

Elektronische Beschaffung

Auf der Suche nach Exzellenz

Die Beschaffungsverantwortlichen geben sich mit dem aktuellen IT-Einsatz nicht zufrieden, sondern suchen nach weiteren Optimierungen. Im Fokus stehen die Verbesserung der Kontrolle und die elektronische Einbindung von Lieferanten in die Prozesse.

Die Beschaffungsorganisation kann den Erfolg eines Unternehmens massgeblich beeinflussen. Sie bewegt sich heute in einem dynamischen, komplexen Umfeld und muss, um effizient und wirkungsvoll zu agieren, sinnvolle Strukturen schaffen und probate Instrumente

Christian Tanner
Ralf Wölfle

einsetzen. Die Informationstechnologie kann dabei eine tragende Rolle spielen. Die Software-Industrie hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Instrumenten und Konzepten geschaffen, die Beschaffungsverantwortliche bei der erfolgreichen Ausübung ihrer Funktion unterstützen sollen: Supplier Relationship Management, Enterprise Spend Management, E-Procurement, E-Sourcing, E-Auctions, Desktop Purchasing usw. Viele Procurement-Manager beklagen die mangelnde Orientierung und Transparenz in Bezug auf Verbreitung und Wirkung solcher Instrumente und Konzepte. Dies veranlasste das Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz, diese Situation im Rahmen der Studie «Bedeutung der IT in der Beschaffung der Top-200-Unternehmen der Schweiz» zu untersuchen.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf der erwähnten, im letzten Jahr publizierten Studie und geben die wichtigsten Ergebnisse und Schlussfolgerungen wieder.

Zielsetzungen bleiben stabil

Die Zielsetzungen in der Beschaffung sind in den vergangenen Jahren weitgehend stabil geblieben. Leitthema ist weiterhin die Kostenreduktion, prioritär an den Einstandspreisen, aber auch aus Gesamtkostensicht. Die zweite Priorität hat die Transparenz und Kontrolle. Es reicht nicht mehr, in den meisten Fällen gut einzukaufen und sich gut zu organisieren, die Beschaffung muss heute überall das Optimum erreichen. Hierzu messen drei Viertel der Befragten der IT als unterstützendes Instrument einen wichtigen Stellenwert bei. Hauptaufgabe der IT ist dabei die zentrale Koordination und Bedarfsbündelung, die von der Mehrheit mit sehr hoher Priorität verfolgt wird.

Die Unternehmen optimieren ihre Beschaffung von innen nach aussen. Strategisch liegen Ausgabenanalyse, Lieferantenbeurteilung und Vertragsmanagement im Fokus der Mehrheit der Unternehmen. Operativ stehen die automatisierte Rechnungseingangsverarbeitung sowie die Bestellabwicklung direkter und indirekter Güter auf den vorderen Rängen, gefolgt von der Bestellabwicklung von Dienstleistungen.

IT soll Spitzenleistungen ermöglichen

Die Heterogenität der Prozesse und Systeme infolge historisch gewachsener de-

zentraler Beschaffungsstrukturen erschwert die interne Transparenz, das Aufspüren von Schwachstellen und die Bündelung von Bedarfen. Dem soll ein Kontrollgewinn der zentralen Beschaffung entgegenwirken, was nicht heisst, dass die Beschaffung als Ganzes zentralisiert werden muss. Die bessere Transparenz spürt die verbliebenen Schwachstellen intern und extern auf. Zu ihrer Beseitigung wird auch in IT investiert. Die IT-Investitionen amortisieren sich bei einer breiten, nach Möglichkeit konzernweiten Anwendung schneller. Sie steigern die Transparenz weiter, weil Performanceindikatoren einheitlich erhoben und Benchmarks gesetzt werden können. Neue Prozesse werden gestaltet und so weit wie möglich vereinheitlicht.

Ohne viel Wirbel zu machen, absolviert die Beschaffung ein konsequentes Optimierungsprogramm. Dabei scheint sie auf gutem Weg. In den Projekten werden die Ziele überwiegend erreicht und 80% der Befragten sind mit ihren laufenden Systemen mindestens weitgehend zufrieden. Dass trotzdem weiter investiert wird, zeigt, dass die Beschaffung Spitzenleistungen anstrebt.

Das wird auch an den Lieferanten nicht spurlos vorbeigehen. Praktisch bei allen aktuellen operativen Themen sind sie ebenfalls betroffen. Nur 20% der Beschaffer attestieren ihren Lieferanten das richtige Bewusstsein für die Optimierung von

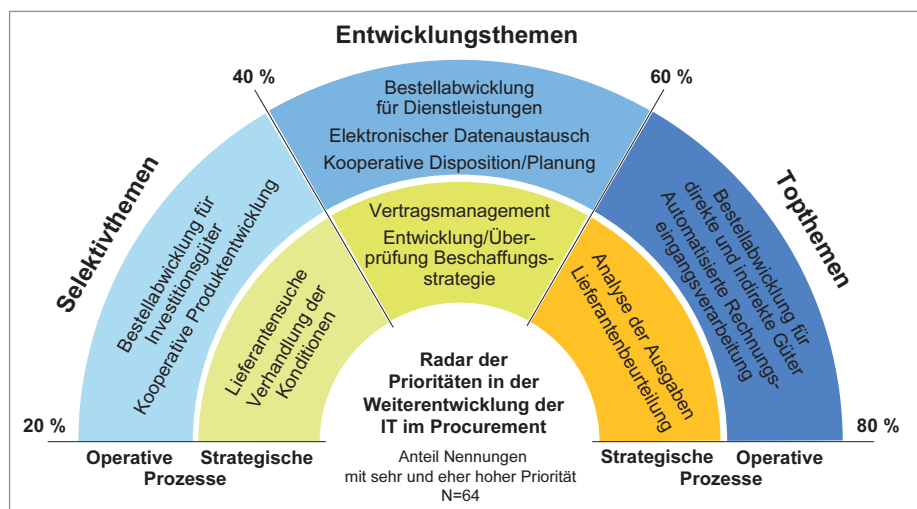


Abb. 1: Radar der künftigen Prioritäten im Einsatz von IT in der Beschaffung.

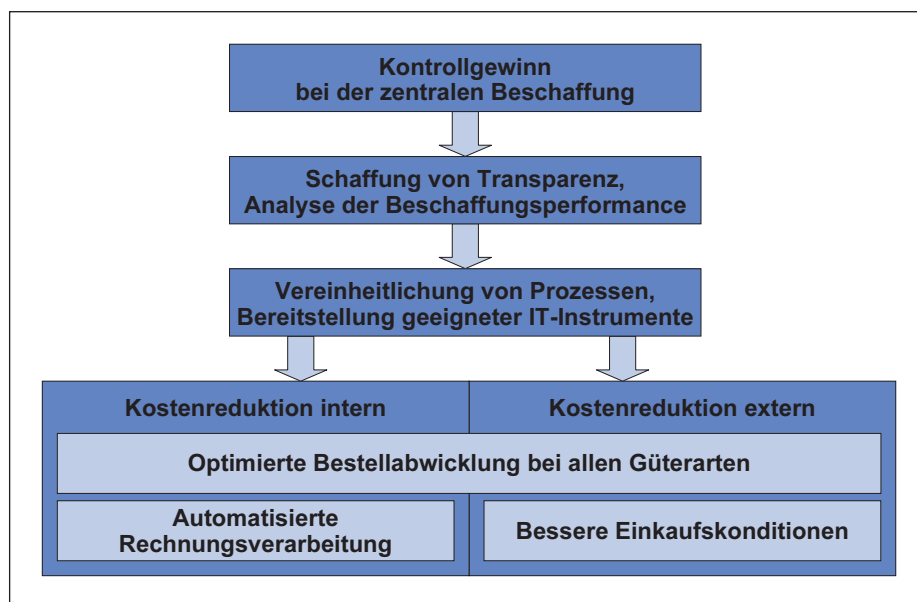


Abb. 2: Wirkungskette der Optimierungen in der Beschaffung.

B2B-Prozessen. Die Tauglichkeit der für eine B2B-Integration erforderlichen Infrastruktur bei Lieferanten wird nicht viel besser eingeschätzt. Knapp die Hälfte der Beschaffer gesteht aber auch ein, dass B2B-Integrationszenarien die Situation der Lieferanten unzureichend berücksichtigen und dass ihr Unternehmen den Lieferanten nicht immer passende und finanziell tragbare B2B-Integrationslösungen anbieten kann. Hier liegt eine Chance für externe Service Provider: Zwei Drittel derjenigen Unternehmen, die ihren Lieferanten Web-EDI anbieten, nehmen dafür einen B2B-Marktplatz oder eine Transaktionsplattform in Anspruch.

Alle Beteiligten sind gefordert

Neben den Schwierigkeiten bei der Lieferantenanbindung gibt es weitere Problemfelder beim Roll-out der IT. Hohe Einführungskosten und Probleme mit der Qualität der Stammdaten werden ebenfalls von einer Mehrheit beklagt. Damit das Fitnessprogramm der Beschaffung Wirkung zeigt und alle Beteiligten im globalisierten Wettbewerb bestehen können, lassen sich folgende Handlungsfelder aus der Studie ableiten:

- Die Beschaffungsorganisationen selbst müssen ihre Stammdatenqualität verbessern und prüfen, ob die Beschaffungsprozesse tatsächlich so vielfältig und komplex sein müssen. Sie müssen aber auch Brücken für ihre Lieferanten bauen. In vielen Fällen lässt sich die eigene Vorstel-

lung nicht mit reiner Einkaufsmacht durchsetzen – ausgewogene B2B-Integrationszenarien könnten viel Sand aus dem Getriebe heraushalten.

- Die Lieferanten müssen sich ebenfalls um ihre B2B-Fitness kümmern. Sind ihr Bewusstsein und ihre Kompetenz in diesem Bereich tatsächlich so gering, wie ihnen von Beschaffenseite attestiert wird? Die Devise lautet: Kompetenz aufbauen und den Kunden proaktiv aufzeigen, wie ein ausgewogenes Integrationszenario für das eigene Produktsegment aussehen könnte.
- Es sollte im Interesse der Anbieter von Beschaffungslösungen liegen, dem schwer abschätzbaren Nutzen ihrer Lösungen fundierte Argumente entgegenzustellen, gerade im Zusammenhang mit den oft beklagten hohen Einführungskosten neuer Lösungen. Zwar liegt die Ursache der hohen Kosten zu einem massgeblichen Teil in den Organisationen der Käufer und der Lieferanten – vor allem in der Heterogenität dieser Organisationen –, aber sie können hier sehr wohl etwas tun. Mit Best Practice, einer gewissen Offenheit, Mitwirkung an Standardisierungsinitiativen und Unterstützung von Interoperabilität kann ein Teil der Komplexität abgebaut und das Tempo der Marktentwicklung im eigenen Interesse beschleunigt werden.

Supplier Relationship Management führt die Liste der Zukunftsthemen an. Auch alle anderen Themen erfordern Lösungen,

die über die Grenzen der eigenen Organisation hinausgehen. Würden alle Marktteilnehmer diese Beziehungen individuell ausgestalten wollen, müsste man wohl noch lange auf substantielle Fortschritte warten. Aber eine Zwei-Drittel-Mehrheit der Beschaffer ist bereit, Lösungen für die grössten Herausforderungen wie die Lieferantenanbindung gemeinsam mit anderen Beschaffungsorganisationen und Partnern zu suchen – eine fruchtbare Basis, um die Vernetzung zwischen den Unternehmen voranzutreiben und das Potenzial der IT in der Beschaffung stärker auszuschöpfen. ■

Christian Tanner

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

christian.tanner@fhnw.ch

Ralf Wölfle

Ralf Wölfle ist am Institut für Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Leiter des Competence Center E-Business Basel.

ralf.woelfle@fhnw.ch

Bedeutung der IT in der Beschaffung

Die Studie «Bedeutung der IT in der Beschaffung der Top-200-Unternehmen der Schweiz» wurde vom Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW letztes Jahr veröffentlicht. 68 der 200 grössten Unternehmen der Schweiz beteiligten sich an der Befragung. Die Studie wurde durch die SAP-Systempartner itelligence, ESPRIT-Consulting und HP Schweiz unterstützt und kann kostenlos bestellt werden unter www.b2b-forum.ch.

CAS Supplier Relationship Management SRM

Dieser 11-tägige, von der FHNW durchgeführte Nachdiplomkurs widmet sich den Fragestellungen und Ansätzen zur Optimierung der Lieferantenbeziehungen. Die elektronische Unterstützung der beteiligten Prozesse wird vertieft behandelt. Nächste Durchführung: 14. Januar bis 2. April 2008.

www.b2b-forum.ch