

Strategische Procurement-Lösung

Transparenz über Spend und Compliance

Vom Bestellschreiber zum strategischen Business-Partner: In Sachen Professionalisierung des Einkaufs hat selbst so mancher Weltmarktführer noch jede Menge Luft nach oben. Die Norma Group, mit Stammsitz in Maintal bei Frankfurt, ist hingegen auf gutem Weg. Lesen Sie, wie der internationale Hersteller von Verbindungstechnik eine Compliance-gerechte Prozesskette auf Basis einer strategischen Procurement-Lösung etabliert hat.

Das Unternehmen



Norma Group SE

... ist ein Anbieter von Verbindungstechnik mit Sitz in Maintal. Das Unternehmen unterhält 26 Produktionsstätten sowie zahlreiche Vertriebsstandorte in Europa, Amerika und Asien und beliefert Kunden in rund 100 Ländern. 6700 Mitarbeiter, darunter 64 Einkäufer haben in 2016 einen Umsatz von 895 Mio. € (vorläufige Zahl) gemacht. Das Einkaufsvolumen betrug 360 Mio. € in 2015.



Herausforderung ist [...] die Abhängigkeit von der Datenqualität der lokalen ERP-Systeme.“

Florian Winterstein,
Chief Strategy Officer, BravoSolution

Die Architekten des transformierten Einkaufs bei der Norma Group: Ralph Stecker (Global Manager Purchasing Systems & Processes Group Purchasing; links) und Wolfgang Geiger (VP Global Group Purchasing) (Bild: Jochen Günther)

Der Einkauf muss sich zukünftig als Partner aller Geschäftseinheiten positionieren. Das geht nur mit transparenten und effizienten Prozessen sowie belegbaren Wertbeiträgen. Vielen Erfolgsmeldungen zum Trotz sehen Unternehmen noch lange nicht das Ende des Tunnels. Wer eine integrierte Procurement-Lösung implementiert, hat einen oft mehrjährigen Kraftakt zu bewältigen, der Engagement, Motivation und Umdenken erfordert. Als Lohn winken schnelle Reaktionszeiten, Transparenz bei Savings und Preisen, konsolidierte Lieferantenbasis, zufriedene Bedarfsträger und compliancegerechte Prozesse – jedenfalls dann, wenn Unternehmen und Solution Provider einen guten Job machen. Bei der Norma Group fiel der Startschuss 2014. Es galt, den Einkauf komplett

auf neue Füße zu stellen. Motto: weg von manipulierbaren Excel-Files, hin zu Standardreports auf Knopfdruck. Das Unternehmen setzt seitdem auf die Procurement-Suite von BravoSolution, internationaler Provider von Source-to-Pay-Lösungen. Wolfgang Geiger, Vice President Group Purchasing bei der Norma Group Holding GmbH, und sein Team nutzen die Bausteine „Spendanalyse“, „Supplier Value Management“, „Contract Lifecycle Management“ und „Sourcing“ für eine Transparenz über den gesamten Beschaffungsprozess hinweg. Geiger verweist auf Harmonisierung von Geschäftsprozessen, globale Datenkonsolidierung, Lieferanten-Onboarding und -reduzierung sowie einen 360-Grad-Rundblick, der Informationen über Aktivitäten einzelner Lieferanten bietet.

Die Norma Group ging 2006 aus dem Merger von Rasmussen GmbH und ABA Group hervor. 2011 wurde die Muttergesellschaft in eine AG umgewandelt. Eine Reihe Akquisitionen, u.a. in Nordamerika, Australien sowie Neugründungen u.a. in Asien und Brasilien, führten zu einer sehr hohen Komplexität. Die Vielzahl unterschiedlicher Prozesse und Systeme machte eine kohärente Datenbasis und verlässliche vergleichende Analysen nahezu unmöglich. Es gab weder einheitliche Methoden in Sachen SRM und Qualität noch automatisierte Tools für Preisvergleiche und RFQs. Insbesondere die Ausgaben für indirektes Material waren nicht hinreichend abbildbar. Im Zuge der weltweiten Compliance-Strategie war der Einkauf gefordert, mithilfe einer Procurement-Lösung allen Anforderungen

gerecht zu werden und das Lieferantenmanagement entsprechend auszurichten.

Die Transformation zielt auf Faktoren wie Identität, gemeinsames Verständnis für Einkaufsprozesse, Stärkung der Positionierung gegenüber Lieferanten, neue interne und externe Kommunikationsbasis, einheitliche Methodenkompetenz, bedarfsgerechte Templates – alles unter globaler Standardisierung. Als primäre Anforderungen an ein globales System hatten Wolfgang Geiger und sein Team formuliert:

- Datenverfügbarkeit aller Werke/Standorte
- Fortschrittsverfolgung von Prozessen
- Lieferantenbewertung mit automatisierten Workflows
- regelkonforme Anfrageprozesse
- globale zentrale Lieferantendatenbank

Eine Lösung sollte unter anderem folgende Funktionsmerkmale umfassen:

- Reporting auf Knopfdruck
- globale Preishistorien
- Ausgabenübersicht nach Warengruppen im indirekten Bereich
- Verfolgung von Kostenvermeidungs- und Einspareffekten
- Preisvergleiche
- Cockpit sowie
- Zertifikatsmanagement, beides gepflegt von Lieferanten

Meilensteine und Compliance-Initiative

Im 3. Quartal 2014 startete die Implementierung der globalen BravoAdvantage-Software-Suite auf SaaS-Basis. Die Meilensteine auf der Zeitachse: Kick-off der Module „SRM“ (Go live: 5/2015), „Spend“ (live: 8/2015); 1. Quartal 2015: Kick-off der Module „Sourcing“ und „Scoring“ (beide live: 9/2015).

Im Rahmen der bis November 2016 laufenden „Compliance-Initiative 1“ wurden alle aktiven Lieferanten aufgefordert, sich auf der Norma Group-e-Solution-Plattform zu registrieren

und die Compliance-Richtlinien zu bestätigen. „Das Anmelden lief anfangs schleppend“, berichtet Einkaufschef Geiger. Mittlerweile ist das Unternehmen in der Lage, bevorzugte Lieferanten für Ausschreibungen und zukünftige Initiativen zu managen. Konsequenz: Alle Supplier dürfen heute nur noch bei einem durch den Einkauf verhandelten (Rahmen-)Vertrag liefern. Mündliche Absprachen sind passé. Alle Bestellungen unterliegen den Grundsätzen der Purchasing Delegation of Authority (DOA). Lieferanten, die sich weigern, die Richtlinien zu akzeptieren, werden blockiert.

Prozesskostenvorteile

Der Einkauf kann heute Effizienzvorteile eindeutig bestimmen. Durch Harmonisierung und Digitalisierung wurde Zeit für strategische Aufgaben und Generierung von Wertbeiträgen gewonnen. Beispiel: Weil die Zuständigen in den Werken ihre Zahlen nicht mehr zeitaufwendig manuell in Excel konsolidieren, steht eine Prozesskosteneinsparung im hohen fünfstelligen Bereich zu Buche. Das Reporting läuft standardisiert auf Knopfdruck; weitere Standards für Payables und Spend Control werden folgen. Die Commodity Manager nutzen auch Ad-hoc-Reports für ihre Strategie. Der Managed-Spend-Bestandteil des globalen monatlichen Reportings konnte auf nahezu 100 Prozent gesteigert werden. „Herausforderung ist hierbei die Abhängigkeit von der Datenqualität der lokalen ERP-Systeme“, sagt Florian Winterstein, Chief Strategy Officer bei BravoSolution. „Wir müssen die Kollegen disziplinieren, diese Daten konsequent zu pflegen“, bestätigt Ralph Stecker, Global Manager Purchasing Systems & Processes bei der Norma Group.

Im Zuge der „Compliance-Initiative 2“ gilt es, 30 Prozent der Lieferanten mit einem Lieferantenumsatz bis 10000 Euro zu reduzieren und das „Ghost Sourcing“ bei Ausschreibun-



Ralph Stecker, Global Manager Purchasing Systems & Processes Group Purchasing (Bild: Jochen Günther)



Wir müssen die Kollegen disziplinieren, [...] Daten konsequent zu pflegen.“

Ralph Stecker

gen im indirekten Bereich zu verhindern. Das heißt: Bei Anfragen ab 10000 Euro sind mindestens drei Angebote Pflicht. Noch im laufenden Jahr wird eine E-Katalog-Lösung live geschaltet. Ziel: Amazon-like, also möglichst intuitiv nutzbar für alle internen Besteller. Freitextbestellungen werden nur in wenigen Fällen erlaubt. Die Nutzung nicht eingebundener Internet-Kataloge soll vermieden werden. Das Unternehmen hat am Ende der Reise den kompletten Source-to-Order-Prozess mithilfe einer einzigen Suite abgedeckt. Der Bezahlprozess läuft weiterhin via ERP.

„Wir haben als Bestellschreiber begonnen, sind aber nun auf einem guten Weg zum Business-Partner Einkauf“, resümiert Wolfgang Geiger. Zeitweilige Schwierigkeiten an Schnittstellen und Ängste einzelner Mitarbeiter hätten ihn nicht überrascht, betont er. Change-Management-Maßnahmen mit Workshops und Trainings sowie Train-the-Trainer-Qualifizierung, Web Sessions, fundierte Dokumentationen und eindeutige Kommunikation in die Organisation hinein seien Schlüssel zur Schaffung von Motivation. Bei Compliance-Initiativen des Einkaufs gibt es laut Geiger kein Pardon, hier sei streng nach Vorschrift zu handeln.

Die Autorin

Sabine Ursel, Journalistin



Wir haben als Bestellschreiber begonnen, sind aber nun auf einem guten Weg zum Business-Partner Einkauf.“

Wolfgang Geiger

Wolfgang Geiger, Vice President Global Group Purchasing (Bild: Jochen Günther)