



Peter Fessl

## Der Weg vom lokalen zum strategischen Einkauf

### Ein Praxisbericht

Während in den letzten Jahren die Personalkosten eines Unternehmens im Fokus von Einsparungen lagen, rückt jetzt immer mehr die Beschaffung ins Blickfeld der Analysten. Mit Beschaffungskosten von oft mehr als 50 % der Gesamtkosten für ein Unternehmen ein durchaus lohnendes Ziel. Dabei werden mögliche Wertschöpfungen im Unternehmen kritisch analysiert. Bei der Frage ‚make or buy‘ wird der Einkäufer mit einbezogen. Folgender Bericht aus der Praxis zeigt, dass trotz optimierter und IT (Informations Technologie) unterstützter Geschäftsprozesse mit dem Einsatz zeitgemäßer Technologien weitere Kostensenkungen durch effizientere Verhandlungen des Einkaufs möglich sind.

Schlagwörter: eProcurement, Purchasing, Strategischer Einkauf, Supplier Relationship Management

ALS vor 14 Jahren erstmals ein Einkäufer die Titelblätter der Gazetten schmückte, wurde nicht nur die Fachwelt aufgerüttelt. Seine Einkaufsmethoden gingen auch durch die Tagespresse. Es war J. I. Lopez, von VW abgeworbener oberster GM Konzern-einkäufer. Sein Erfolg war, vereinfacht ausgedrückt, geprägt durch harte Preisverhandlungen mit Lieferanten. Eine Methode, die erfahrungsgemäß nur bei Großkonzernen zu gewünschten langfristigen finanziellen Erfolgen führt.

In der Zwischenzeit hat sich durch die fortschreitende Globalisierung die Situation für nahezu jedes mittelständische Unternehmen grundlegend geändert. Produktionen wurden in Kundennähe (USA) oder in Billiglohnländer (ehemalige Ostblockstaaten, Indien, China, etc) verlagert. Drei oder mehr weitere Produktionsstätten außerhalb

des Stammsitzes sind selbst für mittelständische Unternehmen keine Seltenheit. Diese Produktionsstätten werden weitgehend autark geführt; firmeninterne Konkurrenz bei den Produktionskosten und der Produktqualität ist erwünscht. Der Verlust von unternehmensweiten Synergiepotentialen ist die Folge. Eines dieser Synergiepotentialen betrifft den Einkauf. Die Suche nach strategischen Einkäufern spiegelt sich in den einschlägigen Stellenanzeigen.

Wie sieht eine zeitgemäße Einkaufsfunktion heute aus?

Einkaufsvorgänge für Güter des täglichen Gebrauchs, so genannte MRO Güter (Maintenance, Repair, Operation), werden heute weitgehend über IT unterstützte Standard Softwarepakete oder Eigenentwicklungen abgedeckt.

Dabei kann der firmeninterne Verbraucher bzw. Besteller aus (von der Einkaufsfunktion freigegeben) Lieferantenkatalogen wählen und direkt bestellen. Einkäufer bezeichnen solche Systeme gerne als DeskTop Einkaufssysteme.

Auch durchaus komplexere Einkaufsvorgänge können damit vorgenommen werden. Wie zum Beispiel das Bestellen nach Stücklisten von Maschinengruppen, das Identifizieren des besten Lieferantenpreises (Reverse Auctions), die Berücksichtigung von Rabattstaffeln, Rahmenverträgen („Preferred Supplier Konditionen), Lieferantenvertragsverwaltung, Lieferantenbewertungen, etc.

Diese IT basierenden Werkzeuge beschleunigen den Bestell- und Liefervorgang und entlasten die Einkaufsabteilung. Zusammen mit dem Abschluss von Rahmenverträgen kann damit ein

Unternehmen bereits bis zu 30% des Einkaufsbudgets einsparen. Ein großer Anteil der Einsparungen kommt aus Personaleinsparungen in den Einkaufs-Abteilungen selbst durch ein weitgehend automatisiertes Bestellwesen und direktes Bestellen aus den Lieferantenkatalogen. In der Praxis werden damit etwa 60 bis 70 % des Einkaufsvolumens transparent und automatisiert abgewickelt.

Wenn man bedenkt, dass bei größeren Unternehmen die Prozesskosten zum Einkauf von Gütern des täglichen Gebrauchs bei 60 € bis 100 € pro Transaktion liegen und bei Einsatz von Desktop Einkaufssystemen auf 6 € bis 8 € sinken, sind diese Einsparungen nachzuvollziehen. Mitarbeiter des Einkaufs kommen in die Lage, sich Mehrwert bringenden Aufgaben zu widmen.

In dieser gegenwärtigen (‘state-of-the-art’) Situation werden Preise verhandelt und über einen definierten Zeitraum fixiert. (‘Reverse Auction’ scheint die Ausnahme, ist aber nicht immer die beste Lösung. So ist ‘Reverse Auction’ z. B. bei Rahmenverträgen kaum anwendbar.) Um weitere Kostenvorteile durch geschicktes Einkaufen zu realisieren, lohnt es sich, die neuen Medien wie Internet, Data Warehouse und ‘Business Intelligence’ Tools (BI Tools) zu Hilfe zu nehmen.

Das Berufsbild des Strategischen Einkäufers ist derzeit im Entstehen. Er soll zu jeder Zeit Antwort geben können

- zum aktuellen Lagerbestand
  - zur Liefertreue der Lieferanten
  - wie Durchlaufzeiten zu verkürzen sind
  - ob die Datenqualität gewährleistet ist
  - wie die derzeitigen Order-, Liefer- und Qualitätsergebnisse aussehen
- Dazu werden neue Anforderungen an den Strategischen Einkäufer gerichtet:
- Bei der Frage ‘make or buy’ wird immer häufiger der Einkäufer eingebunden
  - Nutzen von Rohstoffpreisschwankungen zum Vorteil des Unternehmens
  - Stets den Überblick über den globalen Einkaufsmarkt behalten
  - Einkaufsstrategien entwickeln und umsetzen
  - Sinnvolles Nutzen der anfallenden logistischen Datenmengen zur Entscheidungsfindung

- Frühzeitiges Identifizieren von Problemartikeln und unzuverlässigen Lieferanten
- Erstellen von operativen Logistik-Reports; noch dazu vorstandstauglich
- SCM-Benchmarkdaten und Vergleichswerte sollten jederzeit verfügbar sein

Strategischer Einkauf mittels ‘Supplier Relationship Management’ Werkzeugen – SRM (PTS 2007):

Einen Überblick über ein Supplier Relationship Management System zum Einkauf von Waren und Dienstleistungen ist in Abb. 1 zu sehen. Die linke Seite zeigt die Kontrollfunktionen über den Lieferanten und über den Bestellvorgang, die rechte Seite erfasst den Produktbedarf innerhalb des eigenen Unternehmens und wird ergänzt durch Forecasting- und Planungsfunktionen. Unterstützt und visualisiert werden alle Bereiche durch ein umfassendes Reportingsystem auf Business Intelligence

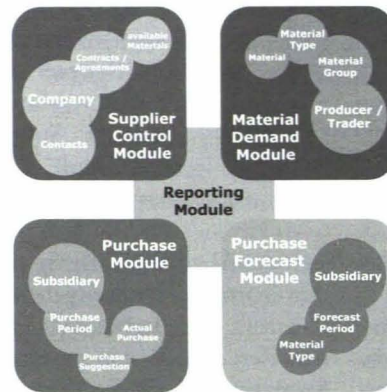


Abb. 1. Überblick über ein Supplier Relationship Management System

Das erforderliche Datenmaterial, das weitere Einsparungen im Einkauf ermöglicht, ist in jedem Unternehmen vorhanden. Mit Daten aus dem Internet, intelligent verknüpft, sind obige Anforderungen erfüllbar. Die Frage ist nur, ob ein Einkäufer in der Lage ist, diese Problematik täglich, wöchentlich, mehrfach und ohne Zuhilfenahme von Werkzeugen umzusetzen.

Erfahrene Einkäufer suchen Lösungen mittels Excel-Tabellen, großem manuellen Aufwand und Unterstützung von einem gut eingespielten Einkaufsteam. So werden z. B. Rohstoffpreisschwankungen aus dem Internet in Excel-Tabellen übertragen oder Angebotspreise aus der Vergangenheit in Papierablagen gesammelt, um später darauf zurückgreifen zu können.

Der erfahrene Strategische Einkäufer benutzt existierende Standard Software Module, integriert in sein Desktop Einkaufssystem, die ihn unter anderem, vom manuellen Erfassen wichtiger einkaufsrelevanter Daten entlasten. Dies spart nicht nur an administrativem Einkaufspersonal sondern reduziert Handlingfehler und garantiert aktuelle Informationen.

*Trotz bereits erzielter Kostensenkungen ist noch weiteres Einsparpotential in den Unternehmen vorhanden, wie im Folgenden ausgeführt wird.*

(BI) Basis.

*In welcher Weise kann der Strategische Einkäufer im Detail unterstützt werden?*

Das Supplier Control Module erfasst alle Lieferanten bezogenen Daten. Entweder manuell mittels ‘Anlegen eines neuen Lieferanten’, ‘Datenänderung von bestehenden Lieferantendaten’, etc oder durch Übernahme von Lieferantendaten aus bereits bestehenden Desktop Einkaufssystemen. Weiters werden sowohl historische (z. B. Angebote, Verträge) als auch aktuelle, auf Lieferanten bezogene Daten, hier abgelegt und können abgefragt werden, wie

- Jahresbonus Vereinbarungen
- Staffelpreise / Promotionspreise / Sonderaktionen
- Stückpreis-Schwellwerte
- Transport- und Mengen-Schwellwerte
- Transport Sonderkonditionen

Wichtige Elemente des Purchase Moduls aus Abb. 1. für den Strategischen Einkäufer verdeutlicht Abb. 2 (PTS 2007).

*Order Bündelung:*

Ein Weg die Verhandlungsbereitschaft eines Lieferanten zu verbessern ist es seinen Umsatz zu erhöhen. Mit Order Bündelung aus verschiedensten Produkten werden Aufträge (Orders) für einen Lieferanten zu einem Auf-

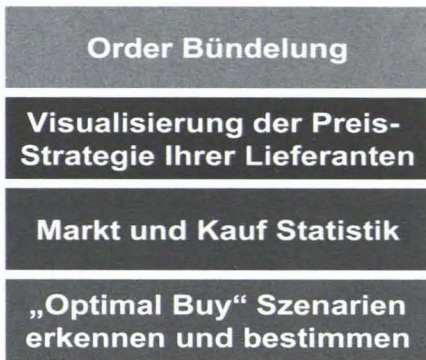


Abb. 2. Eine Kombination aus Vorteilen für den Lieferanten (erhöhter Umsatz durch Bündelung verschiedener Produkte), besseres Verstehen der Lieferanten-Verkaufsstrategien durch den Einkäufer und eine lückenlose Historie mit jedem Lieferanten verbessert die Verhandlungsposition jedes Einkäufer.

tragsportfolio zusammengestellt, das dessen Umsatz erhöht. Der ‚Rabatt‘ bezieht sich auf die Umsatzhöhe beim Lieferanten und nicht mehr auf die Stückzahl eines bestellten Produktes; Abb. 3. Somit sind selbst für kleine Abnahmekontingente in Auftragportfolios bessere Preise erzielbar. Außerdem reduziert sich dadurch die Anzahl der

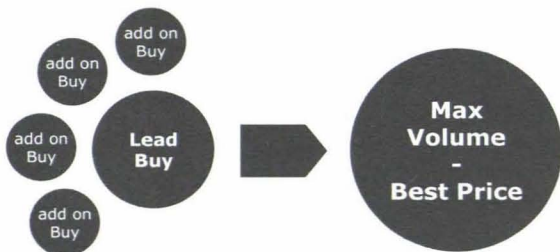


Abb. 3. Order Bündelung: der größte Auftrag übernimmt den ‚Lead‘. Die anderen Aufträge ‚hängen‘ sich an; das Umsatzvolumen wächst mit jedem ‚add on‘. IT Lock- und Kontrollmechanismen stellen sicher, dass weder Aufträge vergessen noch mehrfach gebucht werden

Lieferanten und somit der Lieferanten-schnittstellen. Das Risiko bei manueller Verarbeitung kleinere Order zu vergessen oder mehrfach zu platzieren entfällt in einem SRM System. Lock- und Kontrollmechanismen garantieren selbst über geografische und organisatorische Grenzen hinweg eine einwandfreie Order Bündelung.

*Visualisierung der Preis-Strategie Ihrer Lieferanten:*

Die Sichtbarmachung der Lieferantestärken und -schwächen sowie der Lieferanten-Preisstrategien sind wesentliche Elemente in der Vorbereitung für Preisverhandlungen.

Für jeden Einkäufer ist eine lückenlose Lieferantenhistorie essentiell für

bereitet. IT unterstützte Systeme bieten den Vorteil einer weitgehend automatisierten Datenerfassung sowie eines flexiblen Abrufs von gespeicherter Information. Durch die Verwendung von ‚Business Intelligence‘ Komponenten ist der Einkäufer selbst in der Lage die gewünschte Darstellung oder den nötigen Vergleich zu gestalten. Das Warten auf IT Unterstützung durch einen IT Spezialisten entfällt.

Abbildung 4 zeigt z. B. Lieferantenvergleiche auf Preisbasis. Ähnliche Auswertungen sind mit jedem anderen Kriterium möglich, wie z. B. Produktqualität, Liefertreue, unerwartete Zusatzkosten, ... Natürlich können auch mehrere Kriterien verknüpft dargestellt werden.

*Markt und Kauf Statistik:*

Oft hat der Einkäufer Fragen aus der Finanzabteilung oder der Vorstandsetage zu beantworten, die viel Aufbereitungszeit in Anspruch nehmen. Die ‚Markt und Kauf Statistik‘ Funktion bringt auch hierbei eine Entlastung, da sie SRM-Module-übergreifend Daten verknüpft.

*„Optimal Buy“ Szenarien erkennen und bestimmen:*

Durch industriespezifisch standardisierte und IT-gestützte Erfassung des Waren- und Dienstleistungs-

bedarfs wird ein homogenes und auf nachvollziehbaren Fakten gestütztes Risikomanagement innerhalb des Beschaffungsvorgangs ermöglicht.

Dazu werden pro Warengruppe vergleichbare Parameter erfasst, standardisiert, und als Grundlage für notwendige Entscheidungen, wie z. B. ‚Make or Buy‘ oder ‚Offshore vs. Nearshore‘ herangezogen.

Je nach strategischer Bedeutung der zu beschaffenden Waren und Dienstleistungen kann der Mix aus Beschaffungsrisiko, Preis und Qualität unterschiedlich gewichtet und somit eine Kaufentscheidung im Hinblick auf den Verwendungszweck unterstützt werden.

Im ‚Material Demand Module‘ werden die aktuellen Bestellungen aus den Fachabteilungen erfasst und verwaltet. Die Zuordnung zum Lieferanten nimmt der Einkäufer im ‚Purchase Module‘ vor.

Das ‚Purchase Forecast Module‘ ist besonders bei Rohstoffen und Produkten die starken Preisschwankungen unterliegen, zu empfehlen.

Die ‚Purchase Planner‘ Funktion daraus unterstützt eine vorausschauende Planung und ermöglicht mittels Modellkalkulation das Ermitteln des optimalen Kaufzeitpunktes. Dabei fließen in die Kalkulation Lieferbedingungen genau so ein wie eventuell anfallende Zusatzkosten, z. B. Lagerhaltungskosten und eine etwaige Risikobewertung.

Abb. 6 zeigt einen Ausschnitt aus einem ‚Purchase Planner‘ (PTS 2007) mit dem der Strategische Einkäufer

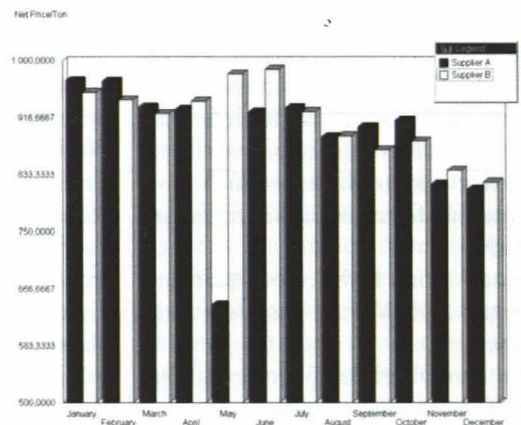


Abb. 4. Vergleich von Preisstrategien zweier Lieferanten: Supplier A versucht durch besonders günstige Preisgestaltung ins Geschäft zu kommen um dann sprunghaft den Preis an die Marktsituation anzupassen während Supplier B mit moderaten Preisschwankungen eine gewisse Konstanz zeigt. Mit Hilfe dieser historischen Datenerfassung kann der Einkäufer seine Einkaufsstrategie im Vorfeld festlegen

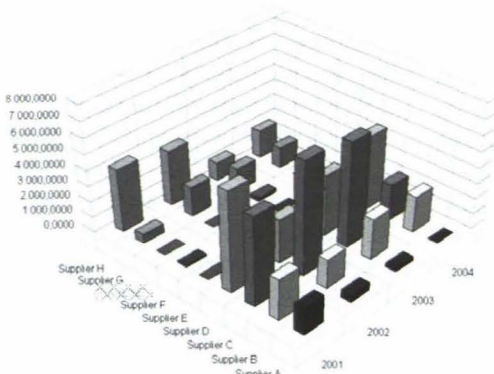


Abb. 5. Wer war wann mein Hauptlieferant? Welcher Lieferant hat wann mit mir den größten Umsatz gemacht? Fragen, die die ‚Markt und Kauf Statistik‘-Funktion beantworten hilft

seine ausgehandelten Konditionen an seine Kollegen weiter kommuniziert.

*Interaktion zwischen CRM und SRM Systemen*

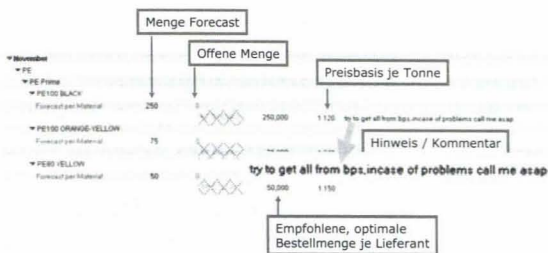


Abb. 6. Der Strategische Einkäufer hat in unserem Beispiel Rahmenbedingungen ausverhandelt und im ‚Purchasing Planner‘ mit seinem Kommentar hinterlegt. Der lokale Einkäufer ist somit zum Bestellzeitpunkt informiert.

Ein vernünftig eingesetztes CRM (Customer Relationship Management) System erfasst nicht nur die IST Situation der eigenen Kunden, sondern ermöglicht auch einen Ausblick auf potentielle Bestellungen in der nahen Zukunft. Diese ‚Forecast‘ Information wird von einem modernen SRM System ‚automatisch‘ übernommen, um dem Einkäufer sein Einkaufs-Forecasting zu ermöglichen.

‚automatisch‘ in diesem Zusammenhang bedeutet, dass über eine Software Schnittstelle mittels Produktverkaufs-Forecast eine Rohstoffbedarfsrechnung für den Strategischen Einkäufer erstellt wird. Dies ist besonders für rohstoffintensive Produktionen ein essentieller Ansatz.

Das Zusammenführen von Daten aus CRM mit den Planungsfunktionen von SRM kann, je nach Unternehmen, genau so wichtig sein, wie das Zusammenwirken von CRM mit ERP Systemen (Enterprise Resource Planning Systemen).

für einen strategischen Einkauf zu definieren. Die Schlüsselfrage ist zu beantworten:

*Wo sind die größten Einsparpotentiale zu erwarten?*

Diese können ein große Anzahl relativ billiger Produkte oder vielleicht eine geringe Menge teuren Rohstoffs sein, der großen Preisschwankungen auf verschiedenen geografischen Märkten unterworfen ist.

In einem Workshop werden die größten ‚Einkaufskostentreiber‘ identifiziert und analysiert mit welchem Werkzeug aus dem SRM Baukasten Einsparungen ermöglicht werden können. Dann werden den ‚Einkaufskostentreibern‘ und den ausgewählten Werkzeugen messbare Ziele (% Einsparung, exakte Lieferung, Qualitätsmerkmale, etc) zugeordnet und die einzelnen Hauptaktivitäten mit Milestones versehen.

Die erste Hauptaktivität sollte eine konzernweite Analyse und Standardisierung der einzukaufenden Produkte, der Lieferanten und des aktuellen Bestandes sein. Sofortiges Einsparpotential wird damit realisiert und für einen reibungslosen Ablauf in der Zukunft eine einheitliche Informationsbasis geschaffen.

**Transformation vom lokalen zum strategischen Einkauf (Abb. 7.)**

Der Schritt vom lokalen zum strategischen Einkauf ist nicht immer eine logische Folge des ersten Schrittes: der Einführung eines IT unterstützten Einkaufsprozesses.

Auswertungen der Einkaufsdaten und Überlegungen sind nötig, um die Stoßrichtung

So hat zum Beispiel Bombardier Transportation durch diesen Lieferantanalyse- und Produktstandardisierungs-Schritt und den daraus resultierenden Lieferantenüberblick und verbesserten Lieferkonditionen Einsparungen in der Höhe von 30% innerhalb der ersten drei Jahre erzielt. Dabei waren ursprünglich nur Einsparungen von drei bis fünf Prozent pro Jahr geplant. Bei einem jährlichen Einkaufsvolumen von 900 € Millionen ein beträchtlicher Betrag (Trillium 2006).

Als nächstes werden die ausgewählten SRM Komponenten in das bestehende DeskTop Einkaufssystem integriert.

Historische Daten über getätigte Einkaufsvorgänge können nun erfasst werden. Das SRM System beginnt alle relevanten Einkaufs- und Lieferantendaten zu registrieren. Etwa sechs Monate nach Projektstart steht dem Strategische Einkäufer das SRM System zum Erstellen seiner Einkaufsstrategien voll zur Verfügung. Weitere Kosteneinsparungen beim Einkaufsbudget können dann durch den Einkäufer realisiert werden.

**Beispiele aus der Praxis:**

Zwei Beispiele aus der Praxis von zwei Unternehmen, die gegensätzlicher nicht sein könnten, zeigen sowohl die ganze Palette ähnlich gelagerter Probleme im SCM als auch den gemeinsamen erfolgreichen Lösungsansatz.

■ I. Bombardier Transportation, kana-

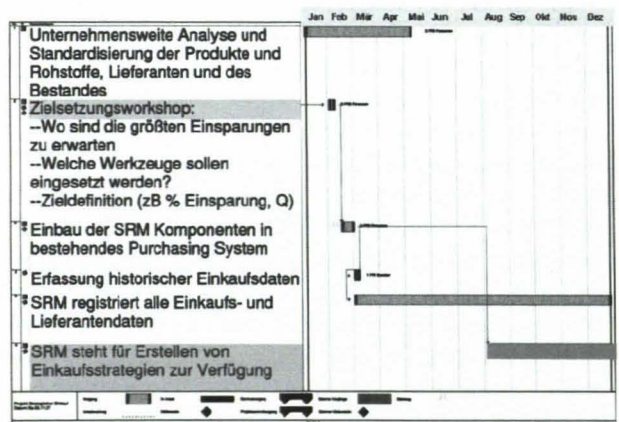


Abb. 7. High Level Projektplan für die Transformation vom lokalen zum strategischen Einkauf

discher Weltmarktführer bei Eisenbahnbahzubehör mit 42 Produktionsstätten in 21 Ländern und 200.000

Lieferanten von 2,8 Millionen Produkten und

- 2. PipeLife Rohrsysteme dienen hauptsächlich dem Transport von Wasser in reinem oder verschmutztem Zustand. Produziert wird an 30 Standorten in 22 Ländern; beliefert von wenigen 100 Lieferanten mit annähernd gleich vielen Produkten und Rohstoffen.

*Bombardier Transportation (Trillium 2006):*

Nach Jahren der Akquisition und Konsolidierung von verschiedensten Produktionsstätten hatte eine Bestandsaufnahme die hohe Anzahl von Lieferanten und Produkten ans Licht gebracht. Ein konzernweites Analyse- und Standardisierungsprojekt sollte die ‚Supply Chain‘ effizienter gestalten und dabei Einsparungen in der Höhe von jährlich 3–5 % liefern. Durch cleveren Einsatz eines IT Werkzeuges wurden innerhalb der ersten drei Jahre bereits 30 % Einsparung erzielt (900 Millionen Euro).

Über neun Millionen Datensätze in 5 Sprachen und auf 70 Datenbanken mussten dabei standardisiert, bereinigt und ergänzt werden. Eine Aufgabe, die weder manuell noch durch programmiertechnischen Aufwand innerhalb von vier Monaten zu schaffen ist. Nur ein IT-Werkzeug, in dem die jahrelange Erfahrung aus ähnlich gelagerten Problemstellungen abgebildet ist, kann hier zu einem wirtschaftlichen Gesamterfolg beitragen.

Auf Grund der Konzeption des eingesetzten IT-Werkzeuges konnte das Analyse- und Standardisierungsprojekt parallel zur laufenden Produktion abgewickelt werden. Durch die kurze Laufzeit wurden bereits Einsparungen im Jahr des Projektstarts realisiert und der verbesserte Überblick bei Bestellungen erlaubt einen Abgleich gegen den konzernweiten Bestand. Dadurch wird manche Lieferantenbestellung zur internen Bestellung bei einem Schwesterwerk.

Unter anderem wurde auch ein Lieferant entdeckt, mit dem ein tatsächlicher Umsatz von 100 Millionen Euro getätigt wird anstelle von zuvor erwarteten 3–4 Millionen Euro.

Als weiteren Zusatznutzen wurden neben besseren Verhandlungsposi-

tionen bei Lieferanten deren Anzahl reduziert, Liefertreue verbessert, die Lagerhaltung optimiert, aktuelles und verlässliches konzernweites Reporting etabliert, was sich wiederum auf den eigenen Verkauf positiv auswirkte.

All dies wurde mit einem Projektaufwand von zwölf Personenmonaten in nur drei Monaten Laufzeit verwirklicht. (Weitere Details zum eingesetzten IT-Werkzeug können vom Autor angefordert werden).

*PipeLife (PTS 2007):*

Das internationale Unternehmen mit Hauptsitz südlich von Wien ist global ausgerichtet.

PipeLife Produkte müssen auf Grund ihrer Beschaffenheit in Kundennähe produziert werden. Die Anzahl der Produkte, die täglich eingekauft werden, ist überschaubar. Der Einkaufsmarkt ist jedoch geprägt von günstigen, aber qualitativ hochwertigen Rohstoffen und großen Bedarfsmengen, die wiederum nennenswerten Weltmarkt-Preisschwankungen unterliegen. Preisschwankungen, die oft von PipeLife's Bedarfsmengen mit beeinflusst werden.

Eine wohl überlegte Einkaufspolitik, die sowohl mengenmäßig als auch geografisch strategisch geplant und verhandelt werden muss, benötigt ein gut funktionierendes IT Werkzeug um von einem relativ kleinen Team bewältigt werden zu können. Ein IT Werkzeug, das sowohl die PipeLife Daten als auch Weltmarktdaten ständig im Zugriff hat und intelligent verknüpft. PipeLife setzt daher Module aus dem SRM Baukasten ein (PTS 2007).

### Conclusion

Potential für Einsparungen im unternehmensweiten Einkauf ist besonders in kapitalintensiven Unternehmen (mit Beschaffungskosten höher als 50% der Gesamtkosten) mit mehreren autarken Produktionsstätten vorhanden, wie diese beiden Beispiele zeigen. Diese Tatsache bringt den traditionellen Einkauf unternehmensweit in eine strategische Position. Für die Umsetzung dieser strategischen Position sind die nötigen Informationen im Unternehmen selbst vorhanden und im Internet zu finden.

Ein Strategischer Einkäufer, unterstützt durch verfügbare Daten-Standardisierungswerkzeuge, ermöglicht daher rasch realisierbare Einsparungen.

Durch den Einsatz von SRM Systemkomponenten wird es ihm ermöglicht, in seinem Tagesgeschäft laufend weitere Einsparungen zu realisieren.

Bei einer Integration von SRM mit ERP und CRM Systemen reduzieren sich nicht nur die Planungs- und Einkaufszyklen, sondern es wird auch die Supply Chain Effizienz vorangetrieben und damit zusätzliches Einsparpotential gehoben.

Der Fokus auf den unternehmensweiten Einkauf kommt also nicht von ungefähr. Einkaufsabteilungen sind oftmals personell dünn ausgestattet, obwohl der Kostendruck wächst. Ihre Effizienz kann also durchaus mit sinnvollen Mitteln aus der IT gesteigert werden, ohne sofort zu Personalmaßnahmen greifen zu müssen.

### Acknowledgement

Firma Trillium Deutschland für die freundliche Unterstützung beim Zusammenstellen des Bombardier Praxisberichts

Firma PipeLife International, im speziellen Herrn Oyvind Seeberg für die freundliche Unterstützung beim Zusammenstellen des PipeLife Praxisberichts

PTS Wien, besonders Herrn Paul Szisz für das zur Verfügungstellen der SCM-PTS.purchasing.suite Produktinformation sowie aller verwendeten Abbildungen

[www.proteamsolutions.com](http://www.proteamsolutions.com)

e-Mail:

[paul.szisz@proteamsolutions.com](mailto:paul.szisz@proteamsolutions.com)

### References

- 1. PTS 2007: SRM - Supplier Relationship Management. Das erfahrene Wiener Softwarehaus PTS unterstützt seit Jahren innovative Unternehmen bei der Umsetzung von Anforderungen Strategischer Einkäufer mit seinem Supplier Relationship Management System PTS.purchasing.suite.  
[www.proteamsolutions.com](http://www.proteamsolutions.com)  
e-Mail: [paul@proteamsolutions.com](mailto:paul@proteamsolutions.com)
- 2. Trillium 2006: Sonderdruck der Firma Harte-Hanks Trillium Soft-

ware aus ESCM – European Supply Chain Management,  
www.trilliumsoftware.de  
e-Mail: Klaus.Webersinke@Trillium-Software.com

#### Autor

DI Peter Fessl, e-Mail: pfessl@tele2.at, geboren 1947, studierte Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der Technischen Universität in Graz und graduierte zum Diplomingenieur 1973.

Seit Jahresbeginn 2006 ist er als Berater für den Einsatz von Internettechnologien im Zusammenspiel mit Unternehmensprozessen tätig; speziell für globales Supply Chain Management, globales Reporting, Optimierung von Geschäftsprozessen und Unternehmensorganisationen.

DI Fessl war von 1973 bis 2005 bei IBM in Deutschland, UK und Österreich in verschiedensten Managementpositionen tätig. Fachliche Schwerpunkte in diesen Jahren waren

- Softwareentwicklung, sowohl von Betriebssystemen als auch von Software für Geschäfts- und Produktionsprozesse der Fertigungsindustrie
- Abwicklung von komplexen und multikulturellen Kundenprojekten, finanziert von der Weltbank oder der Europäischen Union; so zum Beispiel
  - 1992 verantwortlich für die Entwicklung und Implementierung des tschechischen Steuersystems

- 1994 Computertisierung des rumänischen Zolls

- 1996 Computertisierung von 400 polnischen Krankenhäusern

- verantwortlich für die Akquisition von großen Outsourcing-Projekten im internationalen Umfeld



**Dipl.-Ing.  
Peter Fessl**

#### Glossary

CRM – Customer Relationship Management, die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen

DeskTop Einkaufssystem ist ein Anwendungsprogramm, mit dem Mitarbeiter eines Unternehmens Waren und Dienstleistungen bestellen können. Auch als eProcurement bezeichnet.

ERP – Enterprise Resource Planning (auf Deutsch in etwa „Planung der Unternehmensressourcen“) bezeichnet die unternehmerische Aufgabe, die in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Kapital, Betriebsmittel oder Personal) möglichst effizient für den betrieblichen Ablauf einzusetzen.

MRO – Maintenance, Repair and Operations, indirekter Waren- und Dienstleistungsbedarf in der Produktion oder auch Verbrauchsmaterialien eines Industriebetriebes

Supply Chain (deutsch: „Versorgungskette“, „Lieferkette“, „logistische Kette“ oder auch „Wertschöpfungs-

kette“) bezeichnet man ein unternehmensübergreifendes virtuelles Organisationsgebilde (Netzwerk), das als gesamtheitlich zu betrachtendes Leistungssystem spezifische Wirtschaftsgüter für einen definierten Zielmarkt hervorbringt. Im Extrem kann die Supply Chain dabei von der Rohstoffgewinnung bis zum Recycling (manchmal auch der Entsorgung) von Alt-Produkten reichen.

SCM – Supply Chain Management zielt in diesem Sinne auf eine langfristige (strategische), mittelfristige (taktische) und kurzfristige (operative) Verbesserung von Effektivität und Effizienz industrieller Wertschöpfungsketten ab, und dient mit der IT Unterstützung der Integration aller Unternehmensaktivitäten von der Rohstoffbeschaffung bis zum Verkauf an den Endkunden in einen nahtlosen Prozess. Alternativ werden auch die Begriffe „Versorgungskettenmanagement“ und „Lieferkettenmanagement“ verwendet.



W I N G

Die WirtschaftsiNGenieure

#### Sehr geehrtes WING-Mitglied!

Der Österreichische Verband der Wirtschaftsingenieure WING wünscht all seinen Mitgliedern ein frohes Weihnachtsfest und ein gesundes, erfolgreiches Jahr 2008! Wir möchten Ihnen auf diesem Wege für Ihre Mitgliedschaft danken und hoffen, dass wir Ihnen auch im Neuen Jahr eine Reihe interessanter Informationen, Vorträge und Veranstaltungen präsentieren können. Wir freuen uns, Ihnen auch 2008 als Plattform und Netzwerk zur Verfügung zu stehen.

Mit besten Grüßen  
Ihr WING-Team

