

February 1999

Buy Direct - Eine Intranet-basierende Geschäftsprozeßoptimierung im Einkauf

Heinz Schäffer

Alcatel SEL AG, Stuttgart, h.schaeffer@alcatel.de

Stefan Höll

Alcatel SEL AG, Stuttgart, s.hoell@alcatel.de

Thomas Schönberg

Alcatel SEL AG, Stuttgart, T.Schoenberg@alcatel.de

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi1999>

Recommended Citation

Schäffer, Heinz; Höll, Stefan; and Schönberg, Thomas, "Buy Direct - Eine Intranet-basierende Geschäftsprozeßoptimierung im Einkauf" (1999). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 1999*. 27.

<http://aisel.aisnet.org/wi1999/27>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 1999 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Buy Direct - Eine Intranet-basierende Geschäftsprozeßoptimierung im Einkauf

Heinz Schäffer

Alcatel SEL AG, Stuttgart (h.schaeffer@alcatel.de)

Stefan Höll

Alcatel SEL AG, Stuttgart (s.hoell@alcatel.de)

Thomas Schönberg

Alcatel SEL AG, Stuttgart (T.Schoenberg@alcatel.de)

Inhalt

- 1 Vom "Pfennigfuchser" zur strategischen Unternehmensfunktion**
- 2 Buy Direct - Geschäftsprozeßoptimierung im Einkauf**
- 3 Reengineering des "traditionellen" Einkaufsprozesses**
 - 3.1 Prozeßanalyse
 - 3.2 Redesign
 - 3.2.1 Eliminieren von überflüssigen Kontrollinstanzen
 - 3.2.2 Empowerment des Bedarfsträgers
 - 3.2.3 Aufbau von Systempartnerschaften mit den Lieferanten
- 4 Umsetzung von Buy Direct**
 - 4.1 Softwaretools zur vereinfachten Bestellung
 - 4.2 Electronic Sourcing
 - 4.2.1 Artikelkataloge
 - 4.2.2 Preistabellen
 - 4.2.3 Artikel- und Preispflege
 - 4.3 Electronic Billing
 - 4.3.1 Elektronische Sammelrechnungen
 - 4.3.2 Gutschriftverfahren
 - 4.3.3 Lastschriftverfahren per EDIFACT
 - 4.3.4 Purchase Cards
 - 4.4 Sicherheitsmechanismen
- 5 Stärken von Buy Direct**
- 6 Zusammenfassung und Ausblick**

Abstract

Mit Hilfe des sog. Buy Direct Projekts versucht die Alcatel SEL AG in Stuttgart den neuen Anforderungen, die an den Einkauf gestellt werden, gerecht zu werden. Über eine Intranetbasierende Software sollen zukünftig alle Mitarbeiter zunächst ihre C-Artikel Bedarfe direkt über einen Lieferanten decken und die Abwicklung ohne unnötige Zwischenstationen vornehmen können. Neben den grundsätzlichen Erfahrungen, Aspekten und Auswirkungen des Projekts beschreibt der Beitrag den erzielbaren Wandel im Einkauf und geht näher auf die Möglichkeiten dieser Intranetlösung ein.

1 Vom "Pfennigfuchser" zur strategischen Unternehmensfunktion

Die Zunahme des Outsourcings und die Globalisierung der Märkte machen es dringend erforderlich, daß die Organisationseinheit "Einkauf" einen Wandel vollziehen muß. Auf dem Weg vom "Pfennigfuchser" bzw. "Bestellabwickler" zu einer strategischen Unternehmensfunktion muß sich der Einkauf seiner operativen und administrativen Tätigkeiten entledigen, um die frei werdenden Ressourcen für strategische Aufgaben nutzen zu können. Zur bisherigen Zielsetzung, Waren und Dienstleistungen zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen, kommt eine weitere Zielsetzung hinzu: "Der Einkauf ist aufgefordert, wesentliche Beiträge zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und consequenten Verbesserung des Unternehmensergebnisses zu erbringen" (Beschaffung Aktuell 11/95, S. 19).

Stellt man die heutigen Kernaktivitäten der Einkaufsabteilungen dem Arbeitsaufwand gegenüber, so stellt man fest, daß ein Ungleichgewicht herrscht. Viel zu häufig sind Einkäufer mit der Bestellabwicklung beschäftigt. Ein verhältnismäßig hoher Aufwand entsteht bei Bedarfen, die zum einen geringwertige, standardisierte Wirtschaftsgüter enthalten und zum anderen nicht von strategischer Bedeutung für das Unternehmen sind (Beschaffung Aktuell 11/95, S. 22).

Bestätigt wird diese Aussage durch unternehmensinterne Untersuchungen, die zu dem Ergebnis kommen, daß die sogenannten Kleinbestellungen (< 2500 DM) einerseits über 60% der Transaktionen darstellen, und damit über 70% der Lieferanten binden, andererseits lediglich 3% des gesamten Bestellvolumens repräsentieren. Studien von unabhängigen Beratungsunternehmen belegen diese Zahlen und stellen zum Teil noch stärkere Unverhältnismäßigkeiten dar. Der administrative Aufwand steht im krassen Verhältnis zum Wert der bestellten Wirtschaftsgüter und belastet die Einkaufs- und Buchhaltungsbereiche unnötig.

Wenn man diese Zahlen sieht, verwundert um so mehr, daß in der gängigen Reengineering Literatur nur selten der Einkauf als potentieller Reengineering Kandidat aufgezählt wird. Zunehmend muß man jedoch den Einkauf als strategischen Erfolgsfaktor anerkennen, der Unternehmensstrategien mitzuprägen hat. Darüber hinaus ist der Einkauf ein Instrument zur wirkungsvollen und maßgebenden Beeinflussung des Unternehmensergebnisses. So hat beispielsweise im Maschinenbau eine Senkung der Beschaffungskosten um 1% die gleichen Ergebniswirkungen wie eine Umsatzsteigerung von 14,3% bei einer Umsatzrendite von 3,3 % (Arthur Andersen Management Beratung 1997).

Um Kosten in größerem Umfang einsparen zu können und Quantensprünge zu realisieren, ist es nötig, bestehende Strukturen und Prozesse in Frage zu stellen und gegebenenfalls neu aufzubauen. Diesen Ansatz hat die Firma ALCATEL für das Projekt Buy Direct gewählt. Mittels neuer Technologien, wie Electronic-Sourcing oder Electronic-Billing, ist es gelungen, den oft versuchten Spagat zwischen zentraler Koordinierungsfunktion und dezentraler operativer Bestellabwicklung durch die Bedarfsträger zu ermöglichen.

2 Buy Direct - Geschäftsprozeßoptimierung im Einkauf

Zur Vereinfachung der Bestellabwicklung - vor allem von geringwertigen Wirtschaftsgütern - startete ALCATEL im Januar 1998 das Projekt Buy Direct. Ursprüngliches Ziel war es hierbei mit Hilfe von Purchase Cards operative Bestellvorgänge zu den eigentlichen Bedarfsträgern zu verlagern und den Einkauf, den Wareneingang sowie die Finanzbuchhaltung zu entlasten. Erste Analysen der Purchase Card Systeme (Schönberg 1998) kamen zu dem Ergebnis, daß die Einsparpotentiale, die durch die Vereinfachung des Bestellprozesses erzielt werden, enorm sind. Weitere Untersuchungen ergaben jedoch, daß die Einspar-Effekte, die durch den Einsatz von Purchase Cards als Zahlungsmittel erzielt werden, auch über den Einsatz alternativer elektronischer Zahlprozesse realisiert werden können. Es wurde sogar im Umkehrschluß berechnet, daß die pro Transaktion anfallenden Purchase Card Gebühren, einen Teil der erzielten Einsparungen wieder aufzehren. Man entschied sich deshalb im weiteren Verlauf des Projektes in Anlehnung an die Purchase Card Systeme, den Bestellprozeß und den Zahlungsprozeß zu optimieren, jedoch auf den Einsatz von Purchase Cards als Zahlungsmittel zu verzichten. Die Grundidee von Buy Direct besteht darin, Prozesse für geringwertige Wirtschaftsgüter bzw. C-Teile effizienter zu gestalten, um somit positive Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis zu erzielen. Geringwertige Wirtschaftsgüter deshalb, da der Einkauf hier nur unwesentliche Einsparungen bezogen auf den Preis bewirken kann.

Buy Direct besteht im wesentlichen aus zwei Schwerpunkten:

- aus dem Direktbestellverfahren durch die Bedarfsträger zur Entlastung der Einkaufsabteilung und des Controllings, als auch
- aus der automatischen bzw. elektronisch unterstützten Rechnungsabwicklung zur Entlastung des Rechnungswesens.

3 Reengineering des "traditionellen" Einkaufsprozesses

Eine verhältnismäßig große Zahl der Reengineering-Literatur nennt als Ziel die Verbesserung der Wertschöpfungskette und Prozeßausrichtung zum Kunden. Bestehende Kernkompetenzen sind zu stärken, der Kunde, der letztlich bezahlt, steht im Mittelpunkt. Die rein internen Prozesse, wie es eine Bestellabwicklung zunächst ist, werden dabei kaum berücksichtigt. Allerdings erkannten bereits Hammer und Champy (Hammer/Champy 1995, S. 79) enorme Verbesserungspotentiale, die beispielsweise in dieser Bestellabwicklung verborgen sind.

Um Prozesse neu gestalten zu können und zusätzliche Verbesserungspotentiale aufzuzeigen, ist es notwendig, bestehende Prozesse zu erkennen und zu untersuchen. Das folgende Beispiel soll diese Verbesserungspotentiale verdeutlichen:

Eine Entwicklungsabteilung im Konzern benötigt dringend einen neuen CD-Brenner. Eine ausgefüllter Bedarfsmeldung wird nun nach Unterzeichnung des Kostenstellenleiters an das Controlling zur Kontierung und Genehmigung geschickt. Nach der Zustimmung durch die EDV-Fachabteilung erhält die Einkaufsabteilung die kontierte Bedarfsmeldung. Der zuständige Einkäufer überprüft die Bedarfsmeldung, wählt mögliche Lieferanten aus, ermittelt einen Preis (in diesen Fall sind Lieferantengespräche und Preisverhandlungen nicht nötig), erzeugt eine Bestellung im System und übermittelt diese (auf dem Postweg, telefonisch, per Fax oder elektronisch) an den Lieferanten. Die gelieferte Ware wird im Wareneingang auf Vollständigkeit und sachliche Richtigkeit geprüft (eine zusätzliche Qualitätskontrolle ist bei CD-Brennern nicht üblich). Nach Verbuchung des Wareneingangs im Warenwirtschaftssystem wird die Ware durch den Innentransport an ihren Bestimmungsort gebracht und nochmals vom Empfänger geprüft. Parallel dazu erhält die Kreditorenbuchhaltung die Rechnung, die eine fortlaufende Nummer (sog. Paginierung) erhält, im System gebucht, für das Archiv verfilmt und anschließend abgelegt wird.

An diesem Beispiel wird aufgezeigt, was häufige Realität in großen Konzernen ist. Kleinbestellungen, deren Wert oft unter 100 DM liegt, werden administrativ genauso abgewickelt wie Großaufträge mit einem Volumen von weit über 100.000 DM.

3.1 Prozeßanalyse

Zur Analyse des internen Ablaufs der Kleinbestellabwicklung wurde der Prozeß in neun Hauptschritte unterteilt (Abbildung 1). Ausgehend vom Bedarfsträger und den genehmigenden Stellen bis hin zur abschließenden Zahlungsabwicklung sind die standardmäßigen internen Abläufe zum leichteren Verständnis vereinfacht dargestellt:

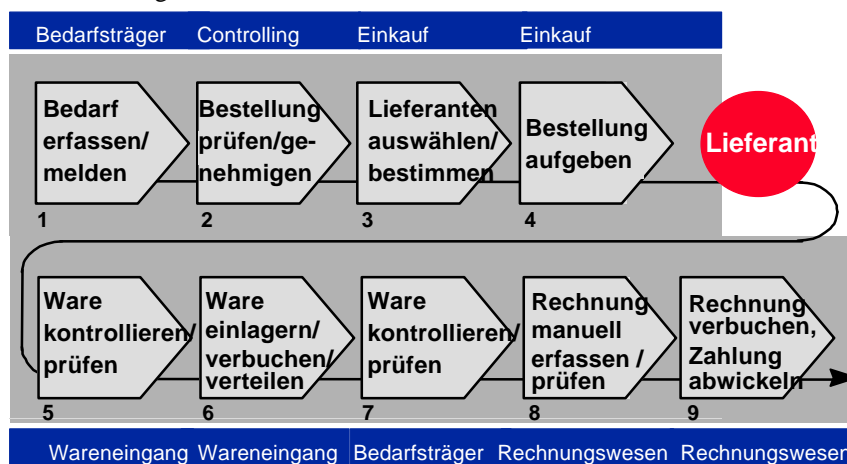


Abbildung 1: Hauptprozessschritte der Bestellabwicklung

- in 1: Der *Bedarfsträger* meldet seinen Bedarf
- in 2: Neben dem zuständigen *Vorgesetzten* (Kostenstellenleiter) ist die Zustimmung der zuständigen *Controllingabteilung* und deren Vorkontierung der Positionen erforderlich. Bei speziellen Warengruppen, wie z.B. EDV-Zubehör, ist darüber hinaus die Genehmigung der *Fachabteilung* einzuholen.
- in 3: Der *Einkauf* wählt (in Bezug auf Preis, Qualität, Lieferbedingungen u.ä.) unter verschiedenen Lieferanten den günstigsten aus, der entweder bereits als Vertragspartner existiert oder noch kurzfristig ermittelt werden muß.
- in 4: Weiterhin überprüft der *Einkauf* die Genehmigungen, ergänzt die Bedarfsmeldung durch die nötigen Daten (Lieferantenadresse, Preis, genaue Bezeichnung der Ware, fortlaufende Bestellnummer usw.) im Einkaufssystem und löst eine Bestellung beim Lieferanten aus.
- in 5: Die Ware wird am *Wareneingang* angeliefert und dort zunächst auf Qualität und Menge geprüft (Für Dienstleistungen entfallen die Punkte 5 und 6. Allerdings muß der Erhalt der Leistung vor der Rechnungsverbuchung (in Punkt 8) zusätzlich durch die betroffenen Stellen bestätigt werden).

- in 6: Der *Wareneingang* verbucht die geprüfte Ware im System, lagert sie ein oder stellt sie dem *Innentransport* zur weiteren Verteilung zur Verfügung.
- in 7: Der *Bedarfsträger* erhält die Ware und kontrolliert gegebenenfalls nochmals auf Vollständigkeit und korrekte Lieferung.
- in 8: Parallel zum Wareneingang erhält die *Kreditorenbuchhaltung* eine Rechnung des Lieferanten, die im System manuell erfaßt und kontrolliert (Vergleich mit Wareneingangsbestätigung) wird.
- in 9: Die Zahlungsabwicklung wird nach abgeschlossener Überprüfung und Verbuchung des Vorgangs im System (Zuteilung zum Kostenträger/zur Kostenstelle, endgültige Kontierung der Ware) abgeschlossen, das nach vordefinierten Zahlungsbedingungen automatisch die Zahlung veranlaßt.

Diese gezeigte Bestellabwicklung beschreibt einen gängigen Ablauf für geringwertige Wirtschaftsgüter und behandelt keinerlei Sonderfälle, Reklamationen oder Störungen. Einer internen Analyse zufolge kostet der oben dargestellte Prozeß das Unternehmen im Durchschnitt 150 DM (es wurden nur direkte Kosten berechnet). Damit übersteigen diese Kosten häufig den Wert der beschafften Waren. Da zudem bei geringwertigen Wirtschaftsgütern Kostenreduzierungen in größeren Maßen nicht mehr erzielt werden können ist es unumgänglich, alternative Einsparpotentiale im Sinne des "Total Cost of Ownership" zu finden und zu realisieren. Anstelle der ausschließlichen Fokussierung auf Preisverhandlungen zum Zweck der Kosteneinsparungen müssen die internen und externen Prozesse umgestaltet werden.

3.2 Redesign

Neben der Optimierung der internen Prozesse und der Konzentration auf Kernkompetenzen gilt es, Kunden und Lieferanten mit einzubeziehen und den Prozeß als Ganzes zu optimieren. Nachfolgend soll erläutert werden, wie es gelungen ist, durch

- Eliminieren von überflüssigen Kontrollinstanzen,
- Empowerment des Bedarfsträgers und
- Aufbau von Systempartnerschaften mit den Lieferanten

den traditionellen Einkaufsprozesse zu entschlacken.

3.2.1 Eliminieren von überflüssigen Kontrollinstanzen

Die Betrachtung der Prozeßkosten zeigt am deutlichsten die Notwendigkeit und Effektivität einer Verbesserung. Die einzelnen Prozeßschritte sind durch neun wesentliche Hauptschritte charakterisiert. Ziel von Buy Direct war es, nicht nur die einzelnen Prozeßschritte zu verbessern, sondern, wenn möglich, überflüssige zu eliminieren, wobei nur unwesentliche Verlagerungen in andere Bereiche vorgenommen werden mußten.

Dies kann dadurch erzielt werden, daß konsequent überflüssige Kontrollmechanismen reduziert werden. Betrachtet man den ursprünglichen Bestellprozeß, dann fällt auf, daß von den neun Prozessschritten vier ausschließlich der Kontrolle dienen:

- Der Kostenstellenleiter genehmigt die Bestellung und das Controlling kontrolliert das Budget des Kostenstellenleiters.
- Der Einkauf kontrolliert die Richtigkeit des zu bestellenden Produkts bzw. des Lieferanten.
- Der Wareneingang kontrolliert die eingegangene Ware.
- Das Rechnungswesen kontrolliert die Rechnung.

Mit Unterstützung des Top-Managements wurde ein Kulturwandel herbeigeführt, der auf dem Grundsatz "Vertrauen statt Kontrolle" basiert. Buy Direct sieht vor, daß unproblematische, standardisierte Kleinbedarfe direkt durch den Bedarfsträger, jedoch unterstützt durch geeignete Hilfsmittel (z.B. elektronische Kataloge und spezielle Bestell-Software) abgewickelt werden können. Die administrative Bestellabwicklung ist unter voller Verantwortung des Kostenstellenleiters bzw. der von ihm autorisierten Personen. Mitarbeitern des Einkaufs und des Rechnungswesens werden zwar Aufgaben genommen, gleichzeitig wird ihnen aber die Möglichkeit gegeben, sich verstärkt Kernaufgaben zu widmen.

3.2.2 Empowerment des Bedarfsträgers

Einer der Leitsätze für das Überdenken von Unternehmensprozessen zur Kostensenkung lautet: „Die Arbeit wird dort erledigt, wo es am sinnvollsten ist“, u.U. sogar außerhalb des eigenen Unternehmens. (Hammer/Champy 1995, S. 78). Bei der Umsetzung dieser Vorhaben und Ziele in möglichst kurzer Zeit ist ein Reengineering der Einkaufsprozesse durch Direktbestellungen ein möglicher, vor allem aber erfolgversprechender Ansatz. Ziel ist es, daß der Bedarfsträger berechtigt wird, die Bestellung aus einem definierten Warenkorb direkt mit dem Lieferanten abzuwickeln. Dies bedeutet, daß der Bedarfsträger die Bestellung beim Lieferanten plziert, und die Waren direkt vom Lieferanten (bzw. Spediteur) angeliefert bekommt. Anhand von bewerteten Lieferscheinen (diese enthalten Preisinformationen) kann der Bedarfsträger eine vereinfachte Rechnungskontrolle durchführen. Die klassischen Schnittstellen zum Lieferanten bei der Bestellabwicklung, zum Einkauf und zum Wareneingang werden eliminiert. Zur Optimierung des Bestellverfahrens wurde ein neuartiger Prozeß aufgestellt, der in seiner groben Form in Abbildung 2 dargestellt ist und den optimierten Zielprozeß der Beschaffung geringwertiger Waren aufzeigt.



Abbildung 2: Verbesserter Prozeß nach Prozeßredesign

Es gibt kritische Stimmen die behaupten, daß durch Buy Direct die Arbeit vom Einkauf, Wareneingang bzw. Rechnungswesen auf den Bedarfsträger verlagert wird. Betrachtet man die klassische Bestellabwicklung jedoch genau, so muß man erkennen, daß schon heute bei Problemen oder Verzögerungen der Bedarfsträger viel Zeit mit der Abwicklung der Bestellung verbringt. Auf der Suche nach dem Verbleib der internen Bedarfsanforderung werden oft alle Prozessbeteiligten abtelefoniert, was meist zu Unmut und Frustration führt. Bei der konsequenten Einführung eines Direktbestellverfahrens ist der Bedarfsträger zunächst allein für die Bestellabwicklung zuständig und kann sich bei kleineren Problemen oder Verzögerungen direkt mit dem verantwortlichen Lieferanten in Verbindung setzen. Unnötige Schnittstellen entfallen zugunsten einer vereinfachten und verbesserten Bestellabwicklung.

3.2.3 Aufbau von Systempartnerschaften mit den Lieferanten

Prozesse müssen zunehmend als eine Logistikkette zwischen Kunde und Lieferant gesehen werden. Wie bereits in der Automobilbranche üblich, wächst das Beziehungsgeflecht zum Lieferanten und erhöht somit die Bedeutung des Einkaufs, indem er zur zentralen und steuernden Schnittstelle der erweiterten Prozeßkette wird. "Die neu zu gestaltenden Geschäftsprozesse gehen dabei teilweise auch über die Unternehmensgrenzen hinaus" (Schmalzl/Schröder 1998, S. 241). Ziel muß es dabei, wie in der Automobilbranche, sein, enge partnerschaftliche Beziehungen zu „Preferred Suppliers“ aufzubauen und zu pflegen.

Die nachfolgenden Punkte zeigen grundsätzlich Bedingungen, die für eine Lieferantenauswahl zum Tragen kommen sollen. Primäre Grundvoraussetzungen sind demnach:

- enge und langjährige Beziehungen,
- eine ausreichend große Anzahl der Bestellungen und Rechnungen,
- Erfahrungswerte der Lieferanten,
- deren Bereitschaft zur elektronischen Abwicklung,
- hohes Qualitätsniveau,
- kulante Reklamationsbearbeitung.

Die technischen Anforderungen an potentielle Lieferanten sind eher gering.

4 Umsetzung von Buy Direct

4.1 Softwaretools zur vereinfachten Bestellung

Mittlerweile befinden sich auf dem Markt einige Softwaretools zur vereinfachten Abwicklung des Bestellprozesses. Neben unternehmensintern erstellten Individuallösungen gewinnen dabei zunehmend Intra- bzw. Internetlösungen an Bedeutung. Das Projekt Buy Direct wurde auf Basis der Intranet/Internet-Software ProcureCA der Firma Procure Network realisiert (eine Testversion auf Internetbasis ist auf <http://www.procure-network.de> zu ersehen).

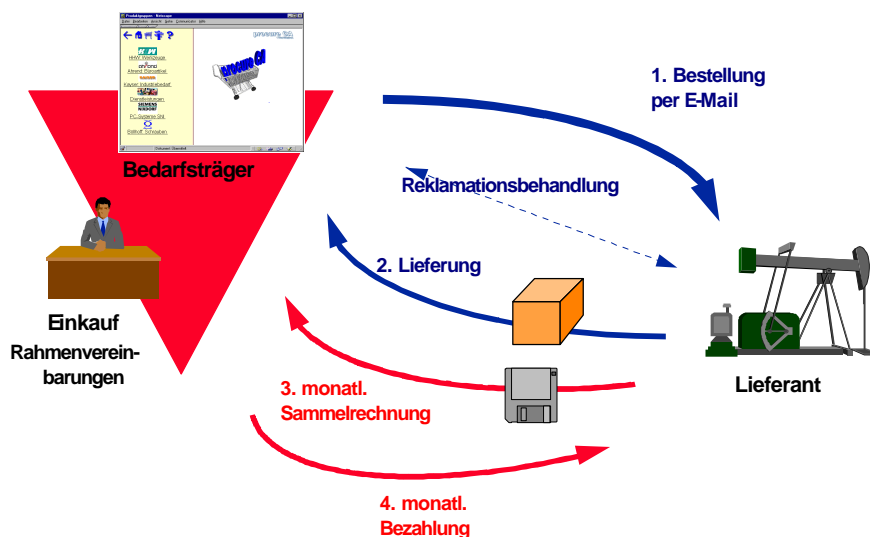


Abbildung 3: Bestellablauf mit Buy Direct

Mit Hilfe dieser Bestellsoftware können die Mitarbeiter aus vordefinierten elektronischen Katalogen bestimmter Lieferanten Waren auswählen, was derzeit

übliche Papierkataloge und Bedarfsanforderungen ablösen wird. Darüber hinaus ist zur Rechnungsabwicklung die Einbuchung von elektronischen Sammelrechnungen vorgesehen. Dieser mit ProcureCA neu definierte Bestellprozeß ist in Abbildung 3 dargestellt.

Als Grundvoraussetzung muß der Einkauf vor der vereinfachten Bestellabwicklung mit den ins System eingebundenen Lieferanten verhandeln. Er legt Produkte, Konditionen und Preise fest, die dem Bedarfsträger in einem (elektronischen) Katalog auf dem firmeninternen Intranet zur Verfügung gestellt werden. Der eigentliche Bestellvorgang stellt sich wie folgt dar:

1. *Bestellung*: Der Anforderer übermittelt dem freigegebenen Lieferanten seine Bestellung. Die Befugnis und das vorher festgelegte Budget des Bestellers sind im System hinterlegt und werden online geprüft.
2. *Lieferung*: Nach Erhalt der e-mail-Bestellung erfolgt die Lieferung durch den Lieferanten an den Arbeitsplatz.
3. *Monatl. Sammelrechnung*: Die Finanzbuchhaltung erhält pro Lieferant elektronische, vorkontierte Buchungssätze zur Verfügung gestellt, die automatisiert verbucht werden können.
4. *Monatl. Bezahlung*: Die Sammelrechnung wird innerhalb eines vereinbarten Zahlungsziels per Überweisung beglichen.

Eventuelle *Reklamationen* werden zwischen dem Besteller und dem Lieferanten geklärt.

Reporting: Aus einer Datenbank werden Daten zur Analyse und Kontrolle der Transaktionen zur Verfügung gestellt.

Dieses Konzept bietet die Möglichkeit, positive Aspekte der Zentralisierung und Dezentralisierung der Bereiche in geeigneter Form aufeinander abzustimmen: Die "Dezentralisierung der Beschaffung von Nicht-Produktionsmaterialien ermöglicht" die "Zentralisierung der Einkaufsabteilungen" (Citibank Dinners, 1998) und somit die geforderte Konzentration auf Kernkompetenzen.

Das gängige Paradigma "Alle Bestellungen müssen über den Einkauf abgewickelt werden!" wird mit Buy Direct über Bord geworfen. Mittels des zentralen Bestellsystems über das Intranet wird der dezentrale Bestellfluß zu den freigegebenen Lieferanten gesteuert, der Einkauf kann seine Ressourcen nun gezielt für die eigentlichen Kernaufgaben wie verstärkte Verhandlungen, die Erkundung und Nutzung neuer Beschaffungsmärkte und die gezielte Verfolgung von Kostensenkungsprogrammen einsetzen.

4.2 Electronic Sourcing

Der konsequente Aufbau von Systempartnerschaften mit den Lieferanten ist die wesentliche Voraussetzung für die effiziente Durchführung eines elektronischen Direktbestellverfahrens. Dazu ist es erforderlich, den Austausch verschiedener Systemdaten zu definieren.

4.2.1 Artikelkataloge

In Buy Direct können beliebig viele Lieferanten, Artikelkataloge sowie Artikel verwaltet werden. Die Lieferanten stellen ihre Artikelkataloge elektronisch zur Verfügung, wobei die einzelnen Artikel in einer Hierarchie nach Artikelgruppen organisiert werden können. Die Kataloge bestehen aus einem fest definierten Satz von Datenfeldern (dem Standardkatalog), die den Grundanforderungen zur Abwicklung von Bestellungen entsprechen. In der Regel ist zu jedem Artikel und zu jeder Artikelgruppe ein Bild im JPG- oder GIF- Format hinterlegt.

4.2.2 Preistabellen

Zu jedem Katalog können beliebig viele Preistabellen angelegt und diese verschiedenen Kunden zugeordnet werden. Für die Preistabellen gibt es ein Standardformat. Über die jeweiligen kundenspezifischen Preistabellen wird die Artikeldarstellung gesteuert. Die Artikelkataloge der Lieferanten brauchen dementsprechend nur einmal generiert zu werden, und das Artikelsortiment kann für jeden Kunden unterschiedlich definiert werden.

4.2.3 Artikel- und Preispflege

Für den Standard-Katalog von Buy Direct existieren Importfunktionen, die in den Datenbankformaten MS-Access und dBase sowie in einer mit Feld- und Satztrennzeichen versehenen ASCII-Datei Artikeldaten und Preisdaten importieren können. Die Dateien müssen hierfür eine von Buy Direct definierte Datensatzstruktur besitzen. Der Lieferant ist verantwortlich für den ordnungsgemäßen Aufbau der Datei. Die Artikel- und Preispflege erfolgte in der Einführungsphase per Datenträgeraustausch, Ziel ist es jedoch, daß alle Lieferanten ihre Artikelgruppen, Artikelkataloge und Preislisten direkt online in Buy Direct pflegen.

4.3 Electronic Billing

Die Notwendigkeit einer Gesamtprozeßverbesserung zeigt die Tatsache, daß einzelne Verbesserungen im Einkauf nicht zwingend eine Erleichterung in der Kreditorenbuchhaltung bedeuten und umgekehrt. Quantensprünge lassen sich erst durch die Gesamtbetrachtung der Abläufe mit unternehmensinternen und -externen Teilnehmern erzielen. Dabei gilt es, unabhängig von der Verbesserung des Bestellprozesses, die Zahlprozesse zu analysieren und zu optimieren. Erleichterungen im Rechnungswesen und Controlling können hauptsächlich durch moderne, papierlose Rechnungsabwicklungsverfahren erzielt werden, was im angelsächsischen Sprachgebrauch unter Electronic Billing zusammengefaßt wird. Sammelrechnungen in Papierform verringern den Arbeitsaufwand in der Buchhaltung in der Regel nicht, da einzelne Positionen der Rechnung manuell erfaßt, verbucht und den einzelnen Aufträgen zugeordnet werden müssen.

Wie oben dargestellt, macht sich Buy Direct die Möglichkeit zu Nutze, daß der Lieferant die Rechnungsdaten in Form einer elektronische Sammelrechnungen übermittelt. Es gibt verschiedene andere Möglichkeiten, die Rechnungsstellung zu automatisieren. Wichtig ist lediglich, daß die Papierrechnungen durch elektronische Datenträger ersetzt werden, um sicherzustellen, daß die Rechnungsdaten nicht mehr manuell erfaßt werden müssen. Da die Einführung eines Direktbestellverfahrens grundsätzlich unabhängig vom Zahlprozeß zu sehen ist, werden neben der elektronischen Sammelrechnung auch alternative Verfahren zur Verbesserungen der Rechnungsabwicklung dargestellt.

4.3.1 Elektronische Sammelrechnungen

Die Elektronische Sammelrechnung ist die einfachste Form des Electronic Billing zwischen Lieferant und Finanzbuchhaltung des bestellenden Unternehmens. Bei der Übermittlung der Bestelldaten, per E-Mail, Fax oder als ASCII-File, werden dem Lieferanten neben den Artikeldaten auch Daten für die eigene Buchhaltung (z.B. Kostenstelle) und das Controlling (Kontierung) übergeben. Der Lieferant ergänzt diese Daten um die Rechnungsinformationen und stellt diese abhängig vom Auslieferungstermin und Zahlungsziel zu einer elektronischen Sammelrechnung zusammen. Diese Daten werden zur automatischen Verbuchung monatlich an die Finanzbuchhaltung des Kunden übermittelt.

4.3.2 Gutschriftverfahren

Besonders in der Automobilbranche ist das Gutschriftverfahren stark verbreitet. Bei einer elektronischen Bestellauslösung kann parallel, durch eine Schnittstelle zum Buchungssystem, die Erstellung einer Gutschrift an den Lieferanten erfolgen. Ein Rechnungseingang findet nicht mehr statt, ein Wareneingang wird nicht abgewartet.

4.3.3 Lastschriftverfahren per EDIFACT

Neben dem Gutschriftverfahren reduziert das durchaus gängige Lastschriftverfahren den Aufwand der Buchhaltung nachhaltig. Mit Hilfe der Rechnungsstellung des Lieferanten per EDIFACT können Rechnungen direkt ins Buchungssystem des bestellenden Unternehmens übermittelt und automatisch verbucht werden. Im Gegenzug ermöglicht das Unternehmen dem Lieferanten, die Rechnungsbeträge per Lastschrift von einem Konto abzubuchen.

4.3.4 Purchase Cards

Ähnlich einer Kreditkartenabwicklung werden Unternehmen, Lieferanten und Kreditkartengesellschaften in ein abgeschlossenes System eingebunden. Unter Angabe der eigenen Purchase Card-Nummer ist jede berechnete Abteilung bzw.

Person in der Lage, ihren Bedarf direkt beim Lieferanten zu melden. Die Kreditkartengesellschaft erstellt eine monatliche Sammelrechnung und stellt diese neben weiteren Daten zu den einzelnen Bestellvorgängen zur Verfügung.

Medium	Stärken	Schwächen
Elektronische Sammelrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Datenbereitstellung durch den Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. Individuelle Schnittstellen pro Lieferant
Gutschriftverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Keine externe Schnittstellen zum System erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Schnittstelle zum Buchhaltungssystem wird erforderlich
Lastschriftverfahren (per EDIFACT-Rechnung)	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitlicher Standard • Benötigt nur eine Schnittstelle für alle angeschlossenen Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Kosten für Translator • Lieferanten müssen System unterstützen (EDIFACT für Nicht-Produktionsmaterial nicht üblich)
Purchase Cards	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Konsolidierung der Rechnung • Nur eine EDV-Schnittstelle nötig 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten abhängig von der Anzahl der Transaktionen

Tabelle 1: Vergleich verschiedener Möglichkeiten der Rechnungsabwicklung

Der zusammenfassende Vergleich der unterschiedlichen Rechnungsabwicklungen zeigt die jeweiligen Stärken und Schwächen auf (Tabelle 1). Eine Entscheidung für bzw. gegen die Verfahren hängt individuell von den Bedürfnissen und internen Regelungen der Unternehmen bzw. deren Rechnungswesen ab.

4.4 Sicherheitsmechanismen

Die dargestellte Prozessverbesserung geht einher mit dem Abbau von einigen klassischen Kontrollmechanismen. Trotz der Reduzierung von Kontrollinstanzen kann durch den Einsatz moderner Informationstechnologie sichergestellt werden, daß die Mißbrauchs- bzw. Fehlerwahrscheinlichkeit minimiert wird. Zur Sicherstellung eines geregelten Ablaufs sieht der neue Prozeß folgende Sicherheitsmechanismen vor:

- Nur die vom Kostenstellenleiter autorisierten Personen (Besteller) dürfen über Buy Direct bestellen (Userid/Passwort).
- Nur bei freigegebenen Lieferanten darf bestellt werden.
- Der Lieferant darf nur die freigegebenen Waren zu verhandelten Preisen liefern.
- Beschaffungs-Limits per Bestellung bzw. per Monat.
- Lieferschein enthält Preisinformationen zur sofortigen Kontrolle.
- Budgetüberwachung durch den Kostenstellenleiter (monatliche Verbuchung der elektronischen Rechnungen auf Kostenstellenebene).
- Preiskontrolle durch den Einkauf mittels Stichproben.
- Warengruppen und Kostenarten werden im System hinterlegt und müssen nicht vom Besteller gepflegt werden.

- Konsistenzprüfungen beim Einlesen der elektronischen Rechnungen.
- Über das Intranet können die Besteller ihre Bestellungen anzeigen lassen.
- Über ein Workflowmanagement kann der ursprüngliche Genehmigungsweg installiert werden.

Das mögliche Restrisiko kann ignoriert werden, da Kleinbestellungen lediglich ein Bestellvolumen von 3% darstellen. Das finanzielle Risiko für das Unternehmen ist somit lediglich im Promillebereich.

5 Stärken von Buy Direct

Die Betrachtung der Prozeßkosten nach dem Prozeßredesign zeigt die Potentiale dieser Verbesserung. Trotz geringer zeitmäßiger Erhöhung des Aufwandes beim Bedarfsträger reduzieren sich die Kosten bei der ALCATEL durch sich erübrigende Prozeßschritte und Schnittstellen von 150 DM auf 65 DM. Die Anzahl der Prozeßschritte reduziert sich in der Regel von neun auf vier. Effekte, wie reduzierte Durchlaufzeit und erhöhte Motivation der Mitarbeiter, sind dabei wertmäßig noch gar nicht berücksichtigt.

Der (interne) Kunde des Einkaufs, der Bedarfsträger, erfährt Quantensprünge in Bezug auf die Reduzierung der Beschaffungszeit. Der Einkauf und das Rechnungswesen erfahren diese durch die ausgelagerten Prozeßschritte, die eine Zeit- und Kostensenkung bewirken. Eine Qualitätsverbesserung ist in der Regel in allen Bereichen festzustellen, da Schnittstellen und damit Fehlerquellen verringert werden und die Motivation der Beteiligten steigt. Gleichzeitig wird die Verantwortung des Bedarfsträgers erhöht, indem nicht nur der gesamte Bestellvorgang, sondern auch die Kostenkontrolle in die Abteilung verlagert wird. Der bisherige Ablauf wird in Frage gestellt, aufgebrochen und besitzt keine Gültigkeit mehr. Selbst wesentliche Elemente, wie Genehmigung und Rechnungsprüfung, entfallen in der Regel.

Durch die Konzentration auf wenige Systemlieferanten, kann die Anzahl der Lieferanten drastisch gesenkt werden. Die ausgewählten Lieferanten haben den Vorteil, eine Warengruppe exklusiv zu repräsentieren.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel des Reengineering-Projekts muß es unter diesen Prämissen sein, bereits mögliche Potentiale auszuschöpfen und weitere Ideen zu entwickeln, die diese Potentiale erhöhen. Die eingeschränkte Betrachtung auf C-Teile ist zumindest mittelfristig auf B-Teile (z.B. PCs) auszuweiten. Eine Beschränkung auf gewisse Wertgrenzen muß zeitlich begrenzt geschehen. Inwieweit der Kontrollverlust durch Einkaufsabteilung, Buchhaltung und Vorgesetzte akzeptiert und dem

Besteller Vertrauen geschenkt wird, ist zunächst abhängig vom Management und der Bereitschaft, Änderungen bzgl. der Unternehmenskultur vorzunehmen.

Obwohl immer noch der Produktionsprozeß die größte Domäne des Reengineerings ist, wird zunehmend die Bedeutung des Einkaufs erkannt. Durch die Einsparungen, die im Einkauf erzielt werden können, ist das Unternehmensergebnis positiv zu beeinflussen. Einerseits sind die Einsparungen zwar durch Preisverhandlungen, andererseits aber im wesentlichen durch Prozeßverbesserungen möglich. Der Einsatz des Direktbestellverfahrens mit elektronischer Unterstützung und die strategische Ausrichtung des Einkaufs werden in Zukunft wesentliche Erfolgsfaktoren eines Unternehmens darstellen. Eine differenzierte Betrachtung der Abläufe der A-, B- und C-Teile sowie der Wandel des Einkaufs zum prozeßverantwortlichen Bindeglied zur "Außenwelt" wird notwendig.

Die Verfahren bedingen ein Umdenken der Mitarbeiter und Änderungen an der bestehenden Unternehmenskultur. Neben einem Kontrollverlust des mittleren Managements und einer Neuausrichtung des Einkaufs ist vor allem die Erhöhung des Verantwortungsbereichs der Bedarfsträger zu beachten.

Wie die beschriebene Prozeßanalyse zeigt, ist das Direktbestellverfahren mit Hilfe neuer Medien der richtige Schritt und auch in Zukunft ständig auszuweiten. Bestehende Kontrollmechanismen in früheren Prozeßabläufen müssen so weit als möglich abgeschafft werden. Je eher dieser Schritt auch über interne Barrieren und Widerstände geschieht, desto früher kann aus Erfahrungen gelernt werden, um weitere Verbesserungen angehen zu können und für die Zukunft gerüstet zu sein.

Literaturverzeichnis

- Beschaffung Aktuell (11/95), Mitgliederzeitschrift des Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Ausgabe 11/95, 1995-1998
- Hammer, M./Champy J. (1995): Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen. Deutsche Übersetzung von Patricia Künzel. 5.Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1995
- o.V. (1998): Citibank Diners, Präsentation "Corporate Pro System" (1998)
- o.V. (1997): Arthur Andersen Management Beratung (1997), Präsentation
- Schmalzl, B./Schröder, J. (1998): Managementkonzepte im Wettstreit - Total Quality Management vs. Business Process Reengineering. C.H. Beck Verlag, München 1998
- Schönberg, T. (1998): Reengineering der Geschäftsprozesse am Beispiel der Einkaufsprozesse durch Direktbestellung mit Hilfe von Purchase Cards, Stuttgart Mai 1998