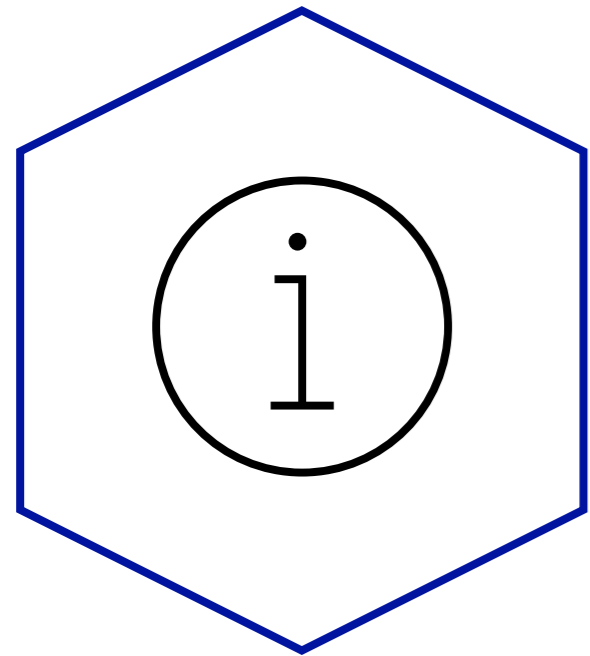


Back-Office Modelle im Einkauf

Relevanz, Konzeption und Evaluierung von Back-Office Modellen in der Einkaufspraxis

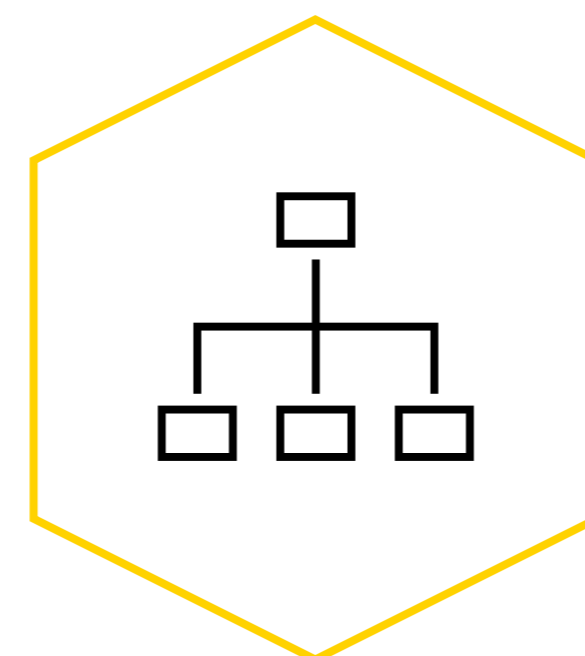
Inhaltsverzeichnis



Hintergrund
und Umfang
der Studie



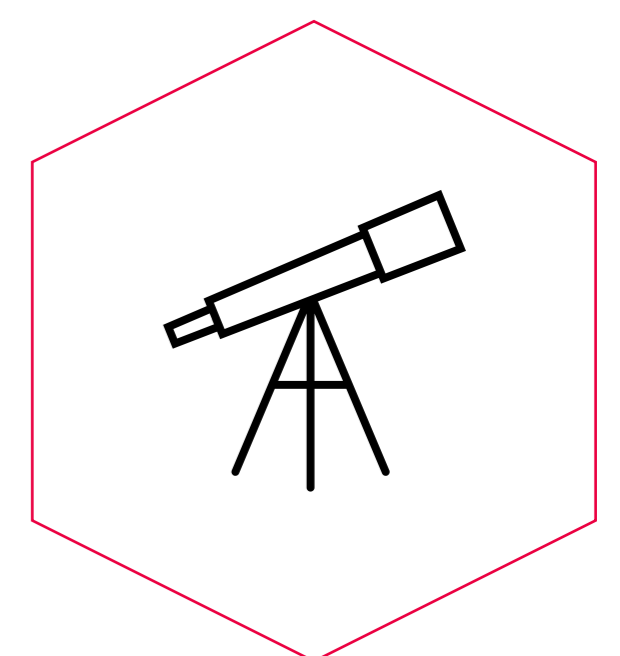
Rolle von Back-
Office
Einheiten



Back-Office
Einheiten im
Einkauf



Befragungs-
ergebnisse



Ausblick zu
Back-Office
Einheiten im
Einkauf

Hintergrund und Umfang der Studie



Ziel der Studie:

Zielsetzung der Studie ist es, verschiedene Back-Office Organisationsmodelle vorzustellen, auf ihre Praxistauglichkeit für den Einkauf zu prüfen und den Einsatz in der Praxis zu bewerten.

Hierfür wurde eine Umfrage mit Einkaufsverantwortlichen durchgeführt, um die Anwendung von Back-Office Modellen zur Bündelung unterstützender Aufgaben in Einkaufsorganisationen zu untersuchen.

Durch die Studie soll aufgezeigt werden, welche Prozesse zur Durchführung im Back-Office geeignet sind und welche unterschiedlichen Gestaltungsformen existieren.

In der vorliegenden Studie werden die folgenden Fragen beantwortet:

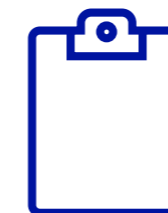
- 1) Weshalb werden Back-Office Lösungen in Einkaufsorganisationen verwendet?
- 2) Welche Varianten an Back-Office Lösungen werden grundsätzlich unterschieden, und was sind deren Vor- und Nachteile?
- 3) Welche Back-Office Lösungen gibt es in der Unternehmenspraxis und mit welcher Zielsetzung werden sie betrieben?
- 4) Wie werden unterstützende Aufgaben im strategischen Materialgruppenmanagement durchgeführt?



Initiatoren der Befragung:

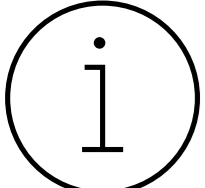
Die Befragung wurde im Rahmen einer Masterthesis im berufsbegleitenden Programm International Supply Chain Management am Institut für Prozessmanagement und Digitale Transformation (IPD) der FH Münster in Kooperation mit der Hochschule Osnabrück und der Saxion Hoogeschool Enschede durchgeführt.

Die verantwortlichen Personen waren Maximilian Matlik (GOcon, vormals B+K) und Prof. Dr. Wolfgang Buchholz (FH Münster). Der Ergebnisbericht wurde gestaltet von Laura Alassani (FH Münster).



Über die Befragung:

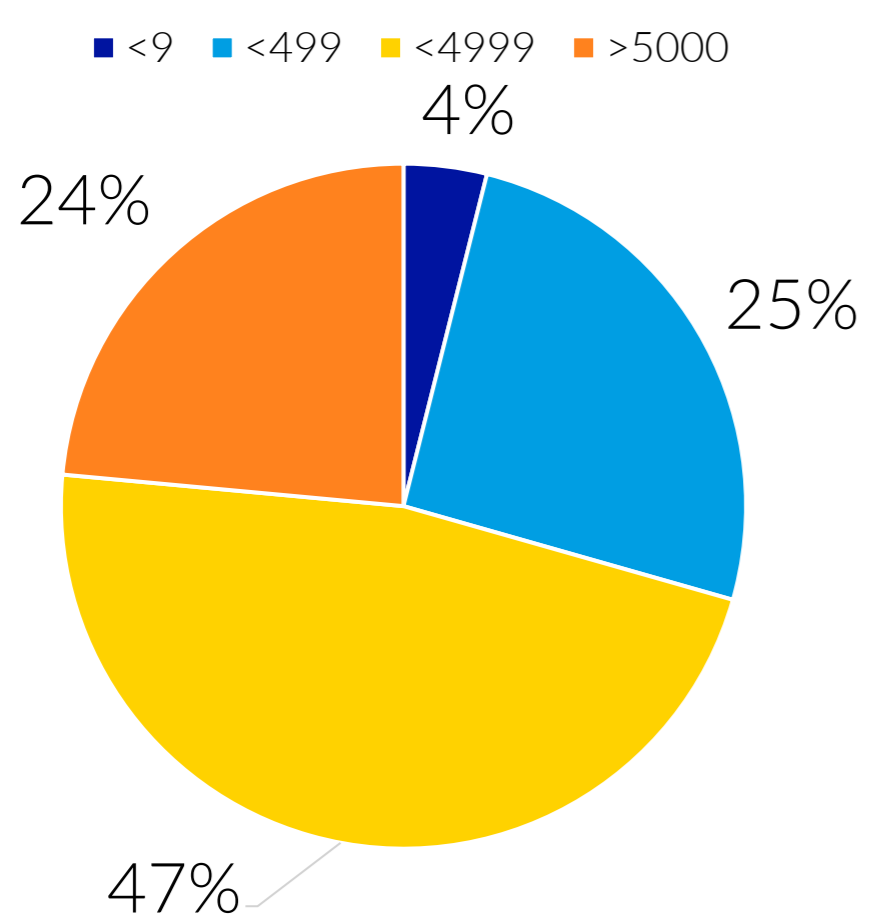
Innerhalb des Zeitraums von zwei Monaten Ende 2020 nahmen 67 Teilnehmer*innen an der Studie teil, von denen 51 die Umfrage vollständig beendeten. 84% der Befragungsteilnehmer*innen sind im produzierenden bzw. verarbeitenden Unternehmen tätig. Der Rest der Befragungsteilnehmer*innen arbeitet in Dienstleistungsunternehmen.



Allgemeine Daten

51
Befragungs-
teilnehmer

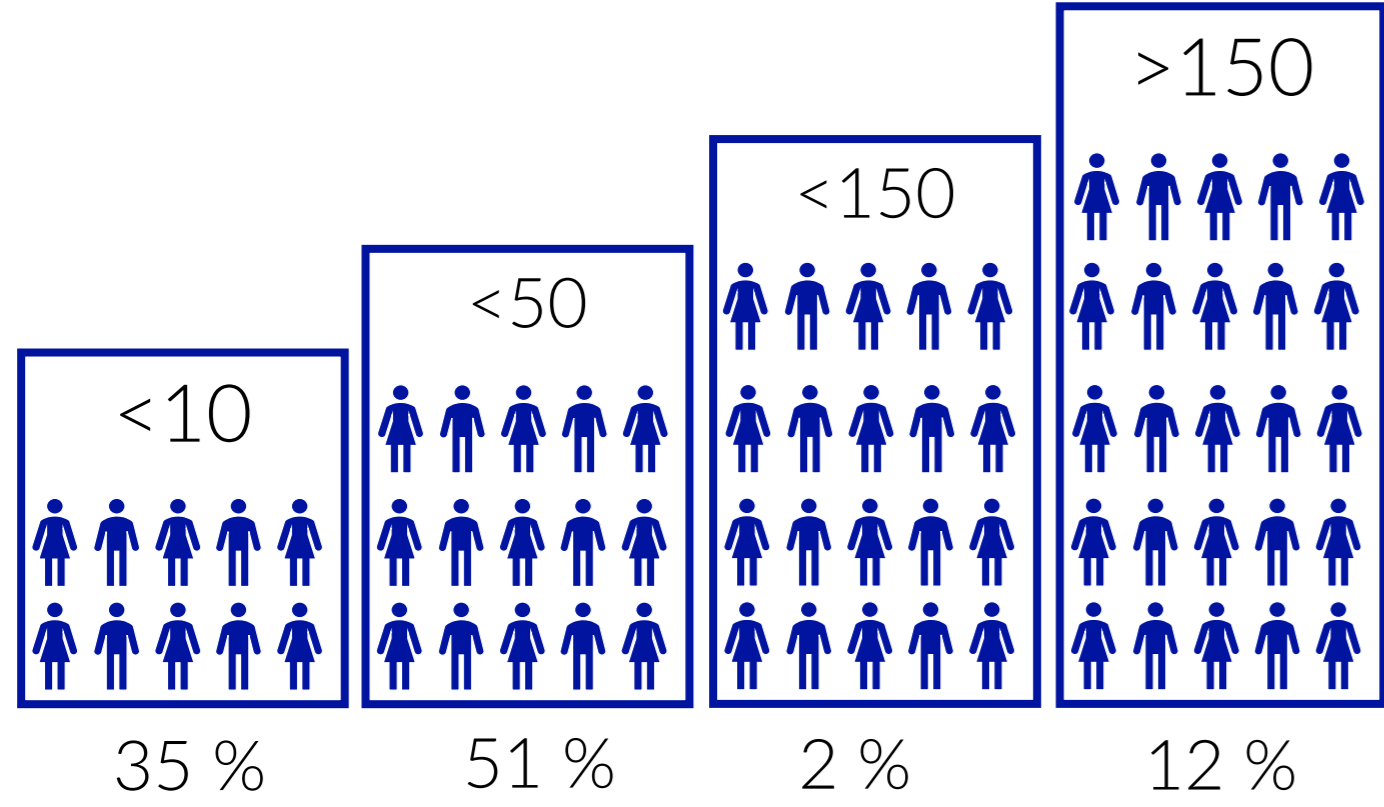
Mitarbeiteranzahl in den befragten Unternehmen



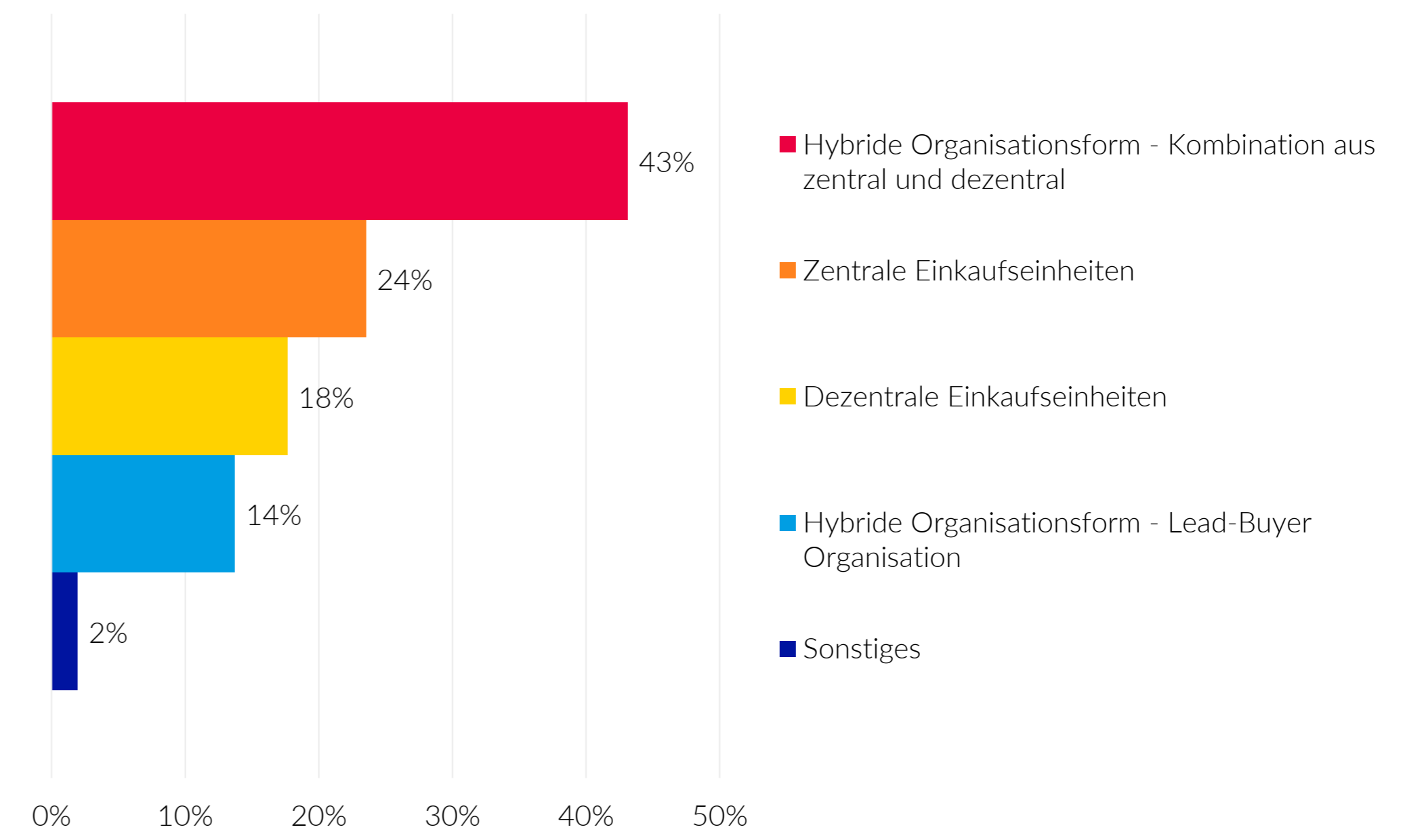
Trennung zwischen strategischem und operativem Einkauf

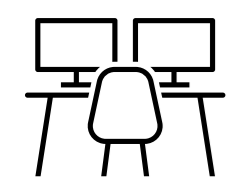


Mitarbeiteranzahl im Einkauf



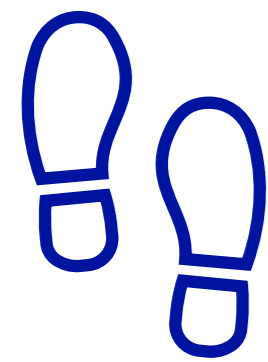
Struktur der Einkaufsorganisation in %



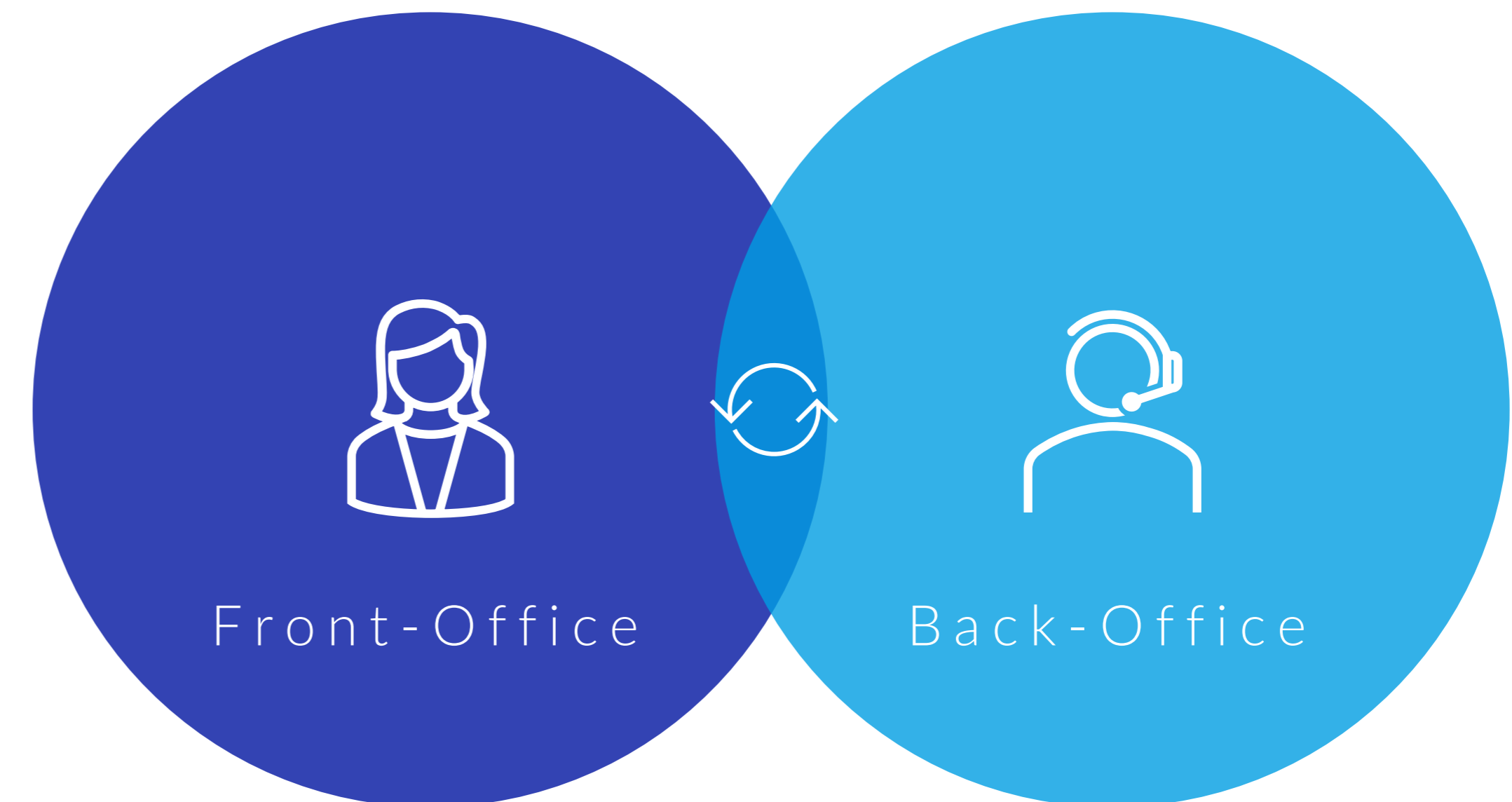


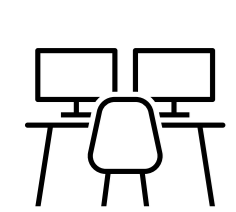
Rolle von Back-Office Einheiten (1/2)

Definition von Back-Offices



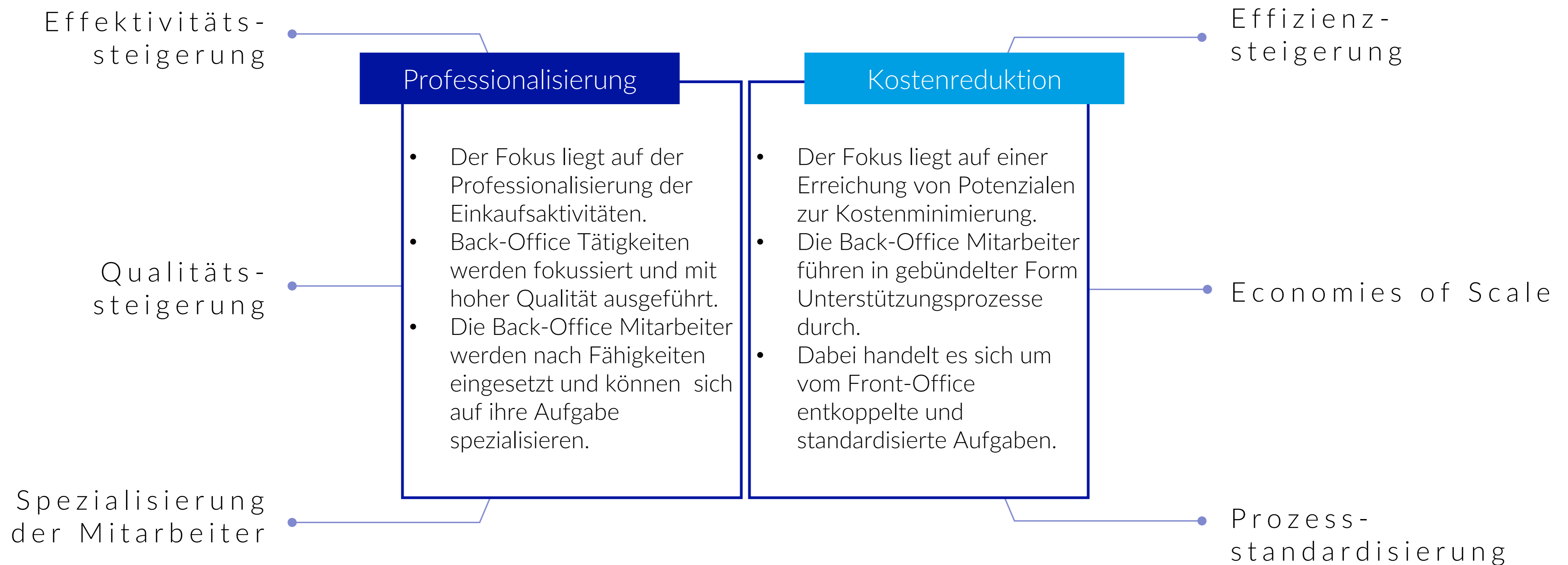
- Back-Office Modelle sind eine organisatorische Lösung, um dem Einkauf eine bessere Fokussierung auf dessen Kernkompetenzen zu ermöglichen.
- Dazu werden unterstützende und administrative Aufgaben aus dem Front-Office herausgelöst, um diese im Back-Office mit höherer Effizienz abwickeln zu können.
- Die Einkäufer im Front-Office haben mehr Ressourcen verfügbar, um sich effektiver auf ihre strategischen Kernaufgaben zu konzentrieren.
- Back-Office Aktivitäten werden ohne Kundenkontakt im Hintergrund ausgeführt. Im Back-Office werden Prozesse standardisiert und es können Economies of Scale genutzt werden.
- Unternehmen sollten entsprechend ihrer individuellen Strategien das passende Back-Office Modell auswählen und gestalten.
- Für die strategische Ausrichtung der Back-Offices kann grundsätzlich zwischen einer Professionalisierungs- und einer Kostenreduktionsstrategie unterschieden werden.

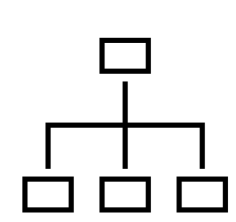




Rolle von Back-Office Einheiten (2/2)

Strategische Ausrichtung von Back-Offices

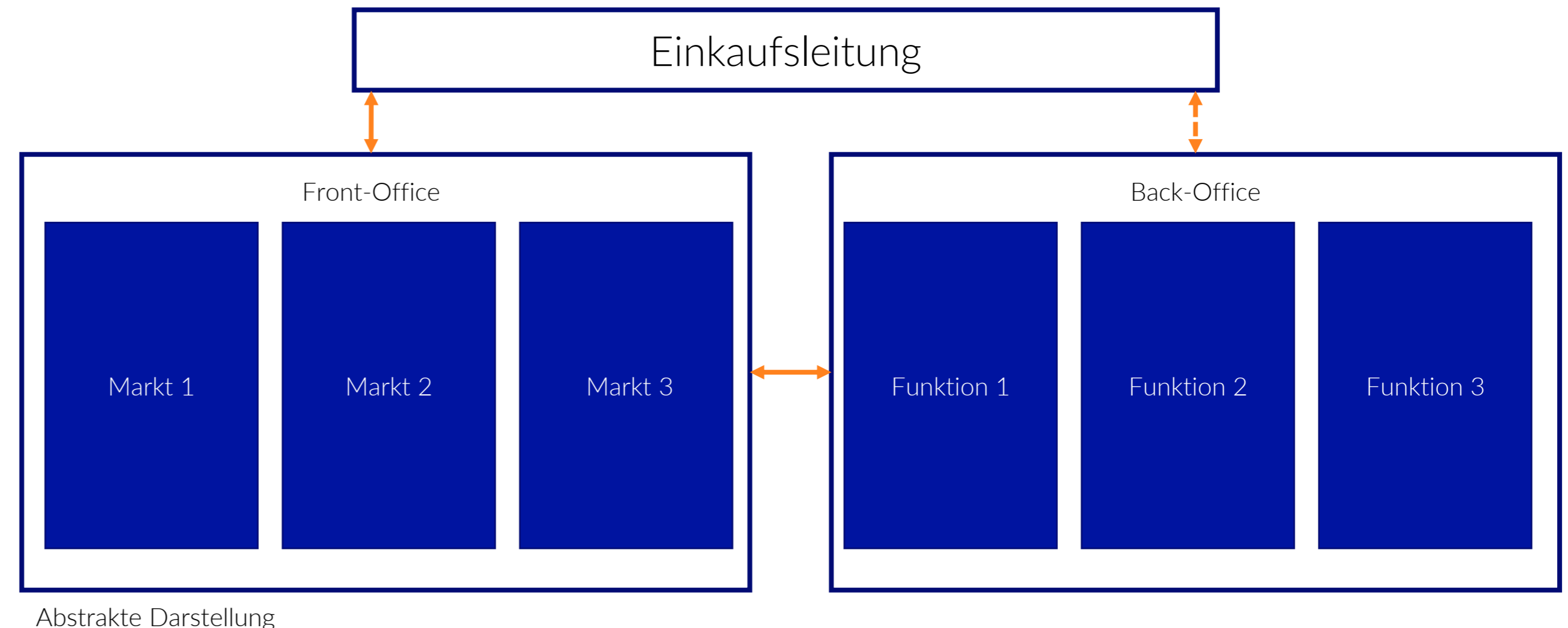


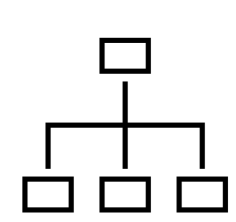


Back-Office Einheiten in Einkaufsorganisationen

Funktionsorientiertes Back-Office

- Es erfolgt eine klare Trennung zwischen Front- und Back-Office Funktionen.
- Die verwaltungs- und prozessorientierten Unterstützungsaufgaben werden in einer zentralen Einheit, dem Back-Office, gebündelt.
- Die im Back-Office bearbeiteten Aufgaben sind hoch standardisiert, wodurch Effizienzsteigerungen erreicht werden.
- Strategische Entscheidungen werden im Front-Office getroffen.
- Bedingt durch die Aufgabenzentralisierung im Back-Office müssen einheitliche Schnittstellen definiert werden.
- Durch einheitliche Schnittstellen kann sichergestellt werden, dass alle Informationen im Back-Office zur Verfügung stehen und die Aufgaben ausgeführt werden können.

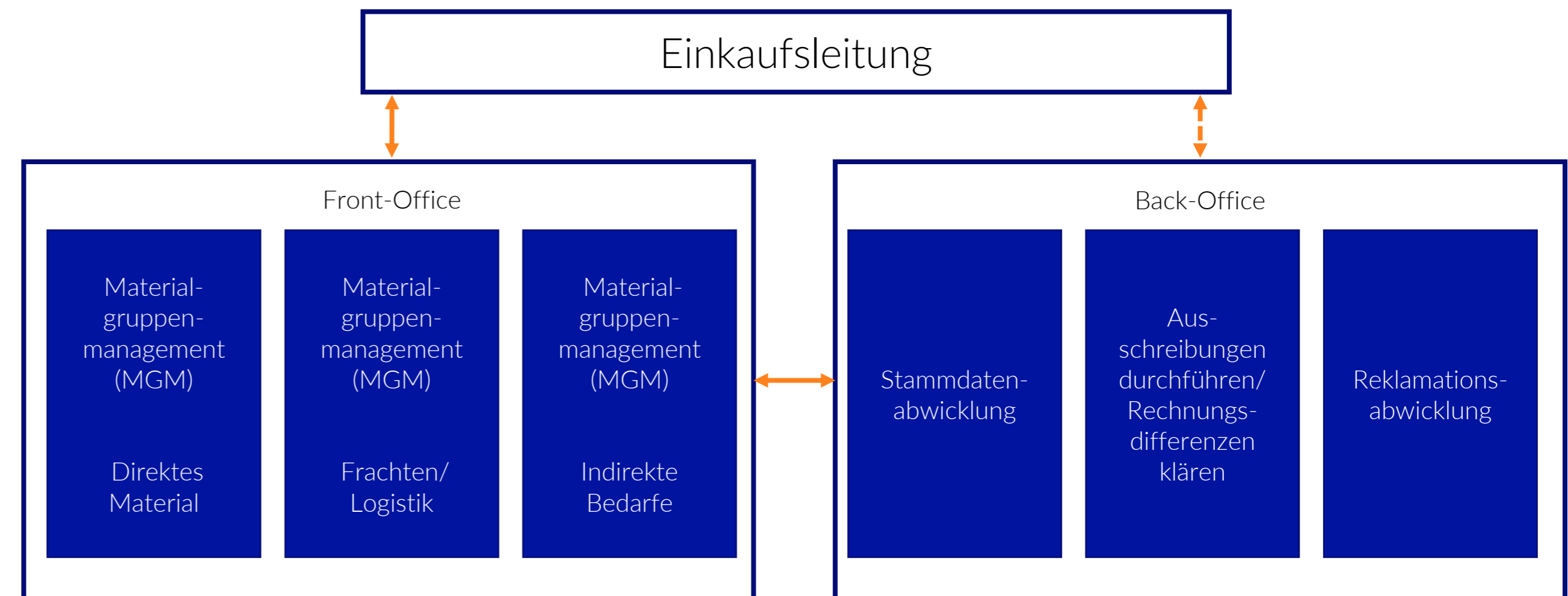




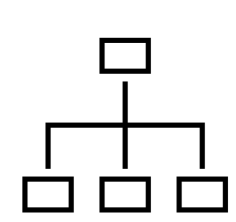
Back-Office Einheiten in Einkaufsorganisationen

Funktionsorientiertes Back-Office

- Im Front-Office wird die strategische Betreuung der Materialgruppen übernommen, Verantwortungsbereiche sind z.B.:
 - Direktes Material
 - Frachten und Logistik
 - Indirekte Bedarfe
- Im Back-Office werden unterstützende Einkaufsaufgaben für den strategischen Einkauf mit Wiederholungscharakter durchgeführt, diese können z.B. umfassen:
 - Bestell- und Rechnungsabwicklung
 - Stammdatenmanagement
 - Reklamationsabwicklung
 - Durchführen von Ausschreibungen
 - Lieferanten-Helpdesk



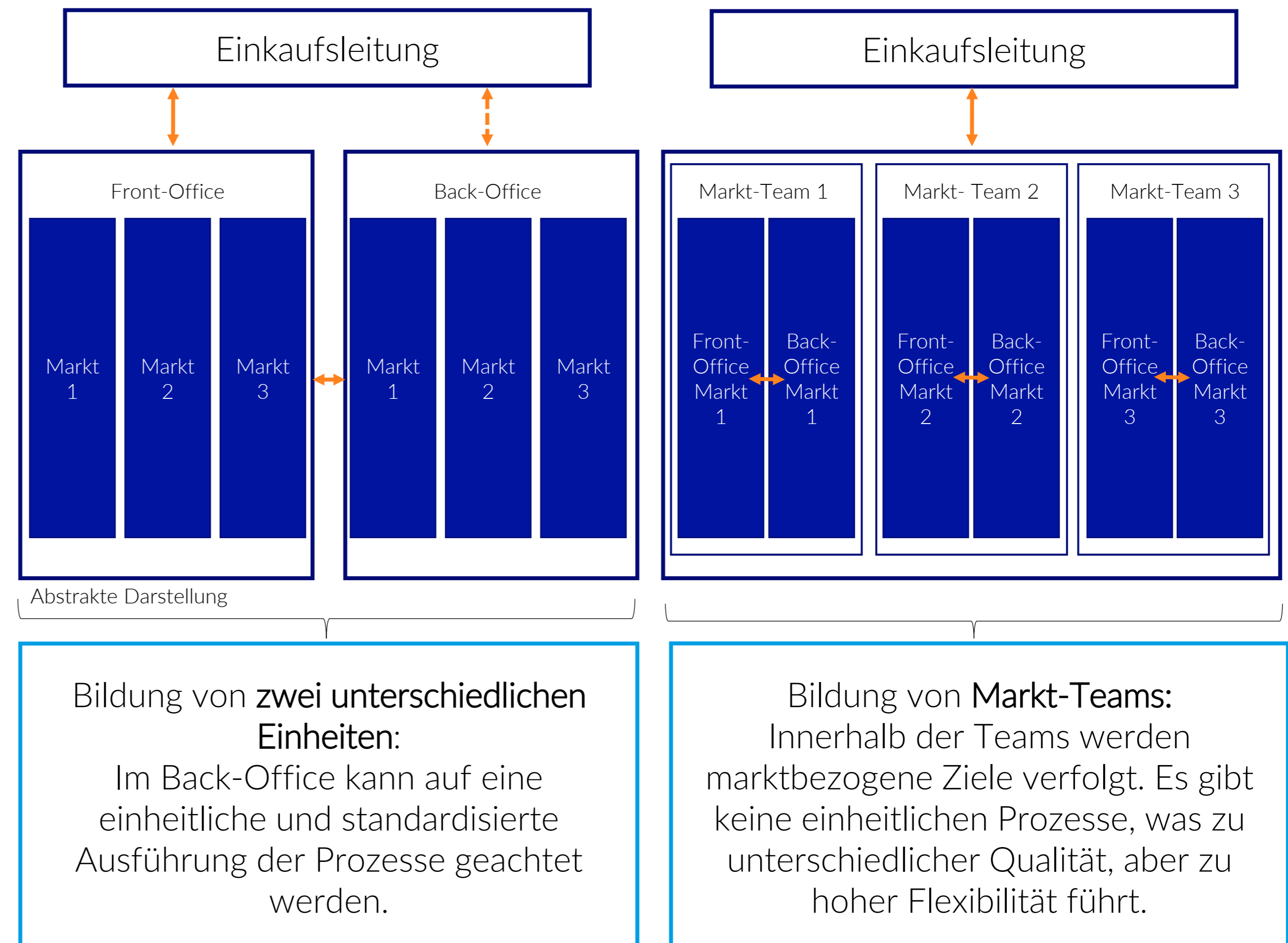
Beispielhafte Darstellung

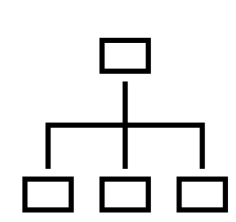


Back-Office Einheiten in Einkaufsorganisationen

Marktorientiertes Back-Office

- Es erfolgt ebenfalls eine Trennung zwischen Front- und Back-Office.
- Sowohl das Front-Office als auch das Back-Office sind nach Materialgruppen organisiert, sodass die Back-Office Mitarbeiter ebenfalls auf Materialgruppen und Beschaffungsmärkte spezialisiert sind.
- Sie können die unterstützenden Tätigkeiten organisatorisch getrennt vom Front-Office oder auch in Markt-Teams, die der jeweiligen Materialgruppe direkt zugeordnet sind, durchführen.
- Durch die Spezialisierung auf Materialgruppen, können die Markt-Teams gemeinsam eine effektive Zielerreichung realisieren.
- Eine enge Zusammenarbeit in den Markt-Teams ist ein kritischer Erfolgsfaktor.

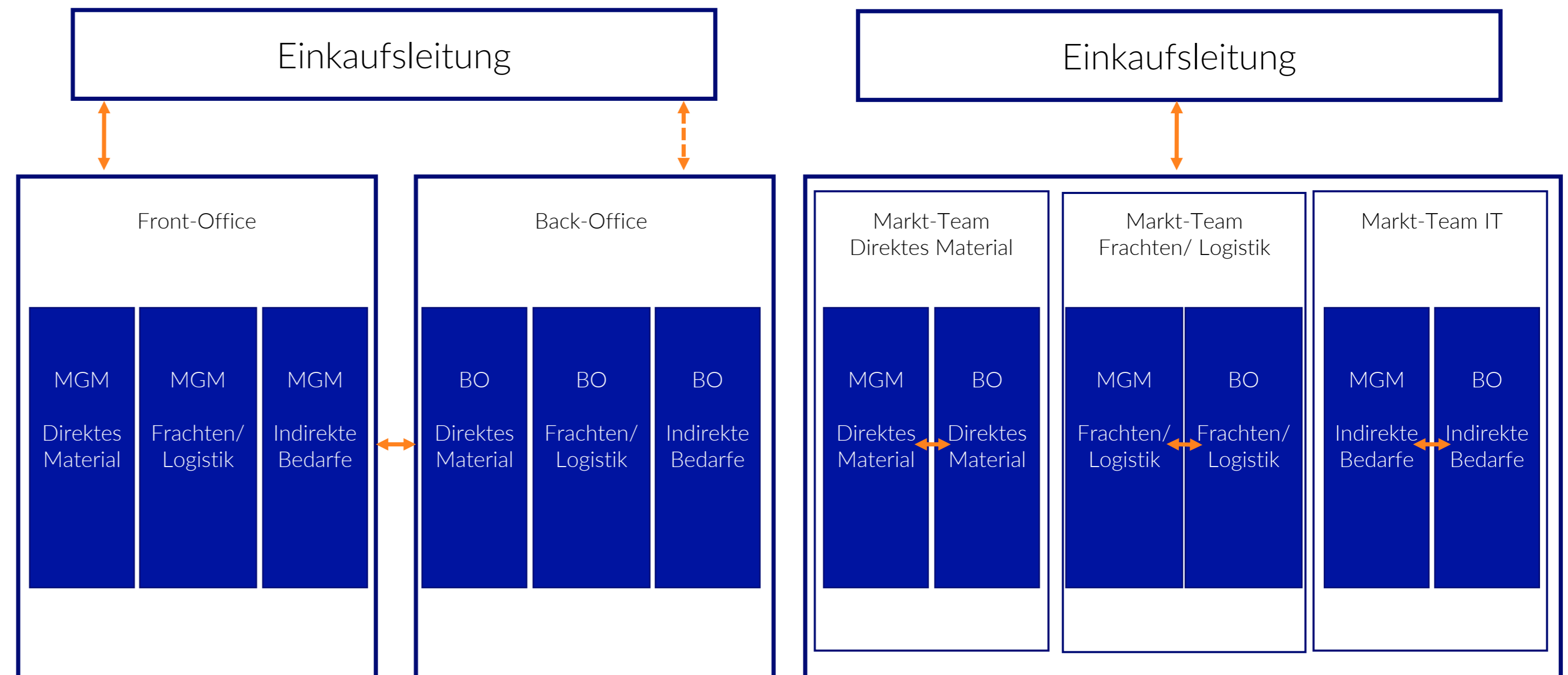




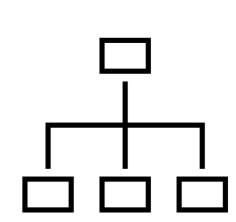
Back-Office Einheiten in Einkaufsorganisationen

Marktorientiertes Back-Office

- Die Durchführung der unterstützenden Tätigkeiten der Back-Office Mitarbeiter kann beispielsweise in nachfolgenden Materialgruppen erfolgen:
 - Direktes Material
 - Frachten und Logistik
 - Indirekte Bedarfe
- Weitere Aufgaben können an die Back-Office Mitarbeiter übergeben werden, da diese Erfahrungen in den Materialgruppen und Beschaffungsmärkten besitzen, hierzu zählen beispielsweise:
 - Datensammlung und -analysen
 - Marktanalysen
 - Spend Analysen
 - Vertragsmanagement



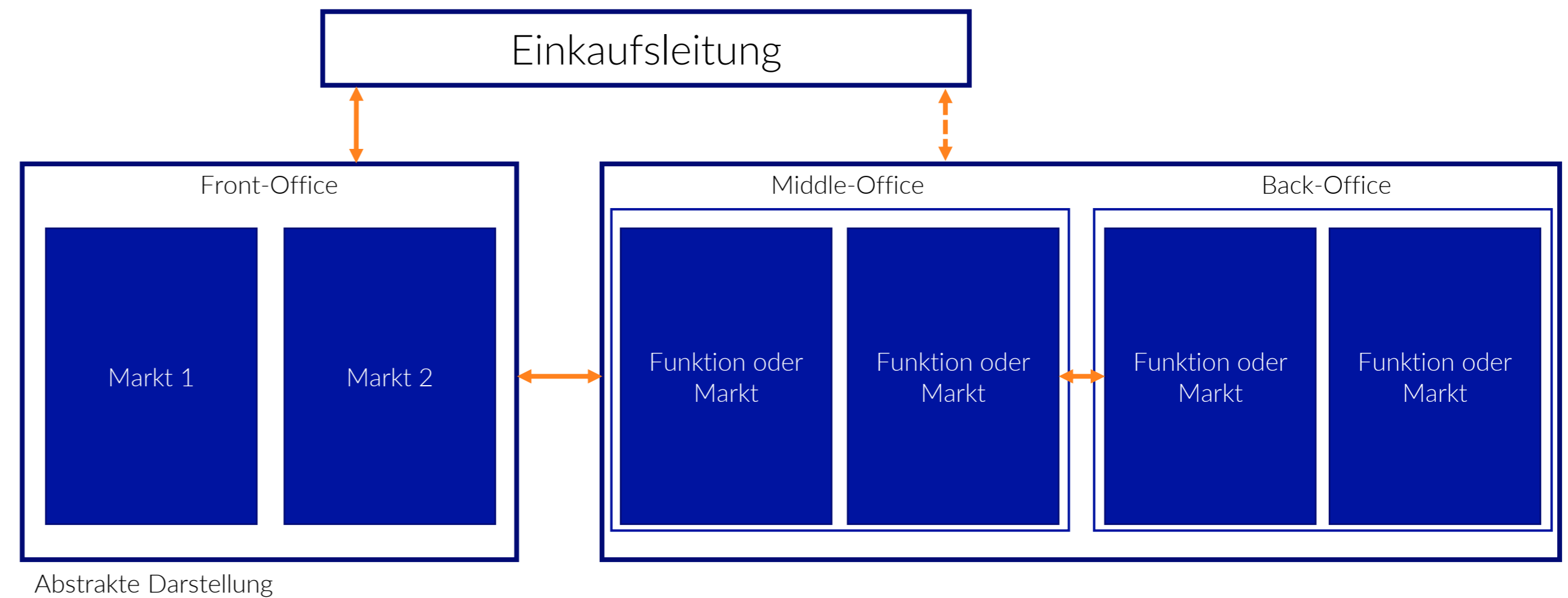
Beispielhafte Darstellung

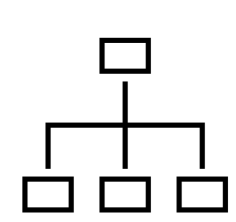


Back-Office Einheiten in Einkaufsorganisationen

Middle-Office

- Das Middle-Office Modell ist eine Weiterentwicklung des Front-/Back-Office Modells.
- Es wird eine weitere Einheit, das sog. Middle-Office, implementiert.
- Dem Middle-Office werden eher strategische Unterstützungsaufgaben zugeordnet.
- Während das Front-Office marktorientiert arbeitet, können Middle- und Back-Office funktional und/oder marktorientiert ausgerichtet sein.
- Insbesondere für das Back-Office bietet sich in diesem Modell eine funktionale Ausrichtung an, um hier die größtmöglichen Effizienzvorteile zu erzielen.

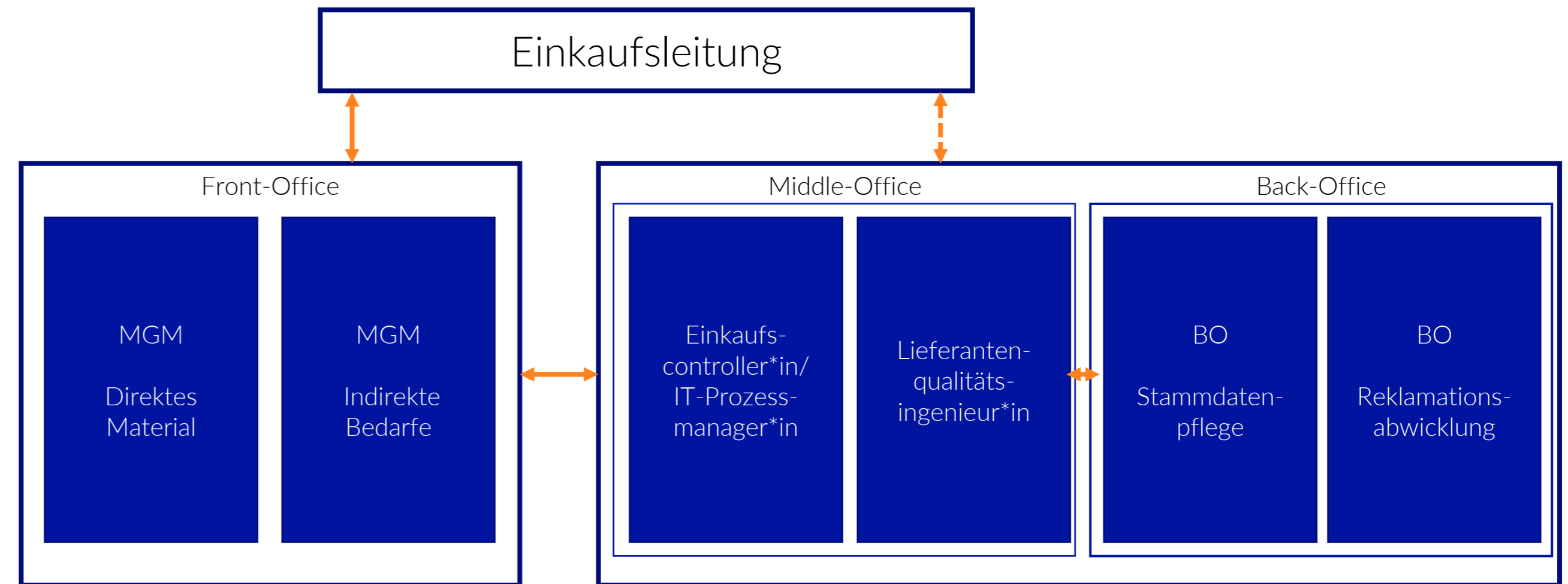




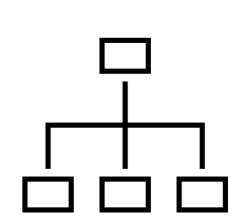
Back-Office Einheiten in Einkaufsorganisationen

Middle-Office

- Im Front-Office werden strategische Aufgaben durchgeführt, wie beispielsweise das Materialgruppenmanagement.
- Im Middle-Office werden strategienahe Funktionen aus dem Front-Office übernommen und getrennt bearbeitet. Dieses können Aufgaben sein wie:
 - Einkaufscontrolling
 - IT-/ Prozessmanagement
 - Lieferantenmanagement
 - Market Intelligence & Reporting
 - Projektverfolgung
- Das markt- oder funktionsorientierte Back-Office führt weitgehend unterstützenden und ausführenden Aufgaben durch, zum Beispiel:
 - Stammdatenpflege
 - Reklamationsabwicklung
 - Bestellverwaltung
 - Rechnungsabwicklung



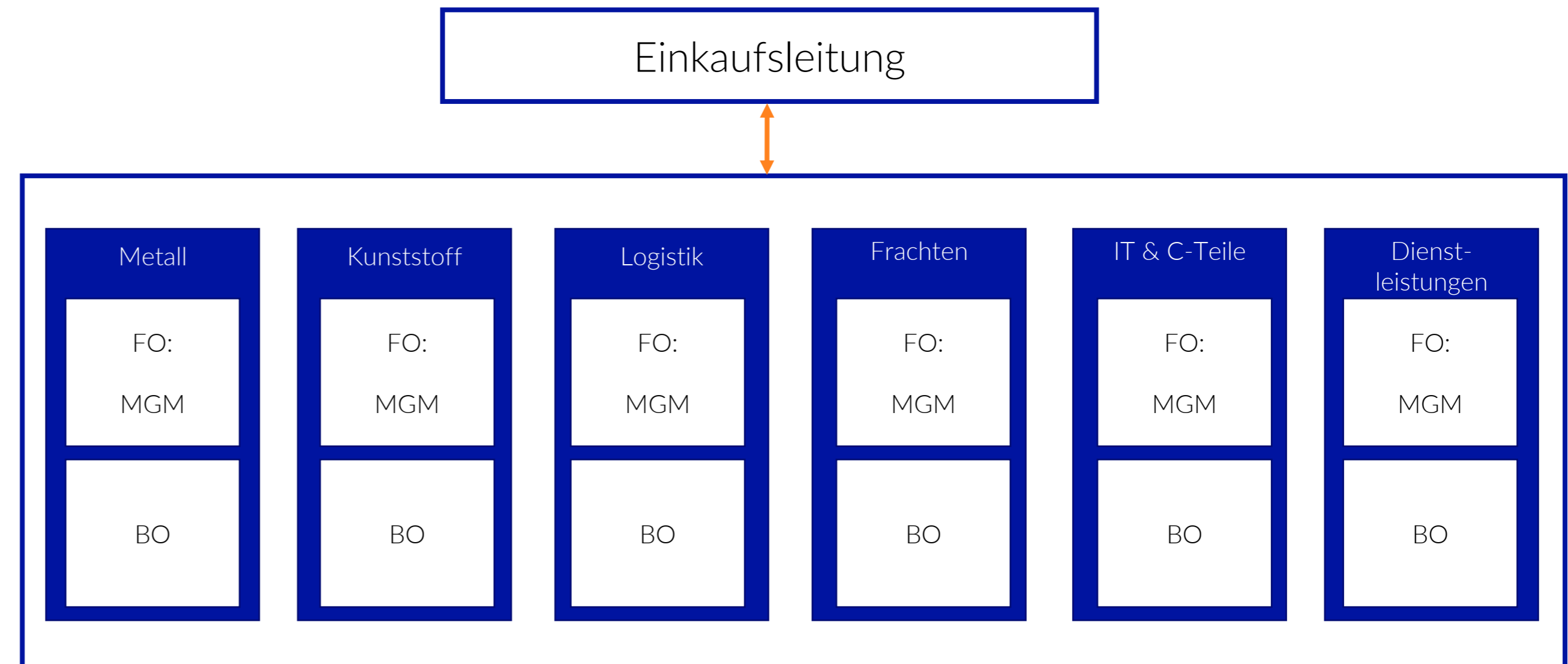
Beispielhafte Darstellung



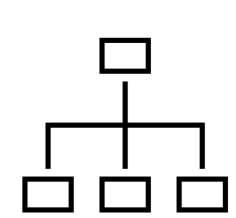
Back-Office Einheiten in Einkaufsorganisationen

Integriertes Back-Office

- Das integrierte Back-Office Modell ist eine Organisationsform, die bewusst die Entscheidung auf eine Nicht-Entkopplung der Aufgaben trifft.
- Somit findet keine Trennung zwischen Front-Office und Back-Office statt, sondern diese werden in einer Funktion ausgeführt
- Neben den strategischen Aufgaben, müssen auch die unterstützenden Tätigkeiten vom strategischen Einkäufer oder Materialgruppenmanager ausgeführt werden.
- Beispielsweise wird von der gleichen Einheit die strategische Ausrichtung der Materialgruppe Metall erarbeitet und zeitgleich die Stammdaten- und Reklamationsabwicklung betreut.
- Dadurch müssen die Einheiten sowohl analytische als auch ausführende Fähigkeiten besitzen und in der Lage sein, ihre Aufgaben sinnvoll zu priorisieren.



Beispielhafte Darstellung



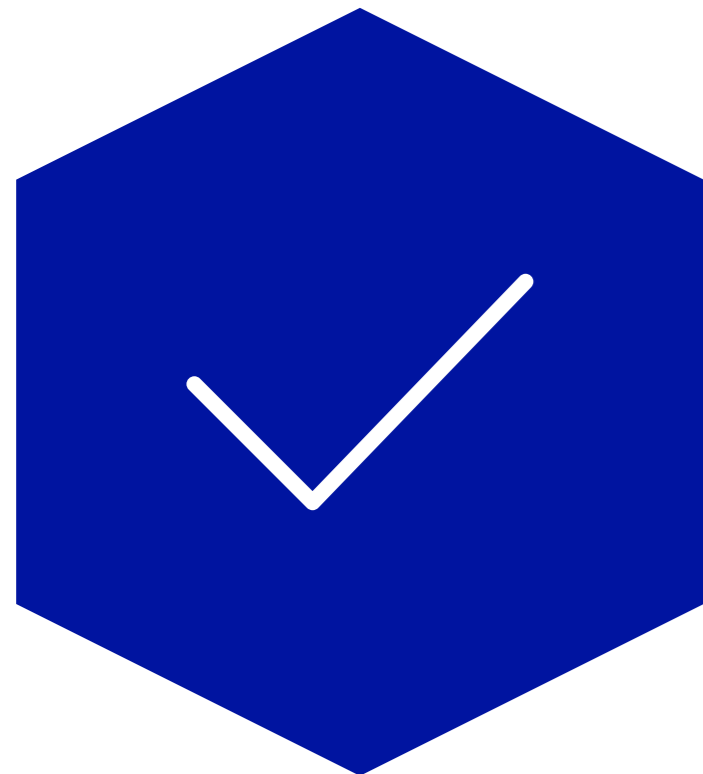
Back-Office Einheiten in Einkaufsorganisationen

Vor- und Nachteile der Back-Office Einheiten

Funktionsorientiertes Back-Office

Marktorientiertes Back-Office

Middle-Office



- Effizienzsteigerung
- Economies of Scale
- Bündelung innerhalb von einheitlichen Funktionen
- Standardisierte Ausführung von Prozessen und Aufgaben
- Hohe Output-Qualität bedingt durch einheitliche Abwicklung

- Effektivitätssteigerung
- Individuelle und flexiblere Gestaltung durch klare Aufgabentrennung
- Operative und strategische Aufgaben übertragbar
- Entscheidungskompetenz im Back-Office
- Positive Motivationseffekte

- Erhöhte Effektivität
- Maximale Spezialisierung der einzelnen Funktionen
- Klare Trennung zwischen operativen und strategischen Tätigkeiten
- Hohe Professionalisierung und Qualität bei strategischen Unterstützungsaufgaben



- Abstimmungsprobleme bei schlecht definierten Schnittstellen
- Fehlende Entscheidungskompetenz im Back-Office
- Fehlende Flexibilität aufgrund starrer Prozesse

- Fehlende standardisierte Durchführung von Prozessen und Aufgaben
- Qualitätsunterschiede bei den Prozessergebnissen
- Implementierung als Shared Service Center und Outsourcing schwieriger

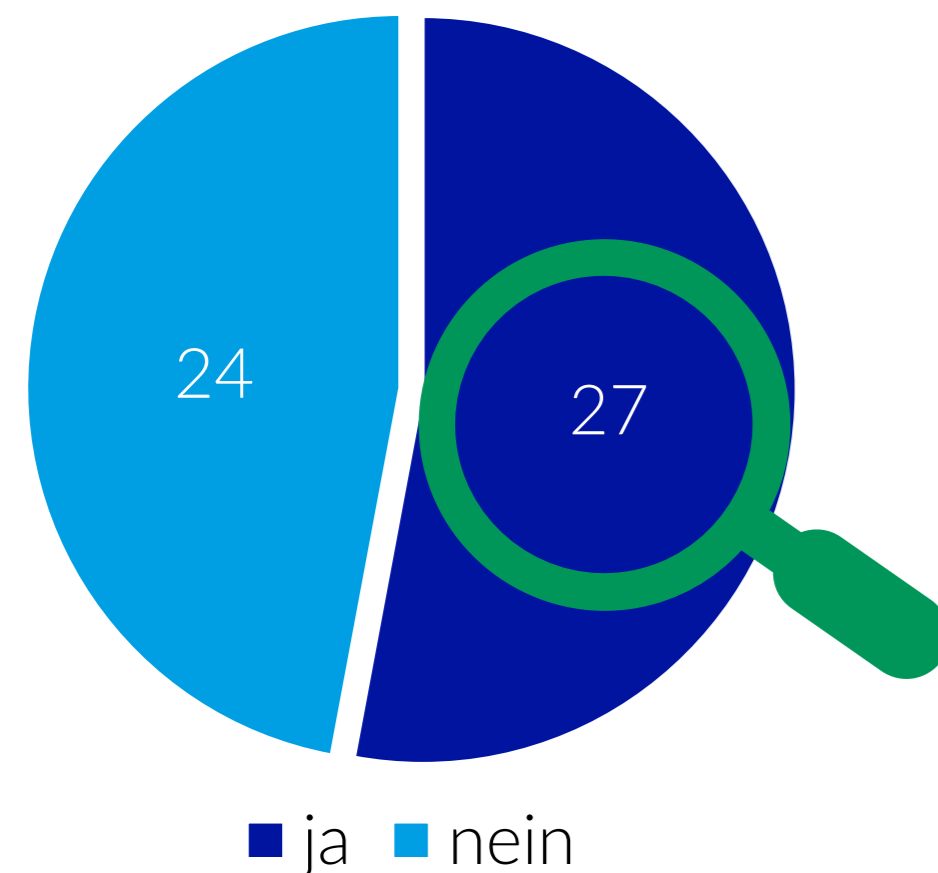
- Hoher Abstimmungsaufwand
- Risiko von Einzelstrategien und -zielen
- Verlängerte Durchlaufzeit
- Hohe Komplexität
- Höhere Kosten durch eine weitere Organisationseinheit



Befragungsergebnisse zu Back-Office Einheiten (1/2)

Existenz und Zielsetzung der Back-Office Einheiten

Existiert in Ihrer Einkaufsorganisation eine **Organisationseinheit** für unterstützende Tätigkeiten?



N=27

Wie lautet der **Titel** der Einheit für unterstützende Tätigkeiten?

Administration (2x), Admin-Team (1x), Back-Office (6x), Einkäufer (1x), Einkaufcontrolling (2x), Einkaufservice (1x), EK-Support (1x), Global Service Center (1x), OPU (1x), Projekteinkauf (1x), Projekte und Strategie (1x), Sachbearbeiter (1x), SCM Projekte und Strategie (1x), Shared Service Center (2x), Strategischer Einkauf (2x), Support Team (1x)

Mit welchen **Zielsetzungen** wurde die Back-Office Einheit implementiert?

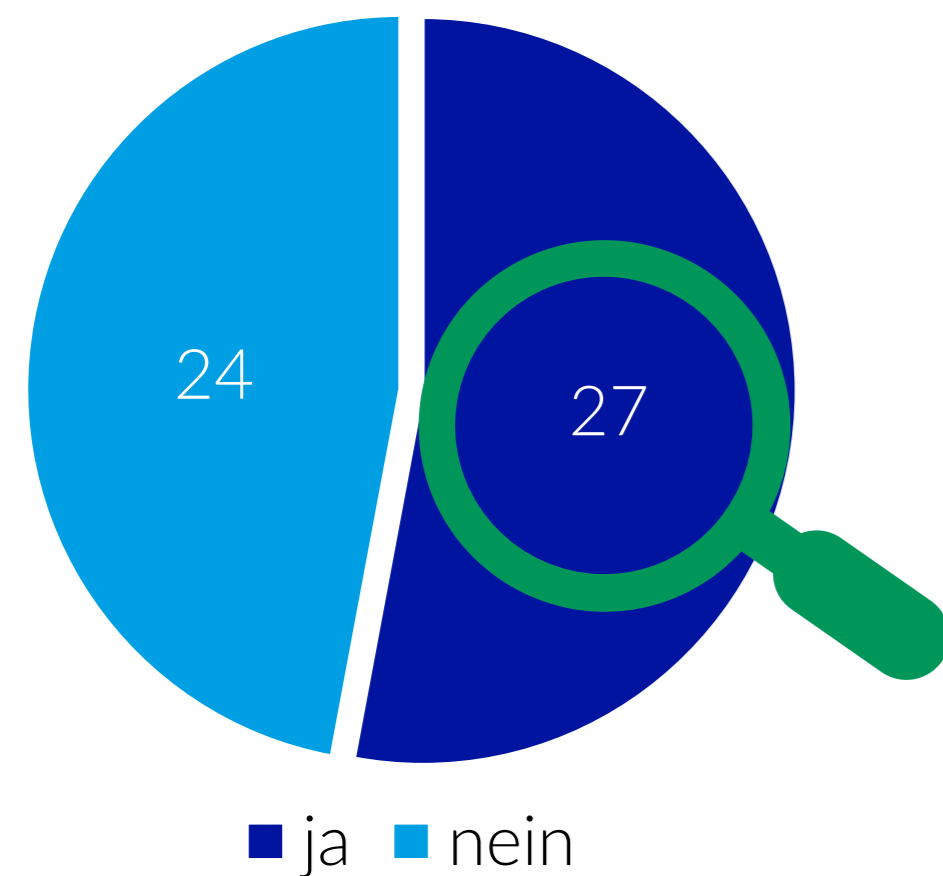
- 63% Effizienzsteigerung
- 37% Effektivitätssteigerung
- 33% Kostenreduktion
- 30% Qualitätssteigerung



Befragungsergebnisse zu Back-Office Einheiten (2/2)

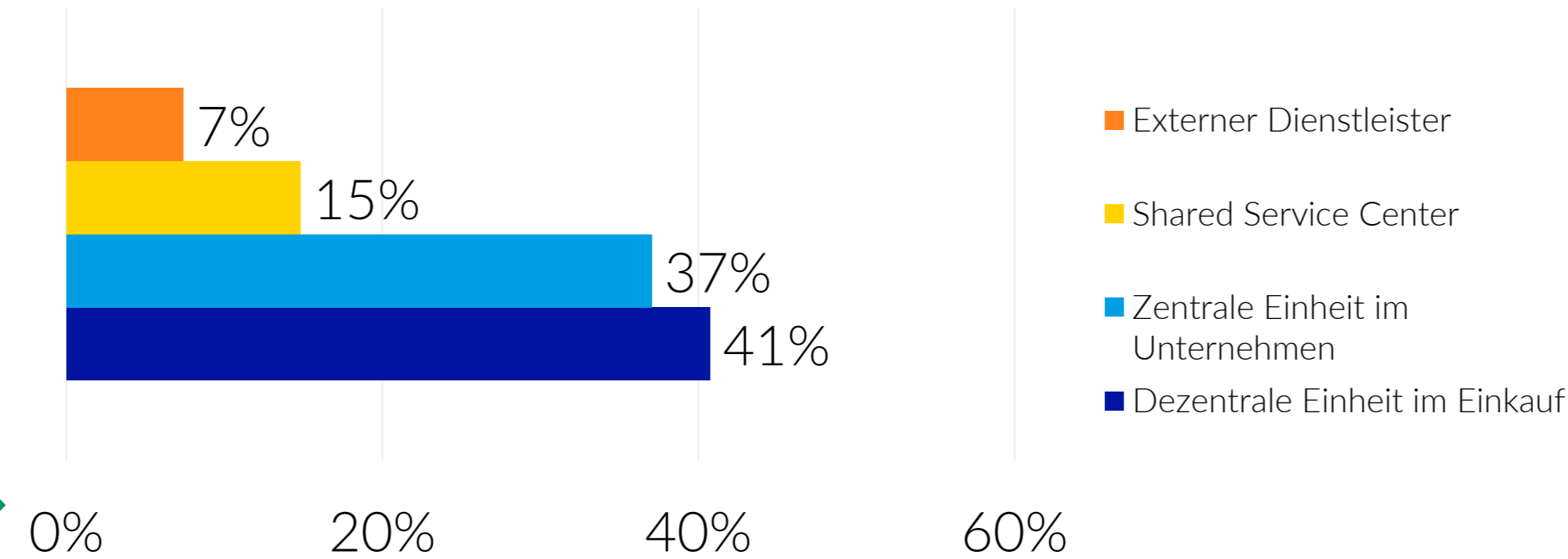
Organisatorische Einordnung der Back-Office Einheiten

Existiert in Ihrer Einkaufsorganisation eine **Organisationseinheit** für unterstützende Tätigkeiten?

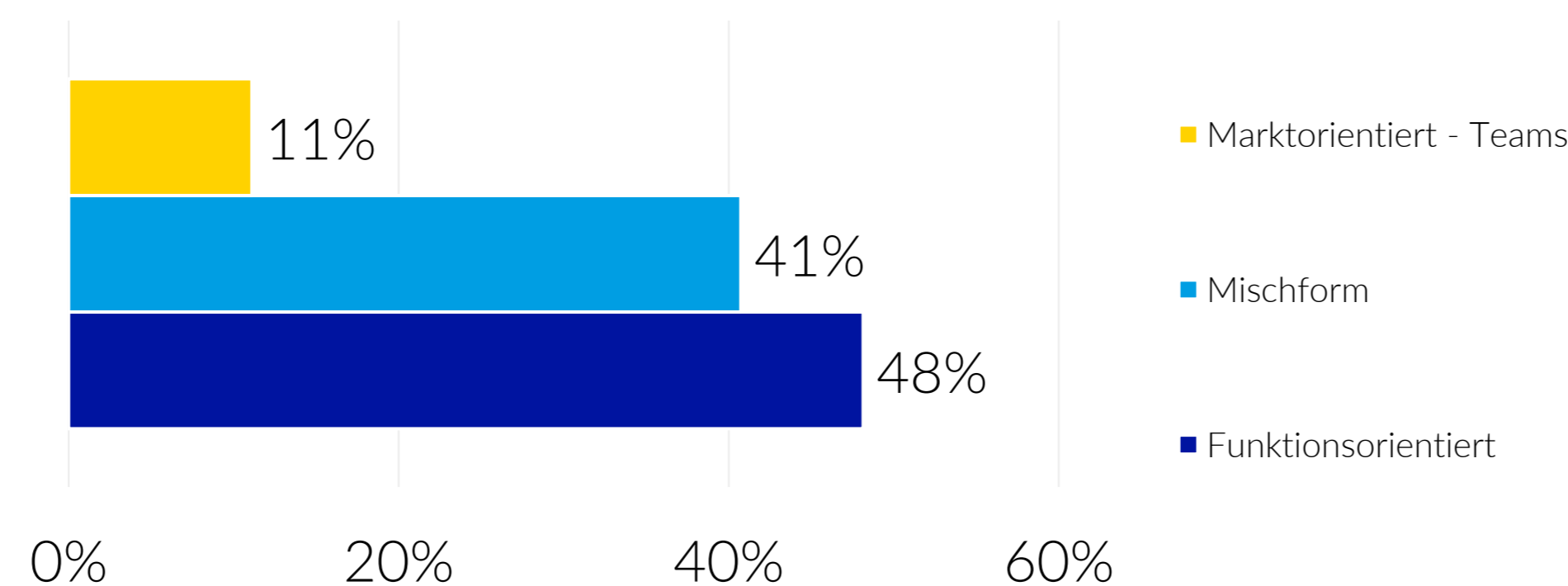


N=27

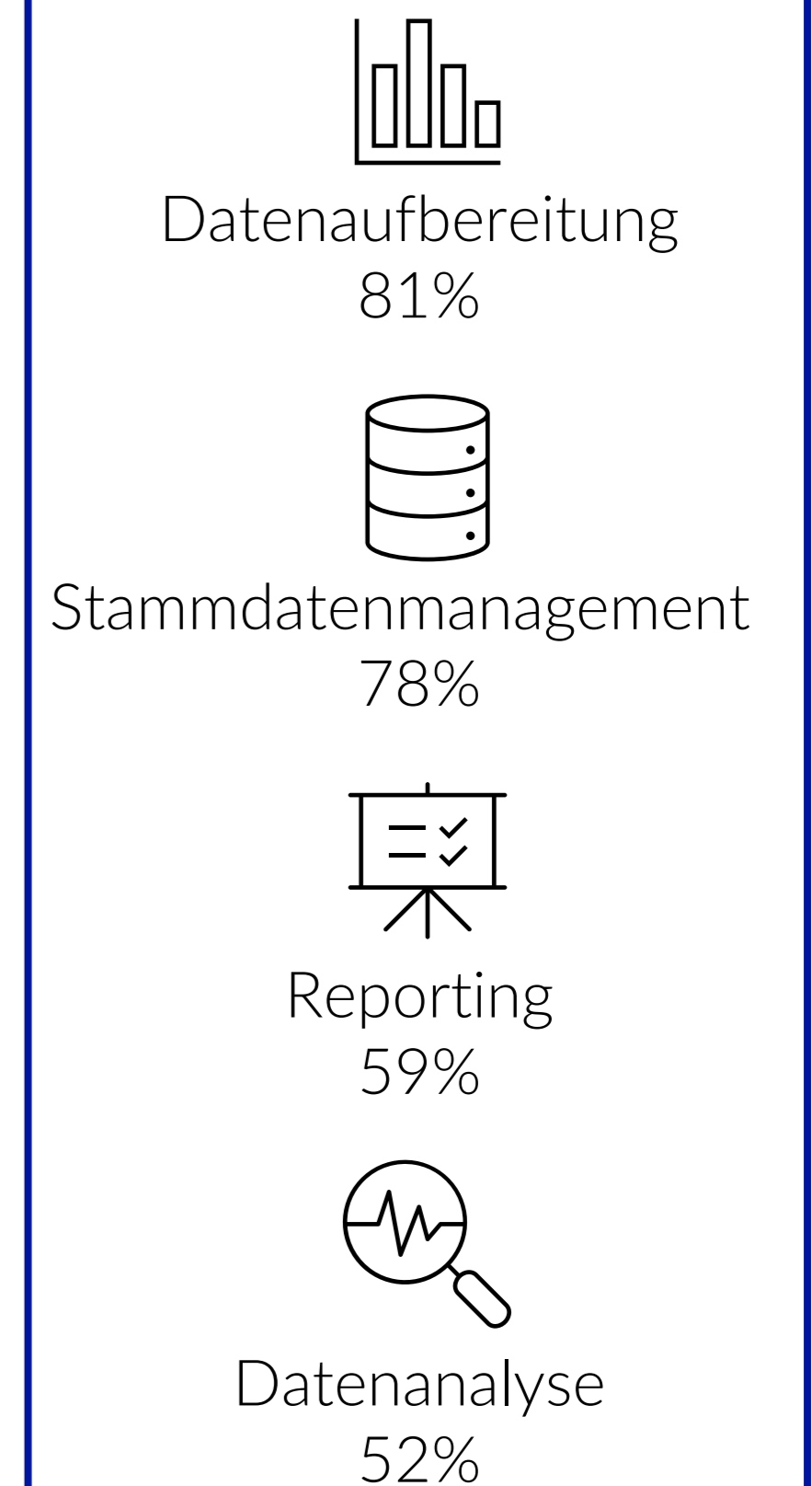
Wo ist das Back-Office in der Organisation angesiedelt?

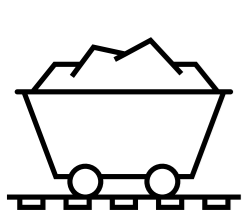


Wie ist die Back-Office Einheit ausgerichtet?



Welche Tätigkeiten werden ausgeführt?

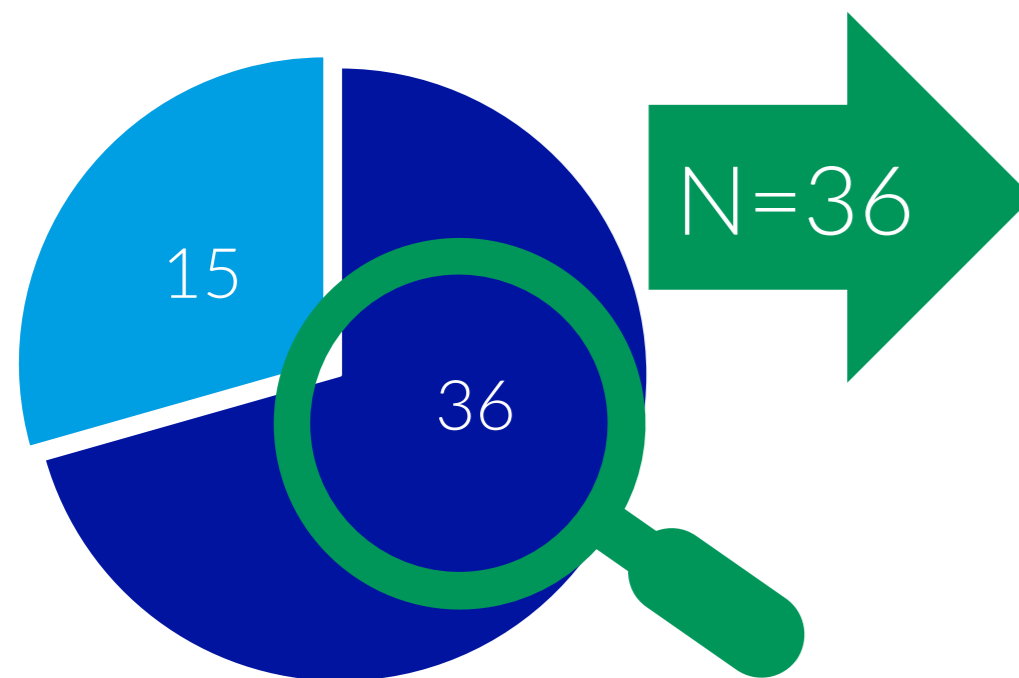




Befragungsergebnisse zum Materialgruppenmanagement (1/2)

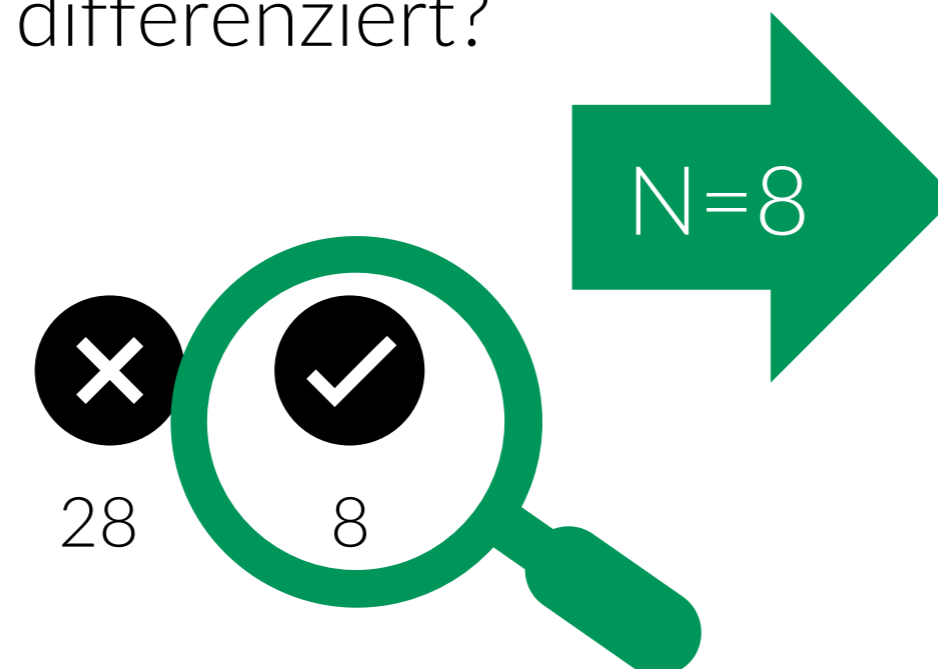
Back-Office Einheiten im Materialgruppenmanagement

Ist ein strategisches Materialgruppengruppenmanagement etabliert?



■ ja ■ nein

Wird zwischen unterstützenden und strategischen Tätigkeiten differenziert?



Wie lautet der **Titel** der Einheit für unterstützende Tätigkeiten?

Administration (1x), Assistenz (1x), Einkaufs-Support (1x), Operativer Einkauf (2x), Sachbearbeiter (1x), Teil des Konzerneinkaufs (1x), Vertragsmanagement (1x)

Mit welcher **Zielsetzung** wurde die Back-Office Einheit implementiert?

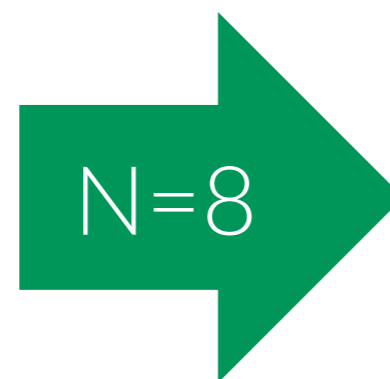
- 88% Effektivitätssteigerung
- 63% Effizienzsteigerung
- 38% Qualitätssteigerung
- 25% Kostenreduzierung



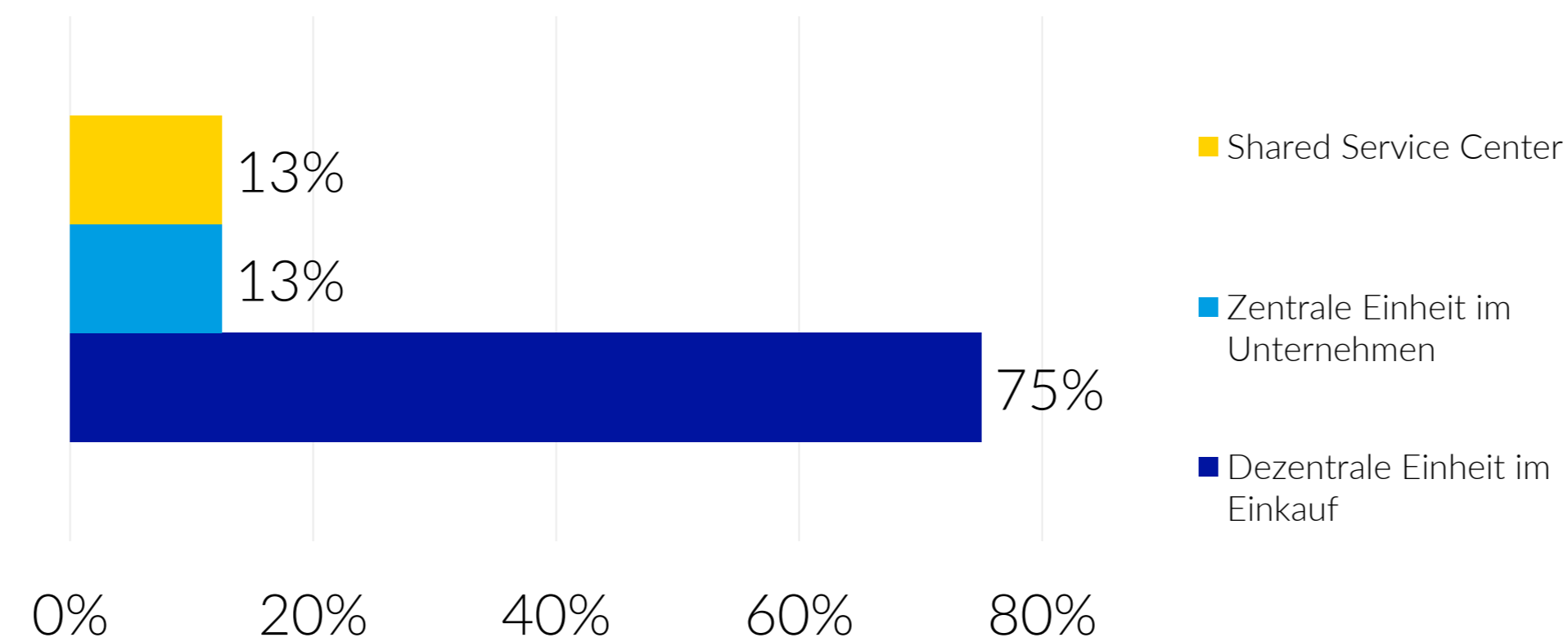
Befragungsergebnisse zum Materialgruppenmanagement (2/2)

Organisatorische Einordnung der Back-Office Einheiten im Materialgruppenmanagement

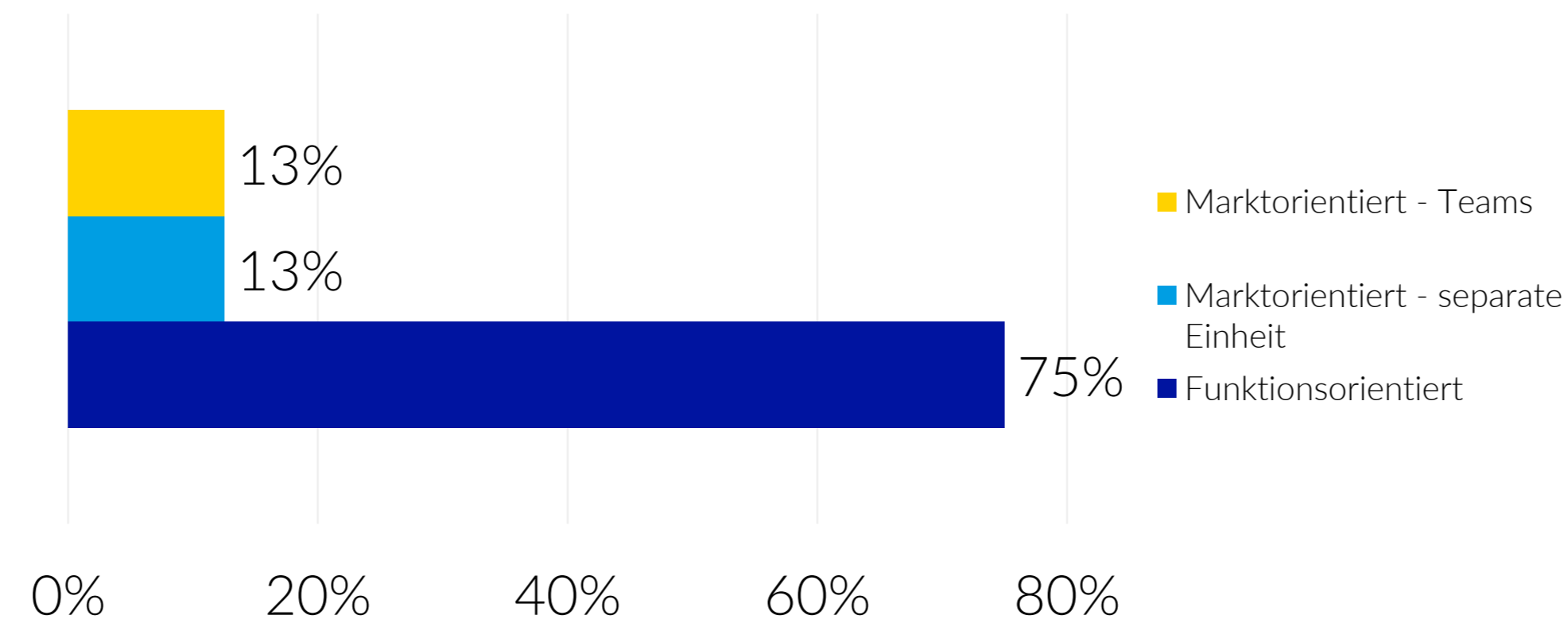
Wird zwischen unterstützenden und strategischen Tätigkeiten differenziert?



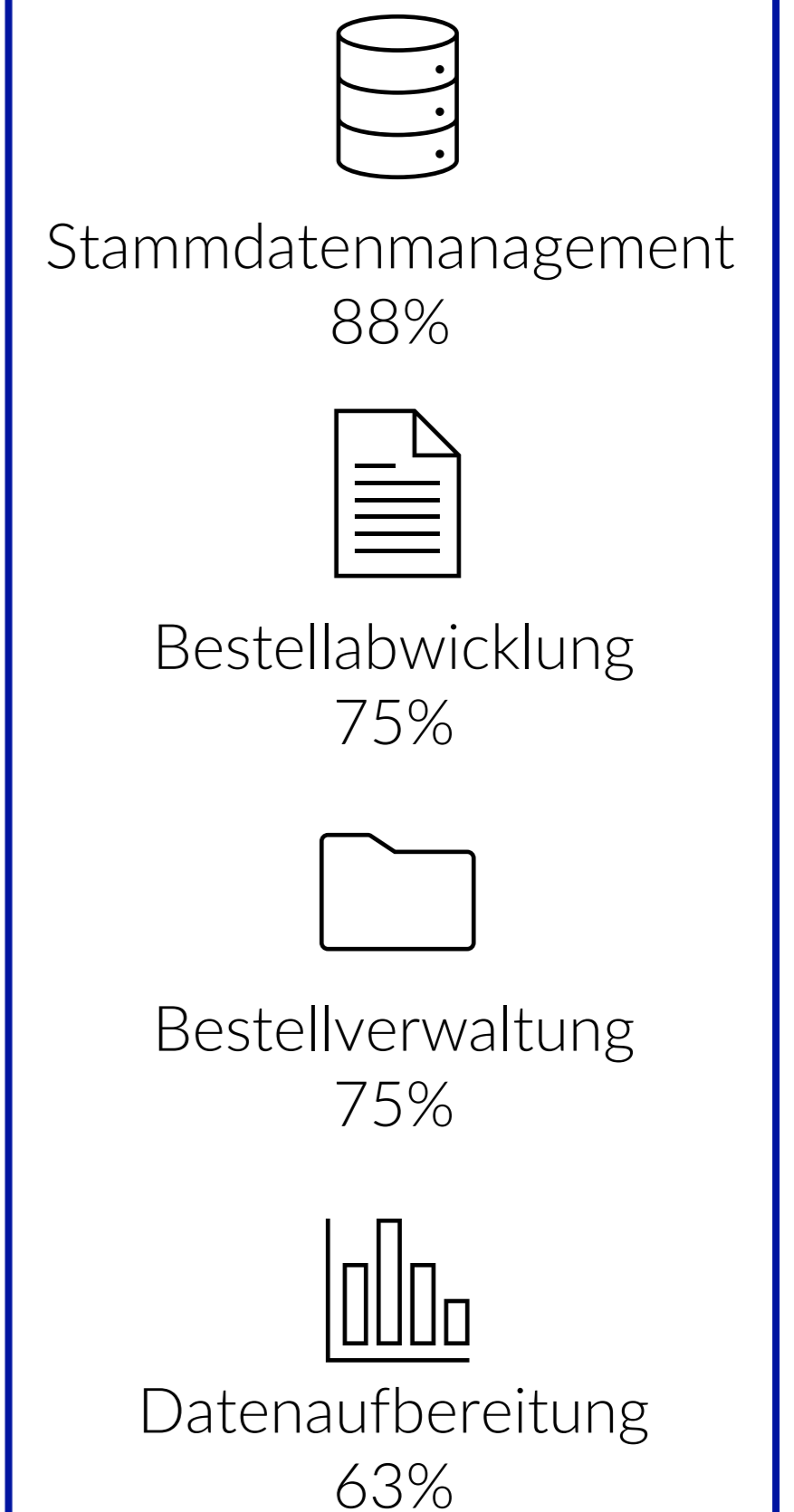
Wo ist das Back-Office in der Organisation angesiedelt?

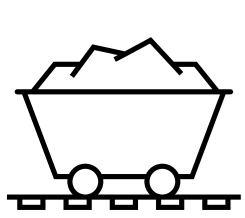


Wie ist die Back-Office Einheit ausgerichtet?



Welche Tätigkeiten werden ausgeführt?

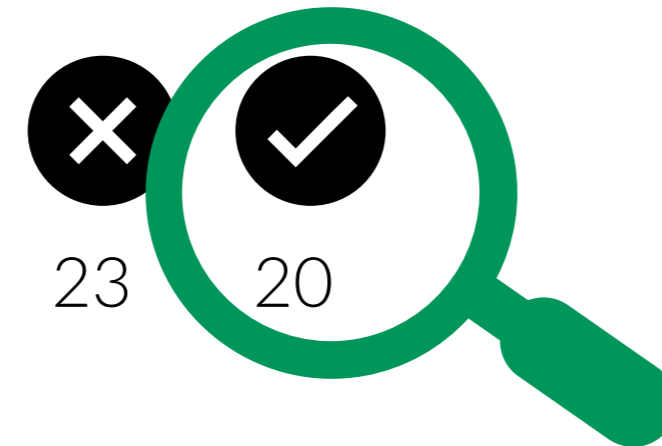




Befragungsergebnisse zum integrierten Modell

Integriertes Modell ohne Back-Office Einheiten

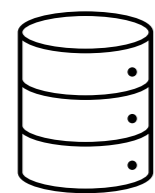
Haben Sie sich bewusst
gegen eine Trennung von
Tätigkeiten in differenzierten
Organisationseinheiten
entschieden?



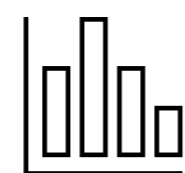
Mit welcher **Zielsetzung** haben
Sie diese Entscheidung
getroffen?

- 60% Effizienzsteigerung
- 50% Effektivitätssteigerung
- 30% Kostenreduktion
- 20% Qualitätssteigerung

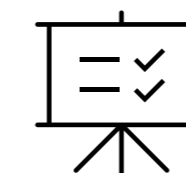
Welche **Tätigkeiten** werden ausgeführt?



Stammdatenmanagement
65%



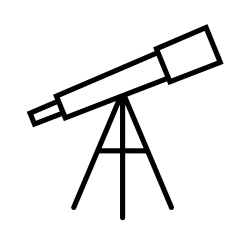
Datenaufbereitung
55%



Reporting
45%



Datenanalysen
45%



Ausblick zu Back-Office Einheiten im Einkauf

Weiterentwicklung von Back-Office Modellen

Weitere Spezialisierung

Materialgruppenmanagement wird weiter arbeitsteiliger und spezialisierter werden. Hierfür bietet sich das marktorientierte Back-Office Modell in Markt-Teams besonders an.

Agilität

Zu beobachten ist eine Ablösung von Organisation in Abteilungen und Hierarchien durch agile Arbeitsformen für flexibleres, schnelleres und kundenorientiertes Handeln. Auch hierfür scheinen Markt-Teams ein geeignetes Modell zu sein

Digitalisierung

Im Einkauf gewinnt die Analyse und Interpretation großer Datenmengen, wie beispielsweise durch Big Data-Analyse, zunehmend an Bedeutung. Dies kann durch ein Back-Office geleistet werden. Durch Digitalisierungslösungen können Unterstützungsaufgaben weiter automatisiert werden. Hierdurch wird ein Trend zur Reduzierung von Back-Offices beschleunigt.

Kontakt



Maximilian Matlik
Senior Consultant Supply Chain

GOcon GmbH
Standort Münster | DigitalHub
münsterLAND

Hafenweg 16
48155 Münster

+49 175 323 8021
matlik@gocon-consulting.de



Prof. Dr. Wolfgang Buchholz

Institute for Process
Management and Digital
Transformation (IPD)

Corrensstraße 25
48149 Münster

+49 (0)251 83 65 612
wbuchholz@fh-muenster.de

Bildnachweis

Titelbild auf S. 1
Designed by pch.vector / Freepik