

## **Marktstudie über aktuelle Beschaffungstrends:**

### **Supplier Relationship Management 2006**

Eine gemeinsame Studie des BME und Siemens AG

Frankfurt / München November 2005

#### **Management Summary**

Die elektronische Unterstützung der strategischen Einkaufsprozesse in Form eines Tool-gestützten, integrierten Supplier-, Spend- und Sourcing Managements hat vor allem bei großen Unternehmen in letzter Zeit erheblich an Bedeutung gewonnen.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat daher gemeinsam mit der Siemens AG diesbezüglich aktuelle Trends im Beschaffungswesen untersucht.

#### **1 Zielsetzung der Studie**

Im Rahmen der Studie wurden die folgenden Zielsetzungen verfolgt:

1. Einkaufsverantwortliche und Lieferanten auf das Thema Supplier Relationship Management (SRM) und seine steigende Bedeutung insbesondere für international agierende Unternehmen aufmerksam zu machen.
2. Trends aufzuzeigen, die sich beim Einsatz von SRM-Anwendungen innerhalb der nächsten zwei Jahre abzeichnen werden.
3. Potenziale erkenntlich zu machen, die nach Meinung der befragten Unternehmen durch den Einsatz eines SRM-Systems entstehen und zu dem Erreichen der Einkaufsziele beitragen.
4. Empfehlungen zu geben für eine optimale Implementierung und Nutzung von SRM-Anwendungen, beziehungsweise für das Vermeiden von erwarteten Schwierigkeiten.
5. Anregungen für den Einsatz von SRM in der Praxis zu geben.

#### **2 Vorgehensweise**

Im Rahmen der Studie wird zunächst eine fachliche Einführung in die Thematik gegeben, die den Begriff Supplier Relationship Management und die wesentlichen Prozesse des SRM erläutert.

Der Hauptteil umfasst die Ergebnisse der Befragung und beleuchtet neben SRM-Rahmenbedingungen und strategischen Zielen im Einkauf vor allem den aktuellen Nutzungsgrad von SRM-Anwendungen sowie die Erwartungen der befragten Unternehmen an die einzelnen Systeme. Zusätzlich zu einem Fazit, das Empfehlungen und einen Ausblick für den zukünftigen Einsatz von SRM-Anwendungen gibt, wird im Rahmen einer Case Study am Beispiel der Infineon Technologies AG gezeigt, wie SRM-Anwendungen heute bereits in der Praxis genutzt werden.



Abb. 1: Gliederung der vorliegenden Studie

### 3 Definition und Ziele von SRM

Supplier Relationship Management (SRM) umfasst die Optimierung der Beschaffungsprozesse durch elektronisch unterstützte Analyse- und Controllingwerkzeuge und die enge Einbindung von Lieferanten in die Geschäftsprozesse.

Zielsetzung ist die Verbesserung der Lieferantenbeziehungen, die Reduktion von Prozess- und Materialkosten und damit einhergehend die Minimierung der Total Cost of Ownership. Die Voraussetzungen dafür sind die Standardisierung und Automatisierung von Unternehmensprozessen sowie die Schaffung von unternehmensweiter Transparenz.

Maximale Kosteneinsparungen werden dann erreicht, wie aus Kapitel 2.2 hervorgeht, wenn Unternehmen die Einkaufsprozesse in ihrer Abhängigkeit voneinander optimieren und durchgängig und von Anfang an mit elektronischen SRM-Anwendungen unterstützen.

Die Einsatzbereiche für SRM-Verfahren werden in der Studie in Supplier Management, Spend Management, Sourcing Management und Contract Management unterteilt. Der Fokus liegt ausschliesslich auf den strategischen Beschaffungsprozessen.

## 4 Kernaussagen der Studie

Das Thema Supplier Relationship Management spielt heute bereits eine wichtige Rolle für Unternehmen und wird gemäß der Einschätzung der befragten Unternehmen innerhalb der nächsten Jahre noch erheblich an Bedeutung gewinnen. Im Folgenden werden wesentliche Ergebnisse der Befragung zusammengefasst.

### 4.1 Trends beim Einsatz von SRM-Anwendungen

Der Einsatz von SRM Systemen wird innerhalb der nächsten zwei Jahre insgesamt stark steigen. Zusätzlich zu den 68%, die SRM heute bereits teilweise oder unternehmensweit nutzen, planen weitere 15% der Befragten die Implementierung von SRM-Anwendungen bis 2007. Die Unternehmen mit SRM-Erfahrungen treiben vor allem den unternehmensweiten Rollout und flächendeckenden Einsatz von integrierten Lösungen über alle Beschaffungsprozesse voran.

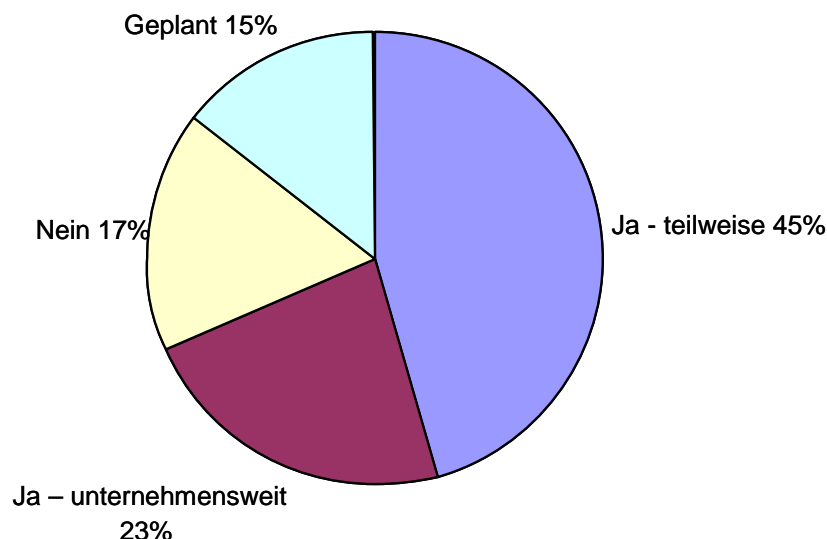


Abbildung 2: Einsatz von SRM-Systemen im Einkauf der Befragten heute

Wesentlich beim Rollout ist auch die Länder-übergreifende Nutzung der Systeme: heute setzen 54% der Unternehmen SRM-Anwendungen in Deutschland ein. 25% der international agierenden Unternehmen nutzen sie aber auch schon europaweit, 12% in Nordamerika und 6% in Asien.

Die meisten SRM-Anwendungen werden heute im Bereich Spend Management eingesetzt. Fast alle Unternehmen unterstützen diesbezüglich ihre Einkaufsprozesse mit elektronischen Anwendungen, viele sogar unternehmensweit. Am stärksten ist die SRM-Unterstützung bei der Klassifizierung von Einkaufsvolumina nach Lieferanten (54%), nach Warengruppen (42%), auf Artikelebene (36%) oder nach Regionen und Organisationen (34%). Zusätzlich nutzen 48% aller Befragten elektronische Sourcing-Anwendungen zur Optimierung ihrer Angebotseinholung, -bearbeitung und -auswertung.

Der stärkste Trend zeichnet sich in den Bereichen Supplier Management und Contract Management ab. Geplant ist insbesondere die Einführung von Tools für die Schaffung von Transparenz über Bezugsquellen (18%) und für elektronische Lieferantenselbstauskünfte (16%). 14% planen zudem die kurzfristige Einführung eines einheitlichen Vertragsmanagements.

## **4.2 Potenziale**

Supplier Relationship Management birgt erhebliche Potenziale zu Kosteneinsparungen. Fast die Hälfte aller Unternehmen (48%) erwartet hierdurch 10-25% Einsparungen bei Prozesskosten. Fast ein Drittel (28%) rechnet mit 5-10% Einsparpotenzial bei den Materialkosten.

Die effektivsten SRM-Maßnahmen zur Materialkosteneinsparung sind gemäß der Befragten ein unternehmensweites Spend Management (76%) und ein Contract Management (72%). Hierdurch werden vor allem die Bündelungsstrategien effektiv unterstützt.

Weitere große Potenziale liegen in der Lieferantenbewertung und Lieferantenentwicklung. Hiervon erwarten sich 87%, beziehungsweise 86% aller Unternehmen eine optimierte Konzentration auf die besten Lieferanten.

Insbesondere in der Lieferantenentwicklung liegen zusätzliche effektive Einsparungspotenziale, die größtenteils ungenutzt sind. Während fast die Hälfte der Unternehmen (44%) Lieferantenbewertungen ganzheitlich durchführt, nutzen nur 17% die Ergebnisse als Basis für unternehmensweite Lieferantenentwicklungsmaßnahmen.

Über die Hälfte (53%) der Befragten hat erkannt, dass auch elektronische Ausschreibungen (eRfQ) nachhaltig zu Prozesskostensenkungen beitragen können. Große Unternehmen wickeln bereits bis zu 37% ihres gesamten Einkaufsvolumens über RfQ ab.

## **4.3 Erwartete Schwierigkeiten bei der Einführung von SRM Systemen**

Die meisten Unternehmen erwarten bei der Einführung von SRM-Systemen Schwierigkeiten durch hohe Kosten oder ein notwendiges Change Management. 40% sehen hohe Einführungskosten, 27% hohe laufende Kosten auf sie zukommen. Bei den Unternehmen mit abgeschlossenen SRM-Projekten haben 11% der Befragten sich tatsächlich stark durch die Implementierungskosten beeinträchtigt gefühlt, 21% durch die laufenden Kosten. Eine aussagekräftige Cost-Benefit Analyse und eine professionelle Projektplanung vor der Systemeinführung kann in jedem Fall zu einer Verringerung der Faktoren beitragen. Bei den hohen Einsparpotenzialen setzt eine Cost-Benefit-Analyse zudem die richtigen Relationen.

Als weitere kritische Faktoren bewerten 34% der befragten Unternehmen ohne SRM-Projekterfahrung das Change Management und den Process Redesign im Unternehmen. Die Beeinträchtigung hierdurch haben bei den Unternehmen mit SRM-Erfahrungen 16% als stark bewertet. Optimaler Weise werden daher Maßnahmen für die Umstrukturierung im Voraus detailliert geplant und betroffene Mitarbeiter frühzeitig einbezogen, um Veränderungsprozesse so effizient und schnell wie möglich zu vollziehen.

Auf Applikationsebene befürchten viele Unternehmen ohne SRM-Projekt (43%) eine zu hohe Komplexität der Anwendungen oder Schwierigkeiten bei der Online Ein-/Anbindung der Lieferanten. Nur 10% fühlen sich nach Durchführung eines SRM-Projekts durch die Komplexität, 6% durch Komplikationen bei der Online Ein- und Anbindung wirklich stark beeinträchtigt. Aufgrund dieser Herausforderungen sind ein Erfahrungsaustausch mit anderen SRM-Nutzern, Benchmarking oder Referenzbesuche zu empfehlen. Insgesamt fiel die tatsächliche Beeinträchtigung durch prozessbezogene Hindernisse in allen Bereichen aber geringer aus als erwartet. Vor allem bedarf es noch mehr Transparenz im jungen SRM-Markt. Hierbei soll unter anderem diese Studie helfen.

## 5 Empfehlungen und Ausblick

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Einsatz von SRM-Systemen in einigen Prozessbereichen bereits hoch ist. Gleiches gilt für die Erwartungen an die einzelnen Anwendungen. Zusätzlich wurde aber deutlich, dass vor allem Defizite bei der unternehmensweiten und durchgängigen Umsetzung von SRM Maßnahmen bestehen.

Um weitere Potenziale vollständig auszuschöpfen, sollten sich Unternehmen daher an den folgenden Leitlinien für erfolgreichen Einsatz von SRM-Anwendungen orientieren:

- **Durchgängigkeit in den Prozessen**  
SRM-Anwendungen werden so implementiert, dass die Beschaffungsprozesse von Anfang bis Ende durchgängig elektronisch unterstützt werden, um die Hebelwirkung zur Kostenreduktion zu maximieren (vgl. Wirkungsketten in Kapitel 2.2).
- **Konsequente Nutzung der Maßnahmen**  
Bereits implementierte Tools werden von allen involvierten Bereichen genutzt und optimal angewendet, um gewonnene Daten aktuell und vollständig zu halten (vgl. Beispiel Lieferantenentwicklung in Kapitel 4.4.1).
- **Flächendeckender Einsatz von SRM-Verfahren**  
International agierende Unternehmen setzen SRM-Anwendungen unternehmensweit und überregional ein, um hohe Bündelungsgrade zu erreichen und maximale Prozess- und Materialkosteneinsparungen zu generieren (vgl. Beispiel Nutzungsgrad in Kapitel 4.3.3).

Das IT-gestützte Supplier Relationship Management ist eine noch junge Thematik, in der erst neue Erfahrungen gemacht werden. Insbesondere der Anbietermarkt von Lösungen unterzieht sich derzeit einer starken Wachstumsphase. Die ersten Erfolge bei internationalen Unternehmen deuten darauf hin, dass der unternehmensweite Einsatz von SRM immer mehr zum Erfolgskriterium im strategischen Einkauf wird.