

Hintergrund

BME-Preis „Excellence in eSolutions 2014“

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, Winnenden

„Steigerung des Wertbeitrags des Einkaufs durch Skalierung der indirekten Beschaffung“

Seit Jahren ist die Geschäftsentwicklung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG von dynamischem Wachstum gekennzeichnet. So stieg der Umsatz in den vergangenen 4 Jahren weltweit um rund 60 Prozent; er überschritt 2013 die Marke von 2 Milliarden Euro. Grundlage dieser positiven Entwicklung ist u.a. die 2009 von der Geschäftsleitung eingeführte Strategie 2020. Eines der damals festgelegten Ziele war, dass auch der indirekte Einkauf einen wesentlichen Wertbeitrag zu leisten hat. Hierzu wurde ein neues E-Procurement-System eingeführt.

Da die Wertschöpfung des indirekten Einkaufs von konkreten Einsparleistungen und in besonderem Maße von den Prozesskosten abhängt, galt es, die Prozesse zu optimieren und die daraus resultierenden Effizienzvorteile weltweit auf alle Konzerntöchter zu übertragen.

Dies erforderte

- eine Transformation der Einkaufsorganisation weg von einer lokalen Funktion innerhalb der Tochtergesellschaften hin zu einem konzernübergreifend zentralisierten Warengruppenmanagement mit lokaler Einkaufsunterstützung,
- die Standardisierung und Automatisierung von Einkaufsprozessen mit Systemunterstützung,
- die Skalierung der E-Procurement-Lösung auf weitere Prozesse und Regionen,
- die Operationalisierung des Einkaufs zur Ermöglichung kontinuierlicher Prozessverbesserungen.

Im Spannungsfeld der Notwendigkeit globaler Standardisierung und der Erfordernis lokaler Anpassung mussten Lösungen gefunden werden, um einerseits Standards und Best Practices global zu implementieren und andererseits diese bei minimalem Anpassungsaufwand mit lokalen Anforderungen in Einklang zu bringen.

So stoßen wir in einzelnen Tochtergesellschaften auf unterschiedliche Lieferantenbeziehungen, Warenklassifikationssysteme, Organisationsstrukturen, Prozesse, Arbeitsabläufe sowie von SAP abweichende non-SAP-Systeme.

Die hohe Wachstumsdynamik der Unternehmensgruppe stellte zusätzlich besondere Anforderungen an die Skalierbarkeit der zu findenden E-Procurement-Lösung. Um Prozesse global steuerbar zu machen, musste zudem die Operationalisierung des Einkaufs vorangetrieben und die dafür notwendige Datenqualität gewährleistet werden.

Bereits seit 2004 setzte Kärcher auf eine Self-Service-E-Procurement-Lösung der ersten Generation. Diese beschränkte sich auf die Muttergesellschaft in Deutschland. Mit Einführung der neuen Suite wurde die elektronische Beschaffung auf eine andere Ebene gehoben und das Potenzial für Effizienzsteigerungen auf komplexere Prozesse sowie mehr Warengruppen und Länder ausgedehnt.

Die konsequente Prozessautomatisierung, die Flexibilität bei der Anpassung an lokale Faktoren und die hohe Benutzerakzeptanz waren wesentliche Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Umgestaltung der indirekten Beschaffung und die Skalierung des E-Procurement-Systems in einem dynamisch wachsenden Unternehmen.

Durch Ausschöpfung des Potenzials des E-Procurements konnten erhebliche Kostensenkungen und signifikant bessere Einkaufsergebnisse realisiert werden. Niedrigerer Aufwand bei den Unterstützungsprozessen und Konzentration auf Kernkompetenzen steigerten zudem die Effektivität des Einkaufs. Der Wertbeitrag der indirekten Beschaffung führte zu einer Aufwertung der strategischen Bedeutung für die Unternehmensgruppe.

Für zahlreiche Herausforderungen konnten ideale Lösungen gefunden werden.

Dazu zählen:

- die Bewältigung wachstumsbedingter Organisationsveränderungen durch Rationalisierung von Unterstützungsprozessen, die Steigerung der Effektivität des Einkaufs sowie Ermöglichung der internationalen Skalierbarkeit,
- die Zentralisierung der Lieferantenstammdatenverwaltung mit SAP als führendem System bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Nicht-SAP-Umgebungen und einer administrativen Entlastung sowohl der Tochtergesellschaften als auch des Zentraleinkaufs,
- die Standardisierung von Best Practice Prozessen, Reduzierung des Nachbearbeitungsaufwandes durch den Einkauf sowie die Automatisierung und Vereinfachung von Prozessen durch das Global-Templates-Konzept,
- die System-Unterstützung in zeitkritischen Notsituationen durch Flexibilität in den Abläufen und der Ermöglichung nachgelagerter Leistungserfassung,
- das Ermöglichen von Auswertungen über alle Buchungskreise hinweg und die Berücksichtigung von UNSPSC auf lokaler Ebene bei gleichzeitiger Ermöglichung von eCI@ss als globalem Leitsystem.

Die hohe Datenqualität und die Operationalisierung des globalen Einkaufs erleichtern die strategische und operative Steuerung der Beschaffung und kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen auf Basis aussagekräftiger Kennzahlen.

Hervorzuheben ist dabei die Neuerung, dass durch den Einbezug von Marktdaten aus einem digitalen Marktplatz als Grundlage für die Nachverhandlung mit Lieferanten zusätzlich ein Beitrag zur Steigerung der Einkaufsleistung erbracht werden konnte.

Von der Nutzung und Einbeziehung von internen und externen Datenquellen in das E-Procurement und die Verfügbarkeit der Daten in Echtzeit können in Zukunft weitere Einsparungen bei Prozess- und Einkaufskosten und damit in letzter Konsequenz auch Wettbewerbsvorteile erwartet werden.

Die Benutzerakzeptanz für das E-Procurement-System hat sich sehr positiv entwickelt und führt zu einer nachhaltigen Einbindung des Einkaufs über das E-Procurement-System. Auch das Maverick Buying konnte deutlich reduziert werden. Insgesamt trug das System zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und einer Erhöhung der Einsparungen in der Unternehmensgruppe bei.

Das sich unter Anwendern großer Beliebtheit erfreuende E-Procurement-System soll in Zukunft auch u.a. zur Beauftragung von Weiterbildungen, zur Verwaltung von Abonnements und im Eventmanagement ausgedehnt werden.

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG
Ulrich Gühring
Head of Sourcing & Procurement
Non Production Materials
ulrich.guehring@de.kaercher.com