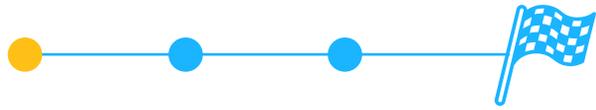


DIE VIER STUFEN DER BESCHAFFUNGSREIFE

WIE SIE BEIM BUSINESS SPEND MANAGEMENT AUFS GAS DRÜCKEN





Einführung

Jedes Unternehmen benötigt Waren und Dienstleistungen, um funktionieren zu können. Und jede Beschaffung einer Ware oder Dienstleistung bietet eine Chance auf Mehrwert. Je größer und komplexer ein Unternehmen, desto schwieriger wird es, stets Mehrwert anzusteuern und dabei gleichzeitig Mitarbeiter, Prozesse und Technologien im Blick zu behalten. Hier sind Erfahrung und Geschick gefragt, um in der Spur zu bleiben.

Mit dem hier vorgestellten 4-Stufen-Modell können Sie ermitteln, wo Ihre Beschaffungsabteilung steht, wie sich der erzielte Mehrwert messen lässt und wo es gilt, mehr Gas zu geben. All dies mit dem Ziel, Beschaffung und Ausgaben zu optimieren und Innovation anzukurbeln, indem Sie ganz anders an Ihre Verhandlungen herangehen und sich das gesammelte Wissen Ihrer Community zunutze machen.

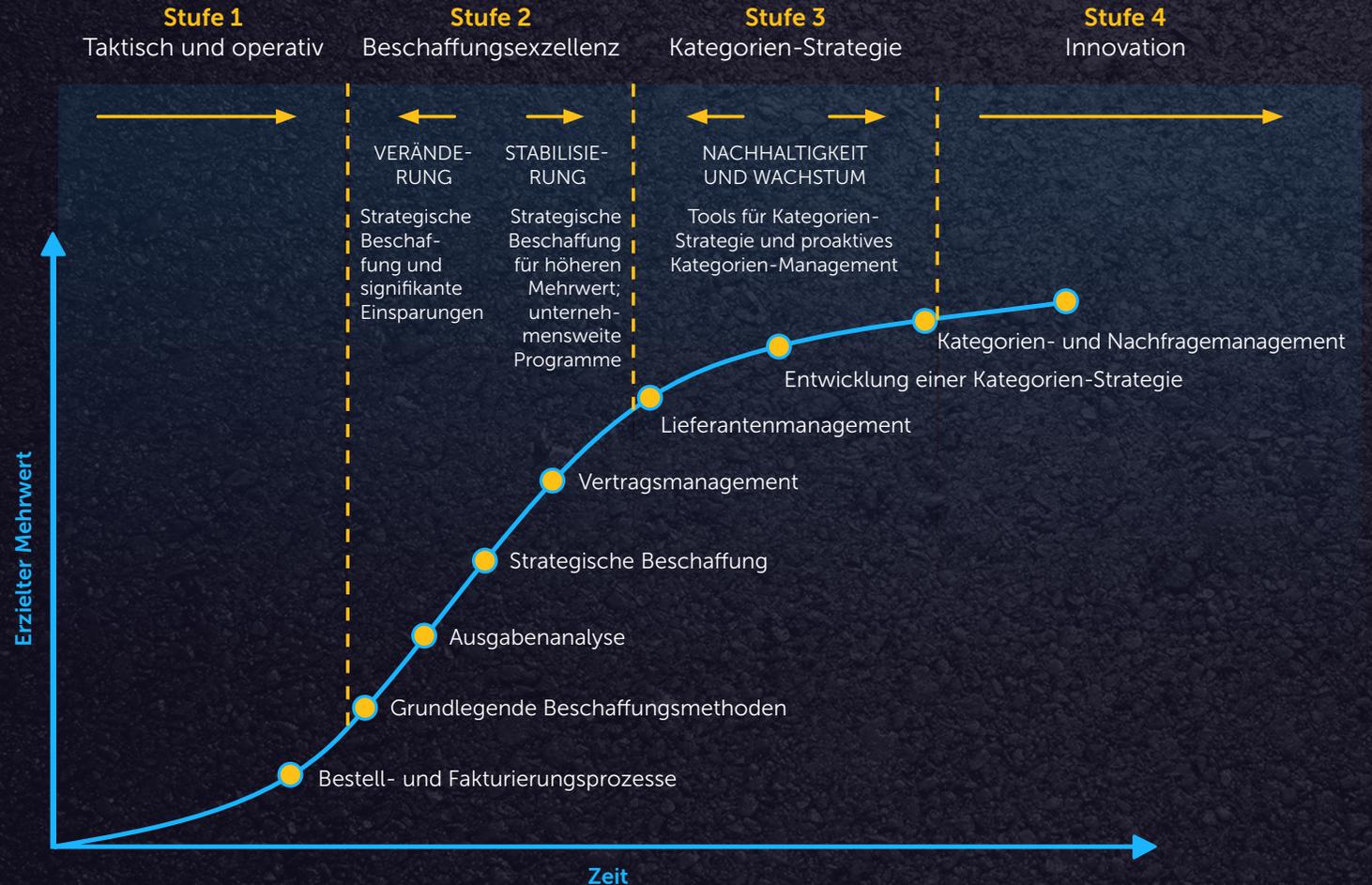


Steigerung der Beschaffungsreife

Auf dem Weg zu einer optimierten Beschaffung, müssen drei Schlüsselemente angegangen werden: die Mitarbeiter, die von ihnen verwendeten Prozesse und die zugrunde liegenden Technologien. Auf den höheren Stufen des Modells ist die Beschaffungsabteilung in der Lage, das Ausgabenmanagement zu maximieren und den Einkauf von Waren und Dienstleistungen zu optimieren – mit unmittelbarer Auswirkung auf den Ertrag.

Während manche Akteure sofort auf einer höheren Ebene einsteigen können, ist es für kleinere Abteilungen mit begrenztem Ausgabenvolumen häufig besser, zunächst nur von Stufe 1 auf Stufe 2 zu wechseln. Unternehmen können signifikanten Mehrwert generieren, indem sie ihre Beschaffung nach und nach auf Top-Niveau bringen (Stufe 4).

Beschaffungsreife-Modell



Modell zur Beschaffungsreife nach Stufe

Stufe 1
Taktisch und operativ

Stufe 2
Beschaffungsexzellenz

Stufe 3
Kategorienstrategie

Stufe 4
Innovation

Stufe 1: Taktisch und operativ

Auf Stufe 1 kaufen Beschaffungsabteilungen Waren und Dienstleistungen ein, ohne über eine entsprechende Strategie zu verfügen. Die Beschaffung ist ausschließlich von taktischen und operativen Überlegungen bestimmt. Einkaufsentscheidungen werden von Mitarbeitern getroffen, die ihre eigenen Lösungen bevorzugen. Die Finanzabteilung verwaltet nicht nur Budgets, sondern verarbeitet auch Rechnungen und bezahlt Lieferanten. Aspekte wie Preisfestsetzung, Serviceniveau, Nachfragemanagement oder Qualität stehen nicht auf ihrer Agenda.

Mitarbeiter

Auf Stufe 1 beschränkt sich die Finanzabteilung auf eine rein administrative Funktion: Sie sorgt dafür, dass Rechnungen bezahlt werden und stellt ansonsten möglichst keine Fragen. Es gibt weder ein Team noch einzelne Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit der Beschaffung von Waren und/oder Dienstleistungen befassen.

Prozesse

Für das Lieferantenmanagement sind keine oder nur wenige Prozesse definiert. Sofern sie vorhanden sind, liegt ihr Schwerpunkt auf der rechtzeitigen Bezahlung und dem Abgleich von Rechnungen sowie auf der korrekten Verbuchung.

Technologien

Ohne eigene Beschaffungsexperten oder -prozesse verfügt die Abteilung über keinerlei Technologien für Beschaffung, Contract Lifecycle Management (CLM) oder Procure-to-Pay (P2P). Für eine – sehr begrenzte und in erster Linie auf Hauptbuchkonten gestützte – Ausgabenanalyse muss sie sich auf das ERP-System verlassen.

Modell zur Beschaffungsreife nach Stufe

Stufe 1
Taktisch und
operativ

Stufe 2
Beschaffungs-
exzellenz

Stufe 3
Kategorien-
Strategie

Stufe 4
Innovation

Stufe 2: Beschaffungsexzellenz

Auf Stufe 2 beginnen Beschaffungsabteilungen damit, aus dem Einkauf von Waren und Dienstleistungen einen Mehrwert zu ziehen. Sie stellen Beschaffungsexperten ein, um Einkaufsprozesse zu unterstützen, Verträge zu verwalten und Vertragsverhandlungen zu überwachen. Sie fangen an, Geschäftsausgaben als Chance für die Wertschöpfung zu begreifen.

Finanz- und Beschaffungsteams arbeiten zusammen, um die Stakeholder bei der Durchführung ausgewählter Sourcing Events zu unterstützen. Auf diese Weise entsteht nach und nach Beschaffungsexzellenz. Da die Sourcing Events innerhalb kurzer Zeit einen Mehrwert für das Unternehmen erzielen, steigt die Bereitschaft für den Einsatz weiterer Technologien, um die Anzahl der Events pro Quartal und damit die Wertschöpfung zu erhöhen.

Mitarbeiter

Auf Stufe 2 werden Finanz- und Beschaffungsexperten eingestellt, um den Einkauf von Waren und Dienstleistungen zu unterstützen und Verträge zu überwachen.

Diese Experten wollen z. B. wissen, wann der letzte Vertrag vereinbart wurde, ob es überhaupt einen Vertrag gibt und ob für den konkreten Bedarf auch andere Lieferanten in Frage kommen. Im nächsten Schritt beginnen sie damit, Sourcing Events für zentrale Beschaffungen des Unternehmens zu unterstützen.

Prozesse

Noch während die Finanz- und Beschaffungsteams die ersten Sourcing Events durchführen, definieren sie Prozesse, die die Aufgaben der Stakeholder bei solchen Vorgängen regeln. Auch die dazugehörigen SLAs werden von ihnen festgelegt.

Um eine effiziente Priorisierung zu ermöglichen, wird den Lieferanten je nach Wichtigkeit eine Kategorie zugeordnet. Dabei kommt ein spezieller Segmentierungsprozess zum Einsatz.*

Technologie

Auf dieser Stufe der Beschaffungsreife wird immer deutlicher, dass Technologie benötigt wird, um die Gewinne aus den ersten Sourcing Events zu vervielfachen und mehrere Vorgänge pro Quartal managen zu können.

Zur Rationalisierung ihrer P2P-Prozesse führen die Unternehmen auf dieser Stufe BSM-Systeme (Business Spend Management) ein, mit denen sie die Prozesse rund um Beschaffung, Vertragsmanagement, Fakturierung und Zahlung effizienter gestalten können.

**Der Prozess für die Lieferantensegmentierung sieht in jedem Unternehmen anders aus. Übliche Kriterien sind Prozentsatz der Gesamtausgaben, Art der Ausgaben, Bedeutung für das Unternehmen, Wettbewerbssituation und Ähnliches.*

Modell zur Beschaffungsreife nach Stufe

Stufe 1
Taktisch und
operativ

Stufe 2
Beschaffungs-
exzellenz

Stufe 3
Kategorien-
Strategie

Stufe 4
Innovation

Stufe 3: Kategorien-Strategie

Auf Stufe 3 verfügen Beschaffungsabteilungen über vergleichsweise moderne Ressourcen und Funktionen, sodass sie sich auf strategische Überlegungen zu ihren Ausgabenkategorien konzentrieren und zusätzlichen Mehrwert generieren können.

Wie groß dieser Mehrwert tatsächlich ausfällt, kann durch die vorhandene BSM-Technologie und deren Skalierungsfähigkeit begrenzt werden. Ist die Technologie nicht vorhanden oder nicht leistungsstark genug, kann dies nicht nur die Anzahl der Sourcing Events beeinträchtigen. Auch die Modellierung der optimalen Szenarien und die Durchführung von Analysen, mit denen sich mehrere Vergabeszenarien auf Basis von Fakten und Daten durchspielen und präsentieren lassen, kann unter diesem Mangel leiden.

Mitarbeiter

Auf Stufe 3 werden Spezialisten eingestellt, die sich mit spezifischen Ausgabenkategorien befassen. Die Beschaffungsabteilung entwickelt sich damit zu einem echten Geschäftspartner. Er bietet einen Mehrwert jenseits der reinen Einsparung und unterstützt die Fokussierung auf Wertschöpfung, Gesamtbetriebskosten, Rationalisierung von Spezifikationen, Soll-Kosten-Modellierung und faktenbasierte Entscheidungsfindung. Dies steigert den erzielten Mehrwert und sichert den Beschaffungsverantwortlichen einen Platz am Vorstandstisch. Die Beschaffung wird im gesamten Unternehmen als strategisches Asset geschätzt.

Prozesse

Für Beschaffungsprozesse gilt ein Modell mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten (Responsible, Accountable, Consulted, Informed, RACI). Viele Beschaffungsabteilungen verwenden ein Modell aus fünf bzw. sieben Schritten (siehe Folgeseite), um maximalen Nutzen aus dem Management ihrer Ausgabenkategorien zu ziehen. Als echte Geschäftspartner führen Beschaffungsmanager vierteljährliche Prüfungen durch, in denen sie die Lieferantenperformance messen und Chancen für eine weitergehende Wertschöpfung eruieren.

Technologie

Auf dieser Stufe sollten Technologien für die strategische Beschaffung erwogen werden. Mit ihnen können Kategoriemanager den Nutzen der Beschaffungsabteilung für das Unternehmen schnell steigern und bei der Auftragsvergabe verschiedene Restriktionen anwenden, um Transparenz und Wahlfreiheit sicherzustellen. Die Abteilung verfügt nun über zeitgemäße Beschaffungsfunktionen, die Vergabeszenarien mit mehreren Faktoren, aussagekräftige Gebote und die Anwendung geschäftlicher Restriktionen ermöglichen.

Auf dieser Stufe sollte unbedingt in BSM-Technologie investiert werden, um sämtliche Ausgaben mit einer zentralen Plattform zu verwalten, detaillierte Einblicke zu erhalten und den Fokus schärfen zu können. Auf diese Weise lässt sich z. B. erkennen, wo Verluste zu verzeichnen sind und welche Verträge zur Verlängerung anstehen. Die in führenden BSM-Systemen integrierte Community Intelligence ist jetzt besonders wertvoll, da die Beschaffungsverantwortlichen ausführliche Informationen zu Risiken und Chancen erhalten.

Modell zur Beschaffungsreife nach Stufe

Stufe 1
Taktisch und
operativ

Stufe 2
Beschaffungs-
exzellenz

Stufe 3
Kategorien-
Strategie

Stufe 4
Innovation

Stufe 4: Innovation

Auf Stufe 4 haben die Abteilungen aus jeder Ausgabenkategorie den maximalen Mehrwert extrahiert. Die Beschaffungsverantwortlichen arbeiten eng mit ihren Partnern innerhalb des Unternehmens zusammen. Sie helfen den Stakeholdern dabei, nicht nur den größtmöglichen Nutzen aus ihren Lieferantenbeziehungen und Einkäufen zu ziehen, sondern gemeinsam mit den Lieferanten auch neue Chancen für Innovation zu identifizieren.

Mitarbeiter

Auf Stufe 4 kommen Kategoriemanager zum Einsatz, die die Schwachstellen ihrer Geschäftspartner kennen und mit den Best Practices ihrer Kategorien vertraut sind. Als bewährte Beschaffungsprofis definieren und managen sie die komplexen Planungsprozesse, die zur Förderung der Geschäftsinnovation jetzt benötigt werden. Sie identifizieren mögliche Engpässe bei den Lieferketten, ermitteln Innovationschancen und arbeiten auf mittel- und langfristige Ziele hin.

Prozesse

Gemeinsam mit Stakeholdern überprüfen die Beschaffungsverantwortlichen strategische 3- bis 5-Jahres-Pläne und gehen der Frage nach, wie sich die Geschäftsziele mit bestehenden und neuen Lieferantenbeziehungen realisieren lassen. Im Zuge der vierteljährlichen Geschäftsanalysen werden Lieferanten-Roadmaps überprüft und Verhandlungen geführt, um einen frühzeitigen (und möglicherweise sogar exklusiven) Zugang zu neuen Produkten, Features und/oder Services zu erhalten. Das Unternehmen kann damit entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen, neue Geschäftsabschlüsse tätigen und/oder neue Märkte erobern.

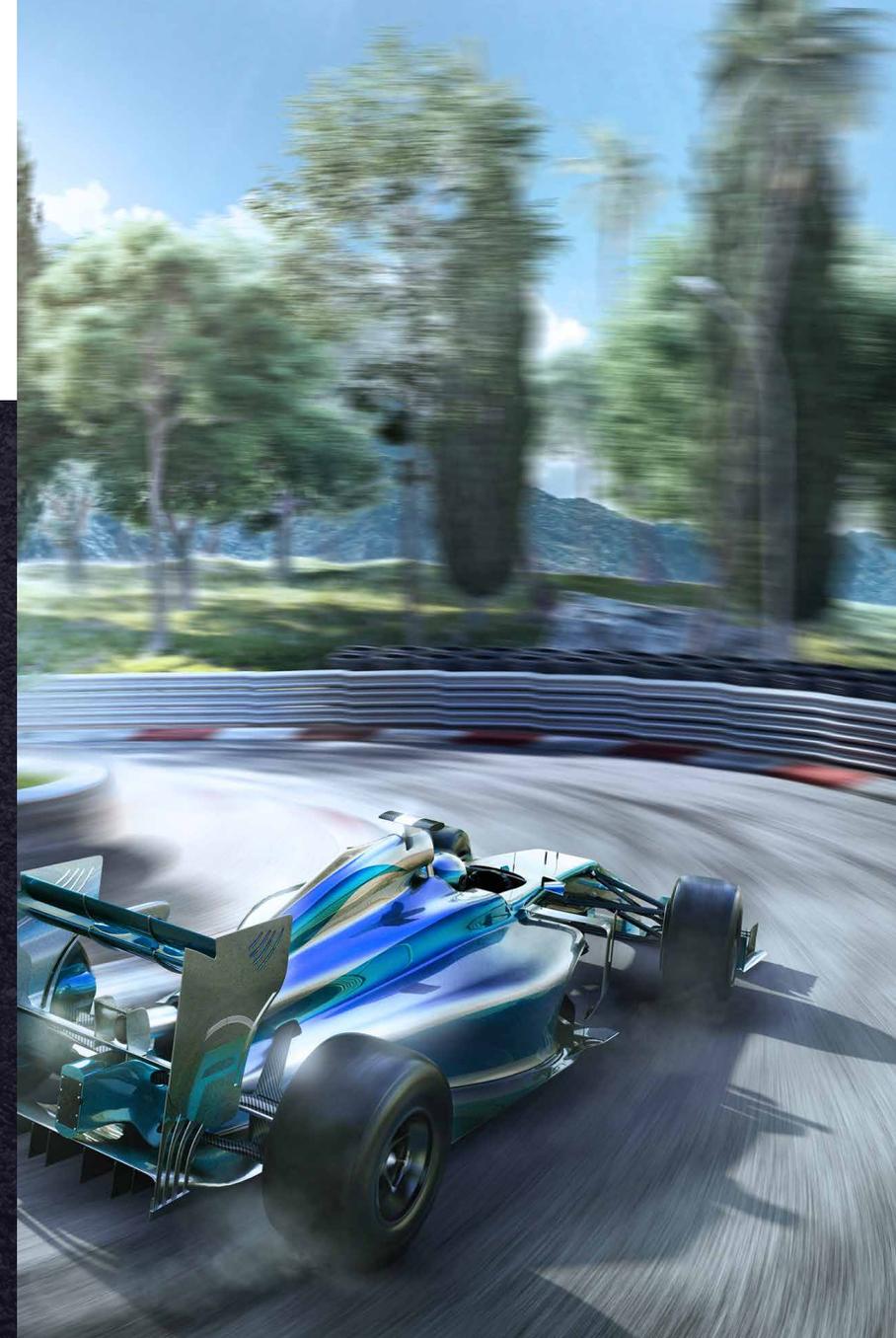
Technologie

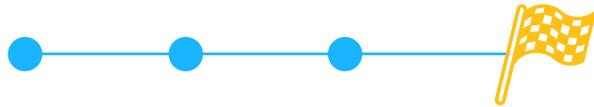
Erstklassige Beschaffungsabteilungen verarbeiten sämtliche Ausgaben über eine zentrale BSM-Plattform, die alle Ausgabenprozesse managt – einschließlich Beschaffung, Fakturierung, Vertrags- und Risikomanagement, Zahlungswesen und Spesenabrechnung. Indem die BSM-Plattform auf wertvolle Community Intelligence zugreift, ermöglicht sie den Fachabteilungen, ihre Ausgaben smarter zu tätigen, ihre Performance mit Peers zu vergleichen, Lieferanteninformationen abzurufen und alle Aspekte des Ausgabenmanagements zu optimieren.

Erstklassige Beschaffungsabteilungen wählen nicht nur die besten Waren und Dienstleistungen mit dem geringsten Risiko für ihre Unternehmen aus. Sie pflegen auch eine echte Partnerschaft mit Stakeholdern, verstehen deren strategische Zielsetzungen und wirken als maßgebliche Treiber für Innovation.

Die sieben Schritte der strategischen Beschaffung für maximalen Mehrwert

Abteilungen, die Stufe 3 oder höher erreicht haben, können alle sieben Schritte des strategischen Beschaffungsprozesses implementieren. Abteilungen auf Stufe 2 können sich auf die Prozessschritte 3 bis 5 konzentrieren, um ihren Mehrwert zu steigern.





Erfolgreiche Beschaffung auf jeder Stufe

Jedes der drei Elemente – Mitarbeiter, Prozesse und Technologien – ist unverzichtbar, um einen hohen Grad an Beschaffungsreife zu erreichen. Zugleich sind alle drei Elemente eng miteinander verzahnt.

Wer auf die zweite Stufe der Beschaffungsreife und darüber hinaus gelangen möchte, braucht ein solides technologisches Fundament, um seine Mitarbeiter und Prozesse wirksam zu unterstützen. Dabei kann es eine schwierige Aufgabe sein, den Wandel sowohl innerhalb des Beschaffungsteams als auch im größeren Zusammenhang zu managen. Aber es ist eine Aufgabe, die jede Mühe lohnt. Weitere Informationen zum potenziellen Mehrwert von Technologien zur strategischen Beschaffung finden Sie in unserem [Report zum Beschaffungsmehrwert](#).

Gestützt auf ein solides technologisches Fundament können Ihre Mitarbeiter mehr Zeit für die wertschöpfenden Aspekte der strategischen Beschaffung aufwenden, mehr Ausgaben managen und die Art und Weise optimieren, wie Ihr Unternehmen Waren und Dienstleistungen beschafft. All dies maximiert den Mehrwert und fördert die Innovationskraft.

In unserem Bericht erfahren Sie mehr darüber, wie die strategische Beschaffung den Mehrwert maximiert:

Beschaffung auf der Überholspur:
Mehr Wertschöpfung durch strategische Beschaffung