



Optimierung der Massenbearbeitung von Zentralkontrakten in SAP Ariba Central Procurement am Beispiel eines Prozesses in der Automobilbranche

Projektarbeit 2

im Rahmen der Prüfung zum
Bachelor of Science (B.Sc.)

des Studienganges Wirtschaftsinformatik
an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Karlsruhe

von

Tom Wolfrum

- Sperrvermerk -

Abgabedatum:	4. Juli 2024
Bearbeitungszeitraum:	29.04.2024 - 02.09.2024
Kurs:	WWI22B5
Ausbildungsfirma:	SAP SE Dietmar-Hopp-Allee 16 69190 Walldorf, Deutschland
Betreuer der Ausbildungsfirma:	Steven Rösinger
Gutachter der Dualen Hochschule:	Pascal Klimek

Sperrvermerk

Die nachfolgende Arbeit enthält vertrauliche Daten der:

SAP SE
Dietmar-Hopp-Allee 16
69190 Walldorf, Deutschland

Der Inhalt dieser Arbeit darf weder als Ganzes noch in Auszügen Personen ausserhalb des Prüfungs- und Evaluationsverfahrens zugänglich gemacht werden, sofern keine anders lautende Genehmigung des Dualen Partners vorliegt.

Selbstständigkeitserklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Projektarbeit 2 mit dem Thema:

*Optimierung der Massенbearbeitung von Zentralkontrakten in SAP Ariba
Central Procurement am Beispiel eines Prozesses in der Automobilbranche*

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ich versichere zudem, dass die eingereichte elektronische Fassung mit der gedruckten Fassung übereinstimmt.

Karlsruhe, den 4. Juli 2024

Wolfrum, Tom

Geschlechtsneutrale Formulierung

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet.

Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1. Motivation und Problemstellung	1
1.2. Ziel der Arbeit	1
1.3. Thematische Abgrenzung	2
1.4. Methodisches Vorgehen	2
2. Theoretische Grundlagen	3
2.1. Geschäftsprozessanalyse und -optimierung	3
2.2. User Experience im Geschäftsprozesskontext	9
2.3. SAP Produkte	9
3. Analyse des Ist-Prozesses	14
3.1. Einordnung des betrachteten Prozesses	14
3.2. Anforderungsanalyse	14
3.3. Bewertung der Ist-Situation	14
3.4. Soll-Konzeption	14
4. Umsetzung und Evaluation des optimierten Prozesses	15
4.1. Lösung 1: Anpassung des Standards	15
4.2. Lösung 2: Entwicklung einer kundenspezifischen Lösung	15
4.3. Evaluation der verschiedenen Lösungsansätze	15
5. Schlussbetrachtungen	16
5.1. Zusammenfassung	16
5.2. Fazit	16
5.3. Handlungsempfehlung	16
5.4. kritische Reflexion und Ausblick	16
Literaturverzeichnis	17
A. Anhang	20

Abkürzungsverzeichnis

DMS	SAP Ariba Direct Materials Sourcing for Automotive and Industrial Manufacturing in SAP S/4 HANA
S/4	S/4 HANA
PLM	Product Lifecycle Management
CP	SAP Ariba Central Procurement
GP	Geschäftsprozess
GPA	Geschäftsprozessanalyse
GPO	Geschäftsprozessoptimierung

Abbildungsverzeichnis

1.	Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse	4
2.	Einordnung von Geschäftsprozessen nach Komplexität und Wertschöpfung	5
3.	Maßnahmen zur Geschäftsprozessoptimierung	8
4.	SAP Ariba DMS Suite Produktübersicht	10
5.	SAP Ariba Central Procurement Systemlandschaft	12
6.	Central Contract Prozessübersicht	13

Tabellenverzeichnis

1. Einleitung

Umfang: ca. 2-3 Seiten

1.1. Motivation und Problemstellung

- > Wichtig: Problem auf einen Punkt bringen (wichtiger Prozess, schlechte UX, ...), warum ist die Arbeit wichtig
- > Beratungsprojekt bei wichtigem Kunden
- > häufig genutzter Prozess, der sehr umständlich und fehleranfällig ist
- > Von Kundenseite hohe Priorität, dass Prozess in naher Zukunft abgelöst wird
- > Sachnummern in Verträgen mit vielen verschiedenen Konditionen anzulegen ist repetetive und fehleranfällige Arbeit, deshalb muss Weg gefunden werden, wie dieser Prozess optimiert werden kann
- > Gründe für Massenänderung: Unternehmen ändert Zahlungsbedingungen, dadurch Änderung aller Kontrakte notwendig; Preisnachverhandlung, dadurch Preisreduktion in allen Kontrakten notwendig
- > eventuelle Übernahme in SAP Standard gutes Argument für Relevanz der Arbeit

1.2. Ziel der Arbeit

- > Wichtigster Teil der Einleitung (Ziel der Arbeit in 1. Satz auf den Punkt bringen, danach mehr ausführen, hier Forschungsfrage rein)
- > Das Ziel der Arbeit muss bei direktem Vergleich stimmig mit dem Fazit sein!

1.3. Thematische Abgrenzung

- > Der Hauptfokus der Arbeit liegt auf der Konzeption (je nachdem wie viel Platz ich noch habe könnte man eine prototypische Umsetzung auch noch mit reinbringen, würde ich aber dynamisch entscheiden)
- > Es geht um den speziellen Use-Case des Massenimports/ -bearbeitung von Contract Line Items in Zentralkontrakten in SAP S/4 HANA Central Procurement
- > Weiterer Abstraktionsgrad auf generelles SAP-Umfeld oder generelles Massendatenmanagement wäre schön für wissenschaftliche Relevanz, aber nur soweit es Thema zulässt, wenn nicht möglich muss das gut begründet werden

1.4. Methodisches Vorgehen

- > Experteninterviews (technischen und geschäftlichen Part des Prozesses)
- > Nutzwertanalyse (quantitative Skala, 5-10 Kriterien, Bewertung selbst möglich, aber müssen begründet werden, Kriterien sollen sich möglichst wenig überlappen, Bewertung kritisch hinterfragen, Dreieich Budget, Zeit, Scope, MECE für Kriterien)
- > Modellieren von Ist- bzw. Soll-Stand des Prozesses (z.B. mit BPMN)

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Geschäftsprozessanalyse und -optimierung

Geschäftsprozess

Um eine höhere Effizienz und somit auch Kosteneinsparungen zu erzielen, haben Unternehmen immer wieder Aufgaben und Arbeitsabläufe analysiert. Bei klassischen Konzepten, wie der Aufbau- und Ablauforganisation sind hierbei meist einzelne Aufgaben oder kurze Arbeitsabläufe im Fokus. Meistens fanden die Analyse im Rahmen von einzelnen Organisationseinheiten oder Stellen statt, wie diese ihre Aufgaben effizienter bewältigen können. Durch das Konzept des Geschäftsprozesses (im Folgenden mit "GP" abgekürzt) wandelt sich diese Betrachtung zu einer ganzheitlicheren Sichtweise, bei der längere Wertschöpfungsketten zur Erfüllung einer größeren Aufgabe betrachtet werden und die Grenzen einzelner Organisationsstrukturen eine untergeordnete Rolle spielen. Somit liegt der Fokus weniger auf den einzelnen Aufgaben im Sinne der Arbeitsteilung, sondern der sequenziellen Grundstruktur.¹

Staud definiert GP als eine zusammenhängende abgeschlossene Folge von Tätigkeiten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe notwendig sind. Die Tätigkeiten werden von Aufgabenträgern in organisatorischen Einheiten unter Nutzung der benötigten Produktionsfaktoren geleistet. Unterstützt wird die Abwicklung der GP durch das Informations- und Kommunikationssystem des Unternehmens. (Vgl. Josef Staud 2006, S. 9) Ein GP kann auf unterschiedlichen Aggregationsebenen dargestellt werden: Beispielsweise die Abwicklung eines Auftrags vom Eingang bis zur Auslieferung, aber auch auf kleinteiligerer Ebene die Zahlungsabwicklung. Ausschlaggebend für diese Abgrenzung als eigener GP sind nach einer Studie der LMU unter deutschen Großkonzernen die folgenden Kriterien: Der Prozess ist wertschöpfend, funktionsübergreifend, kundenorientiert und hat eine strategische Bedeutung. Zudem müssen ein Prozessverantwortlicher und Ziele bzw. Messgrößen vorhanden sein.²

¹Vgl. Josef Staud 2006, S. 5.

²Vgl. Koch und Hess 2003, S. 19.

Grundsätzlich können GP drei Kategorien zugeordnet werden: Steuerungsprozesse, Kerngeschäftsprozesse und unterstützende Prozesse.

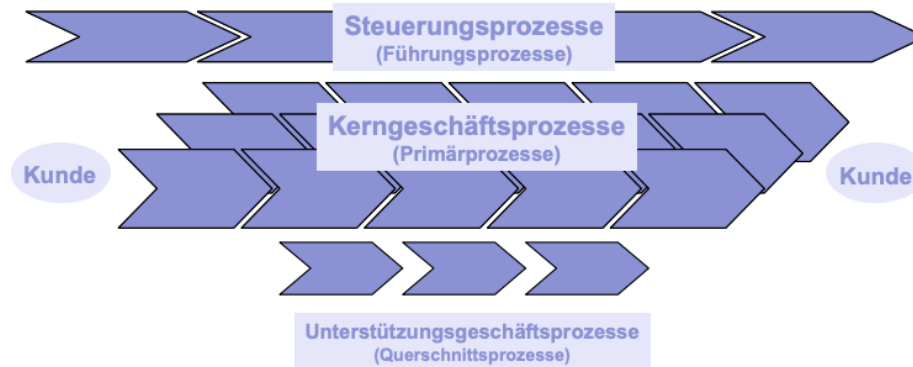


Abbildung 1.: Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse. Darstellung nach Gadatsch 2010, S. 44

Steuerungsprozesse dienen nach Abbildung 3 der Steuerung und dem Zusammenspiel aller anderen GP. Beispiele für diese Art sind strategische Planungs-, operative Führungs- oder Controllingprozesse. Sie bilden den unternehmerischen Rahmen um alle Prozesse der betrieblichen Leistungserstellung und -unterstützung. Kerngeschäftsprozesse sind GP, die hauptsächlich für die Wertschöpfung verantwortlich sind. Sie decken den gesamten Leistungsprozess von der Produktentwicklung bis zur Auslieferung ab und sind wettbewerbskritisch. Unter diese Kategorie fallen z. B. Entwicklung, Produktion, Vertrieb im Beispiel eines Automobilherstellers. Unterstützungsprozesse tragen nicht direkt oder nur wenig zur Leistungserstellung bei, sind aber für die Funktionsfähigkeit des Unternehmens dennoch wichtig. Finanzbuchhaltung, Personalwesen oder Compliance sind Beispiele für diesen Typ.³

GP lassen sich nach Berkau in betriebswirtschaftliche und technische GP unterteilen, wobei sich technische GP auf die primäre Leistungserstellung und betriebswirtschaftliche GP auf kaufmännische Tätigkeiten beziehen. (Vgl. Berkau 1998, S. 27) Beispiele für technische GP wären die Produktion eines Autos im Falle eines Automobilherstellers; für betriebswirtschaftliche GP wäre es die Bearbeitung eines Lieferantenvertrags im Einkauf. In dieser Arbeit wird das Hauptaugenmerk auf betriebswirtschaftlichen GP liegen.⁴ GP lassen sich zudem nach ihrer Komplexität und Wertschöpfung unterteilen, wie in Abbildung 2 nachfolgend dargestellt wird:

³Vgl. Gadatsch 2010, S. 44.

⁴Vgl. Josef Staud 2006, S. 10.

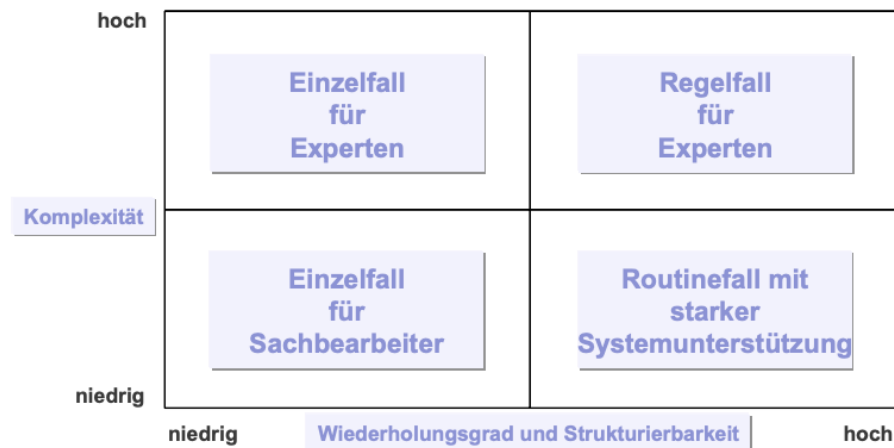


Abbildung 2.: Einordnung von Geschäftsprozessen nach Komplexität und Wertschöpfung. Darstellung nach Riekhof 1997

Durch die Untergliederung der GP in Kategorien nach Häufigkeit und Komplexität können Unternehmen sicherstellen, dass Mitarbeiter mit bestimmter Qualifikation die richtigen Prozesse bearbeiten. So ist es sinnvoll, komplexe Prozesse durch Experten bearbeiten zu lassen, während einfache Prozesse von Sachbearbeitern ausgeführt werden können. Zudem wird deutlich, dass Prozesse, die sehr häufig durchlaufen werden, ein hohes Potenzial für Unterstützung durch IT-Systeme haben. In der vorliegenden Arbeit wird ein Prozess der Kategorie "Regelfall für Experten" betrachtet.⁵

Geschäftsprozessanalyse

Die Geschäftsprozessanalyse (im Folgenden mit "GPA" abgekürzt) soll als Ausgangspunkt für die später folgende Geschäftsprozessoptimierung dienen. Deshalb wird im Folgenden der Ablauf einer GPA nach Best und Weth 2009, S. 63ff vorgestellt. In der Vorbereitung der GPA muss sichergestellt werden, dass ein gemeinsames Verständnis über einen GP herrscht. Danach wird eine "Prozesslandkarte" erstellt, die alle GP des Unternehmens abbildet und aufzeigt, wo der betrachtete GP zu verorten ist. Dadurch kann das Arbeitsgebiet der GPA klar abgegrenzt werden und es entstehen keine Konflikte mit anderen Bereichen bzw. Verantwortlichkeiten. Um den zu analysierenden Prozess im weiteren Verlauf gesamtheitlich betrachten zu können, können korrespondierende Prozesse auf Lieferanten- oder Kundenseite ebenfalls aufgenommen werden, falls Schnittstellen zu internen oder externen Kunden existieren. Im zweiten Schritt wird der zu optimierende GP mithilfe der Prozesslandkarte von anderen GP

⁵Vgl. Gadatsch 2010, S. 42.

abgegrenzt. Der genaue Start- und Endpunkt des Prozesses wird festgelegt. An diesem Punkt müssen zudem die Voraussetzungen des GP, die für den Start notwendig sind, definiert werden. Dies könnte beispielsweise bei der Auftragsabwicklung als GP das Vorliegen eines unterschriebenen Kundenauftrags sein. Voraussetzungen und Startpunkt des GP können identisch sein, z. B. könnte der unterschriebene Kundenauftrag den GP der Auftragsabwicklung auslösen. Dasselbe gilt für das Ergebnis und den Endpunkt des GP, wenn beispielsweise nach der Produktion eines Autos noch administrative Systemeingaben erfolgen müssen. Danach ist der Detailgrad der GPA zu bestimmen. Da dieser den Informationsgehalt der Analyseergebnisse, aber auch den Aufwand letzterer maßgeblich beeinflusst, sollte dieser nach der gewünschten Genauigkeit des Ergebnisses der GPA und deren Ziel ausgerichtet werden. Einen Anhaltspunkt stellt die Einordnung des GP in die im Abschnitt zu Geschäftsprozessen vorgestellten Kategorien dar. Best und Weth 2009 schlagen eine Unterteilung in höchstens 4 Detailgrade vor: Prozesslandkarte, GP, Teilprozesse, Technische Details. Im vierten Schritt sind am Prozess beteiligte Organisationen zu identifizieren. Hierbei sind neben allen am Prozess beteiligten internen Organisationen auch externe Lieferanten und Kunden zu berücksichtigen. Die Definition des Analyseverfahrens ist das Ziel der nächsten Stufe. Eine Möglichkeit ist die Durchführung von Workshops, die sich bei gleichem Kenntnisstand der Teilnehmer und hoher Interaktion zwischen einzelnen Prozessschritten anbietet. Ein Workshop ist zudem zeitlich effizient und schafft unter allen Teilnehmern Transparenz über den Prozess. Nachteilig ist jedoch, dass die Teilnehmer nicht unabhängig voneinander agieren. Eine andere Option sind strukturierte Interviews mit Experten zu den jeweiligen Prozessschritten. Interviews sind vorteilhaft wenn Teilnehmer unterschiedlichen Hierarchiestufen angehören oder wenige Teilnehmer befragt werden müssen. Nachteilig ist der höhere Aufwand in der Auswertung und die Gefahr, nach dem Interview Aussagen falsch zu interpretieren. Nachdem das Analyseverfahren festgelegt wurde muss ein Leitfaden für letzteres formuliert werden, um eine effiziente und strukturierte Durchführung zu gewährleisten. Hierbei ist darauf zu achten, dass der Leitfaden in Einklang mit der Detailgrad und der Zielsetzung der GPA steht. Die folgenden Aspekte sollten abgedeckt werden, um den GP in seiner Gesamtheit zu erfassen:

- Prozess-Input und -Output
- Aufgabenkette
- Schnittstellen
- Abfolge und Häufigkeit
- Verzweigungen und Varianten
- Informationssysteme
- Kennzahlen

Die letzte Phase der Vorbereitung besteht darin, geeignete Interviewpartner bzw. Workshopteilnehmer zu identifizieren. Diese sollten über Fachwissen verfügen und operative Erfahrung mit dem GP haben. Zudem sind Verzerrungen der Ergebnisse durch unterschiedliche Hierarchiestufen oder Teilnehmerkreise (Intern, Kunde, Lieferant) möglichst zu vermeiden, da die Qualität der GPA stark von der Qualität der Interviews bzw. Workshops abhängt.

Im achten Schritt wird die gewählte Analysemethode praktisch durchgeführt. Best und Weth 2009 empfehlen neben der Anwesenheit von zwei Prozess-Analysten die Informationen auf den Status quo des Prozesses zu beschränken und bei Sonderfällen die zugehörigen Eintrittswahrscheinlichkeiten zu berücksichtigen. Um ein der Realität entsprechendes Bild des GP zu erhalten kann der Prozess schon während der Analyse visualisiert werden und das Ergebnis mit den Teilnehmern abgeglichen werden.

In der Nachbereitung des Workshops sind die erhaltenen Informationen zuerst graphisch und verbal zu dokumentieren, um die Ergebnisse zu sichern und für die weitere Bearbeitung aufzubereiten. Es sollte ersichtlich werden, welche Aufgaben in in bestimmten Prozessschritten von einzelnen Organisationseinheiten ausgeführt werden. Schnittstellen, Verzweigungen und Abhängigkeiten sind für die spätere Optimierung von besonderer Bedeutung. Im zehnten Schritt sind die Durchlaufzeit und die Kosten des GP zu quantifizieren. Dies kann anhand von Messungen, Schätzungen oder Kalkulationen erfolgen. Der letzte Schritt der GPA ist die Verifizierung der Ergebnisse der GPA. Diese kann durch Experten aus den jeweiligen Fachbereichen erfolgen, um diese auf Richtigkeit und Vollständigkeit zu überprüfen. Dieser Schritt kann zudem die Akzeptanz der späteren Geschäftsprozessoptimierung steigern.

Geschäftsprozessoptimierung

Nachdem ein GP analysiert wurde, und Verbesserungspotenzial festgestellt wurde, kann dieser optimiert werden. Eine Möglichkeit stellt hierbei die Geschäftsprozessoptimierung (im Folgenden mit "GPO" abgekürzt) dar. Im Gegensatz zu anderen Methoden, wie dem "Business Process Reengineering" zielt die GPO darauf ab, den bestehenden Prozess innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen zu verbessern und nicht einen komplett neuen Prozess, der unabhängig von bestehenden Strukturen ist zu definieren. GPO meint die Ausarbeitung eines Konzepts, wie der Prozess verbessert werden könnte, da⁶ Das allgemeine Ziel der GPO ist es, den

⁶Vgl. Gadatsch 2010, S. 31.

betrachteten GP anhand der Interessen von Kunden oder auch Lieferanten und Mitarbeitern auszurichten. Damit soll letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden. Konkret kann dies die Verkürzung der Durchlaufzeit eines Prozesses, die Senkung der Fehlerquote oder die Erhöhung der Ergebnisqualität bedeuten. Das soll erreicht werden durch die Optimierung von in der GPA identifizierten Schwachstellen. Konkret schlägt Bleicher 1991 die folgenden Maßnahmen ergriffen werden:

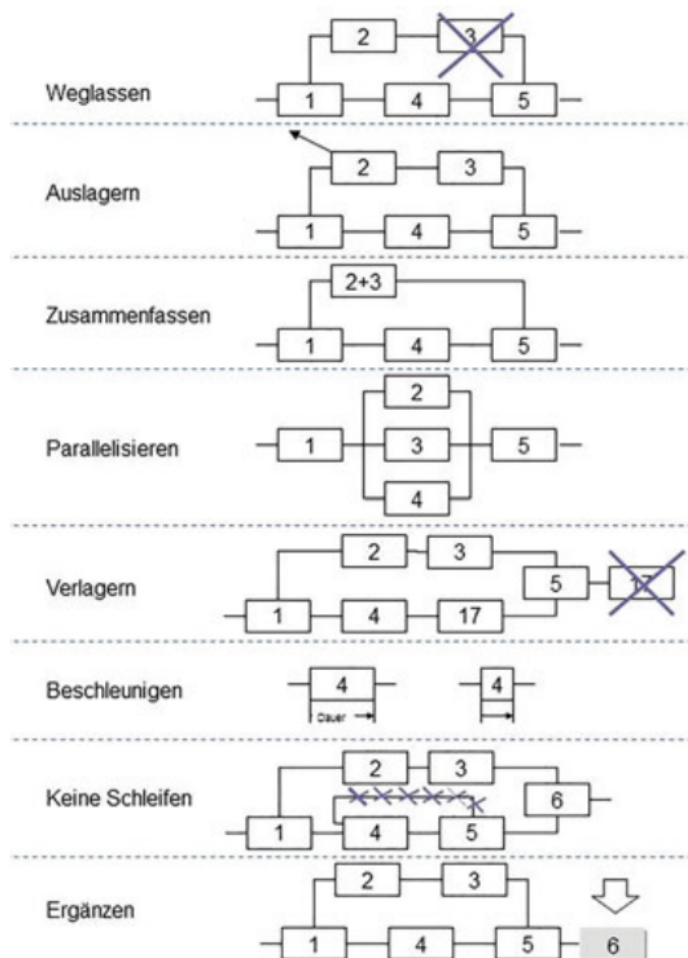


Abbildung 3.: Maßnahmen zur Geschäftsprozessoptimierung. Darstellung nach Bleicher 1991

Ein wichtiger Faktor, der die Maßnahmen in der Abbildung wesentlich unterstützen kann, ist der Einsatz von IT-Systemen. Dies ist besonders für den im praktischen Teil betrachteten Prozess wichtig, da dieser vollständig auf einem IT-System basiert.

2.2. User Experience im Geschäftsprozesskontext

2.3. SAP Produkte

SAP Ariba Direct Materials Sourcing for Automotive and Industrial Manufacturing in SAP S/4 HANA

Die "SAP Ariba Direct Materials Sourcing for Automotive and Industrial Manufacturing in SAP S/4 HANA"-Suite (im Folgenden mit "DMS" abgekürzt) ist ein Lösungs-Portfolio in der Cloud für die direkte Beschaffung in der Automobilindustrie und im produzierenden Gewerbe. Beschaffung meint in diesem Kontext strategische Handlungsfelder des Einkaufs. Solche sind z. B. die Marktforschung, Lieferantenauswahl, Vertragsverhandlungen und Risikomanagement.⁷ Direkte Beschaffung bezeichnet den Einkauf von Gütern, die direkt in die Herstellung des Produkts eingehen, während indirekte Beschaffung den Einkauf von Gütern, die die Produktion unterstützen, beschreibt.⁸ Die DMS-Suite ist speziell für die Automobil- und Fertigungsindustrie konzipiert, da diese Branchen mit komplexen Produktionsprozessen und Bauteilen arbeiten und die Kooperation mit Lieferanten bei der Entwicklung neuer Produkte von großer Bedeutung ist. Mit S/4 HANA (im Folgenden mit "S/4" abgekürzt) als Basis kann gesamten Lebenszyklus der Bauteile, von der Produktentwicklung über die Beschaffung bis zum Qualitätsmanagement, abgedeckt werden. Das ermöglicht Kosteneinsparungen durch Effizienzsteigerung und ermöglicht ein transparentes Reporting des CO₂-Fußabdrucks. Zudem können alle Produkte durch das einheitliche Datenmodell einfach verknüpft werden. Durch die Vernetzung der Lösungen stehen alle Beschaffungsdaten in jedem System zur Verfügung und verbessern Entscheidungsfindung und Transparenz.⁹

⁷Vgl. Karl, Sucky und Klatt 2019, S. 541.

⁸Vgl. Karl, Sucky und Klatt 2019, S. 541.

⁹Vgl. SAP SE 2024a.

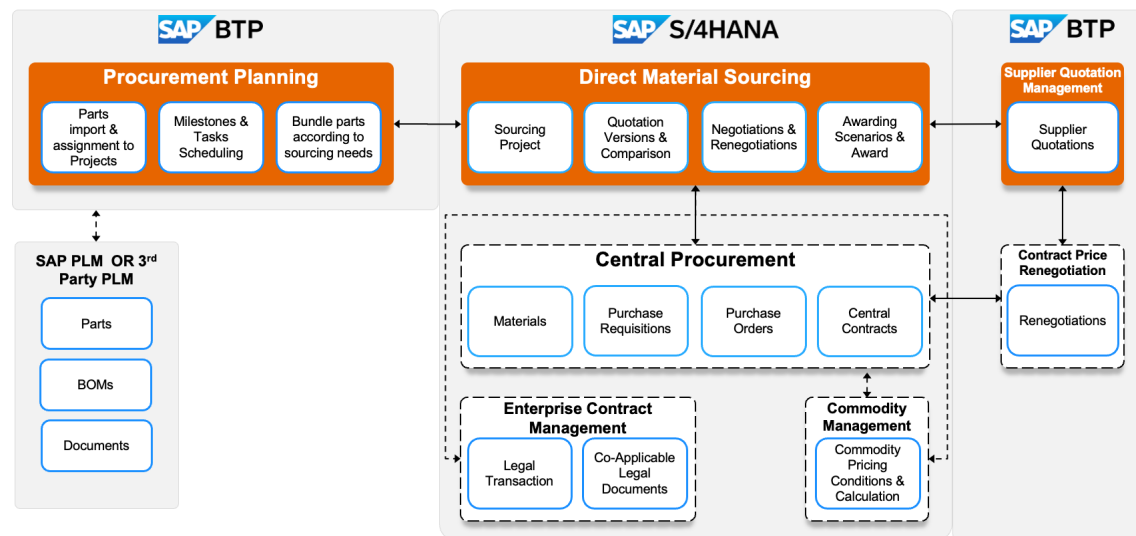


Abbildung 4.: SAP Ariba DMS Produktübersicht. Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile der Suite anhand Abbildung 3 beschrieben: Der Kern des Portfolios besteht aus den Produkten Procurement Planning, Direct Material Sourcing und Supplier Quotation Management. Optional kann vor Procurement Planning ein Product Lifecycle Management System von SAP oder einem Drittanbieter (im Folgenden "PLM" abgekürzt) integriert werden. In diesem System wird der gesamte Lebenszyklus des Produkts, von der Idee bis zum Support verwaltet. In diesem Kontext ist die Entwicklung von Bauteilen des Produkts und die Kollaboration mit Lieferanten relevant.¹⁰ Aus dem PLM-System werden dann die benötigten Teile mit Spezifikationen in Procurement Planning übertragen. In Procurement Planning werden dann aus diesen Teile-Listen Beschaffungsprojekte erstellt. Innerhalb dieser Projekte wird der Bedarf und die dafür nötigen Finanzmittel über die Produktionsspanne des Produkts geplant. Durch das Setzen verschiedener Ziel-Daten werden Meilensteine rückwirkend geplant, sodass die Beschaffung anhand des Produktionsplans rechtzeitig erfolgt.¹¹ Nach der Planung, welche Mengen der verschiedenen Teile benötigt werden, werden diese in Beschaffungsprojekte gruppiert und in die Software Direct Material Sourcing übertragen. In diesem Schritt findet der eigentliche Einkauf statt. Die benötigten Bauteile werden ausgeschrieben und Lieferanten können in einem mehrstufigen Verfahren Angebote abgeben, bis dann nach mehreren Verhandlungsrunden ein Lieferant den Zuschlag erhält.¹² Die Verwaltung und Abgabe der Lieferantenangebote wird durch das Produkt Supplier

¹⁰Vgl. SAP SE 2024b.

¹¹Vgl. SAP SE 2024c.

¹²Vgl. SAP SE 2024a.

Quotation Management unterstützt. Auf dieser Plattform können Lieferanten offene Ausschreibungen einsehen und Angebote abgeben.¹³ Da viele Automobil- und Fertigungsunternehmen ihre Beschaffungsorganisation zentralisieren, kann Direct Material Sourcing mit dem Produkt Central Procurement verknüpft werden. Dadurch kann die Beschaffung über mehrere Standorte hinweg zentral gesteuert werden. Diese Lösung wird im nächsten Kapitel noch genauer beschrieben. Die Erstellung und Verwaltung legaler Verträge mit Lieferanten wird durch das Enterprise Contract Management unterstützt. Einkäufer können in Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung Verträge anhand von Vorlagen erstellen und zentralisiert verwalten.¹⁴ Da viele Bauteile in der Industrie rohstoffintensiv sind, ist es möglich über das Produkt Commodity Management indexbasiert Preise für Rohstoffe mit den ausgeschriebenen Produkten zu verknüpfen, um Preisschwankungen abzufedern und daraus resultierende finanzielle Risiken zu minimieren.¹⁵ Zuletzt ist noch die Lösung Contract Price Renegotiation zu nennen, durch die langfristige Verträge mit Lieferanten in festen Intervallen neu verhandelt werden können, um Preisänderungen, Effizienzsteigerungen und Skaleneffekten Rechnung zu tragen. Dadurch können für den Einkauf durch günstigere Kostenstrukturen Einsparungen erzielt werden.¹⁶

SAP Ariba Central Procurement

SAP Ariba Central Procurement (im Folgenden "CP" abgekürzt) ist ein Produkt der DMS-Suite, welches die Zentralisierung der Beschaffung in einem Unternehmen ermöglicht. Große Konzerne im Automobilsektor oder der Industrie haben meistens weltweit Tochtergesellschaften und Standorte mit jeweils eigenen IT-Systemen und Prozessen. Durch die Zentralisierung der Beschaffung können diese Prozesse vereinheitlicht und die IT-Systeme vernetzt werden. Durch die zentrale Steuerung der Beschaffungsorganisation werden Ineffizienzen vermieden, Kosten gespart und die Transparenz erhöht. Globale Richtlinien lassen sich einfacher durchsetzen und die Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten steigt durch gebündelte Bestell-Volumina.¹⁷

¹³Vgl. SAP SE 2024d.

¹⁴Vgl. SAP SE 2024e.

¹⁵Vgl. SE 2024.

¹⁶Vgl. SAP SE 2024f.

¹⁷Vgl. SAP SE 2024g.

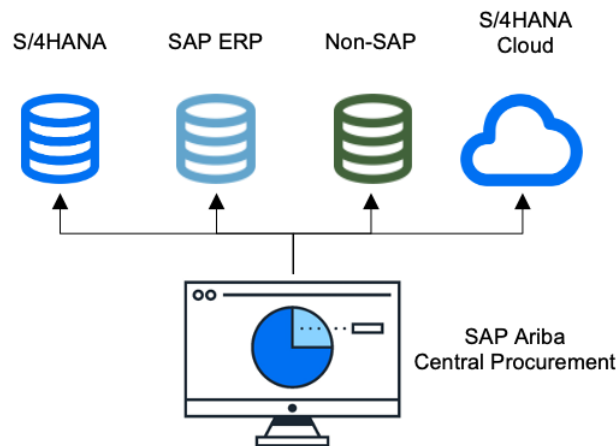


Abbildung 5.: SAP Ariba Central Procurement Systemlandschaft. Eigene Darstellung

In einer bestehenden Systemlandschaft, wie in Abbildung 4 dargestellt nimmt das CP-System die Rolle eines "Hub"-Systems ein, das mit allen lokalen ERP-Systemen der einzelnen Standorte verbunden wird. Diese Systeme können SAP-Lösungen oder Systeme von Drittanbietern sein. Alle Beschaffungsdaten der lokalen Systeme sind in CP verfügbar und sind in beide Richtungen synchronisiert. CP besteht aus vier Sub-Lösungen: Central Requisitioning, Central Purchasing, Central Sourcing und Central Contracts. Central Requisitioning ermöglicht das Sammeln aller Bestellanfragen der Standorte. Dadurch erhalten Einkäufer einen Überblick über den globalen Bedarf an bestimmten Teilen und können diesen gesammelt bei bestimmten Lieferanten beschaffen. Central Purchasing deckt diese Beschaffung ab, indem alle Bestellanforderungen in einer Bestellung gebündelt beschafft werden können. Mit Central Sourcing kann die Lieferantenauswahl zentral nach strategischen Gesichtspunkten gesteuert werden und so das Lieferkettenrisiko minimiert werden. So kann z. B. für ein Bauteil immer bei einem bestimmten Lieferanten bestellt werden. Diese langfristigen Verträge werden durch Central Contracts abgebildet, die den Rahmen der Kooperation und Bedarfs-Mengen für mehrere Jahre festlegen. Diese dienen als Basis für konkrete Bestellungen aus den lokalen Systemen und alle Einkäufer der unterschiedlichen Tochtergesellschaften profitieren von den zentral verhandelten Konditionen. Des weiteren bietet CP mit Central Analytics Analyse- und Reportingfunktionalitäten, um die Beschaffungsprozesse auf globaler Ebene zu überwachen und Optimierungspotenzial zu identifizieren, sowie einen Überblick über die globalen Beschaffungsausgaben zu erhalten.¹⁸

¹⁸Vgl. SAP SE 2024g.

Central Contract

Wie in den obigen Unterkapiteln beschrieben dienen Central Contracts als Rahmenverträge für längerfristige Kooperationen zwischen Lieferant und Kunde. Sie legen die Konditionen für die Beschaffung von bestimmten Bauteilen fest und sind die Basis für die Bestellungen aus den lokalen Systemen. Die Verträge enthalten Informationen, wie z. B. Liefer- und Zahlungsbedingungen, welche Mengen in einem bestimmten Zeitraum für bestimmte Standorte geplant sind und wie sich die Preise aus bestimmten Zu- oder Abschlägen oder Index-Preisen zusammensetzen. Des weiteren sind die Zentralkontrakte auch mit den zugehörigen legalen Verträgen und lokalen Verträgen in den verbundenen Systemen verknüpft.¹⁹

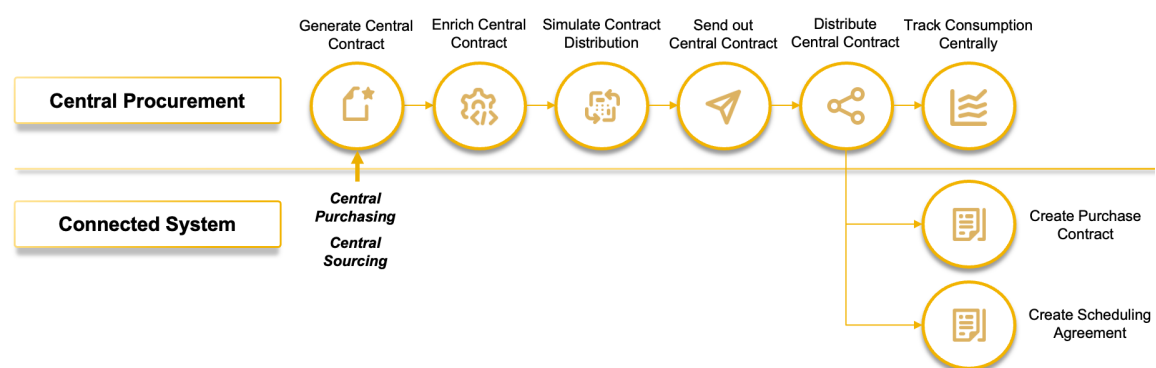


Abbildung 6.: Central Contract Prozessübersicht. Eigene Darstellung

Der Prozess eines Central Contracts beginnt, wie Abbildung 5 zeigt, mit der Erstellung eines neuen Vertrags aus einem Beschaffungsprojekt im Central Sourcing oder alternativ aus einer Bestellung im Central Purchasing. Zunächst muss der Kontrakt mit allen relevanten Daten angereichert werden. Dies geschieht meist über eine Schnittstelle zu den vorhergehenden Systemen, kann aber auch manuell durch einen Einkäufer erfolgen. Um sicherzustellen, dass die Replikation des Central Contracts in die lokalen Systeme fehlerfrei erfolgt, kann dies im nächsten Schritt simuliert werden. Nach erfolgreicher Simulation wird der Vertrag freigegeben und einerseits in die lokalen Back-Ends repliziert und andererseits den Lieferanten zur Verfügung gestellt. Dies löst die Erstellung von lokalen Verträgen in den jeweiligen Standorten als Pendant zum Central Contract aus, woraus dann die konkreten Bestellungen abgerufen werden. Die globalen Bestellvolumina können durch die Synchronisation im Zentralkontrakt überwacht werden.

¹⁹Vgl. SAP SE 2024h.

3. Analyse des Ist-Prozesses

3.1. Einordnung des betrachteten Prozesses

-> Erläutern wie der betrachtete Prozess in den globalen Einkaufsprozess des Kunden einzuordnen ist

3.2. Anforderungsanalyse

-> Ohne Betrachtung der Ist-Situation Anforderungen an einen neuen Prozess ermitteln (Greenfield-Ansatz)

3.3. Bewertung der Ist-Situation

-> Beurteilung des Ist-Stands anhand der im vorherigen Kapitel ermittelten Anforderungen

3.4. Soll-Konzeption

-> Allgemeine Konzeption eines optimierten Prozesses, der die Anforderungen erfüllt

-> Fokus setzen, was genau verbessert werden soll (alles meist unrealistisch)

4. Umsetzung und Evaluation des optimierten Prozesses

-> Konkrete Umsetzung/ Ausgestaltung des optimierten Prozesses im System

4.1. Lösung 1: Anpassung des Standards

-> Abbildung des Prozesses im System bei Beschränkung auf Anpassung des Standards innerhalb der Customizing Grenzen

4.2. Lösung 2: Entwicklung einer kundenspezifischen Lösung

-> Kundenanforderungen nicht im Standard abbildbar (zu speziell, wenig Abweichungsspielraum)

-> Entwicklung einer Fiori-App, über die durch API's die Daten nach der Vorstellung des Kunden im System gepflegt werden können, diese Lösung hätte aber einen enorm hohen Aufwand

4.3. Evaluation der verschiedenen Lösungsansätze

-> Nutzwertanalyse (siehe 1.4)

5. Schlussbetrachtungen

5.1. Zusammenfassung

-> Zusammenfassung relevanter Punkte der Arbeit

5.2. Fazit

-> eher allgemein gehalten, Methode x ist aus Grund y, z am besten geeignet

5.3. Handlungsempfehlung

-> Aus Fazit abgeleitet konkrete Handlungsempfehlung, "Kunde soll Variante x umsetzen"

5.4. kritische Reflexion und Ausblick

-> Nicht berücksichtigte Punkte, Schwächen der Arbeit, Verbesserungspotenzial, etc.

-> Weiteres Vorgehen im Kundenprojekt, Forschungspotenzial, Implementierung in Standard, ...

Literaturverzeichnis

- [1] Josef Staud. *Geschäftsprozessanalyse*. de. Berlin, Heidelberg: Springer, 2006. URL: <http://link.springer.com/10.1007/3-540-37976-2> (Einsichtnahme: 11.06.2024) (siehe S. 3, 4).
- [2] Koch, D./ Hess, T. *Business Process Redesign als nachhaltiger Trend? Eine empirische Studie zu Aktualität, Inhalten und Gestaltung in deutschen Großunternehmen*. ger. Working Paper 6/2003. München: Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien (WIM), 2003. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/60069> (Einsichtnahme: 03.07.2024) (siehe S. 3).
- [3] Gadatsch, A. *Grundkurs Geschäftsprozess-Management*. de. Wiesbaden: Vieweg+Teubner, 2010. URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8348-9346-8> (Einsichtnahme: 11.06.2024) (siehe S. 4, 5, 7).
- [4] Berkau, C. „Instrumente der Datenverarbeitung für das effiziente Prozesscontrolling“. In: *Kostenrechnungspraxis* 2 (1998), S. 27–32 (siehe S. 4).
- [5] Riekhof, H.-C., Hrsg. *Beschleunigung von Geschäftsprozessen: Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit ; mit Fallstudien von AFG - Bosch - Phoenix - Siemens - Volkswagen - Würth*. ger. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1997 (siehe S. 5).
- [6] Best, E./ Weth, M. *Geschäftsprozesse optimieren*. de. Wiesbaden: Gabler, 2009. URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9410-3> (Einsichtnahme: 02.07.2024) (siehe S. 5–7).
- [7] Bleicher, K. *Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen*. ger. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1991 (siehe S. 8).
- [8] Karl, D./ Sucky, E./ Klatt, A. „Digitale Transformation der Beschaffung am Beispiel der deutschen Automobilindustrie“. de. In: *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt: Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen*. Hrsg. von Becker, W. u. a. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2019, S. 539–558. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22129-4_27 (Einsichtnahme: 01.07.2024) (siehe S. 9).

- [9] SAP SE. *SAP-Lösungen für die Produktbeschaffung / Software für die Produktbeschaffung*. German. 2024. URL: <https://www.sap.com/germany/products/spend-management/product-sourcing-software.html> (Einsichtnahme: 26.06.2024) (siehe S. 9, 10).
- [10] SAP SE. *SAP Product Lifecycle Management / PLM Cloud and Collaborative Innovation*. English. 2024. URL: <https://www.sap.com/products/scm/product-lifecycle-management.html> (Einsichtnahme: 01.07.2024) (siehe S. 10).
- [11] SAP SE. *Procurement project management for new product introduction: Efficiently plan and manage automotive and industrial manufacturing sourcing activities*. English. 2024. URL: <https://www.sap.com/documents/2021/07/f4c209e2-ed7d-0010-bca6-c68f7e60039b.html> (Einsichtnahme: 01.07.2024) (siehe S. 10).
- [12] SAP SE. *Introduction: Managing Quotations with SAP S/4HANA for Supplier Quotation Management / SAP Help Portal*. 2024. URL: https://help.sap.com/docs/SCP_QUOTATION/3ba80afb5d1841e6a94f91b07a003c20/6d8d6800afab45caae8da141381c2986.html?version=2402 (Einsichtnahme: 01.07.2024) (siehe S. 11).
- [13] SAP SE. *SAP Enterprise Contract Management*. 2024. URL: <https://solutionportfolio.net.sap/industry/HANAOP/object/6EAE8B27FCC11ED892E92A59D6C840CC> (Einsichtnahme: 01.07.2024) (siehe S. 11).
- [14] SE. *SAP Commodity Management / Finance and Procurement*. English. 2024. URL: <https://www.sap.com/germany/products/financial-management/commodity-management.html> (Einsichtnahme: 01.07.2024) (siehe S. 11).
- [15] SAP SE. *SAP Ariba Direct Materials Sourcing for Automotive and Industrial Manufacturing in SAP S/4HANA, Contract Price Renegotiation Add-on / SAP Help Portal*. 2024. URL: https://help.sap.com/docs/CONTRACT_PRICE_RENEGOTIATION/73ab209bd5d747a795cadddb674ba421/f18ae6a5362c47b6b6438c5c880ed0f3.html?locale=en-US (Einsichtnahme: 01.07.2024) (siehe S. 11).
- [16] SAP SE. *SAP Ariba Central Procurement, Private Cloud Edition / Zentraler Einkauf*. German. 2024. URL: <https://www.sap.com/germany/products/spend-management/centralized-procurement.html> (Einsichtnahme: 26.06.2024) (siehe S. 11, 12).

- [17] SAP SE. *Central Purchase Contracts / SAP Help Portal*. 2024. URL: https://help.sap.com/docs/SAP_S4HANA_CLOUD/0e602d466b99490187fcbb30d1dc897c/7d38e396d29949f9b8eb7227289dc58a.html?locale=en-US (Einsichtnahme: 02.07.2024) (siehe S. 13).

A. Anhang

-> Ich analysiere ja einmal die Möglichkeit, den Standard anzupassen und einmal die Möglichkeit, eine maßgeschneiderte Lösung zu entwickeln, muss ich dadurch im Theorieteil auch auf den Unterschied zwischen Standardsoftware und kundenspezifischen Eigenentwicklungen inkl. Vor- und Nachteile (wieso es z.B. Sinn macht, möglichst nahe am Standard zu bleiben) eingehen? Weil ich habe die Befürchtung, dass ich sowieso schon viele Themen habe, die ich in der Arbeit unterbringen muss und ich nicht weiß, ob das zu viel wird?