

E-Procurement – Lieferanten- einbindung als Erfolgsfaktor

Die mangelnde Lieferantenbereitschaft sei ein wesentlicher Grund, weshalb so manche E-Procurement-Initiative ins Stocken geraten ist, argumentierten viele grossen Beschaffungsorganisationen im vergangenen Jahr. Dies veranlasste die FHBB im Rahmen des von soft[net] und der UBS unterstützten Projekts «E-Supplier», die Situation der Zulieferbetriebe im E-Procurement zu untersuchen. Die mentale Bereitschaft ist bei vielen Lieferanten zwar gegeben, hingegen bestehen Defizite in den Bereichen Know-how, Prozesse und Systeme. Zudem greifen die vorgehaltenen Lösungen oft zu kurz und belasten die Lieferanten unverhältnismässig stark. Aber auch auf Seite der Beschaffungsorganisationen sind Mängel zu erkennen; speziell in der Systematik der Ansprache und Einbindung ihrer Lieferanten.

Die Versprechungen von E-Procurement tönen verlockend: Prozesskosteneinsparungen, erhöhte Ausgaben-Transparenz sowie Einkaufskostenreduktionen durch Bündelung, Kontrakteinhaltung und neue

Christian Tanner

Verhandlungsinstrumente. Um dem zunehmenden Kostendruck zu begegnen, starteten viele Grossunternehmen in den letzten Jahren E-Procurement-Initiativen. Die anfängliche Euphorie legte sich schnell, denn bald wurde erkannt, dass die Früchte doch höher hängen als angenommen. Überschätzt wurde einerseits die eigene Bereitschaft zur Veränderung und andererseits jene der Lieferanten zur

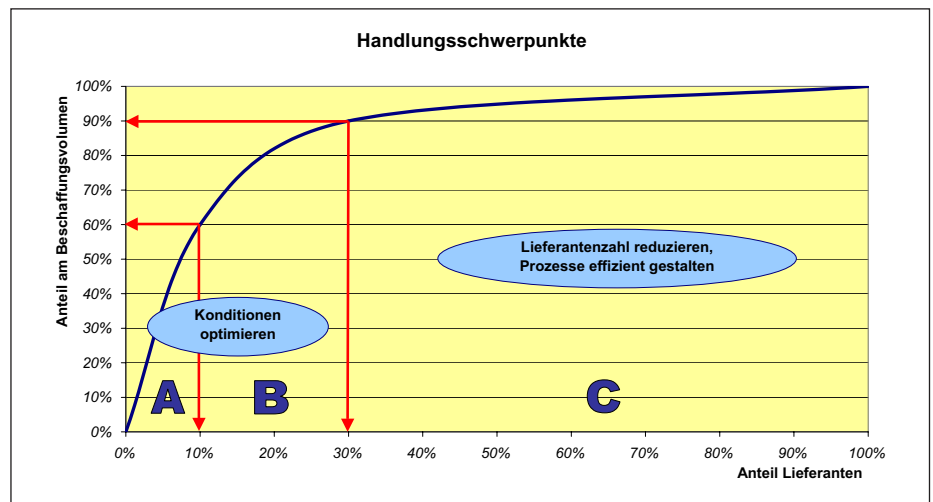


Abbildung 1: Handlungsschwerpunkte im E-Procurement.

elektronischen Unterstützung von E-Procurement-Lösungen. Überrascht wurden die meisten vom Aufwand, den der Unterhalt und das Management eines solchen Beschaffungssystems mit sich bringen. Kurz, die von Lösungsanbietern versprochenen Optimierungspotenziale konnten bisher nur von wenigen Unternehmen im erwarteten Umfang realisiert werden.

Im Rahmen des Projekts «E-Supplier» untersuchte die Fachhochschule beider Basel (FHBB) den Stand der Lieferantenbereitschaft zur Unterstützung von E-Procurement-Lösungen und die im Raum stehenden Anforderungen von Seite der Betreiber. Bei den Lieferanten, meistens KMU, ist die Bereitschaft, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen, in der Regel gegeben. In diesem für viele Unternehmen neuen Themenfeld sind jedoch das Know-how, die Systeme und Prozesse noch wenig entwickelt. Deshalb kommt der systematischen und konsequenten Einbindung der Lieferanten in E-Procurement-Projekten eine wichtige Bedeutung zu.

Lieferantenzahl reduzieren

In vielen Unternehmen haben sich über die Jahre eine unüberschaubare Zahl von Lieferantenbeziehungen angesammelt. Aus diesem Grund sollte jedem E-Procure-

ment-Projekt eine Straffung der Lieferantenzahl und die Überprüfung einer Auslagerung von Leistungen vorausgehen. Allein diese Massnahmen eröffnen neue Potenziale durch Nachfragebündelung und Prozesseinsparungen. Die ausgewählten Partner profitieren allenfalls von einer Ausweitung des Lieferumfangs oder mehr Planungssicherheit. Unter solchen Voraussetzungen steigt die Bereitschaft, sich auf Investitionen oder zusätzlich anfallende

Christian Tanner



ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Unternehmensberater 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. Die FHBB ist zudem das Leading House der Ecademy, dem Kompetenznetz der Schweizer Fachhochschulen für E-Business und eGovernment.

i E-Mail: christian.tanner@fhbb.ch
www.e-business.fhbb.ch
www.ecademy.ch

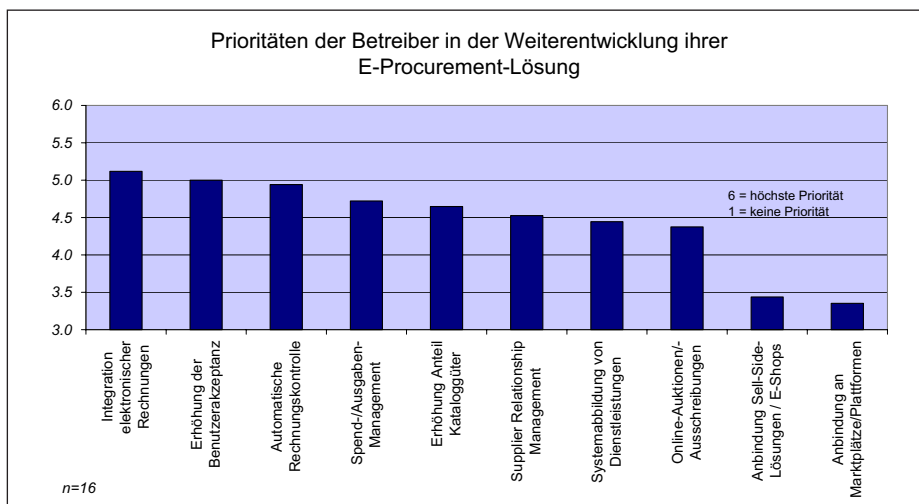


Abbildung 2: Prioritäten im E-Procurement (Quelle: E-Procurement-Studie, FHBB, 2003).

Kosten für eine Anbindung an ein E-Procurement-System einzulassen. Schliesslich müssen die dem Lieferanten zusätzlich entstehenden Kosten durch quantifizierbare oder qualitative Nutzen kompensiert werden können.

Lieferanten sensibilisieren

Ohne die Beteiligung der Lieferanten entfalten die E-Procurement-Lösungen ihre Wirkungen nicht – eine Tatsache, die anfänglich zu wenig beachtet wurde. Die Zulieferer sollten über die Zielsetzungen der Beschaffung und der E-Procurement-Projekte offen informiert werden. Dies ermöglicht ihnen, ein für ihre Kunden zugeschnittenes Wertangebot zu entwickeln, das über das eigentliche Produkt und dessen Preis hinaus geht. Der zunehmenden Gesamtkostenbetrachtung auf Seite der Beschaffung müssen die Lieferanten entsprechende Angebote und Argumente entgegenhalten können, speziell auch im Bereich der Unterstützung der gemeinsamen Geschäftsprozesse. Je transparenter der Dialog erfolgt, desto tragfähiger werden die Lösungen.

Im Rahmen des Projekts E-Supplier hat die FHBB einen kostenlosen Leitfaden für Lieferanten verfasst, der sie für diese Thematik sensibilisieren soll (siehe Kasten).

Lieferanten einbeziehen

Die Untersuchung der FHBB zeigt, dass bei vielen E-Procurement-Lösungen erst relativ wenig Lieferanten mit ihren Produkt- und Leistungskatalogen eingebun-

den sind und die Beschaffungsorganisationen nur wenig Unternehmen, um die Lieferanten aktiv zu unterstützen.

Die A-/B-Lieferanten mit hohem Transaktionsaufkommen sind heute für den elektronischen Austausch von Produktdaten und Geschäftsdokumenten meist gerüstet. Sie erkennen die Bedürfnisse ihrer Grosskunden und betrachten dahingehende Anforderungen als Bestandteil der Kundenbeziehung.

Für den Grossteil von C-Lieferanten präsentiert sich die Situation etwas schwieriger. Die geringen Bestellvolumen und Transaktionszahlen erfordern eine sorgfältige Untersuchung der Situation. Der E-Procurement-Betreiber sollte in der Lage sein, für solche Lieferanten sinnvolle und tragbare Anbindungsszenarien aufzuzeigen. Dabei sollte die Komplexität nicht durch unternehmensspezifische Formatanforderungen an Produktdaten oder Geschäftsdokumente erhöht werden. Dies wirkt sich speziell bei kleinen Lieferanten hemmend auf die Verbreitung

Projekt E-Supplier



Das im Jahr 2003 von der FHBB initiierte Projekt E-Supplier wurde von der UBS und von soft[net], dem Aktionsprogramm des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie zur Förderung der Software-Szene Schweiz unterstützt. (Logos softnet und UBS).

 www.e-supplier.ch

der B2B-Bereitschaft aus. Speziell in diesem Segment sollte der Prozesseffizienz besondere Beachtung geschenkt werden, zumal die Vielzahl der Vorgänge mit C-Lieferanten die Beschaffungsorganisationen stark belastet.

Lieferanten entwickeln

Die Entwicklung im Bereich der unternehmensübergreifenden Software-Lösungen wird in den kommenden Jahren weiter rasant voranschreiten. Die Lieferanten sollten deshalb über ihre Varianten zum Ausbau ihrer Kundenbeziehung durch weitere Prozessunterstützung oder höhere Integrationsstufen systematisch informiert werden. Dies ermöglicht ihnen, sich in diesem dynamischen Umfeld besser zu positionieren und sich gezielt weiterzuentwickeln.

Prioritäten in der Weiterentwicklung

Neben der Erhöhung der Benutzerakzeptanz legen die E-Procurement-Betreiber als nächstes die Priorität auf die effizientere Abwicklung der eingehenden Rechnungen (siehe Abbildung 2). Dieser Prozess verursacht in den Beschaffungsorganisationen Kosten in beträchtlicher Höhe. Die elektronische Rechnung soll die Integration in die eigenen Systeme und die automatische Rechnungsabwicklung ermöglichen. Die Anforderungen an den elektronischen Austausch der Rechnung sind hoch, zudem sind die Ansprüche der eidgenössischen Steuerverwaltung (MWST-Fähigkeit) zu erfüllen. Damit sich die elektronische Rechnung im B2B möglichst breit etablieren kann, wäre eine Harmonisierung der Formatanforderungen unter den grossen Beschaffungsorganisationen angezeigt. Sie sind die Treiber in diesem Themenfeld und könnten verhindern, dass eine weitere komplexe Lösungsvielfalt entsteht, die speziell kleinere Lieferanten erneut überfordert.

Im E-Procurement und in den umfassenderen Konzepten wie Supplier Relationship Management und Enterprise Spend Management steckt noch viel Entwicklungspotenzial. Diese Ansätze kommen erst bei einer möglichst breiten Beteiligung der Lieferanten zum Tragen. Deshalb sollten die Schwellen zur Teilnahme reduziert, die Anforderungen harmonisiert und der Dialog verstärkt werden.