

Elektronische Beschaffung

Ganzheitliches, partnerorientiertes Vorgehen zahlt sich aus

In den letzten Jahren wurde im E-Procurement still und leise optimiert. Grossprojekte bildeten eher die Ausnahme. Im E-Invoicing war hingegen mehr Dynamik spürbar. Gerade hier zeigt sich der Wert interessanter B2B-Netzwerke – sie können den Umstieg auf den elektronischen Geschäftsverkehr beschleunigen.

Vor zwei Jahren untersuchte das Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz die Bedeutung der IT in der Beschaffung der Top-200-Unternehmen in der Schweiz. Damals wollten über 12% der antwortenden Un-

Prof. Christian Tanner

ternehmen in den Jahren 2006 und 2007 mehr als eine halbe Million Schweizer Franken pro Jahr in die Weiterentwicklung der Informationstechnologie (IT) in der Beschaffung investieren. Weitere 22% gaben an, dafür mehr als 250000 Schweizer Franken pro Jahr einsetzen zu wollen. Nun, zwei Jahre später, ist der Zeitpunkt gekommen, um die Entwicklungen sowie die aktuelle Situation in der elektronisch unterstützten Beschaffung (E-Procurement) in der Schweiz zu beleuchten, Handlungsbedarf zu identifizieren und einen Ausblick zu wagen.

Entwicklungen der letzten zwei Jahre

Laut der Studie sollten die erwähnten Investitionsbeträge in der strategischen Beschaffung hauptsächlich in die Verbesserung der Steuerung und in die Transparenz fließen. Die Mehrheit der Studienteilnehmer beabsichtigte, mittels Informationstechnologie die Analyse der Ausgaben sowie die Lieferantenbeurteilung weiterzuentwickeln. In der operativen Beschaffung sollte die IT stärker zur effizienteren Bestellabwicklung

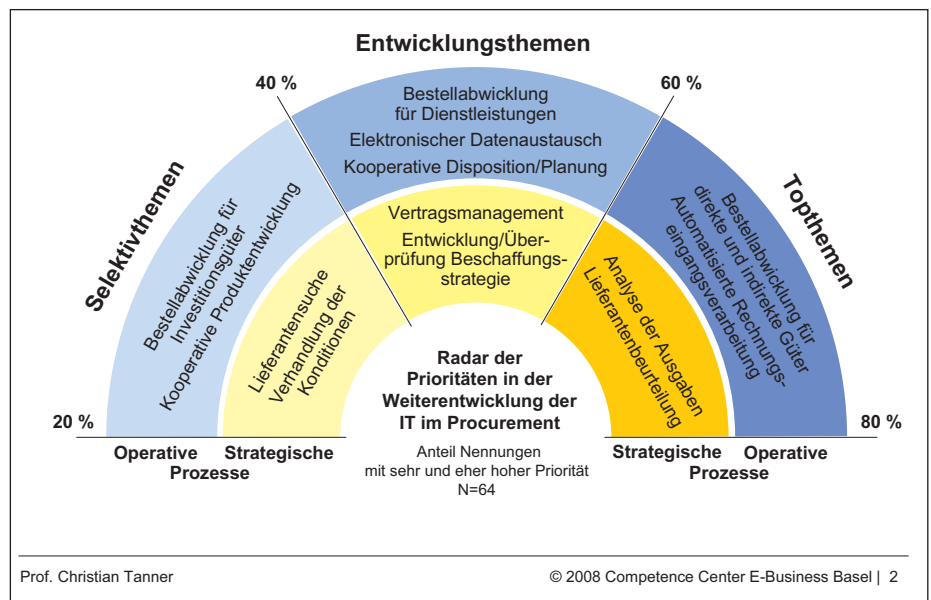


Abb. 1: Schwerpunkte in der Weiterentwicklung der IT-Nutzung in der Beschaffung.

direkter und indirekter Güter, aber auch zur automatisierten Rechnungseingangsverarbeitung genutzt werden (siehe Tophemen in Abbildung 1).

Hört man sich bei Beschaffungsorganisationen und Lösungsanbietern um, ist festzustellen, dass in den vergangenen zwei Jahren zwar still und leise optimiert und erweitert wurde, aber nicht im geplanten Umfang. Grössere E-Procurement- oder Supplier-Relationship-Management-Projekte bildeten die Ausnahme. Sichtlich mehr Projekte wurden zur Einführung der elektronischen Rechnungsabwicklung (E-Invoicing) gestartet. Dieses Thema ist wegen der starken Marktaktivitäten der E-Invoicing-Service-Provider und verschiedenen Initiativen wie dem swissDIGIN-Forum (swiss Digital Invoice, www.swissdigin.ch), dem GS1 oder der Arbeitsgruppe der economiesuisse aktuell sehr präsent im Markt. Zudem ist es ein Optimierungsfeld, das nicht nur von der Beschaffung, sondern verstärkt auch von den Finanzabteilungen vorangetrieben wird.

Bei E-Procurement- und E-Invoicing-Projekten ist festzustellen: Es dauert oft länger als vorgesehen, bis sie in der Organisation aufgesetzt sind und sie werden selten in der geplanten Zeit abgeschlossen. Ein Makel, der aber laut einer Studie

von Caggemini über 80% aller IT-Projekte anhafte.

Gründe für die dezente Ausbreitung

Obwohl der Markt eine Vielzahl von Lösungen zur unternehmensübergreifenden Optimierung der Beschaffungsprozesse bietet, ist eine zögerliche Verbreitung und Nutzung festzustellen. Die nachfolgende Liste liefert mögliche Gründe für diese Zurückhaltung und kann bei der Konzeption eigener Projekte Unterstützung bieten.

a) Generelle Gründe

Die rekordhohe Kapazitätsauslastung der Wirtschaft in den letzten zwei Jahren dürfte ein wichtiger Grund sein, weshalb personalintensive Organisations- und IT-Projekte nur zögerlich initiiert wurden. Die betroffenen Fachbereiche verfügten nicht über die erforderlichen Ressourcen, um solche Projekte vorwärtszutreiben.

b) Beschaffungsinterne Gründe

Das mangelnde Wissen über vorhandene Lösungen sowie deren Möglichkeiten und Grenzen ist ein hemmender Faktor. Oft ist es für Entscheidungsträger schwierig zu identifizieren, welche Anbieter in welchen

Prozessen wirklich Unterstützung bieten können und auch zum vorhandenen System passen. Hinderlich wirken sich auch bestehende Anreizmodelle aus. Wer nur für erzielte Einkaufspreisreduktionen honoriert wird, ist schwerlich für Projekte zur Prozessoptimierung zu gewinnen.

c) Unternehmensinterne Gründe

Für die ganzheitliche Optimierung des Beschaffungsprozesses ist eine abteilungsübergreifende Koordination nötig. Dabei treffen unterschiedliche Kulturen, Vorstellungen und Interessen aufeinander, was zu zeitraubenden Klärungsprozessen führt. Die Implementierung von Lösungen sollte auf einem gemeinsamen Verständnis basieren. Dies ist auch eine zentrale Erkenntnis des letzten swissDIGIN-Forums, das sich mit der Bedeutung der vorgelagerten Prozesse für die effiziente elektronische Rechnungsabwicklung auseinandersetzt.

d) Unternehmensübergreifende Gründe

E-Procurement oder E-Invoicing sind keine unternehmensinternen Projekte. Ihr Erfolg hängt massgeblich davon ab, inwieweit die Lieferanten für die Lösung gewonnen werden können. Das braucht eine oft unterschätzte Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit. Auch die Abstimmung unter den beteiligten Parteien wie Software-Anbieter, Berater, Service-Provider und Lieferanten benötigt ihre Zeit.

Konsequenz zahlt sich aus

E-Procurement ist von anderen, neuen Buzzwords aus den Medien verdrängt worden, ist aber in den Unternehmen weiterhin ein Thema. Die oben erwähnten Gründe dokumentieren, dass vieles im Stillen abgestimmt werden muss. Der grosse Wurf gelingt nicht auf die Schnelle. Erfolgversprechend sind Projekte, die sich konsequent an einer übergeordneten Unternehmensstrategie ausrichten und damit auch Anknüpfungspunkte für Bereiche ausserhalb der Beschaffungsorganisation bieten. Dies ist speziell von Bedeutung, wenn der ganze Beschaffungsprozess bis zur Bezahlung optimiert werden soll, wo die Finanzen zu einem wichtigen internen Projektpartner werden. Wesentliche Grundpfeiler eines tragfähigen E-Procurement-Konzepts sind auch für Lieferanten passende und finanziell tragbare Anbindungsmöglichkeiten sowie die Nutzung breit abgestützter Standards. Erst dadurch

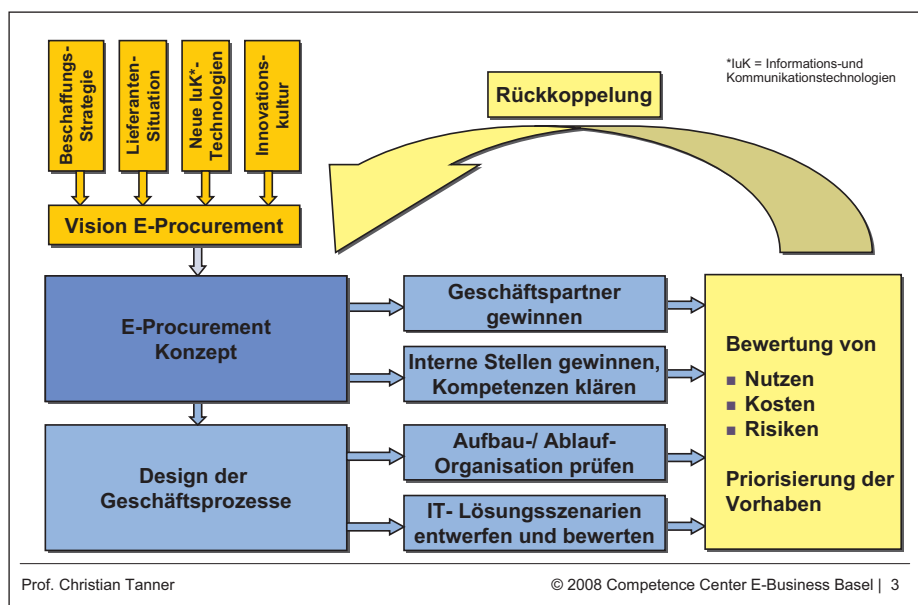


Abb. 2: Vorgehensmodell für die Entwicklung eines E-Procurement-Konzepts.

wird es möglich, Lieferanten in grosser Zahl zu integrieren und einen wesentlichen Teil der Prozesse elektronisch abzubilden (siehe Abbildung 2).

Ausblick

Business-Software-Anbieter erweitern ihre Lösungen laufend mit Funktionalitäten, die es der Beschaffung erlauben, weitere Optimierungen voranzutreiben. Die elektronische Einbindung der Lieferanten in die Prozesse ist damit aber nicht gelöst. Hier liegt der Mehrwert von B2B-Netzwerken wie z.B. Conextrade von Swisscom IT Ser-

vices oder io-market. Über klar definierte Schnittstellen können zahlreiche Partner schnell in die Prozesse eingebunden werden. Dies reduziert den technischen Koordinationsaufwand und kann dadurch die Verbreitung des elektronischen Geschäftsverkehrs beschleunigen. Es ist davon auszugehen, dass das Bedürfnis nach solchen Transaktionsplattformen in den nächsten Jahren steigen wird.

Zahlreiche Beschaffungsorganisationen werden auf der Suche nach Quick-Wins vermehrt E-Sourcing-Lösungen einsetzen. Die Nutzung solcher Lösungen ist ohne technische Integration möglich und erhöht die Effizienz und Transparenz bei der Lieferantenselektion. Deshalb sind webbasierte Ausschreibepattformen wie z.B. Sourcing-Parts auch für KMU mit grösseren Bedarfen interessant.

Fortsetzung auf Seite 11

Studie «Bedeutung der IT in der Beschaffung»

Die Studie «Bedeutung der IT in der Beschaffung der Top 200 Unternehmen der Schweiz» aus dem Jahr 2006 ist kostenlos erhältlich unter www.b2b-forum.ch.

swissDIGIN-Forum

Das swissDIGIN-Forum (swiss Digital Invoice) ist eine Plattform zur Förderung des Austauschs von branchenneutralen elektronischen Rechnungen zwischen Unternehmen in der Schweiz. Das Forum wird vom Competence Center E-Business Basel der FHNW geleitet und von namhaften Unternehmen unterstützt. Kostenlose Informationen, Leitfäden, Handlungsempfehlungen sind zu finden unter www.swissdigin.ch.

Prof. Christian Tanner



ist Dozent und Berater für E-Business, E-Procurement und Projektmanagement im Competence Center E-Business Basel des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

christian.tanner@fhnw.ch

Ein Blick über die Landesgrenzen zeigt, dass in Europa auf politischer Ebene die Themen E-Procurement und E-Invoicing im Rahmen der Lissabon-Agenda 2010 stark gefördert werden. Millionenbeträge fließen in Projekte zur Standardisierung und Harmonisierung der Beschaffungsprozesse. Ob die Initiativen ihr Ziel erreichen, muss sich noch weisen. Aber sie dürften den Wettbewerb und Investitionen in E-Procurement und E-Invoicing stimulieren. Derart konzertierte politische Aktivitäten sucht man in der Schweiz noch vergeblich. Hier ist die einem internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzte Privatindustrie klar der Taktgeber. Für die breite Sensibilisierung wäre aber eine stärkere politische Aufmerksamkeit wünschenswert. ■

Literatur

Cappgemini (2008), IT-Trends 2008

swissDIGIN (2008), Merkblatt zur «Bedeutung der vorgelagerten Prozesse für die effiziente elektronische Rechnungsabwicklung»

Tanner Christian, Wölfle Ralf, Quade Michael (2006), Bedeutung der IT in der Beschaffung der Top 200 Unternehmen der Schweiz, Competence Center E-Business Basel, FHNW