

Gebaut, um umgangen zu werden



Unternehmen: MKS | Atotech

Branche: Chemie

Produkte: Galvanikchemie, Anlagen und Prozesssoftware für langlebige, nachhaltige und hochpräzise Beschichtungen für Anwendungen wie Leiterplatten, Halbleiter, Steckverbinder und dekorative Oberflächen

Anzahl der Mitarbeitenden: 4.000

Umsatz: 1,2 Milliarden US\$ [2024]

Hauptsitz: Berlin, Deutschland

Website: www.atotech.com

HERAUSFORDERUNGEN

- SAP Ariba war live – das Potenzial blieb jedoch nahezu vollständig ungenutzt, da der Großteil der Einkaufsaktivitäten außerhalb des Systems stattfand
- Eine Lieferantenbasis mit 68.000 aktiven Datensätzen bot erhebliches Potenzial für Konsolidierung, strukturiertes Onboarding und Risikomanagement
- Ownership im Einkauf und interne Kompetenzen boten klare Ansatzpunkte zur Stärkung von Verantwortlichkeit und Expertise
- Richtlinien und Systemkonfiguration hatten sich unabhängig voneinander entwickelt – wodurch sich die Chance ergab, beides auf einer gemeinsamen Grundlage neu auszurichten
- Der starke Fokus des Teams auf transaktionale Tätigkeiten eröffnete die Möglichkeit, Kapazitäten für strategischen Einkauf, Lieferantenpartnerschaften und Wertschöpfung aufzubauen

LÖSUNGEN

- SAP Ariba Buying – Durchsetzung der „No PO – No Pay“-Policy, GL-Kontenzuordnung und maßgeschneiderte Formulare für alle Beschaffungsszenarien – vollständig SOX-auditierbar
- SAP Ariba Supplier Lifecycle and Performance – Neugestaltung zur Unterstützung von strukturiertem Lieferanten-Onboarding, Risikoscreening und Code-of-Conduct-Akzeptanz
- SAP Ariba Sourcing – Ablösung informeller Verhandlungen und e-mailbasierter Prozesse durch strukturierte Sourcing-Events

VORTEILE

- Konsolidierung der Lieferantenbasis von 68.000 auf rund 6.000 Lieferanten
- Reduzierung des Non-PO Invoice Spend auf null
- 99,9 % des Requisition Spend katalogbasiert erstellt – gegenüber einem Top-25%-Branchenbenchmark von 75 %
- Steigerung der jährlichen Einsparungen um etwa das Zehnfache seit Beginn der Transformation
- Signifikante kumulierte Einsparungen über drei Jahre kontinuierlicher Transformation realisiert

WARUM APSOLUT?

- Göktürk Simsekol, Director Indirect Procurement, hatte bereits in seinem früheren Unternehmen mit absolut zusammengearbeitet und vertraute darauf, dass absolut das Redesign erfolgreich umsetzen kann.
- Zuerst Einkaufsexpertise, dann Technologieexpertise: absolut verstand das geschäftliche Problem und nicht nur das System.
- Wissenstransfer statt Abhängigkeit: Ziel war es, interne Eigenständigkeit aufzubauen.
- Ein Implementierungsansatz auf Basis operativer Realität statt theoretischer Blueprints.

11.000

Mitarbeitende weltweit. Das ist die Reichweite der Einkaufsrichtlinie, die vom Indirect Procurement Team von MKS | Atotech entwickelt und als globaler Standard für alle Divisionen von MKS Instruments übernommen wurde.



Die Transformation der Beschaffung bei MKS | Atotech nahm nicht im Konferenzraum ihren Anfang. An einem Abend mussten Cocktailservietten herhalten. Die darauf festgehaltenen Gedanken erwiesen sich als wegweisend. Eine der Original-Servietten hängt noch heute an der Wand.

Das System war da. Der Einkauf nicht. Wie MKS | Atotech und absolut das änderten.

Als Göktürk Simsekol die Verantwortung für den indirekten Einkauf bei MKS | Atotech übernahm, war SAP Ariba bereits im Einsatz. Bestellungen liefen durch das System, ein Partner unterstützte den Betrieb und die Grundlage für einen digitalen Einkauf war gelegt. Die Chance lag auf der Hand: das volle Potenzial der Plattform auszuschöpfen und sie zu einer wirklich globalen Beschaffungsplattform zu entwickeln.

Was folgte, war weit mehr als ein System-Optimierungsprojekt. Es wurde zu einer Reise der kontinuierlichen Verbesserung und organisatorischen Transformation, getragen von einer gemeinsamen Vision von MKS | Atotech und absolut.

Der Ausgangspunkt bot enormes Potenzial. Mit mehr als 68.000 Lieferanten in der Datenbank und Beschaffungsprozessen, die mehrere Regionen und Geschäftsbereiche umspannten, verfügte die Organisation über die Größe und Komplexität, die einen schlankeren, transparenteren und standardisierteren Ansatz erforderten. Die Steigerung der Systemnutzung, die Stärkung der Governance und eine bessere Transparenz im indirekten Einkauf wurden zu zentralen Prioritäten.

Auf der Suche nach dem richtigen Weg prüfte MKS | Atotech verschiedene Optionen, darunter zusätzliche externe Support-Modelle und die Fortsetzung bestehender Ansätze. Was absolut letztlich auszeichnete, war nicht allein die technische Expertise, sondern tiefgreifende Beschaffungserfahrung und ein starkes Bekenntnis zum Wissenstransfer.

Göktürk hatte bereits zuvor mit absolut zusammengearbeitet und kannte den Wert ihres Ansatzes. Anstatt lediglich Lösungen zu implementieren, konzentrierte sich absolut auf den Aufbau interner Kompetenzen. Das Ziel war von Anfang an klar: eine nachhaltige Einkaufsorganisation zu schaffen, die sich auch lange nach dem Go-live kontinuierlich verbessern und weiterentwickeln kann.

Bevor neue Prozesse entwickelt werden konnten, investierte das Team erheblich Zeit in das Verständnis der bestehenden Beschaffungslandschaft. Gemeinsam kartierten Göktürk, Lisa Reese (Senior Head of Ariba Content & Governance) und Marisa Pena (Senior Manager Supplier Risk and Sustainable Procurement) Workflows, Genehmigungsstrukturen, Lieferanten-Onboarding-Prozesse und Finance-Integrationen. Es war eine gemeinsame Arbeit, die nicht darauf abzielte, Schwachstellen zu identifizieren, sondern Möglichkeiten aufzudecken, Prozesse zu vereinfachen, die Governance zu stärken und die User Experience zu verbessern.

Einige der besten Ideen entstanden in informellen Gesprächen. An einem unvergesslichen Abend, als die Diskussion schneller voranschritt als die verfügbaren Arbeitsmaterialien, wurden Ideen irgendwann auf Cocktailservietten festgehalten. Diese Skizzen wurden zum Ausgangspunkt für viele Konzepte, die später in Workshops, an

Whiteboards und in Arbeitssitzungen formalisiert wurden. Eine dieser Original-Servietten hängt noch heute an der Wand — als Erinnerung daran, dass Transformation oft mit einem einfachen Gespräch beginnt.

Über den gesamten Transformationsprozess hinweg agierte absolut als Enabler, der tiefgreifende technische Expertise mit den praktischen Anforderungen des täglichen Beschaffungsbetriebs verband. Lösungen wurden gemeinsam entwickelt, iterativ verfeinert und kontinuierlich auf Basis von Erfahrungen und Feedback angepasst.

Aus der Zusammenarbeit entstanden außerdem Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung. Lisa, die zu einer der stärksten Fürsprecherinnen für die Verbesserung der Ariba-Nutzererfahrung wurde, half dabei, die Katalog- und Content-Struktur der Plattform zu einem skalierbaren Framework auszubauen, das die indirekten Beschaffungsanforderungen der Organisation unterstützt. Marisa leitete die Entwicklung von Purchasing-Excellence-Standards und übersetzte komplexe Einkaufsrichtlinien in praxisnahe Leitlinien, die auf Jahre hinaus relevant bleiben sollen. Göktürk gab die strategische Richtung vor und stellte sicher, dass sich Prozesse, Governance und Technologie gemeinsam in Richtung einer gemeinsamen Vision weiterentwickelten.

Mit wachsendem Wissen und zunehmender Expertise innerhalb der Organisation wurde die Partnerschaft immer kollaborativer. Die Teammitglieder lernten nicht nur von absolut, sondern brachten auch neue Ideen, Konfigurationen und Ansätze zum Vorteil der Gesamtlösung ein. Der Wissensaustausch entwickelte sich zu einem echten Geben und Nehmen.

Eines der wirkungsvollsten Ergebnisse war die Definition klarer Verantwortlichkeiten. Eine globale „No PO, No Pay“-Richtlinie stärkte die Compliance im Einkauf und standardisierte die Einkaufsabläufe in der gesamten Organisation. In Kombination mit einem robusten Vendor-Management-Framework schuf diese Grundlage mehr Transparenz, erhöhte die Prozesskonsistenz und stellte sicher, dass der Einkauf in den richtigen Phasen des Lieferanten-Onboardings und der Einkaufsentscheidungen eingebunden war.

Das System wurde neu aufgesetzt, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Die GL-Kontenzuordnung beseitigte die Unsicherheit bei den Bestellanfordernern. Anstatt Ariba-Nutzer dazu zu bringen, wie Buchhalter zu denken, erstellte das Team ein UNSPSC-to-GL-Mapping, das automatisch das richtige Konto zuweist. Genehmigungsworkflows wurden neu gestaltet, um sicherzustellen, dass die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit die richtigen Stakeholder erreichen. Custom Forms deckten Geschäftsszenarien ab, die die Standard-Ariba-Funktionalität nicht vollständig unterstützen konnte, darunter Zahlungszieländerungen, Preiseskalationen, Notfallbestellungen und

Einmallieferantenanfragen. SAP Ariba Supplier Lifecycle and Performance wurde umfassend neu gestaltet, um ein strukturiertes Lieferanten-Onboarding, Risikoprüfungen und die Annahme des Code of Conduct zu unterstützen.

Technologie allein war jedoch nie das Ziel. Der Erfolg hing davon ab, dass die Mitarbeitenden neue Arbeitsweisen übernahmen und den Mehrwert hinter den Veränderungen verstanden. Allein im Jahr 2025 lieferte das Team rund 300 Stunden Training in der gesamten Organisation und in mehreren Sprachen. Die Teilnahme war für Besteller verpflichtend. Kurze Video-Tutorials ersetzten umfangreiche Präsentationen, während ein dedizierter interner Knowledge Hub eine zentrale Anlaufstelle für Richtlinien, Reporting, Anleitungen und Best Practices bot. Der Fokus lag nicht allein darauf, Nutzern die Navigation im System beizubringen, sondern Procurement-Wissen aufzubauen und Vertrauen in neue Prozesse zu schaffen. Mit der Zeit begann sich diese Investition in den Kompetenzaufbau auszuzahlen. Je vertrauter die Nutzer mit der Plattform wurden und je stärker die Procurement-Governance in den täglichen Betrieb einfluss, desto deutlicher stieg die Systemnutzung. Teams im gesamten Unternehmen entwickelten ein tieferes Verständnis für ihre Rolle im Beschaffungsprozess, was zu mehr Konsistenz, Transparenz und Accountability führte.

Die Ergebnisse sind keine Projektion. Sie stehen auf der Scorecard.

Mit Stand Februar 2026 verzeichnet die Beschaffungsorganisation von MKS | Atotech 0 % Non-PO-Rechnungsausgaben, 99,9 % der Bestellanforderungen aus Katalogen — verglichen mit einem Branchen-Top-Quartil-Benchmark von 75 % — sowie Ad-hoc-Bestellanforderungen von lediglich 0,04 %. Jede Kennzahl positioniert MKS | Atotech im oder über dem Top-Quartil seiner Branchenvergleichsgruppe.

Hinter diesen Zahlen steht eine Einsparungsentwicklung, die ihre eigene Geschichte erzählt. In den Jahren vor der Transformation waren die jährlichen Einsparungen im indirekten Einkauf gering. Im vergangenen Jahr wuchs dieser Wert erheblich — auf etwa das Zehnfache.

Im gleichen Zeitraum wurde die Lieferantenbasis von mehr als 68.000 aktiven Lieferantendatensätzen auf rund 6.000 konsolidiert, was Governance, Lieferantentransparenz und operative Effizienz deutlich verbesserte.

Das vielleicht bedeutsamste Ergebnis lässt sich jedoch weder in Prozent noch in Dollar messen. Die Beschaffungsorganisation selbst hat sich gewandelt. Ein Team, das einst einen Großteil seiner Zeit mit der Abwicklung von Transaktionen verbrachte, schafft heute weitaus mehr Wert durch strategischen Einkauf, Lieferantenmanagement, Risikominimierung und aktive Zusammenarbeit mit den Fachbereichen.

Lisa Reese, die bereits im Einkauf tätig war, bevor sie die Verantwortung für das Ariba-Team übernahm, bringt diese Transformation nüchtern auf den Punkt: „Endlich kann ich den Mehrwert sehen, den ich für die Organisation leiste.“

Diese Aussage bringt eines der wichtigsten Ergebnisse des Transformationsprozesses auf den Punkt. Bei der Transformation ging es nie ausschließlich um die Implementierung von Technologie. Es ging darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen auf einem höheren Niveau agieren und neue Kompetenzen entwickeln können. Der Fokus lag auf Aktivitäten, die nachhaltigen Business Value generieren.

Die Arbeit ist jedoch noch lange nicht abgeschlossen. Göktürk Simsekol ist der Erste, der das zugibt.

Guided Buying hat den Reifegrad erreicht, den sich das Team vorgestellt hatte, doch in den Bereichen Sourcing und Supplier Lifecycle and Performance liegt noch viel Entwicklungspotenzial. Herausforderungen beim Lieferanten-Login, Verbesserungen der Benutzerfreundlichkeit und Funktionserweiterungen werden weiterhin gemeinsam mit absolut angegangen, bevor zusätzliche Module eingeführt werden. Mit Blick auf die Zukunft stellt die Supply Chain Collaboration über SAP Business Network den nächsten wichtigen Meilenstein dar.

Die Reihenfolge ist kein Zufall.

„Ich möchte keine neue Baustelle eröffnen, bevor die anderen gut im Griff sind“, erklärt Göktürk. „Erst müssen wir abschließen, was wir haben.“ Diese Philosophie hat die Partnerschaft von Anfang an geprägt. Jede Phase hat darauf abgezielt, eine solide Grundlage zu schaffen, bevor weitere Schritte unternommen wurden. Anstatt schnelles Wachstum um seiner selbst willen anzustreben, haben MKS | Atotech und absolut nachhaltigen Fortschritt, User Adoption, Prozessexzellenz und den Reifegrad der Organisation in den Vordergrund gestellt.

Was MKS | Atotech und absolut gemeinsam aufgebaut haben, ist kein fertiges Produkt. Es ist ein sich kontinuierlich weiterentwickelndes Fundament. Die Technologie liefert die Plattform, aber der eigentliche Wert entsteht durch die Menschen, Prozesse und das Wissen, das rund um sie herum aufgebaut wurde.

Der wahre Erfolg der Transformation liegt in der Partnerschaft selbst: ein gemeinsames Bekenntnis zu kontinuierlichem Lernen, stetiger Verbesserung und langfristiger Wertschöpfung. Im Laufe der Jahre entwickelte sich die Beziehung von der Implementierungsunterstützung zu einem kollaborativen Wissensaustausch, bei dem beide Organisationen Ideen einbrachten, Annahmen hinterfragten und gemeinsam an der Lösung komplexer Geschäftsprobleme arbeiteten.

Heute verfügt MKS | Atotech über mehr als eine moderne Beschaffungsplattform. Es hat eine Beschaffungsorganisation, die mit den Kompetenzen, der Governance und dem internen Know-how ausgestattet ist, um sich anzupassen, zu skalieren und sich in den kommenden Jahren kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Was als Ziel begann, SAP Ariba zu optimieren, entwickelte sich zu etwas weit Größerem als einem Technologieprojekt. Es wurde zu einem Blueprint dafür, wie starke Partnerschaften, befähigte Mitarbeitende und kontinuierliche Verbesserung eine Organisation transformieren können. Gemeinsam schufen MKS | Atotech und absolut nicht nur eine erstklassige Beschaffungsplattform, sondern auch das Fundament für zukünftige Innovation, nachhaltiges Wachstum und beständigen Business Value.