

5.5 Curecomp clevercure: Smartes Lieferantenmanagement durch Optimierung des gesamten SRM-Prozesses

Kurzfassung

Die Curecomp Software Services GmbH bietet mit der Full-Service-Lösung „*clevercure*“ eine Premium SRM (Supply Relationship Management) Lösung. 1997 gegründet besteht seit Jahren eine klare Ausrichtung auf die Optimierung des SRM-Prozesses zwischen Kunden und Lieferanten über die gesamte Supply Chain. In der Standardlösung „*clevercure*“ steckt das Know How aus zahlreichen Kundenprojekten. Die Kunden der Curecomp setzen auf 100 Prozent Prozessintegration in der strategischen und operativen Lieferantenbeziehung. Die Beschaffungsprozesse zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten werden auf ganzheitlicher Ebene von der Bedarfsentstehung bis hin zur Rechnungsprüfung automatisiert. Die Anbindung ist an sämtlichen ERP-Systemen möglich. Grundlage ist das High-Security-Rechenzentrum mit dem Partner IBM. Im Software-as-a-Service-Betrieb ist die Lösung weltweit immer verfügbar.

clevercure umfasst die komplette Unterstützung sämtlicher beschaffungsrelevanter Prozesse und gliedert sich in folgende Bereiche:

- Operative Beschaffungsprozesse
- Strategische Beschaffungsprozesse
- Analyse von beschaffungsrelevanten Daten

Die Einkaufsabteilungen der Unternehmen bearbeiten nur mehr Ausnahmefälle in der Beschaffung. Rund 80 Prozent der operativen Beschaffung erledigt *clevercure* „in Absprache“ mit dem ERP-System automatisch. Die Systemlücke zwischen dem ERP-System und den Lieferanten wird geschlossen. Der Beschaffungsprozess erfolgt medienbruchfrei und somit frei von menschlichen Handlingproblemen und Verzögerungen.

Hintergrundinformationen zur Fallstudie

Curecomp Software Services GmbH	
Location	Neue Werft, Industriezeile 35, 4020 Linz
Branche	Erbringung von IT-Dienstleistungen, insbesondere SRM Lösungen zur ganzheitlichen Automatisierung von Beschaffungsprozessen
Anzahl der Mitarbeiter	12
Jahresumsatz	k.A.
Hauptkunden	<p>Ausschließlich B2B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>KABA</u>: seit 2011, 130 Lieferanten, 8 Standorte (<i>Erzeugung und Verkauf von Schließzylindern, Schlössern, Schließanlagen, Zutrittskontrollen und Sicherheitsbeschlägen</i>) • <u>Rosenbauer</u>: seit 2010, 280 Lieferanten, 4 Standorte (<i>Herstellung von Feuerwehrautos, Feuerlöschsystemen, Flughafen-Löschfahrzeugen und Feuerwehrausrüstungen</i>) • <u>Amann Girrbach</u>: seit 2014, 20 Lieferanten, 1 Standort (<i>Entwicklung, Produktion und Großhandel mit Geräten für die Herstellung von Zahnersatz</i>)

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fronius</u>: seit 2003, 350 Lieferanten, 12 Standorte (Produktion von Schweißmaschinen und -automaten, Produktion diverser Wechselrichter, Batterieladesysteme) • <u>Palfinger</u>: seit 2011, 145 Lieferanten, 15 Standorte (Erzeugung und Vertrieb von Anlagen der Hebetchnik, Kränen für die Industrie und vollhydraulischen Ladekränen) • <u>Franz Haas</u>: seit 2011, 80 Lieferanten, 2 Standorte (Herstellung von Maschinen und Anlagen zur Produktion von Waffeln) • <u>Amer Sports</u>: seit 2013 (Import von sowie Groß-, und Einzelhandel mit Sportartikeln und Zubehör. Marken: Salomon, Wilson, Atomic, Arc'Teryx, Mavic, Suunto, Precor, DeMarini, Louisville Slugger, Enve Composites) • <u>Putzmeister</u>: seit 2012, 230 Lieferanten, 5 Standorte (Produktion von Maschinen zur Betonförderung, Autobetonpumpen, Rohrförderung von Industrie-Dickstoffen, Betoneinbau und Abraumförderung im Tunnel und unter Tage, Roboter- und Handhabungstechnik, Mörtelmaschinen, Verputzmaschinen, Estrichförderung und Injektion) • <u>Schachermayer-Großhandelsgesellschaft m.b.H.</u> • <u>Kellner & Kunz AG</u> • <u>3M</u> • <u>Hella</u> 	
Wichtigster Markt	Europa, USA, Südost-Asien	
In der Fallstudie beschriebene Aktivität / Bereich	Supply Chain Optimierung mittels SRM (Supply Relationship Management) in Richtung Vendor-Managed Inventory (VMI)	*** ¹⁵
	Anbindung bzw. Erweiterung von ERP-Systemen	**
	Datenanalyse im Beschaffungswesen	*
Homepage des Unternehmens	www.curecomp.com	

¹⁵ * = gewisse Bedeutung / in der Implementierungsphase

** = wichtig / Teil der alltäglichen Geschäftsaktivität

*** = sehr wichtig / kritische Business Funktion

5.5.1 Hintergrund, Ziele und Herausforderungen

Aus Sicht der Kunden wird die Lösung *clevercure* im operativen (demand-to-pay) und im strategischen Bereich (Lieferantenmanagement) eingesetzt. Zielsetzung ist die 100-prozentige Digitalisierung der Prozesse und die Nutzung der sich daraus ergebenden Optimierung in allen Prozessbereichen, die mit den Lieferanten gelebt werden. Das sind unter anderem: der gesamte operative Beschaffungsprozess, die strategische Lieferantenentwicklung, die Nutzung neuer Dispositionsverfahren, etc.

Als Voraussetzung müssen die Unternehmen die Vision der durchgängigen Digitalisierung anstreben, um ihre Prozesse schneller, transparenter und digital zu leben. Technisch ist das Vorhandensein einer ERP-Lösung im Bereich des operativen SRM erforderlich, das an die SRM Lösung angebunden wird.

Curecomp ist Marktführer im DACH-Bereich und bietet die komplette Abdeckung der SRM Prozesse innerhalb einer Standardlösung. Prozessautomatisierung bedingt primär „gelebte“ Prozesse im Unternehmen. Die Steuerung und Kontrolle erfolgt durch den Einsatz der Software.

Partner für den Betrieb des Rechenzentrums ist IBM. *clevercure* läuft 7x24, weltweit, 100 Prozent sicher und 100 Prozent verfügbar. Curecomp selbst ist advanced IBM-Business-Partner und *clevercure* ist im Global Solution Directory der IBM als Lösung gelistet. *clevercure* wurde 2014 mit dem IBM Bestseller Award ausgezeichnet

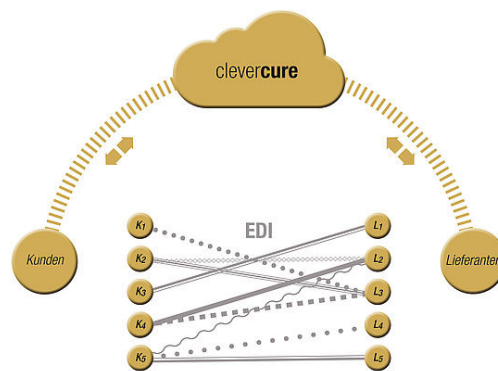


Abbildung 15: SRM mittels clevercure

5.5.2 Industrie 4.0 Aktivität und Geschäftsmodellinnovation

Der Einsatz der Software *clevercure* und die sich daraus ergebenden Aktivitäten und Innovationen werden anhand zweier Praxisbeispiele erläutert:

Palfinger AG

Im Jahr 2009 entschloss sich das Unternehmen zur Optimierung der Beschaffung und zur Implementierung einer elektronischen Lieferantenanbindung. Ziel war es, die Übermittlung von Forecasts, Bestellungen und Spezifikationen an die Lieferanten über eine SRM-Webplattform ohne Medienbruch zu ermöglichen. Seitens Palfinger bestand die Anforderung, Auftragsbestätigungen, Ursprungslanderklärungen und Lieferavisos direkt in das Palfinger-SAP übermitteln zu bekommen. Damit einhergehend sollte die Umstellung auf VMI (Vendor-Managed Inventory) erfolgen.

Nach Erstellung eines Pflichtenheftes wurde 2010 Curecomp als Partner selektiert. Im September 2011 erfolgte der erste Testbetrieb in einem Palfinger Werk mit drei Lieferanten. Aufgrund des erfolgreichen

Testbetriebes erfolgte das „Go“ für den globalen Rollout. Im ersten Schritt wurden weitere Lieferanten, im zweiten zusätzliche Werke an- beziehungsweise eingebunden. Gegenwärtig sind 15 Palfinger-Werke und 145 Lieferanten in 15 Ländern über *clevercure* verbunden. Die Anbindung wird gerade bei den Lieferanten als eine Form der partnerschaftlichen Bindung gesehen. 80 Prozent der Bestellpositionen werden über *clevercure* abgewickelt.

Die Medienbrüche sind Vergangenheit, die elektronische Übermittlung der Daten in das ERP-System der Lieferanten erfolgt schnell und sicher. Es werden nicht nur Forecasts und Bestellungen gesendet, sondern auch die diesbezüglichen Spezifikationen und Normen. Auftragsbestätigungen der Lieferanten inklusive Ursprungslanddeklaration und Lieferavisos gelangen auf digitalem Weg direkt in das SAP-System von Palfinger. Der Prozess- und Erfassungsaufwand ist minimal. Alle Standardbestellungen laufen automatisch. Die Beschaffungsteams in den Werken können sich nun auf jene Aufgaben konzentrieren, welche die Aufmerksamkeit tatsächlich brauchen.

Die Herausforderungen lagen bei den Lieferanten im Wesentlichen darin, dass teilweise bereits bis zu sieben andere SRM-Systeme im Einsatz waren. Unternehmensintern bei Palfinger galt es, die entsprechenden Ressourcen freizuspielen, da die IT-Prioritäten auf SAP gelegen sind. Der strategische Einkauf war klar fokussiert auf mögliche Einsparungen. Bei persönlichen Gesprächen mit den Lieferanten war die Befürchtung von Preiserhöhungen immer im Hinterkopf. In der Beschaffungslogistik war angesichts von VMI auch die Angst um den eigenen Arbeitsplatz vorhanden. Bestehende Ängste und Widerstände hat man durch Transparenz und laufende Information beziehungsweise Diskussion abgebaut. Mit der Verankerung in Zielvereinbarungen wurde auch ein starker positiver Anreiz geschaffen.

Maschinenbauunternehmen (anonym)

Im vorliegenden Praxisbeispiel handelt es sich um einen großen europäischen Maschinenbauer, der weltweit präsent ist. Da teilweise Interna genannt werden, wünscht das Unternehmen anonym zu bleiben.

Im Herbst 2011 begann der Leiter Global Procurement die Beschaffungsprozesse zu optimieren. Das hochgesteckte Ziel lautet: alles digitalisieren was nur möglich ist. Die 100prozentige Digitalisierung der operativen Beschaffungsprozesse soll zu einer hohen Transparenz und zu einer deutlichen Prozessautomatisierung führen. Das soll jene Aufgaben und Tätigkeiten der Beschaffung radikal reduzieren, die nicht direkt zur Wertschöpfung beitragen.

Schon zu Projektstart stand fest, dass eine zentrale SRM-Kommunikationsplattform erforderlich ist, die sich reibungslos in das ERP-Umfeld des Unternehmens integrieren lässt. Parallel dazu wurde die Logistik optimiert. Neue Verfahren wie das VMI (Vendor-Managed Inventory), eine überarbeitete Lieferplanabwicklung, die Integration der involvierten Speditionen und Barcodes zur präzisen Steuerung der Lieferung müssen Teil der Gesamtlösung sein.

Vor allem VMI und die Lieferplanabwicklung sind meist strategisch von Bedeutung. Eine optimale Lieferplanabwicklung ist gegeben, wenn sich die fixe und rechtsverbindliche Bestellung der Waren so steuern lässt, dass sie zum spätestmöglichen Zeitpunkt erfolgt. Ähnlich verhält es sich beim VMI, um lange im Voraus einen verlässlichen Zugriff auf Materialien bei gleichzeitiger Reduktion der Lagerbestände zu sichern.

Im März 2011 erfolgte die Beauftragung von Curecomp mit der Lösung *clevercure*. Ausschlaggebend dafür waren die Referenzen – sowohl die Zufriedenheit der Lieferanten, als auch die der Mitarbeiter der Unternehmen selbst. *clevercure* erweitert die ERP-Systeme um viele Funktionalitäten, ohne überflüssige Daten(eingaben) zu erzeugen, oder gar die ERP-Systemhoheit anzutasten.

Die „Kernkompetenz“ von *clevercure* ist es, dass es sich zu 100 Prozent in das bestehende ERP-System integriert (in diesem Fall SAP), während die internen Fachbereiche weiterhin mit SAP arbeiten. Ohne dass man die gewohnte ERP-Umgebung verlassen muss, bietet das System mehr an Informationen. Dies führt zu einer Entlastung der Mitarbeiter, die nur mehr jene Beschaffungsvorgänge bearbeiten müssen, die

vom System als Ausnahme zurückgemeldet werden. Daraus entsteht enormer Zeitgewinn bei gleichzeitiger Beschleunigung der Prozesse.

Fünf Jahre nach Projektstart sieht die Bilanz des Maschinenbauunternehmens wie folgt aus: Die meisten der Lieferanten weltweit sind an das System angebunden. *clevercure* hat sich als Kommunikationsstandard etabliert. Im operativen Management der Lieferantenprozesse sind deutliche Zeitersparnisse erreicht worden. Ein Team, das zu Projektbeginn für ein einzelnes Werk verantwortlich war, betreut heute drei Werke, ohne dass die Mitarbeiteranzahl erhöht worden ist. Gleichzeitig konnte auch die Qualität erhöht werden. Vor *clevercure* gab es oftmals Probleme mit der Liefertreue. Mit *clevercure* kann frühzeitig und automatisch erkannt werden, ob Liefertermine verbindlich bestätigt sind. In Problemfällen kann daher frühzeitig nach Alternativen gesucht werden. 80 Prozent der Beschaffungsprozesse erfolgen mit *clevercure* automatisch. Das hochspezialisierte Team muss nur mehr dort aktiv werden, wo die Kompetenz wirklich gebraucht wird.

Bei den Lieferanten herrschte anfänglich Skepsis und teilweise auch Widerstand. Mit vertretbarem Schulaufwand konnte rasch eine hohe Akzeptanz erreicht werden. Mittlerweile schätzen es auch die Lieferanten, deutlich bessere und frühzeitigere Informationen über den Gesamtprozess zu bekommen. Wichtig ist die Perspektive, dass beide Seiten von den neuen digitalisierten Prozessen profitieren. Die intensive Betreuung der Lieferanten war beim Rollout ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Dass Curecomp mit der Standardlösung *clevercure* die Anforderungen erfüllt, war mitentscheidend. Da keine laufenden Beratungsdienstleistungen erforderlich sind und durch Fixpreise bei der Implementierung beziehungsweise im Betrieb, sind die Investitionskosten klar und kalkulierbar. Ebenso ist die weltweite Verfügbarkeit von *clevercure* im vorliegenden Unternehmen von wesentlicher Bedeutung.

Als nächster Schritt erfolgt die Implementierung eines neuen Moduls für die digitale Ausschreibung neuer Materialien. Damit wird der Ausschreibungsprozess weltweit standardisiert und vollkommen transparent.

5.5.3 Auswirkungen und Lessons Learned

clevercure erlaubt eine langfristige Planung der Beschaffung, zeitnahe Aktualisierung und unmittelbare Reaktionen auf Bestandsveränderungen durch die Lieferanten. Dadurch ist eine effizientere Lagerbewirtschaftung möglich – geringere Bestände und somit geringeres gebundenes Kapital sind die Folge.

Mit der Schließung der Systemlücke zwischen dem eigenen ERP-System und den jeweiligen Lieferanten erfolgt der Beschaffungsprozess medienbruchfrei und automatisch. Erfahrungsgemäß können rund 80 Prozent des Bestellvolumens digital automatisiert abgewickelt werden.

Durch die Automatisierung des Beschaffungsprozesses werden nicht nur Kosten gespart sondern können vorhandene Ressourcen für wichtige Aufgaben verwendet werden, wie die Entwicklung von Strategien für mehr Wertschöpfung, die Optimierung der Beschaffungsparameter, intensivere Lieferantenqualifizierung oder verbessertes Monitoring.

Durch die Fixpreisstrategie von Curecomp für die Implementierung und den laufenden Betrieb sind die Investitions- und operativen Kosten klar und kalkulierbar. Die Projektlaufzeit für die Implementierung liegt zwischen drei und sechs Monaten.

Die Vorteile auf Seiten der Unternehmen liegen in hohen Einsparungen bei den Prozesskosten, einer Verbesserung der Lieferfähigkeit, deutlich geringerem gebundenen Kapital durch Bestandsreduktionen sowie der transparenten Abwicklung in allen Bereichen (Sourcing, Lieferantenselektion und laufendes Lieferantenmanagement).

Den Lieferanten bietet sich der Vorteil, besser in die Prozesse ihrer Kunden eingebunden zu sein. Sie erhalten deutlich mehr und früher Informationen über Bedarfe, Qualitätsanforderungen, etc. Dadurch wer-

den Fehlerquoten gesenkt, und es erfolgt ein besserer Service für den Kunden und ebenso eine bessere Kundenbindung.

Operative Prozesse

Bis zu 50 Prozent der internen Ressourcen werden frei, die für wertschöpfende Aufgaben verwendet werden können. Signifikante Bestandsreduktionen, die Beschleunigung der gesamten Supply Chain, sowie aktuellere und genauere Daten und die damit verbundene höhere Datenqualität sind Effekte, die rasch eintreten.

clevercure deckt den gesamten Beschaffungsprozess über eine integrierte Standardlösung aus einer Hand ab. Dies bedeutet in sehr kurzer Zeit eine Realisierung von 100 Prozent Medienbruchfreiheit und 100 Prozent Integration der Lieferanten, ohne dass ein ERP-System verändert werden muss.

Die Lösung bietet ein integriertes Dokumentenmanagement, ein aktives Meldewesen über Abweichungen (Termine etc.), eine automatische Bearbeitung von Auftragsbestätigungen, sowie automatische und digital signierte Ursprungserklärungen.

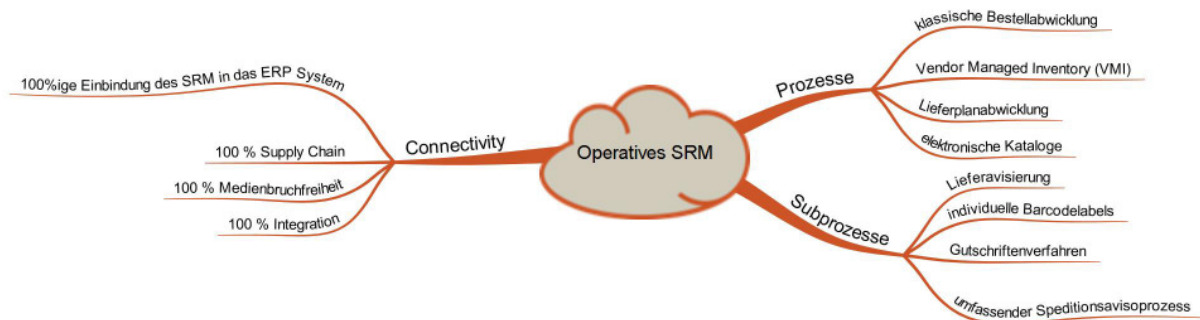


Abbildung 16: Funktionalitäten des operativen SRM

Strategische Prozesse

clevercure unterstützt das strategische Lieferantenmanagement über den gesamten Lebenszyklus: Registrierung, Auswahl, Berichtswesen, Ausschreibungen, Dokumentenmanagement etc. basierend auf modernster Workflow-Technologie. Dadurch entwickeln und steuern Kunden ihre individuellen Prozesse eigenständig in *clevercure* und brauchen keine spezifischen Programmierungen. Ob 8D-Report, Zertifikatsmanagement oder Überwachung operativer Abläufe. Diese Lösung bietet das zentrale Steuerungs- und Überwachungsinstrument im strategischen Lieferantenmanagement.

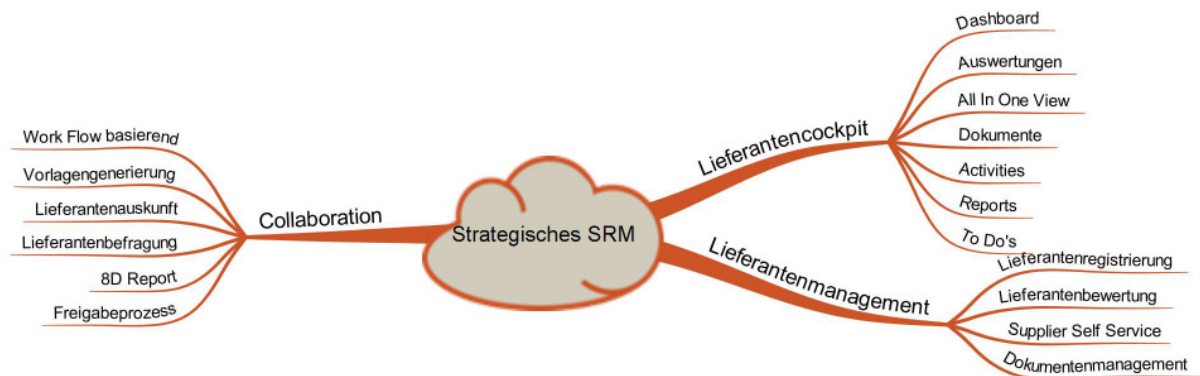


Abbildung 17: Funktionalitäten des strategischen SRM

Analytische Prozesse

cleveranalytics ist eine Business Warehouse Lösung auf Basis IBM Cognos. Die Lösung besteht aus drei Modulen und liefert darüber hinaus alle beschaffungsrelevanten Daten auf Belegebene. Somit zeigt cleveranalytics die Datenwahrheit und erlaubt das Anreichern und Analysieren dieser Daten auf unterschiedlichen Dimensionen (Cubes) im Business Warehouse.

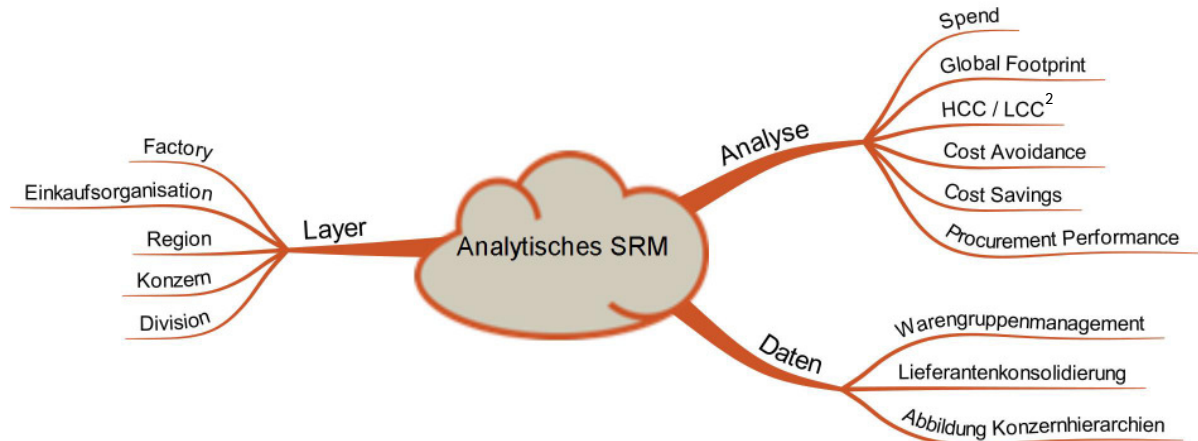


Abbildung 18: Funktionalitäten des analytischen SRM

Herausforderung Change Management

Veränderungen erzeugen meist Ängste. Insbesondere die Themen Digitalisierung und Industrie 4.0 werden mit einer Reduktion von Arbeitsplätzen in Zusammenhang gebracht. Es bedarf daher einer offenen Kommunikation, einer transparenten Projektumsetzung und einer guten Projektleitung. Visionen müssen entwickelt und verständlich gemacht werden. Ergebnis der Digitalisierung im SRM ist, dass Mitarbeiter viele „dumme Tätigkeiten“ an ein System abgeben und sich mit deutlich höherwertigen Aufgaben (wie beispielsweise Lieferantenqualifizierung, Beschaffungsmarktanalysen) auseinandersetzen können, welche wesentliche Beiträge zur Wertschöpfung eines Unternehmens leisten. Mitarbeiter, die sich nicht an neue Prozesse anpassen wollen, können in Bedrängnis kommen. Das gilt ebenso für Lieferanten, die diesen Weg nicht mitgehen wollen. Diese werden im Worst Case ersetzt und ausgelistet.

Lessons Learned

Derartig komplexe Projekte, die deutliche Prozessänderungen bei den Curecomp-Kunden auslösen (Change-Projekte), müssen im Vorfeld klar definiert sein. Sowohl die Ziele, als auch der Weg in der Projektumsetzung müssen transparent und eindeutig sein. Ist ein Unternehmen nicht bereit seine Prozesse integrativ über die gesamte Prozesskette (Supply Chain) zu ändern, wird von einer Umsetzung Abstand genommen. Basis und Ziel ist immer die Implementierung einer Standardlösung.

Digitalisierung bedeutet nach dieser Sicht immer „aufs Ganze gehen“, also den gesamten Prozess zu digitalisieren und nicht lediglich Teile davon, da Teilansätze keine Verbesserung darstellen beziehungsweise ermöglichen. Erfahrungsgemäß soll zuerst der operative Beschaffungsprozess automatisiert werden, da dadurch rasch innerbetriebliche Ressourcen frei werden, die in weiterer Folge für die Optimierung im strategischen Bereich genutzt werden können.

Auslöser für den Weg der Digitalisierung im Bereich SRM sind die Supply Chain Manager oder die oberste Führungsebene. Aus Sicht von Unternehmen sind das in der Regel innovative Betriebe, die einerseits

¹⁶ HCC = High-Cost Country / LCC = Low-Cost Country.

Wachstum haben, und andererseits durch Digitalisierung im Personalbereich dieses Wachstum nicht im gleichen Ausmaß abdecken, sondern durch Automatisierung die sich ergebenden Vorteile nutzen. Stärkung der Marktposition durch transparente und optimierte Prozesse ist oft ein weiterer Motivator.

Nächste Schritte

Im operativen Bereich erfolgt der weitere Ausbau der Curecomp-Lösung mit der Integration von Transporteuren und anderen Zulieferern, die wesentlichen Anteil an der gesamten Prozesskette haben.

Im strategischen Bereich stehen unter anderem die Themen Risikomanagement und der Ausbau des Warengruppenmanagements im Fokus.

Aus Sicht der Curecomp-Kunden ist speziell die Integration der Transporteure von hoher Bedeutung.

5.5.4 Referenzen und Danksagung

Diese Fallstudie wurde umgesetzt von

Michael Freiler

Syngroup Management Consulting, www.syn-group.com

Referenzen:

- Interview mit Herrn Bruno Bischinger, geschäftsführender Gesellschafter der Curecomp Software Services GmbH, am 1.12.2016.
- An weiteren Quellen dienten Projekt- / Referenzberichte, die von Herrn Bischinger umfassend zur Verfügung gestellt worden sind.
- Curecomp Unternehmenswebsite: www.curecomp.com