



E-Procurement

*Von der elektronischen
Beschaffung zum Supplier
Relationship Management*

Sponsoren:



Eine Analyse von





IT Research ist ein deutschsprachiges Unternehmen, das Studien, Bulletins und White Papers im Bereich der Informationstechnik erstellt. Ziel ist, auf neueste Technologien hinzuweisen, IT-Investitionen der Unternehmen noch rentabler zu machen, Fehlinvestitionen zu vermeiden und Risiken zu minimieren. Um dies zu erreichen, arbeiten wir mit einem Netzwerk von Kompetenzträgern auf den verschiedensten Gebieten der IT zusammen.



IT Research, Ulrich Parthier, Mühlweg 2b, 82054 Sauerlach, Postfach 1128, 82050 Sauerlach
Tel.: +49 8104-6494-14, E-Mail: u.parthier@it-research.net

Copyright

Dieses Strategic Bulletin wurde von Dr. Andreas Schaffry (Kapitel 1 bis 5 und 7) im Auftrag von IT Research verfasst. Alle Daten und Informationen wurden mit größter Sorgfalt recherchiert und zusammengestellt. Eine Garantie in Bezug auf Vollständigkeit und Richtigkeit wird ausgeschlossen. Alle Rechte am Inhalt dieses Strategic Bulletin, auch die der Übersetzung, liegen bei IT Research. Alle Daten und Informationen bleiben intellektuelles Eigentum im Sinne des Datenschutzes. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Photokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung durch IT Research reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Verfahren verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. IT Research übernimmt keinerlei Haftung für eventuelle aus dem Gebrauch resultierende Schäden.

Copyright IT Research, Sauerlach, September 2003

Disclaimer

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen etc. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. In diesem Werk gemachte Referenzen zu irgendeinem spezifischen kommerziellen Produkt, Prozeß oder Dienst durch Markenname, Handelsmarke, Herstellerbezeichnung etc. bedeutet in keiner Weise eine Empfehlung oder Bevorzugung durch IT Research.

ISBN: 3-936052-20-4



Inhaltsverzeichnis

▶ 1. Einleitung	4
▶ 2. E-Procurement: Ein Begriff im Wandel	5
2.1 Automatisierung ist Trumpf	5
2.2 Netzwerke schaffen Integration	7
2.3 Alle meine Standards	8
▶ 3. E-Procurement: The long way home?	9
3.1 Markt, Markt, Markt?	10
3.2 Die Scheu der Lieferanten vor dem „E“	10
▶ 4. E-Procurement, und was dazu gehört	12
4.1 Komplexe Anforderungen	12
4.2 Der Katalog: Herzstück der Beschaffung	13
4.2.1 Katalogarten	14
4.2.1.1 Interner Katalog	14
4.2.1.2 Externer Katalog	14
4.2.1.3 Neutrale Kataloge	15
4.2.1.4 Single vs Multi	15
4.3 Elektronische Marktplätze	15
▶ 5. Ausblick: Gib uns SRM	17
▶ 6. Aus der Praxis lernen: Fallstudien	18
6.1 Investitionen in SAP schneller amortisieren! – Dräger nutzt jetzt dank Esker DeliveryWare das volle Potential von SAP	18
6.2 Optimierter Beschaffungsablauf eröffnet Optionen für strategisches Lieferantenmanagement	19
6.3 E-Procurement bei der Vorwerk Unternehmensgruppe	22
6.4 Eine Frage der Organisation: E-Commerce	23
6.5 Der Einsatz von mySAP SRM bei der Stinnes AG	25
▶ 7. Glossar	27
▶ 8. Profil: Die Sponsoren	29
Esker Software	29
Heiler Software AG	29
ONVENTIS	30
RS Components	30
SAP Deutschland AG & Co. KG	31



1. Einleitung

Im Einkauf liegt der Gewinn besagt eine alte Kaufmannsweisheit. Vor der digitalen Revolution stand dieser Satz in Stein gemeißelt, denn die Rollen waren klar auf Einkauf und Verkauf, je nachdem von welcher Seite her man es betrachtete, verteilt. Das Bild hat sich gewandelt. Das digitale Zeitalter bescherte uns den E-Commerce oder das E-Business und damit die Möglichkeit Waren oder Dienstleistungen vom PC aus online zu bestellen. E-Procurement war geboren. E-Procurement, oder elektronische Beschaffung im B2B-E-Commerce ist jedoch keineswegs ein erratischer und schon gar kein einfach zu definierender Begriff. Dahinter wuchert ein ganzer Dschungel an Begrifflichkeiten, wie Desktop Purchasing, E-Sourcing, E-Logistik, elektronische Marktplätze (E-Marketplaces) und E-Kataloge. Neuerdings gibt es eine weitere Variante, die unter dem Namen Supplier Relationship Management (SRM) firmiert und für sich wiederum in Anspruch nimmt, mehr zu sein als E-Procurement. Vielmehr sei E-Procurement ein Teil von SRM. Ziel des Bulletins ist es, Schneisen in das begriffliche Dickicht zu schlagen, um dem Leser so Wege, manchmal vielleicht nur Pfade, für eine weitere Orientierung aufzuzeigen. Um eine Zerfaserung des Themas zu vermeiden, waren aber auch Einschränkungen und Eingrenzungen nötig. So werden Leser Kapitel zu E-Government, E-Logistik oder E-Sourcing vergeblich suchen. Sie mussten im Interesse der Übersichtlichkeit des Bulletins allerdings ebenso unberücksichtigt bleiben, wie etwa ein spezielles Kapitel zum Thema „E-Procurement im Mittelstand“.

In einem ersten allgemeinen Teil soll die Annäherung an „E-Procurement“ beschreibend erfolgen. Dies reicht von Definitionsversuchen bis zur Darstellung, wo der Einsatz eines solchen Systems überhaupt Sinn macht und welche (geeigneten!?) Standards für den elektronischen Datenaustausch es hierfür gibt. Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Markt. Was also sagen unsere Auguren aus den Marktforschungsunternehmen, wo wird sich der Markt in den nächsten Jahren möglicherweise hinbewegen und wo sind noch Defizite zu verzeichnen. Im dritten Teil wird zu diskutieren sein, aus welchen Bestandteilen ein E-Procurement-System bestehen muss, um sinnvoll in der B2B-Kommunikation eingesetzt werden zu können. Dazu gehören Kataloge ebenso wie Marktplätze und Einkaufsplattformen. Der vierte und letzte Teil des Bulletins will schließlich einen möglichen Ausblick, wohin die Reise in Sachen E-Procurement in den nächsten Jahren führen könnte, andeuten.



2. E-Procurement: Ein Begriff im Wandel

Das Internet eröffnet dem Bereich Beschaffung zahlreiche neue Möglichkeiten. Besonders die Versorgung von Unternehmen mit Standardmaterialien, dem so genannten Maintenance Repair & Operation (MRO) Material oder C-Artikeln, ist starken Veränderungen unterworfen. Anwendungen im Bereich E-Procurement haben vor allem ein Ziel: den Zeitaufwand für die Bestellung dieses, nicht direkt für die Produktion eingesetzten und in der Regel geringwertigen, Materials zu verringern. Doch was bedeutet E-Procurement?

Professor Norbert Gronau von der Universität Oldenburg etwa definierte den „Einsatz und Nutzen des Electronic Procurement“ in einem Vortrag auf dem Logistics Network Congress 2003 (www-wi.informatik.uni-oldenburg.de) als die „Nutzung von Internet basierten Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Unterstützung und Optimierung des gesamten Beschaffungsprozesses.“ Eine relativ umfangreiche Definition bietet der WestLB Marketplace an. Demnach ist „E-Procurement die Automatisierung des Beschaffungsprozesses im Unternehmen, von der Bedarfsermittlung bis zur Bezahlung (einschliesslich Einkaufs-Controlling).“ Innerhalb des Unternehmens, so heißt es weiter, werden Bedarfsermittlung und Genehmigungsprozesse mit Hilfe eines E-Procurement-Systems automatisiert, welches oft an ein ERP-System angebunden ist. Einen ähnlichen Ansatz vertritt Andreas Preißner in seinem 2002 erschienenen Buch „Electronic Procurement in der Praxis“. Wer E-Procurement ‚richtig‘, das heißt wirklich umfassend und Ertrag steigernd, umsetzen will“, so Preißner weiter, „kommt um die Automatisierung einzelner, um nicht zu sagen möglichst vieler Prozesse nicht herum. Dies erfordert eine Architektur aus Hard- und Software, die in der Lage ist, die Prozesse abzuwickeln und die Vernetzung im Unternehmen und mit anderen sicherzustellen.“

Die Definitionen erheben keineswegs den Anspruch einer wie auch immer gearteten Vollständigkeit und schon gleich gar nicht Letztgültigkeit. Sie sollen vielmehr dabei helfen, sich dem Thema begrifflich anzunähern. Aus obigen Zitaten kristallisieren sich aber zusammenfassend vier Begriffe heraus, die im E-Procurement wichtig sind. Automatisierung, Netzwerke, Kosten (ROI, TCO), Integration. In diesem Zusammenhang taucht in der letzten Zeit immer öfter auch der Begriff Supplier Relationship Management (SRM) auf. Somit führt uns das Thema elektronische Beschaffung weit über die Bestellung (E-Ordering) von C-Artikeln hinaus. Vereinfacht gesagt ist SRM, zu deutsch Lieferantenbeziehungsmanagement, das symmetrische Gegenstück zum Kundenbindungsmanagement (CRM). SRM unterscheidet sich von E-Procurement dadurch, „dass es nicht nur die operativen Geschäftsabläufe betrachtet, sondern auch strategische Beschaffungsaufgaben wie Strategieentwicklung, Outsourcing-entscheidungen, Lieferantenintegration und Materialgruppenmanagement unterstützt“, argumentieren Daniel Corsten und Joerg Hofstetter von der Universität St. Gallen. SRM gestaltet demnach Beziehungen zu Lieferanten neu und soll damit sowohl die interne als auch die externe Zusammenarbeit (Collaboration) verbessern, um Produkte schneller und billiger zu beschaffen.

2.1 Automatisierung ist Trumpf

Gegenüber dem wahren Wert der zu beschaffenden Güter, ist der Bestell- und Beschaffungsvorgang eines C-Artikels nicht nur extrem komplex, sondern auch extrem teuer. Laut einer Erhebung von PwC in Großbritannien kann ein solcher Vorgang bis zu 22 Prozessschritte umfassen und kostet ein Unternehmen zwischen 55 und 125 Euro. Ausgaben für das gekaufte Material sind noch gar nicht



mitgerechnet. Hinzu kommt das in der Fachsprache als „Maverick Buying“ bezeichnete unkontrollierte Einkaufen von Gütern mit niedrigem Wert, beispielsweise wenn Mitarbeiter Material selbst einkaufen und die Rechnung dann an den Einkauf weitergeben. Zum einen verursacht es – gemessen am Wert der Ware – exorbitant hohe Kosten, zum anderen indiziert es, dass Beschaffungsprozesse sowie deren Richtlinien nicht den Anforderungen entsprechen, welche an sie Mitarbeiter haben. Damit offenbaren sich organisatorische (und letztlich auch kommunikationstechnische) Defizite innerhalb einer Firma.

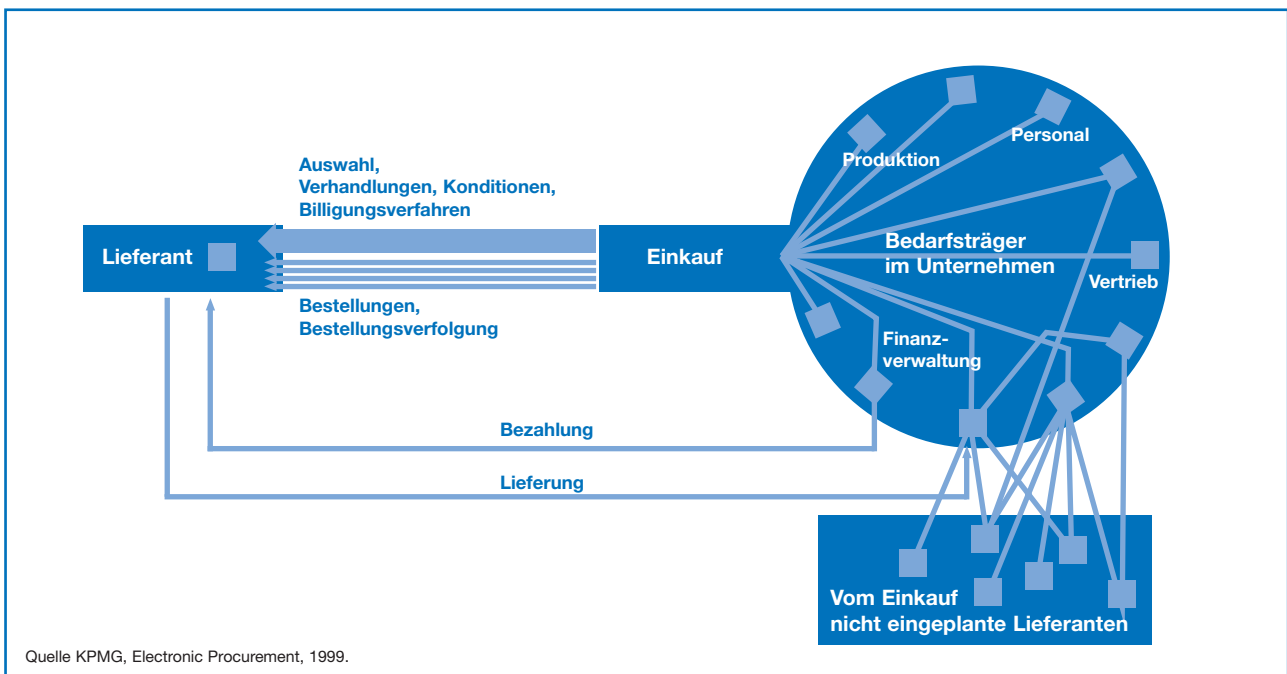


Bild 1: Die Verflechtungen im traditionellen Beschaffungswesen.

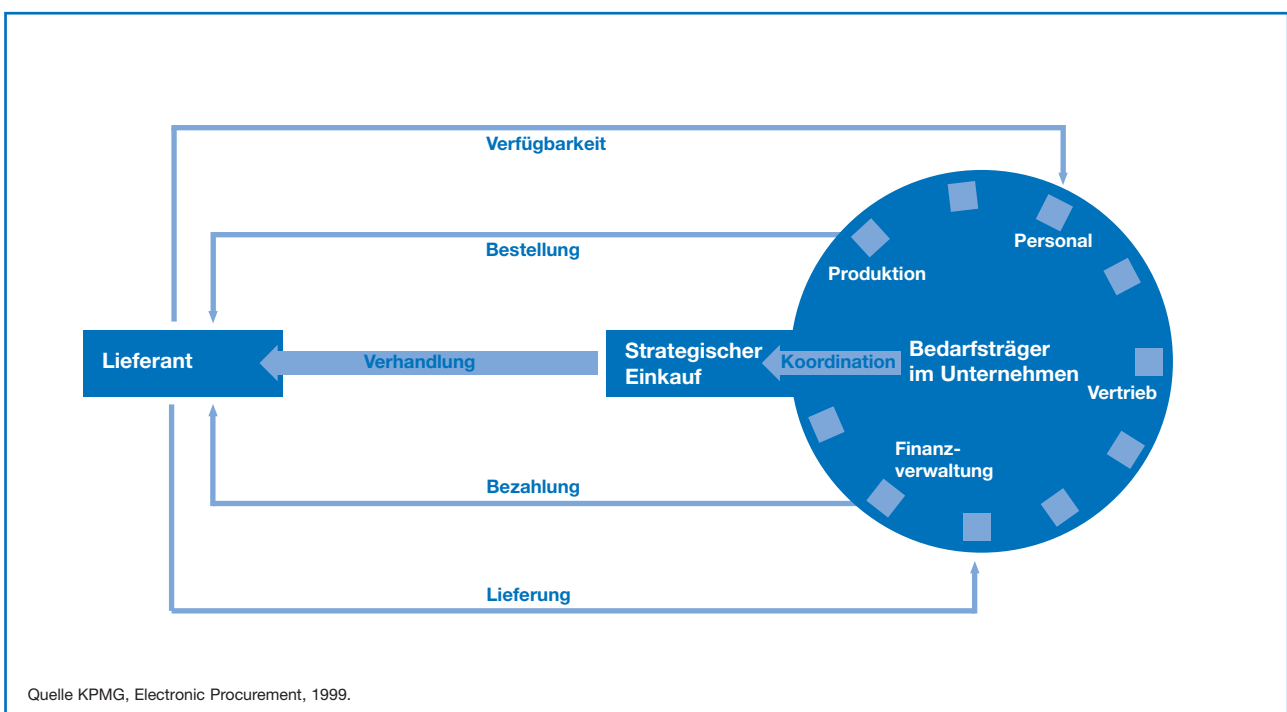


Bild 2: Beschaffung mit Desktop Purchasing Systemen.



Um unkontrollierte Beschaffungsprozesse zu vermeiden, muss der Einkauf soweit wie möglich automatisiert werden. Dies geschieht mittels so genannter Desktop Purchasing-Systeme, deren Vorteile von der KPMG-Studie „Electronic Procurement. Neue Beschaffungsstrategien durch Desktop Purchasing Systeme“ (1999) umfassend beschrieben werden. Mit dem Desktop-System des Bedarfsträgers gibt es nur noch eine zentrale Anlaufstelle für die Beschaffung von MRO-Gütern, aufwändige Genehmigungsvorgänge, Beschaffungsrichtlinien und eine genehmigte Vorauswahl an Artikel sind bereits im System konfiguriert und festgelegt, so dass Workflows automatisch initiiert werden. Durch Browsertechnologien wird die Bedienung einfacher, benutzerfreundlicher und somit kostengünstiger. Zudem können für spezielle Mitarbeitergruppen (einzelne Abteilungen eines Unternehmens) angepasste Einkaufsshops zusammengestellt werden. Letztlich sollen, so heißt es weiter, durch die effizienteren Beschaffungsvorgänge „Motivation und Zufriedenheit“ wachsen. Allerdings sei hier angemerkt, sind solche weichen Faktoren nur schwer quantifizier- und qualifizierbar, so dass diese Aussage wohl mehr hypothetischen Charakter besitzt. Immerhin werden Strukturen vereinheitlicht sowie Prozesse deutlich verschlankt und automatisiert, wie ein Vergleich von Bild 1 mit Bild 2 zeigt (siehe Seite 6).

Zudem helfen entsprechend integrierte Archivierungslösungen bei der Automatisierung der Beschaffungsprozesse. Die zeitnahe Reaktion gegenüber Kunden, Partnern und Lieferanten mittels des elektronischen Versand von Dokumenten hilft Verzögerungen zu vermeiden sowie Personalkosten zu sparen.

2.2 Netzwerke schaffen Integration

„Veränderungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten haben zu erheblichen Konzentrationsprozessen sowie dem Aufbau von Wertschöpfungsketten und –netzwerken geführt. Der Aufbau effizienter und funktionsübergreifender Kooperationsstrukturen zwischen Abnehmer und Lieferant gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Forderung nach erhöhter Flexibilität, der Zwang zur Reduzierung der unternehmensinternen Komplexität verbunden mit einem immensen Rationalisierungsdruck führte dazu, dass viele Unternehmen den Anteil fremdbezogener Leistungen erhöhten und weiter erhöhen.“

So beschreibt Professor Horst Wildemann von der Technischen Universität München in einem Interview mit der Competence-Site (www.competence-site.de) die wichtigsten Aspekte eines E-Procurement-Netzwerkes. Was aus dem Mund des Wissenschaftlers sehr einleuchtend klingt ist in der betrieblichen Praxis oft nur schwer umsetzbar, denn: welcher Art soll die Vernetzung sein. Die Integration von Buyer und Supplier ist so einfach nicht und setzt voraus, dass beide Seiten mit denselben Datenaustauschformaten arbeiten und reicht bis hin zu der Frage, ob die Zulieferindustrie bereits über die technologischen Voraussetzungen verfügt, um überhaupt integrationsfähig zu sein. Forscher des Lehrstuhls für Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement der Universität Stuttgart fanden zudem bei einer Befragung zur „E-Readiness“ (www.desk-studie.de) von rund 130 Unternehmen aus der mittelständischen Zuliefererindustrie heraus, dass derzeit rund 75 Prozent aller Bestellungen auf klassischen Wegen wie Brief, Fax oder Telefon entgegengenommen werden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine aktuelle Berlecon-Studie (www.berlecon.de), die vom Bundeswirtschaftsministerium (BMWI) in Auftrag gegeben wurde. Die Befragung von über 800 Betrieben ergab, dass erst 39 Prozent der kleinen und mittleren Betriebe (hier: zwischen 100 bis 499 Beschäftigte) Daten elektronisch austauschen. Auch Professor Ronald Bogaschewsky von der Universität Würzburg und im Bundesvorstand des BME konstatiert, dass eine „Umstellung der tradierten EDI-



Verbindungen auf Web-Technologie in Verbindung mit einer deutlichen Erweiterung der Funktionalitäten (...) noch relativ am Anfang“ steht.

2.3 Alle meine Standards

Dass Integration im Wesentlichen auf der Verwendung gemeinsamer Datenstandards basiert, ist eine Binsenweisheit, doch deswegen nicht weniger wahr. Genau an der Verwendung gemeinsamer Standards hapert es offensichtlich. „Die Lieferantenintegration erweist sich als großes Hemmnis in aktuellen E-Procurement-Projekten“, formulieren Peter Mund von der BMEnet GmbH und Georg Wall, Vorstandschef der Wallmedien AG, ohne Umschweife im Vorwort der gemeinsamen Studie Bestandsaufnahme deutscher Lieferanten (2003). Ob Katalog- oder Transaktionsformate sowie Klassifizierungen, derzeit herrsche eine Kakophonie unterschiedlicher Formate. Bei Katalogen dominiere BMEcat (Version 1.01 und 1.2) gegenüber xCBL und CIF sowie als Datenformat ASCII. Bei Transaktionsstandards verwenden Lieferanten vorwiegend EDI, WebEDI und Opentrans. Ein Trend zu dem einen oder anderen Format ist nicht auszumachen, Als Klassifikationsstandards werden künftig von eCl@ss 4.0 und UN/SPSC (United Nations/Standard Products & Services Code) dominieren. Kaum eine Rolle spielt ETIM (Elektrotechnisches Informationsmodell), während eigene Klassifikationen immerhin derzeit auf immerhin noch einen Anteil von knapp 30 Prozent kommen.

Allein auf Deutschland bezogen, sind diese Probleme lösbar, allerdings sieht es im internationalen Vergleich etwas anders aus. So spielen zum Beispiel BMEcat oder eCl@ss in anderen europäischen Ländern eine nur untergeordnete Rolle oder sind dort wenig bekannt. Um dem Problem metastatisch wuchernder Standards beizukommen hat die Organization for the Advancement of Structured Information Standards (OASIS) eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich speziell um die Standardisierung von E-Procurement-Systemen kümmern soll. Die so genannte Electronic-Procurement-Standardization- (EPS-) Gruppe soll Anforderungen elektronischer Beschaffungssysteme analysieren, Lücken identifizieren und Standards empfehlen. OASIS will so ein Gerüst für Procurement-Standards entwickeln und zur Verfügung stellen, das auf existierenden sowie den in der Entwicklung befindlichen Spezifikationen aufbaut. Ansätze hierzu gibt es bereits. Das OBI-Konsortium (Open Buying on the Internet; www.openbuy.org), dem unter anderem American Express und rund 50 Softwareunternehmen angehören, hat mit der OBI-Spezifikation einen offenen, anbieterneutralen und speziell für die Beschaffung von MRO-Gütern gedachten Standard entwickelt.



3. E-Procurement: The long way home?

Fragezeichen? Auch wenn es unüblich ist, eine Überschrift so zu verzieren, notwendig ist es hier allemal. Nahezu übereinstimmend werden dem elektronisch basierten Einkauf hohe Rationalisierungspotenziale attestiert. Die Aberdeen Group schätzt, dass sich bei einer Verlagerung in das Internet etwa 70 Prozent der Beschaffungskosten einsparen lassen. Für die Meta Group (www.metagroup.de) dagegen sind bis zu 25 Prozent pro Jahr realistisch, während die Berater von Putz & Partner (www.putzundpartner.de) durchschnittliche Einsparungen von 16 Prozent veranschlagen. Die IT-Beratung A.T. Kearney (www.atkearney.com) beziffert die Einsparungen mit bis zu 330 Milliarden US-Dollar pro Jahr. Die Unternehmensberater von Pricewaterhouse Coopers (PwC) sehen in E-Procurement gar die wichtigste Maßnahme zur Kostenreduzierung in Unternehmen.

Die Welt des E-Procurement sieht aber nicht ganz so rosig aus wie sie (manchmal) gemalt wird. Die American Express-Studie „Durchbruch auf Raten. Der lange Weg zum elektronischen Einkauf“ zeichnet ein differenzierteres Bild elektronischer Beschaffungsrealitäten. Die Mehrzahl der deutschen und britischen Unternehmen gehe zwar davon aus, dass der elektronische Einkauf zu spürbaren Einsparungen und Vorteilen führt, viele Unternehmen hielten sich gegenwärtig beim E-Procurement zurück oder setzten auf Teillösungen. Zudem bevorzugten die meisten Firmen nach wie vor traditionelle Beschaffungsprozesse. Nur drei Prozent wickeln der Studie zufolge das Bestellwesen und die Zahlung schon heute online ab. Immerhin 34 Prozent der deutschen Unternehmen hätten zumindest Teile ihres Einkaufsprozesses automatisiert. 57 Prozent wickeln ihre Bestellungen immer noch Papier basiert (Brief, Fax) ab.

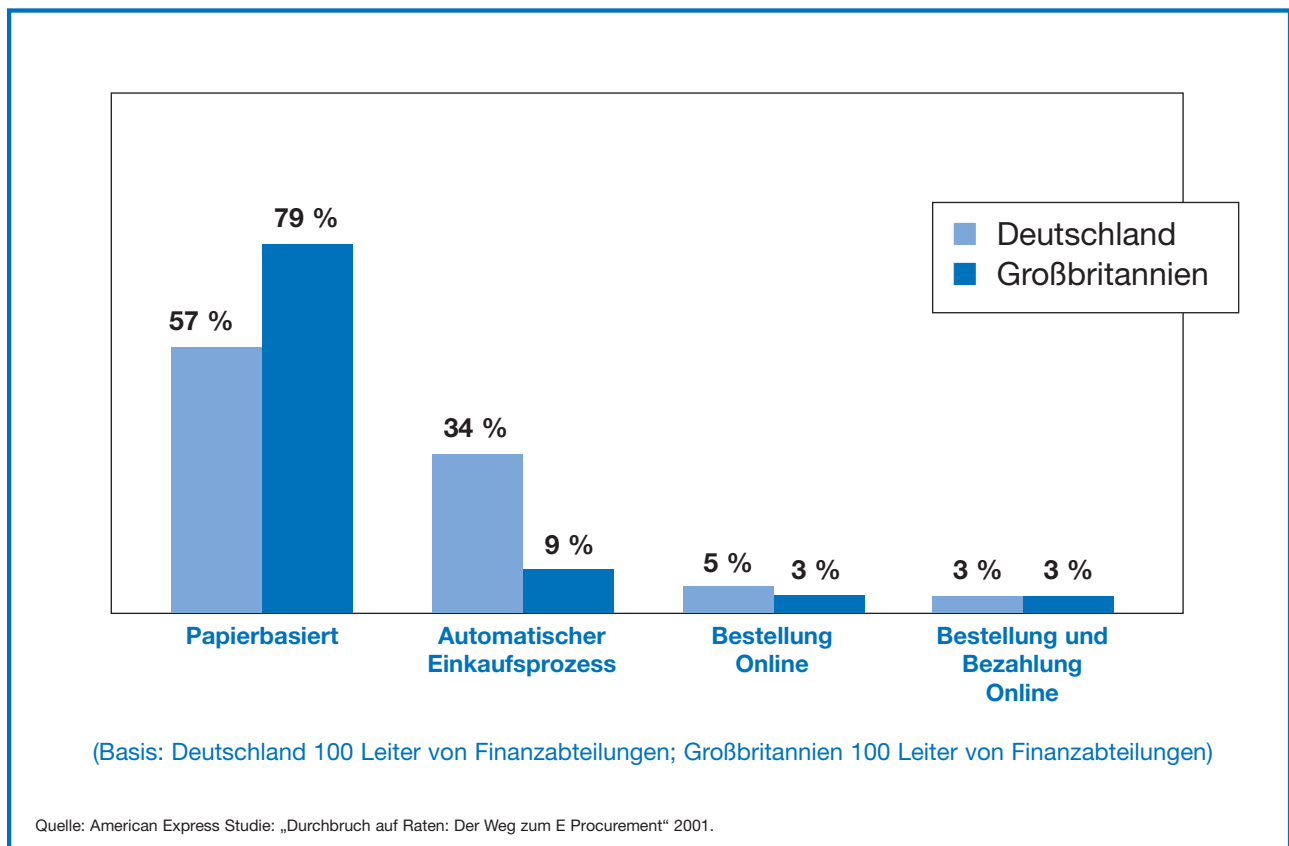


Bild 3: Aktuell verwendete Systeme für den Einkauf.



Beschaffung setzt sich aber nicht nur aus Prozess- und Materialkosten/Preis zusammen, sondern ebenso aus Faktoren wie Termintreue und Qualitätssicherung. Betrachtet man diese „total cost of procurement“, so lassen sich mittels Online-Beschaffung durch Kataloge, auf virtuellen Marktplätzen oder Online-Auktionen zwar die Prozesskosten deutlich senken. Dies sagt jedoch noch nichts über die Qualität der gelieferten Ware oder die Termintreue des Lieferanten aus. Fatal wäre es deshalb, Einsparpotenziale im E-Procurement allein vom Einsatz eines E-Procurement-Systems abhängig zu machen. Zwar können die elektronischen Beschaffungskosten deutlich gesenkt werden, dieses Sparpotenzial aber andererseits durch Folgekosten (Terminverzug, schlechte Qualität) wieder aufgehoben werden.

3.1 Markt, Markt, Markt?

Viele Unternehmen halten sich der internationalen Strategie- und Marketingberatung Simon-Kucher & Partners zufolge trotz großer Zufriedenheit mit bestimmten Anbietern mit Investitionen in E-Procurement-Lösungen noch weitgehend zurück. Laut American Express hat diese Zurückhaltung nicht nur mit dem gegenwärtig schwierigen Marktumfeld zu tun, sondern liege innerhalb der Firmen selbst. 85 Prozent der befragten Unternehmen befürchteten, dass die neuen Systeme nicht mit den bereits bestehenden Systemen kompatibel seien. In knapp 75 Prozent der Firmen zählt das Thema E-Procurement den Befragten zufolge nicht zu den wichtigsten Prioritäten des obersten Managements. Als Hindernisse für eine weitere Zunahme Internet basierter Beschaffung identifiziert ein aktueller E-Business-Report (Juli 2003) des Institute for Supply Management (ISM, www.ism.ws) und des Marktforschungsunternehmens Forrester Research (www.forrester.com) die fehlende E-Readiness der Lieferanten (siehe auch Kapitel 2.2) im B2B-Bereich sowie die mangelnde Integration mit internen und externen Systemen. Über 42 Prozent der befragten Einkaufsunternehmen sagten, das Internet spiele bei der Beschaffung eine wichtige strategische Rolle. Trotz der Defizite bei den Zulieferern sei die Online-Zusammenarbeit (Collaboration) mit diesen gestiegen. Ob E-Procurement wirklich funktioniert ist zudem abhängig ob sich Unternehmen noch im „Integrations-Chaos“ (Fraunhofer ALB; www.alb.fhg.de) befinden oder ihre Prozesse mittels einer EAI-Plattform im Griff haben.

3.2 Die Scheu der Lieferanten vor dem „E“

Neben der Zahlen- und Prozenzthuberei bleibt aber festzuhalten, dass der Beschaffungsprozesse nicht anonym ablaufen. Am Beispiel der Automobilzuliefererindustrie konnte eine von der Arthur Andersen Consulting GmbH (www.arthurandersen.de, nach dem Zusammenschluss mit Ernst & Young unter www.de.ey.com) und des Arbeitsbereiches Produktionswirtschaft der TU Hamburg-Harburg im Jahr 2001 durchgeführte empirische Untersuchung zeigen, wie sich das Internet auf die Beschaffungsstruktur Kunde-Lieferant auswirkt. Bereits der Titel „Zusammenarbeit oder verschärfte Konkurrenz. Wie wirkt sich das Internet auf die Beschaffungsstrategien für komplexe Materialien in der deutschen Automobilindustrie aus?“ offenbart, dass wohl nicht alle das Internet als „eierlegende Wollmilchsau“ betrachten.

Zwar arbeiten Hersteller und Zulieferer bei der Entwicklung und Optimierung von Kosten-, Produkt und Prozesscharakteristika bereits eng zusammen, doch dominieren hier die klassischen Methoden. Während Hersteller die Bedeutung des Internet für den Beschaffungsprozess höher einschätzen, hal-



ten sich die Lieferanten bei der positiven Einschätzung, was die Internet-Unterstützung klassischer Maßnahmen betrifft, deutlich zurück. Lieferanten beurteilen die Risiken einer elektronisch gestützten Verbesserung der Hersteller-Lieferanten-Beziehung skeptisch. Dennoch, so heißt es in dem Report, geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass die Internet gestützte Zusammenarbeit (Electronic Collaboration) in Zukunft zunehmen wird.

Ein Widerspruch? Nicht unbedingt, denn 80 Prozent der Lieferanten befürchten, dass ihre Geschäftsprozesse mehr und mehr transparent werden. Sie glauben, die Hersteller würden über Internet basierte Zusammenarbeit „Einblick in die Strukturen“ nehmen wollen. Krasser ausgedrückt. Die Angst geht um, dass Hersteller Kostenstrukturen ausspionieren, was die Gewinnmargen der Lieferanten drückt. Aber auch auf Seiten der Automobilhersteller ist die Meinung geteilt. So lehnen manche das Internet als zu unsicher ab, um damit vertrauliche Daten zu übermitteln. Andererseits sehen die Produzenten durchaus die Vorteile einer E-Collaboration, besonders wenn es sich um das Thema Kostentransparenz handelt.

Die bereits oben erwähnten Desk- und Berlecon-Studien bestätigen die lieferantenseitigen Ergebnisse. Alles in allem ergibt sich für die Verfasser der Desk-Studie, Professor Ulli Arnold und Heinzpeter Kärner, bei der E-Readiness ein „eher ambivalentes Bild deutscher Lieferanten.“ Sie konstatieren, dass einerseits die „Selbsteinschätzung der eigenen E-Readiness im Branchenvergleich sehr positiv“ ist und Firmen mit dem bisher Erreichten „zufrieden“ sind. Andererseits ist es mit der tatsächlichen E-Readiness offenbar nicht soweit her. Die Autoren attestieren den Lieferanten eine euphorische „Selbsteinschätzung“ und ein geringes Bewusstsein in Bezug auf das Thema. Eine ziemlich vernichtende Bilanz.



4. E-Procurement, und was dazu gehört

Diese Große Organisationen benötigen wesentlich komplexere Systeme und auch als ein Mittelständler, der seinen Einkauf unter Umständen sogar über einen Application Service Provider (ASP) organisieren kann. Vorteile eines solchen Outsourcings liegen für kleinere Unternehmen auf der Hand, können sie doch im Falle eines Firmenwachstums auch ihre Einkaufsprozesse erweitern, ohne teure Hard- und Software hinzukaufen zu müssen.

4.1 Komplexe Anforderungen

Wie man sieht, sind die Anforderungen durchaus unterschiedlicher, doch immer komplexer Natur. Egal ob im ASP-Modus oder als Inhouse-Lösung, die erforderliche Hard- und Software muss nicht nur die Beschaffungsprozesse abwickeln können, sondern auch die interne und externe (also mit anderen Unternehmen) Vernetzung sicherstellen. Dies geschieht mittels Anbindung an vorhandene oder noch zu schaffende Schnittstellen sowie durch die Verwendung gleicher Datenaustauschformate (XML, EDI, EDIFACT, BMEcat). Wichtige Elemente der elektronischen Beschaffung sind jeweils die ERP-Software des Bestellers und des Lieferanten (etwa von SAP, Baan, J.D. Edwards, Oracle, Peoplesoft), welche kaufmännische Prozesse, wie Bestellungen und Zahlungsverkehr automatisiert und verwaltet. Dann natürlich das E-Procurement-System (Software und Datenbank) des Bestellers selbst, in dem die Bestellprozesse (über Kataloge oder Marktplätze) abgewickelt werden. Hinzu kommen technische-Web-Komponenten, wie ITS (Internet Transaction Server), Web Server (Applicationgate, Webgate) und SAP Business Connector schreiben die Berater der PwC Unternehmensberatung im 2002 erschienenen „Wegweiser Katalogmanagement. Wesentlicher Erfolgsfaktor für E-Procurement-Projekte“. Demnach könnte eine E-Procurement-System-Architektur am Beispiel des SAP EBP (Enterprise Buyer Professional) wie folgt aussehen. (Bild 4)

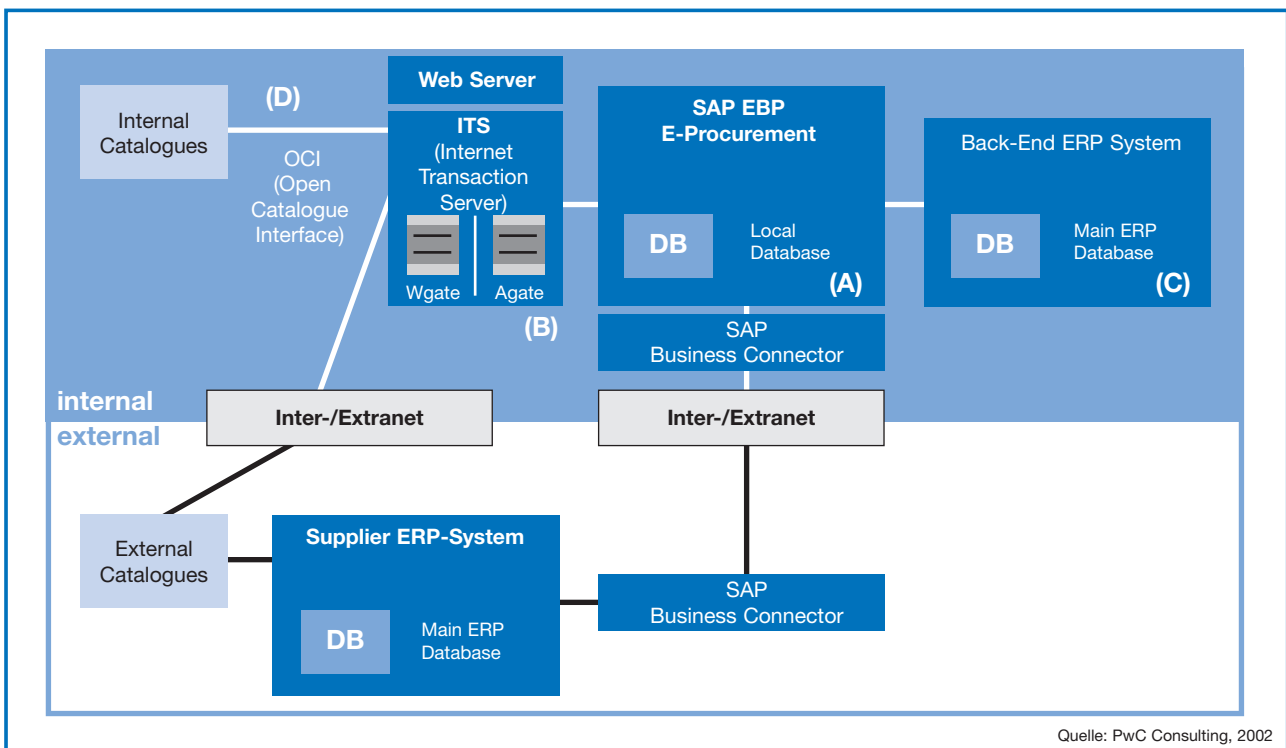


Bild 4: Aufbau eines E-Procurement-Systems.



Oft wenig beachtet, doch immens wichtige Elemente sind zudem die Themen Sicherheit (IT-Sicherheit, Verfügbarkeit, etc.) und Projekt- und Change Management. Gerade letztere Faktoren, die dem Bereich Softskills zugeordnet werden, sind nicht zu unterschätzen, denn die beste Software taugt nur so viel oder so wenig, wie die Bereitschaft und die Qualifikation der Mitarbeiter, das System auch zu nutzen. Auch hilft ein elektronisches Beschaffungssystem nicht weiter, wenn vergessen wurde, wichtige Lieferanten in die Projektarbeit – und zwar bereits im Vorfeld - mit einzubinden. “Ohne ein funktionierendes Change Management nützt die tollste Software nichts. Die Projekte, die den Faktor Mensch außer Acht lassen, werden zu Recht scheitern“, analysiert auch Frank Naujoks, IT-Berater bei Naujoks & Kollegen (www.naujoks-collegen.de), die Situation.

4.2 Der Katalog: Herzstück der Beschaffung

Bereits die oben erwähnte PwC-Studie kommt zu dem Schluss, dass der Katalog „der zentrale Ort [ist], an dem die Informationen über die verfügbaren Produkte oder Dienstleistungen verwaltet werden.“ Auch die Marktforscher von Frost & Sullivan schrieben in einer Ende 2001 veröffentlichten Studie dem Katalogmanagement „eine Schlüsselrolle“ im E-Procurement zu. Kaum zufällig auch, dass sich in Deutschland eine durchaus erkleckliche Zahl von Kataloganbietern wie CaContent (hat inzwischen Healy Hudson übernommen), Cataloom, Heiler, jCatalog, Poet Software, Stibo (Dänemark) oder Wallmedien tummeln. Ein Katalog sollte nach PwC alle relevanten Produktinformationen für die Besteller und Lieferanten enthalten, wie beispielsweise Produktkategorie, Lieferant/Hersteller, Produktkurzbezeichnung, Bestellintervalle und Staffelpreise, Produktnummern, Maßeinheiten oder Bilder, (PDF, Videos oder Internetlinks). Aufgabe des Katalogsystems ist die Organisation komplexer Inhalte unterschiedlicher Herkunft: Produktbeschreibungen, hierarchisch gestaffelte Stücklisten, Leistungsverzeichnisse etc. Entscheidend bei diesen Inhalten ist der direkte Austausch von Kataloginformationen zwischen Lieferant und Einkauf.

Dazu müssen die Daten der Lieferantenkataloge direkt in die IT-Systeme des Käufers einfließen und hier möglicherweise mit dessen eigenen Klassifikationen verbunden werden. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung für ein reibungsloses Ineinandergreifen von Lieferanten- und Kundensystem. Online-Kataloge holen, anders als ihre papiernen Kollegen, bereits Genehmigungen ein oder wickeln das Formularwesen ab. Sie gleichen in vielem bereits vollständigen Einkaufssystemen. Der höchste Trumpf, den die Technik ausspielen kann, ist allerdings die Automatisierung von Verwaltungskosten. Dies ist gerade im Bereich der verwaltungsintensiven C-Artikel-Beschaffung von besonderer Bedeutung. Betrachtet man die gesamte Beschaffung, von den A-, B-, und C-Gütern, so liegt der Gesamtwert der einzukaufenden MRO-Materialien in der Regel relativ niedrig (einstelliger Prozentbereich). Allerdings machen C-Artikel etwa 75 bis 90 Prozent aller zu beschaffenden Materialien in einem Unternehmen aus. Mittels Online-Katalogen kann dieser kostenintensive und zeitaufwändige Prozess elektronisch abgebildet werden. Gegenüber dem klassischen (offline) Bestellprozess werden wesentliche Prozesse automatisiert, verkürzt und damit billiger. Dazu gehören etwa Abgleiche von Wareneingangs- und Rechnungsdaten, vereinfachte Genehmigungsverfahren sowie eine zentrale Auswahl von beschaffbaren Artikeln. Dabei basiert elektronisch basierte Beschaffung mittels Katalogen auf verschiedenen Voraussetzungen, für die verschiedene Arten von Katalogen benötigt werden.



4.2.1 Katalogarten

4.2.1.1 Interner Katalog

Vom Lieferanten gelieferte Daten oder eigene Materialstammdaten werden von der Einkaufsorganisation in einem Katalog integriert. Ziel eines internen Katalogs ist es, die größtmögliche Kontrolle über den Einkaufsprozess zu haben sowie die Konditionen mit Lieferanten überwachen zu können. Der Katalog liegt in der Regel auf den Servern der einkaufenden Organisation, die auch – was von Vorteil ist - die Pflege der Katalogdaten übernimmt. Dazu gehören Preise, die somit nicht von Lieferanten geändert werden können, wie auch die Gestaltung (Bilder, Bild) des Katalogs. Ebenso können Produkte mit unternehmenseigenen Bezeichnungen und Materialnummern versehen und weitergeführt werden. Vorteil: Die Einkaufsorganisation muss bezüglich Identifikation von Produkten nicht den gesamten Einkaufsprozess neu modellieren, sondern kann bereits vorhandene Artikel-Daten aus anderen Systemen (etwa einem ERP-System) übernehmen. Auch die Zahlungsabwicklung kann auf Basis der im Unternehmen vorhandenen Daten abgewickelt werden.

Die Nachteile eines solchen Systems liegen auf der Hand. Nicht nur, dass die Datenpflege für das einkaufende Unternehmen sehr aufwändig ist, auch Lieferanten haben keinen eigenen Zugriff und müssen zudem ihre Daten in einer für das Katalogmanagement geeigneten Form - sprich Standard – anliefern. Dieser wird wiederum von der Einkaufsorganisation festgelegt, womit auf Lieferantenseite Restriktionen einhergehen, welche deren Zahl a priori begrenzt. Überdies ist das Ganze zeit- und kostenintensiv, denn für das Content Management muss nicht nur Personal aufgebaut werden, sondern eigene Hard- und Software zur Verfügung gestellt werden. Zudem stehen keine Echtzeit-Informationen über Lieferzeiten oder Verfügbarkeit von Produkten bereit.

4.2.1.2 Externer Katalog

Ein Lieferant baut selbst elektronische Kataloge auf und stellt diese seinen Kunden zur Verfügung. Der Einkaufsprozess mit ausgewählten Lieferanten wird automatisiert. Im Vergleich zum internen Katalog sind die Daten leichter einzustellen, sie sind stets aktuell und der Zugriff mittels Webbrowser über Internet oder Extranet erfolgt in Echtzeit. Die Vorteile für ein einkaufendes Unternehmen liegen vor allem auf der Kostenseite, denn das Katalogmanagement trägt der Lieferant. Ebenso muss keine eigene Hard- und Software bereitgestellt werden. Für Standardartikel (C-Artikel) lässt sich ein Standardkatalog auf die jeweils individuelle Sicht eines Unternehmens eingrenzen.

Aus Sicht des Einkäufers bringen externe Kataloge aber auch Nachteile mit sich. Dazu gehören beispielsweise dass die Datenhoheit beim Lieferanten liegt, ebenso fehlen in der Regel kundenspezifische Informationen. Zudem ist die Einkaufsorganisation abhängig vom Internet sowie von Struktur und Funktionen (Suche) des Lieferantenkatalogs. Ebenso negativ beurteilt wird der Sicherheitsaspekt, da die Geschäfte über das unsichere Medium Internet abgewickelt werden. Mittels kryptografischen, Secure Socket Layer (SSL)- oder PGP (Pretty Good Privacy)-Verschlüsselungen können aber durchaus sichere Verbindungen hergestellt werden. Zudem ist der Zugriff auf externe Kataloge nur einer bestimmten vordefinierten Nutzerschaft möglich.



4.2.1.3 Neutrale Kataloge

Kataloge auf Marktplätzen oder so genannte neutrale Kataloge (Preißner, 2002) vereinen die Angebote mehrerer Lieferanten und fassen diese zu einem (meist) Multi-Supplier-Katalog zusammen. Beispiele hierfür sind etwa Trimondo oder - in den USA – Verticalnet. Meist werden auf solchen Marktplätzen auch zusätzliche (etwa: branchenspezifische) Informationen bereitgehalten oder Online-Versteigerungen organisiert. So können Nachfragen gebündelt abgegeben werden, denn es stehen kostengünstig standardisierte (Layout, Bild) und vergleichbare Produktdaten zur Verfügung. Allerdings sind Einkäufer – neben den in 3.1.1.2 genannten Nachteilen – abhängig von der Lieferantenauswahl des Marktplatzbetreibers.

4.2.1.4 Single vs Multi

Elektronische Kataloge unterscheiden sich aber auch anhand der Verwaltung des Kataloginhalts voneinander. Bei Single-Supplier Katalogen wird je Lieferant ein eigener Katalog eingerichtet; dieser kann "inhouse" gepflegt oder vom Lieferanten selbst oder einem externen Dienstleister (Outsourcing). Im letzt genannten Fall entstehen innerhalb der beschaffenden Organisation keine beziehungsweise geringere Kosten für das Management der Kataloginhalte. Ein Multi-Supplier Katalog hingegen integriert die Produktdaten mehrerer Lieferanten. Somit wird eine Konkurrenzsituation zwischen den eingebundenen Lieferanten geschaffen, da ein direkter Vergleich der Produkte anhand von Ausstattungsmerkmalen oder Preisen vereinfacht wird. Vorteile eines Multi-Supplier Katalogs liegen auf der Hand. So stehen alle Daten auf einer einheitlichen Oberfläche zur Verfügung. Die Suche nach Produkten verschiedener Lieferanten wird somit transparent und vergleichbar. Allerdings bergen Mehrlieferantenkataloge auch das Problem in sich, dass die Integration verschiedener Kataloge - je nach Datenqualität – aufwändig über ein Content Management System erfolgt, was sowohl höhere Kosten als auch einen höheren Zeitaufwand verursacht.

4.3 Elektronische Marktplätze

Elektronische Marktplätze dagegen sind internetbasierte Plattformen (natürlich auch Katalog basiert), die Angebot und Nachfrage bündeln. Käufer und Verkäufer können hier prinzipiell jede Art von Waren und Dienstleistungen austauschen. Charakteristisch für Marktplatzanwendungen ist, dass mehrere Anbieter über einen Marktplatz mehrere Kunden erreichen (Many to Many). Marktplätzen kann zwischen horizontalen und vertikalen Erscheinungsformen unterschieden werden. Auf vertikalen Marktplätzen werden Unternehmen (Käufer und Verkäufer) meist nur einer Branche weitgehend miteinander vernetzt. In vielen Fällen ist eine Anbindung bis in die Backend-Systeme aller Beteiligten vorgesehen, um Prozesse effizient zu realisieren.

Horizontale Marktplätze sind Branchen übergreifend konzipiert und bieten eher ein breites Angebotsspektrum als tiefgreifende Prozessintegration. Hauptsächlich gehandelt wurden bisher wenig beratungsintensive MRO-Güter (Maintenance, Repair, Operations) bzw. C-Artikel. In vielen Fällen war in der jüngsten Vergangenheit der Trend erkennbar, dass Portale und Elektronische Marktplätze in weiten Bereichen der Anwendungsfelder immer stärkere Überschneidungen aufweisen. So genannte Service-Portale dienen als Informations- und Kommunikationsplattform, stellen aber auch tief greifende Prozessunterstützung zur Verfügung. Die auf Marktplätzen integrierten, zusätzlichen Services verbessern die Kundenbindung durch den Community- Gedanken und erlauben auch den Handel mit beratungsintensiven A- und B-Artikeln.

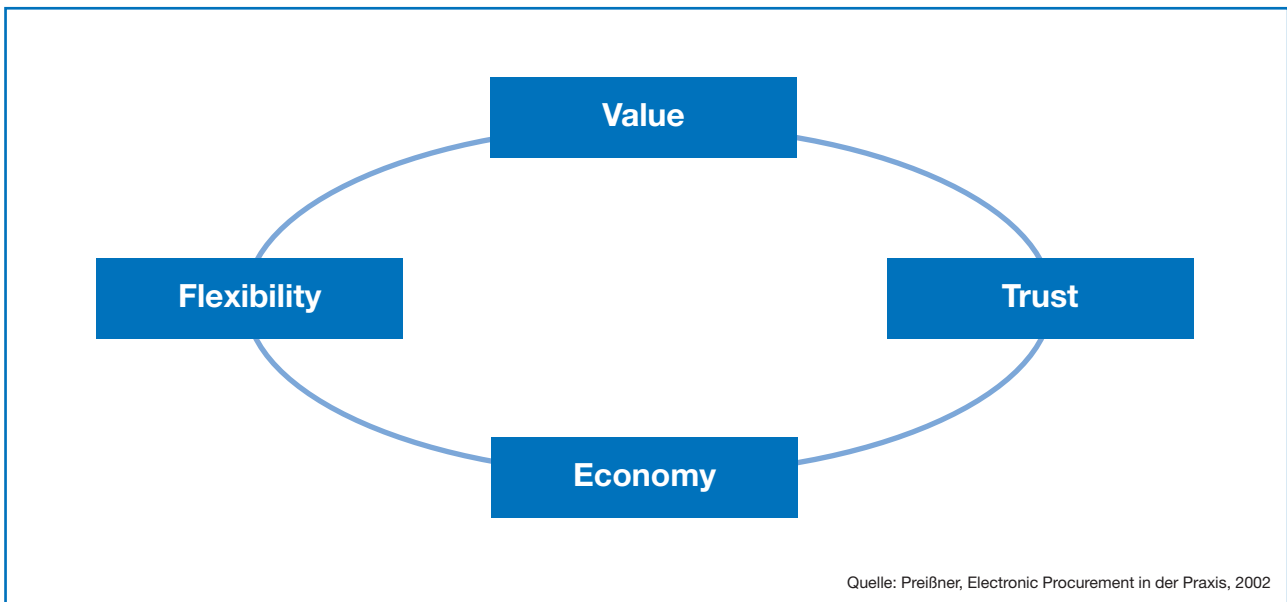


Bild 5: Erfolgsfaktoren für elektronische Marktplätze.

Hinzu kommen noch die Kategorien der offenen und geschlossenen Marktplätze. Während erstere überwiegen und viele Teilnehmer adressieren, so richten geschlossene wie Covisint ihre Leistungen auf bestimmte Nutzergruppen aus. Sie sind in der Regel vertikale, also branchenspezifische Marktplätze, die per definitionem schon auf enger umgrenzte Nutzergruppen fokussiert sind.

Das US-Marktforschungsunternehmen Gartner unterscheidet wiederum drei Formen von elektronischen Marktplätzen. Dazu gehören solche, die Geschäftsprozesse unterstützen und zusätzliche Dienstleistungen wie Finanzierungsangebote oder Auftragsbearbeitung anbieten. Eine weitere Form sind Marktplätze, die Massenware (Commodities) vermitteln. Hinzu kommen den Gartner-Analysten zufolge noch integrierende Marktplätze, welche die eigenen Dienste in die Systeme und die Supply Chain der Kunden einbinden.

E-Marketplaces unterteilen sich in solche zur Konkurrenz orientierten Beschaffung hochwertiger Güter oder zum Abschluss von Rahmenverträgen, sowie in solche für Routinebestellungen von so genannten Kataloggütern. Allerdings sagen die Gartner-Analysten den Marktplatzbetreibern bis 2005 eine Konsolidierungswelle voraus. Die große Marktplatzeuphorie ist damit wohl endgültig ad acta gelegt. Ob ein E-Marktplatz künftig erfolgreich sein wird, hängt von diversen Faktoren ab. Analog zu den vier hohen „C“-Erfolgsfaktoren für das E-Business (Content, Community, Collaboration, Commerce) hat Preißner den Marktplätzen hierfür die Begriffe Value (Wert), Flexibility (Anpassung an den Markt), Economy (Wirtschaftlichkeit) und Trust (Vertrauen) ins Stammbuch geschrieben (siehe Bild 5).



5. Ausblick: Gib uns SRM

Die Überschrift zum letzten Kapitel hätte auch „Quo vadis E-Procurement“ lauten können, doch man soll alte Überschriftengassenhauer nicht übermäßig strapazieren.. Aufgrund der durch das Internet bedingten immer komplexer werdenden Geschäftsprozesse wird – so wagen wir vorherzusagen – die „einfache“ elektronische Beschaffung einem Lieferantenbeziehungsmanagement – wenn wir das deutsche Wortungetüm denn wirklich verwenden wollen - weichen. Professor Ronald Bogaschewsky hat dies in einem Interview mit der Competence Site auf den Punkt gebracht. Neben Bestrebungen der Softwarehersteller eine Integration der durch das E-Business entstandenen Systemvielfalt herbeizuführen hebt er „das Konzept des Supplier Relationship Management (SRM), das klassisches E-Procurement mit kollaborativen Aspekten verbindet“ besonders hervor. Nur am Rande sei bemerkt, dass dem guten alten und oft zu unrecht gescholtenen ERP oder seinem E-Business-Nachfolger „ERP II“ (Gartner) eine Schlüsselrolle zukommt, denn technisch gesehen liegen die Anforderungen für Transaktionsformate vor allem in der ERP-Integration und der internationalen Einsatzfähigkeit.

SRM ist aber, der Name impliziert es schon, die auf den Lieferanten gerichtete Variante des Customer Relationship Management (CRM). Letztlich wird also die Beschaffung in eine komplette Wertschöpfungskette integriert, die so transparent als möglich gehalten werden muss. Damit bewegen wir uns auf ein umfassendes Relationship Management hin, das beide, Lieferanten und Kunden, als gleichberechtigte Partner wahrnimmt. Eine Vision gewiss, doch sicher nicht die schlechteste.



6. Aus der Praxis lernen: Fallstudien

6.1 Investitionen in SAP schneller amortisieren! – Dräger nutzt jetzt dank Esker DeliveryWare das volle Potential von SAP

Studien zeigen, dass die Fähigkeit, Beschaffungsprozesse kostensparend elektronisch abzuwickeln ein immer entscheidenderes Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens darstellt. Gleichzeitig wird aber auch klar, dass noch ein hoher Nachholbedarf bei der Automatisierung der Prozesse besteht.

Nach Einführung der SAP Materialwirtschaft realisierte Dräger Safety UK, ein Teilkonzern der Drägerwerk AG mit Stammsitz in Lübeck, der komplette Sicherheitslösungen für Industrie, Feuerwehr, Berg- und Tunnelbau sowie den Anlagenbau entwickelt, dass sich Belieferungspläne nicht direkt aus SAP versenden ließen. Also druckten Dräger-Mitarbeiter diese aus und schickten sie manuell an alle Lieferanten – entweder per Fax oder per Post. Das bedeutete einen Zeitaufwand von mehreren Stunden pro Woche, eine hohe Fehlerrate durch manuelle Prozesse und somit insgesamt vermeidbare Kosten durch manuelle Prozesse.

Um den vollen Nutzen aus der Einführung des SAP-Systems zu ziehen, benötigte Dräger Safety also eine umfassende Lösung, die Belieferungspläne und andere, in SAP-Applikationen erzeugte, geschäftskritische Dokumente automatisch an Lieferanten sendet. Diese Dokumente sollten immer in dem Format verschickt werden, das der jeweilige Lieferant am einfachsten empfangen und bearbeiten kann. Außerdem sollten die Versandprozesse zeitsparender als bisher abgewickelt werden.

Da sich ein alternatives Dokumentenverteilsystem nicht bewährt hatte sollte die Lösung in der Lage sein, die Dokumente direkt aus SAP zu versenden. Zudem war die schnelle und einfache Integration ein wichtiges Auswahlkriterium. Die Einführung der Lösung sollte weder die normalen Geschäftsprozesse stören noch einen zu hohen Aufwand für die IT-Mitarbeiter bedeuten. Dräger Safety suchte also einen Partner mit der nötigen Erfahrung und Flexibilität, um eine solche Lösung schnell und mit minimalem finanziellen und technischen Risiko einzuführen.

Michael Henderson, IT Manager von Dräger Safety UK, hat sich für Esker entschieden: „Wir haben uns sehr intensiv mit verschiedenen Lösungen beschäftigt. Esker DeliveryWare hat uns schließlich überzeugt, da es dank des simplen R/3-Interface-Konzeptes implementiert werden kann, ohne dass Eingriffe in SAP selbst vorgenommen werden müssen.“

Mit Hilfe von General Document Recognition® (GDRTM), der von Esker entwickelten intelligenten Automatisierungstechnologie, wandelt Esker DeliveryWare Plattform die Daten aus Drägers Systemen zunächst um und verteilt sie dann schneller und effektiver als jede andere Lösung. GDR erkennt den Inhalt des SAP-Outputs und löst auf dieser Basis regelbasierte Prozesse aus: erstellt die Dokumente im jeweils gewünschten Format, sorgt für die richtige Adressierung und versendet schließlich automatisch. Wer Esker DeliveryWare Plattform einsetzt, braucht den Code der eigentlichen Applikation, im Fall Dräger also SAP, nicht antasten. Alle Versandregeln werden einfach auf dem Esker DeliveryWare Server mit Hilfe einer grafischen Benutzeroberfläche, dem GDR Designer, definiert.

Esker DeliveryWare Plattform beschleunigt den Austausch geschäftskritischer Dokumente zwischen Dräger Safety UK und seinen Lieferanten. Früher kamen Dokumente, die Montags bei Dräger erstellt



wurden, erst am Mittwoch bei den Lieferanten an, was oft zu Lieferengpässen führte. Heute erhalten die Lieferanten Belieferungspläne und andere wichtige Informationen ohne Zeitverzögerung automatisiert per E-Mail oder Fax. Esker DeliveryWare Platform bietet Dräger darüber hinaus messbare finanzielle Vorteile: die Kosten für die Dokumentenverteilung wurden dauerhaft reduziert, Effizienz und Produktivität gleichzeitig gesteigert. Die Investition in Esker DeliveryWare Platform hat sich nach Aussage von Dräger innerhalb weniger Monate, das heißt schneller als in vergleichbaren Projekten, bezahlt gemacht. Für die nahe Zukunft plant Dräger, weitere Prozesse, wie etwa den Versand von Bestellungen und Auftragsbestätigungen, zu automatisieren.

6.2 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 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.

Der eigentliche Startschuss für das E-Procurement Projekt fiel im November 2001. Als entscheidend in der Einführungsphase erwies sich, dass das Vorhaben im IT Steering Committee (Entscheidungsgremium der Knorr-Bremse) von Vorstand und Geschäftsführungen als Projekt mit Konzernfokus eingestuft wurde. 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.

Die Leitung des Teilprojekts „Auswahl des Katalogsystems“ lag im Einkauf. Dort wiederum, so Bendfeldt, wurden Subteams gebildet, die sich mit den Aspekten „Handling“, „Content“ und „Referenzen“ befassten. Das Team „Handling“ befasste sich mit der Beurteilung von Katalogoberflächen. Analysiert wurden hier Aspekte wie Suchmöglichkeiten und Bedienerfreundlichkeit.

Die Content-Gruppe beschäftigte sich mit den Fragen des Zusammenspiels von Katalog und Content Management. Hier ging es um Themen wie Administration, Reportingfunktionen und Updates der Kataloginhalte sowie um den internen und externen Aufwand. Das dritte Team schließlich befasste sich zeitgleich mit dem Besuch und der Befragung der von Kataloganbietern und Lieferanten genannten Referenzen. Ziel war es, das Für und Wider einer dritten Partei für die Auswahl eines Katalogsystems zu erfahren.

„Im Nachhinein betrachtet erwies sich das strategische Supplier Relationship Management als entscheidender Faktor für die Implementierung des Katalogsystems. Dies gilt insbesondere für den Erfahrungsaustausch mit anderen elektronisch beschaffenden Unternehmen, die uns sagen konnten, worauf es beim Content und dem Supplier Relationship Management wirklich ankommt“, berichtet Bendfeldt. „Wir haben beispielsweise Kontakt zu diversen Lieferanten aufgenommen, die in der Lage waren, alle drei zur Auswahl stehenden Kataloganbieter aus eigener Erfahrung zu bewerten. Interessant war dabei vor allem, herauszufinden, welcher elektronische Katalog möglichst reibungslos neue Lieferanten einzubinden vermag.“

Nach Auswertung der Zwischenergebnisse 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 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.“

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 häufigsten Bestellvorgänge getätigt wurden. Da die Verhandlungen mit den Lieferanten bereits weitgehend abgeschlossen waren, konnte die tatsächliche Anbindung recht schnell vor sich gehen. Im Zeitraum vom Juli 2002 bis März 2003 wurden Kataloge für Werkzeuge, Lager- und Betriebseinrichtungen, Elektronik- und pneumatische Komponenten, Büroverbrauchsmaterialien, Elektrozubehör sowie Materialien zur Arbeitssicherheit in die Plattform integriert. Bei der Sortimentseingrenzung verfolgt Knorr-Bremse die Strategie, sich jeweils Komplettsortimente der Lieferanten für den Einkauf elek-



tronisch bereitstellen zu lassen. Ein Mitarbeiter der Einkaufsabteilung nimmt dann intern eine Festlegung der für den Endanwender freigegebenen Warengruppen vor.

Die Steuerung und Kontrolle der Kataloglösung erfolgt mit dem Premium Content Manager (PCM) der Heiler Software AG. Dabei werden die Daten der Lieferanten-Kataloge technisch und kaufmännisch geprüft sowie mit anwenderspezifischen Informationen, beispielsweise Warengruppen-Bezeichnungen, angereichert, umfassenden Prüfungen unterworfen und schließlich für den produktiven Einsatz freigeschaltet. Der Premium Content Manager übernimmt auch die Versionierung und Archivierung von Katalog-Informationen, so dass stets nachvollziehbar ist, wer wann welche Änderungen in den jeweiligen Katalogen vorgenommen hat. Damit wird die E-Procurement-Lösung zugleich revisionssicher.

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 Teil den Routinetätigkeiten“, fasst Bendfeldt zusammen.

Das Unternehmen

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.



6.3 E-Procurement bei der Vorwerk Unternehmensgruppe

Der international aufgestellte Elektrogeräte- und Teppichhersteller organisiert seine Beschaffung mittels einer SRM-Lösung im ASP-Modell. Ausschlaggebend für die ASP-Variante waren für das Unternehmen die kurze Einführungszeit einer umfangreichen Lösung sowie ein schneller Return on Investment. Vorwerk erzielt mit seiner SRM-Lösung Einsparungen bei seinen Beschaffungsprozesskosten von bis zu zwanzig Prozent.

Der ursprüngliche Bestellvorgang ohne Unterstützung durch das elektronische System entsprach den klassischen SAP-Bestellprozessen. Der berechtigte Mitarbeiter blätterte sich durch Print-Lieferantenkataloge, suchte sich den gewünschten Artikel aus und füllte im SAP-System das entsprechende Formular aus, das wiederum an den Genehmiger weitergeleitet wurde. Dieser hat über die Freigabe entschieden und seinerseits den Beleg zur weiteren Bearbeitung an die Einkaufsabteilung weitergeleitet. Dort wurde schließlich die Bestellung im SAP-System elektronisch angelegt und per Fax oder Post an den Lieferanten gesendet. Nach der Lieferung wurde der Eingang der Bestellung im SAP-System eingebucht und der geforderte Artikel ging an den Besteller. Die diversen Teilschritte mit vielen Formularen und Dokumenten summierten sich letztendlich zu einem aufwändigen Gesamtprozess, der einen großen Teil der Beschaffungsprozesskosten ausmachte.

Als besonders problematisch erwies sich immer wieder die mangelnde Aktualität der Lieferantenkataloge. Insbesondere falsche oder veraltete Preisangaben führten immer wieder zu Rückfragen, die die Einkaufsabteilung beschäftigten und deren Ressourcen banden. Außerdem favorisierten 150 Bestellberechtigte jeweils unterschiedliche Lieferanten, so dass Bündelungseffekte kaum entstehen konnten. Dadurch wurde es für die Einkaufsabteilung extrem schwierig, die Bedarfsanfragen zu bündeln, um durch erhöhtes und optimiertes Liefervolumen attraktivere Preise auszuhandeln.

Dabei hat sich Vorwerk für die SRM-Lösung des Procurement Service Providers (PSP) ONVENTIS entschieden. ONVENTIS stellt seine Lösungen allen Kunden zentral im ASP-Modell zu Verfügung und liefert die zugehörigen Serviceleistungen mit. Die Unternehmen greifen so im Sinne einer Strukturteilung auf eine komplette Software-Lösung zu und lagern Hardware, Software sowie das E-Procurement-spezifische Know How einer IT-Abteilung an den PSP aus – zugunsten eines schnellen Return on Investment. Auf diese Weise vermied denn auch Vorwerk sowohl hohe Anfangsinvestitionen als auch erhebliche Folgekosten für beschaffungsspezifische Aufgaben, wie Einlesen von elektronischen Lieferantenkatalogen oder die Anbindung von Lieferanten, die vom System-Anbieter durchgeführt werden. Die IT-Abteilung von Vorwerk musste hierzu keine Kompetenzen oder Ressourcen auf diesen Spezialgebieten aufbauen, die sie in anderen Unternehmensteilen nicht weiter benötigt hätte. Das ASP-Modell von ONVENTIS bedeutet damit Outsourcing der Software, wobei strategischer und operativer Einkauf komplett in der Hand des Unternehmens bleiben, das so von E-Procurement profitiert und sich die Ressourcen für die IT-Infrastruktur spart.

Unmittelbar nach Abschluss einer Pilotphase, startete Vorwerk den Roll-Out auf alle 130 Bestellberechtigten, die Online-Zugriff auf das Angebot von circa acht ausgewählten Lieferanten haben. Dazu öffnen sie den jeweiligen Katalog mit Bildern, Textbeschreibungen und den vom Einkauf zentral ausgehandelten Preisen, legen den gewünschten Artikel in den Warenkorb und schicken die Bestellung ab. Zeitgleich mit dem automatisierten Anlegen einer Bestellkopie in SAP R/3, geht diese per Mail an den Lieferanten, der den Auftrag über die Weboberfläche des Systems elektronisch bestätigt. Eventuelle Fragen bei Abweichungen wie Teillieferungen können über die Lösung auf gleichem Wege geklärt werden.



Bei dieser Vollintegration mit SAP wird der gesamte operative Bestellprozess, bestehend aus Bedarfsanforderungen, Genehmigungen, Bestellungen, Auftragsbestätigung, Wareneingang, Eingangsrechnungen und Rechnungsfreigabe in der E-Procurement-Lösung zwischen Vorwerk und Lieferanten abgewickelt. Die Kostenstellenleiter und Controller planen und hinterlegen die Budgets auf den entsprechenden SAP R/3 Objekten Kostenstelle, Auftrag, Projekt. Bereits bei Erstellung der Bestellanforderungen mit Warenkörben aus Katalogen oder Freitext-Bedarfsanforderungen erfolgt online eine Budgetprüfung für die Objekte im SAP R/3-System. Bei Auslösen der Bestellung wird diese als Kopie im SAP R/3-System angelegt, so dass die Obligofortschreibung dort erfolgt und für Auswertungen zur Verfügung steht. Gleichzeitig kann die Bestellung als Auftrag im Vertriebssystem des Lieferanten angelegt werden. Nach Senden einer Auftragsbestätigung und Auslieferungsinfo vom Lieferanten wird der Wareneingang erfasst, dezentral vom Mitarbeiter oder zentral in einer Wareneingangs-Zone. Die daraufhin freigegebenen, geprüften Gutschriftsverfahren werden an das SAP R/3 System übergeben und dort gebucht. Aus dem R/3 System werden dann die Zahlungen veranlasst. Der ständige Datenabgleich zwischen den Systemen kommt dabei einer vorgezogenen Rechnungsprüfung zwischen einkaufendem Unternehmen und den Lieferanten gleich.

Die Vorteile durch E-Procurement bei Vorwerk sind offensichtlich. Die Akzeptanz der eingebundenen Mitarbeiter ist hoch, denn sie haben einen besseren Überblick über das Artikelangebot. Im System sind nun stets die aktuellsten Angebote mit Beschreibung und Preisen enthalten, so dass sich der Besteller selbst ein Bild machen kann. Als Konsequenz daraus ist für die Einkaufsabteilung der Aufwand für zeitraubende Rückfragen deutlich zurückgegangen. Der Bestellvorgang wurde insgesamt automatisiert und optimiert, die Prozesse sind durchgehend transparenter geworden. Durch die Lösung wird so eine wesentliche Vereinfachung der Bestellvorgänge realisiert, so dass sich der Einkauf verstärkt auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und die eigentlichen Einkaufsprozesse managen kann.

6.4 Eine Frage der Organisation: E-Commerce

Die Kostenschraube in der Beschaffung zurückdrehen - E-Commerce spielt dabei eine wichtige Rolle. Zum Beispiel Siemens. Der Konzern hat vor gut vier Jahren den Einkaufs- und Logistikdienstleister Siemens Procurement & Logistics Services, kurz SPLS, gegründet.

Zu den Aufgaben von SPLS gehört es unter anderem, die Beschaffung von C-Artikeln für die Siemens-internen Kunden zu unterstützen. Bei Produkten in geringen Stückzahlen, um die es dabei hauptsächlich geht, schlagen vor allem die Prozesskosten für den Bestellvorgang zu Buche. Folglich lohnt es sich für Unternehmen, gerade hier anzusetzen. Für den C-Artikel-Bedarf bei Siemens SPLS bedeutet das die Integration der Produktpaletten bevorzugter Distributoren in eine E-Procurement-Lösung. Dazu stellen die Lieferanten ihre Kataloge in elektronischer Form auf dem Siemens Buyside Marketplace „click2procure“ bereit. Die Mitarbeiter von Siemens bestellen die Produkte eigenverantwortlich über die E-Procurement-Plattform.

Der Siemens Buyside Marketplace click2procure fährt zweigleisig, zum einen auf der Basis von Healy Hudson, zum anderen auf der Basis von SAP. Beide Plattformen laufen parallel, wobei das Healy Hudson System auch in einer heterogenen Warenwirtschafts-Umgebung (ohne durchgehenden SAP-Einsatz) E-Procurement ermöglicht. Mittlerweile sind allein auf einer der Plattformen rund 15 000 Siemens Nutzer registriert.



Der Distributor RS Components liefert zweimal im Jahr den Inhalt seines Kataloges mit aktuell über 85 000 technischen Produkten an das click2procure Buyside Marketplace Team von SPLS. Zum Vergleich: Die gedruckte Version des RS Produktportfolios umfasst 3 200 Seiten in zwei Bänden. Im März 2003 fiel bei SPLS die Entscheidung, das RS Angebot auch auf der etablierten Healy Hudson Plattform einzuführen. Knapp vier Wochen später war die Implementierung erfolgreich abgeschlossen. Der eigentliche Knackpunkt beim E-Procurement ist nicht mehr die Technik: Wenn es irgendwo „klemmt“, dann bei der Organisationsentwicklung. Genau in diesem Punkt liegt eine Stärke der Kooperation von SPLS und RS.

Um eine E-Procurement-Lösung wirtschaftlich erfolgreich zu machen, müssen die Anwender das System logischerweise auch nutzen. „No User no Benefit“, lautet die Bottom Line. Je mehr Umsatz über ein System läuft, desto mehr Kosten lassen sich einsparen. In der Zusammenarbeit zwischen SPLS und RS galten daher von Anfang das Prinzip der aktiven, gemeinsamen Entwicklung:

Die Grundlage bildet eine enge Kommunikation und Kooperation zwischen den Partnern. Auf beiden Seiten gibt es dedizierte Ansprechpartner mit der Autorität, Dinge auch wirklich zu bewegen.

- Die Organisationsentwicklung geschieht konsequent zusammen mit dem Lieferanten.
- Die Anwender werden über das neue Angebot informiert.
- Der Kunde kommuniziert offen mit seinem Lieferanten über die Anwender des Systems. So kann der Lieferant auch direkt mit den Anwendern kommunizieren.

Vor allem an dem Punkt der Kommunikation, Information und beratenden Unterstützung der Anwender hängt sehr viel. In einer sehr offenen Form realisieren SPLS und RS hier einen Multi-Kanal-Ansatz, bei dem die Anwender auf drei bis vier Wegen angesprochen werden:

- Per E-Mail, entweder mit PDF-Anlage oder als HTML-gestaltete E-Mail.
- Für Fragen zum E-Procurement bietet der Lieferant den Anwendern ein namentlichen Ansprechpartner. Bei Content-Systemen ist das sinnvoll, für Punch Out-Lösungen ist es wichtig.
- Nichts ist besser geeignet, um Gewohnheiten zu ändern als der persönliche Kontakt – die menschliche Komponente. Deshalb helfen Besuche durch den Vertriebsingenieur des Lieferanten mehr als manche E-Mail.
- Für große Roll-Outs sind auch Parcel Stuffer und Briefe sinnvoll.

Ebenfalls nicht zu unterschätzen sind messbare, unmittelbare Anreize für den Anwender:

- Wenn beispielsweise ein und dasselbe Produkt auf dem konventionellen Bestellweg 50 Euro kostet, per E-Procurement aber 48 Euro, dann wird ein Besteller, der eigenverantwortlich mit seinem Budget umgeht, eher das Internet nutzen.
- Einen ebenso deutlichen Benefit stellt eine höhere Liefergeschwindigkeit dar. Mit SPLS beispielsweise hat RS einen „Fast Track“ eingerichtet. Hier gehen Internet-Bestellungen nicht zum Wareneingang, sondern nach dem Prinzip des „Ship-to-Desktop“ direkt zum Besteller.
- Vorteile, wie die schnellen Suchmöglichkeiten (z.B. parametrische Suche) leistungsstarker Lieferantenkataloge, stellen einen weiteren Anreiz für den Anwender dar, zum E-Procurement zu wechseln.

Eine konsequente Umsetzung dieser Prinzipien der Zusammenarbeit und der Organisationsentwicklung verspricht Erfolg: Seit April 2003 wächst der E-Procurement-Umsatz mit den RS Pro-



dukten bei SPLS stetig um monatlich 20 Prozent, die Zahl der User stieg sogar um 50 Prozent. Neben der grundsätzlichen Bereitschaft zu einer vertrauensvollen, offenen Zusammenarbeit erfordert eine solche, aktive Organisationsentwicklung gemeinsam mit einem Lieferanten das Wissen, dass der Lieferant auch die Manpower hat, eine E-Procurement-Verbreitung im Konzern mit voranzutreiben.

Inzwischen haben SPLS und RS den nächsten großen Schritt realisiert: die elektronische Rechnungsstellung. Seit Mai 2003 ist RS Mitglied im OB10-Netzwerk und hat damit Zugang zu dieser von Open Business Exchange (OBE) betriebenen, weltweit führenden Plattform. Für SPLS ist die Fähigkeit zur komplett papierlosen Rechnungslegung eine der Voraussetzungen für die Zusammenarbeit im Bereich E-Commerce. Pilot bei Siemens ist ebenfalls die SPLS.

6.5 Der Einsatz von mySAP SRM bei der Stinnes AG

Die Stinnes AG will durch konsequente Bündelung im Einkauf 20 Mio. EUR Einsparungen realisieren. Zur Abwicklung der C-Teile-Beschaffung setzt Stinnes dabei auf mySAP SRM. Einkaufsberechtigte Mitarbeiter können damit ihre Einkäufe im Self-Service durchführen, das heisst, ihren Bedarf aus einem Katalog mit rund 100.000 Artikeln auswählen und direkt bestellen. 95 Prozent aller Bestellungen sollen auf diesem Weg durchgeführt werden. Kürzere Bestellzeiten, eine deutliche Reduzierung der Prozesskosten und günstigere Einkaufsbedingungen sind die Folge.

Die Stinnes AG zählt mit über 12 Milliarden Euro Umsatz und rund 44.000 Mitarbeitern zur Spitzengruppe der international bedeutenden Logistik-Dienstleister. Der dezentral aufgestellte Konzern operiert mit der Schenker AG als dem führenden europäischen Transport- und Logistikunternehmen im Bereich Verkehr, ist mit der Brenntag GmbH Weltmarktführer in der Wachstumsbranche Chemie-Distribution und besetzt mit Stinnes Interfer AG die führende Position in der Distribution und Logistik von Stahl in Deutschland. Die Stinnes AG ist Teil der Deutschen Bahn AG. Bei Stinnes werden alle Transport- und Logistik-Aktivitäten der Bahn angesiedelt. Stinnes setzt SAP-Software für seine internationalen Gesellschaften im Bereich Accounting/Controlling sowie operativ im Logistik-Sektor ein. Stinnes wollte die Lösung schnell einführen mit einem effizienten Einkaufsprozess als Ergebnis. „Wir wollten unbedingt vermeiden, dass jede Gesellschaft ein eigenes Warenwirtschaftssystem für die Beschaffung von C-Teilen aufbaut und dezentral seine Bestellungen durchführt“, führt Projektleiter Dietmar Janz, Stinnes AG aus. „Deshalb ist für uns die Stand-Alone-Variante von mySAP Supplier Relationship Management (mySAP SRM) als zentrale Einkaufsplattform, über die alle unsere Gesellschaften ihre Bestellungen abwickeln, die ideale Lösung.“

Seit April 2002 unterstützt mySAP SRM bei der Stinnes AG die Beschaffung von Materialien wie Büromaterial und -einrichtungen, Betriebs- und Lagerausstattungen, Werkzeugen und IT-Equipment. Mit den E-Procurement-Funktionalitäten von mySAP SRM hat der Logistik-Dienstleister konzernweite Prozess-Standards umgesetzt und eine integrierte Systemplattform für den strategischen und operativen Einkauf geschaffen. „Wir sehen in SAP einen starken Partner mit hoher Zukunftssicherheit“, begründet der Stinnes CIO Dr. Hermann Kruse die Entscheidung. Er verweist zudem auf weitere überzeugende Argumente wie die Wirtschaftlichkeit, Skalierbarkeit und Offenheit der SAP-Lösung. Da Stinnes ein dezentral organisiertes Unternehmen ist, wird auch der Einkauf von den verschiedenen Teilkonzernen, Gesellschaften und Abteilungen durchgeführt. In der Vergangenheit verhinderte der nicht-systemgestützte Prozess die Bündelung der Bedarfe von den verschiedenen Stellen im Unternehmen und damit die optimale Ausschöpfung der abgeschlossenen Konzern-Rahmen-



verträge. Eine Transparenz über die getätigten Einkäufe war nicht gegeben, so dass auch keine Fokussierung auf die Kernlieferanten möglich war. Die Folge: lückenhaftes Lieferantenmanagement, Abschluss von Inselverträgen und damit vermeidbare Kosten. „Der gesamte Beschaffungsprozess sollte mit mySAP SRM transparenter werden“, beschreibt Dietmar Janz, Einkaufskoordination Stinnes AG, die Projektziele. „Eine einheitliche Systemplattform sollte die Transparenz erhöhen und damit Volumenbündelungen und Preisreduktionen ermöglichen.“

Gemeinsam mit Beratern des internen IT-Dienstleisters Stinnesdata-Service GmbH, von SAP Consulting und der Wiscore GmbH wurde die neue Einkaufsplattform innerhalb von sechs Monaten zum Produktivstart geführt. Der gesamte Beschaffungsprozess wird jetzt im SAP Enterprise Buyer, der Kernkomponente für die elektronische Beschaffung mit mySAP SRM, abgewickelt. Beim sogenannten Stand-Alone-Szenario werden alle Bestellungen und damit verknüpfte Folgebelege im SAP Enterprise Buyer angelegt. Die Buchhaltungsprozesse werden weiterhin in den integrierten R/2- und R/3-Backendsystemen der Stinnes-Konzernbereiche und Gesellschaften geführt. Mittlerweile greifen rund 350 Mitarbeiter in Deutschland auf die Einkaufsplattform zu. Sie haben – entsprechende Berechtigungen vorausgesetzt – den Zugang zu einem Multisupplier-Katalog mit hierarchischen Suchfunktionen. Er beinhaltet über 100.000 Artikel von 20 Lieferanten. Alle Bestellungen durchlaufen ein workflowgesteuertes Genehmigungsverfahren, für das sowohl Wertgrenzen als auch zusätzliche Sachprüfungen bei bestimmten Produktkategorien den Rahmen setzen. Professionelle Einkäufer können darüber hinaus via Freitextbestellungen auch Artikel und Leistungen aus Warengruppen ordern, die nicht im Katalog enthalten sind. Verschiedene Reports gewährleisten jederzeitige Transparenz über Bestellungen und Bestellwerte und liefern Auswertungen nach Kostenstellen, Lieferanten und Produktarten.

„Um die Kosten im Einkauf zu senken, müssen die richtigen Lieferanten ausgewählt, die Bedarfe gebündelt und dafür der komplette Beschaffungsprozess transparent gemacht werden – hierbei unterstützt uns mySAP SRM als zentrale Einkaufsplattform für alle Gesellschaften.“

Dietmar Janz, Einkaufskoordination Stinnes AG

Für Stinnes zahlen sich die Investitionen in die neue Lösung aus, die ab 2003 in weitere europäische Länder ausgerollt wird. Sie stellt die Weichen für ein strategisches Warengruppenmanagement auf Basis verbindlicher Konzernrichtlinien, verbessert die Auswahl und Steuerung der Lieferanten und trägt zu deutlichen Preisreduktionen durch Volumenbündelung bei. Hinzu kommen kürzere Bestellzeiten, gesenkte Prozesskosten und reduzierte Lagerbestände. Für Projektleiter Dietmar Janz spielen darüber hinaus aber auch qualitative Aspekte eine Rolle: „Wir können jetzt Verträge mit den wirklich verlässlichen Lieferanten abschließen. Zudem haben wir durch die Selbstverantwortung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz die Zufriedenheit bei gleichzeitiger Kontrolle und Regulierung des Kaufverhaltens erhöht.“



7. Glossar

ABC-Güter

A-Güter haben einen hohen Bestellwert und sind wesentlicher Bestandteil des Endproduktes. B-Güter haben einen durchschnittlichen Bestellwert und eine untergeordnete Rolle im Endprodukt. C-Güter haben einen geringen Bestellwert aber ein hohes Bestellvolumen und fließen nicht in das Endprodukt ein. (Quelle: www.onventis.de)

ASCII (American Standard Code for Information Interchange)

Eine häufig eingesetzte Codierung von insgesamt 128 Zeichen (Buchstaben, Zahlen und Satz- und Sonderzeichen) in einem Code, der die ersten sieben Bit eines Byte benutzt. (Quelle: www.svme.ch)

BMEcat

BMEcat verwendet den Industriestandard XML (Extensible Markup Language), mit dem sich sowohl Daten als auch Strukturen kodieren lassen. Der BME unterscheidet zwischen Muss- und Kann-Informationen, die durch so genannte Document Type Definitions (DTDs) definiert werden. In der Regel spezifiziert der Kunde weitere Datenelemente, die er zusätzlich zu den Muss-Informationen erwartet. (www.bmecat.org)

Desktop Purchasing Software

Software Applikation, die die Beschaffung von Gütern mit geringer strategischer Bedeutung und hohem Automatisierungspotential elektronisch unterstützt. (Quelle: www.svme.ch)

eCl@ss

Der Branchen übergreifende eCl@ss-Standard ist vor allem auf deutschen Marktplätzen verbreitet, aber auch international anwendbar. Der Standard entstand auf Betreiben des eCl@ss e.V., einem Zusammenschluss führender deutscher Unternehmen. (www.eclass.de)

EDI (Electronic Data Interchange)

EDI ist ein standardisiertes Datenformat für den Austausch von Geschäftsinformationen über Computer-Netzwerke. Über EDI wird ein wesentlicher Bestandteil des B2B-Electronic Commerce abgewickelt. Früher wurden EDI-Transaktionen über geschlossene Netzwerke übermittelt. Zunehmend wird aber auch das Internet sowie auf ihm basierende Intranets und Extranets als Datenträger für EDI eingesetzt. Mit der Verlagerung von EDI aus geschlossenen Netzwerken ins Internet erhält allerdings XML immer mehr Bedeutung als plattform- und Netzwerk übergreifende Möglichkeit, um Daten strukturiert zu übertragen. (Quelle: www.svme.ch)

ETIM (Elektro-Technisches Informations-Modell)

ETIM ist ein speziell auf die Anforderungen der deutschen Elektroindustrie angepasstes Klassifikationsmodell. Die Initiative wurde vom ETIM Deutschland e.V. ins Leben gerufen, dem neun Elektrogroßhändler und Einkaufsgemeinschaften angehören. (www.etim.de)

Opentrans

Opentrans ist eine einheitliche IT-Sprache zum Austausch elektronischer Geschäftsinformationen auf XML-Basis zwischen Lieferanten, beschaffenden Organisationen und elektronischen Marktplätzen. Dabei wird zwischen asynchronen (Auftrag, Auftragsbestätigung) und synchronen Dokumenten (Preis, Verfügbarkeitsanfrage) unterschieden. (www.opentrans.org)



UN/SPSC (United Nations/Standard Products & Services Code)

Der UNSPSC ist ein Produktklassifikationsschema der Vereinten Nationen, mit dem alle Arten von Produktgruppen und Dienstleistungen beschrieben werden. Ähnlich wie bei eCl@ss sind die Zielsetzungen des gemeinsam von UNDP (United Nations Development Programme) und D&B (Dun & Bradstreet Corporation) entwickelten Standards in der größeren Kostentransparenz innerhalb eines Unternehmens und einer Förderung des elektronischen Handels im Allgemeinen zu sehen. (www.un-spsc.net, www.eccma.org)

XML (Extensible Markup Language)

Applikationen, die in XML geschrieben/programmiert worden sind, eignen sich als Plattform- und Software-unabhängiges Austausch-Format für Daten zwischen verschiedenen Programmen und Rechnern in einem einheitlichen, allgemein verwendbaren, Hersteller-unabhängigen Format. (Quelle: www.onventis.de)



8. Profil: Die Sponsoren



Seit mehr als zwei Jahrzehnten analysiert Esker erfolgreich die Geschäftsprozesse internationaler Organisationen und entwickelt auf dieser Grundlage Software-Lösungen, die zum Schlüssel für die Rationalisierung der Unternehmenskommunikation werden. Esker steigert den Wert bereits heute eingesetzter Applikationen – durch die Ergänzung um neue, zukunftsweisende Lösungen. Unternehmen verschiedenster Branchen profitieren von Eskers Technologien, die den Zugriff auf unternehmenskritische Daten sowie deren automatisierte Verteilung ermöglichen.

Die drei Produktfamilien Esker DeliveryWare Solutions, Esker Fax Server Solutions und Esker Host Access Solutions bieten Lösungen, die sich nahtlos in vorhandene Systeme einfügen und die Effizienz der Geschäftsprozesse steigern. Durch die Automatisierung bisher manueller Dokumentenprozesse erzielen Esker Kunden Einsparungen von bis zu 90%.

Seit seiner Gründung im Jahre 1985 hat sich Esker zu einem der weltweit führenden Anbieter für Host Access-Lösungen und intelligente Informationsverteilung entwickelt – mit Niederlassungen in Europa, Nord-Amerika und Australien sowie einem Netz aus Partnern, Distributoren und Händlern in mehr als 80 Ländern. Esker ist notiert am Euronext-Paris und erwirtschaftete 2002 einen Umsatz von € 30 Mio.

 www.esker.de



Die Heiler Software AG ist einer der führenden Anbieter elektronischer Produktinformations-Lösungen und Katalogmanagementsysteme für E-Procurement und B2B-Selling im SAP-Umfeld.

Gemäß dem Motto „Connecting Buyer and Supplier“ optimieren die Lösungen von Heiler die Beziehung zwischen Einkäufern und ihren Zulieferern wie auch Händlern und Herstellern – mit dem Erfolg, dass Unternehmen Kosten beim Einkauf sparen und Lieferanten zusätzlich höhere Umsätze und Erträge erzielen können. Die Heiler Software AG bietet ihre Lösungen im Gesamtpaket mit umfassendem Beratungsservice an und übernimmt auf Wunsch auch den Betrieb des Systems.

1987 gegründet, mit Sitz in Stuttgart und Niederlassungen in Palo Alto und Detoit (USA) sowie in Beslau (Polen) beschäftigt Heiler Software weltweit rund 80 Mitarbeiter. Weitere Informationen finden Sie auf der Website unter

 www.heiler.com



Als Marktführer im Bereich Procurement Service Providing (PSP) ermöglicht ONVENTIS Unternehmen E-Procurement mit außergewöhnlich raschem Return on Investment. Der PSP-Bereich umfasst die Entwicklung und den Betrieb von IT-Lösungen zur Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen. Darüber hinaus kennzeichnen kundenindividuelle Lösungen auf einer zentralen Softwareplattform, Ready to Use Service Packages und die reibungslose Lieferantenanbindung das Segment.

Die ONVENTIS-Produktpalette beinhaltet mit Trade Core, SRM und Trade Core, Order Flow modulare und individuell anpassbare Supplier Relationship Management (SRM) Software für große, mittlere und heterogene Unternehmen, die Order- und Content-Routing-Funktionen enthalten. Daneben sind Trade Core, Procurement Office und Trade Core, Shop&Procure standardisierte Komplettlösungen, die besonders auf die Bedürfnisse kleinerer Unternehmen zugeschnitten sind. Alle Produkte basieren auf der von ONVENTIS entwickelten Trade Core Technology,.

Die Firmenzentrale des im Jahre 2000 gegründeten Unternehmens befindet sich in Stuttgart. Zu den Gesellschaftern der ersten Stunde zählen mit SAP und 3i sowie der Seed/L-EA renommierte Investoren, die Kontinuität und Sicherheit gewährleisten sowie komplementäre Industriekontakte liefern.

▶ www.onventis.de



RS Components hat sich auf die besonders schnelle, zuverlässige und wirtschaftliche Lieferung von technischen Qualitätsprodukten in bedarfsgerechten Kleinmengen an professionelle Anwender in Industrie und Gewerbe spezialisiert. Der Distributor hat sehr früh die Weichen auf E-Commerce gestellt: Aktuell setzen mehr als 300 europäische (Groß-)Kunden eine der angebotenen Lösungen ein. RS Components ist gemäß ISO 9002 sowie ISO 14001 zertifiziert und bietet eine kostenlose technische Beratung (INGfo-Line). Die RS Components GmbH gehört zur internationalen RS Gruppe, die auf allen fünf Kontinenten rund 1,1 Milliarden Euro umsetzt. Mehr Informationen über den Service und die Produkte von RS Components im Internet unter:

▶ www.rsonline.de



Umfassende E-Business-Lösungen, innovative Technologien und weitreichende Services vereinen sich in der zukunftsweisenden E-Business-Plattform der SAP - mySAP Business Suite. Die E-Business-Plattform erlaubt Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern unternehmensübergreifend und erfolgreich zusammenzuarbeiten - jederzeit und überall. mySAP Business Suite ist eine offene E-Business-Plattform, die sowohl die Lösungen von SAP als auch von anderen Anbietern nahtlos integriert. Ein Bestandteil der mySAP Business Suite ist die Lösung mySAP Supplier Relationship Management – die Beschaffungslösung der SAP mittels der Unternehmen ihren gesamten Beschaffungsprozess elektronisch abwickeln können - von der Konzeption der Beschaffungsstrategie über die Qualifizierung der Lieferanten bis hin zur reibungslosen Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Lieferanten.

SAP Deutschland AG & Co. KG
Neurottstraße 15a
D-69190 Walldorf
T 0800/5 34 34 24*
F 0800/5 34 34 20*
E-Mail: info.germany@sap.com

* gebührenfrei in Deutschland

 www.sap.de/srm