

Nicht ohne meine Lieferanten

E-Tools im Einsatz? Herzlichen Glückwunsch. Aber warum sind dann vielfach operative Abläufe noch immer nicht automatisiert? Einkauf, Lieferanten und Lösungsanbieter funken vielfach unabgestimmt auf unterschiedlichen Wellenlängen. Die Jäger-Gruppe ist beispielgebend für den Einstieg in die Digitalisierung des Einkaufs im Mittelstand. Und: Das Unternehmen hat auch ein Rezept für eine unkomplizierte Anbindung seiner Lieferanten.



Alltag in vielen Unternehmen: Schnittstellenproblematiken aufgrund diverser heterogener IT-Tools, stockende Belegflüsse und hoher, lästiger Aufwand für die Pflege von Stammdaten. Die Vielzahl manueller, zeitraubender Tätigkeiten blockiert Mitarbeiter und Abläufe im Einkauf, in der Auftragsabwicklung und im Rechnungswesen. Auch auf Lieferantenseite herrscht Unzufriedenheit: Viele Auftraggeber bedeuten zugleich viele unterschiedliche Kundensysteme. Sich überall anzupassen, ist faktisch kaum leistbar. Viele Lieferpartner, auch aus dem Technischen Handel, sind schlichtweg nicht willens oder nicht in der Lage, sich wie gefordert an mannigfaltige Schnittstellen für den reibungslosen Belegaustausch anzudocken. Gründe gibt es genügend: zu teuer, zu aufwändig, keine Kapazität, keine finanziellen Mittel. Besonders Kleine fühlen sich auch prozesstechnisch „intellektuell“ überfordert.

Einkäufer kennen die Problematik der Vertriebsseite. So manches Kundenunternehmen begreift das Thema Lieferantenanbindung als willkommene Chance, sich von zögerlichen Partnern oder Sonderbedarfslieferanten mit

geringem Umsatz zu trennen, um den eigenen Bestand zu konsolidieren. Andere Einkäufer sind hingegen bestrebt, möglichst alle Lieferanten anzubinden und auch potenziellen den Weg zu ebnen. Die Gedanken dahinter: Ausgrenzung behindert Fortschritt, Internationalisierung und Chancen von morgen; Digitalisierung klappt nur, wenn interne und externe Beteiligte reibungslos ohne Zeitverzögerung Bestell-, Liefer- und Rechnungsprozesse abwickeln können – aber das bitte ohne Stolpersteine an Unternehmensgrenzen. Gefordert ist also ein engmaschiges Netzwerk, das weder durch isolierte Vorstöße noch durch „analoge Zauderer“ auf beiden Seiten durchlöchert wird.

Teillösungen sind fürs Erste ausreichend

Nach wie vor sind die meisten Lösungen mit Einführungs- und Wartungskosten zu teuer und zu aufwändig. Viele decken nur einen Teil der geforderten Funktionalitäten ab. Und wie sieht es auf Einkäuferseite aus? Die Tatsache, dass selbst so manche namhafte, international agierende Organisation erst seit kurzer Zeit intensiv damit befasst

ist, die eigene Einkaufsmannschaft, interne Bedarfsträger und externe Zulieferpartner automatisiert bzw. digitalisiert zu verquicken, verdeutlicht, dass es sich um alles andere als triviale Maßnahmenpakete handelt. Auch sogenannte Best-Practice-Unternehmen („First Mover“) kämpfen weiterhin mit Friktionen, auf die Vortragende bei ihren Präsentationen auf Facheventbühnen tunlichst nicht in detail eingehen. Es berichtet sich nun einmal leichter über vermeintliche Erfolge und Benchmarks als über psychologische Aspekte, Ängste und andere Change-Faktoren, die unweigerlich auf anstrengende Transformationsprozesse einwirken und nicht selten eine ehrgeizige Agenda mit knapp kalkulierten Zeitplänen pulverisieren. Lösungsanbieter sind seit 20 Jahren bestrebt, Prozesse vorteilhaft voranzutreiben, tun sich aber bis heute schwer mit Schnittstellen, die auch Lieferanten froh machen. Harmonisierung und Standards gelten zwar seit vielen Jahren als „Gebot der Stunde“, aber am Horizont zeichnen sich noch keine geschmeidigen Einheitslösungen ab.

Mittelständler benötigen keinen Tanker sondern sind vielfach mit Teillösungen besser bedient

Reinald Schneller, Geschäftsführer des auf operative Einkaufsprozesse spezialisierten Anbieters Netfira (Walldorf/München), verweist auf „immer mehr umfangreichere Lösungen mit immer mehr Funktionen vor allem für große Unternehmen“. Mittelständler hingegen benötigten keinen Tanker; sie seien vielfach mit Teillösungen „besser und ausreichend bedient“. Alternative sind Technologien, die aufgrund ihrer Modularität auch als Ergänzung zu bestehenden Systemen eingesetzt werden können. Gefragt ist beispielsweise ein Prozess für reibungslose Belegflüsse, der es zudem erlaubt, auch kleine Lieferanten bzw. Händler und Distributoren digital anzubinden, ohne dass ein Absprung in fremde Systeme erfolgen muss – das Ganze möglichst unkompliziert und obendrein kostenfrei. „Ein solches System, das die Bearbeitung von Bestellungen, Bestätigungen und gegebenenfalls Lieferscheine vollständig automatisiert und alle Lieferanten digital anbindet, ist in vier bis sechs Wochen implementiert und bringt sofortigen Nutzen“, erklärt Reinald Schneller.

Merkmale der E-Lösung bei Jäger

- schneller ROI, innerhalb der ersten zwölf Monate
- Projektlaufzeit (bis 80% E-Business Quote): ca. neun Monate
- volle Prozess-Transparenz für Jäger und seine Partner
- Alle Lieferanten (auch kleine) können angebunden werden
- Lieferanten können sich die für sie passende Lösung aussuchen und erhalten selbst einen Nutzen durch die Automatisierung der Auftragserfassung
- Lieferanten entstehen keine Anbindungskosten
- Partnern entsteht kein Mehraufwand durch manuelle Eingaben in einem Web-Portal
- alle relevanten Belegarten können digitalisiert werden
- Lösung enthält viele Standardbausteine
- Lösung ist projektspezifisch zu parametrisieren

Beispiel: Jäger-Gruppe, Hannover

Die Jäger-Gruppe mit Sitz in Hannover (ehemals Gummi-Jäger) macht ihren Einkauf im Rahmen einer Digitalisierungsoffensive fit für die Zukunft und bezieht dabei explizit die Lieferantenseite ein. Christian Nolle ist Projektleiter EDI/eBusiness bei der Jäger Gummi und Kunststoff GmbH. Seine Aufgabe ist das Vorantreiben der Digitalisierung. Ihm war bewusst: Erst wenn Daten und Belege digital und fehlerfrei ausgetauscht, überprüft und weiterverarbeitet werden, sind operative Abläufe automatisiert. Kernfrage war zudem: Wie bringt man Lieferanten dazu, sich anzubinden? Der Erfolg hängt wesentlich vom Engagement der Zulieferer ab. Diese sind in aller Regel zögerlich oder verweigern gar die Zusammenarbeit, wenn es gilt, die eigenen Prozesse für Kunden umzustellen. Aber nur wenn sich Partner in größtmöglicher Anzahl dem System des Kunden bereitwillig anschließen, lassen sich signifikante Prozess- und Kostenvorteile herbeiführen. Zunächst galt es, einen automatisierten Standardprozess zu schaffen, bei dem Daten und Belege ohne Medienbrüche fehlerfrei ausgetauscht, überprüft und weiterverarbeitet werden können. Christian Nolle und sein Team waren also gefordert, belastbare Argumente und eine überzeugende elektronische Lösung zu präsentieren, bei der Widerstand der Geschäftspartner „zwecklos“ war – weil diese schlichtweg so gut wie keinen »

Lösungsanbieter tun sich bis heute schwer mit Schnittstellen, die auch Lieferanten froh machen

- » Aufwand und in vielen Fällen sogar selbst einen Nutzen haben. Nach umfangreichen Marktrecherchen entschied sich das Team für den Dienstleister Netfira. Beiden Geschäftspartnern war klar: Das größte Optimierungspotenzial liegt in den Standardprozessen „Versendung der Bestellung“, „Eingang der Auftragsbestätigung“ sowie „Vorankündigung der Lieferungen und des Inhalts“.

Ausgangslage bei Jäger

Die Jäger-Gruppe betreibt ein passives Hochverfügbarkeits-Cluster im 24/7-Betrieb bei einem Zeitversatz von 15 min. EDI ist seit 2006 im Einsatz. Im System „Dynamics AX“ können sich bis zu 330 User gleichzeitig im Büro und Home Office anmelden. Das Dokumentenmanagement-System „Windream“ umfasst sechs Terabyte voll indizierter Dokumente. Ausgangsüberlegungen bei Jäger: Wie erreichen wir mehr Servicequalität für unsere dezentralen Bedarfsträger und unsere Lieferanten? Und wie gewinnen wir bedeutend mehr Zeit für wertschöpfende Aufgaben im Einkauf? Bis zum Start des Digitalisierungsprojekts war der operative Einkauf von einer hohen Zahl manueller und aufwändiger Prozesse für die Abwicklung von Bestellungen, Bestellbestätigungen, Lieferavisen und sonstigen Lieferantenbelegen geprägt. Durch teure EDI-Technik konnte bis dato nur ein sehr kleiner Teil der Lieferanten angebunden werden.

Problem bei Jäger: „Wir fanden kaum Partner für den elektronischen Belegaustausch, obwohl die technischen Voraussetzungen im Mittelstand häufig gegeben sind“, sagt Christian Nolle. Die Partner hätten zwar starkes Interesse an EDI bekundet. Die meisten der Lieferantensysteme seien aber technisch nicht bereit für den elektronischen Belegaustausch. Nolle hat erfahren: Manche Lieferanten planen Systeme in der Zukunft, wollen aber nicht mehr in die Aufrüstung ihrer Alt-Systeme investieren. Andere haben Systeme implementiert, können aber durch Nacharbeiten keine zusätzlichen Ressourcen aktivieren. Und: „Häufig fehlen generell interne Personalressourcen für derartige Projekte“, sagt Nolle. Die große Herausforderung für Jäger war nun, auch

diejenigen Lieferanten in EDI einzubinden, die sich bisher nicht als „EDI-ready“ erwiesen haben. Im Geschäftsfeld Maschinenbau/Erneuerbare Energien – Gesamtumsatz 58,5 Mio. EUR, rund 40.000 gruppenexterne Bestellpositionen – war im Jahr 2016 gerademal einer von 511 Lieferanten an EDI angebunden.

Implementierung, Prozesse, Baukästen

Die Implementierung der Netfira-Software bei Jäger begann im Juni 2017, die Testphase mit fünf Lieferanten war drei Monate später bereits abgeschlossen. Die ersten 80 Lieferanten, die etwa 80 % des Bestellvolumens mit 31.000 Bestellpositionen ausmachen, waren bis Ende Januar 2018 angebunden. „Das Endziel sind 100 %, und das werden wir aller Voraussicht nach Ende 2018 erfüllen“, sagt Projektleiter Nolle. Jäger ist nun in der Lage, seinen Lieferanten einen Lösungsbaukasten bereitzustellen – unabhängig vom eingesetzten Lieferantensystem, ohne lange Projektlaufzeiten und ohne Anfangsinvestitionen auf beiden Seiten. Die Supplier-Apps sind alternativ auf den Bedarf des Lieferanten abgestimmt und innerhalb weniger Minuten aufgesetzt. Dokumente wie Auftragsbe-



Bildquelle: Jäger

**Jäger fertigt hochwertige
Komponenten und
Subsysteme**



Bildquelle: Jäger

Christian Nolle, bei Jäger Projektleiter EDI/eBusiness, war bewusst: Erst wenn Daten und Belege digital und fehlerfrei ausgetauscht, überprüft und weiterverarbeitet werden, sind operative Abläufe automatisiert

stätigungen und Lieferavis lassen sich direkt aus dem lieferanteneigenen System versenden, werden dann beim Einkauf und in der Logistik automatisch überprüft und in die angebundenen Systeme elektronisch übermittelt. Keiner braucht sich dafür auf einer separaten Web-Portallösung anzudocken. „Wichtig für die Akzeptanz war auch, dass unseren Partnern kein Mehraufwand durch manuelle Eingaben entsteht, sondern dass diese bei Bedarf unsere Bestellungen ebenfalls automatisch erfassen können“, betont Christian Nolle.

Schnelle Reaktionen, bereinigte Stammdaten, volle Transparenz

Der Einkauf bei Jäger kann Daten und Belege nun digital und vor allem fehlerfrei austauschen, überprüfen und weiterverarbeiten. Im Endzustand entfällt zeitaufwändiges Handhaben von Papierbelegen. Abweichend

Das größte Optimierungspotenzial liegt in den Standardprozessen

bestätigte Konditionen werden automatisch gemeldet; bei Ablehnung greifen Workflows. Die Anheftung aller Originalbelege erfolgt direkt im ERP-System. Jäger erkennt mit der zunehmenden Anzahl von angebundenen Lieferanten Verspätungen deutlich früher und kann entsprechend proaktiv reagieren. Der Druck des Lieferscheins beim Lieferanten wirkt dabei als Auslöser. Die Jäger-Mitarbeiter haben volle Transparenz über den Prozess, und sie sehen sich nicht mehr dauernden Nachfragen ihrer internen Bedarfsträger ausgesetzt wie früher. Lieferavise ermöglichen eine schnelle, präzise Wareneingangsvorerfassung in der Logistik. Das vollständige Erschließen der Vorteile von EDI in der gesamten Lieferkette führt laut Projektleiter Christian Nolle zu verkürzten Reaktionszeiten, hoher Prozesssicherheit und – „was ganz wichtig ist“ – zu verbesserten Stammdaten.

Mehr Zeit fürs Wesentliche und besseres Image

Jäger hatte sich zum Projektstart vorgenommen, durch die Digitalisierung des Belegdatenaustausches enormes Optimierungspotenzial zu heben. Wie beabsichtigt steht nun wesentlich mehr Zeit für wertschöpfende strategische Tätigkeiten zur Verfügung, etwa für die Lieferantenbetreuung und das Management von Kooperationen. Das Unternehmen punktet zudem durch prompte Bedienung von kurzfristigen Kundenwünschen. Der Einkauf hat mehr Gewicht innerhalb der Gruppe gewonnen und wird auch bei den Lieferanten als fördernder Partner wahrgenommen. ■

Autorin

Sabine Ursel ist Journalistin und Kommunikations-expertin. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Medienmanagement und Wirtschaft.

Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb, China-Business.

Kontakt: su@sabine-ursel.de, T+49 170 833 67 92, www.sabine-ursel.de;

Kontakt zu Netfira: info@netfira.com, T +49 6227 381 128, www.netfira.de

Weltweit agierender Partner

Die Jäger-Gruppe mit Sitz in Hannover, 1942 gegründet, fertigt heute hochwertige Komponenten und Subsysteme aus Gummi, Kunststoff und Metall für Kunden im Maschinen- und Anlagenbau, in der Umwelt- und Agrartechnik sowie in der Erdöl-Exploration. 192 Mio. EUR Umsatz (Jäger Gummi und Kunststoff GmbH: 61 Mio. EUR) machte die in dritter Generation geführte Unternehmensgruppe im Jahr 2017 mit über 1.000 Mitarbeitern an über 20 Standorten in Deutschland, Polen, den Niederlanden, den USA und China. Die diversifizierte Aktivitäten des VTH-Mitglieds sind in spezialisierten Einzelunternehmen konzentriert.

Kontakt: info@jaeger-gk.de, T +49 511 5358 0, www.jaeger-gk.de