
Elektronische Beschaffung – E-Business pragmatisch.

von Walter Dettling *

Der Einkauf via Internet rückt mehr und mehr in den Fokus vieler Unternehmen. 60% der internet-nutzenden Firmen geben an, das Internet für die Beschaffung zu verwenden. Ziel dieser Projekte sind nicht so sehr Umsatz- als vielmehr Effizienzsteigerungen: Bei grösserer Auswahl schneller beschaffen und gleichzeitig interne Prozesse optimieren. Dabei gehen die Unternehmen heute pragmatisch vor. Kleinere, gut abgegrenzte Projekte ohne visionären Anspruch sind heute die Realität im E-Business. Das aber mit Erfolg, wie Walter Dettlings Schlussfolgerungen aus 12 Projekten verschiedener Unternehmen zeigen.

E-Procurement – eine Einordnung

Als E-Procurement wird die Unterstützung von Beziehungen und Prozessen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten mit Hilfe von elektronischen Medien bezeichnet. E-Procurement deckt die Beschaffungsseite eines Unternehmens ab – im Gegensatz zu E-Commerce, mit dem die Verkaufsprozesse einer Organisation unterstützt werden. Electronic Procurement bildet also einen Teil des Supply Chain Managements einer Firma ab. Damit wird deutlich, dass E-Procurement so neu nicht ist: Die meisten Unternehmen kommunizieren bereits elektronisch mit ihren Lieferanten – unterstützt durch ERP-Systeme und Standards wie EDI. Da die Verwaltung von Lieferanten- und Material-Stammdaten aufwändig ist, beschränken sich aber viele Unternehmen auf ihre Hauptlieferanten. Die Beschaffung von C-Artikeln wie Büromaterial, Werkzeug oder Ersatzteile wird nach wie vor 'von Hand' erledigt. Jeder Beschaffungsvorgang löst dort eine zeit- und kostenintensive Prozesskette aus. Insbesondere Wareneinkäufe mit geringem Wert verursachen so überproportional hohe Kosten. Viele der auf dem Markt erhältlichen E-Procurement-Lösungen konzentrieren sich deshalb auf diese Produktgattungen.

Sell-Side, Buy-Side oder Marktplatz?

Internetbasierte Lösungen für E-Procurement-Projekte existieren in drei Grundausprägungen. Als Buy-Side wird eine Lösung bezeichnet, in der der Käufer eine Einkaufssoftware betreibt. Er kann darin die Angebote seiner Lieferanten zu einem Multi-Lieferanten-Katalog zusammenfassen und so seinen beschaffenden MitarbeiterInnen zur Verfügung stellen. Die interne Logistik vereinfacht sich dadurch wesentlich. Die sogenannten Desktop Purchasing-Systeme sind klassische Buy-Side-Lösungen. Die vielen Online-Shops, die von Lieferanten betrieben werden, kann man unter dem Begriff der Sell-side-Lösungen zusammenfassen. Bei diesen Lösungen muss sich ein Besteller bei jedem Lieferanten neu einloggen und sich im jeweiligen Angebot zurechtfinden. Der Vorteil von Sell-Side-Lösungen ist, dass der Lieferant seine Produkte optimal präsentiert und auch spezifische Funktionen wie etwa eine Produkte-Konfiguration integrieren kann. Elektronische Marktplätze werden meist von Dritten betrieben. Sie bieten mehreren kaufenden und verkaufenden Organisationen eine Plattform. Konsortiale Marktplätze werden von einer Gruppe von einkaufenden oder verkaufenden Unternehmen gemeinsam betrieben.

Purchasing Cards – die Rechnung bitte

Purchasing Cards nennen sich die Bezahlösungen, die häufig von Kreditkarten-Organisationen angeboten werden. Mit einem Transaktions- und Monatslimit ausgestattet können MitarbeiterInnen mit der Kartennummer im Internet bezahlen. Das Karten-Center autorisiert die Transaktionen und der Lieferant übermittelt alle Einkaufsdaten an die Kreditkarten-Organisation. Das bestellende Unternehmen erhält per Monatsende eine Rechnung für alle Einkäufe sowie eine detaillierte Auswertung. Für den Lieferanten entfällt die Rechnungsstellung und das Inkassowesen. So sollen dann auch Kleintransaktionen profitabel abgewickelt werden können.

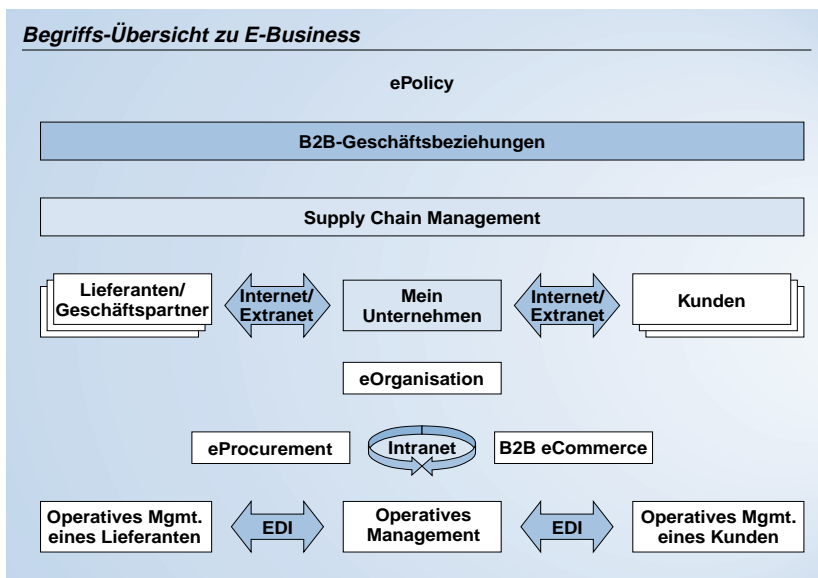
* Der Autor, **Prof. Dr. Walter Dettling**, ist Leiter des Instituts für angewandte Betriebsökonomie und stellvertretender Leiter des Departementes Wirtschaft an der Fachhochschule beider Basel (FHBB).

E-Procurement in Unternehmen

Fallbeispiele erfolgreicher europäischer Unternehmen zeigen, wo die Chancen der Integration von E-Procurement-Systemen liegen – aber auch, welche Risiken sie bergen. Am Kompetenzzentrum für E-Business der FHBB wurden die Erfahrungen aus 12 schweizerischen und deutschen E-Procurement-Projekten dokumentiert und untersucht. Die Fallstudien sind sinngemäss Gehversuche von Unternehmen und Organisationen, die bereits selbstbewusst genug sind, um Neuland zu entdecken. Statistisch sind die zwölf Fälle nicht repräsentativ und entsprechende Verallgemeinerungen sind mit Vorsicht zu geniessen. Trotzdem lassen sich aus diesen authentischen Fällen einige Schlüsse ziehen, die sich zumindest als These auch auf andere Unternehmen oder andere E-Business-Bereiche übertragen lassen: ■ E-Business ist (noch) mehrheitlich lokales Business. ■ E-Business-Strategien werden pragmatisch umgesetzt. ■ Mit E-Procurement werden die Wertschöpfungsketten noch wenig verändert. ■ Die Umsetzung von E-Procurement-Projekten ist 'Handwerk'. ■ Bescheidenheit beim E-Procurement zahlt sich aus. ■ Im E-Procurement gibt es keine neuen Erfolgsfaktoren. In der Folge werden diese sechs Thesen der Reihe nach begründet und erläutert. Jede These beruht auf Beobachtungen aus den zwölf Fallstudien.

E-Business ist lokales Business

Bei den zwölf präsentierten Cases handelt es sich um zehn Unternehmen und zwei öffentliche Verwaltungen. Acht der präsentierten Unternehmen stammen aus der Schweiz, davon sind vier weltweit tätig, eines ist in Europa aktiv, die übrigen drei nur in der Schweiz. Bei den beiden deutschen Unternehmen ist eines europaweit tätig und das andere beschränkt sich auf Deutschland. Die beiden öffentlichen Verwaltungen sind zwei Städte aus Deutschland. Bei einem Vergleich der zwölf Cases lässt sich folgende Charakterisierung festhalten: 'B2B-E-Business findet mehrheitlich regional und in geschlossenen Beziehungskreisen statt'. Die Lieferanten der präsentierten Beschaffungslösungen sind bei den Schweizer Unternehmen überwiegend Schweizer Unternehmen oder Unternehmen, die in der Schweiz mit einer Niederlassung vertreten sind. Das Gleiche gilt bei den deutschen Unternehmen und den beiden Stadtverwaltungen. Damit ist auch bei diesen Fällen das gleiche Phänomen festzustellen, wie es bereits vor einem Jahr bei Fallstudien zum E-Fulfillment von Petra Schubert beobachtet werden konnte: 'Die ursprüngliche These der weltweiten Erschliessung von Märkten mit dem Internet wird durch die Realität vorderhand nicht bestätigt'. Diese These lässt sich bei den vorliegenden Fällen begründen und erklären. Die meisten E-Procurement-Lösungen haben Pilotcharakter und wurden deshalb mit einer beschränkten Zahl von Lieferanten umgesetzt. Es ist naheliegend, dass Unternehmen bei der Einführung von E-Procurement zunächst mit Zulieferern zusammenarbeiten, die sie bereits ken-



Die Abbildung zeigt die Einordnung von E-Procurement im Kontext mit E-Business in B2B-Geschäftsbeziehungen. E-Procurement stellt die direkte Anbindung von Informationssystemen zwischen zwei Unternehmen dar und bildet einen Teil des Supply Chain Managements ab. Das Pendant zu E-Procurement aus der Sicht des Verkäufers ist B2B-E-Commerce.

nen und die geographisch nahe liegen. Ebenfalls einen Einfluss hat die Tatsache, dass die Mehrheit der Lösungen zur Beschaffung von indirekten Gütern bzw. C-Gütern eingesetzt werden. Solche Güter werden in der Regel aus Kostengründen und wegen der Logistik von lokalen Lieferanten bezogen. Diese wurden nun als Partner für die E-Procurement-Einführung ausgewählt. Da die meisten Lösungen noch in der Phase der Erprobung stehen und noch kaum dazu verwendet werden, systematisches Beschaffungsmarketing zu betreiben, findet E-Business in der Beschaffung vorderhand noch in den bereits etablierten Netzwerken der Unternehmen statt.

Kleine Projekte mit klarem Nutzen

Die vorliegenden E-Procurement-Fälle sind in den Firmen unterschiedlich eingebettet. In den meisten Fällen ist E-Procurement Teil einer übergeordneten E-Business-Strategie. Es gibt aber auch Fälle, dazu gehören insbesondere auch die beiden Beschaffungslösungen der öffentlichen Hand, wo die E-Procurement-Lösung als praktisch isolierte Massnahme initiiert wurde. Allen Lösungen ist aber gemein, dass sie unter dem Aspekt der Prozessoptimierung und insbesondere der Kostensenkung in Angriff genommen wurden. Unter dieser Prämisse ist es nicht erstaunlich, dass die realisierten Projekte mit zwei Ausnahmen als 'Minimallösungen' bezeichnet werden können. Der Projektrahmen ist überall eng definiert: Benutzerkreise und externe Partner sind zu Beginn immer stark limitiert, Verbin-

dungen zu anderen Systemen wurden ausschliesslich dort vorgesehen, wo ein direkter Nutzen realisiert werden konnte. Eingesetzt wurde die Lösung immer nur in einem eng definierten Beschaffungsbereich. Dort wo Angaben zur Rentabilität gemacht wurden, betrug die Amortisationsdauer höchstens zwei Jahre (UBS, Saurer) oder sogar nur ein Jahr (Bühler, NOK, Stadt Mainz). Dieses Vorgehen hat Vor- und Nachteile. Die Vorteile liegen vorwiegend bei den Erfolgsfaktoren. Da die Projekte kurz und übersichtlich waren, konnte der Erfolg schnell gemessen werden und bei Bedarf war es relativ einfach, Korrekturen anzubringen. Die Nachteile liegen bei den realisierten Nutzenpotenzialen. Die Lösungen bringen die angestrebten Effekte nur in dem eng limitierten Anwendungsbereich. Eine Erweiterung ohne zusätzliche Kosten ist nicht immer möglich, Integrationshürden wurden teilweise noch gar nicht angegangen.

Wertschöpfungsketten wenig verändert

Bei der Einführung von E-Procurement steht in der Regel die Prozessoptimierung an erster Stelle. An zweiter Stelle wird auch erhofft, besseren Zugang zum Markt zu erhalten und dadurch Preisreduktionen realisieren zu können. Bei den vorliegenden Cases ist die erste Zielsetzung in allen Fällen erreicht worden. Um Preisreduktionen realisieren zu können, muss allerdings auch eine ausreichende Zahl an Lieferanten dazu in der Lage sein, auf diesen Systemen anbieten zu können. Alle diese Effekte haben aber auf die Kerngeschäfte keinen massgeblichen Einfluss. Dort wo mit E-Procurement nur indirekte Güter beschafft werden, sind tiefgreifende Veränderungen in der Wertschöpfung auch nicht zu erwarten. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass die Lösungen bei den wenigsten Fällen eine Rolle in der strategischen Beschaffung spielen. Wenn aber E-Procurement für die Beschaffung von direkten Gütern eingesetzt wird, gibt es weitere Perspektiven. Neben einem aktiven Beschaffungsmarketing ist es auch möglich, Wertschöpfungsketten neu zu gliedern, indem einzelne Produktionsschritte vollständig ausgelagert oder neu konzipiert werden. Solche Veränderungen können aber nur in enger Zusammenarbeit mit den Zulieferern umgesetzt werden. Nur in einem der Fälle ist eine solche Veränderung bereits in Angriff genommen worden: Bei Raab Karcher wurde mit der Einführung von E-Procurement der Wertschöpfungsprozess verändert. Hierbei sind die eingebundenen Zulieferer direkt betroffen. Es ist sicher kein Zufall, dass ein Grosshandelsbetrieb zu den ersten Unternehmen gehört, welche ihre Wertschöpfungsketten mit E-Procurement verändern.

E-Procurement ist Handwerk

Sämtliche präsentierten Lösungen wurden gemeinsam mit externen Partnern realisiert. Unabhängig von der Grösse der Unternehmen und vom Umfang der Projekte wurden externe Spezialisten und Un-

ternehmen beigezogen, die sich mit den eingesetzten E-Procurement-Werkzeugen auskannten. Die Lösungsarchitektur ist dabei so heterogen wie die IT-Lösungen, die heute zur Verfügung stehen. Unternehmen, die SAP einsetzen haben den Vorteil, dass SAP-Schnittstellen für andere Systeme am ehesten verfügbar sind. Trotzdem sind die Schnittstellen zur Aussenwelt bei einer Buy-Side-Lösung mit Multilieferantenkatalog eine Herausforderung. Die einfache Verknüpfung mit einer existierenden Sell-Side-Lösung oder die Anbindung an einen Marktplatz verliert bei der Integration in bestehende ERP-Systeme an Eleganz und Einfachheit. Da E-Procurement-Systeme dazu da sind, interne Prozesse mit der Aussenwelt zu verbinden, ist die Schnittstellenproblematik nicht umgehbar. Da es ausser einigen bekannten (grossen und teuren) Systemen keine Standardprodukte gibt, ist die Lösungsauswahl und deren Umsetzung jeweils fallweise vorzunehmen. Allgemeingültige Regeln bei der Entscheidung für eine Sell- oder Buy-Side-Lösung kann es nicht geben. Hingegen ist Erfahrung und Kenntnis über das Beschaffungswesen und die in diesem Bereich eingesetzten Systeme eine wichtige Voraussetzung. Es ist zu erwarten, dass es zukünftig in gewissen Branchen zu einer Konzentration und damit zu de facto Standards kommen wird. Vergleichbare Entwicklungen wie z.B. in der Automobilindustrie sind jedoch in allen Bereichen, die national oder gar regional strukturiert sind, kaum denkbar.

Bescheidenheit zahlt sich aus

Erwartungsgemäss war die Bereitschaft, konkrete Angaben über die Kosten und die Rentabilität der Lösungen zu machen, sehr bescheiden. Teilweise fehlten den Unternehmen auch die entsprechenden Zahlen, da sie insbesondere bei den Prozesskosten keine diesbezüglichen Informationen zur Verfügung hatten. Trotzdem herrschte bei allen Auftraggebern Zufriedenheit über die getätigten Investitionen. Das primäre Ziel der Kostenreduktion wurde bei allen Projekten, die von den beschaffenden Unternehmen initiiert und finanziert wurden, erreicht. Als häufigste Nutzen wurden Kostensenkungen durch Stellenreduktion, Reduktion der Durchlaufzeit, Verminderung der Lagerbestände und Verminderung von Fehlbestellungen genannt. Konkrete Zahlen sprechen von bis zu 50 % Reduktion bei den Bestellkosten und einer Amortisationsdauer von ein bis zwei Jahren. Da wie bereits weiter oben ausgeführt, der Projektumfang bezüglich des zu beschaffenden Materials, der involvierten Zulieferer und der beteiligten internen Stellen streng limitiert wurde, waren alle Projekte (mit Ausnahme UBS) von relativ kurzer Dauer. Vergleicht man diese Projekte mit den E-Business-Vorhaben wie sie teilweise noch vor zwei Jahren initiiert wurden, so kann man wirklich von Bescheidenheit sprechen. Angesichts der Komplexität, die mit jedem zusätzlichen Anspruch überproportional steigt, ist diese Bescheidenheit vermutlich der wichtigste Grund für den finanziellen Erfolg der Projekte.

Es zählen alte Tugenden

Es können zwei wesentliche Gruppen von Erfolgsfaktoren bei den beschriebenen Lösungen beobachtet werden. Zur ersten Gruppe gehören die projektbezogenen Faktoren, zur zweiten Gruppe die E-Procurement spezifischen Faktoren. ■ Projektbezogene Erfolgsfaktoren: Bei den projektbezogenen Erfolgsfaktoren werden am häufigsten die Geschwindigkeit der Implementation und die gute Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern, insbesondere mit den Zulieferbetrieben genannt. Im Weiteren spielen natürlich die Kompetenz und Erfahrung der Implementationspartner eine wichtige Rolle. Die erfolgreichen Projekte zeichnen sich durch einen fokussierten und realistischen Lösungsumfang aus. So konnten die Systeme schnell in Betrieb genommen und bezüglich Funktionalität und Zweckmässigkeit getestet werden. Im Sinne einer 80/20 Regel werden damit hohe Kosten und Komplexität für Gesamtlösungen vermieden. ■ E-Procurement-Erfolgsfaktoren: Bei den E-Procurement-Erfolgsfaktoren wurde vordringlich die Nähe zu den betroffenen Mitarbeitenden in der Beschaffung genannt. Die Projekte wurden mit und für die Beschaffung konzipiert und entwickelt. Nirgends bestand der Anspruch, die Beschaffungsorganisation auf den Kopf zu stellen. Die Auswahl der E-Procurement-Lösung und der entsprechenden Umsetzungspartner erfolgte sehr pragmatisch auf Grund der eigenen Bedürfnisse und des Leistungsausweises der Anbieter. In wie weit der kurzfristige Erfolg auf

Projektebene fortgeschrieben und zu einer Erfolgsgeschichte für das ganze Unternehmen wird, ist allerdings noch offen. Bei mehreren Unternehmen bestehen Erwartungen im Bereich des strategischen Einkaufs, die mit diesen Lösungen noch nicht erfüllt werden konnten.

Pragmatiker versus Visionäre

Inzwischen haben viele Praktiker das E-Business als interessantes Feld zur Unternehmensoptimierung entdeckt. Mit Pragmatismus haben sie rentable Lösungen entwickelt und damit begonnen, E-Business in die Kernbereiche des Unternehmens hineinzutragen. Aus der Sicht von E-Business-Visionären und Strategen bringen viele dieser Lösungen keine substantiellen Fortschritte. Sie erfüllen garantiert nicht das Paradigma einer 'New Economy', in der alles besser und vor allem anders zu sein hat. Wie das Kind, das laufen lernt, tapsen die Pragmatiker noch etwas ziellos in der Gegend herum. Allerdings ist den Visionären und Strategen entgegenzuhalten, dass die kleinen Schritte die Gewähr bieten, dass der Ausflug nicht zum ungewissen Abenteuer wird. Die Zeit ist der Freund des Kindes, das wachsen und weiterkommen will. Dass es dabei noch nicht genau weiss, wo dieses Ziel liegt, macht es unbefangen in der Wahl des Weges. Vielleicht ist dies keine schlechte Strategie in einer Situation, in der niemand so genau weiss, wo die Reise hinführt. □

Die besprochenen E-Procurement-Fallstudien im Überblick

Case / Unternehmenssitz	Branche	E-Procurement-Lösung
Bühler AG Schweiz	Industrie, Mischkonzern	Integriertes E-Procurement
Raab Karcher Deutschland	Baustoffgrosshandel	Integriertes E-Procurement
UBS AG Schweiz	Finanzdienstleistungen	Integriertes E-Procurement
Nordwestschweiz. Kraftwerke AG Schweiz	Stromerzeugung	Nicht integriertes E-Procurement
Stadt Lörrach Deutschland	Öffentliche Verwaltung	Nicht integriertes E-Procurement
Schindler Schweiz	Industrie, Aufzüge und Fahrtreppen	Nicht integriertes E-Procurement
pharmaplace AG Deutschland	Pharmahandel	Marktplatz
Stadt Mainz Deutschland	Öffentliche Verwaltung	Marktplatz
Migros M-Service Schweiz	Detailhandel Ersatzteile	Sell-Side-Lösung
ARP DATACON Schweiz	IT-Fachhandel	Sell-Side-Lösung
Saurer Textilmaschinen Schweiz	Industrie Maschinenbau	Sell-Side-Lösung
AKAD-KS Gruppe Schweiz	Aus- und Weiterbildung	Sell-Side-Lösung

Die zwölf E-Procurement-Case studies sind im Buch 'Procurement im E-Business' detailliert dargestellt und um die grundlegenden Begriffe und Konzepte des E-Procurement ergänzt.

'Procurement im E-Business';
Petra Schubert, Ralf Wölflle,
Walter Dettling (Hrsg.); Carl
Hanser Verlag, München /
Wien 2002;
ISBN 3-446-22107-7