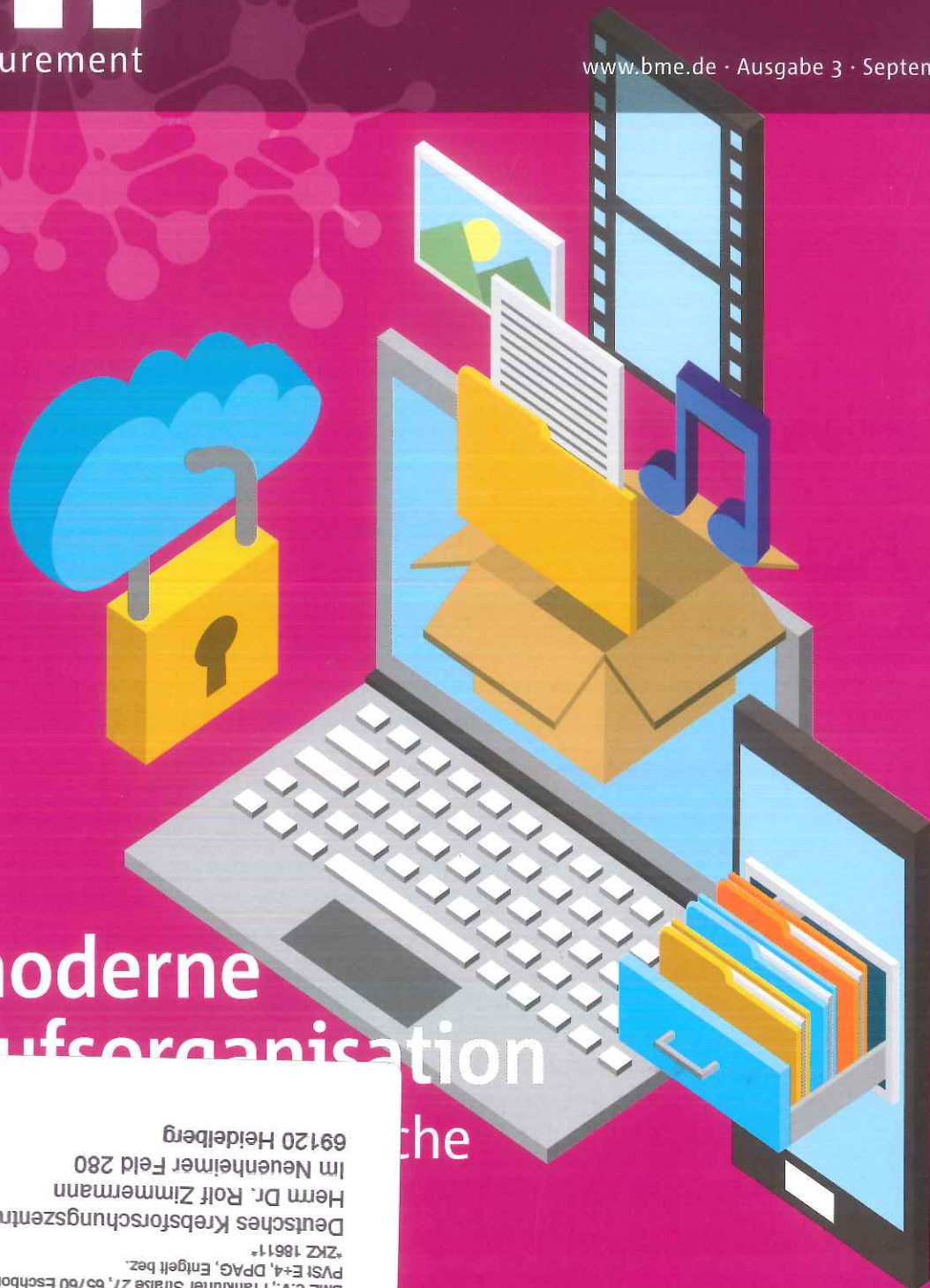


BIP

Das Magazin für Manager:innen in Einkauf und Logistik

Procurement

www.bme.de · Ausgabe 3 · September 2022



Die moderne Einkaufsorganisation in der Digitalen

BME e.V., Frankfurter Straße 27, 65760 Eschborn
PVS1 E+4, DPAG, Entgelt bez.
+VKZ 18611+
Z 6084
Deutsches Krebsforschungszentrum
Herrn Dr. Rolf Zimmermann
Im Neuenheimer Feld 280
69120 Heidelberg

im Mittelstand

Erfolgreich gegensteuern

Löcher stopfen, aber wie?



Der sich stetig ändernde Bedarf an Technik, Chemikalien, Labor- und Arbeitsmaterialien wird am DKFZ und 13 weiteren Helmholtz-Forschungszentren unter anderem über gemeinsame Rahmenverträge gedeckt.

E-Procurement für die Forschung

KLINIKEINKAUF. Wer die Bedarfe von mehr als 16.000 Forschenden digital abbilden will, muss eine diverse Einkaufslandschaft unter einen Hut bekommen. Dem Deutschen Krebsforschungszentrum (DKFZ) ist dies erneut gelungen.

Forschungseinrichtungen arbeiten mit einer hohen Dynamik an einer Vielzahl immer wieder neuer Projekte. Daher ist der Bedarf an Materialien und Dienstleistungen durch steten Wandel und eine große Vielfalt gekennzeichnet. Meist gilt die Devise: Was ab morgen gebraucht wird, bestimmen die Forschungsergebnisse von heute. So kommen täglich

neue Produkte, Leistungen und Lieferanten hinzu, ohne dass man die bisherigen einfach auslisten könnte. Hinzu kommt das öffentliche Vergaberecht, das bei allen Entscheidungen und Budgetfragen berücksichtigt werden muss. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an E-Procurement-Lösungen, die in diesem Umfeld eingesetzt werden. Das Deutsche Krebsforschungs-

zentrum (DKFZ) in Heidelberg gehört mit seinen rund 3.200 Mitarbeitern, sechs Forschungsschwerpunkten und mehr als 100 Forschungsgruppen zum Helmholtz-Forschungsverbund. Über 43.000 Menschen arbeiten in diesem Verbund, das Budget belief sich 2021 auf 5,35 Milliarden Euro. Die 18 Forschungseinrichtungen haben eine dezentrale Verwaltung, seit 2005 arbeiten



Das Deutsche Krebsforschungszentrum in Heidelberg: Was die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für ihren Forschungsalltag brauchen, ordern sie über die zentrale Bestellplattform „e.biss“.



Welche Materialien und Dienstleistungen morgen gebraucht werden, bestimmen die Forschungsergebnisse von heute. Entsprechend dynamisch entwickelt sich der Bedarf.

zahlreiche Helmholtz-Zentren im Einkauf zusammen.

DKFZ als Vorreiter. Für diese Kooperation hat das Deutsche Krebsforschungszentrum die seit dem Jahr 2002 bestehende E-Procurement-Lösung „e.biss“ ab 2020 grundlegend erneuert. Die Implementierung des Systems (auf Basis von SAP-Ariba) erfolgte am DKFZ gemeinsam mit der Umstellung auf SAP S/4HANA. Bis Ende 2022 muss der Rollout nun auch für alle anderen an den Einkaufsverbund angeschlossenen Zentren abgeschlossen sein. Für die alte Kataloglösung läuft bis dahin der Wartungsvertrag aus, deshalb stand das Projekt von Anfang an unter einem gewissen Zeitdruck.

Eine Lösung für alle. Die Forschungszentren kaufen gemeinsam über Rahmenverträge ein, abgebildet wird das Sortiment durch gemeinsam nutzbare, gleiche Kataloginhalte. Ansonsten haben alle Einrichtungen ihre eigenen Genehmigungs- und Beschaffungsprozesse.

Aktuell sind 13 Einrichtungen mit der Implementierung beschäftigt, zwei weitere haben Interesse an einer System Einführung signalisiert. „Die Vielfalt macht das Gesamtprojekt nicht einfacher“, beschreibt Projektleiter Martin Moskorz vom DKFZ die Herausforderung, eine einheitliche Platt-

form für die doch sehr diverse Einkaufslandschaft zu gestalten.

Das wurde erreicht. Zwei Jahre hatten die 30 Mitglieder des Projektteams gut zu tun. 40 Workshops, unzählige Projekttag, 100 Seiten Konzept- und Systemdokumentation sowie eine mehrstufige Testphase später sind die Ziele, die man sich im Frühjahr 2019 zum Kick-off setzte, erreicht:

- › Alle an die Plattform angeschlossenen Forschungszentren bilden ihre individuellen Beschaffungsprozesse – auch die für Sonderbedarfe wichtigen Freitextbestellungen sowie die Lagermaterialreservierungen – in der neuen Lösung ab.
- › In den Bestellprozess sind die SAP-Nutzerdaten und -Stammdaten integriert.
- › Besteller und Genehmiger (über die Guided-Buying-Oberfläche) sowie Einkäufer (über das Procurement Operation Desk) greifen auf das gleiche System zu. Der Einkauf nutzte zuvor SAP MM und SRM, die mit dem Switch ebenfalls abgelöst wurden.
- › Alle am Beschaffungsprozess beteiligten Fachbereiche und Gremien sind integriert, was den Prozess für die Anwender sehr transparent macht.
- › Erreicht wurde ein durchgängiger Purchase-to-Order(P2O)-Prozess ohne Insellösungen und Medienbrüche.
- › Auftrags- und Versandbestätigungen sind in Abhängigkeit der Lieferan-

tenanbindung im Ariba-Netzwerk für die Besteller direkt sichtbar, die so einen guten Überblick über ihre Bestellungen, die Verfügbarkeiten und den Lieferstatus erhalten.

Extreme Vielfalt managen. Was sich so einfach liest, war in der Umsetzung ein Kraftakt. „Wir mussten die Beschaffungsprozesse jedes Zentrums individuell abbilden, dazu die vielen verschiedenen Anlieferungsstellen und Rahmenbedingungen berücksichtigen“, erklärt Martin Moskorz die Komplexität, die hinter der einrichtungsweiten Implementierung steckt. Zudem hat die umgehende Belieferung für die Zentren eine hohe Priorität. „Was Schnelligkeit, Planbarkeit und Transparenz betrifft, sind wir für die Besteller mit dem neuen System einen großen Schritt weiter“, freut sich Moskorz deshalb.

Eine Umstellung war der Systemwechsel insbesondere auch für den Einkauf, der nun seine Bestellanforderungen nicht mehr im SAP MM, sondern ebenfalls integriert in der E-Procurement-Lösung bearbeitet. Mit Start der Designphase waren die Key User des Einkaufs eng eingebunden, um alle Anforderungen und Bedürfnisse optimal integrieren zu können. „Die Kunst für das Projektteam war, zu entscheiden, wann die Lösung für den gesamten Einkauf geöffnet und mit den Trainings begonnen werden sollte. »



„Die Bestellplattform ist die optimale Möglichkeit, unsere Prozesse im Einkauf schlank zu halten.“

Martin Moskorz,
Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ)

Drei Wochen vor Go-Live erwies sich rückblickend als der richtige Zeitpunkt“, erzählt der Projektleiter. Und er empfiehlt: „Ganz wichtig ist es, in der kritischen Phase nach Systemstart (Stichwort ‚Hypercare‘) für alle Benutzergruppen da zu sein und die Personalkapazitäten, die man für den System-Support braucht, nicht zu unterschätzen.“

Nutzer eng begleitet. So gingen bei Moskorz' Support-Team zum Start in den ersten Tagen allein aus dem DKFZ täglich bis zu 200 User-Anfragen ein. Mittlerweile hat sich das Anfrageaufkommen wieder normalisiert. „Wenn man die Kundenzufriedenheit vom Start weg hochhalten will, muss man

Rückfragen schnell beantworten“, lautet die Erfahrung des Projektleiters. „Unsere Bestellprozesse sind aufgrund des öffentlichen Vergaberechts und der durch die Forschung besonderen Anforderungen extrem facettenreich, sodass wir in den nächsten Monaten an der weiteren Optimierung von ‚e.biss‘ feilen“, blickt er in die Zukunft.

Sehr viele Lieferanten. Der Einkauf für Forschungseinrichtungen unterscheidet sich vom Industrie-einkauf vor allem dadurch, dass es keine klassische Bedarfsplanung gibt. Im Gegenteil: Ständig kommen neue Bedarfe und Lieferanten dazu. „Zum Jahresende werden rund 20.000 Lieferanten über das Ariba-Netzwerk an das System angeschlossen sein und die Zahl wird weiter steigen“, erwartet Martin Moskorz. Darunter viele Start-ups oder Firmen, die vielleicht nur einmal beauftragt werden. Die Dynamik ist extrem hoch. Forschung geht nun mal ständig neue Wege. Trotzdem laufen die Bestellungen konsequent über den einen digitalen Kanal. Hinzu kommen die 200 strategischen Lieferanten mit ihren Rahmenverträgen und Katalogen.

„Dass alle Zentren diese Vielzahl an Lieferanten zentral nutzen können, ist die große Stärke des Systems“, erklärt Moskorz. Und er ergänzt: „Die Bestellplattform ist die optimale Möglichkeit, die Prozesse im Einkauf schlank zu halten.“

Einkauf ist entlastet. Rund 80 Prozent der Beschaffungen am DKFZ laufen heute ohne manuellen Eingriff durch den Einkauf direkt an die Lieferanten. Der Rest sind Freitextbestellungen für alle nicht gelisteten Produkte wie Investitionsgüter, Dienstleistungen oder hochspezifische Verbrauchsmaterialien, die in Summe etwa 80 Prozent des Bestellwerts am DKFZ entsprechen. „Bei allen Aufträgen muss das Vergaberecht eingehalten werden“, betont Moskorz. Auf die Ausschreibungen, Rahmenvertragsverhandlungen und Vergaben kann sich der Einkauf künftig noch besser konzentrieren.

Annette Mühlberger, Fachjournalistin

Lessons Learned aus diesem E-Procurement-Projekt

1. **Ressourcen:** Schätzen Sie Ihre Personal-, Zeit- und Budgetressourcen für das Gesamtprojekt realistisch ein.
2. **Prozessdesign:** Schreiben Sie Ihre Prozesslandkarte neu. Entwickeln Sie ein Zielbild, das zur Prozess-DNA eines durchgängig digitalen Bestellablaufs passt, sich an Ihren Anwendern orientiert (in diesem Fall an Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen) und das der Leistungsfähigkeit Ihrer Beschaffungslösung entspricht.
3. **Projektmanagement:** E-Procurement braucht ein zielorientiertes, engagiertes Projektmanagement, das auch dann am Ball bleibt, wenn das Projekt zwischenzeitlich mal ins Stocken gerät.
4. **Change Management:** Behalten Sie das große Ganze im Blick. Betreiben Sie aktives Change Management. Nicht nur für die Besteller, auch für den Einkauf bedeuten neue Tools eine Veränderung der Abläufe und Aufgaben. Den digitalen und organisatorischen Wandel voranzutreiben braucht Zeit und Engagement.
5. **Stakeholder Management:** Binden Sie alle Stakeholder vom Start weg ein: Anwender, Fachgenehmiger, Einkauf, Administratoren, Lieferanten. Rechnen Sie zu Beginn mit Widerständen – auch aus der eigenen Abteilung beziehungsweise Einkaufsorganisation.
6. **User Support:** E-Procurement braucht bei den Nutzern besonders zum Start einen engmaschigen Support. Alle Anfragen sollten Sie so zeitnah wie möglich beantworten.
7. **Stamm- und Katalogdaten:** Achten Sie auf die Qualität Ihrer Stammdaten und die der Lieferantenkatalogdaten – insbesondere bei integrativen Datenmodellen.
8. **Testläufe und Dokumentation:** Entwickeln Sie Testpläne, dokumentieren Sie konsequent.
9. **Lieferanten und Sortiment:** Forschungseinrichtungen brauchen für ihre Arbeit immer wieder neue Materialien und Dienstleistungen. Schränken Sie die Auswahlmöglichkeiten durch einen E-Shop keinesfalls zu sehr ein, sondern binden Sie Sonder- und Einmalbedarfe über Freitextbestellungen unkompliziert an Ihr System an.