

Strategisches Supplier Relationship Management

mit System

Best Practice und Realistic Vision

von

Gerhard Heß

Alfons Ettinger

Rudolf Wesp

Institut für Beschaffungsstrategie Prof. Dr. Gerhard Heß

+49 171 14 525 06

www.beschaffungsstrategie.de

hess@professorhess.de

Alle Rechte vorbehalten

© Dr. Gerhard Heß

Nürnberg, 2010

ISBN: 978-3-00-030100-1

„Die Bedeutung des Einkaufs für die strategische Wettbewerbsposition des Unternehmens macht eine systematische und nachhaltige Supply-Strategie zwingend erforderlich.“



Vorwort

Die Aufbruchstimmung im strategischen Einkauf macht die Frage nach einer wirkungsvollen Softwareunterstützung des Einkaufs interessant. Vielfältige Lösungsansätze drängen heute unter dem Begriff Supplier Relationship Management-Software auf den Markt. Für den Anwender stehen allerdings vor dem Vergleich der Angebote zunächst die Fragen im Vordergrund, welche Softwareunterstützung überhaupt möglich ist und was er braucht.

In der vorliegenden Studie wird deshalb nicht nur ein Vergleich wesentlicher SRM-Softwarelösungen durchgeführt, sondern zunächst die Kernprozesse im strategischen Einkauf (Rahmenstrategie, Marktstrategie, Lieferantenstrategie, Sourcing-Prozess, Einkaufscontrolling) auf Potenziale einer Softwareunterstützung hinterfragt. Hierzu wird von einem systematischen Konzept zur nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs (15M-Architektur der Supply-Strategie) ausgegangen. Für die einzelnen Prozesse werden Best-Practice-Lösungen der SRM-Softwareanbieter vorgestellt. Basis sind sieben teils ganztägige Interviews mit Vertretern der Firmen Allocation Network, Hubwoo, Onventis, Selected Services, SoftconCis, SupplyOn und Xcitec. Darüber hinaus werden realistische Visionen einer möglichen Softwareunterstützung entwickelt. Im zweiten Teil der Studie werden die SRM-Lösungen der Interviewpartner vorgestellt und hinterfragt, inwieweit sie die Prozesse eines strategischen Einkaufs unterstützen.

Träger der Studie ist das Institut für Beschaffungsstrategie Prof. Dr. Gerhard Heß in Verbindung mit der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg. Aufgrund der Schnelllebigkeit des Themas sei auf die Homepage des Instituts für Beschaffungsstrategie verwiesen. Dort werden regelmäßig neue und weiterführende Ergebnisse zur nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs und des Supplier Relationship Managements veröffentlicht:

www.beschaffungsstrategie.de

Vorwort

Die vorliegende Studie ist für alle geschrieben, die an der nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs im Unternehmen mitwirken, d.h. zunächst Materialwirtschafts- und Einkaufsleiter sowie strategische Einkäufer. Darüber hinaus indirekt Betroffene in anderen Teilbereichen der Supply Chain sowie in der Softwareentwicklung. Ferner ist die Studie für Studierende mit Schwerpunkt Einkauf, Supply Management, Logistik oder Supply Chain Management interessant, da der aktuelle Stand des strategischen Einkaufs in der Unternehmenspraxis verdeutlicht wird.

Unser besonderer Dank gilt den Interviewpartnern/innen, die sich mit fundierter Kompetenz und unvorstellbarer Geduld und Ausdauer unserem Fragenbogen mit 500 offenen und geschlossenen Fragen stellten: Herr Berr-Sorokin (Xcitec), Herr Kai Busse (Selected Services), Herr Carsten Kappler (Onventis), Herr Dominik Lutz (Onventis), Frau Birgit Müller (Xcitec), Herr Johannes Ohl (Hubwoo), Herr Florian Rotter (SupplyOn), Frau Bettina Schlingmann (SoftconCis), Herr Bernhard Soltmann (Allocation Network), Frau Cornelia Staib (SupplyOn).

Nürnberg, Januar 2010

Gerhard Heß

Alfons Ettinger

Rudolf Wesp

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
1 Marktstudie zum Strategischen Supplier Relationship Management	13
2 Prozessmodell auf Basis der 15M-Architektur der Supply-Strategie.....	27
3 Softwareunterstützung der Rahmenstrategie	41
4 Softwareunterstützung der Marktstrategien.....	61
5 Softwareunterstützung der Lieferantenstrategien.....	73
6 Softwareunterstützung des Sourcing-Prozesses	91
7 Softwareunterstützung im strategischen Einkaufscontrolling.....	109
8 Vor- und nachgelagerte Prozesse	115
9 Typisierung von SRM-Software.....	121
10 Firmenprofile und Methodik der Beurteilung.....	125
Quellenverzeichnis	189
Anhang: Berufsbegleitende Weiterbildung in Einkauf und Logistik.....	193

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
1 Marktstudie zum Strategischen Supplier Relationship Management	13
1.1 Zielsetzung und Aufbau der Marktstudie	13
1.2 Aufbau und Methodik der Studie	16
1.2 Träger	21
1.3 Zum Begriff: Strategisches Supplier Relationship Management.....	21
2 Prozessmodell auf Basis der 15M-Architektur der Supply-Strategie	27
2.1 Die 15M-Architektur der Supply-Strategie	27
2.2 Supply-Rahmenstrategie	30
2.3 Supply-Marktstrategie.....	33
2.4 Lieferantenstrategie	35
2.5 Supply-Strategie-Controlling.....	36
2.6 Sourcing-Prozess	38
3 Softwareunterstützung der Rahmenstrategie	41
3.1 Basisstrategie entwickeln	41
3.2 Supply-Ziele definieren	43
3.3 Supply-Planung	50
3.4 Strategische Programme und Projekte	52
3.5 Marktdefinition und -übersicht.....	55
4 Softwareunterstützung der Marktstrategien	61
4.1 Marktforschung.....	62
4.2 Gestaltungsfelder entwickeln und Supply-Marktstrategien formulieren	64

5	Softwareunterstützung der Lieferantenstrategien	73
5.1	Lieferantenbewertung und –klassifizierung	74
5.2	Lieferantenauswahl	83
5.3	Lieferantenentwicklung	87
6	Softwareunterstützung des Sourcing-Prozesses	91
6.1	Bezugsquellenidentifikation	93
6.2	Anfrage RFx	96
6.3	Angebot und Angebotsvergleich	99
6.4	Verhandlung und Auktion	103
7	Softwareunterstützung im strategischen Einkaufscontrolling	109
8	Vor- und nachgelagerte Prozesse	115
8.1	Absatzplanung	116
8.2	Qualitätsmanagement	117
8.3	Vertragsmanagement	117
8.4	Dokumentenmanagement	118
8.5	Operative Beschaffungsprozesse	118
9	Typisierung von SRM-Software	121
9.1	Elektronische Marktplätze und Portale	121
9.2	Nischen- und Komplettanbieter	122
9.3	Zielgruppen	123
9.4	Implementierungsvarianten	124
10	Firmenprofile und Methodik der Beurteilung	125
10.1	Firmenprofil der Allocation Network GmbH	129
10.1.1	Lösungsportfolio (Herstellerinformationen)	130
10.1.2	Abdeckung	132

10.1.3	Beurteilung der Prozesse	133
10.2	Firmenprofil der Hubwoo.com S.A.....	137
10.2.1	Lösungsportfolio (Herstellerinformationen).....	138
10.2.2	Abdeckung	140
10.2.3	Beurteilung der Prozesse	141
10.3	Firmenprofil der ONVENTIS GmbH.....	145
10.3.1	Lösungsportfolio (Herstellerinformationen).....	146
10.3.2	Abdeckung	148
10.3.3	Beurteilung der Prozesse	149
10.4	Firmenprofil der Selected Services GmbH – POOL4TOOL.....	153
10.4.1	Lösungsportfolio (Herstellerinformationen).....	154
10.4.2	Abdeckung	156
10.4.3	Beurteilung der Prozesse	157
10.5	Firmenprofil der SoftconCis Gesellschaft für Controlling-Informationssysteme mbH.....	163
10.5.1	Lösungsportfolio (Herstellerinformationen).....	164
10.5.2	Abdeckung	166
10.5.3	Beurteilung der Prozesse	167
10.6	Firmenprofil SupplyON AG	171
10.6.1	Lösungsportfolio (Herstellerinformationen).....	172
10.6.2	Abdeckung	175
10.6.3	Beurteilung der Prozesse	176
10.7	Firmenprofil der Xcitec GmbH	179
10.7.1	Lösungsportfolio (Herstellerinformationen).....	180

Inhaltsverzeichnis

10.7.2	Abdeckung.....	182
10.7.3	Beurteilung der Prozesse.....	182
	Quellenverzeichnis.....	189
	Anhang: Berufsbegleitende Weiterbildung in Einkauf und Logistik	193

1 Marktstudie zum Strategischen Supplier Relationship Management

1.1 Zielsetzung und Aufbau der Marktstudie

Der Einkauf ist in vielen Unternehmen auf der Geschäftsführungsebene angekommen. Seine strategische Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit auf den Absatzmärkten ist erkannt, (vielleicht noch nicht überall). Bei einem Anteil der Einkaufskosten von häufig über 60 % an den Gesamtkosten beeinflusst der Einkauf maßgeblich die Kostenposition des Unternehmens. Jedoch geht die Verantwortung des Einkaufs weit über die Gestaltung der Kostenposition des Unternehmens hinaus. Über die Einbindung von Lieferanten in die Produktentwicklung trägt der Einkauf maßgeblich zur Innovations- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei. Ferner setzen eine exzellente Logistik und Qualität in der Regel eine einzigartige Lieferantenbasis voraus, die eng in die Supply Chain des Unternehmens eingebunden ist. Und last but not least lassen sich gerade im Einkauf erhebliche Finanzierungseffekte erzielen, beispielsweise durch bestandsoptimierte Belieferungen.

Mit dem strategischen Bedeutungszuwachs des Einkaufs steigt seine Management Attention und seine Professionalisierung. Dabei müssen Unternehmen ihren strategischen Einkauf mindestens in drei Richtungen entwickeln.

- **Prozessoptimierung:** In den letzten Jahren haben sich die Prozesse und Methoden im strategischen Einkauf in Theorie und Praxis erheblich ausdifferenziert. Als Beispiele seien das Warengruppenmanagement, das Lieferantenmanagement oder das Procurement Performance Management erwähnt.

Mit der **15M-Architektur der Supply-Strategie** (siehe Kapitel 2) wurde ein Vorschlag zur systematischen und nachhaltigen Entwicklung der Prozesse im strategischen Einkauf ausgearbeitet und umfangreich in Unternehmen erprobt.¹ Die vorliegende Studie basiert auf der 15M-Architektur.

- **Qualifizierung der Mitarbeiter:** Der Anspruch an die Qualifikation der Mitarbeiter hat sich stark erhöht. Einerseits steigt der Anteil an Akademikern, die von den Hochschulen in den Einkauf wechseln. Andererseits besteht ein immenser Wei-

¹ Heß, Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung, Wiesbaden 2008; Derzeit ist die zweite Auflage in Vorbereitung und wird voraussichtlich im Frühjahr 2010 erscheinen.

1 Marktstudie zum strategischen Supplier Relationship Management

terbildungsbedarf, um die Mitarbeiter im Einkauf für die neuen Aufgaben zu qualifizieren bzw. deren Wissen und deren Fähigkeiten in einem sich rasch wandelnden Umfeld up-to-date zu halten.

Um erfahrene Fach- und Führungskräfte in Einkauf und Logistik für die neuen Anforderungen fit zu halten bzw. fit zu machen, werden im Management-Institut der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg vier berufsbegleitende Weiterbildungsprogramme angeboten (siehe auch Anhang):

(1) Masterstudiengang „Einkauf und Logistik / Supply Chain Management“ (M.A.) (50 Präsenztage über 2 Jahre verteilt + Masterarbeit vgl. www.master-einkauf.de);

(2) Zertifikatslehrgang „Beschaffung und Supply Chain Management“ (25 Präsenztage über 1 Jahr verteilt vgl. www.gso-bsm.de);

(3) Zertifikatslehrgang „Logistik und Supply Chain Management“ (25 Präsenztage über 1 Jahr verteilt vgl. www.gso-logistik.de)

(4) Zertifikatslehrgang „Einkaufscontrolling“ (10 Präsenztage über ein Semester verteilt, Durchführung in Köln und in Nürnberg vgl. www.einkaufscontroller.de).

Alle vier Lehrgänge sind berufsbegleitend auf die Belange auswärtiger und beruflich stark eingebundener Teilnehmer ausgerichtet. Beispielsweise finden die Präsenzphasen durchschnittliche einmal im Monat stets freitags und samstags statt.

- **Systemunterstützung:** Viele Softwareanbieter haben die Potenziale erkannt und bieten ein breites Spektrum an IT-Lösungen zur Unterstützung des strategischen Einkaufs an. Wie bei allen wirtschaftlich bedeutsamen Trends hat sich allerdings eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze entwickelt, die teils auch schwer zu vergleichen sind.

Die vorliegende Studie soll Transparenz in die Unterschiede der Lösungsansätze bringen und insbesondere eine enge Verknüpfung zwischen der Prozess- und der Systemsicht herstellen.

Ziel der vorliegenden Marktstudie ist es zu untersuchen, wie Softwarelösungen den strategischen Einkauf bzw. das strategische Supplier Relationship Management unterstützen können. (Wie im Softwareumfeld üblich verwenden wir folgend den Begriff

strategisches Supplier Relationship Management (kurz: strategisches SRM) statt den Begriff „strategischer Einkauf“. Eine nähere Erläuterung des SRM-Begriffs folgt in Kapitel 1.3).

Die **Vorgehensweise** ist dabei strikt **prozessorientiert** angelegt. Aufbauend auf der 15M-Architektur der Supply-Strategie werden die wesentlichen SRM-Prozesse definiert und in Hinblick auf eine mögliche DV-Unterstützung strukturiert. Für jeden Prozess werden die Potenziale einer Softwareunterstützung identifiziert und ausgearbeitet. Dabei sind zwei Sichten von Interesse:

- **Best Practice:** Durch Analyse der besten Softwarelösungen am Markt werden die besten Lösungsideen identifiziert.
- **Realistic Vision:** Aus der 15M-Architektur heraus werden zusätzliche Ideen zur Softwareunterstützung der strategischen SRM-Prozesse abgeleitet. Da nur praxisnahe und technisch-realistische Ideen berücksichtigt werden, wird von einer „Realistic Vision“ gesprochen.

Die Studie beschränkt sich auf das **strategische SRM**. Strategische SRM-Prozesse sind die Prozesse, die die Basis für die Lieferantenbeziehung legen und pflegen. Insbesondere stehen die Prozesse der Supply-Strategie (=Einkaufsstrategie), der Supply-Marktstrategie, des Lieferantenmanagements, des strategischen Sourcing sowie das strategische Einkaufscontrolling im Mittelpunkt des Interesses. (Zu den Details des Prozessmodells siehe unten Kapitel 2). Abwicklungsorientierte Prozesse, z.B. Bestellabwicklung, Katalogmanagement, Materialfluss, werden nur indirekt betrachtet.

Zusammenfassend zielt die Studie auf die Beantwortung folgender **drei Leitfragen**:

- Wie sollen die strategischen SRM-Prozesse im Hinblick auf ihre Softwareunterstützung strukturiert werden? (Prozessmodell)
- Wie können die strategischen SRM-Prozesse dv-technisch unterstützt werden (Realistic Vision und Best Practice = RVBP-Prozesse)?
- Welche Softwarelösungen werden angeboten und wie ist deren Abdeckungs- und Leistungsgrad relativ zu den RVBP-Prozessen?

1.2 Aufbau und Methodik der Studie

Zur Beantwortung der Leitfragen wird folgende Methodik und Vorgehensweise gewählt:

In **Kapitel 1** werden die **Grundlagen zur Marktstudie** vorgestellt. Nach der Zielsetzung, Aufbau und Methodik der Studie wird der Begriff „strategisches Supplier Relationship Management“ präzisiert.

Im zweiten Schritt (**Kapitel 2**) wird ein **Prozessmodell für das strategische SRM** entwickelt. Hierzu wird von der 15M-Architektur der Supply-Strategie ausgegangen und untersucht, wie die Prozesse im Rahmen einer DV-Lösung strukturiert werden sollen. Beispielsweise lassen sich Zielfindungs- und Controlling-Prozesse zwar analytisch, jedoch kaum softwaretechnisch trennen. Bei der Entwicklung des Prozessmodells werden auch die Prozessarchitekturen der verschiedenen Softwareanbieter als Ideengeber analysiert, so dass das Prozessmodell auch mit den aktuellen SRM-Praxislösungen abgeglichen ist. Ferner werden in diesem Abschnitt strategische und operative Prozesse voneinander abgegrenzt und damit der Untersuchungsgegenstand definiert. Das Vertragsmanagement als Prozess an der Schnittstelle zwischen strategischen und operativen SRM wird nur cursorisch in der Studie behandelt.

In den **Kapiteln 3 bis 8** wird die potenzielle **Softwareunterstützung in den identifizierten Hauptprozessen** des strategischen SRM untersucht: Rahmenstrategie (Kapitel 3); Marktstrategie (Kapitel 4); Lieferantenmanagement und Lieferantenstrategie (Kapitel 5); Sourcing-Prozess (Kapitel 6); Einkaufscontrolling und Maßnahmensteuerung (Kapitel 7); vor- und nachgelagerte Prozesse (Kapitel 8).

Dabei wird jeder Prozessschritt nach folgenden **Analysekriterien** untersucht:

- **Funktion:** Welche Funktionen werden im Rahmen des Prozesses angeboten und mit welchen Methoden und Instrumenten werden die Funktionen ausgeführt bzw. unterstützt?
Beispiel: Wird eine Kennzahlensteuerung angeboten?
- **Content:** Welche inhaltliche (=fachliche) Unterstützung bietet die Software im Standard? Angemerkt sei, dass Content nur berücksichtigt wird, wenn er im Standard angeboten wird. Nicht selten werden durch die Softwareanbieter Beratungsleistungen angeboten, um Content firmenspezifisch zu generieren.

Beispiel: Werden inhaltlich vordefinierte Kennzahlen, wie Liefertreue, Lieferfähigkeit, angeboten?

- **Gestaltbarkeit:** Können die Funktionen bzw. der Content auf die Anwendersituation hin angepasst werden?

Beispiel: Kann ein Kennzahlensystem frei definiert werden?

- **Workflow:** Wie wird die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Abteilungen (cross-funktional bzw. bereichsübergreifend), zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen (z.B. Genehmigungsworkflows) sowie zwischen dem Unternehmen und den Lieferanten unterstützt?

Beispiel: Können die verschiedenen Kennzahlen eines Kennzahlensystems von unterschiedlichen Abteilungen gepflegt werden?

- **Schnittstelle:** Inwieweit werden dv-technische Schnittstellen zwischen verschiedenen Prozessen und Modulen unterstützt?

Beispiel: Können Leistungskennzahlen automatisch aus verschiedenen ERP-Systemen übernommen werden?

Die potenzielle Softwareunterstützung in den einzelnen Haupt- und Teilprozessen wurde über zwei Herangehensweisen identifiziert und analysiert:

- **Erste Herangehensweise „Best-Practice“:** Zur Analyse der Best-Practice-Lösungen wurden die SRM-Lösungen der folgenden sieben Softwareanbieter detailliert betrachtet. In mehrstündigen, häufig ganztägigen Interviews wurden die Lösungsansätze detailliert durchgesprochen und in Hinblick auf Best-Practice-Lösungen untersucht. Die Interviews wurden meist auf Ebene der Geschäftsführung und/oder Produktentwicklung geführt. Eine detaillierte Vorstellung der Anbieter und ihrer SRM-Lösungen findet sich in Kapitel 10.
 - **Allocation Network GmbH, Herr Bernhard Soltmann** Anbieter einer umfassenden Softwarelösung für den Sourcing-Prozess. Darüber hinaus werden Funktionen für den strategischen und operativen Einkauf unterstützt.²

² Vgl. <http://www.allocation.net/>

1 Marktstudie zum strategischen Supplier Relationship Management

- **Hubwoo.com S.A., Herr Johannes Ohl:** Anbieter einer modularen Softwarelösung für den strategischen und operativen Einkauf. Diese wird über eine Applikationsarchitektur und eine einzige Plattform angeboten, an der einkaufende und liefernde Unternehmen angebunden sind.³
- **ONVENTIS GmbH, Herr Carsten Kappler, Herr Dominik Lutz:** Anbieter einer modularen Softwarelösung für den strategischen und operativen Einkauf. Die Software optimiert die kollaborativen Prozesse im Einkauf und ermöglicht die einfache, schnelle und durchgängige Verbindung und Optimierung von Kunden- und Lieferantenprozessen in der Beschaffung, Produktentwicklung und Logistik.⁴
- **Selected Services GmbH (=Pool4Tool), Herr Kai Busse:** Anbieter einer modularen Softwarelösung für den strategischen und operativen Einkauf. Eine besondere Stärke der Software ist dabei die Workflow-Engine, mit der beliebige, bisher unabhängige Einzelabläufe aus Einkauf, Logistik, Entwicklung und Qualität unternehmensindividuell zu einer durchgängigen Prozesskette (Workflow) zusammengeführt werden können.⁵
- **SoftconCis, Frau Bettina Schlingmann:** Anbieter einer modularen Softwarelösung, die ihren Ursprung im Einkaufscontrolling und in der Spend Analyse hat und zunehmend in Richtung weitere Funktionalitäten des strategischen SRM expandiert.⁶
- **SupplyOn AG, Herr Florian Rotter:** Anbieter einer Marktplatz-Softwarelösung für den Sourcing-Prozess und den operativen Einkauf. Zur einheitlichen Abwicklung aller Kernprozesse in Einkauf, Qualität, Logistik und Finanzen wird eine zentrale Infrastruktur angeboten.⁷
- **Xcitec GmbH, Herr Martin Berr-Sorokin:** Anbieter einer modularen Softwarelösung für den strategischen Einkauf. Die Kernkompetenz liegt dabei beim Lieferantenmanagement. Eine erfolgreiche Realisierung wird durch

³ Vgl. <http://www.hubwoo.com/section.php?id=40&lang=de&leftId=79>

⁴ Vgl. BMEnet (2009), S. 32.

⁵ Vgl. <http://www.pool4tool.com/cms/produkte/>

⁶ Vgl. <http://www.softconcis.de/>

⁷ Vgl. <http://www.supplyon.com/lieferantenmanagement.html>, abgerufen am 26.08.09.

professionelles Projektmanagement sowie bewährte Integrationskonzepte und Vorgehensmodelle sichergestellt.⁸

- **Zweite Herangehensweise „Realistic Vision“:** Aus der Logik der 15M-Architektur – und aus Anregungen aus der Literatur heraus – wurden Ideen zur IT-Unterstützung der strategischen SRM-Prozesse generiert. Die Ideen wurden mit den Interviewpartnern insofern diskutiert, ob sie bereits im Markt angeboten werden, ob sie den Anforderungen des Marktes entsprechen sowie ob sie mit einem vertretbaren Aufwand in der Softwareentwicklung und für die Anwendung in der Einkaufspraxis eingesetzt werden können.

Die Interviews basierten auf einen umfangreichen **Fragenkatalog**, der für jeden Prozess sowohl offene als auch geschlossene Fragen umfasste. Die Fragen wurden nach den oben beschriebenen Analysekriterien (Funktion, Content, Gestaltbarkeit, Workflow und Schnittstelle) strukturiert.

Mit den offenen Fragen wurde nach Best-Practice-Lösungen gesucht. Seitens des Interviewpartners wurde (ungestützt) der Lösungsansatz des jeweiligen Softwareanbieters vorgestellt. Dem Anspruch nach wurde versucht, mit den offenen Fragen den gesamten Themenkomplex systematisch abzudecken.

Die geschlossenen Fragen sollten die Intention der offenen Fragen verdeutlichen und ferner einen Eindruck der Qualität und des Tiefgangs der jeweiligen Softwarelösung ermitteln helfen. Aufgrund der Breite des Themengebietes konnten Fragen zu bestimmten Leistungsmerkmalen nur stichprobenhaft gestellt werden. Die inhaltliche Struktur der Fragen lässt sich aus den Kapiteln 3 bis 8 sowie 10 ablesen, da sich diese Kapitel an der Fragebogenstruktur orientieren.

In den beiden abschließenden Kapiteln wird der Focus auf die Lösungsansätze der Anbieter gerichtet. So wird zunächst in **Kapitel 9** der Versuch einer **Typisierung von SRM-Softwarelösungen** unternommen. Anschließend werden in **Kapitel 10 Firmen- und Lösungsprofile** der oben bereits aufgeführten Interviewpartner vorgestellt. Die Vorgehensweise zur Beurteilung der einzelnen Softwarelösungen wird zu Beginn von Kapitel 10 ausgeführt.

⁸ Vgl. <http://www.xcitec.de/de/loesungen/lieferantenmanagement.html>, abgerufen am 25.08.09.

1 Marktstudie zum strategischen Supplier Relationship Management

Auf folgende Einschränkungen der Analyse soll hingewiesen werden:

- Es werden **nur die strategischen SRM-Prozesse** untersucht. Operative SRM-Prozesse werden nicht näher betrachtet. Die Schnittstellen werden nur aus Sicht der strategischen Prozesse betrachtet, z.B. inwieweit strategische Ergebnisse in operativen Prozessen verfügbar sind. Damit kann insbesondere die Reichweite der Integration der Lösung nicht beurteilt werden.
- Es steht die **Anwendersicht** im Fokus. Unterschiedliche Softwarearchitekturen werden nicht aus softwaretechnischer Sicht beurteilt. Beispielsweise wird zwar die Möglichkeit von On-Demand-Lösungen erwähnt, allerdings nicht bewertet. Ferner werden auch die Benutzeroberfläche, die Softwareergonomie sowie Konzepte zur Datensicherheit und zum Datenschutz nicht näher behandelt.
- Wie bereits erwähnt konnten einzelne **Detailfunktionalitäten nur stichprobenhaft** geprüft werden. Somit beruht die Beurteilung zum Tiefgang von Softwarelösungen in einzelnen Funktionen auf qualitativen Einschätzungen. Insbesondere kann sich auf diese Weise eine Verzerrung insofern ergeben, dass Lösungen mit einem breiten Einsatzspektrum relativ zu tiefgehenden spezialisierten Lösungen zu gut bewertet werden.
- Kommunikations- und Interpretationsfehler lassen sich im Rahmen von Interviews nicht völlig ausschließen. **Aufgrund der Methodik der Studie ist somit nicht völlig ausgeschlossen, dass trotz gründlicher Recherche und sorgfältiger Prüfung Fehler oder fehlerhafte Einschätzungen zu den Features der Softwarelösungen vorkommen können.**
- Neben den oben aufgeführten **Anbietern** gibt es weitere SRM-Lösungen im Markt, die nicht explizit in der Analyse einbezogen wurden, teils weil auf Anfrage eines Interviews keine positive Reaktion erfolgte (SAP, Synertrade). Als weitere Anbieter sind beispielsweise Oracle, Ariba oder Emptoris zu erwähnen. Es wird derzeit geprüft, ob die Studie in einer zweiten Auflage erweitert wird.
- Die Interviews fanden zwischen 25. Juni 2009 und 4. September 2009 statt. Redaktionsschluss der Studie war der 30. September 2009.
- **Aufgrund dieser Einschränkungen wird im Rahmen der Studie kein Ranking der Softwarelösungen sowie der Anbieter durchgeführt.** Ein solches Ranking

erscheint uns auf Basis der gewählten Untersuchungsmethodik nicht sinnvoll möglich.

1.2 Träger

Die Studie wird von Prof. Dr. Gerhard Heß, Professor für Supply Management an der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg, in Zusammenarbeit mit dem Institut für Beschaffungsstrategie Prof. Dr. Gerhard Heß (www.beschaffungsstrategie.de) durchgeführt. Wissenschaftliche Mitarbeiter der Studie sind Herr Diplom-Betriebswirt Alfons Ettinger und Herr Diplom-Betriebswirt Rudolf Wesp.

1.3 Zum Begriff: Strategisches Supplier Relationship Management

„Strategie“ und „Supplier Relationship Management“ sind heute gerne und vielschichtig verwendete, schillernde und beratungsaffine Begriffe, die folgend kurz erläutert werden sollen.

Supplier Relationship Management

Die Bezeichnung „Supplier Relationship Management“ signalisiert, dass die Gestaltung und Steuerung der Beziehung eines Unternehmens mit seinen Lieferanten im Zentrum des Ansatzes stehen. Dabei sollen alle relevanten Abteilungen (z.B. Einkauf, Logistik, Qualität, Entwicklung) und – falls möglich – die Lieferanten selbst explizit beteiligt werden. Die abteilungs- und unternehmensübergreifende Gestaltung und Steuerung der Supply Chain soll zu Kosten-, Leistungs- und Finanzierungsvorteilen führen. Bei näherer Betrachtung lassen sich mindestens drei Sichtweisen unterscheiden:⁹

(1) SRM analog Customer Relationship Management

Bei der ersten Sichtweise steht der Beziehungsaspekt der Lieferantenbeziehung im Mittelpunkt. Ganz bewusst wird das Wort „Supplier Relationship Management“ analog zum „Customer Relationship Management“ konstruiert, das als Vorläufer gesehen wird und als Vorbild dienen soll. Die sorgfältige Pflege sowie die gezielte Gestaltung

⁹ Die folgenden Ausführungen orientieren sich an Appelfeller, Buchholz (2005), insbesondere S. 3 ff., Heß (2008), S. 19 ff., Hildebrand, Koppelman (2002),

1 Marktstudie zum strategischen Supplier Relationship Management

und Steuerung der Lieferantenbeziehung sind die zentralen Gestaltungsaufgaben. Supplier Relationship Management ist in dieser Sicht nahezu identisch mit dem Begriff Lieferantenmanagement.

Im Mittelpunkt stehen gleichermaßen Verhaltensaspekte, wie die Frage nach Partnerschaft oder machtbasierendem Umgang mit Lieferanten, sowie die Prozesse zur Steuerung der Lieferantenbeziehung, insbesondere die Kommunikation mit den Lieferanten, Lieferantenfreigabe, Lieferantenbewertung, Lieferantenklassifizierung und (zumindest dem Anspruch nach) Lieferantenentwicklung. Dv-Aspekte werden als technisch nachgeordnet betrachtet und bestenfalls als Implementierungsproblem am Rande angesprochen.

(2) IT-technisch geprägtes SRM

Dieses Verständnis wurde seit Ende der 90er Jahre von Lösungsanbietern der IT-Branche geprägt, die im SRM ein neues lukratives Geschäftsfeld identifizierten. Unter der Überschrift SRM werden insbesondere die internetbasierten Beschaffungslösungen zusammengefasst. Dazu zählen beispielsweise die dv-technische Anbindung von Lieferanten per EDI, um unterschiedliche Prozesse in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu automatisieren (z.B. Bestellabwicklung, Collaboration), elektronische Kataloge, elektronische Marktplätze, Ausschreibungen und Auktionen. Insgesamt sind diese Lösungen weitgehend operativ ausgerichtet. Die Hinwendung zu den eher strategischen SRM-Prozessen fand erst in der nächsten Stufe statt, der dritten Sichtweise.

(3) SRM im Sinne des integrierten Beschaffungsmanagement

Die dritte Sichtweise verfolgt eine umfassende und systematisch integrierte Gestaltung und Steuerung der gesamten Lieferantenbeziehung. Sie umfasst damit die ersten beiden Sichten:

- Die Ansätze werden um die strategischen SRM-Prozesse, wie beispielsweise das Warengruppenmanagement erweitert. Letztlich wird unterstellt, dass die Lieferantenbeziehung von der übergreifenden Supply-Strategie sowie von der Warengruppenstrategie vorgesteuert wird. Allerdings muss einschränkend angemerkt werden, dass die explizite Ausrichtung des gesamten SRM an der Supply-

Strategie zwar gefordert wird, jedoch in der Praxis eher noch visionär einzuschätzen ist.

- In diesem Rahmen erhalten das Einkaufscontrolling und die Spend-Analyse einen neuen Stellenwert. Eine systematisch integrierte Gestaltung und Steuerung der Lieferantenbeziehung verlangt auch eine systematische Ausrichtung an den Zielen und ein umfassendes Procurement Performance Management.
- Mittlerweile werden unter dem Begriff SRM häufig auch herkömmliche ERP- bzw. Data-Warehouse-Systeme verstanden, wenn sie über Workflow- und Internetkomponenten verfügen. Für die heute angebotenen Softwarelösungen steht zu meist die unternehmensübergreifende Integration und die Ganzheitlichkeit des Ansatzes im Vordergrund.

Insgesamt ergibt sich somit ein sehr weites und umfassendes Verständnis von SRM, das dieser Studie zugrunde liegt:

SRM wird als umfassende strategieorientierte, cross-funktionale und unternehmensübergreifende Gestaltung und Steuerung der Prozesse an der Lieferrantenschnittstelle verstanden. Dabei werden die oben bereits vorgestellten strategischen Erfolgsfaktoren gleichermaßen berücksichtigt: (1) strategische und operative Prozesse sowie Methoden, (2) Mitarbeiterqualifikation und (3) internetbasierte IT-Lösungen. Ein derart weites Verständnis von SRM kann damit **mit internetbasiertem Supply Management** gleichgesetzt werden.¹⁰

Strategie¹¹

Die vorliegende Studie beschränkt sich auf das strategische SRM. Aus diesem Grund soll der Charakter von Strategie kurz erläutert werden:

Eine Strategie beschreibt die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens, um die Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg zu sichern. Letztlich müssen heute grundlegende Weichen gestellt werden und damit wesentliche Investitionen getätigt

¹⁰ Aufgrund dieser sicherlich sinnvollen Entwicklung im SRM erscheint es uns angemessener, von „Supply Management-Systemen“ anstatt weiterhin von SRM-Systemen zu sprechen. Wir schließen uns allerdings dem allgemeinen Sprachgebrauch an und sprechen in der Studie weiterhin von SRM-Systemen.

¹¹ Vgl. Heß (2008) S. 27 ff.

1 Marktstudie zum strategischen Supplier Relationship Management

werden, damit das Unternehmen zukünftig über Wettbewerbsvorteile im Markt verfügt und damit zukünftig erfolgreich wirtschaften kann. Letztlich geht es darum die richtigen Dinge zu tun.

Keine oder eine schlechte Strategie bedeutet somit im Umkehrschluss, dass sich meist in kurzer Zeit die Marktposition des Unternehmens derart verschlechtert, dass selbst bei exzellentem operativem Management kein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden kann. Beispielsweise wurde versäumt in neue Produkte, neue Märkte oder in besondere Wettbewerbsvorteile wie einzigartige Qualität oder flexible Lieferzeiten zu investieren. Solche Versäumnisse können in der Regel durch operative Brillanz nicht mehr aufgefangen werden.

Gälweiler – ein Klassiker der Strategielehre – definiert Strategie als das Erhalten bzw. Generieren von Erfolgspotenzialen, d.h. den Voraussetzungen des zukünftigen Erfolges. Charakteristisch sind für die Strategie folgende Eigenschaften:

- Strategien sind langfristorientiert und haben einen Vorsteuerungscharakter, d.h. sie schaffen die Erfolgsvoraussetzungen für die nächsten Jahre.
- Strategien sind sachzielorientiert und streben nach Einzigartigkeit, d.h. reine finanzielle (formale) Ziele wie Gewinn- oder Kostenziele stellen keine Strategie dar. Es kommt vielmehr auf spezifische, handlungsorientierte Ziele an, z.B. Einstieg in das Marktsegment x oder Verkürzung der Lieferzeit von fünf auf zwei Wochen.

Überträgt man diese Sicht von Strategie auf den Einkauf bzw. auf das Supply Management, geht es um die grundlegende und langfristige Orientierung auf den Beschaffungsmärkten, mit der die Voraussetzungen für den zukünftigen Einkaufserfolg geschaffen werden sollen. Es geht beispielsweise

- um die strategische Ausrichtung und Steuerung des Einkaufs insgesamt, z.B. Verkürzung der Time-to-Market durch Lieferantenfrüheinbindung,
- um Warengruppenstrategien bzw. besser um Supply-Marktstrategien, mit denen eine einzigartige und erfolgsversprechende Position in einem Beschaffungsmarkt (z.B. Kunststoffe, Gussteile) aufgebaut werden soll,
- um den Aufbau einer hervorragenden Lieferantenbasis sowie

1 Marktstudie zum strategischen Supplier Relationship Management

- um den Abschluss einzigartiger Rahmenverträge zur Versorgung des Unternehmens.

Die Beschreibung der strategischen SRM-Prozesse und deren Abgrenzung gegenüber den operativen Prozessen erfolgt in Kapitel 2.