

DIGITALISIERUNG IM EINKAUF - SRM



DIGITALISIERUNG IM EINKAUF - SRM

Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 sind zweifelsohne wichtige Themen. Viele Aspekte werden diskutiert, viele Schlagworte fallen. Aber was ist zu tun? Im Einkauf treffen Externe, wie Lieferanten und Dienstleister, auf Interne, wie Bedarfsanforderer aus unterschiedlichen Bereichen. Die Integration zwischen den Unternehmen und Lieferanten wird weiter zunehmen. Grund genug, um die Digitalisierung im Lieferantenmanagement voran zu treiben.

SRM – Supplier Relation Management steht für die Einbindung von Lieferanten in den gesamten Beschaffungsprozess. Ziel ist es, die Lieferantendatenbasis sowie die Lieferantenbeziehungen effektiv zu gestalten und effizient zu steuern. Es soll eine einheitliche Methodik für die Analyse potentieller und bestehender Lieferanten bereitgestellt werden, um basierend auf den Ergebnissen strategische Entscheidungen zu treffen.

Im operativen Bereich muss die Leistung der Lieferanten vergleichbar dargestellt werden, um Optimierungspotentiale aufzudecken und Beschaffungskosten zu senken. (Lieferantenbewertung)

Der strategische Bereich des Lieferantenmanagements definiert, basierend auf einer transparenten Entscheidungsgrundlage (Lieferantenklassifizierung) geeignete Beschaffungsstrategien, um beispielsweise Versorgungsrisiken und Abhängigkeiten zu senken und den Beschaffungsprozess zu verbessern. (Einkaufsstrategien)

Eine digital gestützte SRM Lösung muss den vollständigen Beschaffungsprozess innerhalb eines Unternehmens hin zum Lieferanten automatisieren. Das SRM basiert im Wesentlichen auf einer Lieferantendatenbank, die durch eine geeignete Datenstruktur und zusätzlichen Funktionen, wie beispielsweise der Selbstregistrierung oder einem Dokumenten Management, alle notwendigen Daten bereithält.

In dieser Ausgabe werden wir Ihnen wichtige Kriterien für ein erfolgreiches SRM und das erreichbare Potential mit Augenmerk auf den indirekten Einkauf aufzeigen.

Mehr Informationen erhalten Sie gerne direkt bei uns unter 089/ 6665830.

Viel Erfolg im Einkauf -

Ihre Anja Rössel



Anja Rössel
Geschäftsführerin

VORSCHAU NÄCHSTE AUSGABE:

In der nächsten Ausgabe indirect SPEND Mai werden wir uns mit dem Thema Logistik beschäftigen.

SRM ZIELE UND PROZESSE

Strategische Ziele sind mittel- bis langfristige Optimierung der Lieferantenbasis im Hinblick auf:

- Lieferqualität
- Beschaffungskosten
- Versorgungsrisiko
- Kooperation & Integration
- Wettbewerbsfähigkeit

Operative Ziele des SRM sind kurzfristige Optimierungen im Rahmen von Anfragen, Ausschreibungen, die

- die Beschaffungskosten senken, oder
- die Leistung /Qualität der Lieferanten zu halten bzw. zu verbessern.

Wichtig hierfür ist eine transparente Lieferantendatenbasis und objektive Vergleichbarkeitskriterien. Dadurch kann der Einkäufer

- sich auf die besten Lieferanten konzentrieren
- Abhängigkeiten erkennen und reduzieren
- neue, potentiell interessante Lieferanten berücksichtigen, oder
- das Einkaufsvolumen bündeln
- Auslastung des Lieferanten erkennen

Der Prozess des SRM kann in folgende Schritte untergliedert werden:

- Registrierung, Stammdatenmanagement
- Qualifikation, Qualitätsmanagement
- Lieferantenbewertung
- Klassifizierung
- Vertragsmanagement (Lieferantendokumente)
- Lieferantenentwicklung

AKTUELLER STAND DER DIGITALISIERUNG IM BEREICH SRM

Der BME hat in einer Umfrage den Stand der Digitalisierung im Einkauf (eSolutions Report 2018) ermittelt. Gemäß dieser Studie beurteilen rund 85 % der Befragten den Einsatz von digitalen Tools im Lieferantenmanagement als notwendig. Die Nutzungsquote mit ca. 25 % „aktive Nutzung“ bis 16,5 % „vorhanden aber kaum benutzt“, veranschaulicht allerdings die mangelhafte Umsetzung.

Einen positiven Ausblick über die Entwicklungsmöglichkeiten von SRM-Systemen geben trotzdem gut 60 % der Befragten. Das Potential des SRM wurde offenbar strategisch erkannt.

Der vergleichsweise geringe Einsatz der digitalen Tools könnte an folgenden Ursachen auszumachen sein:

- Mangelhafte Einführung
- Benutzerunfreundliche Prozesse / User Interface / Schnittstellen
- unzureichende Qualifikation
- unzureichende Begleitung / Support

REGISTRIERUNG UND STAMMDATENMANAGEMENT

Die Identifizierung eines potentiellen Lieferanten kann einerseits unternehmensseitig aktiv durch Recherche erfolgen, oder proaktiv von Seiten des Dienstleisters, der seine Leistungen und Produkte einem Unternehmen vorstellt. Um diesen Prozess möglichst effizient zu gestalten ist es sinnvoll, unternehmensweit standardisierte Informationen über den potentiellen Dienstleister zu sammeln, um der Einkaufs- und den Fachabteilungen eine klare Grundlage zur Beurteilung bereitzustellen.

Die Datenverwaltung ist der Kern des SRM. Alle SRM-Systeme verwalten Daten, viele SRM-Lösungen bieten zusätzlich webbasierte Portale an, auf welchen sich Lieferanten selbstständig eintragen können:

- Stammdaten (Hinterlegung, Pflege)
- Einkaufs- und Qualitätsvereinbarungen
- Zustimmung zu Geschäfts- und Lieferbedingungen
- Zustimmung zu Compliance Anforderungen
- Maschinenpark und Kapazitäten / Warengruppen / Produkte
- Zertifikate (Hinterlegung und Pflege/ Gültigkeit)
- Eskalationspfad bei Problemen

Oft kann automatisiert ein Update in einem vorgegeben Zeitrahmen vom Lieferanten eingefordert werden.

Vorteil:

- wenig Aufwand, Registrierung und Aktualisierung wird vom Lieferanten vorgenommen
- Aktualität der Daten, Ansprechpartner, Portfolio

indirekter Einkauf:

- oft Standardprodukte, die von vielen Lieferanten oder Dienstleistern erbracht werden können
-> neue Lieferanten können sich einfach bewerben
- oft sehr zergliederte Warengruppen im indirekten Einkauf, durch Klassifizierung nach Materialgruppen ist eine passgenaue Suche möglich

Problem:

- relativ wenig selbstständig proaktive Registrierung durch Lieferanten insbesondere bei kleineren Unternehmen
- Lieferanten, die sich klassisch bewerben, müssen dazu gebracht werden Stammdaten im SRM zu hinterlegen

Aktueller Stand:

Weniger als 50 % der Lieferanten in Relation zu allen Lieferantenbewerbungen registrieren sich derzeit selbstständig über Web-Portale. Im indirekten Bereich dürfte der Anteil sogar deutlich darunter liegen. Insbesondere bei großen Konzernen wird diese Möglichkeit genutzt. (Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 in Einkauf und SCM Heute und Morgen, BME März 2017)

QUALIFIKATION / QUALITÄTSMANGEMENT / AUDITS

Auf Basis der gewonnenen Daten kann automatisiert, oder teilautomatisiert entschieden werden, welcher Status einem Lieferanten zugewiesen wird. Hierbei sind warengruppenspezifische Kriterien, wie speziell erforderliche Qualitätsmerkmale oder Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Die Auditierung des Lieferanten erfolgt in der Regel sowohl durch den Einkauf als auch durch Fachabteilungen. Um diesen Prozess zu vereinfachen, ist es sinnvoll, fachspezifische Fragen zur objektiven Bewertung zu hinterlegen. Ist ein Lieferant qualifiziert kann er in angebotenen Sourcing Lösungen in Ausschreibungen berücksichtigt werden.

Nahezu alle SRM-Lösungen unterstützen den Qualifikationsprozess.

Voraussetzung:

- Auditierung über Waren-, Materialgruppen spezifische Qualifikationen

Vorteil:

- Neue, alternative Lieferanten können unternehmensweit durch Waren-, Materialgruppen-spezifische Suche gefunden werden
- ausschließlich qualifizierte Lieferanten nehmen an Ausschreibungen teil
- unternehmensweite Verfügbarkeit, keine redundante, inkonsistente lokale Datenhaltung

indirekter Einkauf:

Indirekte Güter werden oft in sehr unterschiedlichen Bereichen eingesetzt. Spezielle Anforderungen von vielen Seiten müssen ggf. berücksichtigt und abgestimmt werden. Digital unterstützte und strukturierte Prozesse vereinfachen den Prozess stark, indem sich die Gesamtübersicht aus den einzelnen Bereichen einfacher zusammensetzen lässt.

Problem:

Der Qualifikationsprozess erfordert unter Umständen Ressourcen, die aktuell nicht auf Lieferantensuche sind, da sie mit dem bestehenden Lieferanten zufrieden, oder vertraglich noch länger gebunden sind. Trotzdem ist es unternehmerisch sinnvoll Alternativen stetig im Auge zu behalten. Der erforderliche Mehraufwand, der sich nicht sofort in der eigenen Abteilung auszahlt, muss von der Unternehmensführung eingefordert und berücksichtigt werden.

Aktueller Stand:

Mit rund 80 % wird diese Funktionalität durch Unternehmen, die ein entsprechendes Tool im Einsatz haben, sehr intensiv genutzt. (Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 in Einkauf und SCM Heute und Morgen, BME März 2017)

LIEFERANTENBEWERTUNG

Um die Leistungsfähigkeit bestehender Lieferanten / Dienstleister objektiv beurteilen zu können sollte eine Leistungsbeurteilung nach klar definierten Kriterien erfolgen. Diese Kriterien werden je nach Art des Produkt / der Dienstleistung unterschiedlich zu gewichten sein. Die Bewertungsschemata basieren auf:

Hard Facts:

werden in der Regel automatisiert aus ERP-Systemen, QM-Systemen etc. übernommen

- Preis: Transparenz, Garantie, Flexibilität
- Qualitätskennzahlen: Reklamationen
- Logistikkennzahlen: Lieferkonditionen, Termintreue, Verpackung

Soft Facts:

müssen individuell erstellt werden.

- Service: Erreichbarkeit, Flexibilität
- Nachhaltigkeit: Umweltschutz, Entsorgung
- Innovation: Weiterentwicklung, Know-How

Nahezu alle SRM Lösungen unterstützen die Lieferantenbewertungen. Meist wird eine benutzerdefinierte Gewichtung der Faktoren bereitgestellt. Die Ergebnisse werden aufsummiert und ergeben die Gesamtbewertung.

Voraussetzungen:

- Materialgruppenbezogene Gewichtungsfaktoren müssen hinterlegt sein
- Aktualisierung muss eingehalten werden, falls nicht automatisiert

Vorteil:

- Messbare, vergleichbare Performance

Indirekter Einkauf:

Im indirekten Einkauf gibt es häufig eine Vielzahl konkurrierender Lieferanten. Durch Bewertungen kann neben dem Preis auch die Qualität der Leistung transparent dargestellt werden.

Aktueller Stand:

Die Lieferantenbewertung, nationaler als auch internationaler Lieferanten ist das Feature, welches neben der Stammdatenhaltung, am meisten genutzt wird. 88% der Benutzer von SRM-Systemen nutzen es. Zumeist erfolgt eine jährliche Bewertung, nur 13,6 % haben eine fortlaufende Bewertung von Lieferanten im System hinterlegt.

LIEFERANTENKLASSIFIZIERUNG

Die Klassifizierung von Lieferanten kann durch

- Ergebnisse aus der Lieferantenbewertung
- Kennzahlen aus ERP-Systemen (z.B. SAP QM)
- Risikobewertungen über Insolvenz (Creditreform, Bürgel, Euler Hermes, etc.)
- eigene Bewertungen des Risikos in der Supply Chain
- oder eigene Bewertungen von Compliance-Risiken

vorgenommen werden.

Die Anbindung und Vernetzung verschiedener Systeme mit dem SRM-System wird von den Toolanbietern unterschiedlich unterstützt.

Sinnvollerweise unterscheidet man folgende Klassifikationsebenen, aus denen sich, mit einer geeigneten Metrik, die Maßnahmen der Lieferantenentwicklung ableiten lassen.

- Firmenstatus (Klassifikation der Kopfebene)
- Materialgruppe (Klassifikation auf Materialgruppenebene)
- Organisationseinheit
- Ausschreibungsprozesse (bevorzugte, vorgegebene Lieferanten)

Bei der Definition der Klassen sollte eine Metrik gewählt werden, aus der sich die richtigen Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung ableiten lassen.

Voraussetzung:

- Geeignete Daten und Metriken
- Integration von Ausschreibungs-Tools
- Integration anderer relevanter Systeme (ERP, QM)

Vorteil:

- Wichtige zusätzliche Erkenntnisse über Lieferanten und Rahmenbedingungen liegen vor und können bei einer Vergabeentscheidung genutzt werden
- Aktualität des Status

Indirekter Einkauf:

Insbesondere Klassifizierungen aus der Lieferantenbewertung über die Performance leicht austauschbarer Lieferanten von Standardprodukten und Termintreue im Umfeld Logistik sind im indirekten Einkauf interessant. Sonstige Risikobewertungen spielen im indirekten Einkauf eher eine untergeordnete Rolle.

Aktueller Stand:

Die Klassifizierung wird von Benutzern eines SRM-Systems mehrheitlich generell genutzt. Die manuelle Datenbereitstellung ist allerdings noch weit verbreitet. Das Potential der Integration von externen Daten ist noch nicht ausgeschöpft. (Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 in Einkauf und SCM Heute und Morgen, BME März 2017)

VERTRAGSMANAGEMENT

Für das umfangliche Vertragsmanagement gibt es in der Regel eigene E-Tools oder entsprechende Module von Lösungen. In einer SRM-Lösung ist Integration gewisser Vertragskopfdaten (Leistung, Vertragsbeginn, Vertragsende, ..) sinnvoll. Sind mit Lieferanten Verträge oder sonstige Vereinbarungen abgeschlossen worden, so haben alle Einkäufer Einsicht und Zugriff auf bereits verhandelte Standards oder Rahmenverträge. Nur einige SRM-Lösungen unterstützen aktiv die Verwaltung von Vertragsdaten oder sonstigen Vereinbarungen.

Voraussetzungen:

- Einrichten sinnvoller Struktur der abgelegten Daten aus Verträgen
- fortlaufende Pflege der Daten
- Integration von Vertragsmanagement-Tools

Vorteile:

- unternehmensweite Kenntnis über Verträge und Rahmenvereinbarungen

Indirekter Einkauf:

- Indirekte Güter werden oftmals von sehr unterschiedlichen Bedarfsträgern bestellt, ein übergreifendes Vertragsmanagement erleichtert die Bündelung

Problem:

Dem einzelnen Einkäufer wird an dieser Stelle, insbesondere bei fehlender Integration und manueller Pflege, Mehraufwand abverlangt, der im ersten Moment keinen eigenen Nutzen generiert. Gerade bei Unternehmen mit sehr vielen Standorten und relativ dezentralen operativen Einkaufsabteilungen können hiermit allerdings relativ einfach Bündelungen generiert werden.

Aktueller Stand:

Ca. 75 % der SRM-Tools bieten im Stammdatenmanagement von SCR-Systemen die Möglichkeit Dokumente und deren Gültigkeit zu hinterlegen. Die Integration mit ERP oder anderen Systemen ist nur zu 60 % möglich. Die Nutzung ist aktuell relativ gering.

LIEFERANTENENTWICKLUNG

Im Rahmen der Lieferantenentwicklung werden strategische Entscheidungen über die zukünftig angestrebte Art und Intensität der Beziehung mit einem Lieferanten getroffen. Insbesondere bei angestrebten Ausbau und stärkerer Verzahnung von Beziehungen zu einem Lieferanten kann eine engere geregelte Kommunikation notwendig machen.

Einige SRM-Systeme unterstützen die Kollaboration mit Lieferanten.

Vorteil:

- Informationen für alle Lieferanten / gleicher aktueller Kenntnisstand

Indirekter Einkauf:

Im indirekten Einkauf wird aufgrund der Einfachheit der Produkte und Dienstleistungen ein Lieferant in der Regel eigenständig aufgefordert seine Performance zu verbessern. (Optimierte Wartungspläne, optimiertes Druckerkonzept, optimierte Reinigungszeiten,...). Eine aktive Lieferantenentwicklung, in der das Unternehmen selbst mit in den Entwicklungsprozess eingebunden ist, wird es in der Regel nur im direkten Einkauf von Produkten mit hoher strategischer Relevanz geben.

Probleme:

- Überwachung des Fortschritts bleibt bestehen

Aktueller Stand:

Dieses Feature ist nur bei ca. 65 % der SRM-Tools enthalten und wird vergleichsweise selten genutzt.

AUSPHASEN VON LIEFERANTEN

Ein SRM-System ist nicht zwingenderweise ein stetig wachsendes System, welches irgendwann einfach zu viele „Karteileichen“ enthält. Wenn ein Lieferant im Rahmen der Lieferantenbewertung und späteren Klassifizierung eine negative Einstufung erhält, oder Zielvorgaben bei der Lieferantenentwicklung wiederholt nicht erreicht, ist es angebracht, den Lieferanten inaktiv zu setzen bzw. den Datensatz zu löschen.

HANS BECKER bietet Unterstützung bei der Auswahl geeigneter SRM-Systeme, bzw. E-Procurement / E-Sourcing Lösungen an.

Kurzportrait:

Hans Becker
GmbH

Inhabergeführtes Unternehmen.

Geschäftsführerin Anja Rössel, Gesellschafter Hans Becker, Anja Rössel

Aus der Praxis für die Praxis.

22 Mitarbeiter mit fundierter Praxiserfahrung

Langjährige Erfahrung

Seit 1992 über 450 Klienten

Über Grenzen

Umfangreiche Projekterfahrung in Deutschland und Europa



Facility Management

- Gebäudereinigung
- Aufzüge
- elektr. Türen / Tore
- EMA / BMA
- Heizung, Lüftung, Sanitär
- Gastronomie
- Fernwärme, Strom, Gas
- Energietechnik
- Entsorgung / Verwertung
- Sicherheitsdienstleistungen
- Maschinenreinigung

Logistik

- Landfrachten
- Luftfrachten
- Seefrachten
- Post/Porto
- Kurierdienste
- Paket- und Expressdienste
- Flurförderzeuge

Marketing

- Agenturleistungen
- Media
- Werbemittel
- Mailing
- Druck
- Druckvorstufe
- Online Marketing

C-Teile

- Büromaterial
- Hilfs- und Betriebsstoffe
- Berufskleidung & Textilien
- Arbeitsschutz

IT / Kommunikation

- Bürogeräte
- IT-Software
- IT-Hardware
- Telekommunikation

Allgemeine Dienstleistungen

- Zeitarbeit
- Fuhrpark
- Geschäftsreisen
- Versicherungen
- Geld- und Werttransporte