

## **Hintergrund**

### **BME-Preis „Excellence in eSolutions 2013“**

#### **Miele & Cie. KG, Gütersloh**

##### **„Globales Konzept – dezentrale Organisation“**

#### **Ausgangssituation**

Die Einkaufsstrategien erfolgreicher Unternehmen sind aus den übergeordneten Geschäftsstrategien des Unternehmens abgeleitet. So auch bei dem deutschen Traditionsunternehmen Miele. Miele definiert für jede Warengruppe eine eigene Materialgruppenstrategie und entwickelt daraus spezifische Lieferantenstrategien. Der weltweit führende Anbieter von Premium-Hausgeräten stellt dabei einen hohen Qualitätsanspruch an seine Zulieferer. Insgesamt arbeitet Miele mit über 8.000 Lieferanten, davon über 2.000 für direktes Material. Der Einkauf von Miele besteht aus insgesamt 14 Einkaufsorganisationen an zwölf Standorten, vier davon im Ausland. Die Aufbauorganisation des Einkaufs folgt der Werksstruktur, die sich an den Produktgruppen (Waschautomaten, Herde etc.) orientiert. Dabei sind neben der Produktion an diesen Standorten u.a. auch die zugehörige Konstruktion und Entwicklung, der Einkauf sowie das Qualitätsmanagement angesiedelt. Dies sorgt für ein gebündeltes Produkt-Know-how in den Werken.

Um die Nachteile der dezentralen Linienorganisation des Einkaufs bei Miele auszugleichen, ohne jedoch deren Vorteile zu schmälern, wurde die Matrixorganisation des Materialgruppenmanagements (MGM) implementiert, die so auch ein Lead-Buyer-Konzept abbildet. Gegenstand des MGM ist die „Vernetzte Beschaffung in der Miele-Gruppe“. Es geht um die werk- und funktionsübergreifende Erarbeitung und Umsetzung von Kostensenkungspotenzialen in der Beschaffung. Hierfür ist der Materialgruppenmanager (MG-Manager) verantwortlich, der auch die Funktion des Lead Buyers übernimmt. Dessen Rolle wurde im Rahmen der Einkaufsorganisation fest installiert.

Der Einkauf von Miele stand vor der Herausforderung, ein globales Lead-Buyer-Konzept mit standardisierten Beschaffungsprozessen und einheitlicher Informationsbasis in einer dezentralen Organisation zu optimieren. Es galt für die Einkaufsorganisationen, Transparenz in den Einkaufsprozessen und der Lieferantenbasis zu schaffen. Dies war eine wichtige Voraussetzung, um die hybride Einkaufsorganisation effektiv und effizient führen zu können. Gleichzeitig sollte ein Weg gefunden werden, Routinetätigkeiten zu automatisieren, um der Organisation mehr Freiraum für strategische Themen einzuräumen.

#### **Beschreibung der Lösung**

Das Projekt startete Ende 2009 und war auf gut drei Jahre ausgelegt. Die Umsetzung der Lieferantenplattform mit SAP-Integration erfolgte in mehreren Projektphasen. Vor Beginn des Projektes analysierte Miele in Anlehnung an das „3-Ebenen Modell des Supplier

Relationship Management“ nach Prof. Dr. Appelfeller / Prof. Dr. Buchholz seine bestehende Systemlandschaft im Hinblick auf den IT-Unterstützungsgrad der Beschaffungsprozesse.

Von Projektbeginn an wurden alle Beteiligten ausführlich informiert und eine gemeinsame Roadmap zur Einführung eines Supplier-Relationship-Management-Systems (SRM) mit unterschiedlichen Prozess-Prioritäten bis zum Kalenderjahr 2013 erarbeitet, die im Rahmen des Optimierungsprojektes Schritt für Schritt umgesetzt wurde. Aufgrund der Vielzahl der Vorteile war eine umgehende Potenzialerschließung durch eine gestufte Einführung des SRM-Systems sinnvoll.

Da Miele in der Vergangenheit die operative Beschaffung von direktem Material weitgehend optimiert hatte, lag der Schwerpunkt in der ersten Phase des Projektes zunächst auf Kernprozessen des strategischen Einkaufs, wie etwa dem Lieferantendatenmanagement und elektronischen Ausschreibungen (E-Sourcing).

In der zweiten Phase integrierte Miele auch die operative Beschaffung in das Kommunikationssystem. Das Modul „Purchase Order Management“ (POM) unterstützt Miele dabei, sein Bestellwesen bei indirekten Materialien weiter zu automatisieren und den operativen Einkauf bei häufig wiederkehrenden Tätigkeiten zu entlasten.

Es folgte die Erweiterung mit zusätzlichen Themen, die aufgrund von ständig wachsenden Anforderungen an den Einkauf einer dringenden Optimierung – insbesondere Automatisierung – bedürfen, um den Einkäufern den notwendigen Freiraum für strategische Themen zu erhalten. Beispielhaft sind hier drei Themen genannt:

- Lieferantengangezeitklärung (LLE):  
Beispiel für die Reduzierung des administrativen Aufwands

Die Einkaufsstrategien von Miele sind langfristig angelegt. Das Unternehmen setzt auf strategische Partner und nutzt Synergievorteile. Im Lieferantenportal kann der Lieferant die Lieferantengangezeitklärung pro Material online ausfüllen und Miele sofort zur Verfügung stellen. Über eine Schnittstelle werden die Daten an SAP übertragen und müssen nicht mehr einzeln eingepflegt werden. Miele spart damit deutlich Arbeitszeit ein und dokumentiert lückenlos den Prozess.

- Vertragsmanagement:  
Beispiel für die Absicherung der Wertschöpfungskette

Neben den klassischen Funktionen eines Vertragsmanagementsystems, wie Ablage und Wiedervorlage von Verträgen, schafft Miele insbesondere einen Mehrwert im Einkauf durch die direkte Verknüpfung von Verträgen mit dem Sourcing-Modul (RFQs). Anfragen können nur bei Vorlage gültiger Verträge, z. B. eine Vertraulichkeitsvereinbarung, versendet werden.

- Vergabe-Roadmap (SAP):  
Beispiel für die Erreichung verkürzter Projektlaufzeiten

Die Vergabe-Roadmap bildet einen Meilenstein des Serienentwicklungsprozesses bei Miele. Hauptziel ist es, Maßnahmen termingerecht einzuleiten und innerhalb des Lieferantenauswahlprozesses beschaffungsseitige Kostenziele zu berücksichtigen. Ferner werden Zielpreise für die Bauteile eingestellt und systematisch verfolgt. Die Lieferantenplattform stellt in diesem SAP-gesteuerten Prozess alle Daten aus dem SRM- und E-Sourcing-Modul zur Verfügung, wodurch der Vergabeprozess optimal ablaufen kann, da die vorhandenen Daten automatisiert geladen und nicht mehr manuell eingefügt werden müssen.

Nach Fertigstellung der ersten beiden Projektphasen, die auf die Optimierung des operativen und strategischen Einkaufs fokussiert waren, widmet sich Miele nun dem Ausbau des bestehenden Systems sowie einer optimierten Lieferantenkommunikation. Phase III wird im Jahr 2013 umgesetzt und umfasst im Detail die Module Analytics, 360°-Lieferantensicht, Dokumentenmanagement und E-Auctions.

### **Zielsetzung und Ergebnis**

Erklärtes Ziel des mehrjährigen Projektes war die Steigerung des Wertbetrags des Einkaufs zum Unternehmensergebnis. Zur Realisierung wurde ein Partner gesucht, der ein integriertes Kommunikationsportal für Lieferanten und Einkäufer verwirklichen sowie individuelle Anpassungen kurzfristig realisieren kann. Eine wesentliche Grundanforderung war es, durch automatisierten Daten- und Informationsaustausch entlang der Lieferkette mithilfe von Workflows die Prozesseffizienz zu steigern sowie Prozesskosten zu senken und eine einheitliche Stammdatenbasis zu schaffen. Mit der Einführung eines auf einer Standardsoftware basierenden SRM-Systems konnten die Einkaufsprozesse bei Miele durch die Installation von elektronischen Lösungen und den Abbau von Medienbrüchen automatisiert werden. Durch die bidirektionale Online-Anbindung an das führende ERP-System wurde eine Miele-Datentransparenz in Echtzeit realisiert. Workflow-basierte Prozesse bilden dabei nicht nur die Verantwortungs- und Genehmigungsstufen von Miele ab, sondern ermöglichen auch Rechtssicherheit im Umgang mit den Lieferanten durch protokollierte Transaktionen. Darüber hinaus wurden bzw. werden diverse Methoden und Instrumente zur Erhöhung des Wertbeitrags des Einkaufs installiert. Durch eine mehrsprachige, fremdgehostete Lösung ist die Anbindung internationaler Standorte und Lieferanten problemlos möglich. Innovative Prozesse, z. B. der automatisierte RoHS\*-Konformitätsnachweis der Miele-Produkte bis zur Fertigungsstückliste, bieten eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und Flexibilität bei der Produktentwicklung.

*\*Restriction of Hazardous Substances / EU-Richtlinie zur Beschränkung der Verwendung bestimmter Stoffe in Elektro- und Elektronikgeräten*

### **Zusammenfassung**

Durch die erfolgreiche Projektumsetzung wurde die hybride Einkaufsorganisation des Materialgruppenmanagement bei Miele nachhaltig systemtechnisch unterstützt und somit zukunftsorientiert ausgerichtet. Das Projekt half, die Einkaufsstrategie umzusetzen, administratives Tagesgeschäft zu automatisieren und Werkzeuge zur Erhöhung des Wertbeitrags des Einkaufs zu schaffen. Das System dient aufgrund seiner hohen Transparenz als Führungsinstrument und zur revisionssicheren Dokumentation. Die Entlastung der Mitarbeiter von administrativen Prozessen bildet nicht nur den Freiraum für strategische Arbeiten, sondern motiviert die Mitarbeiter zur kontinuierlichen Mitarbeit an der Optimierung der Prozesse und des Systems.

## **Miele & Cie. KG**

Miele ist der weltweit führende Anbieter von Premium-Hausgeräten für die Produktbereiche Kochen, Backen, Dampfgaren, Kühlen und Gefrieren, Kaffeezubereitung, Geschirrspülen, Wäsche- sowie Bodenpflege. Hinzu kommen Geschirrspüler, Waschmaschinen und Wäschetrockner für den gewerblichen Einsatz sowie Reinigungs-, Desinfektions- und Sterilisationsgeräte für medizinische Einrichtungen und Laboratorien („Miele Professional“). Das 1899 gegründete Unternehmen unterhält acht Produktionsstandorte in Deutschland sowie je ein Werk in Österreich, Tschechien, China und Rumänien. Der Umsatz betrug im Geschäftsjahr 2011/12 rund 3 Milliarden Euro, wovon 70 Prozent auf das Ausland entfallen. In fast 100 Ländern ist Miele mit eigenen Vertriebsgesellschaften oder über Importeure vertreten. Weltweit beschäftigt das in vierter Generation familiengeführte Unternehmen gut 16.700 Menschen, zwei Drittel davon in Deutschland. Der Hauptsitz des Unternehmens ist Gütersloh in Westfalen.

**[www.miele.de](http://www.miele.de)**

### **WEITERE INFOS:**

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Sabine Ursel, Leitung Kommunikation

Bolongarostraße 82, 65929 Frankfurt

Tel.: 0 69/3 08 38-1 13, mobil: 01 63/3 08 38 00

E-Mail: [sabine.ursel@bme.de](mailto:sabine.ursel@bme.de)

[www.bme.de](http://www.bme.de)