erzielen. Und sie wissen, dass diese längst nicht nur preisbezogen sind. Es gilt auch, Aspekte wie Risikomanagement, Betrugsprävention, Innovationen und ESG im Tagesgeschäft zu berücksichtigen.

Das bedeutet viel Arbeit. Sie sind dabei aber nicht auf sich allein gestellt: Community.ai ist an Ihrer Seite. Alle Unternehmen profitieren von den Erfahrungen der anderen Coupa-Kunden. Ganz ohne selbst Algorithmen schreiben oder Datenexperten heranziehen zu müssen, die isolierte Geschäftsdaten analysieren.

Ziel



Risiken senken

Community.ai überwacht, wie es um die Transparenz und Leistung von Lieferanten steht, und kann Risiken im gesamten Lieferantestamm in Echtzeit erkennen.



Betrug verhindern

Community.ai kennzeichnet verdächtige Transaktionen und Benutzerfehler, die häufig unbemerkt bleiben.



Innovationen fördern

Community.ai bietet eine Art [Crowdsourcing](#). Damit können Beschaffungsteams Entscheidungen anhand von Fakten treffen – mit positiven Effekten auf Leistung und Ausgaben.



ESG-Kriterien einhalten

Community.ai zeigt Informationen zur Lieferantendiversität und unterstützt mit Vergleichen innerhalb der Community aktuelle und zukünftige Ziele.

Ergebnis durch die Community



Konnte einen riskanten Lieferanten ermitteln, der finanzielle Verluste machte und eine schlechte Transaktionsbilanz bei anderen Kunden aufwies



Konnte innerhalb eines Jahres nicht richtlinienkonforme Ausgaben bei Anforderungen, Rechnungen und Bestellungen in Höhe von 1,5 Mio. US-Dollar ermitteln



Fand heraus, dass andere Unternehmen in der Branche vier- bis sechsmal weniger Lieferanten für Computerdienstleistungen, Software sowie Hardware und Zubehör nutzen



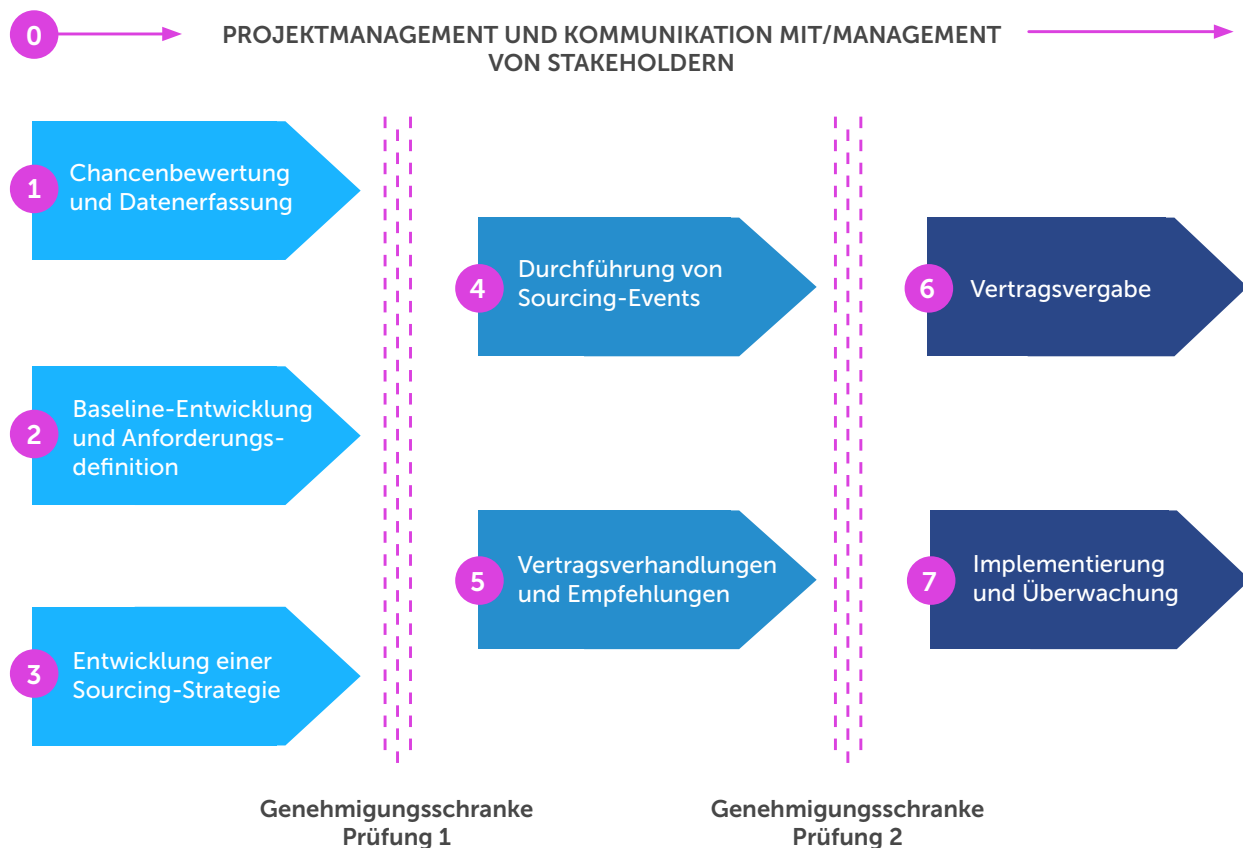
Konnte innerhalb von drei Jahren den Ausgabenanteil bei divers aufgestellten Lieferanten um 35 % erhöhen

Strategisches Sourcing für maximale Wertschöpfung: 7 Schritte zum Erfolg

Mit strategischem Sourcing als zentraler Komponente Ihres Beschaffungsprozesses können Sie aus Ihrem Warengruppenmanagement maximalen Mehrwert erzielen. Viele Unternehmen haben mit diesen 7 Schritten für strategisches Sourcing gute Erfahrungen gemacht.

Ab Stufe 2: Ab Stufe 2 des Modells der Beschaffungsreife (Beschaffungskompetenz) können Sie sich auf die Schritte 3 bis 5 konzentrieren, um einen größeren Wertzuwachs für Ihr Unternehmen zu erzielen.

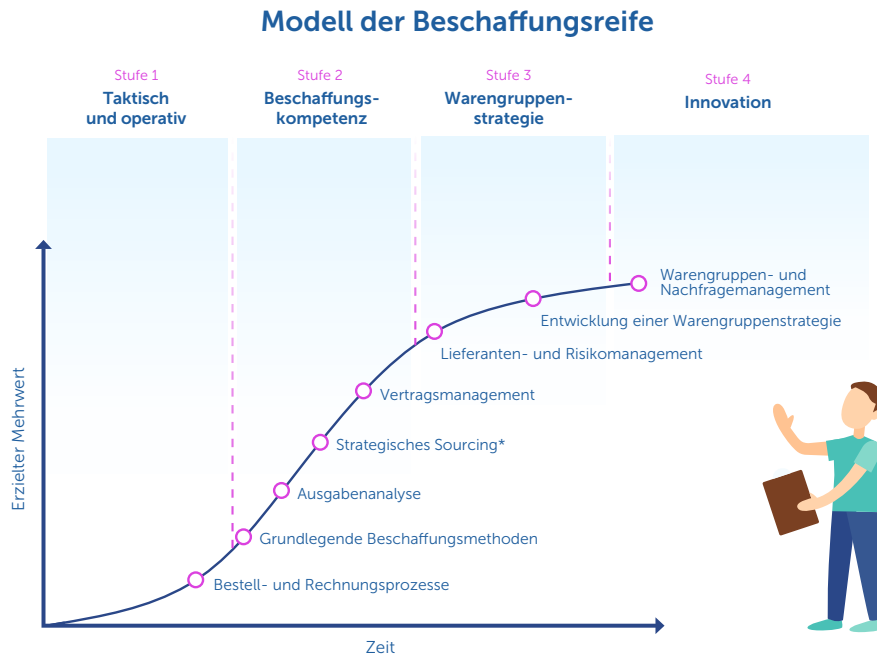
Übergang zu Stufe 3: Teams auf dieser Stufe (Warengruppenstrategie) haben den gesamten strategischen Sourcing-Prozess umgesetzt und sich dadurch als verlässliche Partner etabliert. Sie messen beispielsweise die Lieferantenleistung, ermitteln Chancen für eine weitergehende Wertschöpfung und implementieren End-to-End-Technologien für weitere Bemühungen in den Bereichen Supply Chain und Compliance.



Die Zeit ist reif

Der Gedanke an Investitionen in Beschäftigte, Prozesse und Technologien in dieser Größenordnung kann einem ganz schön Angst machen. Und das umso mehr, wenn Sie Ihre Pläne in den letzten Jahren schon häufiger über Bord werfen mussten. Aber die Entscheidung, Ihre Beschaffung besser aufzustellen, wird sich in den kommenden Jahren bezahlt machen.

Mit ein paar einfachen, aber wichtigen Schritten stellen Sie die Weichen für Ihre Beschaffung auf Erfolg.



Ihr Ziel:

STUFE 1

- Taktische und operative Aufgaben effektiver und mit weniger Fehlern erledigen

STUFE 2

- Ein Beschaffungsteam aufbauen und Sourcing-Events unterstützen
- Klassifikation von Lieferanten

STUFE 3

- Genug Ausschreibungen durchführen und ausreichend Szenarien modellieren
- Sich als strategischer Partner etablieren

STUFE 4

- Resilienz erhöhen und Innovationen fördern
- Effektiver mit Stakeholdern zusammenarbeiten, um die strategischen Ziele zu verstehen

Erforderliche Schritte:

- Ausgabenprozesse automatisieren und digitalisieren

- Ausgabenprozesse weiter digitalisieren und automatisieren
- Recherchieren, inwieweit sich die P2P-Prozesse mit einer BSM-Plattform straffen lassen

- Vierteljährliche Geschäftsanalysen durchführen, um die Leistung zu messen und Chancen zu ermitteln
- In eine BSM-Plattform investieren

- Sämtliche Ausgaben und Ausgabenprozesse in einer BSM-Plattform verwalten
- Regelmäßig KI-Einblicke und Daten aus der Community nutzen

Die richtigen Impulse für Ihre Beschaffung

Lieferengpässe, Inflation und der Fokus der Stakeholder auf Gewinnmargen. Dazu die Verantwortung für ein effektives Cashflow-Management und die Optimierung des Working Capital. In den Zuständigkeitsbereich der Beschaffung fallen Aufgaben und Probleme, die heute wichtiger denn je sind. Ihre Beschäftigten, Ihre Prozesse und Ihre Technologien sind Schlüsselemente bei jeder Stufe des Modells der Beschaffungsreife. Denn sie alle tragen nicht nur dazu bei, Risiken zu senken, sondern leisten auch einen wichtigen Beitrag für das Geschäftsergebnis. Wichtig dabei ist: Silos sind hier hinderlich. Stattdessen müssen alle Komponenten Hand in Hand arbeiten. Denn nur so sind Innovationen möglich, die Ihr Unternehmen voranbringen und es fit für die Zukunft machen.

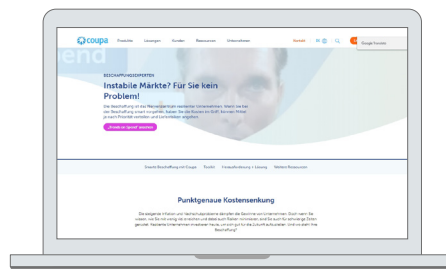
Der Weg zur Beschaffungsreife bringt erhebliche Veränderungen mit sich, und zwar sowohl im Beschaffungsteam selbst als auch in den vielen anderen Funktionsbereichen eines Unternehmens. Doch diese Investition macht sich auf jeden Fall bezahlt. Denn CPOs und Beschaffungsteams können dann flexibler agieren, Gutes tun und etwas bewegen.

Wo sollten CPOs heute ihre Schwerpunkte setzen? Unser Bericht klärt auf.



[Bericht herunterladen](#)

Auf unserer Webseite finden Sie viele Informationen und Ressourcen für eine erfolgreiche Beschaffung.



[Mehr erfahren](#)

Wo steht Ihr Unternehmen verglichen mit anderen? Diese KPIs verraten es Ihnen.



[Bericht herunterladen](#)

Coupa

Coupa stellt eine Cloud-Plattform für Business Spend Management (BSM) bereit, die Prozesse in den Bereichen Supply Chain, Beschaffung und Finanzen vereinheitlicht. Mithilfe von Coupa können Unternehmen auf der ganzen Welt den Wert ihrer Geschäftsausgaben maximieren und ihre Ziele erreichen.

Mehr als 2.500 Kunden der Coupa-Community erzielen so aus direkten und indirekten Ausgaben in Höhe von fast 4 Billionen USD einen maximalen Mehrwert.

Weitere Informationen finden Sie unter coupa.com/de.



Business Spend Management