

Die Instrumentenwahl

Nimmt man E-Procurement-Erfolgsgeschichten aus Medien und Werbung genauer unter die Lupe, ist festzustellen, dass es sich fast ausschliesslich um Initiativen von Grossunternehmen handelt. Diese profitieren dabei meist von grössenbedingten Vorteilen bei der Beschaffung von C-Gütern – ein Potenzial, das nur wenige mittelgrosse Unternehmen für sich erschliessen können. Reduziert man den Begriff E-Procurement nicht nur auf die Beschaffung von C-Gütern, lassen sich doch einige interessante Einsatzfelder für KMU identifizieren.

Den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen als Folge der Globalisierung und der technologischen Entwicklung hat sich auch der Mittelstand zu stellen. Die spürbarsten Auswirkungen sind der erhöhte Innovations- und Kostendruck. Gerade in gesättigten Märkten sind die Unternehmen dazu gezwungen, sich zu spezialisieren und ihre Kosten zu minimieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. In einem solchen Umfeld kommt der Beschaffung eine grössere Bedeutung zu und sie erhält dadurch mehr Management-Attention. Immer mehr werden beschaffungsseitig Initiativen gestartet, die die Waren-, Informations- und Finanzflüsse sowohl intern wie auch unternehmensübergreifend optimieren sollen. Dabei kommt der Internet-Technologie, im Speziellen E-Procurement- und Supply Chain Management-Lösungen, eine bedeutende Rolle zu.

Christian Tanner

Fachhochschule beider Basel FHBB
4132 Muttenz

Laut der aktuellsten Betriebszählung existieren in der Schweiz etwa 8300 mittelgrosse Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden. Diese Organisationen stossen bei der Entwicklung oder Auswahl möglicher E-Procurement-Lösungen vielfach an Grenzen bezüglich:

- Projektmanagement-Ressourcen,
- IT- und E-Business-Kapazitäten,
- Investitionsbudgets,
- Durchsetzungsmacht gegenüber Lieferanten



Christian Tanner: «*Untersuchungen ergaben, dass gerade die Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe in vielen Unternehmen nach wie vor papierbasiert erfolgen.*»

ten. Diese verfügen über spezifisches E-Business Know-how und stellen meist die für die Unterstützung der Beschaffung erforderliche IT-Infrastruktur bereit.

Technologie-Einsatz ist nie Selbstzweck

Weil der Technologie-Einsatz nie Selbstzweck ist, sollen bei der Auswahl der Instrumente die verfolgten Ziele aus Beschaffungssicht ins Zentrum gestellt werden. Untersuchungen ergaben, dass der Kostendruck und die Lieferantenabhängigkeit bei geschäftskritischen Gütern die drin-

E-Procurement unterstützt die Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens zu seinen Lieferanten mittels elektronischer Medien.

Trotz dieser einschränkenden Rahmenbedingungen bestehen heute Möglichkeiten, wie die Beschaffung in Unternehmen mittlerer Grösse mit modernen Internet-basierten Instrumenten unterstützt werden kann. Insbesondere lohnt sich die Prüfung von Lösungen, die spezialisierte Dienstleister, sogenannte Procurement Service Provider, anbie-



Die Wahl der Instrumente wird massgeblich geprägt von der strategischen Bedeutung der Güter in der eigenen Leistungserstellung und von deren Beschaffungskomplexität. Bilder: feu/FHBB

gendsten Probleme in den Beschaffungsabteilungen sind. Nachfolgend sollen einige wichtige Ansatzpunkte aufgegriffen werden, wie man mittels moderner Internet-basierter Instrumente diesen Problemstellungen begegnen kann:

- Bessere Lieferantenauswahl,
- Optimierung der Bestellprozesse und administrative Entlastung der Beteiligten,
- Reduktion der Gestehungskosten,
- Stärkere Bindung der Lieferanten an das Unternehmen.

Im Rahmen dieses Artikels ist keine vertiefte und differenzierte Betrachtung möglich. Vielmehr sollen den Beschaffungsverantwortlichen mögliche Instrumente und ihre Wirkungsfelder aufgezeigt werden.

Bessere Lieferantenauswahl

In einem dynamischen, globalen Wirtschaftsumfeld kommt der Identifikation der bestmöglichen Lieferquellen eine hohe Bedeutung zu. Zur Unterstützung solcher Aktivitäten bestehen zahlreiche, niederschwellige Möglichkeiten:

- Passives Sourcing - Beschaffungsabteilungen publizieren ihre Beschaffungspolitik, Anforderungen, Spezifikationen und Bedarfe auf der firmeneigenen Website,
- Online-Datenbanken und Marktplätze mit Abnehmer- und Lieferantenverzeichnissen,
- Online-Ausschreibungsplattformen

Günstigere Einkaufskonditionen

Für Bedarfe, die einem starken Wettbewerb ausgesetzt sind und für Zulieferer ein relevantes Volumen aufweisen, lassen sich durch folgende Instrumente bedeutende Einsparungen erzielen:

- Ausschreibung des Bedarfs auf einer Online-Plattform,
- Durchführung einer Online-Einkaufsauction durch spezialisierten Dienstleister

Verfügt das einzelne Unternehmen alleine nicht über das erforderliche Volumen, kann die Bündelung des Bedarfs innerhalb einer Einkaufsgemeinschaft geprüft werden, wobei die erhöhten Koordinationskosten berücksichtigt werden müssen.

Im Bereich der indirekten Güter und C-Teile existieren bereits Einkaufsdienstleister, welche die Nachfrage verschiedener KMU bündeln und diesen dadurch günstigere Konditionen anbieten können, als wenn diese die Materialien direkt einkaufen würden.

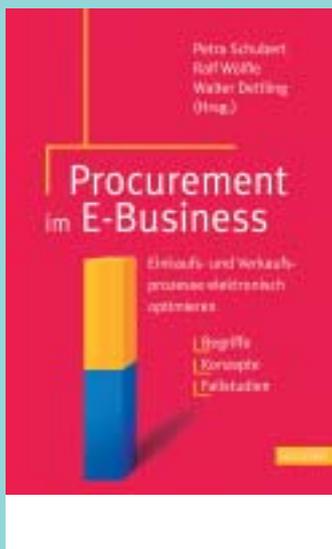
Effizienterer Bestellprozess

Unternehmen, die die operativen Bestelldaten in ihrem ERP festhalten, verfügen in der Regel über einen schlanken Bestellprozess. Bei sporadischen Beschaffungen und im Bereich der indirekten Güter stellt sich lediglich die Frage nach dem Aufwand für die entsprechende Datenpflege. Bei Gütern, deren Bestellprozess nicht im ERP abgebildet wird, herrschen meist hohe Ineffizienzen durch Medienbrüche und mangelnde Datenqualität. Die Prozesskosten für C-Güter stehen dabei in einem ungünstigen Verhältnis

Procurement im E-Business

Petra Schubert, Ralf Wölfle und Walter Dettling beschrieben in diesem Buch das elektronische Optimieren von Einkaufs- und Verkaufsprozessen. Die in diesem Buch enthaltenen Case Studies wurden an der E-Procurement-Konferenz der Orbit/Comdex Europe 2002 in Basel präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch E-Business-Experten der TU München, der Universität Münster, der Berufsakademie Lörrach, der Universität St. Gallen und Partnerschulen der Academy.

Carl Hanser Verlag, München, Wien
www.hanser.de
ISBN 3-446-22107-7



Das Buch für E-Procurement-Interessenten.

Info

Fachhochschule beider Basel
4132 Muttenz
Tel. 061 467 42 42
Fax 061 467 44 60
information@fhbb.ch

zum Bestellwert. Hier setzen die meisten E-Procurement-Systeme an. Die Ausprägung einer Lösung wird stark beeinflusst durch die Struktur der Unternehmung und die vom Management geforderte Prozess- und Kostensteuerung. Für mittlere Unternehmen können folgende Lösungen in Erwägung gezogen werden:

- Desktop Purchasing System, das durch einen Dienstleister betrieben wird (sogenanntes Application Service Providing),
- Abwicklung der Beschaffung auf einem Online-Marktplatz,
- Online-Shops von Lieferanten, die Genehmigungs-Workflows und Auswertungsmöglichkeiten (nach Materialgruppe, Kostenstelle etc.) anbieten

Effizienterer Bezahlprozess

Untersuchungen ergaben, dass gerade die Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe in vielen Unternehmen nach wie vor papierbasiert erfolgen, Medienbrüche aufweisen und deshalb unverhältnismässig viel Kapazitäten binden. Je nach Systemunterstützung des vorgängigen Bestellprozesses und Bestellfrequenz eignen sich unterschiedlich Instrumente:

- Austausch von Bestell- und Rechnungsdaten mit Lieferanten über einen Dienstleister (z.B. Handelsplatz). Dadurch muss die Schnittstelle nur zu einem Partner und nicht zu jedem Zulieferer einzeln eingerichtet werden.
- Einsatz einer Purchasing Card für die Beschaffung von indirekten C-Materialien, Elektronische Rechnungsstellung und Bezahlung (EBPP - Electronic Bill Presentation & Payment)

Erhöhte Lieferantenbindung

Initiativen zur Unterstützung von gemeinsamen unternehmensübergreifenden Prozessen sind ein Bekenntnis zur Bedeutung einer Geschäftsbeziehung. Diverse Internet-basierte Instrumente können dazu beitragen, Abläufe und Aktivitäten zu optimieren und Wissen auszutauschen:

- Integration der Systeme und Austausch von Bestell- und Rechnungsdaten über einen Dienstleister (z.B. Handelsplatz) bei hoher Bestellfrequenz,
- Einsatz eines selbst betriebenen oder virtuellen Extranets zur Unterstützung der Zusammenarbeit in der Produktentwicklung und in Projekten oder um Lieferanten Verfügbarkeits-, Planungs- und Qualitätsdaten bereit zu stellen

DAS BUCH ZUM BEITRAG



Darstellung der Lösungsansätze in der Beschaffungsportfoliomatrix von Kraljic.

Die Instrumentenwahl – eine strategische Entscheidung

Die Wahl der Instrumente wird massgeblich geprägt von der strategischen Bedeutung der Güter in der eigenen Leistungserstellung und von deren Beschaffungskomplexität. Deshalb sollen abschliessend die Lösungsansätze in der Beschaffungsportfoliomatrix von Kraljic dargestellt werden.

Erweiterte Anforderungen

Lieferanten erkennen zunehmend den Wert und das Erfordernis, neben den eigentlichen Leistungen und Produkten, Instrumente und Informationen in einer Qualität

anzubieten, die es ihren Kunden ermöglichen, ihre Beschaffungsprozesse zu optimieren. Dies manifestiert sich in ausgereifteren Online-Shop-Lösungen, die Kundenprozesse unterstützen und in der steigenden Zahl von Systemintegrationen und Anbindungen an Handelsplätzen. Grosser Nachholbedarf besteht in der Bereitstellung und Qualität elektronischer Artikeldaten.

Alle diese Entwicklungen erfordern ein erweitertes Aufgaben- und Know-how-Spektrum in den Beschaffungsabteilungen, damit zukunftsorientierte und effiziente Formen der Lieferantenzusammenarbeit für das Unternehmen definiert werden können.

Autor:

Christian Tanner ist E-Business-Berater am Institut für angewandte Betriebsökonomie, dem E-Business-Kompetenzzentrum der Fachhochschule beider Basel (FHBB). Seine Schwerpunkte liegen in der Konzeption von E-Business-Geschäftskonzepten und im Coaching von E-Business-Projekten.

FHBB – Fachhochschule beider Basel

Die FHBB ist das Leadinghouse der Ecademy, dem nationalen Kompetenznetz der Schweizer Fachhochschulen für E-Business und eGovernment. In dieser Funktion koordiniert sie diverse E-Business-Nachdiplomkurse sowie den E-Business Fachkongress im Rahmen der Orbit/Comdex Europe in Basel.

Das Institut für angewandte Betriebsökonomie der FHBB betreibt ein Kompetenzzentrum für E-Business, das mit Forschungs- und Dienstleistungsprojekten aktuelle Entwicklungen im E-Business verfolgt. Durch die Vernetzung mit anderen Hochschulen, mit Leistungsanbietern und –nachfragern wird Konzept- und Erfahrungswissen aufgenommen und systematisch aufbereitet. Dieses wird auch Interessenten ausserhalb der Fachhochschule in Form von Fallstudien und Aufsätzen durch Publikationen, Online-Services, Workshops und individuelle Beratungen zugänglich gemacht, mit dem übergeordneten Ziel, die Informationsgesellschaft Schweiz zu fördern.

Internet:
www.e-business.fhbb.ch
www.ecademy.ch

FOKUS

Büter-Hubtische

- Hydraulikhebebühnen
- Flachhubtische
- Verladehebebühnen
- Autohebebühnen
- Anlagenhebebühnen
- Unterflurhebetische
- Wasserhydrhubtische
- Hubarbeitsbühnen
- Kippvorrichtungen
- Sonderhubtische



COMPARK

COMPARK AG
 Bahnstrasse 102
 Postfach
 8105 Regensdorf

Ihr Partner für hydr. Hebeteknik
 Telefon 01 / 840 36 26
 Telefax 01 / 840 55 80
www.compark.ch

Besser mit System.

ARNOLD Verladessysteme

Gebäude-Rammschutz-Pufferungen

Postfach 300104 · D-70441 Stuttgart · Telefon 0711-8140 59
 Telefax 0711-8142 83 · www.arnold-verladessysteme.de