

EINKAUFSRICHTLINIE

Professionell Einkaufen
als strategischer Erfolgsfaktor
Coburg, Mai 2020
(Version 1.0)

WALDRICH COBURG



WALDRICH COBURG

Inhalt

1 Präambel	Seite 3	5 Einkaufsprozesse	Seite 11
2 Allgemein	Seite 4	Kernprozesse im Einkauf Prozess „Plan-to-Strategy“ Prozess „Advanced-Procurement“ Prozess „Source-to-Contract“ Prozess „Purchase-to-Pay“ Prozess „Supplier-Relationship-Management“	
Zielsetzung Geltungsbereich und Verbindlichkeit			
3 Code-of-Conduct	Seite 5	6 Internes Kontrollsystem / Controlling	Seite 15
Grundsätze des Einkaufens (Compliance) Einbindung im Einkaufsprozess 4-Augenprinzip und Maverick Buying Wahrung von Vertraulichkeit Kaufmännische Aussagen Corporate Responsibility		Dokumentation Beschaffungsvorgänge Messung Einkaufserfolge	
4 Organisation des Einkaufens	Seite 9	7 Glossar	Seite 16
Rollen und Verantwortung Warengruppensystematik Beschaffungsvorgänge und Vergaben		8 Anlagen	



1 Präambel

Mit einem Anteil von mehr als 50% aller Ausgaben nimmt das Beschaffungsvolumen von WALDRICH COBURG einen signifikant hohen Stellenwert ein. Jährlich werden mehr als 13.000 Bestellungen mit mehr als 30.000 Positionen ausgelöst – d.h. der Beitrag zum effizienten und professionellen Einkaufen ist eine unternehmensweise Kernaufgabe.

Darüber hinaus erfordern die Zielsetzungen der Unternehmens-, Markt- und Produktstrategien mit den vielen heterogenen und volatilen Anforderungen ein abgestimmtes und vorausschauendes Agieren am Beschaffungsmarkt.

Der Einkauf bei WALDRICH COBURG sieht sich in der Verantwortung, diese Herausforderungen durch ein professionelles und strategisch ausgerichtetes Beschaffungsmanagements zusammen mit allen relevanten Schnittstellen nachhaltig zu unterstützen.

Die Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren dazu sind in der Einkaufsstrategie von WALDRICH COBURG beschrieben.

Abgeleitet daraus formuliert diese Einkaufsrichtlinie die wesentlichen Leitlinien für „das Einkaufen“ auf Basis geltender Vorgaben bzgl. Prozesse, Compliance etc. und unter Berücksichtigung der Verantwortlichkeiten aller am Beschaffungsprozess beteiligten Personen und Organisationseinheiten.

Coburg, im April 2020

2 Allgemein

2.1 Zielsetzungen

Diese Richtlinie beschreibt und regelt die Grundsätze, Organisation und das Verhalten des Einkaufs bei WALDRICH COBURG.

Dazu zählt u.a. die uneingeschränkte Sicherstellung des Zugangs zu wichtigen Ressourcen, um interne Bedarfe aus Produktion und Service, aber auch Kundenwünsche kostenoptimal erfüllen zu können.

Wichtige Ziele sind dabei auch die konsequente Ausschöpfung der Marktpotenziale und eine nachhaltige Verbesserung der Kostenposition unter zeitgleicher Minimierung von Beschaffungsrisiken. Dabei streben wir als traditionelle Werkzeugmaschinenfabrik immer eine faire Zusammenarbeit und langfristige Beziehung mit unseren Geschäftspartnern an.

Unabdingbar sind daher eine frühzeitige und zielführende Zusammenarbeit aller am Einkaufsprozess Beteiligten, um die beste Kombination aus Funktion, Qualität, Service und Kosten zu gewährleisten sowie jederzeit die Compliance – z.B. über das 4-Augenprinzip – sicherzustellen.

Die vorliegende Einkaufsrichtlinie vermittelt somit allen am „Einkaufen“ Beteiligten die dafür notwendigen Richt- und Leitlinien.

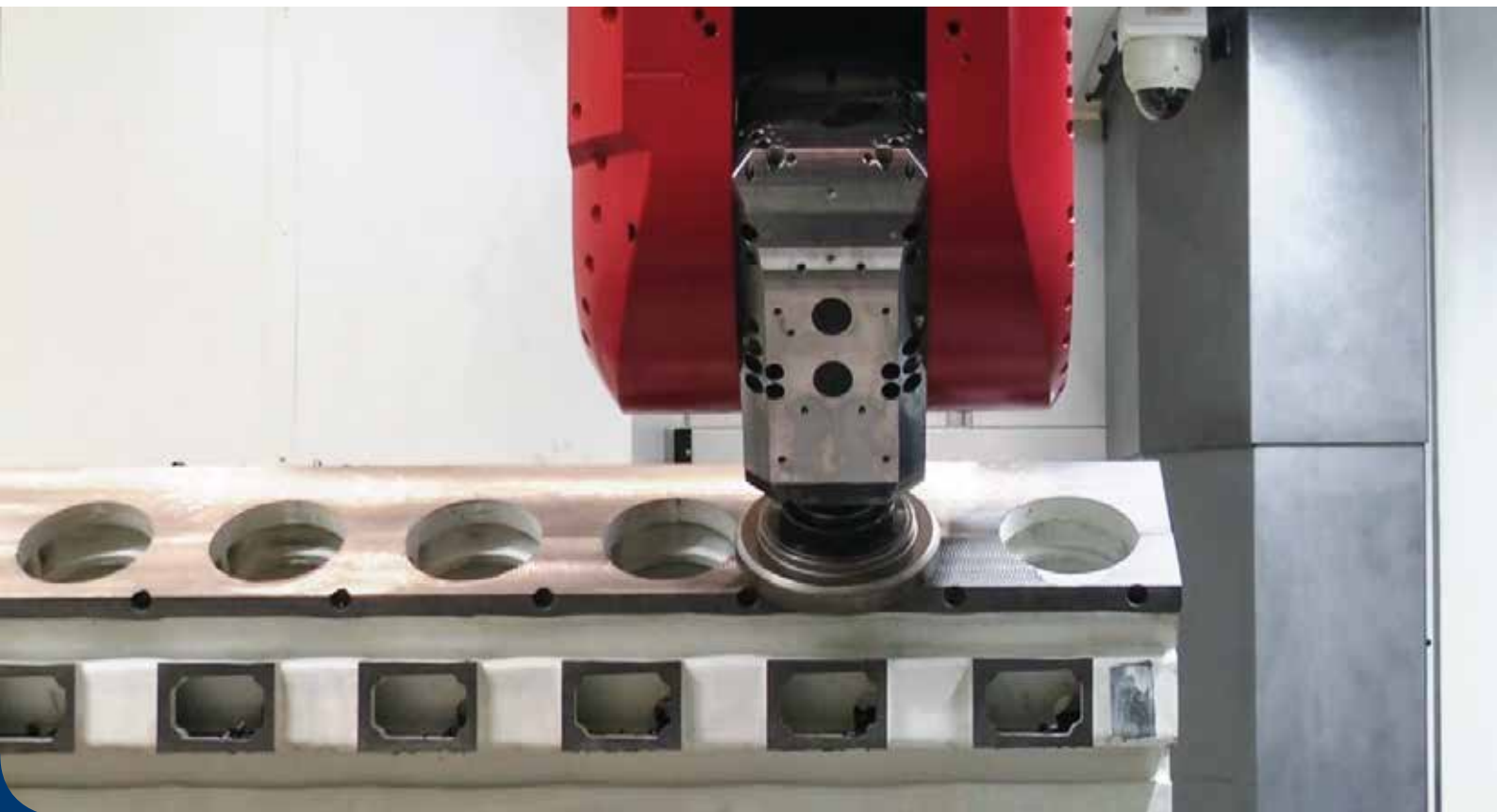
2.2 Geltungsbereich und Verbindlichkeit

Die Einkaufsrichtlinie gilt für alle (weltweiten) Einkaufsaktivitäten von WALDRICH COBURG. Ihr Geltungsbereich umfasst die Tätigkeiten von WALDRICH COBURG bzw. der verbundenen Unternehmen.

Die Richtlinie richtet sich an alle Einkaufseinheiten von WALDRICH COBURG, an die Einkäufer, an alle anderen Mitarbeiter und Einheiten mit Kontakten im Beschaffungsmarkt und an jegliche Mitarbeiter und Einheiten, die Bedarfe am Beschaffungsmarkt decken wollen. Ihr Inhalt ist auch für externe Mitarbeiter, die im Namen von WALDRICH COBURG auftreten, verbindlich.

Sie gilt für alle Formen von Beschaffungsverträgen, insbesondere Kauf-, Werk-, Leasing-, Miet- oder Dienstleistungsverträge. Sie regelt verbindlich die Verantwortlichkeiten und Aufgaben für alle Mitarbeiter, die Kontakt zum Beschaffungsmarkt haben oder die Bedarfe am Beschaffungsmarkt decken wollen. Abweichungen von dieser Richtlinie bzw. den festgelegten Einkaufsprozessen sind schriftlich festzuhalten und gelten erst nach der gemeinsamen Freigabe durch den Einkauf und Fachbereich.

Der Einkaufsleiter ist mandatiert und verantwortlich für die Anwendung dieser Einkaufsrichtlinie für alle einkaufenden Einheiten. Bei Unklarheiten oder Interpretationsspielräumen behält diese Richtlinie übergeordnete Gültigkeit.



3 Code-of-Conduct

3.1 Grundsätze des Einkaufens (Compliance)

Die Verwendung des Firmennamen Werkzeugmaschinenfabrik WALDRICH COBURG GmbH und der persönliche Auftritt im Namen des Unternehmens erzeugen öffentliches Interesse. Unsere Mitarbeiter müssen sich auch deshalb stets im Einklang mit allgemein anerkannten rechtlichen, moralischen und ethischen Grundsätzen befinden.

Jeder am Beschaffungsprozess Beteiligte handelt ausschließlich im Interesse von WALDRICH COBURG mit dem Ziel, optimale Einkaufskonditionen sicherzustellen und Marktchancen für das Unternehmen zu nutzen. Unternehmens- und persönliche Interessen dürfen sich nicht widersprechen. Jeder muss bei allen Einkaufsentscheidungen unabhängig und ungebunden sein.

Der Firmenname und die eigene Funktion innerhalb des Unternehmens dürfen zu keiner Zeit zur Verfolgung persönlicher Interessen eingesetzt werden. Einkäufe für geschäftsfremde bzw. persönliche Zwecke aus bestehenden Verträgen von WALDRICH COBURG sind unzulässig.

Grundsatz für alle Mitarbeiter ist, dass keine Zuwendungen bzw. Geschenke von Lieferanten angenommen werden dürfen, die den Rahmen eines geringwertigen Werbeatikels überschreiten (Betragsgrenze: EUR 40,00 zzgl. MwSt.). Bei Einladungen durch Lieferanten zu Geschäftsessen, Bewirtungen o.ä. ist darauf zu achten, dass sie in einem sinnvollen Verhältnis zu dem entsprechenden Geschäftsumfang stehen und ausdrücklich der Anbahnung/Förderung einer Geschäftsbeziehung dienen.

Bei rechtlichen, familiären oder anderweitig persönlichen Beziehungen zu einem Lieferanten herrscht strikte Offenlegungspflicht gegenüber dem Einkauf und dessen zuständigem Einkäufer.

Der Erfolg am Beschaffungsmarkt beruht auf der Fähigkeit, professionell im Lieferantenmarkt zu agieren und sich damit nachhaltig einer Reputation als verlässlicher und fairer Kunde zu erarbeiten und zu sichern.

Einkaufsentscheidungen sind ausschließlich unter sachlichen Kriterien treffen und es dürfen keine Geschäfte auf Gegenseitigkeit (sog. Kompensationsgeschäfte) vereinbart werden. Die Beschaffungsprojekte sind so zu dokumentieren, dass sie im Nachgang aufgrund der Unterlagen nachvollziehbar sind.

Verhandlungen werden immer hart, aber fair und in gegenseitigem Respekt geführt. Die Kommunikation mit Lieferanten ist offen und ehrlich. Alle Entscheidungen erfolgen aufgrund von Fakten und objektiven, gewichteten Kriterien und werden nachvollziehbar dokumentiert. Jegliche Form von intransparenten Gegengeschäften ist zu vermeiden.

Die Erhaltung und Stärkung eines funktionierenden Wettbewerbs ist im Interesse von WALDRICH COBURG. Lieferanten sollten sich möglichst nicht in einer exklusiven Abhängigkeit von WALDRICH COBURG befinden. Auch lang anhaltende Lieferantenbeziehungen sind in sinnvollen Zeitabständen auf ihre wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit zu überprüfen.



3.2 Einbindung im Einkaufsprozess

Einheitliche und harmonisierte Prozesse bilden die Grundlage für die Einführung eines konzernweiten Warengruppenmanagements und der Implementierung der Einkaufsstrategie bei WALDRICH COBURG.

Das Einkaufsprozesshaus beschreibt alle relevanten Kernprozesse. Dort werden die wichtigsten Grundregeln für eine professionelle Zusammenarbeit im Einkauf und die Unterstützung für eine erfolgreiche Teamarbeit zwischen den am Einkauf Beteiligten beschrieben.

Das Prozesshaus ist als verbindliche Vorgabe (Soll-Prozess) für den Einkauf und die einkaufenden Fachbereiche aufgebaut.

Die frühzeitige Einbindung des Einkaufs und ggf. potenzieller Lieferanten ist dabei entscheidend, um bestmöglich vom Marktwissen zu profitieren und gleichzeitig Monopolsituationen durch Schaffung von Wettbewerb zu vermeiden. Außerdem wird die Projektplanung hinsichtlich der für die Beschaffung benötigten Ressourcen und Mittel optimal unterstützt.

Ausnahmen sind nur in Abstimmung und mit Genehmigung des Einkaufs möglich. Diese sind schriftlich zu dokumentieren und zu genehmigen. Dauerhafte Ausnahmen sind in einer sog. Whitelist definiert und durch die GL freigegeben.

3.3 4-Augenprinzip und Maverick Buying

Das 4-Augenprinzip beinhaltet eine Trennung in der Wahrnehmung der Funktionen zwischen den Bedarfsträgern und den mit der Beschaffung befassten Personen. Der Bedarfsträger ist für die inhaltlich/technischen Aspekte verantwortlich, wobei alle kommerziellen Aspekte ausschließlich vom Einkauf verantwortet werden. Dieses Prinzip wird auf die gesamte Zusammenarbeit während eines Beschaffungsvorgangs angewendet. Durch frühzeitiges Einschalten des Einkaufs stellt der Bedarfsträger das 4-Augenprinzip sicher.

Beim Eingang externer Verbindlichkeiten sind die Grundvollmachten bzw. funktionsbezogenen Vollmachten gemäß Wertgrenzen der jeweiligen einkaufenden Mitarbeiter einzuhalten. Sofern der betroffene Fachbereich nicht die zweite Unterschrift leistet, ist zumindest die sachliche Anerkennung der externen Verbindlichkeit durch ihn erforderlich.

Maverick Buying ist definiert als die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen ohne Einbeziehung des Einkaufs oder außerhalb der hierfür vorgesehenen Prozesse bzw. Systeme. Maverick Buying ist immer ein Verstoß gegen diese Einkaufsrichtlinie.

Grundsätzlich erfolgt der Einkauf nur durch die Einkaufsabteilung, entlang der definierten Prozessen und in den dafür vorgesehenen Systemen, sofern keine Ausnahme definiert wurde.



3.4 Wahrung von Vertraulichkeit

Generell sind alle internen Informationen, Angebots- und Vertragsdaten der WALDRICH COBURG gegenüber Dritten strikt vertraulich zu halten. Dazu gehören auch vertrauliche Informationen von verbundenen Unternehmen, die intern als Dienstleister auftreten.

Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass Einkaufsdaten und andere Unternehmensdaten nur zweckgebunden für den jeweiligen Geschäftsvorfall weitergegeben werden. Besondere Vorsicht ist bei der Weitergabe von Informationen über bestehende Geschäftsbeziehungen bzw. laufende Beschaffungsvorgänge an Dritte (z.B. Angebots- oder Vertragsdaten) zu beachten, insbesondere dann, wenn Vertraulichkeitsklauseln vorhanden sind.

3.5 Kaufmännische Aussagen

Gegenüber Lieferanten dürfen präjudizierende oder kaufmännische Aussagen, Zusagen, Vereinbarungen o.ä. (z. B. über Konditionen, Preise oder Zuschlag) nur in Abstimmung mit und im Beisein des entsprechenden Einkäufers getroffen werden (siehe auch Kapitel 3.3 4-Augenprinzip und Maverick Buying).

Darüber hinaus dürfen Angebote und Konditionen von den Lieferanten nur an den zuständigen Einkäufer und nur auf dem vorgegebenen Weg (z.B. Mail, Ausschreibungsplattform) gegeben werden. Ausnahmen hiervon sind zu spezifizieren und im Anhang dieser Einkaufsrichtlinie zu regeln.

Zum Schutz des Unternehmens vor unerkannten Verträgen und vorvertraglichen Verpflichtungen (culpa in contrahendo) schließt dies explizit bereits Vorverhandlungen und insbesondere jede Form der Absichtserklärung (Letter of Intent) mit ein. Ausnahmen hiervon können durch schriftliche Delegation des Einkaufs geregelt werden.

Vorgänge mit rechtswidrigem Charakter durch den Lieferanten sind durch denjenigen, der Kenntnis erlangt hat, unverzüglich an den jeweiligen Vorgesetzten und den Einkaufsleiter zu berichten.



3.6 Corporate Social Responsibility (CSR)

In unserem Verständnis von Corporate Social Responsibility sehen wir WALDRICH COBURG als international tätiges Unternehmens in der Verantwortung, nicht nur geltendes Recht einzuhalten (Compliance), sondern darüber hinausgehende ethische und ökologische Standards in unserem wirtschaftlichen Handeln anzuerkennen und aktiv zu berücksichtigen.

Dabei erwartet das Unternehmen nicht nur von allen Mitarbeitern, dass diese im Einklang mit den geltenden Richtlinien handeln, sondern selbiges auch von den jeweiligen Lieferanten.

Lieferanten sind insbesondere auf die Bereiche sozialer Verantwortung (z.B. Menschenrechte, Kinderarbeit etc.) zu Klima- und Umweltverantwortung zu verpflichtet – soweit der Wettbewerb dies zulässt. Hier sind wir auf enge Kooperation mit unseren Lieferanten angewiesen, um gemeinsam mit Ihnen unsere eigenen anspruchsvollen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.



4 Organisation des Einkaufens

4.1 Rollen und Verantwortung

Das Einkaufen bei WALDRICH COBURG bedeutet ein unternehmensweites, professionelles Kosten- und Beschaffungsmanagement und umfasst strategische und operative Prozesse (siehe Kapitel 5. Einkaufsprozesse).

Die Einkaufsorganisation bei WALDRICH COBURG folgt der konsequenten Trennung in strategische (u.a. Markt- und Lieferantenanalyse, Kostenoptimierung, Ausschreibung, Vergabe, Vertragsgestaltung und Warengruppen- sowie Lieferantenmanagement) und operative (u.a. Bestellung, Lieferung, Lagerbestand, Reklamation) Aufgaben.

Das Einkaufen ist grundsätzlich aber eine Schnittstellenaufgabe, bei der im Wesentlichen der Fachbereich bzw. Bedarfsträger und der Einkauf in definierten Rollen eine aus Fachbereichs- und Unternehmenssicht optimale Entscheidung herbeiführen.

Die Zusammenarbeit innerhalb des Einkaufs, aber auch mit den Fachbereichen/Bedarfsträgern ist in einem Rollenkonzept definiert, bei der jede Rolle im Prozess eine klare Verantwortung zu übernehmen hat.

Hierbei sind folgende Rollen definiert.

- Bedarfsträger ... hat einen Bedarf sowie das zugehörige Budget oder die Freigabe, um Waren oder Dienstleistungen einzukaufen.
- Strategischer Einkäufer ... ist verantwortlich für einen professionellen Einkauf innerhalb der ihm zugeordneten Warengruppen, optimiert die Gesamtkosten (TCO) über den Prozess und führt Beschaffungsprojekte inkl. Verhandlung, Vertragsabschluss und -ablage durch.
- Operativer Einkäufer ... stellt die operative Umsetzung der Verträge sicher, insbesondere die Bestellabwicklung auf Basis von Rahmenverträgen bis zur Wareneingangs- bzw. Leistungs- und nachfolgender Rechnungskontrolle/-klärung.
- Einkaufsleiter/Teamleiter ... verantwortet die allgemeine Mitarbeiterführung, definiert die Strategie, die Prozesse sowie Tools im Einkauf und koordiniert die grundsätzliche Zusammenarbeit in der Beschaffung mit allen cross-funktionalen Bereichen bei WALDRICH COBURG.



4.2 Warengruppensystematik

Das Einkaufen bei WALDRICH COBURG erfolgt immer auf Basis von Warengruppen, die im Rahmen einer Warengruppensystematik definiert wurden. Alle Beschaffungsvorgänge, Bestellungen und am Ende auch die Ausgaben werden jeweils diesen Warengruppen zugeordnet, so dass im sog. Spend-Cube alle Ausgaben nach verschiedenen Dimensionen gegliedert (z.B. Warengruppe, Lieferant, Waren-/Serviceart etc) werden können.

Diese Warengruppen stellen mit ca. 100 Elementen die feinste Gliederungsebene dar. Um das Management dieser Gruppen zu erleichtern, werden die Warengruppen zu zehn sogenannten „Warengruppen-Clustern“ verdichtet. Jede Warengruppe oder das ganze Cluster ist dabei sowohl einem strategischen, wie auch operativen Einkäufer zugeordnet:

WG-Cluster	Beschreibung
10-00-00	Eisen-, Stahl- und Gusserzeugnisse
20-00-00	Elektrotechnik
30-00-00	Pneumatik, Hydraulik und Hydro
40-00-00	Bau-/Montagegruppen, Komponenten
50-00-00	Nichtmetall-Erzeugnisse
60-00-00	Fremdleistungen
70-00-00	IT und Kommunikation
90-00-00	Allgemeiner Einkauf
95-00-00	Fertigungsteile
96-00-00	Fremdbearbeitung

4.3 Beschaffungsvorgänge und Vergaben

Die einheitlich definierten und transparenten Prozesse im Einkauf bilden die Grundlage für alle Beschaffungsvorgänge. Darüber hinaus gelten weitere Kriterien, die bei jeder Beschaffung zu beachten sind, unabhängig davon, ob die Beschaffung vom Einkauf oder dem Fachbereich/Bedarfsträger durchgeführt wird:

- Angebote müssen die aktuelle Marktsituation abbilden – für Werte zwischen EUR 60 und EUR 5.000 müssen mindestens zwei schriftliche Angebote vorliegen.
- Ab einem Einkaufswert > EUR 5.000 ist die Einholung von mindestens drei schriftlichen Angeboten erforderlich, wenn ein Marktwettbewerb existiert (für wiederkehrende Beschaffungen wird zur Ermittlung des Einkaufswerts eine Vertragslaufzeit von 3 Jahren unterstellt).
- Bestellungen (ohne Rahmenvertrag) bis EUR 5.000 können durch zwei bevollmächtigte Funktionen ausgeführt werden.
- Ein Eingehen von Verbindlichkeiten über EUR 1.000 gegenüber Dritten, erfolgt grundsätzlich nur durch den Einkauf.
- Die Dokumentation von Anfragen/Angeboten ist so vorzunehmen, dass Kaufentscheidungen jederzeit revisionssicher und nachvollziehbar sind – alle Informationen sind strikt vertraulich.
- Die Kaufentscheidung fällt zugunsten des „Best Values“ (objektive/nachvollziehbare Kriterien)



5 Einkaufsprozesse

5.1 Kernprozesse im Einkauf

Voraussetzung für ein umfassendes und professionelles Warengruppen- und Lieferantenmanagement sind standardisierte Kernprozesse im Einkauf.

Das Prozesshaus Einkauf beschreibt alle relevanten Management-, Beschaffungs-Kern- und Supportprozesse. Im Prozesshaus werden die wichtigsten Grundregeln für eine unternehmensweite Zusammenarbeit im Einkauf und die Unterstützung durch Fachbereiche, Bedarfsträger, Controlling, Entscheider etc. definiert.

Die Kernprozesse umfassen die strategische Planung (Plan-to-Strategy/PTS), die frühzeitige Einbindung des Einkaufs in beschaffungs-relevante Vorgänge gemäß des Prozesses Advanced-Procurement (ADP), das kontinuierliche Lieferantenmanagement (SRM), die taktischen Ausschreibungs- und Vergabeverfahren (Source-to-Contract/STC) und die operative Abwicklung von Beschaffungsvorgängen bis zur Zahlung (Purchase-to-Pay/PTP).

Im Folgenden werden die Kernprozesse Einkauf näher beschrieben (Abb. 1).



5.2 Prozess „Plan-to-Strategy“ (PTS)

Für alle wesentlichen Warengruppen entwickeln die strategischen Einkäufer Warengruppen-strategien, in denen die langfristige Zielsetzung und Ausrichtung für die jeweilige Warengruppe sowie ein entsprechender Aktionsplan definiert werden. Durch die gemeinsame Herleitung der Warengruppenstrategie mit allen beteiligten Stakeholdern wird sichergestellt, dass sie kompatibel zu den Zielsetzungen der Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie ist.

Als Grundlage dazu dient der standardisierte, strategische Plan-to-Strategy-Prozess/PTS (Abb. 2).

Die Warengruppenstrategie wird in regelmäßigen Zeitabständen überprüft, um auf Veränderungen in der unternehmerischen Ausrichtung oder im Marktumfeld frühzeitig reagieren zu können.

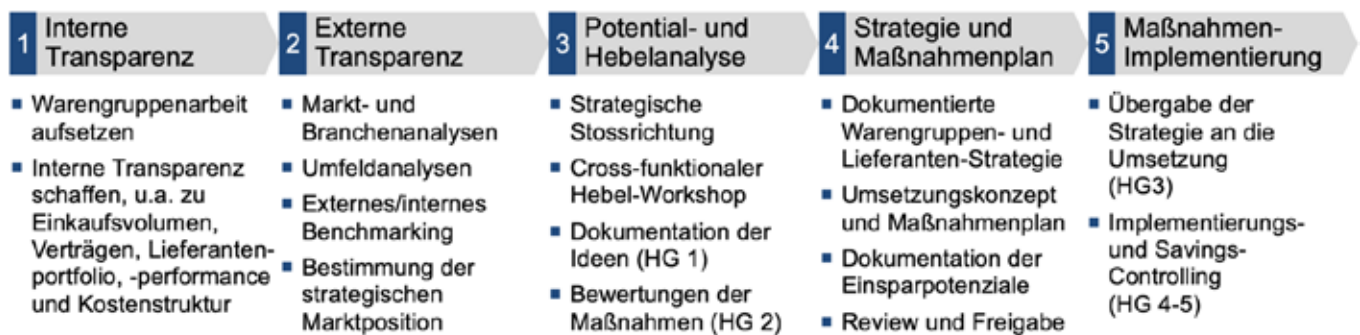


Abbildung 2: Plan-to-Strategy (PTS)

5.3 Prozess „Advanced Procurement“ (ADP)

Sobald erkennbar ist, dass ein Bedarf am Beschaffungsmarkt entstehen wird, ist die Einbindung des Einkaufs durch den Bedarfsträger in das Beschaffungsvorhaben in der frühen Spezifikations-/Ideenphase sicherzustellen. Ziel ist es, durch eine geeignete Spezifikation den Wettbewerb im Lieferantenmarkt bestmöglich zu nutzen. Eine frühzeitige Einbindung beinhaltet auch die Sicherstellung der Teilnahme des

Einkaufs an Review Boards und ein Mitspracherecht entsprechend seiner Verantwortung.

Darüber hinaus haben die Bedarfsträger der Fachbereiche im Budgetplanungsprozess sicherzustellen, dass für Folgejahre identifizierte Bedarfe dem Einkauf bekannt und mit dessen Beschaffungsplanung verzahnt werden.

5.4 Prozess „Source-to-Contract“ (STC)

Der Ausschreibungsprozess (Abb. 3) wird grundsätzlich für alle Bedarfe angewendet. Die Auslöser für einen Ausschreibungsprozess können sein:

- Ein neuer Bedarf der Fachbereiche
- Ein aktiver Vertrag, der ausläuft oder angepasst werden muss
- Ein abgeschlossener Advanced Procurement-Prozess
- Ggf. marktbezogene Maßnahmen aus dem Plan-to-Strategy-Prozess (PTS)

Für das Einholen von Angeboten gelten die Regelungen des Kapitels 4.3. Der Startpunkt ist ein konkreter Bedarf; der Abschluss des Prozesses ist der Vertrag zwischen WALDRICH COBURG und dem oder den ausgewählten Lieferanten.

Von diesem standardisierten Vorgehen kann in Ausnahmefällen abgewichen werden, sofern valide Gründe dafür sprechen. Dies erfordert allerdings immer die Zustimmung von Einkauf und Fachbereich.

Auch kann in Ausnahmefällen von der Anzahl der angefragten Lieferanten abgewichen werden. Dies kann der Fall sein, wenn aus betrieblichen Gründen die Auswahl eines bestehenden Lieferanten sinnvoll oder unumgänglich ist. Auch dazu ist die schriftliche Genehmigung von Einkauf und Fachbereich erforderlich.

Darüber hinaus kann vor dem Hintergrund von warengruppenspezifischen Vertragssituationen und lokalen bzw. globalen Marktgegebenheiten (z.B. Monopolsituationen) von den vorgenannten Regelungen zur Angebotseinholung abgewichen werden.

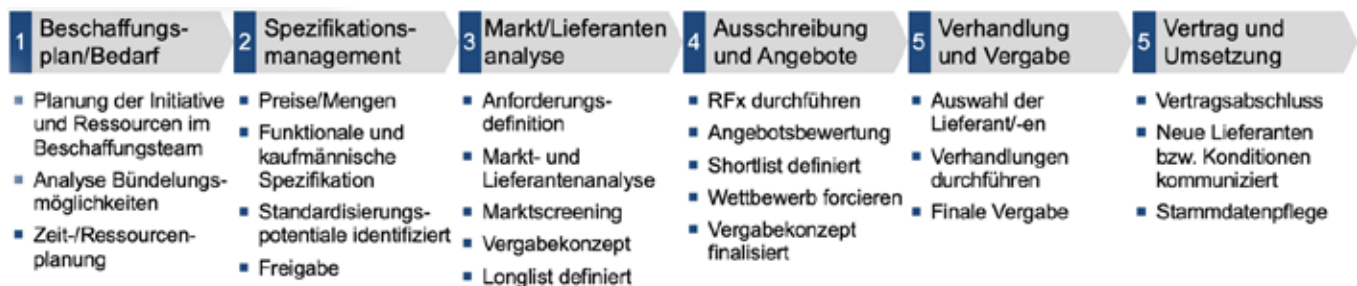


Abbildung 3: Source-to-Contract (STC)

5.5 Prozess „Purchase-to-Pay“ (PTP)

Der operative Bestellprozess beschreibt den Prozess- und Genehmigungs-Workflow für Waren und Leistungen, die über die Bestellsysteme von WALDRICH COBURG beschafft werden können.

Hierbei wird das Ziel verfolgt, möglichst schnell und effizient die Bedarfe der Fachbereiche zu befriedigen. Der Startpunkt ist eine konkrete Bedarfsanforderung; der Abschluss die Buchung des Wareneingangs und Zahlung der Lieferantenrechnung (Abb. 4).

Der Einkauf und die Bedarfsträger der Fachbereiche haben grundsätzlich die Einkaufssysteme zu nutzen. Die Erfassung über die Erbringung der Leistung ist unverzüglich durch den Bedarfsträger in den dafür vorgegebenen Einkaufssystemen sicherzustellen.

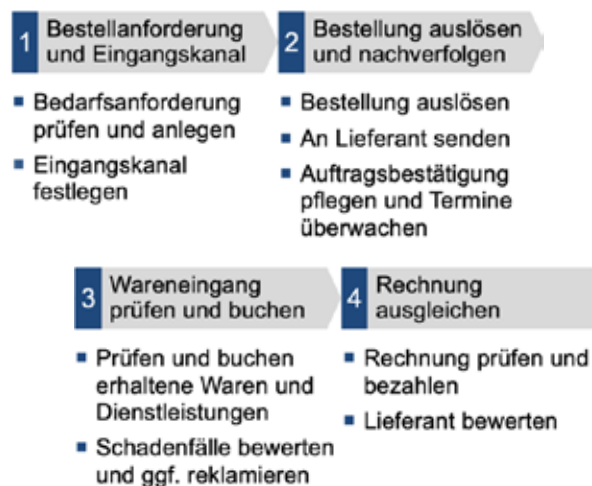


Abbildung 4: Purchase-to-Pay (PTP)

5.6 Prozess „Supplier-Relationship-Mgmt.“

Mit dem Lieferantenmanagement (SRM) wird das Ziel verfolgt, eine einheitliche Methodik für die Analyse potenzieller und bestehender Lieferanten bereitzustellen und basierend auf den Ergebnissen strategische Entscheidungen zu treffen.

Die Koordination des Lieferantenmanagements erfolgt auf operativer Ebene durch den Bedarfsträger und auf strategischer Ebene durch den Einkauf mit dem Ziel, das Lieferantenportfolio von WALDRICH COBURG strategisch zu steuern und weiterzuentwickeln.

Die kontinuierliche Bewertung der Lieferanten ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Leistung und deckt qualitative und kommerzielle Optimierungsbedarfe auf. Die mittel- bis langfristige Perspektive des Lieferantenmanagements zielt vor allem darauf ab, basierend auf einer transparenten Entscheidungsgrundlage, geeignete Beschaffungsstrategien zu definieren, um Versorgungsrisiken und Abhängigkeiten zu senken sowie Qualität und Performance der Lieferanten zu steigern.

Zudem sollte die Beziehung zu strategisch wichtigen und nur schwer zu substituierenden Lieferanten durch kooperative und integrative Maßnahmen verbessert und die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens gestärkt werden.

6 Internes Kontrollsystem/Controlling

6.1 Dokumentation Beschaffungsvorgänge

Der Einkaufsprozess als einer der wichtigen Geschäftsprozesse ist besonders anfällig für Ineffizienzen und Manipulationen. Gleichzeitig besitzt er durch seine hohe wertmäßige Relevanz und zahlreiche Schnittstellen in das operative Geschäft eine zentrale Bedeutung für das Unternehmen. Denn Fehler und Betrug bei Einkaufsvorgängen können zu enormen Risiken führen – mit kommerziellen Schäden oder auch Reputationsverlust.

Daher müssen alle Beschaffungsaktivitäten gemäß den vorgegebenen Richtlinien und Prozessen durchgeführt und dokumentiert werden, um die Ordnungsmäßigkeit (Compliance) und Verlässlichkeit sowie die Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen rechtlichen Vorschriften sicherzustellen.

Dazu gehören u.a. folgende Informationen zu den Einkaufsvorgängen, die transparent, vollständig und korrekt in den vorgegebenen Einkaufssystemen dokumentiert werden müssen:

- Ursprüngliche Bedarfsanforderung
- Bedarfsmenge und Spezifikation
- Angefragte Lieferanten (Long-/Shortlist)
- Ausschreibungsprozess
- Bieterkreis und erhaltene Angebote
- Bewertungsverfahren und -kriterien
- Lieferantenauswahl
- Vertragsabschluss
- Bestellungen und Abrufe

6.2 Messung Einkaufserfolge

Das Beschaffungscontrolling hat die Aufgabe, Kosten und Nutzenpotenziale bei Beschaffungsmaßnahmen durch die Institutionalisierung von Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung aufzuzeigen.

Das Beschaffungsergebnis wird im Rahmen von Optimierungsprogrammen erfasst und gegen die Zielvorgaben gespiegelt. Diese Ziele können sowohl finanzieller, warengruppenbezogener, als auch infrastruktureller Art sein. Sie werden im jährlichen Zielvereinbarungsprozess in enger Zusammenarbeit zwischen dem Management und dem Einkauf erarbeitet und vereinbart.

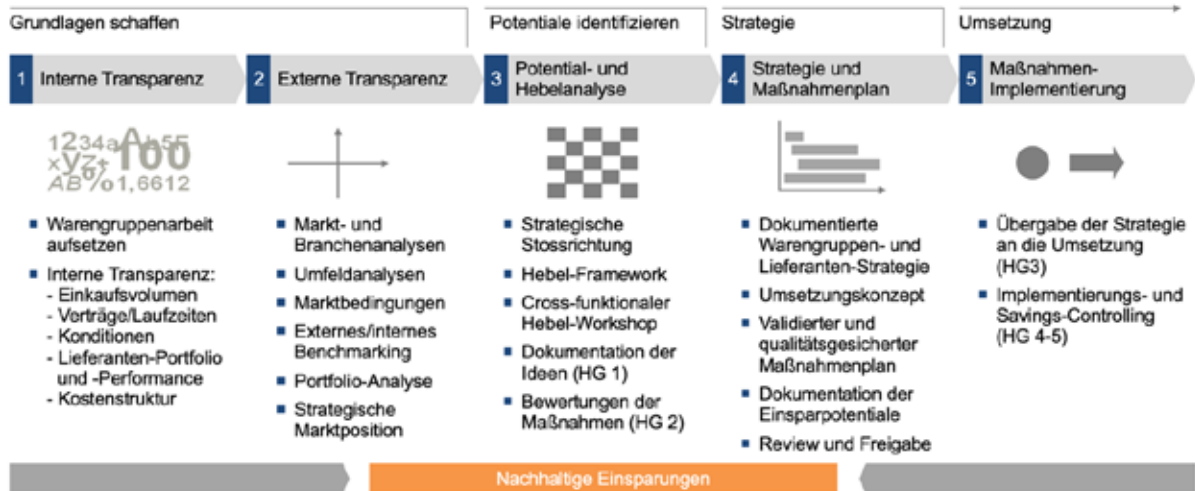
7 Glossar

Begriff	Bedeutung
Bedarfstragender Fachbereich	Fachbereich, der einen Beschaffungsvorgang beauftragt Bedarfsträger
Bedarfsträger	Fachbereich/Leistungsempfänger, der den Beschaffungsvorgang beauftragt
Bieterkreis	Der Kreis potentieller Lieferanten, die ein Angebot abgegeben haben
Cluster	Zusammengefasste Obergruppe für 1..n definierte Warengruppen
HG/Härtegrad	Fortschritt der jeweiligen Projekte bei der Realisierung einzelner Maßnahmen
IKS (Internes Kontrollsystem)	Kontrollmaßnahmen zur Steuerung des Unternehmens hinsichtlich der Einhaltung von Richtlinien und Abwehr von möglichen Schäden
KPI (Key Performance Indicator)	Kennzahlen, anhand derer die Zielerreichung gemessen werden können
Lieferant	Begriff steht stellvertretend für alle Formen von Geschäftspartnern, mit denen der Einkauf am Beschaffungsmarkt interagiert
Long-/Shortlist	Längere/gekürzte Liste der potentiellen Lieferanten
Spezifikation	Dient der genauen Beschreibung des Beschaffungsgegenstandes
SRM	Supplier-Relationship-Management, d.h. Summe aller Maßnahmen für ein umfassendes Lieferantenmanagement
TCO	Total-Cost-of-Ownership - Kostenbetrachtungsverfahren für Produkte, Güter oder Services, das nicht nur die Anschaffungskosten, sondern die gesamten Kosten inklusive laufender indirekter oder direkter Kosten berücksichtigt.
RFx/RFP/RFQ/RFI	Request-for-X/-Proposal/-Quotation/-Information, d.h. Anfrage an Lieferanten für einen Lösungsvorschlag (P), Angebotswert (Q) oder Informationen (I)
Warengruppe	Kleinstes Zusammenfassungselement für gleichartige Materialien und Dienstleistungen in Bezug auf Märkte, Lieferanten o.ä.

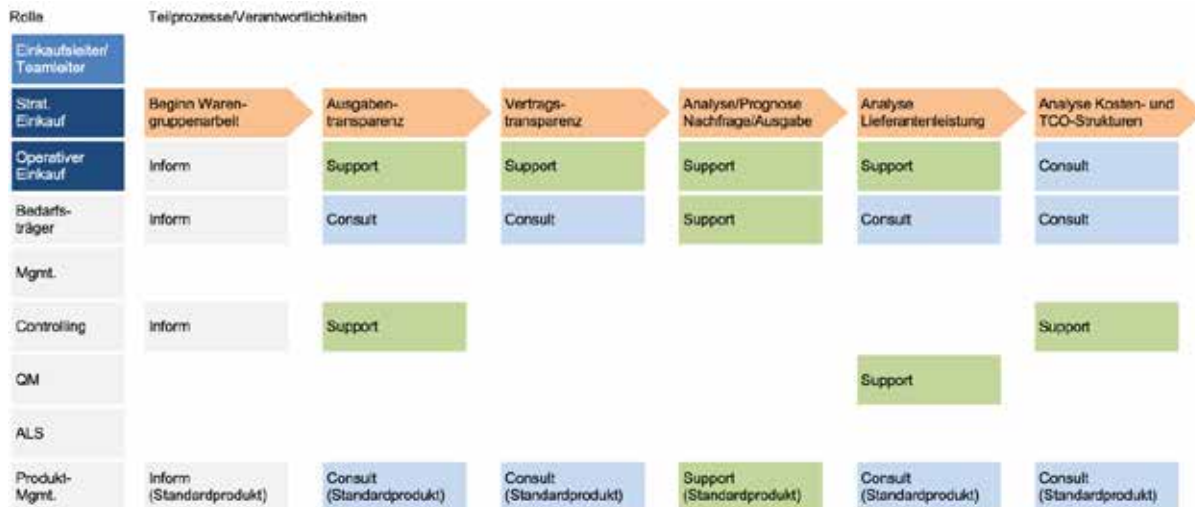
8 Anlagen

8.1 Plan-to-Strategy Prozess/PTS (Detailsicht)

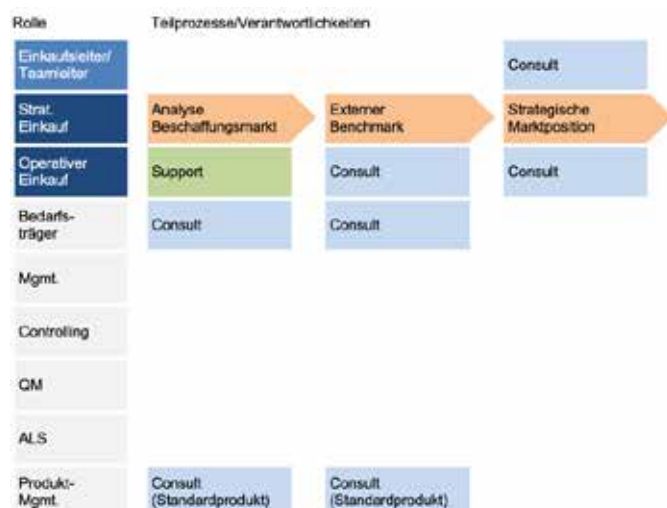
Prozessübersicht



PTS.1 Interne Transparenz

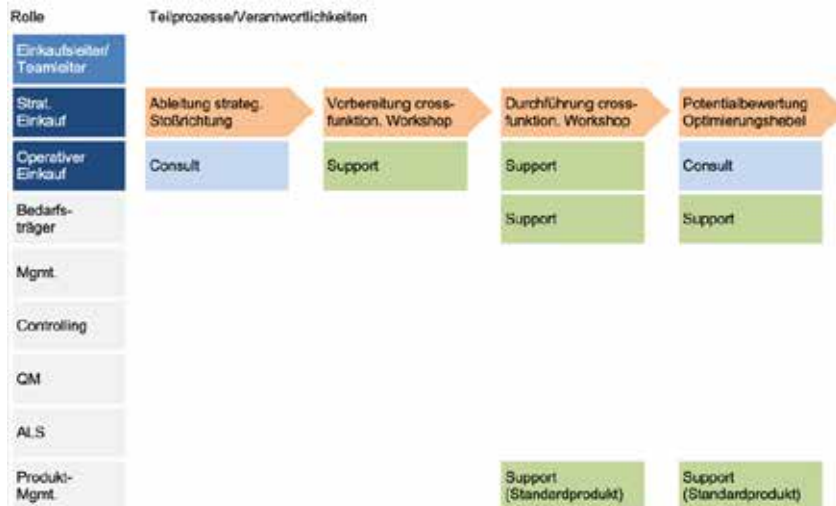


PTS.2 Externe Transparenz

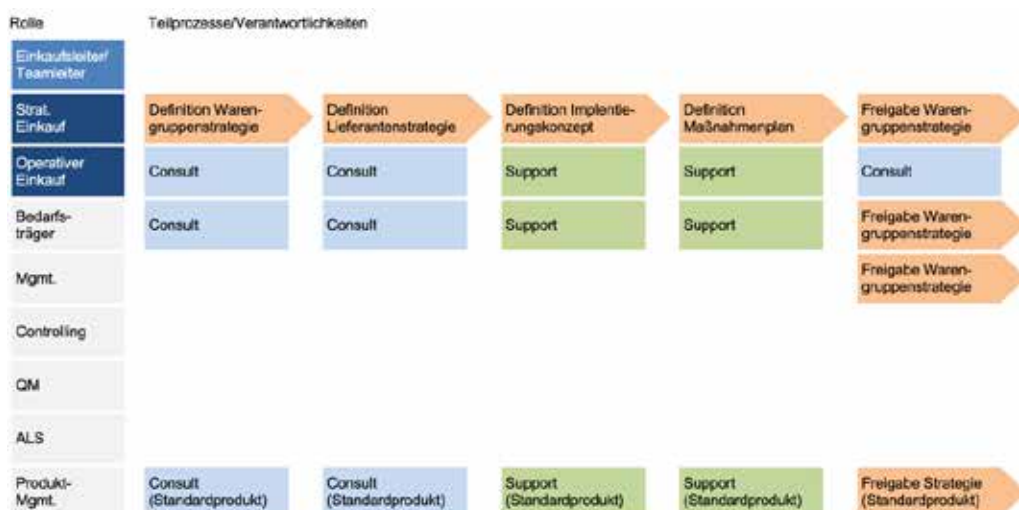


8.1 Plan-to-Strategy Prozess/PTS (Detailsicht)

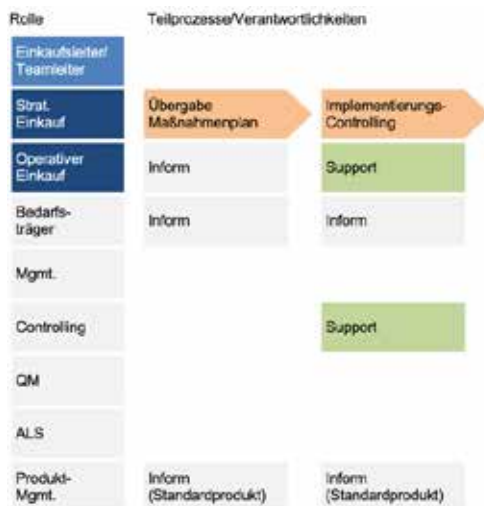
PTS.3 Potenzial- und Hebelanalyse



PTS.4 Strategie- und Maßnahmenplan

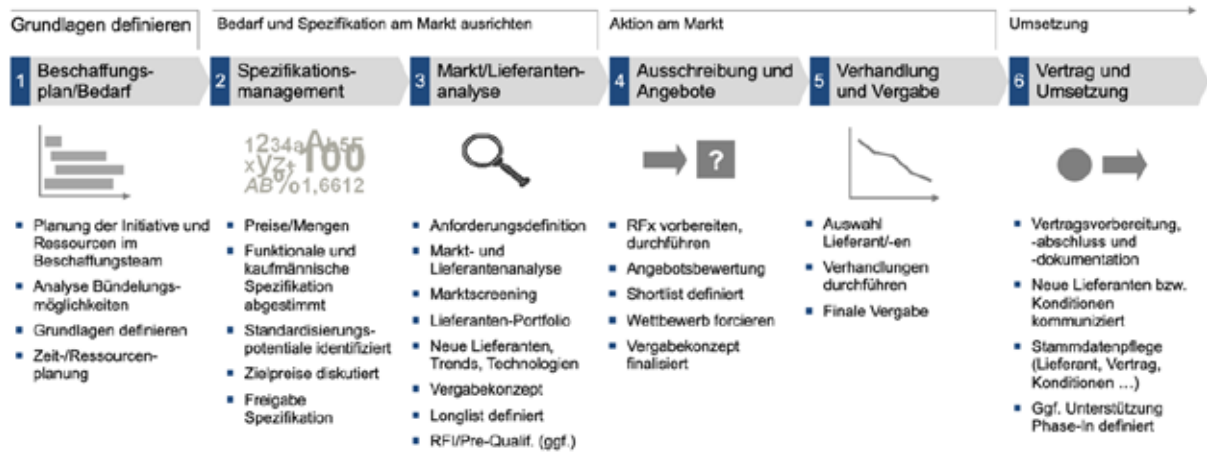


PTS.5 Maßnahmenimplementierung

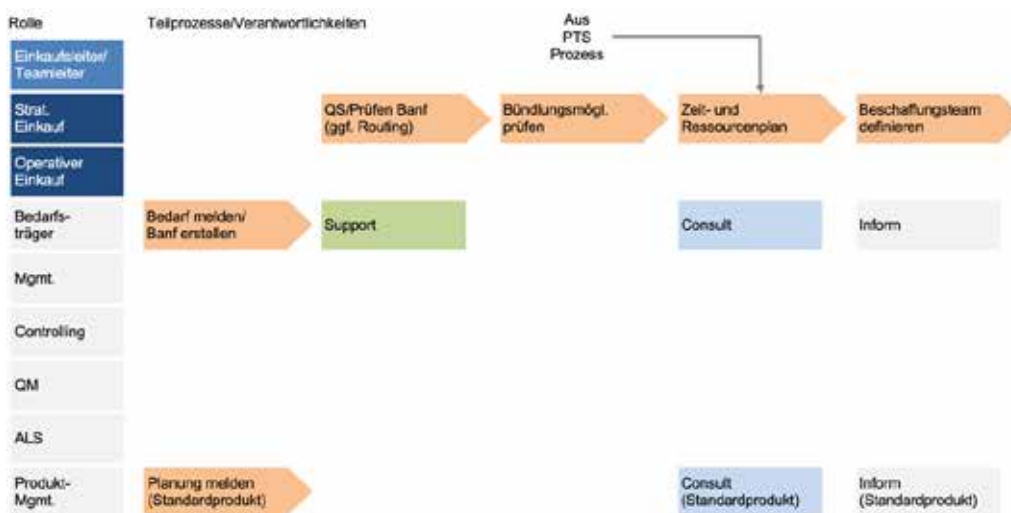


8.2 Source-to-Contract/STC Prozess (Detailsicht)

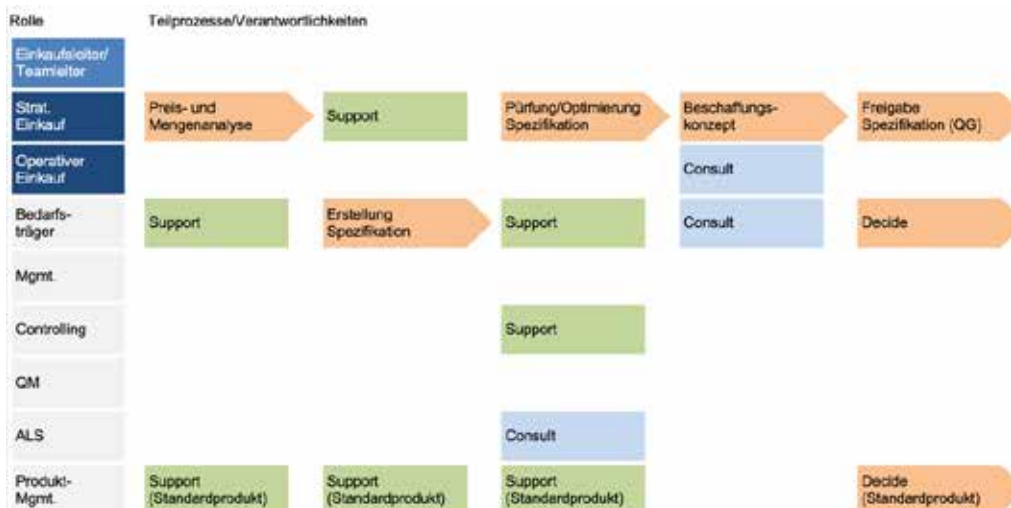
Prozessübersicht



STC.1 Beschaffungsplan/Bedarf

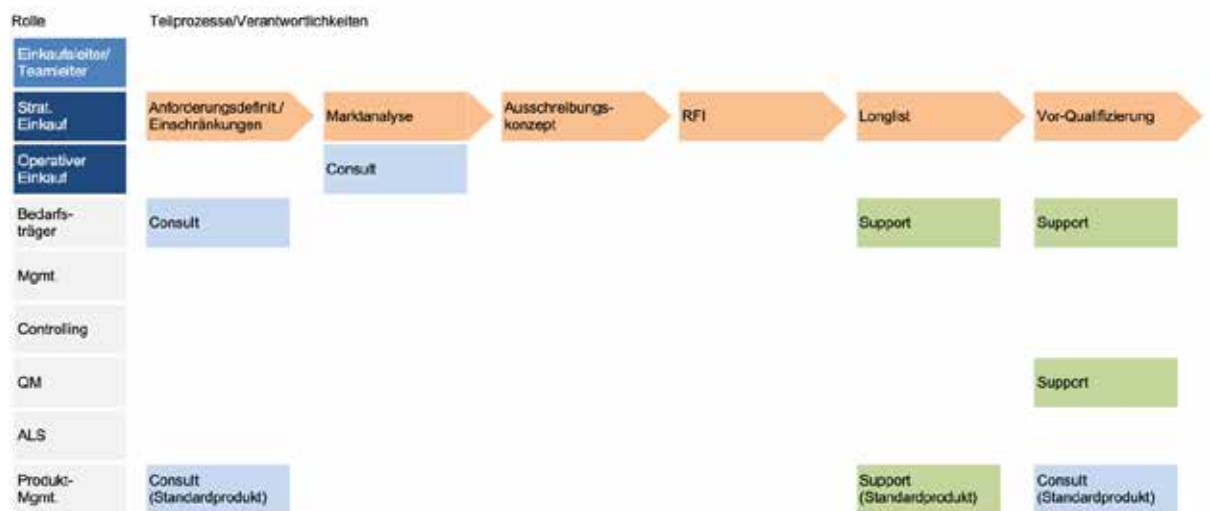


STC.2 Spezifikationsmanagement

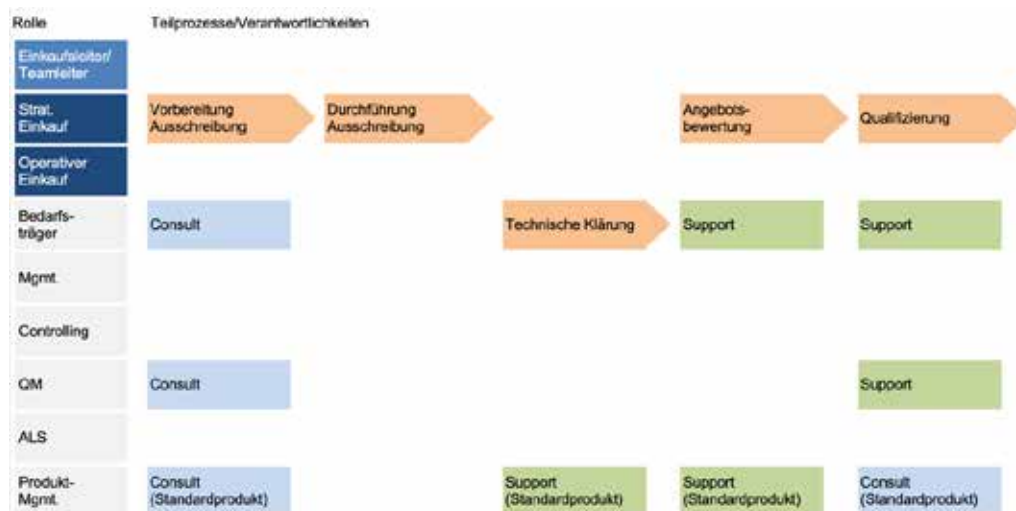


8.2 Source-to-Contract/STC Prozess (Detailsicht)

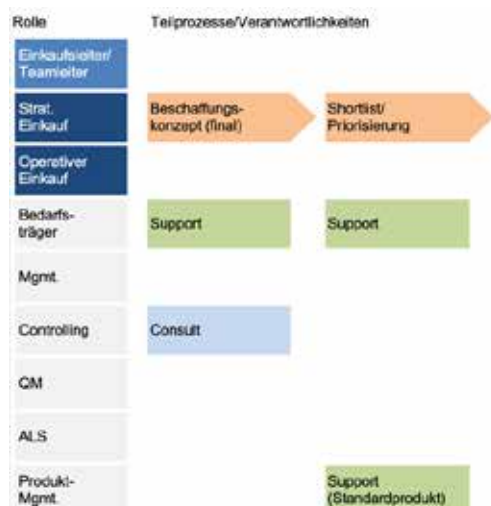
STC.3 Markt und Lieferantenanalyse



STC.4 Ausschreibung und Angebote (1/2)

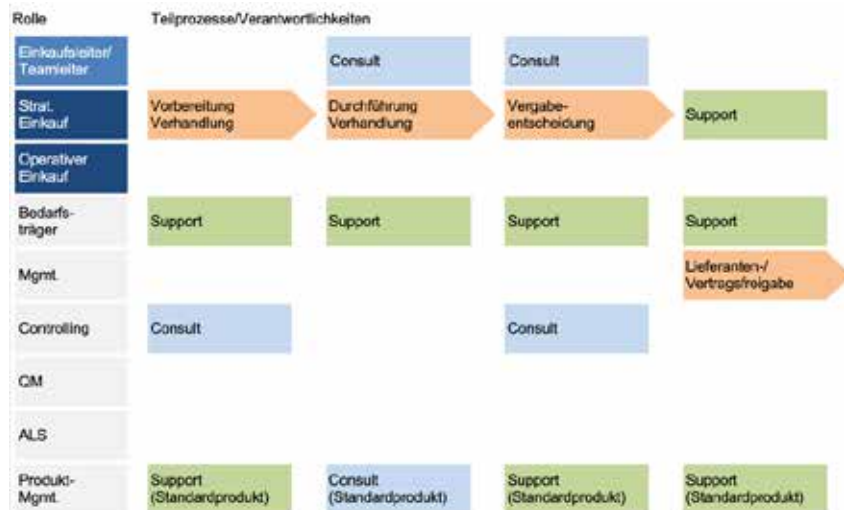


STC.4 Ausschreibung und Angebote (2/2)

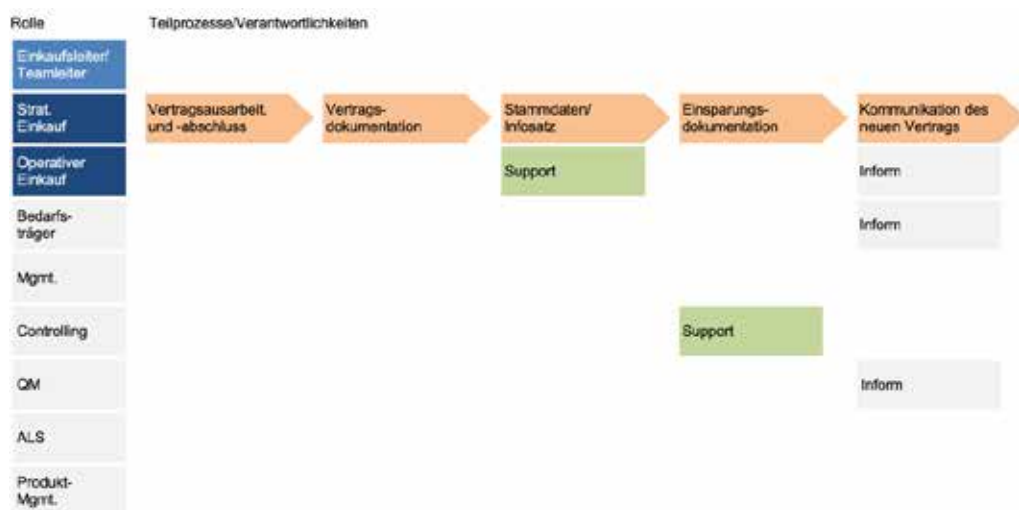


8.2 Source-to-Contract/STC Prozess (Detailsicht)

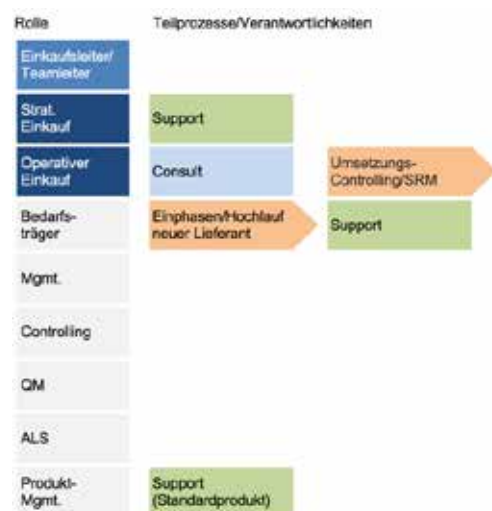
STC.5 Verhandlung und Vergabe



STC.6 Vertrag und Umsetzung (1/2)



STC.6 Vertrag und Umsetzung (2/2)

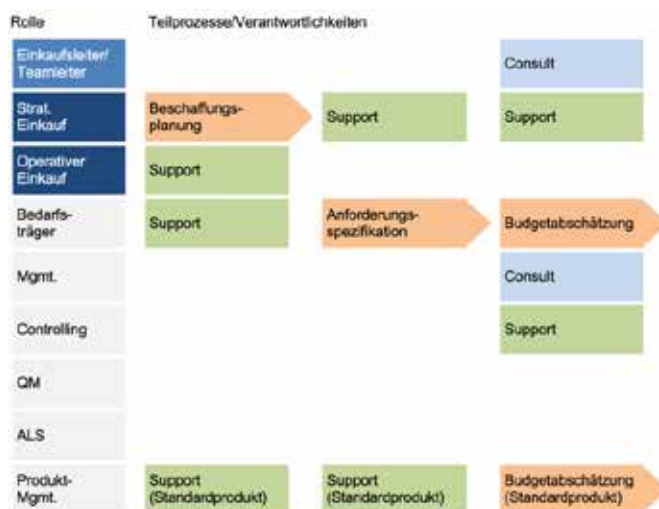


8.3 Advanced-Procurement Prozess/ADP (Detailsicht)

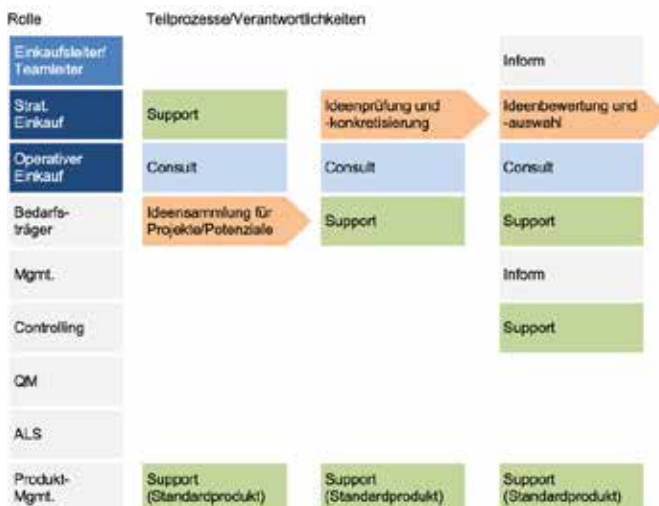
Prozessübersicht



ADP.1 Beschaffungsplanung

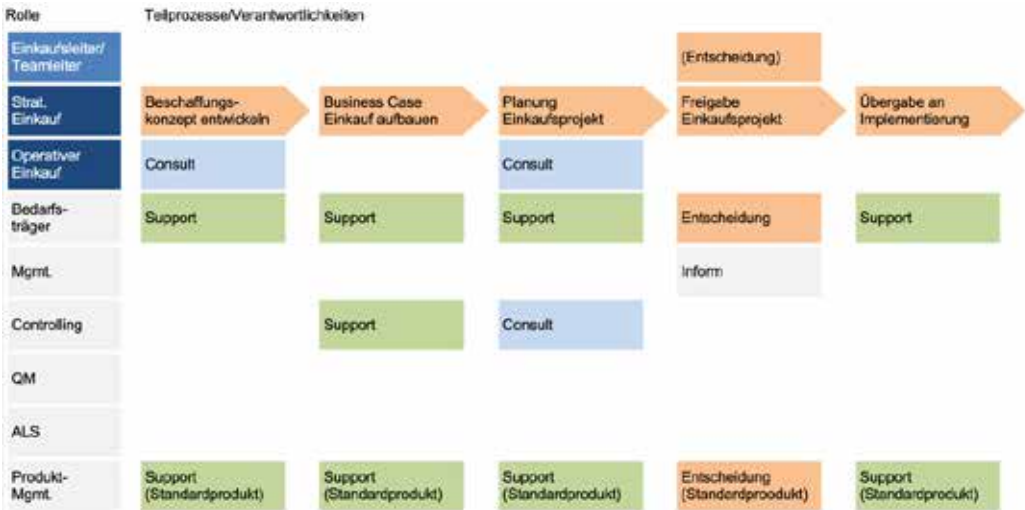


ADP.2 Ideenmanagement



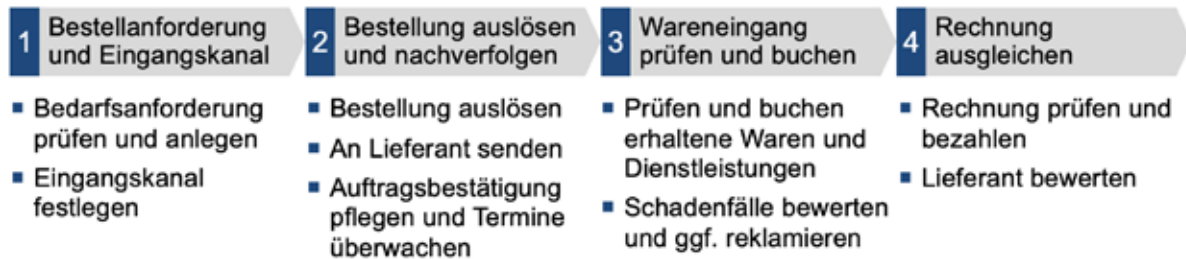
8.3 Advanced-Procurement Prozess/ADP (Detailsicht)

ADP.3 Beschaffungskonzept und Projektplanung

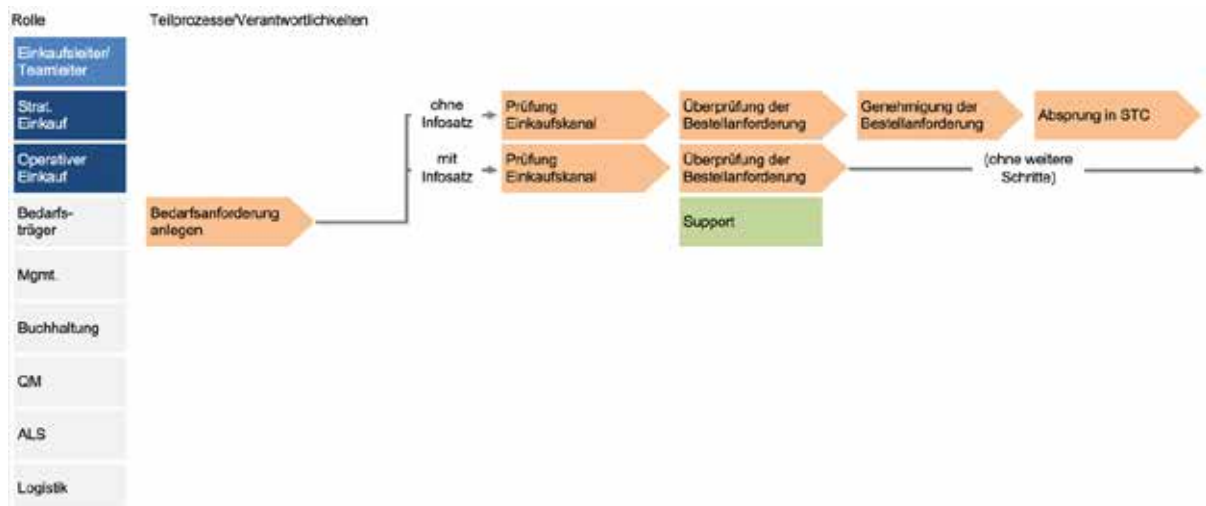


8.4 Purchase-to-Pay Prozess/PTP (Detailsicht)

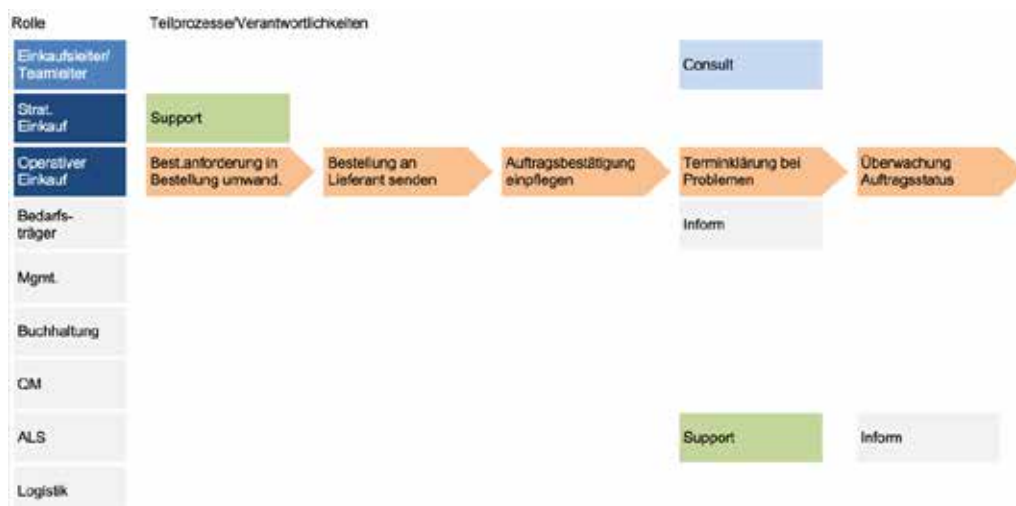
Prozessübersicht



PTP.1 Bestellanforderung und Einkaufskanal verwalten

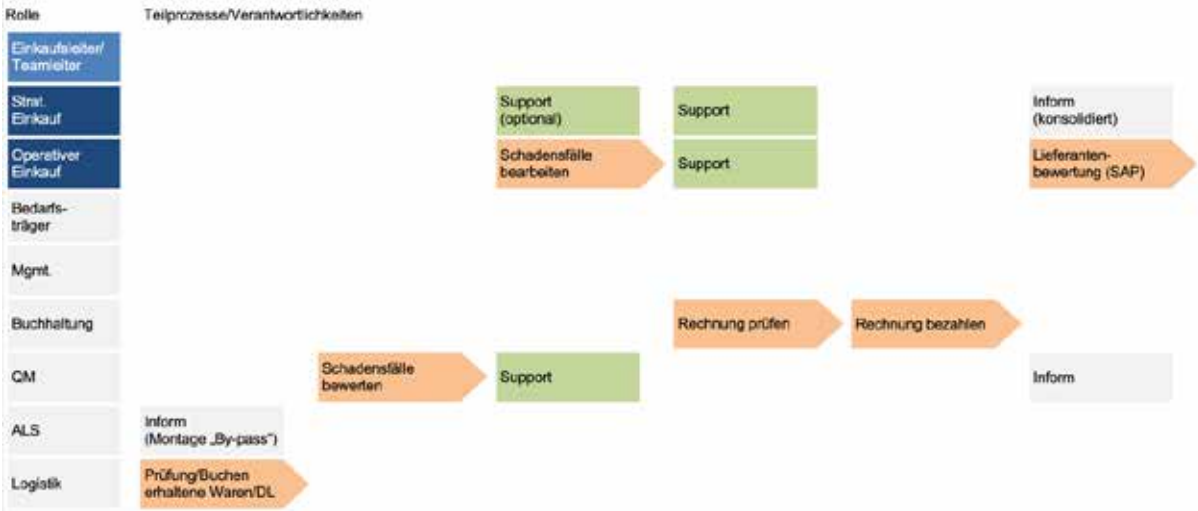


PTP.2 Bestellung verwalten



8.4 Purchase-to-Pay Prozess/PTP (Detailsicht)

PTP.3 Wareneingang und Nach-Bestelltätigkeiten

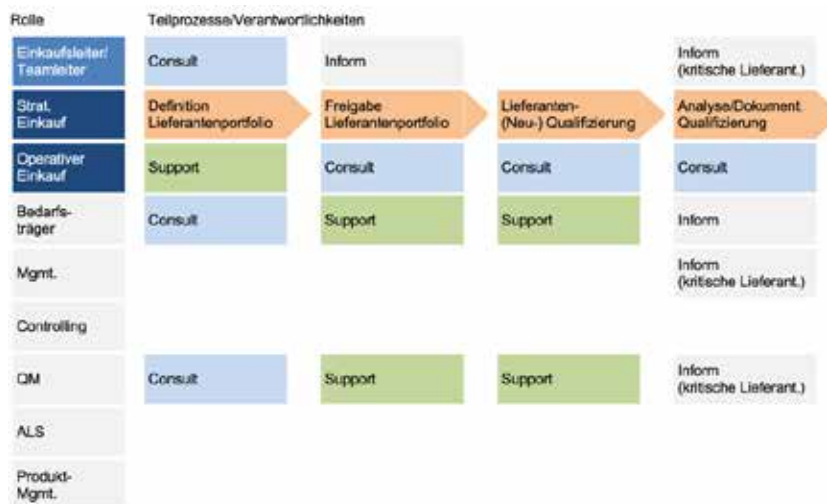


8.5 Supplier-Relationship-Management Prozess/SRM (Detailsicht)

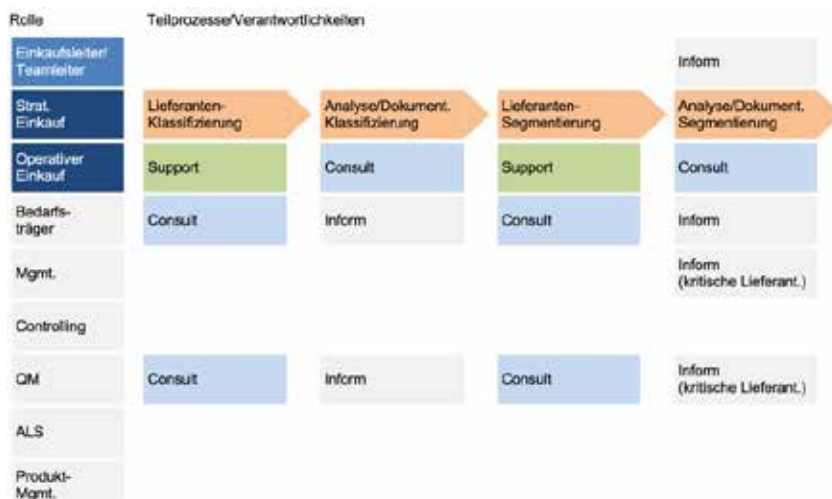
Prozessübersicht



SRM.1 Lieferantenportfolio und -qualifizierung/-audit



SRM.2 Lieferantenklassifizierung und -segmentierung



8.5 Supplier-Relationship-Management Prozess/SRM (Detailsicht)

SRM.3 Lieferantenbewertung und -entwicklung

