

4 Raab Karcher

Michael Koch

Die Raab Karcher GmbH ist der führende Baustoff- und Fliesen-Grosshändler in Deutschland. Seit dem Jahr 2001 forciert Raab Karcher die elektronische Kommunikation für die Kerngeschäftsprozesse mit seinen Lieferanten. Dazu wurde unter Beibehaltung der Beschaffungsprozesse eine Buy-Side-Lösung mit enger Kopplung an das ERP-System von Raab Karcher konzipiert. Als Hauptherausforderung hat sich die Synchronisation der Raab Karcher Prozesse mit den Lieferantenprozessen, insbesondere das Verfügbarmachen der Katalogdaten, erwiesen. Die Anbindung der Lieferanten selbst konnte mit einem leicht angepassten Standardprodukt flexibel und offen gelöst werden.

Tab. 4.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Christian Rotthaus	Leiter E-Procurement und Zentrales Datenmanagement	Raab Karcher GmbH	E-Procurement-Lösungsbetreiber
Guido Sauerland	Leiter Business Development	Intermoves AG	Procurement Software und Service Provider
Dr. Michael Koch	Wissenschaftlicher Assistent	Technische Universität München	Autor

4.1 Das Unternehmen

4.1.1 Hintergrund

Die Raab Karcher GmbH ist der führende Baustoff- und Fliesengrosshändler in Deutschland. Als Vollsortimenter und Baudienstleister versorgt das Unternehmen die Bauwirtschaft über ein grossflächiges Niederlassungsnetz mit Standardprodukten und Systemlösungen. In der Frankfurter Zentrale und den über 350 Niederlassungen im In- und Ausland waren 2001 fast 7'000 Mitarbeiter beschäftigt.

International ist Raab Karcher in den Niederlanden, Polen, Ungarn und Tschechien tätig. Seit dem Jahr 2000 ist die Firma Teil der weltweit tätigen Saint-Gobain Gruppe. Neben dem Hauptgeschäftsbereich Bauprodukte ist Saint-Gobain noch in den Hauptgeschäftsbereichen Glas und Hochleistungswerkstoffe tätig. Im Geschäftsbereich Baufachhandel des Hauptgeschäftsbereichs Bauprodukte wies die Gruppe 2001 einen Umsatz von 14'824 Mio. Euro bei einem Betriebsergebnis von 915 Mio. Euro aus. Raab Karcher trug 2001 hierzu einen Umsatz von 2'114 Mio. Euro bei.

4.1.2 Branche, Produkte und Kundengruppen

Nach dem Bauboom Anfang der 90er Jahre ist der Baustoffmarkt seit 1994 massiv rückläufig. Überkapazitäten in allen Wertschöpfungsstufen, Baustoffproduktion, Baustoffhandel und Bauunternehmen, haben in den letzten Jahren zu einem ruinösen Preiswettbewerb geführt. Dementsprechend befindet sich der gesamte Baustoffmarkt in der Konsolidierung. Durch die dabei aufgetretenen Margeneinbussen rückte die Optimierung der Wertschöpfungskette und die Vernetzung von Produktionsindustrie und Baustoffhandel mehr in den Vordergrund. Aus diesem Grund sind sowohl Händler als auch Baustoffproduzenten sehr empfänglich für die Einführung von E-Business-Lösungen.

Im Bereich der konzernorganisierten Baustoffhändler ist der Hauptwettbewerber der Raab Karcher GmbH die Sparte Baustoffe der BayWa AG. Der übrige Wettbewerb im Baustoffhandel ist mittelständisch geprägt. Diese mittelständischen Wettbewerber sind in Kooperationen organisiert, die mit Hilfe von Systemzentralen die Standardisierung von Geschäftsprozessen vorantreiben.

Darüber hinaus hatte sich im Internet-Boom eine Vielzahl von „Bau-Marktplätzen“ gegründet. Sie hatten zum Ziel, die Geschäftsprozesse aller beteiligten Unternehmen zu verknüpfen. Aufgrund der zahlreichen Marktteilnehmer im Baustoffmarkt und der damit verbundenen Heterogenität von Prozessen und Daten konnte sich bisher kein Anbieter positionieren und durchsetzen, bzw. viele mussten inzwischen ausscheiden.

Raab Karcher bietet eine breite Produktpalette an, die alle Bereiche des Bauens umfasst. Die einzelnen Produktsegmente sind dabei: Rohbau/Hochbau, Dach und Fassade, Tiefbau, (Innen-)Ausbau, Fliesen, Holz, Bauelemente, Naturbaustoffe, Garten und Landschaftsbau sowie Baugeräte und Werkzeuge.

Die Kundengruppen der Raab Karcher GmbH sind sowohl kleine Handwerksunternehmen, mittelständische Bauunternehmen und grosse Bau-AGs, als auch die Semi-Profis, das heisst im Bauen aktive Heimwerker und „Häuslebauer“. Wegen der Überregionalität von immer mehr Bauunternehmen ist Raab Karcher gefordert, in verschiedenen Niederlassungen die gleiche Prozess- und Datenqualität anzubieten.

4.1.3 Beschaffungssituation

Die Beschaffung von Raab Karcher ist als Zusammenspiel von zentralem Einkauf und dezentralen Einheiten organisiert. Die strategische Beschaffung mit Akquisition von neuen Lieferanten, Gestaltung von Lieferantenverträgen und Auswertung von Einkaufsinformationen findet für die grössten und deutschlandweit agierenden Lieferanten im zentralen Einkauf statt.

Regionale Lieferanten werden in einem abgestuften Verfahren im Rahmen der zentralen Richtlinien direkt von der Operative betreut. Der eigentliche operative Einkauf erfolgt dezentral von Mitarbeitern der jeweils anfordernden Niederlassung. Bestellungen werden entweder aufgrund einer Unterschreitung des Mindestlagerbestandes oder als Kommissions- oder Streckenbestellung speziell für einen Kunden ausgelöst. Streckengeschäfte sind Auftragstransaktionen, bei denen die Handelsware logistisch direkt von der Produktionsindustrie an die Baustelle geliefert wird. Der Handel übernimmt die zeitliche Koordination der Lieferung und die Abwicklungsadministration. Die Bestellung wird von einem der momentan 2'600 grundsätzlich bestellberechtigten Mitarbeitern in den Niederlassungen im ERP-System erfasst und dann direkt (bisher meist per Fax) an dem Lieferanten weitergeleitet.

Die Baustofflieferanten sind heterogen. Raab Karcher wird sowohl von weltweit agierenden Baustoffproduzenten, die meist von mehreren Werken in Deutschland anliefern, als auch von regional fokussierten Kleinbetrieben, wie kleine Sägewerke oder Kiesgruben, betreut. Insbesondere bei Schüttgütern und Holz findet sich ein völlig atomisierter Markt. Jede Niederlassung hat eigene Lieferanten in ihrem Einzugsbereich. Die Heterogenität und Regionalität führt zu einer grossen Zahl von Lieferanten. Beispielsweise wickelt Raab Karcher mit 1'200 der Lieferanten 90 % des Beschaffungsvolumens ab.

4.2 E-Business-Strategie

Die E-Business-Aktivitäten von Raab Karcher gliedern sich in zwei Bereiche: Eine Sell-Side-Lösung und die E-Procurement-Lösung.

4.2.1 Sell-Side-Lösung

Raab Karcher hat für seine Profi-Kunden eine Web-basierte Shop-Lösung entwickelt. Diese E-Commerce-Lösung, der „rk-onlineshop“, orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden, um Routine-Tätigkeiten zu vereinfachen und zu beschleunigen. Da das Baustoffhandelsgeschäft sehr regional ausgeprägt ist, besteht eine direkte Verbindung zwischen dem „rk-onlineshop“ und dem ERP-System. Dadurch können alle Niederlassungen ihr jeweiliges Sortiment definieren und online darstellen. Nach der Anmeldung mit Zugangsdaten werden die Kunden wie gewohnt mit ihrer Niederlassung verbunden.

Die Kunden haben aktuell alle Informationen, die sie im täglichen Geschäft benötigen. Sie können Artikel suchen, Preise abfragen, sich persönliche Einkaufslisten einrichten und das alles mit ihren individuellen Konditionen. Der Bestellprozess ist einfach gestaltet und ermöglicht die Onlineanforderung von verbindlichen Auftragsbestätigungen. Weiterhin ist es möglich, für jeden Kunden die in speziellen Rahmenverträgen ausgehandelten Preiskonditionen pro Niederlassung abzubilden.

Letztendlich können die Kunden mit Hilfe einer sogenannten „Track And Trace“-Funktion genau verfolgen (bis zum Fakturierungsstand), wo sich ihre Aufträge gerade befinden. Dadurch kann die Bestellogistik optimiert werden.

4.2.2 E-Procurement-Lösung

Im Rahmen der E-Procurement-Aktivitäten wurde eine Lösung für die Vernetzung von Produktionsindustrie und das Kerngeschäft von Raab Karcher entwickelt. Unter Beibehaltung der bisherigen Bestellprozesse über das ERP-System ist es möglich, Bestellungen direkt an die Baustoff-Lieferanten zu übermitteln und auch Bestellbestätigungen, Lieferavise und Rechnungen auf elektronischem Wege auszutauschen. Die Lösung soll vor allem die 300 strategischen Lieferanten von Raab Karcher (ca. 80 % des Beschaffungsvolumens) anschliessen.

4.2.3 Partner

Raab Karcher arbeitet im Zentralen Datenmanagement und im E-Business hauptsächlich mit vier Partnern zusammen.

Die Stinnes-data-Service GmbH (SdS) aus Mülheim an der Ruhr entwickelte hat das ERP-System von Raab Karcher (BHS – Baustoff-Handels-System) individuell entwickelt, betreibt das System in ihrem Rechenzentrum und stellt einen festen Entwicklerstab für die Weiterentwicklung des Systems zur Verfügung.

Die Intermoves AG aus Paderborn war und ist für die Planung, Realisierung und Wartung der E-Procurement-Lösung verantwortlich. Intermoves übernimmt neben der Lieferung der Technologie auch die Abstimmung der Prozesse, Mappings und Kommunikationskanäle mit den Lieferanten.

4.3 Procurement-Lösung

4.3.1 Anforderungen und Rahmenbedingungen

Für die elektronische Abbildung der Beschaffungsprozesse mussten die lokale Bindung vieler Lieferanten und die unterschiedlichen Sortimentsstrukturen der Niederlassungen berücksichtigt werden. Jede Niederlassung sollte ihre Bestellungen individuell auch mit regional ansässigen Lieferanten elektronisch abwickeln können.

Die bisherigen Bestellprozesse sollten dabei so wenig wie möglich verändert werden. Bestellberechtigte Mitarbeiter bei Raab Karcher sollten die Bestellungen weiterhin manuell untereinander absprechen und dann im ERP-System erfassen. Nur die Übertragung zu den Lieferanten und die Rückübertragung von Bestätigungen und Avisen sollte auf einen rein elektronischen Weg umgestellt werden. Die bisherigen Prozesse sollten effizienter und sicherer abgewickelt und die Prozesskosten gesenkt werden.

Die Problematik der Beschaffungsabwicklung bei Raab Karcher lag wie bei den meisten Unternehmen in den weitgehend heterogenen Datenstrukturen sowie den unterschiedlichen Schnittstellen der Datenverarbeitungssysteme der Lieferanten. Hier musste eine einheitliche Lösung gefunden werden, die alle bestehenden Formate berücksichtigen kann.

4.3.2 Prozesse, Rollen und Funktionen

Der bisherige Ablauf einer Bestellung war folgendermassen:

- Die Bestellung wird von einem bestellberechtigten Mitarbeiter in einer Niederlassung im ERP-System erfasst oder bestätigt und dann vom ERP-System aus per Fax an den Lieferanten weitergeleitet.

- Der Lieferant bestätigt die Bestellung der bestellenden Niederlassung mit einer Auftragsbestätigung, welche Preis, Menge und Liefertermin beinhaltet. Die Übereinstimmung mit der Bestellung wird vom Einkauf manuell geprüft.
- Nachdem die Ware beim Lieferanten verladen worden ist, sendet der Lieferant ein Lieferavis an die bestellende Niederlassung. Hiermit wird Auskunft über die tatsächlich verladene Menge, den zeitlich genauen Liefertermin und Informationen wie Telefonnummer des Lieferfahrzeugs übergeben. Abweichungen zur Bestellung müssen vom Einkauf manuell festgestellt werden.
- Lieferantenrechnungen gehen der kaufenden Niederlassung direkt zu und werden dort nach manueller Prüfung im Warenwirtschaftssystem erfasst. Nach einer Freigabe nach dem „Vier-Augen-Prinzip“ erfolgt eine Weiterverarbeitung und Archivierung durch die zentrale Registratur.

Bei der bisherigen manuellen Lösung wurden Bestellbestätigungen und Lieferavise von den Lieferanten nur selten bereitgestellt.

Die E-Procurement-Lösung soll die oben aufgeführten Prozesse unterstützen. Bewusst wurden zur Senkung der Komplexität die Unterstützung der Bestandsabfrage beim Lieferanten und die Unterstützung des Bezahlprozesses ausgeklammert. Diese Funktionalitäten sind für spätere Erweiterungen vorgesehen.

Der erste Unterschied zum bisherigen Ablauf liegt in der Behandlung von Produkten, die nicht im Datenbestand des ERP-Systems erfasst sind. Anstatt wie früher die Produkte über Sammelartikelnummern mit ungenauen und auf beiden Seiten nicht maschinenverwertbaren Artikelbeschreibungen einzutragen wird nun das Produkt in einem zusätzlichen Produktkatalog gesucht und das dort gefundene Produkt in das ERP-System übernommen.

Der zweite Unterschied ergibt sich beim Absetzen der Bestellung. Anstatt wie früher die Bestellung aus dem ERP-System auszudrucken und zum Lieferanten zu faxen, wird sie nun bei den angeschlossenen Firmen direkt an deren ERP-System übertragen. Umgekehrt werden Bestätigungen und Rechnungen der Lieferanten direkt in das ERP-System von Raab Karcher übernommen. Durch die Rechnungsübernahme ergibt sich eine wesentliche Erleichterung bei der Erfassung und Bearbeitung in der zentralen Registratur und Buchhaltung.

4.3.3 Elektronischer Produktkatalog

Um Bestellungen automatisch verarbeiten zu können, müssen sie eindeutige Produktidentifikatoren der Lieferanten (z.B. Artikelnummern) enthalten. Hierzu sind hochwertige Katalogdaten notwendig.

Basis des Produktkatalogs bei Raab Karcher ist ein operativer Datenbestand von mehr als 200'000 Datensätzen im ERP-System. Dieser zentrale Datenbestand wird

in der Zentrale von Raab Karcher gepflegt und angereichert (z.B. um morphologische Information oder Bildinformation). Aus dem Datenbestand wird auch der E-Shop gespeist und es werden Print-Kataloge erstellt.

Den mehr als 220'000 Datensätzen im operativen Datenbestand stehen etwa 5'000'000 Produkte gegenüber, die bei den Lieferanten bestellt werden können und auch bestellt werden. So sind beim Lieferanten Velux beispielsweise 51'000 Artikel bestellbar, im ERP-System aber nur 1'200 davon gepflegt.

Bei Bestellungen können vier verschiedene Konstellationen bei der Zuordnung von Raab Karcher Artikelnummern (d.h. Eintrag im ERP-System) zu Lieferanten-Artikelnummern unterschieden werden:

- Beide Artikelnummern sind vorhanden und im ERP-System von Raab Karcher (operativer Artikelbestand) erfasst.
- Artikelnummer ist beim Lieferanten verfügbar, aber der Artikel ist bei Raab Karcher nicht angelegt.
- Artikel existiert im operativen Artikelbestand von Raab Karcher, er wird aber nicht mehr vom Lieferanten geführt (alte Bestände, die der Lieferant nicht mehr im Programm, Raab Karcher aber noch auf Lager hat).
- Sonderanfertigungen (keine Artikelnummer, weder bei Raab Karcher noch beim Lieferanten)

Die Produkte, die nicht im ERP-System gepflegt werden oder von den Bestellern nicht gefunden werden konnten, wurden bisher über Sammelnummern bestellt, die zumindest den Lieferanten eindeutig identifizieren. Die Produktidentifikation erfolgte durch Freitexteingabe. Da hier die für die automatische Bearbeitung notwendige Lieferanten-Produktidentifikation fehlte, war zur Realisierung der E-Procurement-Lösung zuerst eine Erweiterung an dieser Stelle notwendig.

Die von Raab Karcher realisierte Lösung sieht vor, neben dem operativen Artikelstamm im ERP-System die Kataloge von Zulieferern in ein neues System namens PRINS zu importieren (Produkt-Informationssystem). Ziel ist es, Basisinformationen (Artikelnummer, EAN, Artikelbezeichnung, Mengeneinheit, Brutto-Preis) für alle Artikel der Lieferanten hier verfügbar zu haben. In Zukunft sollen neben den Basisinformationen auch morphologische Daten und Produktdokumentationen verfügbar gemacht werden. Mitte 2002 umfasst PRINS bereits ca. 300'000 Einträge, prognostiziert sind 2 bis 3 Mio. Einträge. Im Gegensatz zum operativen Artikelstamm im ERP-System werden die Artikel in PRINS nicht aktiv von Raab Karcher gepflegt. Die Lieferanten stellen die Kataloginformation selbstständig bereit und der Import und die Integration erfolgen automatisch.

Beim Anlegen einer Bestellung kann der Besteller aus PRINS einen Positionseintrag in der ERP-Bestellung erzeugen, der weiterhin als Sammelnummer ausgeführt

ist, die Artikelinformation aber so kodiert, dass die Procurement-Lösung und vor allem das ERP-System des Lieferanten damit arbeiten können. Der operative Artikelstamm wird durch die Verwendung von PRINS nicht unnötig, sondern dient weiterhin als Basis für den Shop und die gesamte Warenwirtschaft.

4.3.4 Kommunikation mit Lieferanten

Neben der Kataloglösung müssen die Prozesse bei Raab Karcher und den Lieferanten gekoppelt werden. Die Procurement-Lösung unterstützt dabei die Prozesse Bestellung, Bestellbestätigung, Lieferavis und Rechnungsstellung.

Bei der Wahl der zu verwendenden Protokolle und Kommunikationsmedien bestand die Alternative zwischen dem Vorschreiben einer von Raab Karcher bestimmten Lösung für alle Lieferanten und der Unterstützung verschiedener Protokolle und Medien. Raab Karcher hat sich hier für die Unterstützung unterschiedlicher Systeme entschieden. Die bisherigen Investitionen der Lieferanten in ERP-Systeme mit E-Procurement-Schnittstellen sollten geschützt werden und es sollte möglich sein, neue Lieferanten möglichst einfach anzuschliessen.

4.4 Implementierung

4.4.1 Redesign der Prozesse und Ablauf der Implementierung

Aufgrund der Zielsetzung, dass sich für die Raab Karcher Mitarbeiter bei der Durchführung von Bestellungen möglichst nichts ändern sollte, wurde die Lösung zweigeteilt: Durch Stinnes-data-Service wurde das zuvor besprochene PRINS zur Katalogverwaltung realisiert. Parallel wurde ein Partner für die Realisierung der Kommunikation mit den Lieferanten gesucht.

Nach einer Ausschreibung des Projektes hat man sich für die Intermoves AG entschieden. Ausschlaggebend waren die weitreichenden Erfahrungen und Aktivitäten von Intermoves im Procurement-Bereich des Baustoffhandelssektors und die damit verbundene Bekanntheit der differenzierten Prozesszusammenhänge dieses Marktes. Ein erster Kontakt wurde im Frühsommer 2001 aufgenommen. Nach Feststellung der individuellen Anforderungen und der Realisierungsmöglichkeiten erfolgte im Oktober der Projektstart mit der Anpassung der Intermoves Standardsoftware ProcurementConnector an die Raab Karcher spezifischen Bedürfnisse. Am 19.12.2001 wurden im Realbetrieb die ersten Bestellungen an einen Lieferanten per EDI ausgeliefert. Raab Karcher startete am 15.01.2002 mit dem Roll-Out.

Im Jahr 2002 werden voraussichtlich 50 Lieferanten an die E-Procurement-Lösung angeschlossen. Damit soll ein Transaktionsvolumen von ca. 100'000 Bestellungen pro Jahr erreicht werden.

4.4.2 Software-Lösung/Programmierung

Mit PRINS wurde ein Multilieferantenkatalog für die Buy-Side-Lösung aufgebaut. Der Zugriff darauf wurde von Stinnes-data-Service (SdS) als integrierter Bestandteil des ERP-Systems realisiert. Damit war auch eine Integration der Benutzungsschnittstellen garantiert.

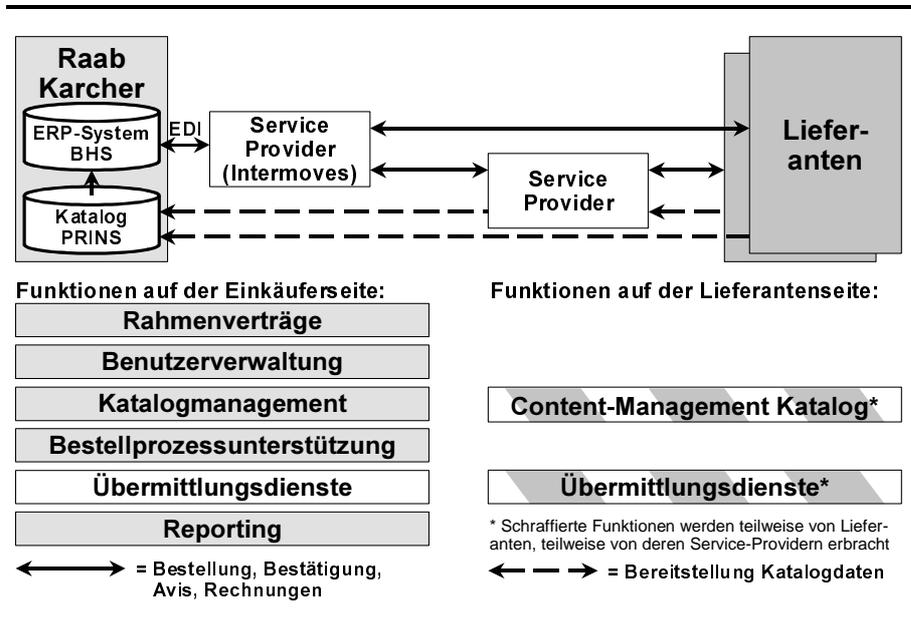


Abb. 4.1: Verteilung der Funktionen bei der Procurement-Lösung

Das ERP-System wurde so erweitert, dass ein Aufruf von PRINS aus der Bestellungserfassung und eine Übernahme der PRINS-Informationen in die Bestellmasken ermöglicht wurde. Lieferanten können ihre Produktkataloge über Katalogstandards wie Danorm und zukünftig BMEcat veröffentlichen.

Zum Anschluss der Lieferanten an das ERP-System von Raab Karcher wurde der ProcurementConnector, eine Eigenentwicklung von Intermoves, eingesetzt. Er ist vollständig Java-basiert und unterstützt alle gängigen Datenformate (EANCOM, opentrans, SAP-iDoc, strukturiertes ASCII, etc.) und Kommunikationsmedien (E-

Mail, X.400, ftp, http, etc.). Mit dem ProcurementConnector ist es möglich, den Datenaustausch für alle heute genutzten und in Zukunft geplanten Prozessschritte von der Verfügbarkeitsprüfung bis zum Zahlungsavis durchzuführen. Die Teilkomponente iConvert realisiert dabei die Konvertierung der Nachrichten von einem hauseigenen ERP-System zu EDI-Formaten, flachen ASCII-Formaten oder sonstigen Standards und umgekehrt.

Das Standardprodukt musste für die Spezialitäten des Baustoffmarktes und für das ERP-System von Raab Karcher angepasst werden. Wichtig war unter anderem die Integration zeitnaher Statusmeldungen. Während bei anderen Einsatzszenarien der Ausfall von Kommunikationsleitungen zu Wiederholversuchen beim Absetzen von EDI-Bestellungen führt, ist bei Raab Karcher wegen teilweise zeitkritischer Prozesse eine Benachrichtigung des Bestellers nach einem Fehlversuch notwendig. So kann dieser entscheiden, ob die Bestellung doch per Fax verschickt werden soll.

4.4.3 Technische Plattform und Architektur

Das ERP-System und PRINS werden beim Rechenzentrumsbetreiber von Raab Karcher, SdS, gehostet. Der ProcurementConnector wird Mitte 2002 noch bei Intermoves in Paderborn auf einem Linux-Cluster gehostet. Für die Zukunft ist geplant, das System ebenfalls im Rechenzentrum zu betreiben.

Die Kommunikation zwischen ERP-System und ProcurementConnector erfolgt über ein FTP-Protokoll auf einer Wählleitung.

Die Kommunikation des ProcurementConnectors mit den Lieferanten wird momentan über E-Mail-Protokolle und über Telebox (X.400 - VAN der Deutschen Telekom) abgewickelt. Der ProcurementConnector erlaubt bei Bedarf weitere Kommunikationskanäle.

Die Übermittlung und Integration der Katalogdaten von den Lieferanten an Raab Karcher erfolgt momentan noch manuell über E-Mail oder CD-ROM. Hier ist aber ein automatisierter Prozess mit Werkzeugen von SdS oder Intermoves geplant.

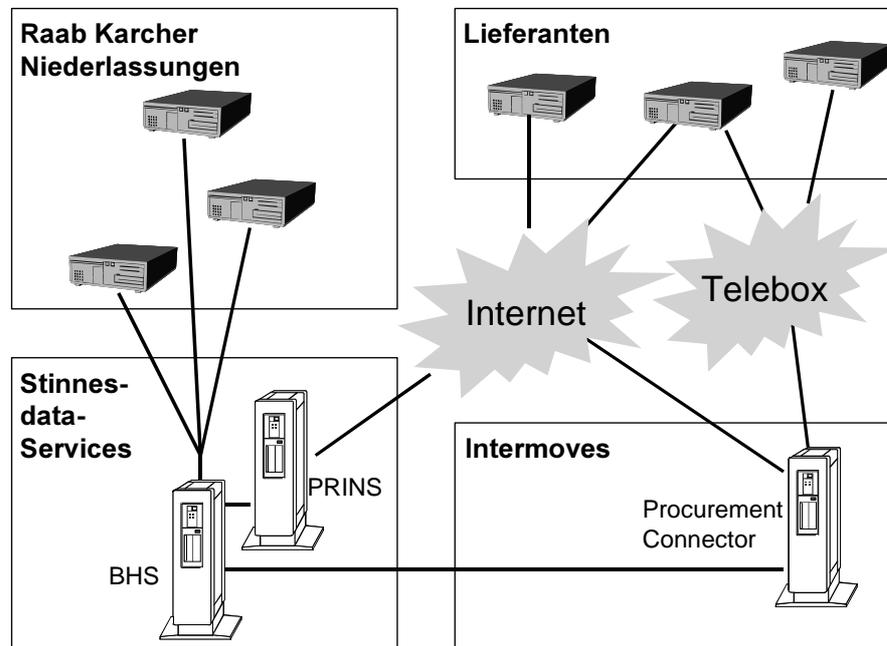


Abb. 4.2: Technische Plattform und Architektur

4.5 Betrieb

4.5.1 Unterhalt

Mit den strategischen Zulieferern bestehen Vereinbarungen zur Katalogdatenlieferung. Diese Vereinbarungen sehen eine garantierte Datenqualität vor. Wird diese Qualität nicht bereitgestellt, dann werden die Daten auf Kosten der Zulieferer nachbearbeitet.

Neue Lieferanten, die an das System angeschlossen werden sollen, werden von Intermoves technisch betreut. Betroffen ist die Abstimmung der Datenformate und die eventuelle Erweiterung oder Anpassung der ProcurementConnector-Lösung. Bei einigen Lieferanten übernehmen Intermoves oder andere Service-Betreiber den Betrieb von Übermittlungsdiensten.

Die Datenmanagement-Gruppe bei Raab Karcher sorgt für die Pflege der Daten im ERP-System. Ausserdem ist sie für die Analyse zuständig, welche Daten aus PRINS in den operativen Artikelstamm im ERP-System übernommen werden sollen (qualifiziertes Listungs- und Auslistungsmanagement).

4.5.2 Nutzen

Der bisherige manuelle Beschaffungsprozess wies erhebliche Ineffizienzen auf, die zu einem zeitlichen und kostenmässigen Mehraufwand führten. So führte die Übermittlung der Bestellung per Telefon oder Fax zu einer hohen Fehlerquote durch ungenaue Artikelbeschreibung, Übertragungs- und Interpretationsfehler. Bestellbestätigung und Lieferavis, die eine Erleichterung für die Mitarbeiter und einen Service für den Kunden darstellen, wurden bei der manuellen Beschaffung nur selten vom Lieferanten erstellt. Die manuelle Erfassung und Zuordnung der Rechnungen stellte ein weiteres Optimierungspotenzial dar.

Das Ziel von E-Procurement bei Raab Karcher war primär die unternehmensübergreifende Senkung der Prozesskosten. Das bedeutet sowohl die Reduktion der im Beschaffungsprozess anfallenden Kosten im eigenen Haus, als auch die Reduktion der Prozesskosten bei den Lieferanten und die damit verbundene Partizipierung dieses Kostenvorteils zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils.

Hierzu wurde bei Raab Karcher eine Prozesskostenanalyse durchgeführt. Für die unterschiedlichen Beschaffungstypen wurde jeweils der Zeitaufwand für die verschiedenen Prozessschritte mit und ohne E-Procurement ermittelt:

- Lagerbeschaffung:
manueller Prozess: 41-54 Minuten, E-Procurement: 26 Minuten
- Kommissionsbeschaffung:
manueller Prozess: 45-50 Minuten, E-Procurement: 28 Minuten
- Streckenbeschaffung:
manueller Prozess: 27 Minuten, E-Procurement: 16 Minuten

Aus der Senkung des Zeitaufwands ergibt sich ein klar quantifizierbarer Nutzen.

Weitere, weniger quantifizierbare Nutzenverbesserungen ergeben sich durch die geringere Fehlerhäufigkeit bei Bestellungen und die elektronische Verfügbarkeit der Lieferantenkatalogdaten in PRINS, die auch für Beratungszwecke genutzt werden können. Zudem steigt die Informationsqualität über bestellte Artikel (konkrete Artikelnummern anstatt Sammelnummern), womit eine Möglichkeit zur gezielten Weiterentwicklung des operativen Artikelstamms möglich wird.

4.6 Erfolgsfaktoren

4.6.1 Spezialitäten der Lösung

Die E-Procurement-Lösung von Raab Karcher zeichnet sich durch eine konsequente Weiterentwicklung der bereits vorhandenen Systeme aus. Der bisherige Bestellprozess wurde beibehalten und nur an den Stellen ergänzt, die für einen automatischen Datenaustausch mit den Lieferanten notwendig sind. Um die Stabilität der Geschäftsprozesse nicht zu gefährden, sieht das Konzept vor, die Plattform in kleinen Schritten zu entwickeln. Mittelfristig sollen auch weitere Funktionen wie z.B. die Bezahlungsabwicklung und Bestandsabfragen unterstützt werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt der Lösung von Raab Karcher ist, dass eine aktive Partnerschaft mit den Lieferanten angestrebt wurde. Von Raab Karcher selbst wurde dazu als Vorleistung eine flexible E-Procurement-Schnittstelle, die verschiedene Austauschstandards und Kommunikationskanäle unterstützt, bereitgestellt. Die Lieferanten verpflichten sich zur Bereitstellung hochwertiger Katalogdaten.

4.6.2 Lessons Learned

Bei der Realisierung der E-Procurement-Lösung hat sich gezeigt, dass mit der Technologie von Intermoves der Anschluss verschiedenster Systeme auf Lieferantenseite sehr einfach zu realisieren war. Die Kommunikation und Interoperabilität zwischen dem ERP-System von Raab Karcher und den Lieferantensystemen war kein Problem. Die Flexibilität der Lösung hat sich zusätzlich auch positiv auf die Motivation der Lieferanten zur Mitarbeit ausgewirkt.

Positiv war weiterhin, dass man mit der Unterstützung einfacher Prozesse wie der Übermittlung von Bestellungen, Bestellbestätigungen und Rechnungen begonnen hat. Im Gegensatz zu komplexen Prozessen wie der Bestandsabfrage waren hier schnell Erfolge zu erzielen.

Das Hauptproblem hat sich in der Katalogdatenqualität gezeigt. Hier wurde die Komplexität unterschätzt. Auch konnten in den ersten Monaten des Betriebs einige Schwachstellen bei den Lieferanten im Datenbereich aufgedeckt werden, die diesen selbst gar nicht bewusst waren.

Nach den Erfahrungen mit der Implementierung würden die Verantwortlichen bei Raab Karcher in Zukunft noch mehr als bisher auf die Lösung des Katalogdatenproblems achten und früher mit der Planung für dieses Thema beginnen. Auch würde man die Lieferanten noch früher in diese Planung mit einbeziehen.

So sind Überlegungen im Gange, mittelfristig die Lieferanten bei der Katalogerstellung zu unterstützen. Die Firma Intermoves hat hierzu mit ihrem Produkt Catalog-

Sync eine Lösung im Angebot, die Lieferanten Werkzeuge zur Katalogdatenaufbereitung an die Hand gibt.

Für die Zukunft ist weiterhin angedacht, zur Anbindung kleinerer Lieferanten eine Web-basierte E-Procurement-Portallösung von Intermoves zu nutzen. Damit wird es für Lieferanten, die kein ERP-System mit Schnittstelle nach aussen betreiben, möglich, am E-Procurement teilzunehmen. Unterstützt würden darin Funktionen wie E-Mail-Notifikation und Web-EDI zur Abfrage der Bestellungen und zur Generierung von Bestätigungen, Lieferavisen und Rechnungen.