

Supplier Self-Services

Eine Ausarbeitung von Andreas Broschart und Dennis Reiter
im Rahmen des Seminars CRM und SRM
am Lehrstuhl für Datenbanken und Informationssysteme,
Universität des Saarlandes, Saarbrücken,
in Kooperation mit SAP Retail Solutions, St. Ingbert

Inhaltsverzeichnis

1. [Motivation](#)
 - 1.1 [Vom CRM zum SRM](#)
 - 1.2 [Die Situation des Mittelstands](#)
 - 1.3 [Kleine und mittelständische Unternehmen als Lieferanten](#)

2. [Supplier Self-Services](#)
 - 2.1 [Funktionalitäten – ein Überblick](#)
 - 2.2 [Architektur SuS und Exchange Infrastructure](#)
 - 2.2.1 [Supplier Self-Services](#)
 - 2.2.2 [Exchange Infrastructure](#)
 - 2.3 [Bestellszenario](#)
 - 2.4 [Gütertypen und Normstrategien](#)
 - 2.4.1 [ABC-Analyse](#)
 - 2.4.2 [Ableitung von Normstrategien](#)
 - 2.5 [SuS – weitere Funktionalitäten](#)

3. [Steelcase – Ein Fallbeispiel](#)
 - 3.1 [Firmenprofil Steelcase](#)
 - 3.2 [Fallbeispiel](#)
 - 3.3 [C-Room](#)

4. [Fazit und Ausblick](#)

[Literatur- und Abbildungsverzeichnis](#)

1. Motivation

1.1 Vom CRM zum SRM

Lange Zeit wurde dem Kunden die entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg nachgesagt, was Marketingabteilungen in den meisten Unternehmen zu einer exponierten Stellung verhalf und vielerorts zum Aufbau von CRM(Customer Relationship Management)–Systemen führte. Ihr Hauptziel ist es, die Kundenzufriedenheit dadurch zu steigern, dass man besseren Support, stärker auf die Wünsche des Kunden zugeschnittene Produkte anbietet und die Kosten durch die Verbindung von Marketing, Verkauf, Forschung und Entwicklung sowie Kundendienst senkt. [1]

Doch Maßnahmen nur auf diesem Sektor zu ergreifen ist zu wenig:

Angesichts zunehmenden Kostendrucks im internationalen Wettbewerb, sinkenden Stückzahlen und kürzeren Produktlebenszyklen müssen dynamische Unternehmensstrukturen aufgebaut werden, die den veränderten Gegebenheiten auf den Märkten Rechnung tragen. So wird sich eine immer größer werdende Zahl von Unternehmen bewusst, dass auch Lieferanten das Potential haben, eine wichtige Rolle im Wertschöpfungsprozess einzunehmen.

Untersuchungen der Gartner Group zeigen, dass die verarbeitende Industrie steigende Ausgaben für Güter und Dienstleistungen, oft mehr als 45 % des Umsatzes, verzeichnet. [2]

Branche	Umsatz aller Fortune 500– Unternehmen im Geschäftsjahr 1999 [Mio. \$]	Beschaffungsvolumen in Abhängigkeit vom erzielten Umsatz [%]
Metall	133.910	64,60
Chemie	257.477	61,30
Maschinenbau, Baugewerbe	153.831	58,60
Getränkeindustrie	85.629	51,70
IT, Büroausstatter	281.740	50,80
KFZ und Zubehör	1.109.949	47,20
Elektronik, Elektrogeräte	778.602	45,60
Bahn	102.437	42,20
Luftfahrt	184.426	42,10

Dieser Zuwachs wird verstärkt durch einen Trend zu Outsourcing und größerer Komplexität der in Auftrag gegebenen Güter, die nicht mehr bloß als Rohmaterial, sondern als echte Komponenten der Endprodukte betrachtet werden können. In dem Maße, mit dem diese Ausgaben wachsen, nimmt auch ihre Fähigkeit zu, direkt die gemeinsame Performanz zu beeinflussen. Doch dazu bedarf es eines effizienten Lieferantenmanagements der gesamten Lieferantenbasis.

Gelingt es einem Unternehmen im Einkauf 1% einzusparen, verbessert sich das Ergebnis vor Zinsen und Steuern um 18%, schrieb im Juni 2002 die FAZ.¹ [3]

SRM (Supplier Relationship Management) zielt auf ein ganzheitliches Management des Beschaffungsprozesses und der Lieferantenbeziehungen über alle Unternehmensbereiche hinweg, mit der Absicht die Einkaufsseite eines Unternehmens zu optimieren. [4]

¹ Wir vermuten hier einen nur marginalen Effekt, d.h. 10% Kostensenkungen implizieren nicht unbedingt 180% Ergebnissteigerung. Trotzdem sind die dadurch entstehenden Einsparpotentiale enorm.

1.2 Die Situation des Mittelstands

99% aller Unternehmen in der Europäischen Union sind kleiner oder mittelständischer Art. Jedes Jahr machen sie einen Großteil des Bruttoinlandsprodukts der Union aus und schaffen eine immense Zahl an neuen Arbeitsplätzen. KMUs (kleine und mittelständische Unternehmen) bilden das Rückgrat der Europäischen Wirtschaft, sind aber, was E-Business angeht, ins Hintertreffen geraten. Bezeichnet man Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern als KMUs, so fallen nach Angaben des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung nicht weniger als 99,6% der 3,35 Mio. deutschen Unternehmen in diese Kategorie. Darunter befinden sich 2,6 Mio. KMUs mit weniger als zehn Mitarbeitern, die so genannten Kleinstbetriebe. [5]

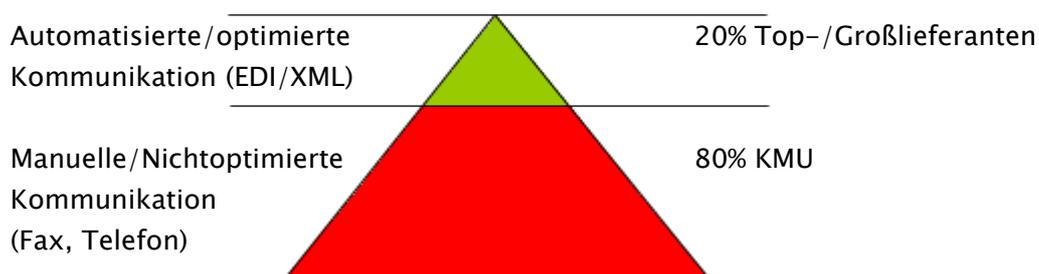
Während in Deutschland 45% der Kleinstbetriebe im Internet präsent sind, sind es unter den Großbetrieben 83%. Da e-Commerce den kleineren Unternehmen im Allgemeinen nur Vorteile bringen kann, muss dieses Defizit behoben werden. Obwohl gerade in Deutschland der Anteil der kleinen Betriebe, die Online-Beschaffung praktizieren, merklich gestiegen ist, ist man, was die Nutzung von IT-Technologie angeht, immer noch sehr skeptisch.

Hierzu einige Zahlen:

68% der deutschen Kleinstbetriebe verwenden E-Mail, Betriebe bis 200 Mitarbeiter setzen in annähernd 90% der Fälle diese Technologie ein. Etwa 18% der Kleinstbetriebe unterhalten ein eigenes Intranet, obwohl bei der zugrunde liegenden Studie offen blieb, wie gut ausgebaut die entsprechenden Netzwerke sind. Herauszuheben ist sicherlich auch die Tatsache, dass mehr als 90% der Firmen mit bis zu 200 Mitarbeitern das Internet nutzen, unter den Kleinstbetrieben sind es immerhin beachtliche 78%. Das bedeutet, dass sie zumindest über einen Desktop PC mit Webbrowser und Modem verfügen. Die im letztgenannten Punkt angesprochene gute Versorgungslage der KMUs ist der prädestinierte Ansatzpunkt für Lieferantenportale, auf die wir im zweiten Abschnitt verstärkt eingehen werden. [6]

1.3 Kleine und mittelständische Unternehmen als Lieferanten

Da viele Grossunternehmen jedoch auch von KMUs beliefert werden, die nicht über geeignete IT-Landschaften verfügen, um elektronisch Geschäftsdokumente zu übermitteln, muss der einkaufende Grossbetrieb diesen Lieferanten eine Umgebung schaffen, in der sie mit ihm kommunizieren können. Den Prozess der Befähigung der Lieferanten zur Teilnahme am e-Business nennt man Supplier Enablement. Gut strukturierte "Supplier enablement"-Programme führen zu dramatischen Reduktionen der Transaktionskosten, weniger Fehlern pro Transaktion und kürzeren Arbeitszeiten bei der Verarbeitung von Geschäftsdokumenten. Supplier enablement ist eine Initiative, die von Großbetrieben vorangetrieben wird, um die Folgen der 80/20-Regel (Pareto-Regel) einzudämmen.



Bei den meisten Großunternehmen fallen 80% der Ausgaben für erhaltene Güter und Dienstleistungen bei Transaktionen mit nur 20% der Lieferanten an. Diese 20% der Lieferantenbasis werden von der beschaffenden Firma oft als strategisch angesehen, so dass sie sicherstellt, dass diese Lieferanten fähig sind, elektronisch mit ihr Information auszutauschen. Die verbleibenden 80% der Lieferanten liefern wertmäßig nur 20% aller beschafften Güter und Dienstleistungen. Dabei stehen die Transaktionskosten für Beschaffungen mit diesen elektronisch nicht angebotenen Lieferanten in umgekehrtem Verhältnis zum Wert der Waren- und Dienstleistungen, die durch sie zur Verfügung gestellt werden.

Geht man davon aus, dass die Kosten für die Sachbearbeitung zweier Rechnungen unterschiedlicher Höhe, aber gleicher Länge, ähnlich sind, steigen die Kosten für den beschaffenden Großbetrieb bei kleineren Beschaffungsvolumina überproportional stark an.

In anderen Worten: Während Großunternehmen bereitwillig 80% der Transaktionen gemessen am Beschaffungswert integrieren, sind es oft die verbleibenden 80% gemessen an der Zahl der Transaktionen, die nicht nur die teuersten in der Bearbeitung sind, sondern auch die Integration der Lieferanten im e-Business vor die größte Herausforderung stellen. [\[7\]](#)

2. Supplier Self-Services

2.1 Funktionalitäten – ein Überblick

Um diesen schwierigen Prozess zu erleichtern, bietet SAP eine dazu passende Lösung an.

Supplier Self-Services (SuS) ist ein Lieferantenportal und Teil des SRM-Pakets „Supplier Collaboration Management“. Über einen einfachen Webbrowser mittels eines handelsüblichen Desktop-PCs können sich Zulieferer in das SuS-System einloggen. SuS stellt vielfältige Bearbeitungsmöglichkeiten zur Verfügung, um Produkte und Dienstleistungen zu offerieren und mit der belieferten Firma zu kommunizieren.

Wird mit einem (neuen) Lieferanten vereinbart, ihn über das Portal in die Geschäfts- und Einkaufsprozesse einzubinden, wird ihm vom zuständigen Administrator der Benutzername und das initiale Passwort (per E-Mail) zugesandt. Nun kann er sich einfach einloggen und damit beginnen, seine Produkte in den Katalog einzugeben. Änderungen, Löschungen und Neu-Einträge werden immer an das Einkäufer-System, in unserem Fall an EBP², gesandt und müssen vom EBP-Administrator genehmigt oder bestätigt werden, damit Einkäufer und Verkäufer immer auf dem gleichen Katalog operieren und keine Inkonsistenzen entstehen. Deswegen und aus Gründen der Performance werden die SuS-Katalogdaten in einer so genannten „Staging Area“ gespeichert, die vor dem eigentlichen Katalog im EBP als Cache integriert ist.

Es ist auch möglich, die eigene Website individuell zu gestalten und sich dem Großunternehmen zu präsentieren. Der Lieferant kann innerhalb seines Accounts neue Benutzer erstellen (für weitere Mitarbeiter) und ihnen Rollen und Rechte zuweisen. Des Weiteren wird er in die Lage versetzt, Aufträge zu bearbeiten, zu bestätigen, Rechnungen auszustellen etc. oder Statistiken über die bisherigen Lieferungen und Geschäfte anzusehen. (mehr unter [\[8\]](#))

² Enterprise Buyer professional; E-Procurement Lösung von SAP

2.2 Architektur SuS und Exchange Infrastructure

2.2.1 Supplier Self-Services

SuS selbst basiert auf dem CRM-Systemkern, der von SAP vor allen anderen eigenen CRM-/SRM-Produkten entwickelt wurde. Er stellt notwendige Funktionalitäten auch für EBP bereit. Über einen Browser greift man auf den Webserver zu, welcher die SuS-Lösung hostet. Da hier auch relevante Daten anderer Lieferanten gespeichert werden, ist der Zugriff nur über eine sichere Verbindung (https) durch eine Firewall möglich.

Das eigentliche System läuft zum Teil als J2EE Servlet auf dem Web Presentation Server und greift über so genannte Remote Function Calls auf den zugrunde liegenden CRM-Kern zu, der unter anderem zur Verbindung mit externen Systemen dient. [\[8\]](#)

2.2.2 Exchange Infrastructure

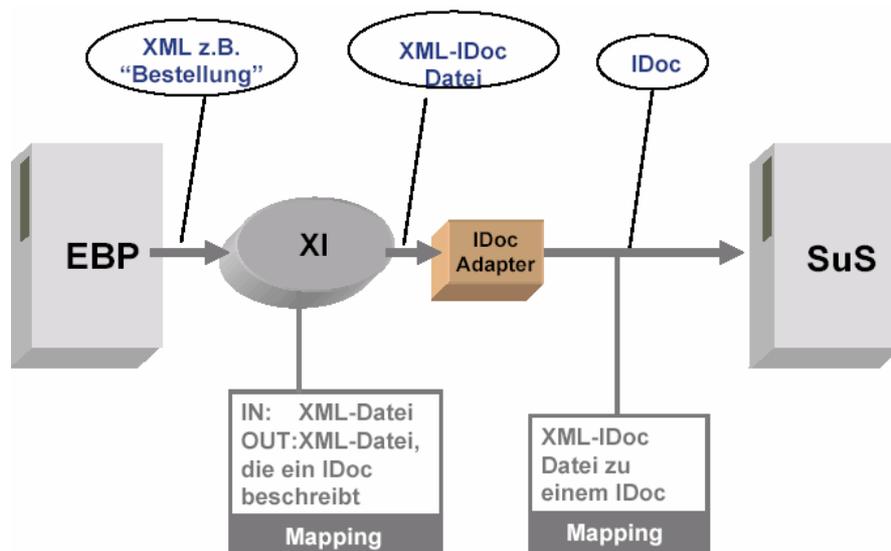
Für die Kommunikation zwischen SuS und dem Backend-System des Unternehmens (z.B. EBP/MM) ist die Exchange Infrastructure (XI) zuständig. XI wurde von SAP zur Übermittlung und Steuerung von Information konzipiert, wenn zwei oder mehrere Systeme kooperieren sollen. Die so verbundenen Systeme müssen nicht ausschließlich SAP-Produkte sein.

XI beruht auf einer offenen Architektur, die es erlaubt, ohne große Anstrengungen vorhandene Systeme einzubinden, indem für den Datenaustausch offene Standards wie XML (eXtended Markup Language) und Webservices genutzt werden. Zur Nachrichtenübermittlung wird das http-Protokoll verwendet. In der Design-Phase des Systems werden zuerst die Schnittstellen plattform-unabhängig mit Hilfe der Web Service Description Language (WSDL) festgelegt. Alle dabei ermittelten Daten werden zentral im Integration Repository für die Verwendung im nächsten Schritt gespeichert.

In der folgenden Konfigurationsphase werden die Schnittstellen den vordefinierten Geschäftsprozessen entsprechend für ein zur Laufzeit erfolgreiches logisches Routing innerhalb der konkreten Systemlandschaft miteinander verbunden. Ein Beispiel für einen Geschäftsprozess ist eine Bestellung die vom Einkäufersystem an das Lieferantenportal gesendet wird. Diese Information wird im Integration Directory gesichert. Durch das Konzept des Shared Collaboration Knowledge kann von den verteilten Anwendungen die jeweils benötigte Information zentral vom Integration Repository bzw. - Directory angefordert werden, was zu einer Steigerung der Performance führt und durch eine einfachere Pflege des Systems zu einer Minderung der Kosten.

Die Laufzeitumgebung der XI ist die Integration Engine, welche in der Architektur in 2 Rollen auftritt: Zum einen als Sender-/Empfängerlogik in den angeschlossenen Systemen (z.B. EBP) und zum anderen als zentrale Verteilstelle von Mitteilungen, die als Integration Server bezeichnet wird. In unserem Fall ist zwischen dem Integration Server und SuS zusätzlich ein IDoc-Adapter³ platziert, der die übermittelten XML-Dateien in Intermediate Documents (IDocs) konvertiert. [\[8\]](#)

³ Aus Gründen der einfachen Erweiterbarkeit der XI findet dieser Vorgang nicht im Integration Server statt. Der CRM-Kern von SuS benötigt das IDoc-Format zur Verarbeitung, d.h. der Adapter ist auch in einer homogenen Systemlandschaft (nur SAP) notwendig. Dies lässt sich lt. unserer Information auf unterschiedliche Entwicklungszeitpunkte der Lösungen zurückführen. Ein Vorteil von IDocs ist das platz sparende Format.

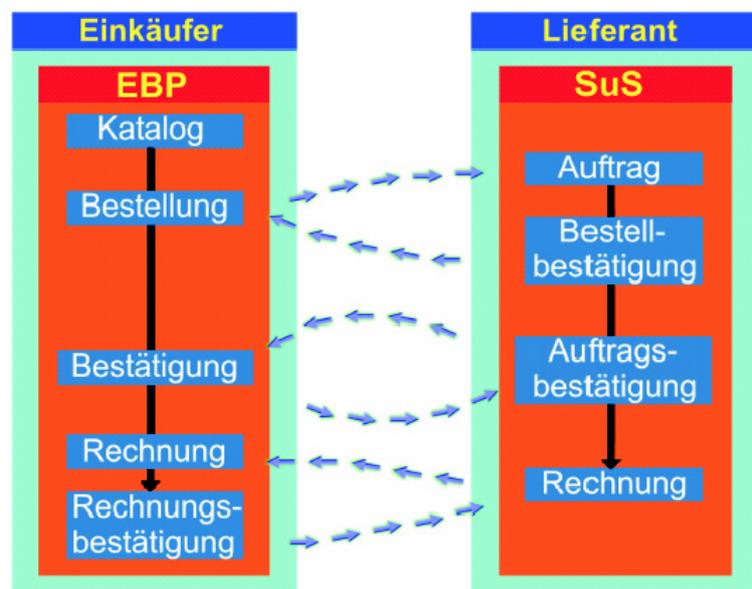


Widmen wir uns jetzt aber wieder der Anwendungsseite von SuS. An einem typischen Bestellvorgang soll die Zusammenarbeit von EBP und SuS demonstriert werden.

2.3 Bestellszenario

Ein Mitarbeiter der belieferten Firma loggt sich in das EBP-System ein, da er neue Bleistifte benötigt und sucht im Katalog nach einem entsprechenden Eintrag. Als zusätzliches Suchdetail gibt er einen Preis zwischen 50 und 70 Euro Cent ein. Wir setzen hier voraus, dass ein potentieller Lieferant für Büromaterial in SuS integriert ist und ausgewählt wird.

Die Bestellung wird vervollständigt und wird danach an SuS weitergeleitet. Das SuS-Portal ist so konzipiert, dass Änderungen, Anfragen u.ä. ständig aktualisiert werden. Ein Aktualisieren bzw. erneutes Einloggen von Benutzerseite ist nicht notwendig. Der Lieferant bemerkt sofort, falls er gerade eingeloggt ist, dass Daten vom EBP-System verschickt worden sind. Er verfügt unmittelbar danach über die Information zum Auftrag und kann



- ✚ ihn bestätigen und zeigt damit an, dass er den Auftrag ausführen und 100 Bleistifte liefern kann.
- ✚ ihn ändern, wobei die Änderungen erst wieder durch den EBP-Benutzer bestätigt werden müssen (Modifikationen innerhalb bestimmter Toleranzgrenzen können dabei automatisch bestätigt werden), z.B. eine Lieferung über 200 Bleistifte zu einem Sonderpreis.
- ✚ ihn ablehnen.

Jeder Auftrag verfügt im System über einen Status, z.B. „Neu“, falls er gerade erst eingetroffen ist. Dem EBP-Käufer wird in der Regel jede Zustandsänderung vom System mitgeteilt. Eine Ausnahme ist beispielsweise, wenn ein Auftrag beim Lieferanten „in Bearbeitung“ ist.

Um den Auftrag endgültig und rechtsverbindlich anzunehmen, legt der SuS-Benutzer eine Auftragsbestätigung⁴ an und schickt diese an EBP zurück. Der dafür zuständige Einkäufer kann sie wiederum bestätigen oder ablehnen, falls er mit den Konditionen nicht einverstanden ist, beispielsweise bei 2 Wochen Lieferzeit nur für Schreibmaterial.

Falls es zwischen Einkäufer und Lieferant zu einer Übereinkunft gekommen ist und die Ware frist- und normgerecht geliefert wurde, kann nun eine Rechnung ausgestellt werden. Geschieht dies bevor Änderungen am Auftrag seitens des Einkäufers oder die Auftragsbestätigung genehmigt wurden, geht die Rechnung automatisch in den Zustand „vom Kunden abgelehnt“ über.

Falls beide Seiten schlussendlich der Rechnung zustimmen, ist der Bestellvorgang beendet und EBP quittiert dies mit einer Bestätigungsmeldung an SuS. Der zuständige Einkäufer muss die Rechnung zur Begleichung intern an die entsprechende Abteilung weiterleiten.

Natürlich sind noch Ausnahmen innerhalb des Szenarios denkbar:

- ✚ Z.B. kann bei einem Einkaufswert von über € 1000 das Einkäufersystem so eingestellt sein, dass der zuständige Abteilungsleiter diese Bestellungen erst genehmigen muss, bevor sie weitergeleitet wird. Falls der einkaufende Mitarbeiter nicht 100, sondern 200 Bleistifte benötigt, kann er auch nach Senden seiner ersten Bestellung diese entsprechend ändern und erneut schicken, wodurch der alte Auftrag automatisch von SuS als „abgelehnt“ markiert wird.
- ✚ Sollte es zu keiner Übereinkunft kommen und kein gemeinsam akzeptierter Liefervertrag zustande kommen, kann der Einkäufer den Auftrag als „abgesagt“ kennzeichnen und damit stornieren.
- ✚ Seit dem Service Pack 03 ist es für den Lieferanten nicht mehr erforderlich, ständig im Portal eingeloggt zu sein, um den Eingang neuer Aufträge zu überwachen. Optional kann eine automatische Benachrichtigung per E-Mail ihn darüber in Kenntnis setzen.

2.4 Gütertypen und Normstrategien

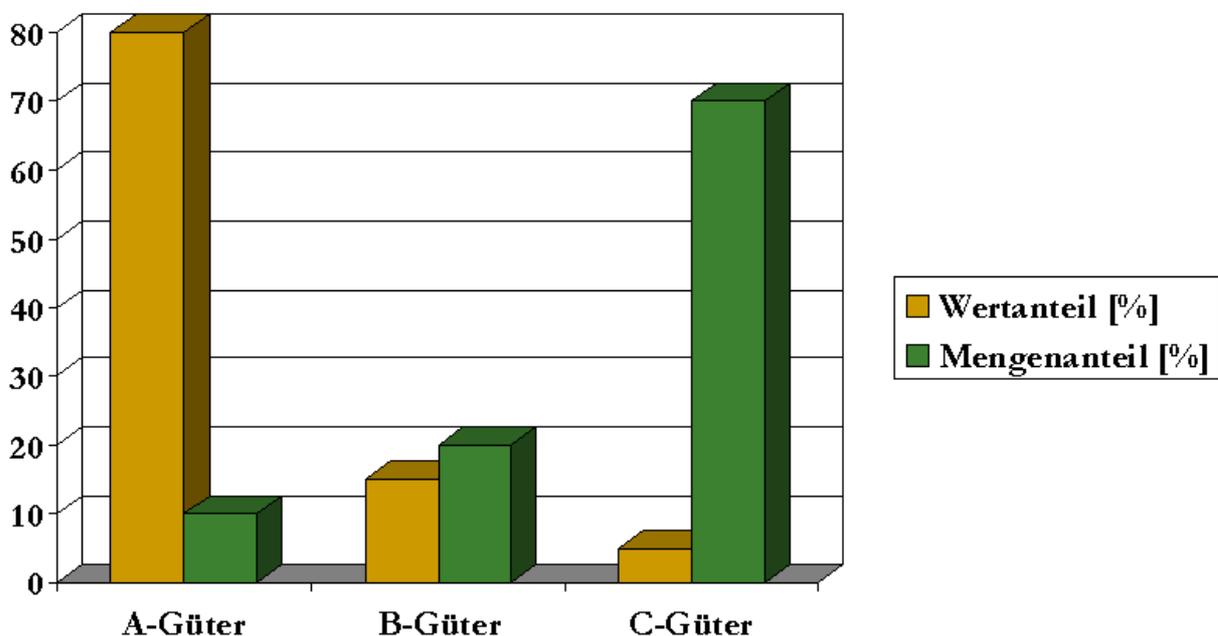
2.4.1 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist eine einfache Methode zur Materialklassifizierung in Hinblick auf Wert und Menge. Dabei bezeichnen A-Güter diejenigen Güter, die in geringer Menge eingekauft werden, aber einen hohen Wert aufweisen, z.B. Krokodilleder für einen Chefsessel. C-Güter dagegen sind Güter, die in großen Mengen beschafft werden, jedoch einen niedrigen Wert haben. Dazu zählen beispielsweise herkömmliche Schrauben für die Produktion von Tischen. B-Güter sind alle dazwischen liegenden Güter. Dabei könnte man z.B. an einen Spezialkunststoff denken, der nur hin und wieder für eine bestimmte Produktlinie von Tischen eingesetzt wird.

Die Einteilung bei der ABC-Analyse vollzieht sich wie folgt:

⁴ Auf den deutschen SAP-Hilfeseiten etwas verwirrend als „Rückmeldung“ bezeichnet. Wurde von uns zum besseren Verständnis umbenannt. (Englisch: „Confirmation“)

Zunächst ermittelt man für jede Materialart den Periodenverbrauch in Geldeinheiten, indem die Preise mit den Periodenverbrauchsmengen multipliziert werden. Der wertmäßige Verbrauch jeder einzelnen Materialart wird zum Wert des Gesamtverbrauchs in Relation gesetzt und anschließend die erhaltenen Ergebnisse absteigend sortiert. Abschließend nimmt man eine Festlegung der Grenzwerte vor, die auf Konventionen beruht, also willkürlich erfolgt. Anhand der Rangfolge kann man oft aber trotzdem sinnvolle Abgrenzungen festlegen, so dass sich die Ergebnisse der ABC-Analyse mittels einer Konzentrationskurve (Lorenzkurve) bzw. als Balkendiagramm darstellen lassen. Nach den konventionellen Annahmen der ABC-Analyse sollen A-Güter möglichst programmgesteuert, B-Güter mit verbrauchsorientierten Verfahren und C-Güter auf Grundlage größerer Schätzungen disponiert werden. Dabei ist allerdings einzuwenden, dass bei der ABC-Analyse dem Vorteil der Einfachheit auch methodische Schwächen wie die Beliebigkeit der Klassenbildung gegenüber stehen. [9]



2.4.2 Ableitung von Normstrategien

Möchte man ein effektives Lieferantenmanagement aufbauen, spielt in erster Linie das Portfolio der zu beschaffenden Güter und der zur Verfügung stehenden Lieferanten eine Rolle. Aus diesen beiden Portfoliotypen lassen sich die Normstrategien sowie der Handlungsbedarf außerhalb der Normstrategien ableiten. Bei Normstrategien handelt es sich um Strategievorschläge, die der aktuellen Situation am ehesten entsprechen und das Beste aus ihr zu machen versuchen.

Die Normstrategie für das Zusammentreffen von Standardmaterialien (typischerweise z.B. Kugelschreiber, gewöhnliche Schrauben) und Standardlieferanten lautet „effizient beschaffen“. Es herrscht in der Ausgangssituation ein nur geringes materialgruppenspezifisches Versorgungsrisiko bei geringem Beschaffungsvolumen.

Diese Materialien werden oft von KMUs geliefert und sind den C-Gütern zuzurechnen. Typischerweise sind die Einkaufspreise bereits ausgereizt. Des Weiteren herrscht auf dem

transparenten Beschaffungsmarkt eine weitgehend homogene Preislandschaft vor. Daher liegt das Potential dieser Beschaffungsprozesse u.a. in der Vereinfachung der Bestell- und Anlieferprozesse und Bedarfsbündelung. Mittels E-Procurement-Systemen in Kombination mit Supplier Self-Services können diese operativen Beschaffungsprozesse entscheidend unterstützt werden.

„Sicherstellen der Verfügbarkeit“ dient der Beschaffung von Engpassmaterialien. Darunter kann man sich Spezialkomponenten vorstellen, die nur für wenige Produkte in einer einzigen Firma eingesetzt werden, beispielsweise Spezialschrauben für eine bestimmte Tischproduktlinie. Eine solche Situation höchsten Versorgungsrisikos mit hohen Kosten der Nichtverfügbarkeit tritt beispielsweise bei Anbieteroligopolen oder -monopolen auf. Durch Bestandsmanagement und abnehmerinternes Qualitätsmanagement soll das Versorgungsrisiko verringert werden. Darüber hinaus können elektronische Marktplätze bei der Suche nach neuen Lieferanten in einem internationalen Umfeld hilfreich sein. Insgesamt liegt der Fokus also auf der Beherrschung gegenwärtiger und der Vermeidung zukünftiger Versorgungsrisiken.

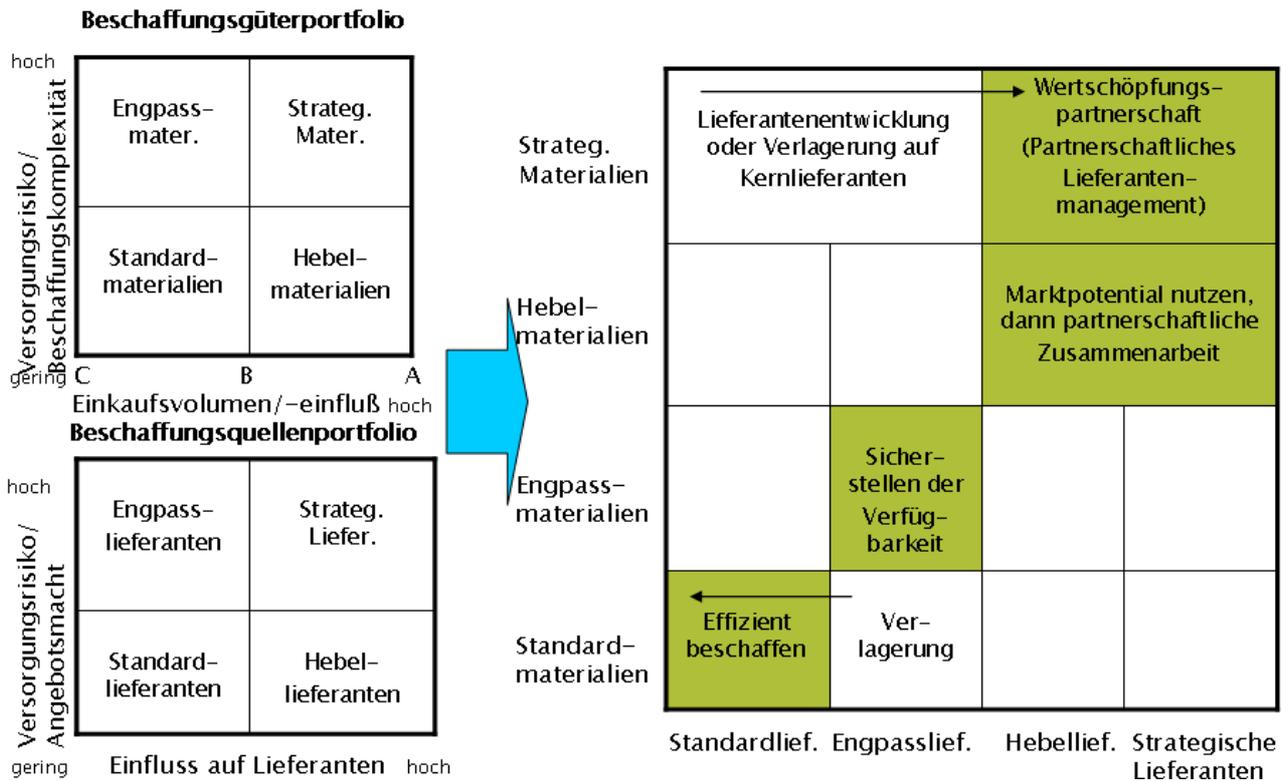
„Marktpotential nutzen, dann partnerschaftliche Zusammenarbeit“ stellt die Normstrategie zur Beschaffung von Hebelmaterialien bei Hebel- oder strategischen Lieferanten dar. Zu Hebelmaterialien kann man Kunststoffe für die Massenproduktion zählen, die von vielen Lieferanten gefertigt werden. Die großen Beschaffungsvolumina pro Materialgruppe sorgen für große Hebelwirkungen möglicher Verbesserungen. Durch das Entwicklungspotential dieser Lieferanten können innovative Zusammenarbeitsformen betrieben werden. Während der Anbahnung der Geschäftsbeziehung sollen zunächst einmal in einem starken Preiswettbewerb Potentiale realisiert werden.

Die Intensität hängt dabei von der Angebotsmacht des Lieferanten ab und fällt daher bei Hebellieferanten stärker aus als bei strategischen Lieferanten. Online-Auktionen und elektronische Ausschreibungen (eRFI/eRFQ-Tools) sind die entsprechenden Tools, um den Wettbewerb unter den Lieferanten zu intensivieren.

Nach Eintritt in die Geschäftsbeziehung sollten allerdings Lieferanten und Abnehmer gemeinsam entlang der gesamten Logistikkette nach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung suchen, um die Erfahrungskurveneffekte für die meist auf mehrere Jahre ausgelegten Geschäftsbeziehungen zu nutzen.

Weiterhin sollten strategisch wichtige Materialien z.B. aus Beschaffungsquellen stammen, auf die man einen hohen Einfluss hat, d.h. von Hebellieferanten oder strategischen Lieferanten, da bei Engpass- oder Standardlieferanten ein relativ hohes Versorgungsrisiko besteht. Hierzu zählt z.B. teures Krokodilleder zur Fertigung hochwertiger Chefsessel. Durch Lieferantenentwicklung kann diesem Versorgungsrisiko wirksam begegnet werden, indem man eine passende Normstrategie findet. Die Normstrategie "Wertschöpfungspartnerschaft" als Bestandteil eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements bildet die Basis für die Realisierung von Nutzenpotenzialen durch partnerschaftliche Zusammenarbeit und Integration. Dabei gibt es in der Geschäftsbeziehung eine starke gegenseitige Abhängigkeit von Abnehmer und Lieferanten, wobei das Lieferanten-Know-how bei Produkt- und Prozessentwicklung sowie die Zusammenarbeit während der Lieferbeziehung starke Hebel darstellen. [\[10/11\]](#)⁵

⁵ Insgesamt sind Lieferanten- und Materialtypen in ihrer Klassifizierung mehr als Spektrum denn als starre Hülle zu betrachten.



Anmerkung zur Grafik:

Die grün unterlegten Felder kennzeichnen alle idealen Normstrategien während die Pfeile Handlungsbedarf kennzeichnen, um von Feldern außerhalb der Normstrategien zu idealen Normstrategien zu finden. Im Teil „Beschaffungsgüterportfolio“ ist Einkaufsvolumen/-einfluß unter dem Gesichtspunkt des jeweiligen Beschaffungswertanteils eines Materials am Gesamtwert aller beschafften Güter zu verstehen.

2.5 SuS – weitere Funktionalitäten

Produkte und Dienstleistungen

Ohne das Service Pack 03 kann der Lieferant in SuS immer nur ein Produkt oder eine Dienstleistung gleichzeitig hochladen. Mit einer von SAP bereitgestellten MS® Excel™ Datei ist es jedoch einfach möglich, mehrere Produkte zeitgleich zu verarbeiten. (Diese Datei kann man als eine Art „Formular“ dafür betrachten.)

Statistiken („Analytics“)

Die Statistiken des Lieferanten, welche er über den Menüpunkt "Analytics" anwählen kann, sind in EBP gespeichert. Ein Interface in SuS ermöglicht dem Lieferanten, jedoch eingeschränkt, einen Zugriff auf seine Daten. Der Analytics-Benutzer in SuS hat deshalb eine Rolle im Analytics-System von EBP, die definiert, welche Analytics-Daten aus EBP dieser Benutzer anzeigen darf.

Die Statistiken umfassen unter anderem Beschaffungswerte, offene Lieferungen, noch nicht bestätigte Rechnungen und Gesamtumsätze einer Periode.

Der EBP-Administrator (oder jeder andere Mitarbeiter, der die erforderlichen Rechte besitzt) kann jedoch noch mehr an nützlicher Information aus der Analytics-Datenbank gewinnen. Hat der Lieferant immer pünktlich geliefert? Wie sind Lieferzeiten und Beschaffungskosten im Vergleich zu anderen konkurrierenden KMUs? In welchem Ausmaß und in welchen Abständen nutzt er das Portal, um seine Katalogdaten und Aufträge zu pflegen? Mit diesem Wissen ist es dem Großunternehmen auch möglich, effektiv unter den SuS-Betrieben zu selektieren. (mehr Information: siehe [\[8\]](#) unter Supplier Self-Services und SAP Analytics/Supplier Self-Services)

Bidding Engine

Es ist mit SuS auch möglich, Lieferanten an Ausschreibungen teilnehmen zu lassen. Das wird mittels einer Anbindung an die Bidding Engine ermöglicht. Der Einkäufer kann in EBP eine Ausschreibung anlegen und an die Lieferanten schicken. Um mitzubieten, benötigt der SuS-Benutzer die erforderliche Rolle *SRM_Bidder*. Er ist dann in der Lage, ein Angebot zu erstellen und an EBP zurückzuschicken. Falls der Lieferant den Zuschlag erhält und der Auftrag auf seinem Account erscheint, verfährt er genau so wie bei jedem normalen Bestellvorgang. (*siehe dazu [Abschnitt 2.3](#)*)

3. Steelcase – ein Fallbeispiel

3.1 Firmenprofil Steelcase

Steelcase zählt als weltgrößter Hersteller von Büroeinrichtungen und Arbeitsplatzkomponenten zu den Fortune 500-Unternehmen. Die Firma, die 1912 gegründet wurde und in Grand Rapids, Michigan ihren Hauptsitz hat, konnte im Geschäftsjahr 2002 einen Umsatz von etwa 3,09 Mrd. US-Dollar verzeichnen. Gegenüber dem Rekordgeschäftsjahr 2001, in dem ein Umsatz von 4,05 Mrd. US-Dollar erzielt werden konnte, war das ein Rückgang um 24%. Diese Situation wird von Steelcase vor allem dadurch erklärt, dass die meisten ihrer Kunden Geschäftskunden sind, die wie Steelcase selbst unter der konjunkturellen Flaute zu leiden haben und dementsprechend Kaufzurückhaltung üben. Der Gewinn belief sich 2002 folglich auf nur 1 Mio. US-Dollar gegenüber 193 Mio. US-Dollar im Jahr 2001. Dies hat seine Ursachen jedoch auch in getätigten Ausgaben für die Umstrukturierung der Geschäftsprozesse, die über 20 Mio. US-Dollar umfassten.

Steelcase produziert an über 40 Standorten, darunter etwa 20 in den U.S.A., drei in Deutschland (Steelcase-Werndl) und einem in Straßburg. Die Firma beschäftigt weltweit nahezu 19300 Personen. Ein Netzwerk unabhängiger Händler an 830 Orten rund um den Globus vertreibt ihre Produkte. [\[12\]](#)

3.2 Fallbeispiel

Steelcase setzt mySAP SRM dazu ein, SupplySync, einen privaten Marktplatz zu betreiben, der die Firma und seine Tochterunternehmen in einem weltumspannenden Liefernetzwerk verbindet, um die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen zu vereinfachen.

Die SRM-Lösung ergänzt dabei die bereits vorhandene SAP R/3 Informationsinfrastruktur durch neue Funktionen, um den neuen Geschäftsstrategien von Steelcase gerecht werden zu können. Während früher Einkäufe unkoordiniert nebeneinander abliefen, soll jetzt erstmals die gesamte Lieferbasis browserbasiert schnell, kostengünstig und einfach integriert werden. *Allen* Lieferanten wird die Möglichkeit gegeben, per Zugriff auf die SuS-Komponente von SupplySync Transaktionen mit den Geschäftspartnern bei Steelcase abzuwickeln, ohne über ein eigenes E-Selling System verfügen zu müssen.

Dabei werden sowohl indirekte Waren und Dienstleistungen (die nicht direkt in das Endprodukt einfließen) wie zum Beispiel Büromaterial und -dienstleistungen, Gebäudeinstandhaltungen als auch direkte Waren (die direkt in das Endprodukt einfließen) wie Kunststoffe, Textilien, Stahl, Lacke und Chemikalien beschafft.

Das Portal ist für alle Lieferanten ein Online-Informationszentrum zur Verwaltung der Beziehung zu Steelcase. Bestellungen werden aus mySAP SRM über SuS an die neu integrierten Lieferanten übermittelt respektive falls vorhanden per XML (eXtended Markup Language)/EDI (Electronic Data Interchange) direkt in deren Systeme eingespielt.

Geringere Kosten sind dabei ein wichtiger Effekt. Neben Einsparungen bei Bestands- und Lagerkosten können durch dynamische Ausschreibungsfunktionen für Massenwaren günstigere Preise erreicht werden. Man zielt auf Einsparungen zwischen 1 und 10% durch effizientere Arbeitsabläufe, 15% durch Einhaltung strategischer Beschaffungsverträge, 5 bis 10% durch elektronische Preisverhandlungen sowie 1% durch Transparenz über unternehmensweite Beschaffungstrends.⁶

Die Auftragsabwicklungstools von SupplySync, d.h. Portalkomponenten, die Daten aus ERP(Enterprise Resource Planning)- und Altsystemen von Steelcase abrufen und aufbereiten, helfen den Lieferanten bei der Verwaltung des Steelcase-Warenbestands.

Über das Portal können Planungsinformationen, Prognosen, die aktuelle Bestandshöhe sowie Bedarfsdaten (Mindest- und Höchstbedarf) abgefragt werden. Anschließend haben die Lieferanten die Möglichkeit die Aufträge auszuführen. Durch diese Maßnahmen werden die Bestandskosten weiter gesenkt, die Geschäftsprozesse effizienter, Laufzeiten verkürzt und die Reaktionsfähigkeit von Steelcase auf Kundenaufträge erhöht. Darüber hinaus enthält mySAP SRM einkaufsspezifische Analysefunktionen auf Grundlage der Data-Warehouse-Lösung von SAP. Dadurch erhält Steelcase die benötigte Information, um seine Lieferanten- und Beschaffungsstrategie zu optimieren.

Außerdem können Leistungen der Lieferanten (wie Pünktlichkeit der Lieferungen, Fertigung in bestimmten Toleranzen, Übererfüllung der vorgegebenen Spezifikationen) überwacht und bewertet werden, wobei alle erfassten Daten selbstverständlich firmenintern ausgetauscht werden können, um die Bezugsquellenfindung standortübergreifend zu optimieren.

Die Lieferanten profitieren ebenfalls, weil sie ständig über den Bedarf ihres Kunden informiert sind und gegebenenfalls den eigenen Bestand anpassen können, um auf die veränderte Nachfrage zu reagieren.

Als First Mover bezüglich mySAP SRM erhofft sich Steelcase außerdem die Sicherung seiner Wettbewerbsfähigkeit und einen Vorsprung vor den Mitbewerbern.

Wie zuvor bereits beschrieben können zurzeit mit allen Lieferanten Daten ausgetauscht und auch elektronisch Beschaffungen getätigt werden.

⁶ Information, auf welchen Umfang/welche Art von Kosten sich diese Prozentwerte beziehen, stand uns leider nicht zur Verfügung. Zumindest beim Punkt „Transparenz durch unternehmensweite Beschaffungstrends“ ist anzunehmen, dass der Bezugspunkt der Gesamtumsatz von Steelcase mit seinen Lieferanten ist.

Für die Zukunft plant die Firma allerdings eine Ausweitung der SupplySync-Initiative: eine Intensivierung der Lieferantenintegration in Richtung gemeinsamer unternehmensübergreifender Produktentwicklung, z.B. durch Verwendung von SAP Collaborative Room (SAP C-Room), wird beabsichtigt. Dies ist eine mySAP-SRM-Komponente, die als webbasierte Anwendung die Durchführung gemeinsamer, überbetrieblicher Projekte gestattet. Auf Nachfrage wurde uns allerdings von SAP-Seite mitgeteilt, dass dieses Produkt momentan nicht weiterentwickelt wird. [\[13\]](#)

3.3 C-Room

Mit Hilfe von C-Room können virtuelle Arbeitsräume zur Durchführung von Projekten sowohl innerhalb eines Betriebes als auch unternehmensübergreifend angelegt werden.

Auf der Startseite jedes Raums steht erweiterbare, aktuelle Information zur Verfügung. Hierzu zählen z.B. Konferenzdaten oder bevorstehende Aufgaben. Diese Information kann nach dem Grad der Aktualität angezeigt werden (letzte Anmeldung, letzte Woche, letzter Monat, seit Bestehen des Raums). Der Organizer gibt den Benutzern eines Raums die Möglichkeit einen gemeinsamen Kalender zu pflegen, Aufgaben zu verwalten oder persönliche Daten über andere Benutzer des Raums einzusehen.

Des Weiteren ermöglicht eine Alerting-Funktion den Abonnenten eines Raums festzustellen, wer momentan eingeloggt ist bzw. welche Objekte eines Raumes, z.B. Dokumente, verändert wurden. Ein Dokumentmanagementtool gestattet es, raumrelevante Dokumente strukturiert abzulegen und in unterschiedlichen Versionen zu halten.

Weiterhin besteht die Möglichkeit zur synchronen und asynchronen Kommunikation der Abonnenten. Bei der synchronen Kommunikation müssen die Teilnehmer alle zeitgleich „anwesend“ sein, während bei der asynchronen Kommunikation ein zeitlich versetztes Austauschen von Nachrichten auftritt. Eine Ausprägung der synchronen Kommunikation ist der Chat, die asynchrone Kommunikation tritt in Form von Diskussionsforen oder Abstimmungen auf.

C-Room arbeitet als Java-Anwendung unter der Java Virtual Machine 1.3.3 und unterstützt MS SQL-Server sowie Windows NT. Für zukünftige Servicepacks soll auch die Anbindung von Oracle oder Solaris möglich sein. Zum Nutzen von C-Room benötigt der Anwender nur einen Webbrowser wie bei SuS, eine spezielle Client-Software ist nicht erforderlich. [\[14\]](#)

4. Fazit und Ausblick

Trotz offensichtlicher Vorteile wird die Beschaffungsfunktion der Lieferanten von vielen Firmen mehr als Quelle von Kosten denn als Quelle von Wettbewerbsvorteilen betrachtet.

Zurzeit sind lediglich 5% der global tätigen Unternehmen mit SRM-Lösungen ausgestattet, aber die Gartner Group vertritt die Auffassung, dass es bis 2005 15% sein werden. Forrester Research kam in einer Studie zum Ergebnis, dass nur 8% der befragten Betriebe mit Mitarbeiterportalen auch über Lieferantenportale verfügen, obwohl die Durchschnittskosten mit 650.000 \$ (inklusive Lizenz- und Beratungskosten) im Vergleich zu SCM (Supply Chain Management) – Projekten mit Budgets über mehrere Mio. \$ recht gering sind.

Außerdem sind die Zeiten bis zur Produktivnahme der Portale sehr kurz:

39 % der befragten Unternehmen benötigten weniger als 6 Monate und immerhin 70% schafften es in weniger als einem Jahr. [\[15\]](#)

Aufgrund der rezessiven Wirtschaftslage haben bislang nur wenige SAP-Kunden eine SuS-Lizenz erworben. Außerdem ist das Bewusstsein für eine derartige Lösung in vielen IT-Abteilungen von Großbetrieben offenbar noch sehr wenig ausgeprägt. Viele von uns im Laufe der Recherche für diese Arbeit angeschriebene Konzerne konnten mit der Begrifflichkeit eines SuS-Systems nichts anfangen und baten um eine Erklärung. Als Mitentwickler des SuS-Systems warb die Ebydos AG auf ihrer Website damit, eine entsprechende Lösung bereits zu verwenden, musste auf Nachfrage nach Erfahrungswerten allerdings eingestehen, als Beratungsfirma das System nur zu Testzwecken ohne Absicht einer produktiven Nutzung einzusetzen. Dennoch gelang es uns nach monatelanger Suche mit Steelcase ein Unternehmen zu finden, das Supplier Self-Services innerhalb seines Marktplatzes SupplySync einsetzt. Ganz aktuell ist auch ein Kontrakt der SAP mit M&M (Mahindra&Mahindra), einem indischen Automobilkonzern, der sich dazu entschlossen hat das SRM-Komplettpaket zu erwerben. SuS soll hier zur Anbindung von 1000 Lieferanten benutzt werden.

Bei SAP hofft man, dass sich mit einer verbesserten Wirtschaftssituation bald auch eine Ausweitung des Absatzes von SuS-Lizenzen einstellen wird.

Auf jeden Fall wird SuS in Zukunft dahingehend weiterentwickelt werden, dass mehr Business-Szenarien wie speziell auf die Dienstleistungsbranche, z.B. Handwerker, zugeschnittene Lösungen angeboten werden können.

Literatur

1.1 Vom CRM zum SRM

- [1] André Lang, Daniel Paravicini, Eric Revaz, Yves Peigneur (2002): „From Customer Relationship Management To Supplier Relationship Management“, Universität Lausanne
- [2] SAPMarkets (2002): “mySAP Supplier Relationship Management: Maximum Return on Relationship”, Präsentation
- [3] Volker Nissen, Andreas Mauß (2002): “Wissensmanagement im Rahmen der prozessorientierten Einführung von E-Procurement und Supplier Relationship Management” in HMD, Ausgabe 228
- [4] „Glossar zu Supplier Relationship Management“ (2002) in HMD, Ausgabe 228

1.2 Die Situation des Mittelstands

- [5] <http://www.business-initiative.de> (2003), News: „Die gefährdete Spezies Mittelstand“, abgerufen am 01.02.2003
- [6] empirica, Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH (2001): „Stand und Entwicklungsperspektiven des elektronischen Geschäftsverkehrs in Deutschland, Europa und den USA unter besonderer Berücksichtigung der Nutzung in KMU in 1999 und 2001“ – Kurzfassung für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

1.3 Kleine und mittelständische Unternehmen als Lieferanten

- [7] Webster Buchanan Research, Dennis Howlett (2002): „Supplier Enablement – Forging the Links that Make e-Business Viable“

2. Supplier Self Services

- [8] <http://help.sap.com> (2002), Informationen zu mySAP SRM – Supplier Collaboration Engine, Stand Dezember 2002

2.4 Gütertypen und Normstrategien

2.4.1 ABC-Analyse

- [9] Günter Wöhe (2000): „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, S.430 ff., 20. Auflage

2.4.2 Ableitung von Normstrategien

- [10] Kilian Eyholzer, Walter Kuhlmann, Thomas Mürger(2002): „Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements“ in HMD, Ausgabe 228
- [11] Horst Wildemann (2002): „Das Konzept der Einkaufspotentialanalyse: Bausteine und Umsetzungsstrategien“

3.1 Firmenprofil Steelcase

- [12] Steelcase (2002): „2002 Annual Report“

3.2 Fallbeispiel

[13] SAP Info 97–Forum (2002): „Platform for the Future“

3.3 C-Room

[14] <http://help.sap.com> (2002), Informationen zu SAP Collaborative Room in mySAP SRM 2.0, Stand Juni 2002

4. Fazit und Ausblick

[15] Adrian Mello (2002): „Supplier Portals“, abgerufen am 03.02.2003 auf <http://www.cisco.com>

Abbildungen

1.1 SAPMarkets (2002): “mySAP Supplier Relationship Management: Maximum Return on Relationship”, Präsentation

2.2.2 Volker Linossi (2002): “Supplier Relationship Management”, Präsentation

2.3 <http://help.sap.com>

2.4.1 Günter Wöhe(2000): „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, S.430 ff., 20. Auflage

2.4.2 Kilian Eyholzer, Walter Kuhlmann, Thomas Münger (2002): „Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements“ in HMD, Ausgabe 228