

13 Dauerhafter Erfolg im E-Procurement

Christian Tanner

E-Procurement ist seit dem Ende der 90er Jahre ein Thema in den Beschaffungsabteilungen von Grossunternehmen. Nachdem in einzelnen Branchen schon über 20 Jahre elektronische Daten zwischen Lieferanten und Kunden über geschlossene Netzwerke für elektronischen Datenaustausch (EDI) versendet wurden, wollte man sich der neuen Internettechnologien bedienen, um die Beziehungen und Prozesse mit den Lieferanten zu gestalten.

In der Folge sind viele Produkte und Dienste zur elektronischen Unterstützung der Beschaffung entstanden. Für Beschaffungsorganisationen war es, angesichts der Menge von Anbietern, der vollmundigen Versprechungen und der unterschiedlichen Ansätze nicht immer einfach, langfristig tragfähige Lösungen zu identifizieren. Zudem verfügten die Anbieter über einen grossen technischen Know-how-Vorsprung, was die Bewertung der Potenziale und Lösungen zusätzlich erschwerte.

In der Zwischenzeit hat auf Seite der Lösungsanbieter eine Marktkonsolidierung stattgefunden und die Vorreiter im E-Procurement haben etliches Lehrgeld bezahlt. Dies bedeutet aber auch, dass wertvolle Erfahrungen gesammelt werden konnten und sich Konzepte, Produkte und Funktionen für erfolgreiches E-Procurement herauskristallisiert haben. In vielen Fällen wird der Erfolg erst durch den Einsatz eines spezialisierten Dienstleisters möglich. Diese leisten oft in Anwendungsfeldern Unterstützung, in denen etablierte Prozess- und Formatstandards fehlen oder wo der internationale Betrieb einer Lösung heterogenen Anforderungen gerecht werden muss. Die Herausforderung liegt darin, im Rahmen einer fundierten Make-or-Buy-Entscheidung zu definieren, welche Funktionen vorteilhaft selbst betrieben werden können und wo die Auslagerung an einen E-Procurement-Service Provider zu favorisieren ist [vgl. Tanner 2008, S. 217 ff].

Dieser Artikel führt in das E-Procurement-Konzept und in die Prozesse zu seiner Umsetzung ein. Er sammelt die Erfahrungen von Anwendern und hebt hervor, welche Faktoren den dauerhaften Erfolg im E-Procurement beeinflussen.

13.1 Prozesse in der Kunden-Lieferantenbeziehung

Die Kunden-Lieferantenbeziehung ist gekennzeichnet durch den Austausch von Produkten, Informationen und Finanzmitteln. Abb. 13.1 vermittelt einen Überblick über die Interaktion in Bezug auf Geschäftsdokumente und Daten in den jeweiligen Prozessen. Weil diese für die einzelnen Parteien oft von Medienbrüchen (vgl. Punkte in Abb. 13.1), Ineffizienzen und Intransparenz geprägt sind, finden sich hier Ansatzpunkte für Optimierungen mittels Informationstechnologie und somit für E-Procurement-Lösungen.

Bei den *strategischen Beschaffungsprozessen* steht die effiziente und transparente Identifikation der besten und günstigsten Lieferquelle im Vordergrund. Diese basiert auf einer klaren Bedarfsspezifikation, mittels derer 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.

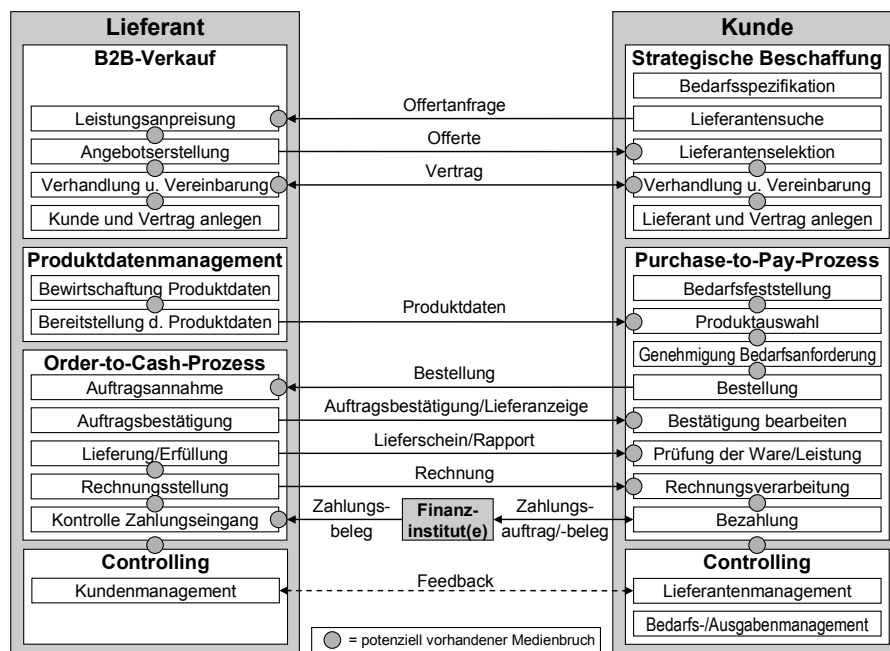


Abb. 13.1: Generisches Business Szenario der Kunden-Lieferantenbeziehung

Ist eine Lieferantenbeziehung etabliert, folgen in der Regel wiederkehrende operative Einkaufsprozesse. Werden die hierzu erforderlichen Daten unstrukturiert und

die Dokumente in Papierform ausgetauscht, so 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. Auf der anderen Seite sind Lieferanten interessiert, die Dauer vom Auftragseingang bis zum Zahlungseingang zu verkürzen (*Order-to-Cash-Prozess*).

Einwandfreie, übereinstimmende Produktstammdaten bilden die entscheidende Grundlage für die korrekte Bestell- bzw. Auftragsabwicklung und Rechnungsstellung. Der Beschaffungsorganisation ist es ein Anliegen, dass ihr Aufwand für die Stammdatenbewirtschaftung möglichst gering bleibt. Deshalb versucht sie, die Lieferanten bezüglich *Produktdatenmanagement* in die Pflicht zu nehmen.

Mittels *Controlling* wird überprüft, ob die Performance der Lieferanten mit den vereinbarten Leistungen übereinstimmt. Dies bildet die Grundlage für das Feedback mit den Lieferanten und für mögliche Entwicklungsmassnahmen. Dies sind zentrale Prozesse des *Supplier Relationship Management (SRM)*, das als gesamtheitliches Konzept die Optimierung der Lieferantenbeziehungen zum Ziel hat. Dabei muss es sich nicht zwingend um IT-gestützte Funktionen handeln. Diverse Softwareanbieter bezeichnen ihre umfassenden E-Procurement-Lösungen als SRM, obwohl der funktionale Umfang einen anderen Schwerpunkt aufweist.

Das in Abb. 13.1 dargestellte Business Szenario zeigt ein generisches Zusammenspiel der Kunden-Lieferantenprozesse. 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.

13.2 Das E-Procurement-Konzept

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

E-Procurement unterstützt die Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens zu seinen Lieferanten durch elektronische Medien. Nach diesem sehr weit reichenden Verständnis kann E-Procurement sowohl strategische als auch operative Beschaffungsprozesse unterstützen. Diese können sich auf jegliche Art von Vorleistungen, die eine Organisation auf dem Markt einkauft, beziehen [vgl. Tanner/Wölfle 2002]. Der Begriff beinhaltet sowohl vollintegrierte E-Procurement-Lösungen wie auch die Beschaffung eines Produktes in einem Onlineshop via Internet.

Das E-Procurement-Konzept

Für den zielgerichteten und nutzenstiftenden Einsatz von Informationstechnologie in der Beschaffung bedarf es eines fundierten *E-Procurement-Konzepts* (vgl. Abb. 13.2). Dieses berücksichtigt die übergeordneten Strategien, die Entwicklungen in der Informationstechnologie und auf den Beschaffungsmärkten sowie die internen Kompetenzen und die Veränderungskultur. Das Konzept baut auf vier Sichten auf: Die *Geschäftssicht* definiert die Ziele für E-Procurement und ordnet den Beteiligten die Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu. Die Bedarfe in 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 gewonnen 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. Diese drei Prozessstypen und deren Ausgestaltung in E-Procurement-Lösungen werden nachfolgend detaillierter beschrieben.

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. Mit geeigneten Massnahmen soll auf Optimierungsmöglichkeiten reagiert und dadurch der dauerhafte Erfolg im E-Procurement sichergestellt werden.

Strategische Beschaffungsprozesse

E-Sourcing unterstützt die Identifikation von Lieferquellen mittels elektronischer Medien, insbesondere die Prozesse der Suche und Selektion sowie der Verhandlung mit Lieferanten.

Vertragsmanagement bezeichnet Aufgaben zur Erstellung, Verteilung, Überwachung und Kontrolle der Einhaltung von Verträgen.

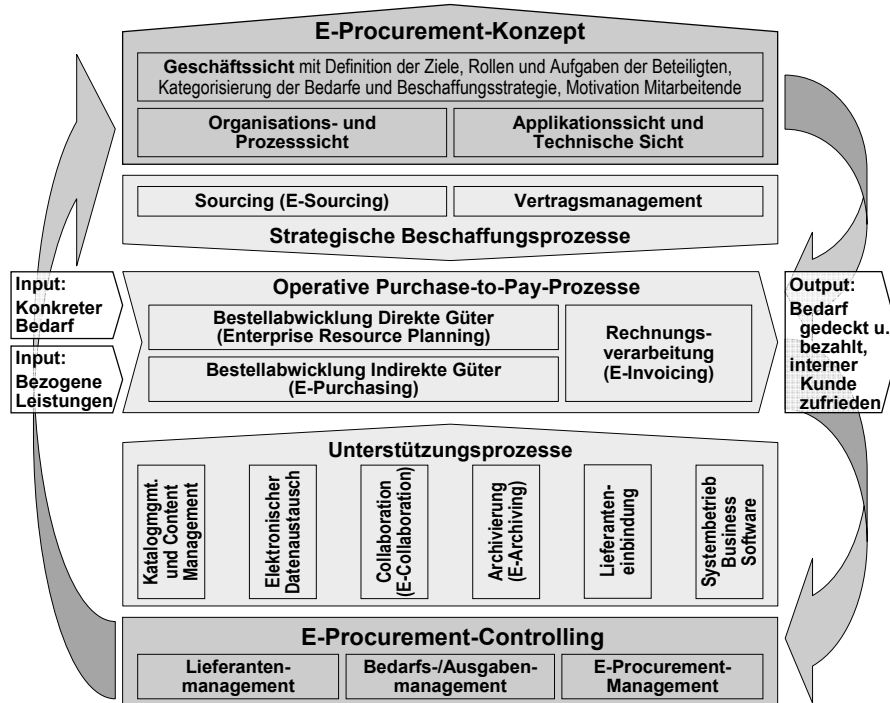


Abb. 13.2: Das E-Procurement-Konzept und die Prozesse zu seiner Umsetzung

Operative Purchase-to-Pay-Prozesse

Bei der Bestellabwicklung gilt es, zwei grundsätzliche Varianten zu unterscheiden. Direkte Güter (Produktionsmaterial und Handelsware) werden im Unternehmen als Ressourcen für die Leistungserstellung verwaltet. Deren Bestellabwicklung ist deshalb eine klassische Domäne der Materialwirtschaftsmodule von *Enterprise Resource Planning-Systemen*. Der Bedarf für indirekte Güter (Betriebs- und Unterhaltsmaterial, Anlagen, Werkzeuge, Dienstleistungen etc.) fällt stärker dezentral an. Die Bestellabwicklung indirekter Güter mittels elektronischer Medien wird *E-Purchasing* genannt. Bei solchen webbasierten Lösungen kann der Bedarfsträger die gewünschten Produkte und Leistungen in einem elektronischen Katalog suchen und anfordern. Sie unterstützen die Prozesse der Bedarfsanforderung, Genehmigung, Bestellung, Wareneingangs- oder Leistungsprüfung und werden häufig Desktop Purchasing-, E-Purchasing-, E-Ordering- oder E-Buying-Systeme genannt.

Bei diversen indirekten Gütern wie Energie, Telekommunikation, Unterhalts- und Wartungsdienstleistungen, werden keine Bestellungen getätigt. Die Leistungen werden im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen vom Bedarfsträger oder der Organisation beansprucht und vom Lieferanten erbracht. Damit ist nicht die Bestellung, sondern der Vertrag der zentrale Anknüpfungspunkt für die Leistungs- und Rechnungskontrolle. Für diese Kontrollen haben sich noch keine weitgehend elektronisch unterstützten Standardlösungen etabliert.

E-Invoicing unterstützt die Rechnungsabwicklung durch elektronische Medien. Die elektronische Rechnung wird in strukturierter, maschineninterpretierbarer Form übermittelt und hat dabei, wie auch bei der Archivierung, die geltenden gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen. Der Begriff bezeichnet sowohl die elektronische Rechnungsstellung durch den Lieferanten wie auch die elektronische Rechnungseingangsverarbeitung auf Seite der Beschaffungsorganisation [vgl. Tanner/Wölfle 2005]. E-Invoicing kommt bei direkten und indirekten Gütern zur Anwendung und soll die Rechnungseingangsverarbeitung weitgehend automatisieren.

Unterstützungsprozesse

Katalog- und Content Management stellt eine wichtige Grundlage für das E-Purchasing dar. Unter Content Management ist die Aufbereitung und Pflege von Produktinformationen zu deren Verwendung in elektronischen Produktkatalogen zu verstehen. Das Katalogmanagement beinhaltet Funktionen für den Betrieb und die Nutzung eines elektronischen Produktkatalogs. Typischerweise handelt es sich dabei um die Darstellung der Sortiments- bzw. Produktinformationen sowie Funktionen für die Aktualisierung und Übermittlung der Daten [vgl. Tanner/Wölfle 2002]. Kataloge können von der Beschaffungsorganisation als sogenannte Multi-Lieferantenkataloge (Buy-Side-Katalog) betrieben werden. Wird der Katalog vom Lieferanten betrieben, handelt es sich um einen Sell-Side-Katalog. Kataloge können aber auch von einem Dienstleister betrieben werden. Solche sowie Sell-Side-Kataloge lassen sich mittels des Punch-out-Verfahrens (OCI- oder cXML-Schnittstelle) in eine Buy-Side-Lösung einbinden. Wer den Katalog betreibt und wer den Content pflegt, ist abhängig vom Sortiment (Preisvolatilität, Umfang, Variantenvielfalt, Sortimentsstabilität), vom Know-how sowie vom Einfluss, den die Beschaffungsorganisation auf den Lieferanten ausüben kann.

Der *Elektronische Datenaustausch (EDI)* ist die vollautomatische Übermittlung von strukturierten Nachrichten zwischen IT-Systemen unterschiedlicher Institutionen. Geschäftspartnern, die den vollintegrierten Datenaustausch nicht unterstützen können, kann ein Datenaustausch mittels einer WebEDI-Lösung angeboten werden, was für den Beschaffer einer Integration nahe kommt. Zentrale Funktionen im EDI sind die sichere Übermittlung der Nachrichten zwischen den Geschäftspartnern sowie die Konvertierung der Meldungen in die geforderten Formate und Protokolle, wenn nicht etablierte, beidseits genutzte Standards eingesetzt werden.

E-Collaboration unterstützt die interaktive Zusammenarbeit eines Unternehmens mit seinen Geschäftspartnern durch elektronische Medien. Darunter fallen Prozesse, die über den operativen Purchase-to-Pay-Prozess hinausgehen. Sie unterstützen Projekt- und Qualitätsmanagement, kollaborative Entwicklung und Design von Produkten wie auch kollaborative Bedarfs- und Nachschubplanung. Letztere bildet die Voraussetzung für das Vendor-Managed-Inventory-Konzept (VMI).

E-Archiving unterstützt die elektronische Archivierung von Daten und Dokumenten. Dabei werden die geltenden gesetzlichen Anforderungen und die Ansprüche des Managements berücksichtigt. Dieser unterstützende Prozess trägt dem zunehmenden elektronischen Geschäftsverkehr Rechnung und ermöglicht eine effiziente Prozessgestaltung von der Entstehung, über die Bearbeitung bis hin zur Archivierung und Vernichtung der Daten.

Die *Lieferanteneinbindung* stellt als Prozess sicher, dass die Lieferanten befähigt werden, die elektronischen Prozesse zu unterstützen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten an der E-Procurement-Lösung partizipieren. Dadurch werden der Roll-out und eine möglichst hohe Abdeckungsrate der Lösung begünstigt.

Der *Betrieb der Business Software* bildet eine grundlegende Unterstützung für die reibungslose Abwicklung der E-Procurement-Prozesse.

Aus der Beschreibung dieser Prozesse als wesentliche Bausteine einer umfassenden E-Procurement-Lösung sollte hervorgehen, dass die Umsetzung in den Beschaffungsabteilungen in verschiedenster Hinsicht zusätzliches Know-how erfordert. Dies ist nicht der alleinige Grund, weshalb viele Konzepte die Mitwirkung spezialisierter Dienstleister vorsehen.

13.3 E-Procurement Service Provider als Erfolgsfaktor

Die Entwicklungen im letzten Jahrzehnt haben gezeigt, dass erfolgreiche E-Procurement-Konzepte selten ohne einen spezialisierten IT-Service Provider auskommen. Diese *E-Procurement Service Provider* bieten IT-gestützte Lösungen und Dienstleistungen zur Unterstützung von Beschaffungsprozessen an. Ihre zentralen Dienste sind der Betrieb der IT für die gewünschten Funktionen, aber auch die technische Vernetzung von Geschäftspartnern in einer heterogenen, wenig standardisierten Prozess- und Systemlandschaft. Dank des spezialisierten Know-hows und ihrer Fokussierung auf konkrete Dienste und Funktionen sind sie in der Lage, gegenüber dem Eigenbetrieb vorteilhafte Mehrwerte für E-Procurement-Lösungen zu bieten.

Oftmals nennen sich E-Procurement Service Provider, die über ein Netzwerk von angebandenen Beschaffern und Lieferanten verfügen, „Marktplatz“ oder „Handelsplatz“. Die spontane Bildung von Geschäftsbeziehung, wie es diese zwei Be-

griffe implizieren, findet jedoch nur seltenen statt. Vielmehr werden bestehende Kunden-Lieferantenbeziehungen über solche Netzwerke abgebildet, damit die unternehmensübergreifenden Prozesse elektronisch unterstützt werden können und sich die Zahl der zu unterhaltenden technischen Schnittstellen reduziert.

Die Provider lassen sich nach folgenden Kriterien klassifizieren (Abb. 13.3):

Hauptfunktionen	B2B-Integration / EDI	Katalog-/Content-management	E-Sourcing	E-Purchasing	E-Invoicing	E-Collaboration
Anbieterpartei	neutral		Beschaffer-getrieben		Lieferanten-getrieben	
Branchenausrichtung	branchenneutral (horizontal)			branchenspezifisch (vertikal)		
Geographische Reichweite	national		mehrere Länder		weltweit	
Anzahl angebundene Lieferanten	wenige	dutzende	hunderte	tausende		
Anzahl angebundene Beschaffer	wenige	dutzende	hunderte	tausende		
Entwicklungsdynamik	leicht wachsend	stark wachsend	stagnierend	Zenit überschritten		

Abb. 13.3: Schema zur Einordnung von E-Procurement Service Providern

Viele Service Provider zieren sich, ihre Preismodelle offen zu legen - ein Zeichen dafür, dass diese noch zu wenig gefestigt sind. Eine besondere Schwierigkeit birgt die Aufteilung der Kosten auf Beschaffer und Lieferanten. Die Kalkulierbarkeit und Ausgewogenheit des Preismodells spielt für den langfristigen Erfolg von Lösungen aber eine entscheidende Rolle. Meist werden nutzungsabhängige Gebühren erhoben (z.B. nach Anzahl Transaktionen, angebundenen Partnern). Bei E-Sourcing-Lösungen findet man auch umsatzabhängige Gebührenmodelle.

13.4 Nutzenpotenziale von E-Procurement-Lösungen

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen des Forschungszentrums für Supply und Supply Chain Management CAPS Research [vgl. Narasimhan et al. 2003] zeigt Abb. 13.4 eine verfeinerte, ergänzte Aufstellung der Kosten und möglicher Nutzenpotenziale von E-Procurement-Lösungen. Neben den quantitativ messbaren Kosteneinsparungen können aus Sicht des Beschaffungsmanagements auch relevante qualitative Vorteile erzielt werden. Welche Kosten und Nutzen anfallen, hängt wesentlich vom geplanten Umfang und den Schwerpunkten des E-Procurement-Konzepts ab.

Aktuelle Marktstudien [Dwyer/Grupta 2008, Bogaschewsky 2009] sowie diverse Fallstudien (vgl. UBS S. 161 und Schindler S. 175) belegen, dass Beschaffungsor-

ganisationen, die im vergangenen Jahrzehnt konsequent ins E-Procurement eingestiegen sind, die geplanten Nutzenpotenziale realisieren konnten.

Kosten	Nutzen
<p>Initialkosten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software • Hardware • Implementierung (Personal, Customizing, interne/externe Integration, ...) • Prozess Redesign (Identifikation, Design, Change Management) • Lieferanteneinbindung im Initialprojekt (Information, Motivation, Abstimmung, Testing, ...) • Schulung und Kommunikation <p>Wiederkehrende Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferanteneinbindung im Roll-out (Information, Motivation, Abstimmung, Testing, ...) • Bezogene Dienstleistungen (Datenaustausch, Katalog-/Contentmanagement, ...) • Schulung und Kommunikation • Wartung und Unterhalt • Lizenzen • Releasewechsel und Upgrades 	<p>Quantitativ messbarer Nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalkosteneinsparungen (durch Automatisierung, effizientere Prozesse, ...) • Einkaufspreisreduktionen (durch Bündelung, E-Sourcing, Reduktion Maverick Buying, ...) • Kapitalkostenreduktion (Lager, Skonti, Cash-Management, ...) • ggf. Bedarfsreduktion (Reduktion Übermengen, Schwund, Verderb, ...) <p>Qualitativer Nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Transparenz (bzgl. Performance, Bedarfe, Verträge, ...) • Erhöhte Qualität/Konsistenz (in Prozessen, Daten, ...) • Schnelligkeit (dank kürzerer Durchlaufzeiten) • Moderne Arbeitsumgebung

Abb. 13.4: Kosten-Nutzengegenüberstellung für E-Procurement-Lösungen

Laut einer Studie [Tanner et al. 2006] leistet IT in gegen 80 % der Schweizer Grossunternehmen einen sehr hohen oder eher hohen Beitrag zur erfolgreichen Ausübung der Beschaffungsfunktion. Die wichtigsten Aufgaben der IT sind dabei die zentrale Koordination der Beschaffung und die Bedarfsbündelung. Im Einsatz der in Abb. 13.2 skizzierten E-Procurement-Funktionalitäten liegt hingegen noch viel Potenzial, zumal nur die Minderheit der Unternehmen die Lösungen konsequent einsetzen. Jene Beschaffungsorganisationen, die E-Procurement-Lösungen implementiert haben, sehen ihre Erwartungen hingegen mehrheitlich erfüllt.

Umfassend umgesetzte E-Procurement-Konzepte sind vor allem in Grossunternehmen zu finden, weil die Lösungen in dezentral strukturierten Organisationen mit hohen Transaktionsvolumina eine stärkere Wirkung entfalten können. In KMU müssen die Potenziale sehr differenziert geprüft werden [vgl. Wölfle/Tanner 2002, S. 29 ff., Tauber, 2006]. Deshalb sind in KMU eher isolierte Lösungen wie die Beschaffung über Sell-Side-Lösungen oder die Nutzung von E-Sourcing-Diensten zu finden. Das Angebot an KMU-tauglichen Lösungen zur durchgängigen Unterstützung des Purchase-to-Pay-Prozesses ist noch bescheiden. In den letzten Jahren haben die grossen ERP-Systemanbieter wie SAP und Oracle ihre Lösungen kontinuierlich in Richtung Unterstützung der E-Sourcing- und E-Purchasing-Prozesse erweitert.

13.5 Zentrale Faktoren für den dauerhaften Erfolg

Partizipation ist ein wesentlicher Schlüssel erfolgreicher E-Procurement-Lösungen. Nur über die breite Nutzung und Akzeptanz der Lösung bei den Mitarbeitenden sowie über die weitgehende Unterstützung der unternehmensübergreifenden Prozesse durch die Lieferanten können die in Aussicht stehenden Nutzenpotenziale ausgeschöpft werden. Das Konzept muss dem Rechnung tragen und darf die Bereitschaft von Mitarbeitenden und Lieferanten nicht überschätzen. Solche Veränderungsprozesse benötigen, wie aus den Fallstudien UBS S. 161 und Schindler S. 175 hervorgeht, häufig mehr Zeit als im Business Case geplant wurde.

Damit die Veränderung schrittweise erfolgen kann, sollten E-Procurement-Lösungen modular konzipiert werden. Dies ermöglicht einen systematischen Roll-out in verdaubaren Etappen. Dieser kann funktional, geographisch oder bezüglich Benutzerkreis oder Geschäftspartner erfolgen. Die Hauptfunktionen sollten so definiert und gekapselt werden, dass sie bei Bedarf flexibel angepasst oder ersetzt werden können. Dank einer klaren Schnittstellendefinition sollen sie effizient bewirtschaftet und in Prozesse und Systeme eingebunden werden können. Weil die Interaktionen in Beschaffungsprozessen ausser ihrer Automatisierung kein entscheidendes Differenzierungspotenzial bieten, sollte grundsätzlich auf Standards gesetzt werden. Das reduziert die Entwicklungs- und Abstimmungsaufwände und begünstigt ebenfalls den Roll-out der Lösung.

Die Tiefe und Kosten der Integration sind im E-Procurement wesentliche Erfolgsfaktoren, weshalb bei der Lösungswahl entscheidend ist, ob auf eine umfassende Lösung oder auf diverse funktionale Best-of-Breed-Lösungen gesetzt wird. Für die Integration der Lieferanten lohnt es sich oft, auf die Dienste eines E-Procurement Service Providers zu zählen. 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 Beschaffer die Bereitstellung strukturierter, elektronischer Daten als zusätzliche Dienstleistung ihrer Lieferanten verstehen, die auch ihren Preis hat.

Für einen erfolgreichen Roll-out der Lösung im Unternehmen sind der Kommunikation, dem Einbezug und der Schulung der Benutzer sowie der Gestaltung einer schlanken Supportorganisation 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 bezüglich Nutzungsgrad, Anwenderzufriedenheit, Zielerreichung, Kosten, Funktionsumfang und Technologie. Wenn die gefundenen Optimierungsmöglichkeiten regelmässig in Konzept und Prozesse einfließen, ist vielleicht die wichtigste Voraussetzung für dauerhaften Erfolg gegeben.