

Christian Tanner

Globale Procurement Transformation mittels Informationstechnologie unterstützen

Fallstudie Clariant

Elektronischer Purchase-to-Pay-Prozess für indirekte Güter

Eine Publikation im Rahmen
der Initiative „IT in der Beschaffung“

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Wirtschaftsinformatik
Peter Merian-Strasse 86
4002 Basel/Schweiz

Basel, September 2012

Case-Partner



Premium-Partner



Clariant – IT-gestützte, globale Procurement Transformation

Christian Tanner

Clariant ist ein führender, weltweit tätiger Konzern der Spezialchemie mit Hauptsitz in der Schweiz.

Das börsennotierte Unternehmen startete im Jahre 2009 ein Transformationsprogramm mit dem Ziel, in einem sehr kompetitiven Umfeld ein nachhaltig profitables Wachstum zu erreichen. An diesem Programm richten sich auch die Optimierungen der Beschaffungsorganisation aus.

Am Beispiel der Beschaffung indirekter Güter wird aufgezeigt, wie dank Komplexitätsreduktion durch Standardisierung von Vorgaben und elektronischen Prozessen sowie durch die Zentralisierung von Unterstützungsleistungen die Beschaffungsorganisation global effizienter gestaltet wird. Dadurch wird mehr Kapazität für priorisierte, strategische Aufgaben geschaffen.

Für die bessere Einbindung der Lieferanten in die Prozesse wurde 2008 mit Ariba ein global tätiger Partner ausgewählt, mit dem die elektronischen Purchase-to-Pay-Prozesse in SAP mittels einer Software-as-a-Service-Lösung (SaaS) gezielt ergänzt werden können. Dank des grossen, globalen B2B-Netzwerks von Ariba kann die elektronische Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten effizient unterstützt werden.

Im Jahr 2012 werden 50 % aller weltweiten Bestelltransaktionen für indirekte Güter elektronisch abgewickelt, ohne dass der Einkauf in den Ablauf involviert werden muss. Die Bestellungen werden auf Basis von zwischen Einkauf und Lieferanten vorverhandelten Verträgen von den Bedarfsträgern in den einzelnen Geschäftseinheiten ausgelöst und bis hin zur Rechnungskontrolle überwacht. Die zentralen Erfolgsfaktoren dieser Lösung sind die Ausrichtung an übergeordneten Zielen, die konsequente Vorgehensweise im Roll-out und die klare Organisationsstruktur mit verbindlichen Zielen im Betrieb. Für die globale Ausbreitung sind die Netzwerkgrösse, sowie die weltweit bereitgestellten Services und Standards von Ariba eine wichtige Grundlage.

Folgende Personen waren an der Erstellung der Fallstudie beteiligt:

Peter Beyeler, Global E-Procurement & Automation Manager, Clariant Int. Ltd.

Christian Tanner, Autor, Professor, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Das Unternehmen

Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Clariant ist ein weltweit führender Konzern der Spezialchemie mit Hauptsitz in der Schweiz, in Muttenz bei Basel. Mit seinen über 100 Gesellschaften ist er an 152 Standorten in 44 Ländern präsent und hat auf allen Kontinenten eigene Produktionsanlagen. Der an der Schweizer Börse kotierte Konzern zählte Ende 2011 22'149 Mitarbeitende, von denen 45 % in Europa, 25 % in Asien/Pazifik, 14 % in Lateinamerika, 9 % in Nordamerika und 7 % im Mittleren Osten und Afrika tätig sind. Das Unternehmen erzielte im Jahr 2011 einen Umsatz von rund 7.4 Milliarden CHF. Dieser verteilte sich wie folgt: Europa 41 %, Asien/Pazifik 22 %, Lateinamerika 15 %, Nordamerika 13 %, Mittlerer Osten und Afrika 9 %.

Clariant bewegt sich in einem sehr kompetitiven Umfeld. Die weltweiten Entwicklungen der Rohstoffpreise und der Industrieproduktion sind wesentliche Faktoren, die die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Konzerns beeinflussen. Durch die breite geographische Abstützung der Märkte und die Gestaltung des Produktportfolios wird versucht, sich gegenüber konjunkturellen Schwankungen robust aufzustellen.

Clariant ist in elf Geschäftseinheiten (GE) gegliedert: Additives; Catalysis & Energy; Emulsions, Detergents & Intermediates; Functional Materials; Industrial & Consumer Specialties; Leather Services; Masterbatches; Oil & Mining Services; Paper Specialities; Pigments und Textile Chemicals. Schwergewichtig werden Spezialchemikalien und Anwendungslösungen für den Konsumgüterbereich und für industrielle Märkte hergestellt, sowie Produkte, die als Grundlage und für die Verbesserung von Eigenschaften von Textilien, Papier, Farben, Beschichtungen und Kunststoffen dienen.

Transformationsprogramm

Im Jahr 2008 wurde ein Transformationsprozess beschlossen mit dem strategischen Ziel, Clariant zu einem weltweit führenden Spezialchemiekonzern in Bezug auf Innovation, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu machen und gleichzeitig ein nachhaltig profitables Wachstum zu sichern. In der Phase 1 („Project Clariant“) wurden Massnahmen zur Cash-Generierung, Kostenreduktion und zum Abbau der Komplexität getroffen, die die Grundlage für profitables Wachstum bildeten. Ende 2009 trat Clariant mit dem Start der unternehmensweiten Initiative „Clariant Excellence“ in die Phase 2, die den Schwerpunkt auf kontinuierliche Verbesserung und Wertsteigerung legte. Auf der Grundlage der Komponenten Operational Excellence, Commercial Excellence, Innovati-

on Excellence und People Excellence soll eine Kultur stetiger Verbesserungen in alle Geschäftseinheiten getragen werden. Diese Massnahmen führten bereits in den ersten Jahren zu finanziellen Einsparungen in dreistelliger Millionenhöhe. Die Anstrengungen werden mit dem Ziel fortgesetzt, durch Clariant Excellence jährlich mehr als 60 Mio. CHF an neuen Einsparungen zu realisieren. Im Jahr 2011 wurde die Phase 3 der Transformation gestartet: Die nachhaltige Wertsteigerung auf der Grundlage dauerhaften, profitablen Wachstums. Hierbei liegen die Schwerpunkte auf der kontinuierlichen Verbesserung der Profitabilität in allen Geschäftseinheiten, dem Fokus auf Innovationen, dem Ausbau der bereits starken Wettbewerbsposition in den Wachstumsmärkten Asiens und Lateinamerikas sowie der Optimierung des Unternehmensportfolios. Insgesamt hat sich Clariant durch die Umsetzung dieser strategischen Eckpunkte für 2015 vorgenommen, den Konzernumsatz auf mehr als 10 Mrd. CHF auszubauen und dabei eine Gewinnmarge zu erzielen, die weiterhin über dem Branchendurchschnitt liegt.

Beschaffungsorganisation

Die globale Beschaffungsorganisation wird durch den Head of Group Procurement Services geleitet, der direkt an die Konzernleitung (Executive Committee) rapportiert. Sie hat sich in den vergangenen Jahren von einer heterogenen, überwiegend operativ agierenden zu einer strategisch ausgerichteten und das profitable Wachstum des Unternehmens unterstützenden Organisation entwickelt. Dadurch kann die Beschaffung Potenziale besser ausschöpfen, schneller in neue Märkte einsteigen, Innovationspotenziale identifizieren und fachspezifisches Wissen wertbringend nutzen. Gleichzeitig ist man bestrebt, die Preise, Verfügbarkeiten und Leistungsniveaus der Lieferanten langfristig zu sichern.

Das Beschaffungsvolumen beträgt bei Clariant etwa branchenübliche 60 % des Umsatzes, was die wichtige Bedeutung der Beschaffung untermauert. Die Ausgaben für indirekte Güter machen etwa ein Viertel des Volumens aus. Insgesamt arbeitet Clariant weltweit mit etwa 30'000 Lieferanten, davon sind zwei Drittel solche für indirekte Güter.

Dem effizienten Einsatz von Informationstechnologie misst die Beschaffungsorganisation eine grosse Bedeutung zu, weshalb benutzerfreundliche und global weitgehend harmonisierte Tools eingesetzt werden. Sie sollen dazu dienen, standardisierte Verfahren und Prozesse global auszurollen, Transparenz zu schaffen, Kostenkontrolle zu ermöglichen, Preiseinsparungen durch Bündelung und Nutzung der Marktdynamik zu erzielen und operative Abläufe effizienter zu gestalten. Dadurch sollen mehr Kapazitäten für strategische Aufgaben freigesetzt werden.

Der Auslöser des Projekts

Clariant stieg schon Anfang dieses Millenniums ins E-Procurement ein. Für die elektronische Bestellabwicklung von indirekten Gütern kamen im Konzern über die Zeit unterschiedliche Lösungen zum Einsatz und deckten nur einen kleinen Teil der zahlreichen Materialgruppen ab.

Purchase-to-Pay-Prozess

Dieser Begriff beschreibt die aus Sicht der Beschaffungsorganisation relevanten operativen Prozesse von der Bedarfsanforderung, über die Genehmigung und Übermittlung der Bestellung, die Kontrolle des Wareneingangs bzw. Leistungsbezugs, bis hin zur Rechnungskontrolle und Zahlungsfreigabe. Als elektronisch unterstütztes Konzept verstanden, soll dieser Prozess im Idealfall auf gemeinsamen Produktdaten basieren, im Prozess nur die zusätzlich entstehenden Daten zufügen und durch die initiale Bestellfreigabe eine Automatisierung der Rechnungskontrolle und –freigabe ermöglichen.

Im Zuge des konzernweiten Transformationsprogramms suchte auch die Beschaffung nach Möglichkeiten, um einen Beitrag zu höherer Profitabilität beizusteuern. Um die zeit- und kostenintensive Bestellabwicklung von indirekten Gütern effizienter zu gestalten, wollte man auf eine global vereinheitlichte elektronische Purchase-to-Pay-Lösung (vgl. Kasten) setzen. Diese sollte die Kollaboration mit Lieferanten besser unterstützen, eine höhere Prozessabdeckung ermöglichen, die Unterhaltskosten reduzieren und mehr Transparenz schaffen. Zudem wollte man wegkommen von einer stark lokal dominierten Sicht- und Handlungsweise und von vielen auf Einzelbestellungen basierenden Verhandlungen.

Vorstellung des Lösungspartners Ariba

Ariba, Inc. ist ein führendes, weltweites Business-Commerce-Netzwerk. Ariba kombiniert branchenführende SaaS-Technologie zur Optimierung des gesamten Lebenszyklus von Handelsbeziehungen mit der weltweit grössten webbasierten Business Community. Innerhalb dieser können Unternehmen ein globales Netzwerk an Handelspartnern erschliessen, mit ihnen in Kontakt treten und zusammenarbeiten. Mit dem Ariba-Netzwerk können sich Unternehmen jeder Grösse überall und von jeder Anwendung oder jedem Endgerät aus jederzeit mit ihren Handelspartnern für ein effizienteres und effektiveres Beschaffungs-, Verkaufs- und Finanzmanagement vernetzen. Über 800'000 Unternehmen weltweit nutzen das Ariba-Netzwerk zur Optimierung ihrer kollaborativen Handelsbeziehungen.

E-Purchase-to-Pay-Prozess für indirekte Güter

Geschäftssicht und Ziele

Nachfolgend wird aus der Business-Perspektive beschrieben und in Abb. 1 grafisch dargestellt, welche Rollen bei der elektronischen Purchase-to-Pay-Lösung mit welchen Prozessen arbeitsteilig interagieren.

Die zentrale Einheit *Group Procurement Services (GPS)* koordiniert für Clariant die konzernweite Beschaffungsorganisation. Sie stellt eine gemeinsame Datenplattform und IT-Tools bereit, definiert konzernweite Standards und Prozesse für die Beschaffung und entwickelt in Schulungen und Workshops das funktionspezifische Wissen. GPS verhandelt mit Lieferanten jene Bedarfe zentral, die von mehreren Ländern und Geschäftseinheiten benötigt werden. Diese internationalen Lieferanten werden von GPS auch bewertet und entwickelt.

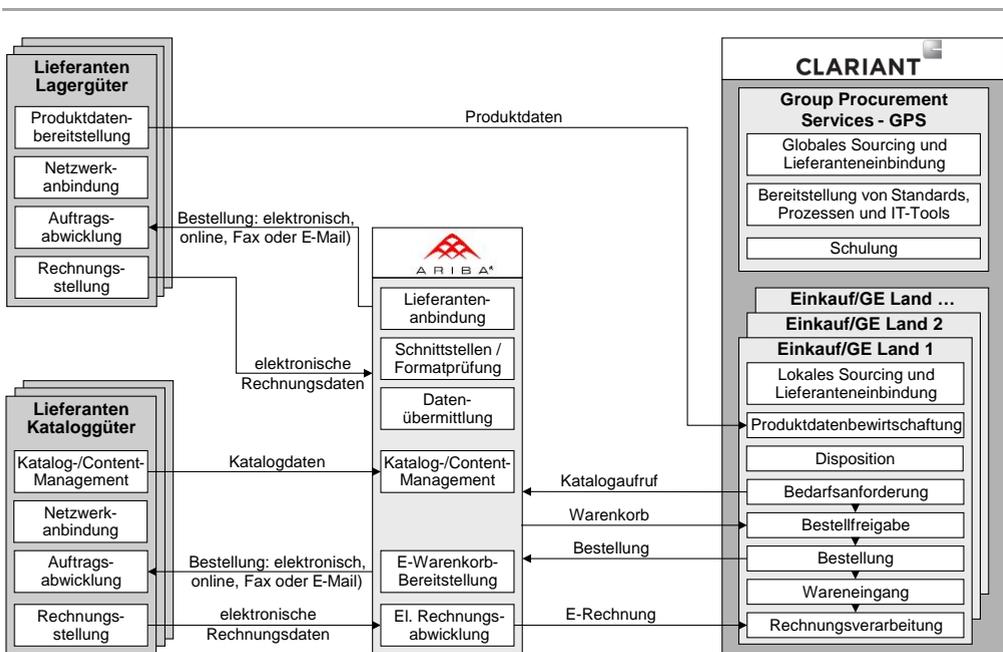


Abb. 1: Rollen und Prozesse in der elektronischen Bestellabwicklung indirekter Güter

Der *Einkauf der einzelnen Länder und Geschäftseinheiten (GE)* beschafft die geschäftsspezifischen Produkte und pflegt die Kontakte zu seinen Lieferanten und zu den lokalen Bedarfsträgern. Er ist auch verantwortlich für die Umsetzung von zentralen Vorgaben. Die *Bedarfsträger* in den Geschäftseinheiten bestellen indirekte Güter selbständig und überwachen den Vorgang über den Wareneingang bis hin zur Rechnungskon-

trolle. Dies erfolgt ohne operativen Einbezug des Einkaufs, jedoch auf der Basis von zwischen Einkauf und Lieferanten vorverhandelter Verträge. In diesen sind der Sortimentsumfang, Fixpreise sowie die Zahlungs- und Lieferkonditionen (Incoterms) vereinbart.

Die indirekten Güter wie Betriebs- und Verbrauchsmaterial aber auch Dienstleistungen und Anlagen, sind in rund 350 Materialgruppen unterteilt. Jährlich werden etwa 400'000 Positionen bestellt. Aus etwa 80 % der Materialgruppen lassen sich grundsätzlich Produkte elektronisch bestellen. Die Güter reichen von Werkzeugen, über Büromaterial, technische Instrumente, Labormaterial, Arbeitsschutz, Maler- und Bauleistungen, bis hin zu Catering- oder Audit-Services.

Für diese Materialgruppen sind zwei grundlegende Prozesse definiert worden. Entweder wird das Material an Lager genommen, im ERP-System automatisiert disponiert und bestellt oder es wird über einen Onlinekatalog bestellt. Hier wird entweder auf einen zentralen, länder-spezifischen Online-Einkaufskatalog auf der Ariba-Plattform oder auf den vom Lieferanten betriebenen Onlinekatalog mittels des PunchOut-Verfahrens (vgl. Kasten Seite 9) via Ariba zugegriffen. Der Einkauf legt unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Bedarfsträger mit den Lieferanten fest, welche Lösungsvariante die geeignetste ist und umgesetzt werden soll.

Clariant verfolgt mit dem elektronischen Purchase-to-Pay-Prozess für indirekte Güter folgende **Zielsetzungen**:

- Umsetzung standardisierter Vorgaben in Standard-Prozessen
- Automatisierung von Standardtransaktionen und Reduktion von manuellen Fehlern
- Etablierung schlanker, nachverfolgbarer Freigabeprozesse und eines verbesserten Kostencontrollings
- Reduktion von Bearbeitungszeiten und Abwicklungskosten
- Reduktion von Material- und Dienstleistungskosten durch Bündelung auf bevorzugte Anbieter und Eliminierung des „Maverick Buying“ (Einkauf ausserhalb verhandelter Kontrakte)
- Reduktion der Kosten für Lieferantenmanagement
- Erhöhung der Transparenz über Lieferanten und ihre Produkte
- Unterstützung der konzernweiten Nachhaltigkeitsziele und CO₂-Reduktion durch papierlose Prozesse

Für die effiziente und schnelle Einbindung von Lieferanten in die elektronischen Prozesse nutzt Clariant die Dienste von *Ariba*. Dieses Unternehmen stellt ein globales B2B-Netzwerk bereit, in das Lieferanten standardisiert integriert werden können. Auf der Software-as-a-Service-Plattform (vgl. nachfolgender Kasten) von Ariba können elektronische

Produktkataloge bereitgestellt und Geschäftsdokumente ausgetauscht werden.

Software-as-a-Service – SaaS

SaaS ist ein IT-Sourcing-Modell, bei dem Nutzer eine Software über das Internet beziehen. Dabei werden Infrastruktur und Anwendungsprogramm zu einem Service gebündelt, alle Anwender nutzen dasselbe System. Systembetrieb, Änderungen und Erweiterungen werden nur an zentraler Stelle vorgenommen und können sofort von allen genutzt werden. Umfang (Service Level) und Anpassbarkeit des Services werden durch den Anbieter bestimmt. Der hohe Grad an Standardisierung begrenzt die individuelle Anpassbarkeit und ist Ausdruck der fortschreitenden Industrialisierung in der IT. Der Kunde zahlt in der Regel eine überwiegend nutzungsabhängige Gebühr.

SaaS ist eine Form von Cloud Computing. Cloud Computing ermöglicht die bedarfsgerechte und flexible Nutzung von IT-Leistungen über das Internet. Die Bezeichnung „Cloud“ leitet sich daraus ab, dass das Internet in Diagrammen meist als Wolke dargestellt wird. Der Betrieb von Cloud-Services erfolgt auf einer fernen, nicht bekannten IT-Infrastruktur.

Die lokalen Materialgruppenverantwortlichen bei Clariant greifen über die Ariba-Plattform auf die von den Lieferanten bereitgestellten Produktkatalogdaten zu. Dort prüfen sie die Inhalte und schalten die Kataloge dann für die Nutzung durch die zugelassenen Bedarfsträger in ihrem Land frei. Die Bedarfsträger können in ihrem landesspezifischen Clariant-Einkaufskatalog auf Ariba die gewünschten Produkte suchen und in den Warenkorb legen. Clariant übermittelt die Bestellungen elektronisch an Ariba und erwartet von den integrierten Lieferanten, dass sie die Rechnungen in elektronischer Form bereitstellen. Die inhaltliche Prüfung und steuerrechtskonforme Bereitstellung der elektronischen Rechnung ist ein weiterer Dienst, den Clariant von Ariba beansprucht. Für diese Leistungen erhebt Ariba von Clariant eine nutzungsabhängige Gebühr.

Bei den indirekten Gütern kommen bei Clariant etwa 1'000 Lieferanten für die elektronische Bestellabwicklung in Frage, die zusammen etwa 80 % des Transaktionsvolumens ausmachen. Clariant erwartet von Lieferanten von Kataloggütern, dass sie ihre Produktdaten über die Ariba-Plattform bereitstellen. Dies kann mittels Hochladen und Publizieren der Produktdaten im kundenspezifischen Ariba-Einkaufskatalog erfolgen oder mittels PunchOut durch Einbinden des eigenen Onlinekatalogs auf die Ariba-Plattform. Auf dem Ariba-Netzwerk werden ihnen auch die Bestellungen bereitgestellt. Die Lieferanten entscheiden, in welcher

Form sie die Bestellung von dort weiterverarbeiten wollen: Elektronisch automatisiert in ihr Auftragsabwicklungssystem integriert, durch Online-zugriff und ggf. manuellem Download oder durch E-Mail oder Fax weitergeleitet.

Die Lieferanten können sich auf ariba.com selbst registrieren und die Tiefe der Integration wie auch den Umfang der gewünschten Leistungen konfigurieren. Ariba bietet ihnen verschiedene Pakete an, die sich nach dem Umfang der beanspruchten Leistungen und nach der Integrations-tiefe unterscheiden. Bis zu einem festgelegten Transaktionsschwellenwert sind die Leistungen auf dem Ariba-Netzwerk kostenlos, darüber wird nach transparenten Regeln eine nutzungsabhängige Gebühr erhoben.

Prozesssicht

Nachfolgend werden zwei zentrale Prozesse, die für die Lösung charakteristisch und für die Zielerreichung von Bedeutung sind, beschrieben.

Elektronische Bestellabwicklung bei Kataloggütern

Ausgewählte Personen in den Fachabteilungen erhalten die Kompetenz, Bedarfe elektronisch direkt über eine zentrale Einkaufsapplikation (SAP SRM) zu bestellen. Diese verlinkt sie mit der Ariba-Plattform, wo sie im für sie zugelassenen, länderspezifischen elektronischen Einkaufskatalog die gewünschten Produkte auswählen und in den Ariba-Warenkorb legen. Weil in diesem Einkaufskatalog die Sortimente verschiedener Lieferanten zusammengeführt sind, wird er auch als Multilieferantenkatalog bezeichnet. Werden dort gleiche oder ähnliche Produkte von diversen Lieferanten angeboten, kann die bestellende Person die Artikel vergleichen und das passendste Produkt auswählen.

Beim PunchOut-Verfahren (vgl. Kasten Seite 9) gelangen die Besteller von der Ariba-Plattform in den Onlineproduktkatalog, der vom Lieferanten betrieben wird. Dort stellen sie ihre Produkte zusammen. Im Anschluss wird dieser Warenkorb in den Ariba-Warenkorb kopiert. Ist der gesamte Warenkorb abgeschlossen, wird dieser in die Einkaufsapplikation SAP SRM von Clariant übertragen.

Warenkörbe werden nach länderspezifischen Freigabekonzepten genehmigt. Diese Freigabe ist pro Land einheitlich und in der Regel zweistufig definiert. Im Grundkonzept benötigt eine Bestellung ab einem gewissen Betrag eine Genehmigung durch die Kostenstellenleitung. Darunter wird sie automatisch vom System freigegeben und über Ariba an den Lieferanten übermittelt. Ab einem höheren, durch den Einkauf festgelegten Betrag werden die Bestellungen neben der Freigabe durch die

Kostenstellenverantwortlichen noch an den Einkauf weitergeleitet, damit dieser allenfalls einen auftragsbasierten Zusatzrabatt aushandeln kann.

Die Bestellung wird nach der Freigabe elektronisch an die Ariba-Plattform übermittelt und von dort den Lieferanten weitergeleitet. Clariant erwartet, dass die Rechnung elektronisch über die Ariba-Plattform gestellt wird.

PunchOut-Verfahren

Als PunchOut wird ein Verfahren bezeichnet, mit dem ein externer Onlineproduktkatalog aus einer Einkaufsapplikation aufgerufen werden kann. Der in diesem Onlinekatalog vom Besteller zusammengestellte Warenkorbinhalt wird schliesslich in einem strukturierten Format zurück an die Einkaufsapplikation übergeben. Die Kommunikation erfolgt über das Internet mittels http- bzw. https-Protokoll. Für die Spezifikation des Katalogaufrufs und der Rückmeldung des Warenkorbs existieren zwei Standards: cXML (Commerce XML) und OCI (Open Catalog Interface).

Der Einsatz dieses Verfahrens kommt mehrheitlich bei konfigurierbaren Gütern, Sortimenten mit unzähligen Produktvarianten oder bei Produkten mit häufig ändernden Preisen zur Anwendung.

Lieferanten, die mit ihren Onlinekatalogen dieses Verfahren unterstützen, müssen diese speziell dafür vorbereiten. Zum einen muss beim Aufruf die kundenspezifische Sicht (z.B. in Bezug auf Sortiment und Konditionen) angezeigt werden und zum andern beim Warenkorb eine Schaltfläche für das Verlassen und strukturierte Übermitteln des Warenkorbs.

Elektronische Bestellabwicklung bei indirekten Lagergütern

Entscheidet sich eine lokale Einheit indirekte Güter an Lager zu nehmen, im Warenwirtschaftssystem zu bewirtschaften und automatisiert zu disponieren, so wird die Materialstammdatenverwaltung durch die lokale Einkaufsorganisation koordiniert. Sie bestimmt dann, basierend auf Bedarfsmengen und Wiederbeschaffungszeit, die Bestandsmengen, bei denen ein automatisch vom System generierter Bestellvorschlag erstellt und als Bestellung übermittelt werden soll. Auch wenn die Produktdaten in diesem Fall nicht über Ariba bereitgestellt werden, verlangt Clariant von Lieferanten mit einem hohen Transaktionsaufkommen, dass die Bestellung über die Ariba-Plattform empfangen und anschliessend auch darüber elektronisch Rechnung gestellt wird.

Anwendungssicht

Clariant hat konzernweit SAP als ERP-System im Einsatz. Die Bedarfsträger werden über SAP SRM (Supplier Relationship Management) zu den Ariba-Katalogen geführt. Dieses Modul wird auch für die Freigabe von Bestellungen eingesetzt. Der Zugriff erfolgt mittels Internetbrowser. Der Aufruf der Produktkataloge auf der Ariba-Plattform und die Rückmeldung der elektronischen Warenkörbe erfolgt über das Internet mittels des gesicherten https-Protokolls im OCI-Format. Der Ariba Network Adapter koordiniert den strukturierten Datenaustausch zwischen Clariant und der Ariba Collaboration Plattform. Die SAP-Middleware „Exchange Infrastructure“ (XI) auf Basis SAP Netweaver ist mit ihm verbunden und konvertiert eingehende Daten ins SAP-interne IDoc-Format bzw. ausgehende Daten ins Ariba cXML-Format. Die von den Bedarfsträgern erstellten Warenkörbe werden dem SAP SRM für den Genehmigungsprozess übergeben. Genehmigte Warenkörbe werden ins SAP Warenwirtschaftsmodul (MM) geschrieben, wo ihnen eine Bestellnummer mit separatem Nummernkreis (zur besseren Identifikation) vergeben wird. Vom MM-Modul werden sie schliesslich über SAP XI mit Hilfe des Ariba Network Adapters an Ariba übermittelt. Dort werden die Bestellungen dem Lieferanten in der von ihm definierten Form bereitgestellt.

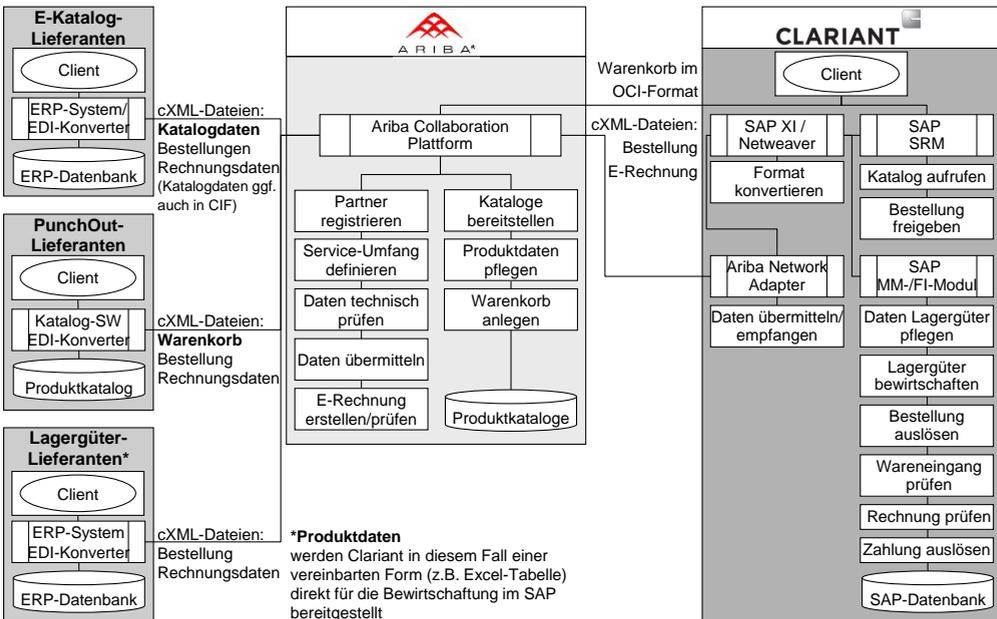


Abb. 2: Anwendungssicht der elektronischen Purchase-to-Pay-Lösung für indirekte Güter

Die elektronischen Rechnungsdaten werden auf der Ariba-Plattform im Modul Invoice Automation nach vordefinierten Regeln auf Richtigkeit geprüft. Bei erfolgreicher Prüfung werden daraus gesetzeskonforme E-Rechnungen im cXML-Format generiert und an Clariant übermittelt. Anschliessend werden sie im SAP Finanzmodul (FI) automatisch verbucht und zur Zahlung freigegeben.

Die Kataloge können von den Lieferanten nach verschiedenen Verfahren hochgeladen und kundenspezifisch bereitgestellt werden. Clariant kann ebenfalls mittels Onlinezugriff Kataloge prüfen und für die Nutzung freigeben. Clariant verlangt, dass die Produkte nach UNSPSC klassifiziert sind.

Um möglichst effizient und automatisiert mit den Geschäftspartnern zu kommunizieren, können sich die Lieferanten elektronisch in die Ariba-Plattform integrieren. Das Format für den strukturierten Datenaustausch ist in der Regel das cXML-Format. Für das Hochladen von Katalogdaten bietet Ariba aber auch ein Excel-Tool an, mit dem die Daten im einfacheren CIF-Format (Catalog Interchange Format) bereitgestellt werden können.

Zur Vereinfachung der elektronischen Rechnungsstellung für Lieferanten, die ihre Systeme technisch nicht an die Plattform angebunden haben, bietet Ariba den so genannten „Purchase-Order-Flip“ (kurz: PO-Flip) an. Mit diesem lässt sich auf der Ariba-Plattform aus den vorhandenen Bestelldaten einfach eine Rechnung generieren, bei der nur noch wenige Daten, wie beispielsweise die Rechnungsnummer, manuell eingegeben werden müssen.

Bei Gütern, die an Lager genommen und disponiert werden, werden die Produktstammdaten in der Regel in einer von Clariant vorgegebenen Excel-Tabelle von den Lieferanten direkt dem Einkauf von Clariant bereitgestellt. Der Austausch von Bestellungen und elektronischen Rechnungen kann dann aber bei Vereinbarung wie bei den Kataloggütern über die Ariba-Plattform erfolgen.

Projektablauf und Betrieb

Investitionsentscheidung

Weil im Rahmen des konzernweiten Transformationsprogramms auch die Beschaffung stärker in den Fokus genommen wurde, beschloss die Beschaffungsorganisation im Jahr 2008 zur Erfüllung der Performanceziele unter anderem die Automatisierung der Prozesse weiter voranzutreiben. Die Konzernleitung hiess den Vorschlag gut, die unterschiedlichen Lösungen zur Bestellabwicklung indirekter Güter zu vereinheitlichen und durch eine globale Lösung abzulösen. Eine Selektion von B2B-Marktplananbietern ergab, dass nur wenige fähig waren, die Ansprüche von Clariant zu erfüllen. Der Entscheid fiel schliesslich auf Ariba. Die wesentlichen Argumente, die für diesen Anbieter sprachen, waren

- die Grösse des Lieferantennetzwerkes,
- die globale Präsenz inkl. weltweitem Support,
- die standardisierten Schnittstellen zu SAP,
- Spezialisten kümmern sich um Kataloge und Prozessintegration,
- die einfache Möglichkeit neue, auch kleine Geschäftspartner einzubinden (inkl. Support durch den Lösungsanbieter),
- die gegenüber dem ERP-System bessere funktionale Unterstützung einzelner Warengruppen (z.B. Services, konfigurierbare Güter) und
- die Zertifizierungen z.B. nach SAS70 und Webtrust.

Es konnte aufgezeigt werden, dass durch diese Lösung die Kosten für die Betreuung der lokalen Einkaufsorganisationen massiv reduziert werden konnten und die Nutzungsgebühren im Vergleich zu den bestehenden Lösungen attraktiv waren. Die starke Standardisierung der Prozesse durch die Ariba-Plattform versprach für die Einführung und Ausbreitung der Lösung auch ein effizientes Vorankommen. Und schliesslich waren, abgesehen von den internen Projektaufwänden, keine grösseren Investitionen nötig, da die Kosten für die Software-as-a-Service-Lösung nutzungsabhängig sind. Diese Punkte gaben den Ausschlag, dass die Umsetzung von der Konzernleitung freigegeben wurde.

Projektmanagement

Die Hauptverantwortung für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Lösung liegt beim Head of Group Procurement Services, der dies einem Projektleiter der Einheit GPS übertragen hat. In die Einführung der Lösung waren folgende Stellen involviert: das eigene Core Competence Center Business Applications CCC BA, die lokale Einkaufsorganisation, die lokale IT, ein Projektleiter von Seiten Ariba sowie die für die Lieferantenanbindungen in der Region zuständige Person bei Ariba. Externe

Berater mussten keine beigezogen werden, weil sich Clariant über die Jahre genügend E-Procurement-Wissen angeeignet und klare Vorstellungen von den künftigen Prozessen hatte.

Das Vorgehen für die Einführung der Lösung in einem Land ist weitgehend standardisiert. In der ersten Phase (Planung und Vorbereitung) werden die priorisierten Materialgruppen und Lieferanten definiert und festgelegt, wie die Lieferanten informiert und migriert werden sollen. Diese Phase dauert etwa zwei Monate. In der zweiten Phase (Lieferanteneinbindung und Schulung) müssen die Lieferanten für die Lösung vorbereitet und die Anwender geschult werden. Die Dauer dieser Phase hängt von der Grösse der Organisation, von der Zahl der einzubindenden Lieferanten und von der Komplexität der Materialgruppe ab. Im Idealfall kann die Lösung nach drei weiteren Monaten in Betrieb genommen werden.

Changemanagement

Die Unterstützung des Projekts durch das Top-Management und die Ausrichtung der Ziele auf Konzernzielsetzungen sorgen dafür, dass die Lösung grundsätzlich konzernweit akzeptiert wird. Die lokalen Einkaufsorganisationen und die Benutzer begegnen der Lösung mit Offenheit. Wenn sie viele Transaktionen abwickeln, erkennen sie bald, dass sie durch den Einsatz der Lösung ihre Ziele besser und einfacher erreichen können. Dennoch sind starke kulturelle Unterschiede in den verschiedenen Ländern im Umgang mit der Umstellung auf einen globalen Standard festzustellen. Dies erfordert vom Projektleiter Kommunikationsgeschick und Kenntnisse über den globalen Beschaffungsmarkt. Dank der konsolidierten Datenbasis in SAP verfügt er über Transparenz zur Einkaufssituation in den einzelnen Ländern, was ihm ermöglicht, den Einkaufsorganisationen gezielt Optimierungspotenziale aufzuzeigen. In Billiglohnländern stellt sich den Personen die Frage, weshalb sie auf eine elektronische Lösung wechseln sollen, wenn die manuelle Arbeit nur wenig kostet. Hier greifen die Konzernzielsetzungen nach Vereinfachung, Standardisierung und mehr Transparenz als zentrale Argumente.

Auf Seite der Bedarfsträger, den eigentlichen Anwendern der Lösung, muss klargestellt werden, dass keine Nachverhandlungen notwendig sind und dass das Sortiment durch den Einkauf definiert wird. Um dem zu begegnen, muss der Einkauf gewährleisten, dass das Sortiment den internen Bedürfnissen entspricht und der beste Preis im Gesamtkontext, d.h. Produktpreise inklusive einhergehender Abwicklungskosten, erzielt werden kann. Durch die ständige Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit wird versucht, die Akzeptanz der Lösung stetig zu steigern.

Entstehung und Roll-out der Lösung

Das Pilotprojekt mit Ariba im Jahr 2008 wurde mit der Schweizer Einkaufsorganisation durchgeführt. Die Einführung wurde genutzt, um die Prozesse für den weiteren Roll-out klar zu definieren und die Dokumentationen für das Einführen und Schulen der Lösung zu erstellen. Das Initialprojekt konnte dank der standardisierten Verfahren, Schnittstellen und Prozesse vergleichsweise schnell realisiert werden. Beim Pilotprojekt musste einmalig die Lösung mit ihren technischen Schnittstellen eingerichtet und das System eingehend getestet werden. Dies entfällt aufgrund der Lösungsarchitektur beim Roll-out in weitere Länder.

Die weitere Ausbreitung der Lösung findet in zwei Etappen statt. Anfänglich wird die Lösung geographisch ausgerollt und im weiteren Verlauf funktional erweitert. Der geographische Roll-out erfolgt aufgrund der Potenziale, die einzelne Länder mit ihren Bedarfen und Transaktionszahlen bieten. Als Anhaltspunkt für ein lohnendes Mindestvolumen gelten etwa 10'000 Bestellpositionen pro Jahr und Land. Zudem muss sichergestellt sein, dass Ariba die lokale Organisationseinheit bei der Einführung und Einbindung von Lieferanten unterstützen kann. Entsprechend wird der Roll-out in den einzelnen Ländern priorisiert. Funktional folgt auf den eingeführten Prozess der elektronischen Bestellabwicklung die Erweiterung durch die elektronische Rechnungsstellung (E-Invoicing). So wird sichergestellt, dass die Rechnungskontrolle auf einer guten Datenqualität aus den vorgelagerten Prozessen aufsetzen kann.

Für die Einführung der elektronischen Bestellabwicklung müssen lokal die nachfolgenden Voraussetzungen gegeben sein: Die lokale Organisation muss das Vorhaben unterstützen, die IT-Infrastruktur muss genügen und es muss ein Roll-out-Team von drei bis maximal fünf Mitarbeitenden gebildet werden. Vorbereitend muss eine klare Organisationsstruktur samt Liste mit allen Anwendern und Freigebern (inkl. deren SAP User-ID) erstellt werden. Je nachdem müssen noch die zu berücksichtigenden Standorte definiert werden. Alle User müssen einer Abteilung und Kostenstelle zugeordnet werden und allen Standorten, Abteilungen oder Kostenstellen die entsprechenden Freigeber. Dazu sind klare, möglichst einfache Freigabeschritte und -regeln zu definieren, um die Komplexität nicht unnötig zu erhöhen. Ist die lokale Organisation bereit, wird zwischen GPS und dem lokalen Roll-out-Team eine Woche vereinbart, in der die Lösung in standardisierten Workshops geschult, aufgesetzt und implementiert wird. Dazu wird auch die lokale Zusammenarbeit mit Ariba gestartet.

Die lokale Einkaufsorganisation muss die internen Ressourcen für die Implementierung, Schulung und die Lieferanteneinbindung bereitstellen. Nennenswerte externe Kosten fallen für sie nicht an. Die GPS stellen die Personalressourcen für die Koordination der Einführung der Lösung bereit, übernehmen die intern verrechneten Kosten des CCC BA für das Aufsetzen von Applikation und das Anlegen von Usern sowie die externen Kosten für die Nutzung der Lösung von Ariba und von SAP SRM.

Nach der Einführung der Lösung gilt es, möglichst schnell die Lieferanten mit den grössten Transaktionsvolumen in die Lösung einzubinden. Sind die Lieferanten schon an das Ariba-Netzwerk angeschlossen, geht dies innerhalb kurzer Zeit. Bis ein neuer Lieferant eingebunden ist, kann es zwischen zwei und sieben Wochen dauern. Dies hängt davon ab, wie kompetent der Lieferant in diesem Themenfeld ist und wie komplex sein Sortiment ist. Es zeigt sich, dass das Definieren, Aufsetzen und Integrieren von PunchOut-Katalogen in die Ariba-Plattform in der Regel aufwändiger ist als die Bereitstellung der Produktdaten für den standardisierten Katalog auf der Ariba-Plattform. Nach dem Kick-off ist es möglich, innerhalb eines Jahres eine Automationsrate von 20 – 30 % der Transaktionen zu erreichen.

Operativ laufende Lösungen werden kontinuierlich nach weiteren Ausschöpfungspotenzialen untersucht. So wird geprüft,

- ob sich neue Materialgruppen in Katalogen abbilden lassen,
- ob in Materialgruppen weiterhin Maverick Buying stattfindet,
- ob bei integrierten Lieferanten Produkte bestellt werden, die noch nicht im Einkaufskatalog geführt sind,
- ob sich in gewissen Materialgruppen eine stärkere Bündelung auf weniger Lieferanten bezahlt machen würde.

Betrieb der Lösung

Damit die implementierten Lösungen in den Ländern nicht auf dem Pilotstatus stehen bleiben, ist die Verantwortung für die Verbreitung breit abgestützt und der Erfolg wird anhand zentraler Kenngrössen gemessen. Die Hauptverantwortung liegt bei **Group Procurement Services**. Die dort verantwortliche Person legt in Abstimmung mit den regional und lokal verantwortlichen Einkaufsorganisationen die Jahresziele zur Anzahl abgewickelter Transaktionen fest und tauscht sich mindestens einmal monatlich im Rahmen einer Telefonkonferenz mit ihnen aus. Dort werden Erfolge identifiziert, Probleme adressiert und Wissen ausgetauscht. Regelmässig finden auch Workshops und Schulungen statt, um sich spezifischer Fragestellungen anzunehmen sowie die Lösung und Anwenderkompetenz weiterzuentwickeln.

Aus dem Roll-out-Team der Initialisierungsphase entstehen in der Regel folgende Rollen für den dauerhaften Betrieb und die Betreuung der Lösung:

E-Administratoren implementieren, konfigurieren und unterhalten den Ariba Procurement Katalog für ein grosses Land oder für mehrere Länder einer Region. Sie haben einen Dreijahresplan, der mit den einzelnen Ländern abgestimmt ist. Ihre Aufgabe ist es, die Nutzung der Tools und die weitere Automatisierung der Prozesse voranzutreiben. Sie unterstützen die E-Koordinatoren der ihnen zugeordneten Länder.

E-Koordinatoren sind Mitarbeitende des lokalen Einkaufs. Sie legen den Dreijahresplan für ihr Land fest und sind verantwortliche Ansprechpartner für E-Procurement- und Automatisierungsfragen. Diesbezüglich stehen sie in ständigem Kontakt mit den Materialgruppenverantwortlichen, mit der Informatik und den Lieferanten. Sie informieren die Anwender über Änderungen in den Prozessen und bei den Lieferanten. Sie koordinieren das Aufsetzen der Organisationsstruktur einschliesslich des Berechtigungs- und Rollenkonzepts. Zudem sind sie verantwortlich für die Anbindung von Lieferanten an die Lösung. Gemeinsam mit den Materialgruppenverantwortlichen definieren sie den Sortimentsumfang, prüfen den Katalog und geben ihn zur Publikation frei. Ihr wesentliches Ziel ist es, die lokale Nutzung der Tools und den Grad der Automatisierung zu erhöhen.

Die **regionale IT** übernimmt den Systemsupport und unterstützt bei technischen Problemen. Sie erfasst und bewirtschaftet die User mit ihren Berechtigungen in den betroffenen Systemen und unterstützt die Anwenderschulungen.

Das **Core Competence Center Business Applications (CCC BA)** ist Teil der zentralen IT-Organisation und bietet zentrale Leistungen wie das Aufsetzen und Anpassen von Applikationen.

Der **Global User Helpdesk** steht den Anwendern bei Problemen mit einem elektronischen Katalog zur Verfügung und reagiert innerhalb von 24 Stunden. Dieser Helpdesk unterstützt unter anderem die SAP SRM-Applikation und kümmert sich beispielsweise auch um Probleme bei der Zuordnung der UNSPSC-Produktklassifikation zur Clariant-internen Materialgruppen-Nummer.

Ariba kümmert sich in vier regionalen Zentren um die Anliegen der Lieferanten und unterstützt Clariant mit ihren lokalen Einkaufsorganisationen beim Roll-out der Lösung, sei es durch das Aufschalten neuer Kataloge oder die Einbindung neuer Lieferanten in den Prozess. Der Support steht für technische Belange und Systemtests zur Verfügung.

Erfahrungen und Wirtschaftlichkeit der Lösung

Im Jahr 2012 sind von den potenziell möglichen 280 Materialgruppen der indirekten Güter etwa 80 % über die Lösung abgedeckt. Es sind rund 600 Lieferanten in die E-Procurement-Lösung von Clariant eingebunden, davon die eine Hälfte mittels katalogbasierter Bestellabwicklung und die andere Hälfte mittels Disposition via SAP. Von den insgesamt 400'000 Bestellpositionen werden 50 % von den Bedarfsträgern direkt elektronisch abgewickelt. Die Lösung ist in 19 der insgesamt 44 Länder implementiert, die aber zusammen etwa 90 % der Transaktionen ausmachen. Die Verantwortlichen bewerten die Nutzung als Erfolg, der sich auch im Branchenvergleich sehen lässt. Man geht davon aus, dass in der Branche im Idealfall eine Abdeckung von 60 bis 70 % elektronisch abgewickelter Bestellpositionen indirekter Güter erreicht werden kann. Faktoren, die das Erzielen einer höheren Quote erschweren, sind:

- die geringen Zahlen in einzelnen Ländern, wo sich die Einführung der Lösung nicht auszahlt,
- Produkte, die sich aufgrund ihrer Komplexität nicht in Katalogen abbilden oder im ERP-System disponieren lassen,
- Materialgruppen mit geringen Transaktionszahlen, wo sich die Einführung und Anbindung von Lieferanten nicht auszahlt.

Mit der standardisierten Bestellabwicklung und der Einbindung der Lieferanten via Ariba-Netzwerk verfügt Clariant über eine gegenüber der Ausgangslage wesentlich einfachere, effizientere und ausbaubare Lösung. Dank der Nutzung der Lösung als Software-as-a-Service war keine grosse Initialinvestition nötig und die Kosten entwickeln sich im Verhältnis zur Ausbreitung der Lösung. Die Nutzungskosten für die Lösung stehen in einer guten Relation zur Anzahl Transaktionen und den damit erzielten Prozesseinsparungen. Dank der stärkeren Bündelung der Bedarfe auf weniger Lieferanten und die Reduktion des Maverick Buying konnten Einkaufspreiseinsparungen erzielt und für die Zukunft gesichert werden. Der Einkauf und die Kostenstellenverantwortlichen in den Geschäftseinheiten verfügen mit der Lösung über eine höhere Transparenz und bessere Kostenkontrolle. Zudem konnte der Papierverbrauch merklich verringert und damit zu den Nachhaltigkeitszielen des Konzerns beigetragen werden.

Insgesamt konnten die Einkaufsorganisationen die vom Konzern gewünschte Transformation zu mehr strategischer Ausrichtung, verstärkter globaler, konzernweiter Handlungsorientierung und nachhaltig profitabilem Wachstum wirkungsvoll unterstützen.

Erfolgsfaktoren

Eine entscheidende Grundlage für die erfolgreiche Implementierung der Lösung war die Einbettung des Projekts in die umfassendere Transformationsinitiative des Konzerns und die damit verbundene Unterstützung des Top-Managements. Mittels gemeinsam verbindlich definierten Kenngrößen zur Nutzung der Tools wie die Anzahl elektronisch abgewickelter Transaktionen kann gewährleistet werden, dass der Roll-out konsequent durchgezogen wird. Diese Ziele werden im Konzern über die Regionen bis auf die einzelnen Länder heruntergebrochen und in den Mitarbeiterzielen festgehalten.

Mit Ariba wurde ein Partner gewählt, der mit seiner Lösung auf Vereinfachung und Standardisierung setzt, was sich mit den Zielsetzungen von Clariant deckt. Das grosse Partnernetzwerk schafft Akzeptanz und hilft bei der Verbreitung der Lösung. Zertifizierte Schnittstellen zum ERP-System von SAP verkürzten die Implementierungszeit für die Integration der Lösung. Die Software-as-a-Service-Lösung unterstützt die funktionale Skalierung und ermöglicht eine schrittweise Ausbreitung der Lösung von der elektronischen Bestellabwicklung bis zum E-Invoicing. Die regelmässigen Investitionen von Ariba in die Optimierung und Weiterentwicklung des Netzwerks mit seinen Funktionalitäten tragen dazu bei, dass die Zukunftsfähigkeit der Lösung gewährleistet werden kann.

Durch die Nutzung von Software-as-a-Service ist abgesehen von den Personalressourcen keine grössere Initial-Investition nötig. Dies gilt sowohl für die an Ariba angebundenen Lieferanten wie auch für die Beschaffungsorganisationen. Ein transparentes Preismodell hilft im Weiteren bei der Einschätzung der weiteren Einsatzpotenziale der Lösung.

Die zentrale Verfügbarkeit der Daten zu den weltweiten Beschaffungs- bzw. Bestellvorgängen in einem System schafft Transparenz und ermöglicht die Identifikation brachliegender Potenziale. Die Daten werden systematisch analysiert und dazu genutzt, um den lokalen Einkaufsorganisationen Möglichkeiten zur stärkeren Nutzung aufzuzeigen.

Die weitgehende Reduktion von Komplexität durch Vereinfachung und Harmonisierung erleichtert die Kommunikation der Lösung und reduziert die Implementierungs- und Unterhaltskosten.

Lessons Learned

Die Beschaffungsorganisation muss elektronisch unterstützte Prozesse als Schlüsselement und strategisches Instrument für die konsequente und konsistente Umsetzung von operativen Einkaufsaktivitäten verstehen. Die Implementierung elektronischer Prozesse sollte erst vorangetrieben werden, wenn die mentale, technische und organisatorische Bereitschaft gegeben ist. Werden dann schon bei der Einführung der Lösung die Organisation und Verantwortlichkeiten klar und verbindlich geregelt, erhöht sich die Identifikation mit der Lösung und beschleunigt sich die Übernahme der Verantwortung.

Der Roll-out der Lösung um weitere Lieferanten und Kataloge gestaltet sich in der Praxis schwieriger als erwartet. Deshalb empfehlen sich der Austausch mit existierenden Lösungsanwendern und die Entwicklung eines realistischen Umsetzungskonzepts, das die Bereitschaft der eigenen Organisation und der Lieferanten gebührend berücksichtigt.

Das Preismodell des Lösungsanbieters ist ein zentraler Faktor in der Kommunikation mit den Geschäftspartnern. Es sollte deshalb in einem vertretbaren Verhältnis zur bezogenen Leistung stehen und langfristig verlässlich sein. Dies gilt es speziell bei weitreichender Prozessintegration zu berücksichtigen, weil dabei eine stärkere Bindung und Abhängigkeit zum Anbieter entstehen kann.

Bei der Organisation und Kommunikation gilt es in globalen Projekten kulturelle Eigenheiten zu berücksichtigen. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit von automatisierten Prozessen ist nicht überall gleich ausgeprägt und der Kenntnisstand zu den Potenzialen der IT sehr unterschiedlich.