

Knorr-Bremse ist weltweit der führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge. Als technologischer Schrittmacher treibt das Unternehmen seit über 95 Jahren maßgeblich die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb modernster Bremssysteme voran – für unterschiedliche Anwendungen im Schienen- und Nutzfahrzeugbereich. Damit leistet Knorr-Bremse einen maßgeblichen Beitrag zur Sicherheit auf Schiene und Straße. Weitere Produktfelder sind Türsysteme für Schienenfahrzeuge und Drehschwingungsdämpfer. Nahezu 11.000 Mitarbeiter weltweit haben im Geschäftsjahr 2002 einen Umsatz von 2,1 Milliarden Euro erwirtschaftet. Optimale Marktnähe und eine hohe Flexibilität begründen den Erfolg. Dies wird erreicht über dezentrale, transparente Unternehmensstrukturen, einen internationalen Entwicklungs- und Fertigungsverbund sowie ein globales Servicenetz. Mit einem zukunftsgerichteten Selbstverständnis und der Innovationskraft und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter will Knorr-Bremse auch weiterhin den technologischen Wandel der Schienen- und Nutzfahrzeuge führend mitgestalten.

Optimierter Beschaffungsablauf eröffnet Optionen für strategisches Lieferantenmanagement

Die Münchner Knorr-Bremse AG verwendet für ihr SAP-basiertes E-Procurement konzernweit die Katalog-Lösung der Heiler Software AG. Zentrale Steuerelemente bilden der Heiler Premium Business Catalog (PBC) und der Heiler Premium Content Manager (PCM). Durch die Standardisierung von Prozessen und Produkten bei der Beschaffung indirekten Materials und Dienstleistungen sinken Durchlaufzeiten und damit auch die Prozesskosten. Das Ergebnis: Die Knorr-Bremse AG kann sich stärker auf das strategische Lieferantenmanagement konzentrieren.

„Der Handlungsbedarf bei der Beschaffung indirekten Materials war ganz offensichtlich“, erinnert sich Andreas Bendfeldt, Teamleiter Einkauf Indirektes Material und Dienstleistungen bei der Knorr-Bremse AG in München. „Als wir uns vor etwa vier Jahren mit den Vorgängen befassten, zeigte eine Prozessanalyse, dass sich die Durchlaufzeiten bis zum Eintreffen einer Materialanforderung im Einkauf zwischen zehn Tagen und zwei Monaten bewegten.“ Nach Angaben von Bendfeldt fehlte in diesem Zeitraum die Transparenz über den Status der Materialanforderung. „Eines der Ziele für den Bereich der elektronischen Beschaffung war, die Prozessdurchlaufzeiten



Foto: Knorr-Bremse

für die Beschaffung indirekten Materials deutlich zu beschleunigen und mehr Transparenz zu schaffen“, so Bendfeldt. Die Fakten sprechen heute für sich: Am Standort München unterhält die Knorr-Bremse AG kein Lager mehr für indirektes Material. Die benötigten Artikel sind nunmehr innerhalb von 24 Stunden nach der Bestellung im Wareneingang verfügbar. Die Ineffizienzen bei der Beschaffung indirekten Materials waren ursprünglich der Beweggrund, warum sich die Knorr-Bremse AG mit E-Procurement befasste. Sehr rasch entwickelte sich aus dem Vorhaben, einen Workflow-gesteuerten Ablauf von Beschaffungen zu entwickeln ein umfangreiches E-Procurement-Projekt mit internationalen Perspektiven. Neben der Standardisierung der Prozesse stellte sich nach Angaben von Bendfeldt der Aufbau und das Management eines elektronischen Katalogs als Erfolgsfaktor heraus.

- **Standardisierung der Prozesse senkt Durchlaufzeiten und Prozesskosten**
- **Indirekte Materialien sind 24 Stunden nach Bestellung verfügbar**
- **Direkte Kataloganbindung der Lieferanten ermöglicht den Aufbau strategischer Beziehungen**
- **Transparenter Beschaffungsprozess über Statusabfrage, Bestellung bis hin zum Rechnungseingang**

Organisation und Umfang des Projekts „Beschaffungsablauf indirektes Material“

Das Projekt „Optimierung des Beschaffungsablaufs bei Indirektem Material (BIM)“ verfolgte mehrere Ziele, die zum guten Teil heute erreicht sind. Ganz zentral, so Bendfeldt, sind die effizienteren Prozesse. Grundlage dafür bilden die standardisierten Verfahren beim Einsatz von Materialanforderungsanträgen. Der elektronische Katalog, realisiert mit dem Heiler Premium Business Catalog (PBC), enthält nur die offiziell vom Einkauf zugelassenen Artikel sowie einen Knorr-Bremse Standard-Katalog. Mit der Kataloganbindung wichtiger Lieferanten sollen strategische Beziehungen mit Lieferanten aufgebaut werden. Der Genehmigungs-Workflow wurde durch die Definition exakt spezifizierter Instanzen verschlankt. Schließlich wurde der Beschaffungsprozess über die Statusabfrage des bestellten Warenkorbs vom Zeitpunkt der Bestellung bis zum Rechnungseingang für den Anforderer nachvollziehbar.

Nach Auswertung der Anforderungen und des umfangreichen Kriterienkatalogs entschied man sich bei Knorr-Bremse für den Premium Business Catalog (PBC) und das Premium Catalog Management (PCM) der Heiler

Software AG. „Die Implementierung einer E-Procurement-Lösung ist nicht zuletzt deswegen ein aufwändiges Vorhaben, weil hier heterogene Informationen ganz unterschiedlicher Quellen verarbeitet werden müssen“, fasst Bendfeldt zusammen. „Wir haben uns daher für einen Anbieter entschieden, der nicht nur über eine leistungsfähige Software verfügt, sondern

Planung und Umsetzung des Roll-out

Beim eigentlichen Roll-out des Katalogsystems kamen der Knorr-Bremse AG die Vorarbeiten der Einkaufsabteilung zu Gute. Dort wurden bereits frühzeitig jene Lieferanten ermittelt, mit denen im Bereich indirekter Materialien in der Vergangenheit der meiste Umsatz und die häu-

Büroverbrauchsmaterialien, Elektrozubehör sowie Materialien zur Arbeitssicherheit in die Plattform integriert. Bei der Sortimentsengrenzung verfolgt Knorr-Bremse die Strategie, sich jeweils Komplettsortimente der Lieferanten für den Einkauf elektronisch bereitstellen zu lassen. Ein Mitarbeiter der Einkaufsabteilung nimmt dann intern eine Festlegung der für den Endanwender freigegebenen Warengruppen vor.



auch umfassende Dienstleistungen in die Gesamtlösung einbringen kann. Eine wichtige Rolle in diesem Kontext spielte auch das PCM-Tool Content Creator & Editor. Denn damit konnten wir neben der e-Cl@ss-Struktur auch die interne Warengruppenstruktur der Knorr-Bremse im Katalog des Beschaffungssystems als Klassifizierung abbilden.“

figsten Bestellvorgänge getätigt wurden. Da die Verhandlungen mit den Lieferanten bereits weitgehend abgeschlossen waren, konnte die tatsächliche Anbindung recht schnell vor sich gehen. Im Zeitraum von Juli 2002 bis März 2003 wurden Kataloge für Werkzeuge, Lager- und Betriebs-einrichtungen, Elektronik- und pneumatische Komponenten,

Ausblick

Im Frühjahr 2003 nutzten knapp 300 Anwender den elektronischen Katalog und wickelten in den ersten Monaten des laufenden Jahres bereits zirka 650 Einkaufswagen ab. Bis Ende 2003 ist eine Benutzerzahl von etwa 1.250 avisiert. Der Endausbau soll für Europa mit 4.000 Anwendern im Jahr 2005 erreicht werden.

„Früher verwendeten die Einkäufer weit mehr als die Hälfte ihrer Zeit für die Beschaffung von C-Artikeln und die übrige Zeit für den strategischen Einkauf. Schritt für Schritt nähern wir uns einem Zustand, bei dem sie den größten Teil ihrer Aktivitäten den strategischen Aufgaben widmen und nur noch einen kleinen Anteil den Routinetätigkeiten“, fasst Bendfeldt zusammen.