

# Dauerhafter Erfolg im E-Procurement

E-Procurement-Projekte sind Drahtseilakte. Es gilt, zahlreiche interne und externe Beteiligte mit unterschiedlichsten Interessen für neue Lösungen zu gewinnen. Dabei müssen sie oft liebgewonnene Gewohnheiten aufgeben. In einem solchen Umfeld sind Good Practices, Standards und spezialisierte Dienstleister jene Netze, die Sicherheit geben können. Wer diese bei der Konzeption gebührend berücksichtigt, hat einen besseren Stand und gute Aussichten auf effiziente, akzeptierte und tragfähige Lösungen.

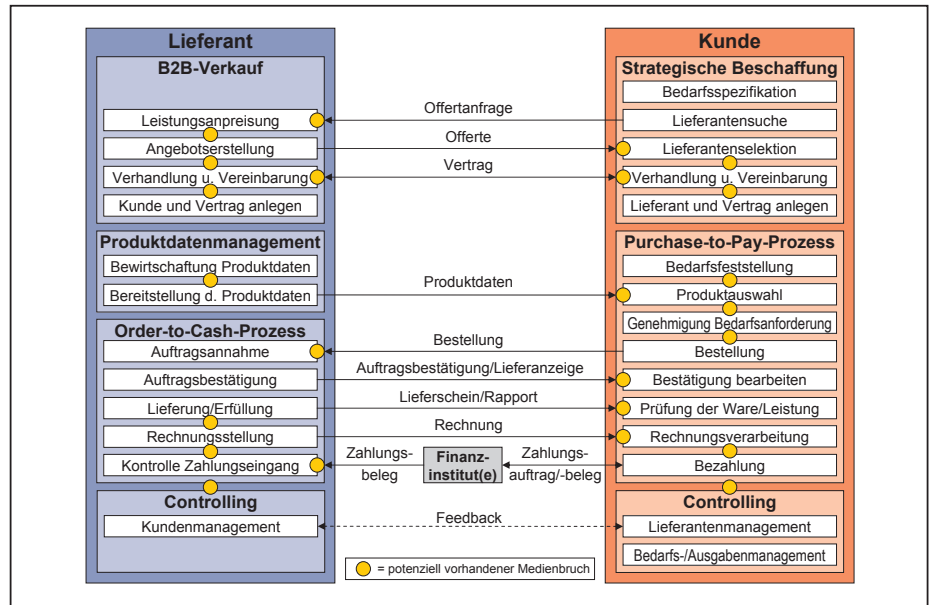


Abbildung 1: Dokumenten- und Datenaustausch in der Kunden-Lieferanten-Beziehung.

Damit die Prozesse zwischen Kunden und Lieferanten ineinandergreifen können, müssen zahlreiche Geschäftsdokumente und Daten ausgetauscht werden. Obwohl in vielen Fällen auf beiden Seiten strukturierte, elektronische Daten verfügbar sind,

**Prof. Christian Tanner**

werden diese meist auf Papier oder in unstrukturierter Form (Fax, E-Mail etc.) übermittelt. Dadurch entstehen für die einzelnen Parteien Ineffizienzen, die nicht sein müssten. Hier finden sich unter anderem Ansatzpunkte für Optimierungen mittels Informationstechnologie und somit für E-Procurement-Lösungen.

Dieser Artikel stellt nach einer einführenden Beleuchtung der Interaktion in der Kunden-Lieferanten-Beziehung die zentralen Elemente des darauf aufbauenden E-Procurement-Konzepts vor. Zudem werden wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung beschrieben, die den dauerhaften Erfolg von Lösungen begünstigen.

## Interaktion in der Kunden-Lieferanten-Beziehung

Bei den strategischen Beschaffungsprozessen (vgl. Abbildung 1) steht die effiziente

und transparente Identifikation der besten Lieferquelle im Vordergrund. Auf Basis einer klaren Bedarfsspezifikation sollen potenzielle Lieferanten gesucht und selektiert werden können. Der verhandelte Vertrag mit dem ausgewählten Lieferanten bildet die Grundlage für die operative Abwicklung der Prozesse und für das Controlling der Lieferantenperformance.

Einwandfreie, übereinstimmende Produktdaten bilden eine wesentliche Grundlage für die korrekte Bestell- bzw. Auftragsabwicklung und Rechnungsstellung. Weil die Beschaffungsorganisationen bestrebt sind, den Aufwand für die Stammdatenbewirtschaftung möglichst gering zu halten, werden die Lieferanten bezüglich Produktdatenmanagement zunehmend in die Pflicht genommen.

Ist eine Lieferantenbeziehung etabliert, folgen in der Regel wiederkehrende operative Einkaufsprozesse. Werden die hierzu erforderlichen Daten unstrukturiert und die Dokumente in Papierform ausgetauscht, weisen die Abläufe zahlreiche Medienbrüche auf. Die Folge sind manuelle Mehrfacherfassungen von Daten, was unnötige Kosten und lange Durchlaufzeiten verursacht. Beschaffungsorganisationen mit hohen Transaktionszahlen streben deshalb an, die Prozesse von der Bestellung bis zur Zahlungsfreigabe (Purchase-to-Pay-Prozess) weitgehend zu automatisieren.

Die Lieferanten auf ihrer Seite sind interessiert, die Dauer vom Auftragseingang bis zum Zahlungseingang zu verkürzen (Order-to-Cash-Prozess).

Mittels Controlling wird überprüft, ob die von den Lieferanten erbrachten Leistungen mit den vereinbarten übereinstimmen. Darauf bauen das Feedback mit den Lieferanten und mögliche Entwicklungsmaßnahmen auf. Dies sind zentrale Prozesse des Supplier Relationship Management (SRM), das als gesamtheitliches Konzept die Optimierung der Lieferantenbeziehungen zum Ziel hat.

Das in Abbildung 1 dargestellte Business-Szenario zeigt ein generisches Zusammenspiel der Kunden-Lieferanten-Prozesse. Für die konkrete Ausgestaltung elektronischer Prozesse im E-Procurement gilt es, relevante, spezifische Anforderungen zu identifizieren. Diese können sich, je nach Beschaffungsvolumen, Produkttyp (Direkte Güter, Indirekte Güter, Dienstleistungen) sowie nach gesetzlichen oder branchenspezifischen Anforderungen, unterscheiden.

## Das E-Procurement-Konzept

Bevor das E-Procurement-Konzept und die Prozesse zu seiner Umsetzung erläutert werden, wird einleitend E-Procurement als zentraler Begriff geklärt.

E-Procurement unterstützt die Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens zu seinen Lieferanten durch elektronische Medien. Nach diesem sehr weitreichenden Verständnis kann E-Procurement sowohl strategische als auch operative Beschaffungsprozesse umfassen. Diese können sich auf jede Art von Vorleistungen beziehen, die eine Organisation auf dem Markt einkauft. Der Begriff deckt vollintegrierte E-Procurement-Lösungen ebenso ab wie die einfache Bestellung eines Produktes im Onlineshop eines Lieferanten.

Für den zielgerichteten und Nutzen stiftenden Einsatz von Informationstechnologie in der Beschaffung bedarf es eines fundierten E-Procurement-Konzepts (vgl. Abbildung 2). Dieses berücksichtigt die übergeordneten Strategien, die Entwicklungen in der Informationstechnologie und auf den Beschaffungsmärkten sowie die internen Kompetenzen und die Veränderungskultur der Organisation. Das Konzept baut auf vier Sichtweisen auf: Die *Geschäftssicht* definiert die Ziele für E-Procurement und ordnet den Beteiligten die Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu. Die Bedarfe der Organisation werden kategorisiert und die dafür passenden Beschaffungsstrategien abgeleitet. Zudem wird festgelegt, welche Kompetenzen bei den Mitarbeitenden noch zu entwickeln sind und wie sie für die Nutzung der Lösung gewon-

nen werden sollen. Die *Organisations- und Prozesssicht* legt fest, wie die Prozesse zwischen den Beteiligten arbeitsteilig organisiert werden und welche Veränderungen dies bezüglich Aufbau- und Prozessorganisation hat. Um den Wandel erfolgreich zu bewältigen, müssen auch wirksame Change-Management-Massnahmen bestimmt werden. Die *Applikationssicht* beschreibt die Aufteilung der Funktionen und Daten zur Unterstützung der definierten Prozesse auf die beteiligten Informationssysteme. Ein wichtiger Bestandteil ist der Umfang und die Form der Integration der internen und externen Informationssysteme. Die *technische Sicht* detailliert schliesslich die Verteilung der Applikationen auf Hardwaresysteme sowie deren Einbindung in ein Netzwerk oder einen Netzwerkverbund.

Auf dieser Grundlage werden *strategische Beschaffungsprozesse* und *operative Purchase-to-Pay-Prozesse* mit Informationstechnologie umgesetzt. Damit diese regelkonform und effizient ablaufen können, werden diverse *Unterstützungsprozesse* benötigt.

Im Rahmen des *E-Procurement-Controllings* werden die Lieferantenperformance gemessen, Bedarfe und Ausgaben analysiert und die Erreichung der E-Procurement-Ziele überprüft. Damit schliesst sich der Regelkreis zum E-Procurement-Konzept.

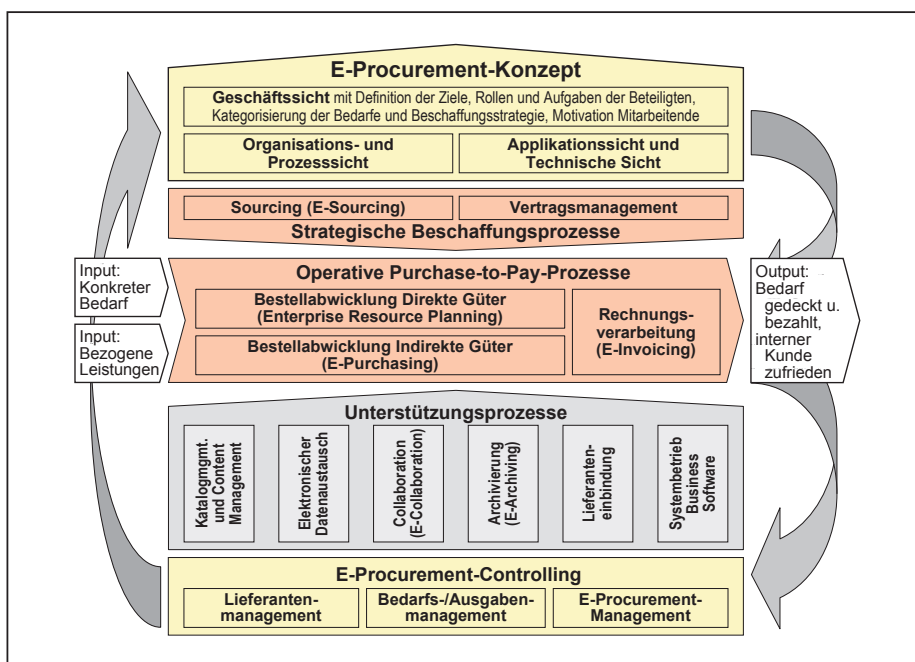


Abbildung 2: Das E-Procurement-Konzept und die Prozesse zu seiner Umsetzung.

### Faktoren für dauerhaften Erfolg

Heute kann auf ein Jahrzehnt Erfahrungen im E-Procurement zurückgegriffen werden und es haben sich zentrale Erfolgsfaktoren für langfristig tragfähige Lösungen herauskristallisiert.

*Partizipation* ist ein wesentlicher Schlüssel erfolgreicher E-Procurement-Lösungen. Nur über die breite Nutzung und Akzeptanz der Lösung bei den Mitarbeitenden und Lieferanten können die in Aussicht stehenden Nutzenpotenziale ausgeschöpft werden. Das Konzept muss dem Rechnung tragen und darf die Bereitschaft der Beteiligten nicht überschätzen. Solche Veränderungsprozesse benötigen häufig mehr Zeit, als im Business Case geplant wurde.

Damit die Veränderung schrittweise erfolgen kann, empfiehlt es sich, die E-Procurement-Lösungen als *modulares Kon-*

Fortsetzung auf Seite 13

**Prof. Christian Tanner**

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](mailto:christian.tanner@fhnw.ch)

**Literatur und Fallstudien**

Ein ausführlicher Artikel und Fallstudien zu E-Procurement-Lösungen von Schindler und UBS sind in folgendem Buch zu finden:

Tanner, Christian (2009): *Dauerhafter Erfolg im E-Procurement in: Wölfle, Ralf; Schubert, Petra (Hrsg.), Dauerhafter Erfolg mit Business-Software*, S. 151 bis 160, München: Carl Hanser Verlag, 2009.

**eXperience Online**

Kostenlose Datenbank mit über 400 Fallstudien zu IT- und E-Business-Lösungen, darunter auch zahlreiche zum Thema E-Procurement. [www.eXperience-online.ch](http://www.eXperience-online.ch)

Fortsetzung von Seite 11

zept aufzubauen. Dies ermöglicht einen systematischen Ausbau in gut zu bewältigenden Etappen. Das Ausrollen der Lösung kann funktional, geografisch oder bezüglich Benutzerkreis oder Geschäftspartner erfolgen.

Grundsätzlich sollte auf *Standards* und bewährte Verfahren gesetzt werden. Das reduziert den Entwicklungs- und Abstimmungsaufwand und begünstigt ebenfalls den Roll-out der Lösung.

Die Tiefe und die Kosten der *Integration* sind im E-Procurement ebenfalls entscheidende Erfolgsfaktoren. Bei der Lösungswahl ist deshalb entscheidend, ob auf eine umfassende Lösung oder auf diverse funktionale Best-of-Breed-Lösungen gesetzt wird. Für die Integration möglichst vieler Lieferanten lohnt es sich, die Dienste eines E-Procurement-Service-Providers zu nutzen, der eine B2B-Integrationsplattform betreibt. Sein Angebot muss sich gegenüber dem Eigenbetrieb

durch klare Vorteile in Bezug auf Kosten, Know-how und Akzeptanz auszeichnen. Eine wichtige Rolle spielt auch das Spektrum an lieferantengerechten Integrationsmöglichkeiten zu für Lieferanten vertretbaren Kosten. Hier sollte sich zeigen, dass die Beschaffungsorganisation die Bereitstellung strukturierter, elektronischer Daten als zusätzliche Dienstleistung ihrer Lieferanten versteht, die auch ihren Preis hat.

Für eine erfolgreiche Nutzung der Lösung im Unternehmen sind die Kommunikation sowie der Einbezug und die Schulung der Benutzer entscheidend. Auch der Gestaltung einer schlanken Supportorganisation ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Die Nutzung der Lösung sollte für die Mitarbeitenden Vorteile bringen und in den Mitarbeitendenzielen mit sinnvollen, messbaren Kennzahlen eingefordert werden.

Die Dynamik im Markt für E-Procurement-Lösungen erfordert eine kontinuierliche Überprüfung der eigenen Lösung

SVME Fachseminar

#### E-Procurement:

*Aktueller Stand – Trends – Potenziale»*

Zu diesem Thema hat der SVME seit dem letzten Jahr ein Fachseminar im Angebot, das den Teilnehmenden die Gelegenheit bietet, sich aus erster Hand über die aktuellen Trends und Entwicklungen im E-Procurement zu informieren.

Durchführung:

28. Oktober 2010 , 09.00–16.30 Uhr

Ort:

Balsberg Avireal Business Center, Kloten

Anmeldung unter [www.svme.ch](http://www.svme.ch)

bezüglich Nutzungsgrad, Anwenderzufriedenheit, Zielerreichung, Kosten, Funktionsumfang und Technologie. Wenn Optimierungsmöglichkeiten regelmässig in Konzept und Prozesse einfließen, ist die wichtigste Voraussetzung für dauerhaften Erfolg gegeben. ■