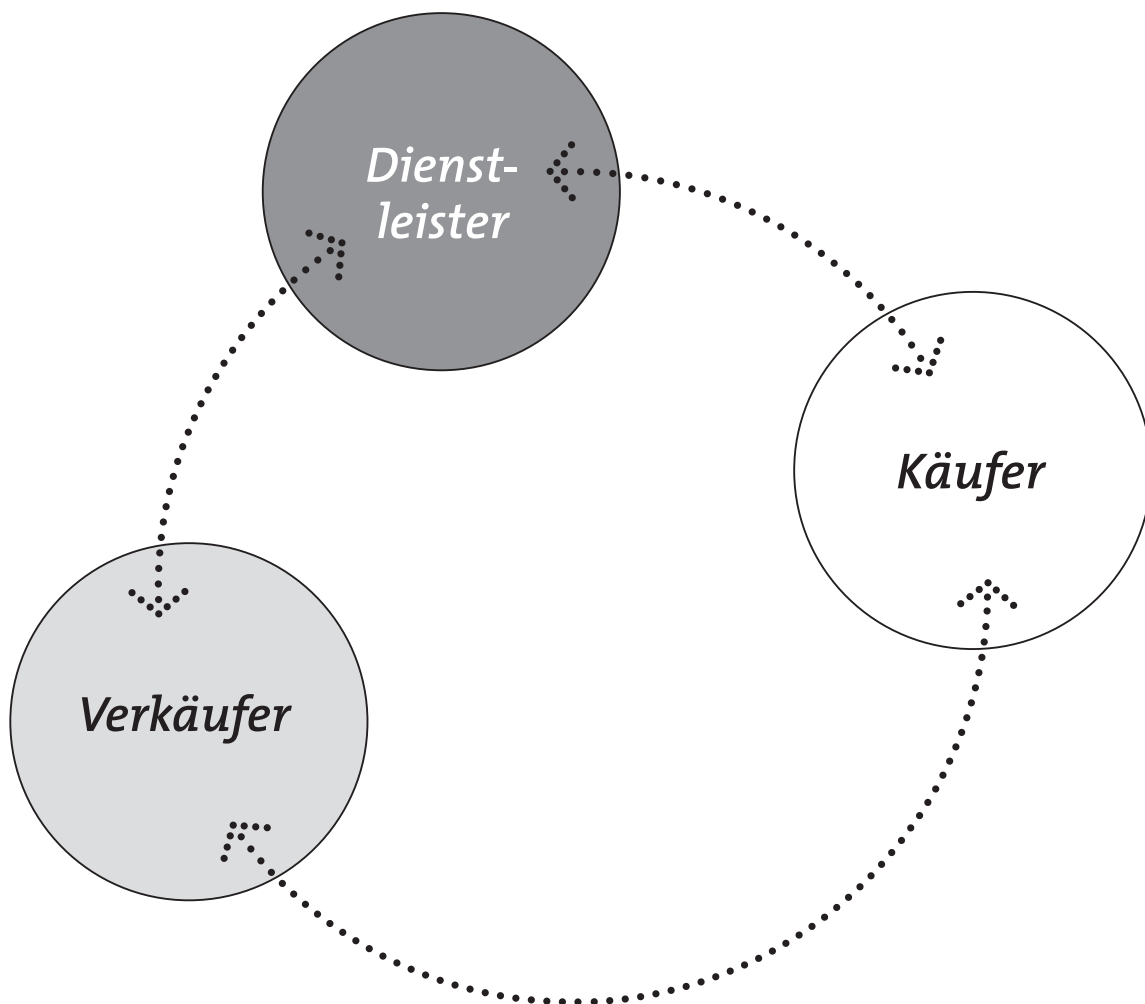


Christian Tanner, Ralf Wölfle

## E-Procurement

Wo liegen die Potenziale  
für Ihren Einkauf?



# 1 Motivation

Sowohl kommerzielle als auch Non-Profit-Organisationen stehen unter einem zunehmenden Zwang zur Effizienzsteigerung. Der Einkauf gewinnt dadurch an Bedeutung. Der Beschaffungsprozess ist durch eine intensive externe Kommunikation gekennzeichnet und bietet damit Potenziale für neue Instrumente aus Informations- und Kommunikationstechnologie. E-Procurement ist der Oberbegriff dafür. Die Popularität des Themas in Wirtschaftskreisen steht im Gegensatz zur tatsächlichen Verbreitung erfolgreicher Lösungen. Wie andere Einsatzbereiche im E-Business konfrontiert auch E-Procurement den Einsteiger mit einer eigenen Komplexität und einer unübersichtlichen Begriffs- und Methodenvielfalt. Der vorliegende Leitfaden soll hier zur Orientierung beitragen. Anhand von fünf prototypischen Unternehmen mit unterschiedlichen Problemen und Zielen in der Beschaffung werden Lösungsszenarien vorgeschlagen und in den Dimensionen Nutzen, Kosten und Voraussetzungen skizziert.

Der Leitfaden gewährt einen Überblick über die Auslegeordnung der FHBB in diesem Themenfeld. Diese kann in weiteren Publikationen im Selbststudium vertieft werden. Sie ist gleichzeitig Grundlage der Angebote in Aus- und Weiterbildung sowie in Dienstleistungsmandaten des Instituts für angewandte Betriebsökonomie.

## Fünf Unternehmen – fünf Lösungsansätze

Das nachfolgende Raster zeigt, wo die gewählten Lösungen der auf den Seiten 6 bis 10 dargestellten Fallbeispiele ihre wesentlichen Wirkungen entfalten. Dadurch soll der Leser mit seinen individuellen Zielsetzungen möglichst direkt zu einem passenden Beispiel geführt werden. Vorausgehend sollen die Ausführungen auf den folgenden drei Seiten einen Überblick über Begriffe und Funktionen schaffen.

Fallbeispiel	<b>ProConsult</b>	<b>ProCare</b>	<b>ProEngineer</b>	<b>ProConstruct</b>	<b>ProTrade</b>
Seite	6	7	8	9	10
<b>Lösung</b>	Sell-Side & Purchasing Card	Einkaufsdienstleister Online-Pooling	Hosted-Buy-Side	Online-Ausschreibung	B2B-Integration

### Ziele

#### Kostenreduktion

bei direkten Gütern* (mit ERP-System)				●	●
bei direkten Gütern* (ohne ERP-System)	●	●	●	●	
bei indirekten Gütern*	●	●	●	●	
bei Kapitalkosten		●			

#### Zeiteinsparungen

(Reduktion Personalaufwand)

Operativ	●	●	●		●
Management	●	●	●	●	

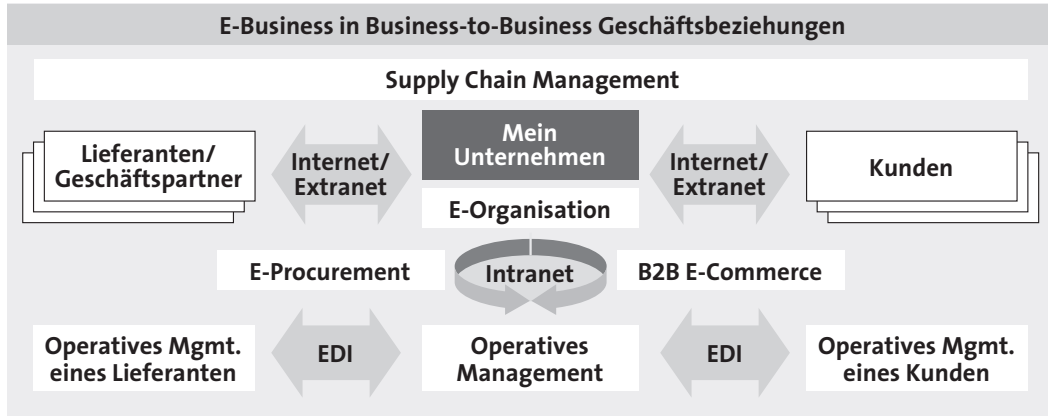
#### Qualitative Faktoren

Automatisierung zwischen EDV-Systemen			●		●
Standardisierung des Bestellprozesses	●	●	●		
Kostentransparenz	●	●	●		
Markttransparenz				●	

\* Direkte Güter gehen in die Leistungserstellung des Unternehmens ein (Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, Handelsware etc.), während indirekte Güter vom Unternehmen konsumiert bzw. genutzt werden (Betriebsstoffe, Unterhaltsgüter, Büromaterial, IT-Produkte, Investitionsgüter etc.).

## 2 Grundbegriffe

Definition: **E-Procurement** unterstützt die Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens zu seinen Lieferanten mit Hilfe von elektronischen Medien.



Übersichtsschema in Anlehnung an: Schubert/ Wölflé: E-Business erfolgreich planen und realisieren, Hanser 2000

Im Markt sind heute zahlreiche Lösungen für E-Procurement verfügbar, einige unterstützen den Beschaffungsprozess mit einzelnen Funktionen, andere umfassend. Bei katalogbasierten Lösungen stößt man immer wieder auf die drei Begriffe **Buy-Side**, **Sell-Side** und **Marktplatz**. Diese bezeichnen drei verschiedene Konzepte und sollen deshalb an dieser Stelle kurz erläutert werden. Der Lösungen unterscheiden sich in der Partei, die die Beschaffungssoftware betreibt (und damit in der Regel auch den überwiegenden Teil des Produktkatalogs).

### Buy-Side

Das Diagramm zeigt einen 'Einkäufer' (mit einem Zylinder-Symbol), der mit drei Lieferanten ('Lieferant 1', 'Lieferant 2', 'Lieferant n') verbunden ist.

Die beschaffende Organisation nutzt eine auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmte Bestellsoftware. Sie erlaubt den Bedarfsträgern, mit einem einfachen Browser Leistungen auszuwählen und zu bestellen. Dies bringt folgende Vorteile: Die Regeln für Bestellprozess und Genehmigungsverfahren können zentral und lieferantenunabhängig abgebildet werden und die Transaktionsdaten sind im eigenen System verfügbar. Die Sortimente können selbst definiert und die Produktdaten diverser Lieferanten zu einem Multilieferantenkatalog zusammengeführt werden. Buy-Side-Lösungen ergänzen die klassischen Funktionalitäten von ERP-Systemen, häufig werden sie auch als Desktop Purchasing Systeme bezeichnet. Werden diese durch einen Dienstleister betrieben, spricht man von Hosted-Buy-Side-Lösungen.

### Sell-Side

Das Diagramm zeigt einen 'Einkäufer' (mit einem Zylinder-Symbol), der mit drei Lieferanten ('Lieferant 1', 'Lieferant 2', 'Lieferant n') verbunden ist.

Der Einkauf in Online-Shops ist die derzeit verbreitetste internetbasierte Beschaffungsform. Die Lieferanten stellen in diesen verkaufsorientierten Lösungen die Bestellsoftware und den Produktkatalog bereit und versuchen, sich über ihre Plattform zu differenzieren. Bei diesen Lösungen muss sich der Besteller bei jedem Lieferanten neu registrieren bzw. einloggen und sich mit den unterschiedlichen Designs auseinander setzen. Dafür erhält der Besteller meist weiter führende Informationen und Hilfestellungen (z.B. Konfigurations- und Entscheidungshilfen, Lagerbestände, Neuigkeiten, Sonderangebote etc.) als in einer Buy-Side-Lösung. Die Transaktionsdaten fallen beim Lieferanten an. Will man diese in die eigenen Systeme überführen, müssen zusätzliche Instrumente und Funktionen eingesetzt werden.

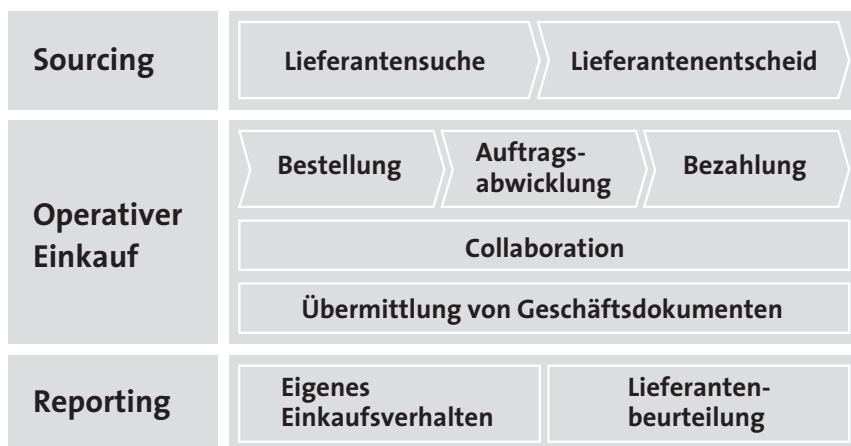
### Marktplatz

Das Diagramm zeigt drei 'Einkäufer' ('Einkäufer 1', 'Einkäufer 2', 'Einkäufer n') auf der linken Seite, die mit einem zentralen 'Marktplatz' (mit einem Zylinder-Symbol) verbunden sind. Der Marktplatz ist wiederum mit drei Lieferanten ('Lieferant 1', 'Lieferant 2', 'Lieferant n') verbunden.

Werden die für die Bestellabwicklung erforderlichen Funktionen und Produktkataloge durch einen Dienstleister betrieben und wird dessen Plattform von mehreren kaufenden und verkaufenden Organisationen genutzt, so spricht man von einem elektronischen Marktplatz.

### 3 E-Procurement – Funktionsspektrum

Die Beschaffung als Ganzes setzt sich aus vielen Teilaufgaben zusammen. Diesen Teilaufgaben entsprechen im E-Procurement Basisfunktionen, deren unterschiedliche Kombination und Ausgestaltung zu der heute verfügbaren Bandbreite an E-Procurement-Systemen führt. Kapitel 2 hat bereits gezeigt, dass die Basisfunktionen nicht an einer Stelle betrieben sein müssen, sondern auch auf die an der Transaktionskette beteiligten Firmen verteilt sein können. Nachfolgend soll ein Überblick über die typischen Elemente des Funktionsspektrums geschaffen werden:



#### Sourcing

##### Lieferantensuche

Die Darstellung der eigenen Beschaffungsorganisation mit ihren Zielen und Bedarfen auf der eigenen Website wird als Passives Sourcing bezeichnet und bietet Lieferanten die Möglichkeit, ihr Interesse an einer Zusammenarbeit kund zu tun und mit dem Abnehmer direkt in Kontakt zu treten. Verzeichnisdienste unterstützen hingegen die spontane Lieferantensuche des Einkäufers. Meist handelt es sich um Datenbanken von Dritten, z.B. Marktplätzen, in die sich Lieferanten mit ihrem Leistungsspektrum über das Internet eintragen können.

##### Lieferantenentscheid

Online-Ausschreibungen verlagern die klassischen Ausschreibungsverfahren auf das Internet. Sie eignen sich für die Beschaffung von Leistungen jeglicher Art und zum Ausloten des aktuellen Marktpreises. Online-Einkaufsauktionen (Reverse Auction) gehen einen Schritt weiter: gezielt ausgewählte Lieferanten können innerhalb einer Auktionsfrist ihre Angebote zu einem spezifizierten Bedarf via Internet abgeben und im Verlauf der Auktion an den aktuellen Preisspiegel anpassen. Viele Dienste bieten heute Verfahren an, die auch eine Berücksichtigung und Gewichtung von über den Preis hinausgehenden Kriterien zulassen (Qualitätsrating, Liefer- und Zahlungskonditionen etc.). Ziel dieses Verfahrens ist die Nutzung des Wettbewerbs, die Verkürzung des Verhandlungsprozesses und die Erhöhung der Markttransparenz.

Bei Rohstoffen und Massengütern, die auch traditionell an Börsen gehandelt werden, wird der Handel zunehmend auf elektronische Medien portiert. Für gewisse Produkte entstehen Online-Börsen, auf denen sich Käufer und Verkäufer mit ihren Angeboten treffen.

Durch das Internet sind verschiedene Geschäftsmodelle von Einkaufsdienstleistungen möglich geworden, sie alle entlasten die einkaufende Organisation von Such-, Verhandlungs- und Abwicklungsaufgaben. Sie treten in der Regel als Vertragspartner auf und profilieren sich vor allem durch Prozess- und Logistiko-optimierungen. Online-Pooling strebt durch das Bündeln der Nachfrage mehrerer Kunden eine Reduktion des Einkaufspreises an.

Rahmenvereinbarungen spielen im E-Procurement eine bedeutende Rolle. Sie bilden die Grundlage für den sinnvollen Einsatz vieler E-Procurement-Instrumente. Dank solcher Vereinbarungen kann sich der Bedarfsträger im Moment der Beschaffung auf die reine Leistungsanforderung ohne langwierige Such- und Verhandlungsprozesse beschränken. Zugleich ermöglichen sie, unerwünschte Bestellungen gleicher Produkte bei verschiedenen Lieferanten zu unterbinden.

## Operativer Einkauf

### Bestellung

Diese Funktionen dienen in erster Linie zur Unterstützung und Steuerung des operativen Beschaffungsprozesses von Leistungen, deren Bestellung nicht durch ein ERP-System abgewickelt wird. Solche Software-Lösungen ermöglichen die Darstellung von elektronischen Produktdaten sowie die Suche und Zusammenstellung von Artikeln für eine Bestellung. Idealerweise lassen sich darin die Benutzer verwalten, Regeln wie Bestelllimiten und Freigabeprozesse abbilden und den einzelnen Positionen Kostenstellen zuordnen. Diese Funktionen können sowohl durch die beschaffende Organisation, durch Dienstleister oder durch Lieferanten betrieben werden (vgl. Grundbegriffe in Kapitel 2) oder auch untereinander aufgeteilt werden.

Dem Content Management kommt in der elektronischen Beschaffung eine grosse Bedeutung zu. Es umfasst die Aufbereitung und Pflege von Produktinformationen zu deren Verwendung in elektronischen Produktkatalogen. Die spezielle Anforderung liegt dabei in der benutzergerechten Beschreibung des Sortiments. Die im ERP-System des Lieferanten enthaltenen Artikeldaten müssen dafür in der Regel nachbearbeitet und ergänzt werden. Diese Funktion wird üblicherweise durch den Lieferanten wahrgenommen. Unternehmen, die den Wert von qualitativ hoch stehenden, elektronischen Produktinformationen erkannt haben, bieten diese ihren Kunden im von ihnen gewünschten Format zur Einbindung in ihre Beschaffungslösung an. Ist der Lieferant selbst nicht in der Lage den elektronischen Content aufzubereiten, kann er dies auch einem spezialisierten Dienstleister übertragen. In eher seltenen Fällen wird dies das beschaffende Unternehmen in eigener Regie und Rechnung übernehmen.

### Auftragsabwicklung

Hierzu gehören Funktionen wie Auftragsbestätigung, Lieferavis und Prüfung des Wareneingangs sowie allfällige Meldungen über Rückstände oder Mängel. Sie vereinfachen auch den nachgelagerten Prozess der Rechnungskontrolle und sind in der Regel ein Bestandteil der Bestellsoftware.

### Bezahlung

Die möglichst rationelle Kontrolle und Freigabe von Rechnungen ist vielen Beschaffungsorganisationen ein Anliegen. Hier können der elektronische Austausch von Geschäftsdokumenten oder Instrumente wie die Purchasing Card oder Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP) Unterstützung leisten. Die Funktionen der Purchasing Card gehen dabei über die Rechnungsfreigabe hinaus: Die beschaffende Organisation profitiert von einem einheitlichen Zahlungsziel, der Limitenkontrolle und Reportingfunktionen, die Lieferanten profitieren von der sicheren Bezahlung bei reduziertem Beleghandling.

### Collaboration

Projektmanagement- und Groupwareinstrumente erfüllen die Anforderungen stark vernetzter Unternehmen, die mit ihren Geschäftspartnern eine intensive Zusammenarbeit z.B. im Bereich Produktentwicklung oder bei der Durchführung von gemeinsamen Kundenprojekten pflegen. Die Zusammenarbeit im Bereich der Planung und Auftragsabwicklung wird zunehmend durch elektronische Instrumente unterstützt, die dem Supply Chain Management zuzurechnen sind.

### Übermittlung von Geschäftsdokumenten

Zur automatischen Übermittlung und Verarbeitung elektronischer Geschäftsdokumente sind eine Reihe von Sicherheitsfunktionen, Formatkonvertierungen und Übermittlungsdienste erforderlich. Diese können individuell zu jedem Geschäftspartner eingerichtet oder zentral durch einen spezialisierten Dienstleister übernommen werden.

### Reporting

Instrumente zur Auswertung des eigenen Bestellverhaltens (Volumen, Bestellfrequenz, Lieferanten, Konditionen, Bedarfsträger, Kostenstellen etc.) dienen als Hilfestellung für strategische Optimierungen und Verhandlungen mit Lieferanten. Besonders nützlich sind diese Funktionen, wenn mehrere operative Geschäftseinheiten konsolidiert ausgewertet werden können. Reportingfunktionen zur Beurteilung der Performance von Lieferanten (z.B. Liefertreue, Liefertreue, Liefertreue) helfen bei Gesamtkostenbetrachtungen und der Reduktion von Versorgungsrisiken durch die Auswahl leistungsfähiger Geschäftspartner.

## 4 Fünf Unternehmen – fünf Lösungsansätze

### ProConsult

#### Ausgangslage

##### Steckbrief der ProConsult

Branche:	Beratung
Mitarbeitende:	50
Standorte:	3
Umsatz:	15 Mio. CHF

Die ProConsult ist ein erfolgreiches Beratungsunternehmen im Bereich Prozessoptimierung und Logistik. Wegen der starken regionalen Verankerung gewährt der Hauptsitz seinen zwei Aussenstellen weit gehende Handlungsfreiheit, so auch im Bereich des Materialeinkaufs. Dies führt jedoch zu einer unverhältnismässig grossen Anzahl Lieferanten und untransparenten Beschaffungsprozessen. Die wichtigsten Bedarfe sind IT-Produkte (Hard- und Software, auch für den Wiederverkauf), Büromaterialien und diverse Produkte für den Unterhalt des Betriebs. Die Beschaffungsvorgänge für den eigenen Bedarf werden nicht im ERP-System abgebildet. Lediglich die Rechnungen werden vom Hauptsitz erfasst. Zu deren Prüfung sind Zeit raubende Rückfragen und papierbasierte Freigaben erforderlich. Die innerhalb der Kundenprojekte weiterverkauften IT-Produkte werden im System gleich nach der Bestellung den jeweiligen Projekten belastet.

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und sich voll den Kundenprojekten widmen zu können, beabsichtigen die drei geschäftsführenden Partner die zentralen und administrativen Kosten möglichst tief zu halten. Sie suchen nach einer pragmatischen Möglichkeit, Transparenz und Kontrolle über die Beschaffungsvorgänge zu erhalten, ohne die Einkaufskompetenzen der bisherigen Besteller merklich zu beschneiden. Für die Lösung ist kein Investitionsbudget vorgesehen.

#### Lösung: Online-Shopping mit Purchasing Card

Das Management verlangt von seinen Mitarbeitenden Konzessionen bei der Lieferantenauswahl. Durch die Konzentration auf wenige Lieferanten werden günstigere Einkaufspreise ausgehandelt und in Rahmenvereinbarungen festgehalten. Drei Hauptkriterien prägen die Lieferantenwahl: Existenz eines Online-Shops mit individuellen Konditionen, Akzeptanz der Purchasing Card, hohe Lieferfähigkeit. Der angestammte EDV-Lieferant von ProConsult plant ein Redesign seines Online-Shops und soll künftig folgende Funktionen und Leistungen anbieten:

- Konfiguration von Hardware-Komponenten
- Zuteilung einer Kostenstellen- bzw. Projekt-Nummer pro Artikel und/oder Auftrag
- Hinterlegen einer Standardkonfiguration für Geräte von Mitarbeitenden gemäss Vorgaben des IT-Verantwortlichen der ProConsult

Die ProConsult bestimmt eine Reihe von Einkaufsverantwortlichen. Diese Besteller erhalten eine Purchasing Card mit einer definierten Monatslimite und registrieren sich auf den Online-Shops der Lieferanten. Die Bestellungen bezahlen sie mittels ihrer Purchasing Card. Diese liefert dem Management monatlich eine transparente Auswertung der eingekauften Produkte und der belasteten Kostenstellen. Gleichzeitig entledigt sich ProConsult der Rechnungskontrolle und Zahlungsfreigabe. Dem Besteller obliegt die Kontrolle des Wareneingangs.



##### Nutzen

- Standardisierung des Beschaffungsprozesses
- Transparenz und Kontrolle über die Beschaffungsvorgänge
- Weniger manuelle Tätigkeiten und Rückfragen, geringer administrativer Aufwand pro Bestellung
- Mögliche Einsparungen durch Konzentration der Lieferanten und Bündelung des Volumens



##### Kosten

- Keine Investitionskosten
- Jahresgebühren für die Purchasing Card
- Aufwand für die Registrierung und Bewirtschaftung der Besteller auf den Online-Shops



##### Voraussetzungen

- Lieferanten akzeptieren die Purchasing Card
- Internetzugang der Besteller
- Lieferanten verfügen über Online-Shops mit kundenspezifischen Konditionen

### Ausgangslage

#### Steckbrief der ProCare

Branche: Gesundheitswesen  
Mitarbeitende: 120  
Standorte: 1

ProCare ist eine Stiftung, die ein Alters- und Pflegeheim mit 150 Betten führt. Das Heim verfügt über eine moderne Infrastruktur und erbringt Betreuungs-, Pflege- und Beherbergungsleistungen für Langzeit- und Chronisch-Kranke, mehrheitlich betagte Patienten aus der weiteren Umgebung. Das Heim stellt den Menschen in den Mittelpunkt und ist bekannt für seine individuelle Pflege. Wie viele Gesundheits- und Pflegeorganisationen ist die ProCare einem zunehmenden Kostendruck ausgesetzt. Um die Leistungen noch effizienter zu erbringen, sucht die Heimleitung nach Rationalisierungs- und Optimierungsmöglichkeiten im Bereich Administration und Logistik. Die Beschaffung von Medikamenten, Verbands- und Pflegematerial und Kleininstrumenten ist geprägt durch einen umständlichen Genehmigungsprozess, viele Rückfragen und überhöhte Lagerbestände. Obwohl interessante Ansatzpunkte identifiziert werden, kann die Verwaltung für eine künftige E-Procurement-Lösung nur wenige tausend Franken einsetzen.

### Lösung: Beschaffungskompetenz und Internetplattform eines Dienstleisters nutzen

Im Rahmen eines regelmässig gepflegten Erfahrungsaustausches mit anderen Pflege- und Gesundheitseinrichtungen der Region beschliesst ProCare gemeinsam mit weiteren Organisationen den Einkauf sowie die Rechnungsstellung und Logistik für die erwähnten Materialgruppen an einen spezialisierten Dienstleister zu übertragen. Dieser tritt gegenüber ProCare als Lieferant auf, schliesst mit ausgesuchten Zulieferern Rahmenverträge ab und kann durch den gebündelten Einkauf den teilnehmenden Pflegeorganisationen bei einigen Produkten günstigere Einstandspreise anbieten. Die Heimleitung registriert fünfzehn Personen auf der Internetplattform dieses Dienstleisters. Diese können die gewünschten Materialien über das Internet bestellen und erhalten die Lieferung werktags in der Regel innert 24 Stunden. Für jeden registrierten Besteller können individuelle Bestelllimiten bestimmt werden. Falls diese überschritten werden, wird automatisch ein E-Mail an die Heimleitung zur Genehmigung der Bestellung gesandt. Der Dienstleister liefert dem Heim monatlich detaillierte Auswertungen und eine einzige, übersichtliche Rechnung über die bezogenen Leistungen. Für die erwähnten Dienste werden in der Regel Gebühren für registrierte Benutzer und abgewickelte Transaktionen erhoben. Diese werden dank der günstigeren Einkaufspreise, die durch die Bedarfsbündelung mit den anderen Organisationen erzielt wurden, mehr als kompensiert.



#### Nutzen

- Reduktion der Einkaufskosten durch Bedarfsbündelung
- Delegation der Bestellabwicklung an die Bedarfsträger
- Standardisierter Bestellprozess
- Reduktion der Lieferantenzahl, des Rechnungsaufkommens und der Zahlungsvergänge
- Administrative Kosten für Kontrolle und Verhandlungen werden in der Zentrale reduziert
- Erhöhte Transparenz und Kontrolle über Beschaffungsvorgänge
- Geringere Kapitalbindung im Lager dank verkürzter Durchlaufzeit von Bestellungen



#### Kosten

- Interne Projektkosten und allfällige Beratungskosten für die Umstellung der Beschaffungsprozesse
- Evtl. einmalige Gebühr für die Einrichtung der Plattform
- Evtl. Gebühren für registrierte Benutzer und abgewickelte Transaktionen



#### Voraussetzungen

- Internetzugang für Benutzer
- Dienstleister verfügt über das erforderliche Einkaufs- bzw. Branchen-Know-how
- Dienstleister bietet die gewünschten Materialgruppen mit entsprechender Lieferfähigkeit
- Dienstleister bietet eine benutzerfreundliche, internetbasierte Beschaffungsplattform

### Ausgangslage

#### Steckbrief der ProEngineer

Branche:	Anlagenbau
Mitarbeitende:	320
Standorte:	4
Umsatz:	200 Mio. CHF

Die ProEngineer ist ein stark absatzorientiertes Unternehmen im Anlagenbau. Es zeichnet sich durch Flexibilität und Kundenorientierung aus. Die Mitarbeitenden in den häufig als Projekt organisierten Kundenaufträgen arbeiten selbständig und eigenverantwortlich, sie sind hoch motiviert, machen nicht selten Unmögliches möglich. Dadurch geniessen sie die Anerkennung ihrer Kunden. Der Dynamik eines stagnierenden Marktes mit schnell wechselnden Anforderungen kann die ProEngineer gut begegnen. Schwierigkeiten bereitet der ProEngineer die konsistente und effiziente Abwicklung der Bestellung zahlreicher Sonderkomponenten, die nicht im ERP-System verwaltet werden. Deren Detailspezifikation wird vielfach erst im Auftragsverlauf erarbeitet, was zu Nachteilen in der Beschaffung führt. Als verkaufsorientiertes Unternehmen hat ProEngineer den indirekten Gütern bisher keine Aufmerksamkeit geschenkt, die Verantwortung wird den jeweiligen Abteilungsleitern überlassen. Dementsprechend gross ist die Vielfalt der Geschäftsbeziehungen. Kompetenzregelungen werden nach Abteilungsmentalität entweder mit umständlichen Freigabeprozessen belegt oder einfach übergangen. Einkauf, Buchhaltung und Controlling werden mit unzähligen Vorgängen, Belegen und Abklärungen infolge unvollständiger Angaben auf Trab gehalten. Weil das Management viel versprechende Optimierungsmöglichkeiten sieht, ist es bereit, Vorinvestitionen für die künftige Lösung zu leisten.

### Lösung: Eigene internetbasierte Lösung betreiben lassen

Obwohl ProEngineer in einer ersten Analyse feststellt, dass etwa 50% der manuell bestellten Vormaterialien und der indirekten Güter elektronisch beschafft werden könnte, reicht das Volumen nicht aus um eine Buy-Side-Lösung selbst profitabel zu betreiben. Zudem ist die eigene IT-Abteilung mit diversen Grossprojekten ausgelastet und verfügt erst über geringe E-Business Erfahrungen. ProEngineer entscheidet sich deshalb für eine durch einen Dienstleister betriebene E-Procurement-Lösung, eine Hosted-Buy-Side-Lösung. Man will sich bei den Materialien, die nicht über das ERP-System eingekauft werden, auf Lieferanten konzentrieren, die die Produktdaten elektronisch bereitstellen können und die über eine für das Anlagengeschäft erforderliche Lieferfähigkeit verfügen. Die Bestellverantwortlichen der einzelnen Abteilungen werden für diese Handelsplattform registriert und erhalten via Internet Zugang zur Bestellsoftware. Dort greifen sie auf einen Einkaufskatalog zu, der die definierten Sortimente ausgewählter Lieferanten elektronisch präsentiert. Bei zwei Lieferanten für konfigurierbare Komponenten wird der Warenkorb in deren Online-Shop zusammengestellt, anschliessend in die Buy-Side-Lösung übernommen und von dort aus bestellt. Die Übermittlung der Bestellung übernimmt der Betreiber der Handelsplattform. Mit den zwei Lieferanten mit dem grössten Bestellvolumen werden die Bestell- und Rechnungsdaten elektronisch ausgetauscht und in die ERP-Systeme integriert. Freigabeprozesse entfallen weit gehend. Der strategische Einkauf wertet die Fremdleistungskosten mit Hilfe des Reporting-Tools zielgerichtet aus und nutzt die Erkenntnisse für eine Aushandlung von Rahmenvereinbarungen. Durch die Obligo-Verwaltung können auch in laufenden Projekten Zwischenabrechnungen vorgenommen werden.



#### Nutzen

- Dezentrale Verantwortung für den Bestellprozess
- Zeiteinsparungen bei Lieferantenauswahl und Artikelspezifikation
- Transparenz über Beschaffungsvorgänge für Einkaufs-, Kostenstellen- und Projektverantwortliche
- Aktuelle Artikelinformationen führen zu besserer Kalkulationsgrundlage und weniger Rückfragen
- Reduktion des Aufwands für die Datenerfassung im ERP-System



#### Kosten

- Interne Projektkosten sowie Kosten für Beratung und Konzeption der Lösung
- Programmierung der Schnittstelle für Integration des eigenen ERP-Systems
- Jährliche Lizenz- bzw. Benutzergebühren
- Transaktionsgebühren für den Austausch von Geschäftsdokumenten (z.B. Bestellung, Rechnung)



#### Voraussetzungen

- Internetzugang der Besteller
- Lieferanten verfügen über qualitativ gute Produktdaten oder Online-Shops
- Investitions- und Integrationsbereitschaft der Lieferanten für ihre Anbindung an eine Handelsplattform
- Genügendes Beschaffungsvolumen bzw. viele Beschaffungsvorgänge



### Ausgangslage

#### Steckbrief der ProConstruct

Branche:	Bauindustrie
Mitarbeitende:	50
Standorte:	3
Umsatz:	25 Mio. CHF

Die überregional arbeitende Generalunternehmung ProConstruct übernimmt die Planung und Durchführung von mittelgrossen Bauprojekten und erbringt die damit verbundene Auftragsvergabe. Das Unternehmen geniesst einen hervorragenden Ruf bezüglich der qualitäts- und termingerechten Abwicklung von Aufträgen. Hingegen bekundet ProConstruct zunehmend Mühe, mit den äusserst knapp kalkulierten Angeboten der Konkurrenz mithalten. Die Geschäftsleitung möchte die besonders ausgeprägte Schlüsselkompetenz in der effizienten und reibungslosen Abstimmung der verpflichteten Leistungserbringer innerhalb eines Bauvorhabens weiter festigen. Hierzu sucht sie nach Instrumenten, die diese Koordinationsaufgabe unterstützen und zugleich helfen, die Kosten für die eingekauften Leistungen zu reduzieren. Die Verhandlungen mit den Bauunternehmen und Handwerkern sind sehr Zeit raubend, oft zu wenig transparent und die erzielten Konditionen können je nach aktueller Auslastungslage der involvierten Betriebe stark variieren. Auf der firmeneigenen Website werden grössere Vorhaben zwar ausgeschrieben, die Reaktion darauf fällt in der Regel eher ernüchternd aus. Das Management will sich nicht auf finanzielle Abenteuer einlassen: Die künftige Lösung sollte keine Vorinvestitionen erfordern.

### Lösung: Ausschreibungen und Projekte online durchführen

ProConstruct identifiziert eine Ausschreibungsplattform, die von den Zulieferern stark frequentiert wird. Sie wird von einem neutralen Dienstleister betrieben. Für vier Spartenleiter wird gegen eine monatliche Gebühr ein registrierter Zugang zu dieser internetbasierten Bauplattform eingerichtet. Darauf können sie Ausschreibungen einrichten, aus verschiedenen Ausschreibungsverfahren wählen und die erforderlichen Dokumente bereitstellen. Die Kommunikation mit den Bietern wird unterstützt und die eintreffenden Offerten können strukturiert ausgewertet werden. Die Plattform bietet auch die Möglichkeit, die Offertdaten in einem Standard-Format zur Weiterverwendung in der eigenen Baubranchensoftware zu exportieren. Erscheint ProConstruct das offerierte Preisgefüge noch als zu hoch, können Zulieferer gezielt zur Teilnahme an einer Online-Einkaufsauktion eingeladen werden und via Internet um den Auftrag bieten. Für die Durchführung einer solchen Auktion wird vom Dienstleister eine spezielle Gebühr verlangt. Nach der Auftragsvergabe kann ProConstruct für die Planung und Dokumentation des Projekts mit seinen Leistungserbringern eine internetbasierte Dokument- bzw. Projekt-Management-Plattform nutzen. Auf der eigenen Website verweist ProConstruct Interessierte auf die genutzte Ausschreibungsplattform.



#### Nutzen

- Erhöhte Markttransparenz und günstigere Einkaufskonditionen
- Grössere Lieferantenauswahl
- Standardisierter und transparenter Auswahlprozess
- Optimierung und Beschleunigung des Verhandlungsprozesses
- Ausschreibungen können ortsunabhängig erfasst und überprüft werden
- Geringerer administrativer Aufwand und zentrale Dokumentation der Offerten



#### Kosten

- Monatliche oder jährliche Gebühr für den Plattform-Zugang
- Provision auf Vergabevolumen oder pro Offerte
- Gebühr für die Nutzung von zusätzlichen Instrumenten wie Online-Einkaufsauktion oder Projekt-Management-Plattform



#### Voraussetzungen

- Beschaffungsverantwortliche verfügen über einen Internetzugang
- Lieferanten verfügen über einen Internetzugang
- Ein für die Lieferanten interessantes Auftragsvolumen
- Genügende Verbreitung der Plattform
- Akzeptanz des Instruments bei den Lieferanten

### Ausgangslage

#### Steckbrief der ProTrade

Branche:	Handel
Mitarbeitende:	60
Standorte:	1
Umsatz:	100 Mio. CHF

ProTrade ist ein Handelsunternehmen für Produkte des Baunebengewerbes und beschäftigt 40 Personen am Hauptsitz und 20 Aussendienstmitarbeitende. Diesen wird von den Kunden eine hohe Beratungskompetenz bescheinigt. Verstärkt versuchen ausländische Händler den Markt mit günstigeren Konkurrenzprodukten zu beliefern, weshalb die Ertragslage der ProTrade unter Druck gerät. Um dieser Entwicklung zu begegnen, beabsichtigt das Management, die Kosten am Hauptsitz zu reduzieren und sucht nach Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Administration. Ein grosses Einsparpotenzial wird in der Rechnungskontrolle und der Zahlungsfreigabe identifiziert, die bisher zwei Vollzeitstellen in der Einkaufs- und in der Buchhaltungsabteilung beanspruchen. Der Einkauf der Handelsware wird vollständig über das ERP-System abgewickelt. Die meisten Bestellungen werden mittels eines automatisch generierten Fax an die Lieferanten übermittelt. Die Wareneingangs- und Rechnungskontrolle erfolgen papierbasiert und manuell. ProTrade ist bereit, Investitionen bis zum Betrag der Kosten einer Vollzeitstelle zu tätigen.

### Lösung: Prozessintegration über eine B2B-Handelsplattform

In intensiven Gesprächen mit den zehn wichtigsten Lieferanten beschliesst ProTrade, die Systeme und Beschaffungsprozesse mit fünf kooperationswilligen Zulieferern zu integrieren. Hierzu werden die Dienste einer B2B-Handelsplattform in Anspruch genommen. Dadurch muss jedes Unternehmen lediglich in eine Schnittstelle zu dieser Plattform investieren. Zugleich besteht die Möglichkeit, jederzeit weitere Geschäftspartner über diese Plattform anzubinden. Die Übersetzung der unterschiedlichen Formate von Geschäftsdokumenten (Bestellung, Auftragsbestätigung, Rechnung) sowie deren sichere Übermittlung übernimmt die Handelsplattform. Eine Bestellung wird aus dem ERP-System mittels Internettechnologie an den Handelsplatz gesandt und von diesem im vom jeweiligen Lieferanten gewünschten Format weitergeleitet. Dieser kann die Bestellung direkt in sein System übernehmen, gegebenenfalls eine Auftragsbestätigung, Lieferavis und/oder Rechnung elektronisch auslösen. Der Lieferant sendet diese Geschäftsdokumente ebenfalls über die Handelsplattform an das einkaufende Unternehmen. Die Rechnungsdaten werden vom System mit den Wareneingangs- und Bestelldaten überprüft. Stimmen diese überein, kann die Rechnung automatisch freigegeben werden.



#### Nutzen

- Bei der Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe werden operative Kapazitäten freigesetzt
- Geringe IT-Komplexität, nur die Schnittstelle zur Plattform muss programmiert werden
- Die Integration ist ein Bekenntnis zu den Lieferanten und ermöglicht auch diesen eine effiziente Abwicklung der Bestellungen. Dies kann bei Vertragsverhandlungen zu einer besseren Position führen.



#### Kosten

- Interne Projektkosten und allfällige externe Beratung und Konzeption
- Programmieren der Schnittstelle zur B2B-Handelsplattform
- Transaktionsgebühren pro übermitteltes Geschäftsdokument (z.B. Bestellung, Rechnung)



#### Voraussetzungen

- Genügend hohe Zahl von Beschaffungsvorgängen
- Investitions- und Integrationsbereitschaft der Lieferanten
- Aufwändiger, ressourcenintensiver Prozess bei Rechnungskontrolle und Zahlungsfreigabe
- Abbildung der Bestellungen im ERP

## 5 E-Procurement in Ihrer Organisation

Die vorangegangenen Ausführungen zur Systematik und die Anwendungsbeispiele in den verschiedenen Unternehmen zeigen, dass es «die» E-Procurement-Lösung nicht gibt. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass an verschiedenen Stellen im Beschaffungsprozess Optimierungen erzielt werden können.

Stellen Sie anhand Ihrer Erfahrungen und der vorgestellten prototypischen Lösungen fest, wo die grössten Optimierungspotenziale in Ihrer Organisation liegen. Diese können auf der Hand liegen, z.B. wenn wesentliche Bedarfe unverhandelt beschafft werden oder erst nach einer systematischen Analyse hervortreten, z.B. wenn in einer verteilten Organisation die Übersicht über das Ganze fehlt.

Wenn Sie die Ziele vor Augen haben, können Sie die betroffenen E-Procurement-Basisfunktionen ableiten. Nun gilt es zu überlegen, welche von diesen Funktionen Sie selbst übernehmen und welche Sie eher extern beziehen wollen. Vielleicht erkennen Sie mehrere Szenarien, die Sie gegeneinander vergleichen wollen. Im nächsten Schritt der Marktrecherche vergleichen Sie Ihre Anforderungen mit den Angeboten der E-Procurement-Lösungsanbieter und -Dienstleister. Nehmen Sie mit diesen Kontakt auf und lassen Sie sich das Lösungsszenario für Ihre Organisation ausarbeiten.

Wenn Ihnen konkrete Lösungsszenarien vorliegen, sollten diese bewertet und hinterfragt werden:

- Sind die zugrunde gelegten Annahmen richtig (z.B. das von der Lösung betroffene Beschaffungsvolumen)?
- Sind die Voraussetzungen für den erfolgreichen Betrieb der Lösung erfüllbar (z.B. Verfügbarkeit elektronischer Produktdaten)?
- Werden Ihre Mitarbeiter und Ihre Lieferanten die Lösung annehmen?
- Verfügen Sie über die Management-Kapazität, das Know-how und falls nötig über das Kapital für den Aufbau der Lösung?
- Woran messen Sie den Erfolg der zukünftigen Lösung und wäre eine allfällige Investition rentabel?

Können alle diese Fragen in einem bestätigenden Sinne beantwortet werden, bleibt ein Blick in die Zukunft, bevor eine Entscheidung getroffen werden kann. Wie werden sich die Anforderungen Ihrer Kunden, Ihr Beschaffungsverhalten und Ihre Lieferanten entwickeln und ist die anvisierte Lösung auch bei absehbaren Änderungen in der Organisation oder in der IT-Systemlandschaft vertretbar? In der Regel sollte die Investition in eine E-Procurement-Lösung nicht länger als zwei Jahre abgeschrieben werden, die funktionalen Anforderungen und die Systementwicklungen sind dazu noch zu dynamisch. Dennoch werden mit einer E-Procurement-Lösung auch nachhaltige Unternehmenswerte aufgebaut:

- Die Beherrschung effizienter Beschaffungsprozesse
- Transparenz durch die Verfügbarkeit von Daten hoher Qualität
- Die Fähigkeit zur optimierten Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette

## 6 Unsere Dienstleistung

Suchen Sie Unterstützung bei der Auswahl, der Beurteilung oder der Konzeption von B2B-Lösungen?

Das Kompetenzzentrum E-Business an der Fachhochschule beider Basel unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung von E-Business-Konzepten und beim Management der Umsetzung. Als Institut im Fachbereich Betriebsökonomie nehmen wir die Sicht des verantwortlichen Managements ein. Technische Fragen und die Bewertung konkreter Produkte und Anbieter ordnen sich den Anforderungen des Unternehmens unter. Unsere Dienstleistungen erbringen unsere professionellen Berater zu marktüblichen Konditionen. Studentische Praxisarbeiten im Rahmen der Ausbildung können durch uns vermittelt werden. Gerne führen wir mit Ihnen ein unverbindliches Kontaktgespräch, um einen Lösungsweg für Ihre Fragestellungen im E-Business zu suchen. Bitte vereinbaren Sie einen Termin mit uns!

### Ihr Kontakt für E-Procurement und B2B E-Commerce:

Institut für angewandte Betriebsökonomie (IAB) an der  
Fachhochschule beider Basel (FHBB)  
Peter Merian-Strasse 86  
4002 Basel

### Christian Tanner und Ralf Wölfle

Telefon 061 279 17 90  
Telefax 061 279 17 98  
E-Mail e.business@fhbb.ch  
Internet www.e-business.fhbb.ch

Unsere Know-how-Partner

**swisscom**

**yellowworld**  
E-Business powered by Swiss Post

 **UBS**



## Für effizientes Business to Business Die UBS VISA Purchasing Card

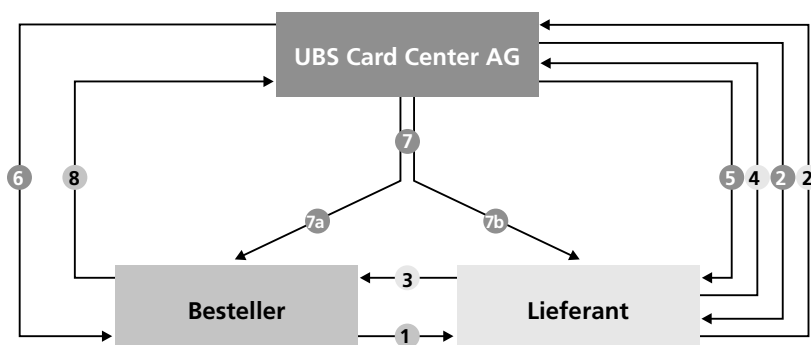
Was aus dem privaten Alltag kaum mehr wegzudenken ist, vereinfacht auch das Geschäftsleben: der Einkauf per Kreditkarte. Die UBS VISA Purchasing Card Lösung optimiert Bestell- und Zahlungsprozesse und trägt massgeblich zu einer Effizienzsteigerung und Kostensenkungen bei – und dies sowohl auf Besteller- als auch Lieferantenseite.

### Als Besteller...

- legen Sie individuelle Einkaufslimiten pro Karte fest
- haben Sie die Möglichkeit, Branchen für Einkäufe auszuschliessen
- setzen Sie die Karte per Internet (online), Telefon oder Fax ein
- profitieren Sie von der Entlastung Ihres zentralen Einkaufs
- können Sie Ihren Rechnungsprozess verkürzen
- erhalten Sie MWST-konforme Abrechnungen
- profitieren Sie von einer Zahlungsfrist von 30 Tagen

### Als Lieferant...

- profitieren Sie von der Überweisung Ihrer Ausstände innert Wochenfrist
- lagern Sie das Delkredere-Risiko an die UBS Card Center AG aus
- eliminieren Sie den Faktura- und Mahnprozess
- erschliessen Sie sich einen neuen Absatzkanal (Online-Shop)
- positionieren Sie sich als strategischer Partner
- können Sie sich neue Absatzmöglichkeiten erschliessen durch die Präsenz auf der Liste angeschlossener UBS VISA Purchasing Lieferanten



- |   |                               |    |                                   |
|---|-------------------------------|----|-----------------------------------|
| 1 | Bestellung                    | 6  | Elektronische Datenbereitstellung |
| 2 | Autorisierung                 | 7  | Rechnung                          |
| 3 | Lieferung                     | 7a | Rechnung inkl. MWST               |
| 4 | Dateneinreichung              | 7b | Rechnungskopie des Bestellers     |
| 5 | Elektronischer Finanzabgleich | 8  | Bezahlung                         |

Interessieren Sie sich für die UBS VISA Purchasing Card oder andere UBS VISA Commercial Solutions Produkte? Für weitere Informationen und eine persönliche Beratung kontaktieren Sie uns bitte unter +41-1-828 33 16.