konradin Industrie | Das Kompetenznetzwerk der Industrie

www.beschaffung-aktuell.de

Beschaffung aktuell

2017 1-2

Das Magazin für Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik

Rolf Weiland, Vice President, SAP Ariba Centre of Excellence, erläutert im Gespräch mit Dr. Robert Fieten, was SAP dem Einkauf jetzt und in Zukunft ermöglichen wird.

Expertengespräch

Über Unternehmensgrenzen hinaus mit SAP Ariba

Seite 10

E-Mobility

Elektromobilitätsoffensive von Daimler *Seite 48*

Internationale Beschaffungsmärkte

Ausbau der Infrastruktur in Brasilien *Seite 16*

Einkauf versus Zulieferer

Verhandlungspraxis in der Automobilindustrie *Seite 14*

BME verband

Expertengespräch mit Rolf Weiland, SAP Ariba

Über Unternehmensgrenzen hinaus gedacht

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus ist keine Zukunft mehr: Das ist bereits heute Realität und ein Muss für alle Unternehmen. Davon ist Rolf Weiland, Vice President, SAP Ariba, überzeugt. Dr. Robert Fieten, wissenschaftlicher Berater von Beschaffung aktuell, klärt im Gespräch, was SAP im Bereich Procurement in der Pipeline hat und wie sich aus Sicht der SAP die Prozesse verändern werden.

Dr. Robert Fieten: Welche Neuerungen hat SAP im Bereich Procurement Solutions in der Pipeline?

Rolf Weiland: Einkauf bzw. Procurement ist ein wesentlicher Bestandteil der neuen SAP S/4HANA-Lösung von SAP. Darin ist das, was wir früher SAP Materials Management (MM), genannt haben, enthalten. Wir bieten dort die ganze Palette bis hin zu der Möglichkeit, einen simplen Shopping-Card-Prozess abzubilden. SAP S/4HANA-Kunden steht also ein kompletter Einkaufswagenerstellprozess mit integriertem Genehmigungsverfahren zur Verfügung.

Bei Cloud-Lösungen ist SAP Ariba unsere Einkaufslösung. Hier stechen drei Neuerungen hervor. Die eine ist ein Supplier Management in der Cloud, das mit den SAP-Kernlösungen SAP S/4HANA oder dem ERP verbunden ist.

Das Supplier Management bietet einen Self-Service für die Lieferanten über alle Applikationen hinweg. Dieses ist in den Backend-Lösungen oder mit SAP S/4HANA und auch mit ERP mit entsprechenden Genehmigungs-Workflows integriert. Damit werden bestimmte Verwaltungen an die Lieferanten ausgelagert: Der Lieferant hat die Genehmigung, seine Daten zu ändern. Aber der Einkauf hat natürlich das Recht, diese Änderungen zu akzeptieren oder nicht. Dahinter steht ein ganz wichtiger Genehmigungs-Workflow.

Ein klassisches Beispiel ist: Ein Lieferant ändert seine Bankinformationen. Das kann etwas Positives sein, das kann aber auch sämtliche Warnleuchten anschalten: Es könnte ein Zeichen für finanzielle Probleme sein. Das könnte der Grund sein, weshalb er die Bank wechselt. Deshalb muss man durch einen Prüfmechanismus immer im Blick haben, was da passiert.

Die zweite Neuerung, die wir massiv ausbauen wollen, geht in Richtung Ariba Network: unsere Kollaborationsplattform zwischen Einkaufsunternehmen und Lieferanten. Dort weiten wir insbesondere den Bereich Direktmaterial-Kollaboration aus. Wir haben in den vergangenen anderthalb Jahren bereits damit begonnen, Direktmaterial-Kollaboration, also Bestellungen für Direktmaterial und deren Rechnungen auszubauen: Dazu zählen Lieferplan-Abrufe, Außer-Haus-Fertigung und Konsignation. Geplant sind auch Vendor-Managed-Inventory (VMI)-Prozesse und Returns Management, also Retourenverwaltung über das Ariba-Netzwerk.

> **Insgesamt haben wir mehr als 10 000 Lieferanten und davon knapp 7000 per Ariba Network angebunden. Die jetzt noch verbleibenden Kleineren sprechen wir über eine Funktionalität an, die sich Interactive E-Mail-Orders nennt.“**

Fieten: Klassischerweise war Ariba sehr auf indirektes Material fokussiert.

Weiland: Genau. Da kommt SAP Ariba her. Nun kommen alle Funktionen auch für das Direktmaterial hinzu.

Und die dritte Neuerung ist ein Supplier Risk Management in der Cloud. Dieses Supplier Risk Management nimmt auf der einen Seite Performancedaten von den Lieferanten mit auf, also Transaktionen, Liefertreue, Preistreue und so weiter, auf der anderen Seite kann es aber auch Informationen von Dritten mit einbeziehen. Das mag Sustainability sein, das mögen finanzielle Daten sein oder auch Nachrichten aus dem Web.

Das Besondere an dieser Lösung ist, dass wir jegliche Art von Quellen einbeziehen können. Dahinter steckt ein Crawler, der das Web durchsucht und Nachrichten zu vorher definierten Suchbegriffen liefert. Bei Schlagworten wie Problem oder Stockung werden die entsprechenden Nachrichten als Warnung oder zumindest als Information aufgeführt.

Fieten: Also auch unstrukturierte Daten?

Weiland: Auch unstrukturierte Daten. Das ist ganz wichtig, denn die strukturierten Daten konnten wir ja bisher auch schon verarbeiten. Aber jetzt können wir alle Möglichkeiten der Cloud nutzen und unstrukturierte Daten verarbeiten.

Fieten: Das sind interessante Aussichten. Gibt es Überlegungen, zukünftig auch Artificial Intelligence zu nutzen?

Weiland: Ja, wir arbeiten z.B. an Network-Intelligence-Lösungen, sprich: Wir wollen dafür das Ariba-Netzwerk nutzen, das jetzt mittlerweile über zwei Millionen Teilnehmer hat, die untereinander Daten austauschen. Aber nicht für uns selbst, sondern unsere Kunden und deren Lieferanten sollen die Daten miteinander nutzen, um Ad-hoc-Analysen, Reports, auch Warnungen etc. aus den Massendaten abzuleiten. Wir bieten hier eine Dienstleistung für alle Teilnehmer am Network.

Fieten: Was sind denn nach den Erkenntnissen des Hauses die zurzeit anstehenden größten Herausforderungen für die Einkaufsorganisation in der Industrie?

Weiland: Generell ist für die Industrie sicherlich nach wie vor das Thema Industrie 4.0 oder Internet of Things eine wichtige Entwicklung. Dazu benötigt man die entsprechende Software, die Sensoren und so weiter.

Wir müssen die entsprechenden Software-Lösungen dafür anbieten: Damit die Sensordaten, die ein System über das Internet schickt, auch direkt weiterverarbeitet werden können.
Wir sind in dem Bereich schon sehr weit. Internet of Things ist für SAP ein strategisches Thema. Die SAP HANA Cloud Platform spielt eine große Rolle für die IoT-Revolution, da sie eine Anbindung an eine Vielzahl von Geräten und Maschinen ermöglicht. Mit SAP-IoT-Technologie verbinden Kunden wie der größte italienische Bahnkonzern Trenitalia Transportfahrzeuge und Geräte.
Für mich ist die derzeit größte Herausforderung das Thema Digitalisierung. Nicht nur Sensoren oder Internet of Things, sondern auch die Entwicklung, die sich neben der Technologie daraus ergibt: Business Networks. Nicht nur intern arbeiten die Menschen elektronisch zusammen, sondern auch mit der Außenwelt wird es eine netzwerkartige Zusammenarbeit geben. Das wird meiner Meinung nach heute immer noch unterschätzt. Es gibt noch ganz viele Unternehmen, egal ob große oder kleine, die „nur" eine EDI-Infrastruktur haben: Ihre wesentlichen Belege schicken sie elektronisch raus, und der Rest wird per E-Mail, Fax, Telefon erledigt. Dort ist der Informationsfluss nach draußen immer noch nicht strukturiert. Wir glauben, dass es einen massiven Vorteil hat, elektronisch Daten auszutauschen, denn dann ist jeder mehr oder weniger real time auf dem gleichen Stand und kann zeitnah agieren. Je länger ich meinen Lieferanten auf eine Information warten lasse, umso schlechter wird er reagieren können.

Rolf Weiland, Vice President, SAP Ariba Centre of Excellence, SAP SE (Bild: SAP)

Fieten: Nochmal zurück zur Einkaufsorganisation der Zukunft: Wie stellt man sich bei SAP die Einkaufsorganisation in fünf bis sechs Jahren vor?
Weiland: Ich glaube, es bleibt bei der Tendenz, die wir schon die letzten fünf oder sechs Jahre beobachten: Der operative Teil vom Einkauf wird schlanker und durch Software sowie automatisierte Prozesse erledigt werden. Wir glauben, dass die Unternehmen nach wie vor mehr in die Ausrichtung des Strategischen Einkaufs einschließlich Risk Management investieren werden.
Fieten: Das kann ich bestätigen. Das heißt aber, dass es auch in fünf, sechs Jahren immer noch Einkaufsorganisationen geben wird?
Weiland: Ich bin davon überzeugt. Einkaufsorganisationen wird es immer noch geben.
Fieten: In der Vergangenheit haben wir sehr viel über Source-to-Pay-Lösungen gesprochen. Kann man sagen, dass die jetzt weitgehend umgesetzt sind?
Weiland: Wir sehen nach wie vor noch große Gräben zwischen Einkauf und Finanzabteilungen. Leider gibt es immer noch Beispiele, wo uns ganz klar gesagt wird: „Wir reden nicht mit denen in der Finanzabteilung." Das ist eigentlich traurig. Gerade, wenn es um Geldzahlungen, Zahlungsbedingungen, bessere Konditionen geht, sollten beide Abteilungen mehr miteinander reden. Am Ende haben beide ein gleichartiges Interesse.
Fieten: Das ist also mehr eine Frage der Organisationskultur. Ein mentales Problem, weniger ein technisches Problem?
Weiland: Ja, rein technisch ist das überhaupt kein Problem.
Fieten: SAP S/4HANA ist nach meinen Beobachtungen bei vielen Usern noch nicht richtig angekommen. Deswegen: Was kann diese neue IT-Architektur, was die überkommenen Architekturen nicht leisten konnten?
Weiland: SAP S/4HANA bietet neue Applikationen auf Basis einer vollkommen neuen

E-Lösungstage

Roundtable

Die Beschaffung des direkten Materials über ein kollaboratives B2B-Netzwerk: Wohin geht der Markt?

- *Wie funktioniert die Beschaffung von direktem Material über ein Business Netzwerk?*
- *Wie Sie Ihre Risiken besser in den Griff bekommen: Jederzeit über Ausfallrisiken kritischer Lieferanten informiert*
- *Wie Sie schneller auf geänderte Kundenwünsche & neue Marktanforderungen reagieren können"*

Referenten: *Klaus Tenderich, SAP Ariba Sales Executive, SAP SE*
Florian Seebauer, Senior Director, Direct Procurement Solutions, SAP SE
Termin: *14./15. März 2017 (16.30 Uhr und 11.15 Uhr), Düsseldorf*

Technologie. Technologisch gesprochen steckt dahinter eine In-Memory-Technologie, mit der der Zugriff auf die Datenstrukturen massiv verschlankt wurde. Damit kann ich als Endanwender meine Anfragen ad hoc am Bildschirm ausführen und erhalte prompt eine Antwort auf Fragen wie: Wie schaut es mit meinen Aufträgen aus? Wie ist die Lieferperformance meines Lieferanten x in den letzten sechs Monaten? Usw. SAP S/4HANA bietet Ad-hoc-Reporting- und Analysemöglichkeiten, damit ad hoc auch Simulationsmöglichkeiten, die wir vorher nicht bieten konnten.

Fieten: Wird es denn in Zukunft überhaupt noch das Business Warehouse (BW) geben?

Weiland: Wir arbeiten daran, viele der bisher nur im BW möglichen Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten in S/4HANA umzusetzen. Heute haben viele Kunden eine Mischinstallation mit anderen Systemen, dann brauchen sie einen Sammeltopf wie BW.

Fieten: In diesem Zusammenhang ist ja immer wieder die Rede von „Simplify your Business". Worin besteht dieses Simplify?

Weiland: Simple hat mehrere Aspekte. Das eine ist die technologische Infrastruktur, die vieles vereinfacht. Dann haben wir den Bereich Business und Analytics, wie eben schon angesprochen. Und auch den Gedanken, die Geschäftsprozesse zu verschlanken. Dazu ein Beispiel aus dem Bereich Finanzen: Wenn ich in der Vergangenheit einen Quartalsabschluss oder auch einen Jahresabschluss machen wollte, musste ich bis zu zehn verschiedenen Einzelreports laufen lassen, Daten konsolidieren und sie dann wieder aus den verschiedene Unternehmensbereichen zusammenrechnen. Das kostete Zeit. Mit SAP S/4HANA kann man jederzeit und ad hoc einen Periodenabschluss machen, ohne Zwischenaggregierungen und ohne Zwischenspeichern.

Wir übernehmen beim Ariba Netzwerk das gesamte Supplier Enablement. Das heißt, wir bringen die Lieferanten technisch auf die Plattform und unterstützen die Lieferanten auch bei der Anbindung an deren ERP-System. Zusätzlich bieten wir auch eine First Level Hotline."

Fieten: Das heißt also, in Zukunft – jetzt mal vom Einkauf losgelöst – werden die Firmen und insbesondere die Manager eine wesentlich bessere Informationsbasis haben, um agieren zu können.

Weiland: Oder auch ein bisschen weg vom Einkauf in Richtung Supply Chain: Das Thema Integrated Business Planning wird durch die In-Memory-Technologie überhaupt erst möglich.

Fieten: Worin unterscheidet sich Ariba Network von anderen Plattformen?

Weiland: Andere haben sich auf bestimmte Branchen stark spezialisiert. Wir stellen uns breit auf und sagen, wir unterstützen den direkten Einkauf, den Dienstleistungseinkauf und Direktmaterialeinkauf auch für Handel und für die diskrete Herstellung.

Weiterhin bietet das Ariba Network ja nicht nur die Möglichkeit, Belege untereinander auszutauschen: Wir bieten Supply Chain Financing an, Working-Capital-Management-Lösungen, Supplier Risk Management bis hin zu elektronischen Zahlungen. Letzteres speziell für unsere Kunden in USA und Kanada.

Fieten: Im Bereich Automotive hängt der Tier 1 direkt am OEM, der letztlich auch die Formate diktiert. Tier 1 hat aber auch wieder Sublieferanten, die etwas Einfacheres haben möchten.

Weiland: Und das ist das, was wir den Lieferanten anbieten: Bleibt gerne bei Eurer VDA-EDI-Kommunikation mit dem OEM. Aber mit Eurem Lieferanten könnt ihr es mit Ariba Network einfacher haben mit einer Plattform, die viele verschiedene Formate unterstützt. Wir wollen eine breite Plattform schaffen, über die alle Prozesse nach draußen elektronisch ablaufen können.

Fieten: Wenn man jetzt die Lieferantenseite betrachtet: Wie ist denn da die Akzeptanz, auf das Ariba Netzwerk zu gehen?

Weiland: Anfänglich hört man schon einmal: Noch eine Plattform! Wenn die Lieferanten den Mehrwert vom Netzwerk erkennen und auch sehen, wer schon alles dort mit drauf ist, dann ändert sich die Einstellung schnell. Für den Lieferanten besteht dann natürlich die Möglichkeit, mehr Geschäft mit weiteren Kunden zu machen, über den gleichen Kanal, ohne dass er in die IT-Infrastruktur zusätzlich investieren muss. Auf der anderen Seite können z. B. die Käufer schnell mal eine nichtstrategische offene Ausschreibung, die sie allen auf der Plattform zur Verfügung stellen, durchführen. Alle Lieferanten können sich dann dafür bewerben. Der Einkäufer bestimmt letztendlich, wen er akzeptiert.

Fieten: Wie sieht in diesem Zusammenhang Ihr Geschäftsmodell aus?

Weiland: Wir haben ein zweiseitiges Geschäftsmodell: Das einkaufende Unternehmen zahlt uns eine jährliche Subskription, ein Abonnement. Die Mehrzahl der Lieferanten zahlt nichts – je nach Anbindung und Volumen. Lieferanten zahlen gegebenenfalls, wenn sie ein gewisses Umsatzvolumen auf der Plattform überschreiten und eine höhere Integrationstiefe haben, aber nur dann, und auch nur im Promillebereich.

Wir übernehmen beim Ariba Netzwerk das gesamte Supplier Enablement. Das heißt, wir bringen die Lieferanten technisch auf die Plattform und unterstützen die Lieferanten auch bei der Anbindung an deren ERP-System. Zusätzlich bieten wir auch eine First Level Hotline. Dazu haben wir weltweit über 500 Spezialisten – der Großteil ist in Europa,

in Prag –, die nichts anderes machen als Supplier Enablement, Onboarding und Hotline.

Fieten: Was macht denn der SAP-Einkauf? Hat der Schuster die schlechtesten Schuhe?

Weiland: Wir tragen hier tatsächlich unsere eigenen Schuhe. Nachdem wir Ariba Ende 2012 übernommen haben, haben wir damit begonnen, unsere neuen Cloud-Lösungen inklusive Ariba Network, auszurollen. Der SAP Einkauf – SAP GPO – ist eine globale Organisation mit Category Managern verteilt in der Welt.

2012 hatte die SAP weltweit ein ERP-System mit einem angeschlossenen SRM als Selfservice Procurement Tool, was an alle Mitarbeiter weltweit ausgerollt und freigegeben ist. Das heißt, jeder SAP-Mitarbeiter kann einen Einkaufswagen aus dem Katalog füllen und kann eine Anfrage starten oder zur Bestellgenehmigung weiterleiten. Restriktionen gibt es nur insofern, dass nicht jeder alles bestellen darf, und diese Regeln stecken im SRM: Wer darf was bestellen? Wer sieht welche Artikel?

Jetzt erfolgt der Suchprozess über den Ariba-Katalog. Jeder Mitarbeiter füllt darüber sein SRM Shopping Cart. Das Genehmigungsverfahren ist noch im SRM. Die eigentliche Bestellung geht dann elektronisch an die Lieferanten über das Ariba Network. Dort haben wir binnen der letzten zwei Jahre über 7000 Lieferanten angebunden.

Fieten: Das sind alles SAP-Lieferanten?

Weiland: Ja, das sind unsere eigenen Lieferanten. Und die schicken uns zum Großteil auch am Ende des Prozesses eine elektronische Rechnung.

Insgesamt haben wir über 10 000 Lieferanten. Das heißt, einen großen Teil davon haben wir schon elektronisch angebunden. Die restlichen wollen wir auch noch anbinden. Wir haben uns, wie jeder Kunde das auch macht, erst mal auf die wesentlichen fokussiert, auf die, bei denen wir viel Volumen haben. Mit denen haben wir begonnen, und jetzt gehen wir die kleineren an.

Die jetzt noch verbleibenden Kleineren sprechen wir über eine Funktionalität an, die sich Interactive E-Mail-Orders nennt. Das heißt, Ariba schickt tatsächlich an den Lieferanten eine E-Mail-Bestellung. In dieser Bestellung sind Links, zum Beispiel zur Bestellbestätigung. Klickt der Lieferant auf den Bestellbestätigungsbutton in der E-Mail, bringen wir ihn aufs Ariba Netzwerk. Er schickt uns damit allerdings keine E-Mail zurück, sondern er arbeitet im Ariba Network. Von dort erhalten wir dann eine elektronische Bestätigung.

Der operative Teil vom Einkauf wird schlanker und durch Software sowie automatisierte Prozesse erledigt werden. Wir glauben, dass die Unternehmen mehr in die Ausrichtung des Strategischen Einkaufs einschließlich Risk Management investieren werden."

Ähnlich funktioniert das mit der Rechnung: Will der Lieferant uns die Rechnung stellen und möchte eben nicht voll integriert sein, klickt er auf den nächsten Button, der in der E-Mail ist: „Generiere die Rechnung". Dann bringen wir ihn auch wieder aufs Ariba Netzwerk. Dort kann er einen PO Flip machen, also aus der ursprünglichen Bestellung die Rechnung generieren, Daten ergänzen, Texte dazuschreiben und so weiter, und uns die Rechnung elektronisch schicken. Wir, als Käufer, bekommen die Rechnung elektronisch; der Lieferant hat händisch gearbeitet, aber hat auch möglichst wenig Arbeit. Natürlich muss er dann die Rechnung zum Schluss wieder in sein System bringen. Trotzdem ist diese Vorgehensweise für kleinere Lieferanten sehr einfach und komfortabel.

Einkaufsexperten im Gespräch: Dr. Robert Fieten und Rolf Weiland, SAP Ariba. (Bild: Schulz-Rohde)

Für Ausschreibungen nutzen wir Ariba Sourcing; zur Kontrakterstellung nutzen wir Ariba Kontrakte. Auch Supplier Management machen wir mit Ariba. Künftig soll es auch eine Integration zum Integrated Business Planning (IBP) geben.

Fieten: Das ist die logische Konsequenz. Dann hätte man mit dieser Plattform alles abgedeckt und muss die nächste Stufe angehen und ins Integrated Business einsteigen.

Weiland: Und SAP S/4HANA bietet dafür die Kollaborationsplattform nach draußen gleich mit – die Ariba Netzwerk-Integration ist dort schon im Standard, ohne zusätzlichen Adapter, möglich. Der Netzwerkgedanke ist in SAP S/4HANA implizit. Dies zeigt letztendlich auch, wo wir hingehen: eine externe Kollaborationsplattform von SAP. In der Vergangenheit haben wir ja durchaus unterschiedliche Plattformen angeboten.

Fieten: Was ist denn jetzt mit den Kunden, die sich da ein wenig schwertun und sagen: „Jetzt haben wir dieses SAP R/3, da ächzen und stöhnen wir, und jetzt kommt schon wieder was Neues!"

Weiland: Wir zwingen niemanden umzusteigen. Und die Business-Suite- oder die ERP-6.0-Kunden brauchen auch keine Angst zu haben, dass wir sie im Regen stehen lassen. Diese Systeme werden mindestens noch bis Ende des Jahres 2025 gewartet. Es wird auch entsprechend in die Lösungen investiert: Wir bringen ja nach wie vor neue Enhancement Packages dafür raus. Andererseits sind wir der Überzeugung, dass die meisten unserer Kunden in irgendeiner Form auf SAP S/4HANA umsteigen werden.

Fieten: Ist diese neue Plattform auch für den Mittelstand geeignet?

Weiland: Die SAP S/4HANA-Lösung ist eine Lösung für große und auch mittlere Unternehmen.

Schulz-Rohde: Zum Abschluss eine Frage: Was ist Ihre Message an die Einkäufer?

Weiland: Denken Sie über ihre Unternehmensgrenzen hinaus und haben Sie nicht nur die interne Optimierung im Kopf, sondern das Zusammenspiel mit Ihren Lieferantenpartnern im Visier. Das ist insbesondere dann erfolgsentscheidend, wenn Unternehmen beim Engineering und Produkt-Design schon frühzeitig mögliche zukünftige Lieferanten miteinbeziehen möchten.

Beschaffung aktuell: Vielen Dank, Herr Weiland.

Das Interview führten Dr. Robert Fieten und Sabine Schulz-Rohde