

## **E-Procurement-Studie: E-Supplier – Situationsaufnahme bei E-Procurement-Betreibern**

Christian Tanner

Arbeitsbericht      E-Business Nr. 18

Datum                      Oktober 2003

---

### **Projektsponsoren**

**soft[net]**



## **Abstract – Entwicklungsbedarf bei allen Beteiligten**

Viele Grossunternehmen haben zur Optimierung der Beschaffung indirekter Güter E-Procurement-Systeme eingeführt. Die Zulieferbetriebe sehen sich dadurch mit neuen Anforderungen zur Unterstützung solcher Beschaffungssysteme konfrontiert. Sie sollen ihre Produkte bzw. Leistungen elektronisch anbieten und auch Geschäftsdokumente wie Bestellung und Rechnung elektronisch austauschen können. Das von der FHBB initiierte Projekt „E-Supplier“ soll Lieferanten aufzeigen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen und welche Möglichkeiten bestehen, um an B2B-Lösungen teilnehmen zu können. In diesem Zusammenhang wurden 30 in der Schweiz und im Fürstentum Lichtenstein domizilierte Grossunternehmen zu ihrer Beschaffung und ihren E-Procurement-Initiativen befragt. 18 Unternehmen beteiligten sich schliesslich an der Befragung.

Die Untersuchung zeigt, dass es vielen E-Procurement-Betreibern noch nicht gelungen ist, ein relevantes Transaktionsvolumen über ihre Lösungen abzuwickeln. Erst ein kleiner Teil der Lieferanten ist an die jeweiligen Systeme angebunden, weshalb Effizienzgewinne in der operativen Abwicklung von Bestellungen nur beschränkt realisiert werden können. Dies hat verschiedene Gründe: Zum einen kämpfen die beschaffenden Unternehmen mit der Komplexität der eigenen Prozess- und Systemlandschaft sowie mit einer mangelnden Verankerung der Beschaffungslösungen bei den Anwendern. Zum anderen besteht ein noch grosser Entwicklungsbedarf bei den Lieferanten in Bezug auf Systeme und Know-how. Erschwerend kommt hinzu, dass sich noch keine einheitlichen Standards zur Anbindung von Lieferanten an E-Procurement-Lösungen herauskristallisiert haben. Für viele vor allem kleine Lieferanten sind die heutigen Lösungen wirtschaftlich noch nicht tragbar. Zudem lassen sich Dienstleistungen, die einen wachsenden Anteil im Beschaffungsportfolio ausmachen, in E-Procurement-Systemen nur unzureichend abbilden. Kurz, es herrscht Entwicklungsbedarf bei allen Beteiligten: Bei den einkaufenden Organisationen, bei den Lösungsanbietern, sowie bei Lieferanten und Dienstleistern.

## Inhalt

Abstract.....	ii
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	iv
Abkürzungsverzeichnis.....	iv
1 Fragestellung und Design der Studie .....	1
2 Ergebnisse der Befragung .....	2
2.1 Strategie und Organisation in der Beschaffung .....	2
2.2 E-Procurement im Unternehmen.....	5
2.2.1 E-Procurement-Lösungen.....	5
2.2.2 Beschaffungsprozesskosten.....	7
2.3 Lieferantenanbindung .....	9
2.4 Katalog- und Content-Management .....	11
2.5 Elektronischer Austausch von Geschäftsdokumenten .....	17
3 Erkenntnisse aus der Untersuchung.....	19
Literaturverzeichnis.....	20

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 2-1:	Strategische Prioritäten in der Beschaffung .....	2
Abb. 2-2:	Organisatorische Einbettung der Leitung des E-Procurement.....	3
Abb. 2-3:	Aufgabenteilung in der Beschaffung .....	3
Abb. 2-4:	In der Beschaffung eingesetzte ERP-Systeme .....	4
Abb. 2-5:	Bereits automatisierte Rechnungskontrolle/Zahlungsfreigabe .....	4
Abb. 2-6:	Eingesetzte E-Procurement-Systeme.....	5
Abb. 2-7:	Eingesetzte Purchasing-Cards.....	5
Abb. 2-8:	Anteil Unternehmen mit durchgeführter Online-Ausschreibung/-Auktion .....	6
Abb. 2-9:	Prioritäten der Weiterentwicklung des E-Procurement im Unternehmen.....	6
Abb. 2-10:	Erhebung der Kosten des Beschaffungsprozesses.....	7
Abb. 2-11:	Stellenwert von Prozesskosten-Einsparungen im E-Procurement.....	7
Abb. 2-12:	Prozesskosteneinsparung in % nach Einführung von E-Procurement .....	8
Abb. 2-13:	Anzahl Lieferanten im elektronischen Einkaufskatalog .....	9
Abb. 2-14:	Anzahl der ins E-Procurement-System eingebundenen Sell-Side-Lösungen .....	9
Abb. 2-15:	Massnahmen zur Förderung der Anbindung zusätzlicher Lieferanten .....	10
Abb. 2-16:	Verantwortung für richtiges Format des Katalog-Contents .....	11
Abb. 2-17:	Aktualisierungsrhythmus des elektronischen Katalogs .....	11
Abb. 2-18:	Content-Komponenten, die separat übermittelt werden können .....	12
Abb. 2-19:	Obligatorische Sprachen für Katalog-Content .....	12
Abb. 2-20:	Listung mehrerer Lieferanten mit gleichem Sortiment.....	13
Abb. 2-21:	Bereitstellung zielgruppenspezifischer Kataloginhalte .....	13
Abb. 2-22:	Unterstützte Formate für die Übermittlung der Produktdaten .....	14
Abb. 2-23:	Zu unterstützende Klassifikationsstandards .....	14
Abb. 2-24:	Führung einer eigenen Produktklassifikation im Katalog .....	15
Abb. 2-25:	Akzeptanz und Nutzung der katalogbasierten Beschaffung bei Anwendern .....	15
Abb. 2-26:	Obligatorischer Austausch von Geschäftsdokumenten.....	17
Abb. 2-27:	Verlangte Zusatzinformationen zur automatischen Rechnungsabwicklung .....	17
Abb. 2-28:	Unterstützte elektronische Dokumentformate.....	18
Abb. 2-29:	Verantwortung für die Konvertierung der Dokumentformate.....	18
Tab. 1-1:	Design der Studie .....	1
Tab. 1-2:	Befragungsteilnehmer .....	1

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business Geschäftsverkehr zwischen zwei Unternehmen
BMEcat	Katalogstandard, der durch den Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. gefördert wird
CIF	Catalog Interchange Format, Katalogaustauschstandard
CSV	Comma Separated Variables
cXML	Commerce XML, Standard zum Austausch von Katalogdaten und Geschäftsdokumenten
eCI@ss	Produktklassifikationsstandard, der in Deutschland stark verbreitet ist
eCX	Electronic Catalog XML, Katalogaustauschstandard
ERP	Enterprise Resource Planning
ETIM	Produktklassifikationsstandard der Elektro-Branche
IT	Informationstechnologie
MS	Microsoft
OCI	Open Catalog Interface, Schnittstelle zur Einbindung von externen Katalogen
UN/SPSC	United Nations Standard Products and Services Code, weltweit verbreiteter Produktklassifikationsstandard
xCBL	XML Common Business Library, Standard zum Austausch von Katalogdaten und Geschäftsdokumenten
XML	eXtensible Markup Language

## 1 Fragestellung und Design der Studie

Die Ergebnisse einer im Mai/Juni 2003 durchgeführten schriftlichen Befragung sollen darüber Aufschluss geben, was der aktuelle Stand der E-Procurement-Initiativen in Grossunternehmen in der Schweiz ist und welche Anforderungen zur Unterstützung der eingesetzten Systeme an die Lieferanten gestellt werden. Die Befragung wurde im Rahmen des von soft[net] und von der UBS unterstützten Projektes „E-Supplier“ durchgeführt. Sie bildet die Grundlage für die Entwicklung von Lösungsszenarien für die am Projekt teilnehmenden Schweizer Zulieferbetriebe und Dienstleister. In einer ersten Runde wurde der standardisierte Fragebogen an Kunden der am E-Supplier-Projekt beteiligten Lieferanten per E-Mail versandt. Im Verlauf der Befragung äusserten Lösungsbetreiber, Lieferanten und Lösungsanbieter ein grosses Interesse an den Ergebnissen. So wurde die Befragung auf weitere Grossunternehmen ausgedehnt. Von den insgesamt 30 an E-Procurement-Betreiber versandten Fragebogen wurden schliesslich 18 ausgefüllt retourniert.

Tab. 1-1: Design der Studie

Erhebungszeitraum	Mai/Juni 2003
Erhebungsmethode	Schriftliche Umfrage mit standardisiertem Fragebogen, Versand per E-Mail
Zielgruppe	Beschaffungsverantwortliche und Leiter von E-Procurement-Projekten
Unternehmensgrösse	Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden, die für ihre Betriebsstätte in der Schweiz oder in Liechtenstein eine E-Procurement-Lösung betreiben
Region	Unternehmen mit Sitz in der Deutschschweiz und in Liechtenstein
Rücklauf	Von 30 zugestellten Fragebogen wurden 18 ausgefüllt zurückgesandt. Rücklaufquote: 60%.

Im Rahmen des E-Supplier-Projekts sind E-Procurement-Lösungen definiert als Instrumente, welche die operative Abwicklung von Bestellungen indirekter Güter und der nachgelagerten Prozesse unterstützen. Unter indirekten Gütern sind Produkte und Leistungen zu verstehen, die das Unternehmen für den eigenen Betrieb benötigt; wie Verbrauchsmaterialien, Unterhaltsbedarfe, Dienstleistungen, Investitionsgüter etc.

Tab. 1-2: Befragungsteilnehmer

Finanzindustrie	UBS, Credit Suisse, Zürich Financial Services, Swiss Re, Basler Versicherungen
Chemie / Pharma	Novartis Pharma, Hofmann La-Roche, Syngenta, Clariant
Industrie	ABB, Bühler, Hilti, Huber & Suhner, Müller Martini
Diverse	Swisscom, SBB, Esso Schweiz, 3M Schweiz

## 2 Ergebnisse der Befragung

### 2.1 Strategie und Organisation in der Beschaffung

Aus 13 genannten Zielsetzungen erreichten die Senkung der Prozesskosten mit 5.8 Punkten (auf einer Skala von 1 bis maximal 6 Punkten), die Senkung der Einkaufskosten (5.4 Punkte) und die Versorgungssicherheit (5.3 Punkte) die höchste Priorität. Den geringsten Wert verzeichnete das Single Sourcing mit 4.0 Punkten.

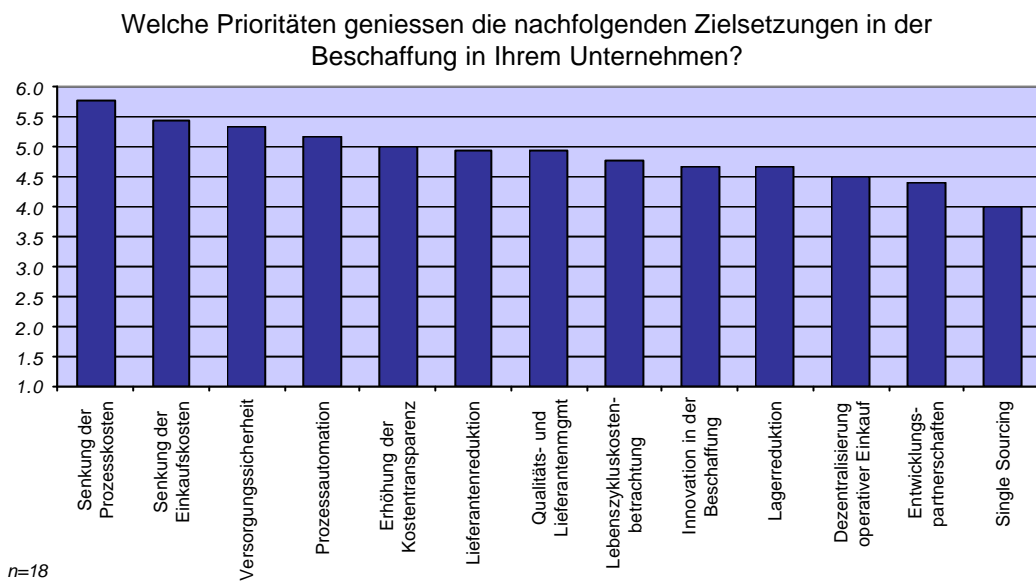


Abb. 2-1: Strategische Prioritäten in der Beschaffung

Auf die offen formulierte Frage, welche Kriterien/Anforderungen ein Lieferant erfüllen müsse, um eine langfristige Geschäftsbeziehung mit dem beschaffenden Unternehmen zu pflegen, ragten folgende Punkte heraus:

- Gutes Preis-/Leistungsverhältnis (14 Nennungen)
- Liefertreue und Zuverlässigkeit (11 Nennungen)
- Hohe Qualität (9 Nennungen)
- Innovation in Produkten und Prozessen (6 Nennungen)

Die Fähigkeit B2B-Prozesse elektronisch unterstützen zu können, wurde lediglich von 3 Unternehmen gefordert.

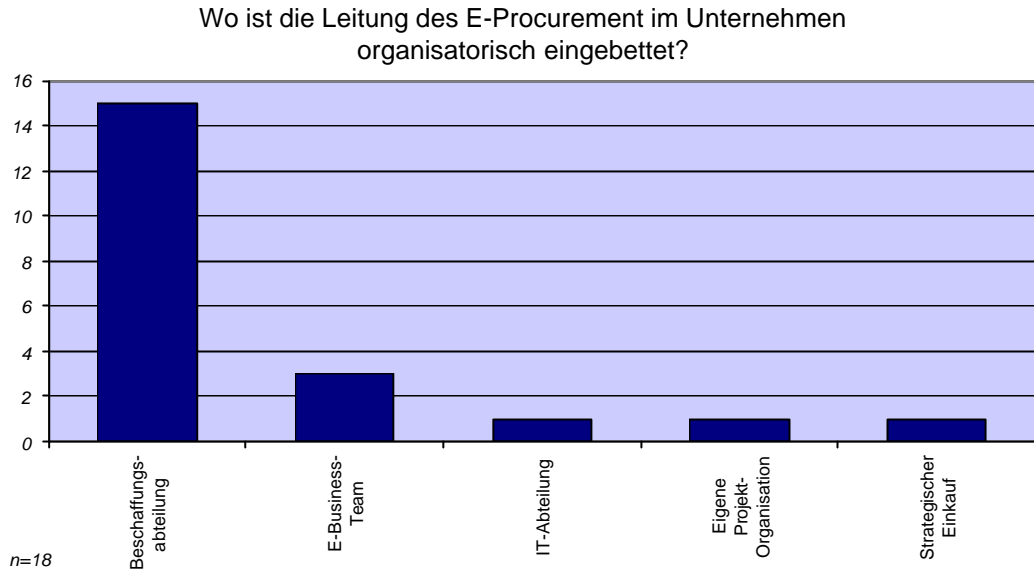


Abb. 2-2: Organisatorische Einbettung der Leitung des E-Procurement

Das E-Procurement wird bei 15 von 18 befragten Unternehmen von der Beschaffungsabteilung geleitet, in einzelnen Fällen teilen sich die Beschaffungsabteilung und das E-Business-Team die Aufgabe.

Wird die Aufgabenteilung mit Blick auf das E-Procurement untersucht, fällt auf, dass das Katalog- und Content-Management hauptsächlich die Aufgabe des Strategischen Einkaufs und des E-Procurement-Projektleiters ist, während die Spezifikation des Datenaustauschs mehrheitlich der IT-Abteilung übertragen wird.

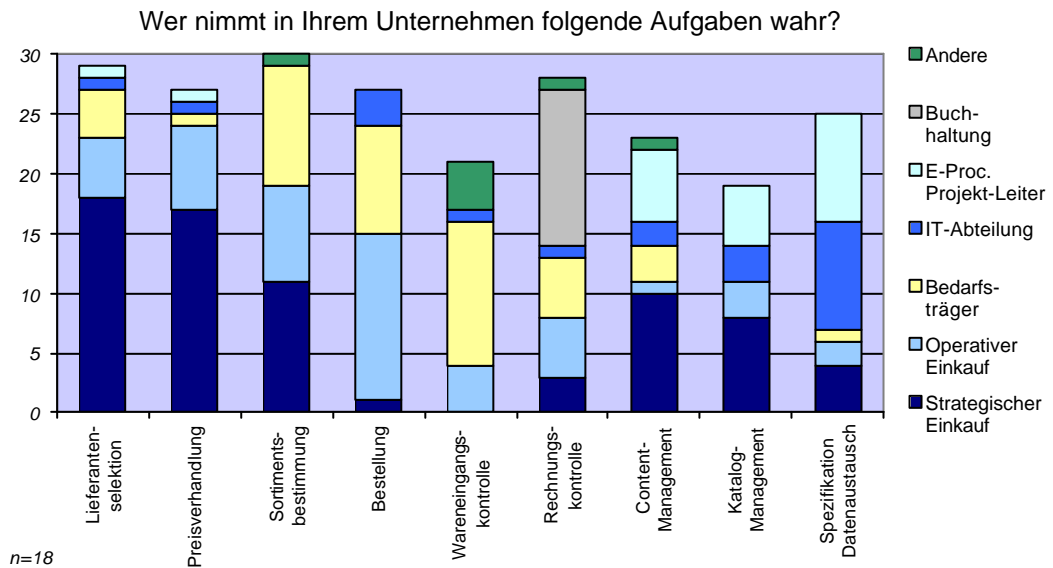


Abb. 2-3: Aufgabenteilung in der Beschaffung



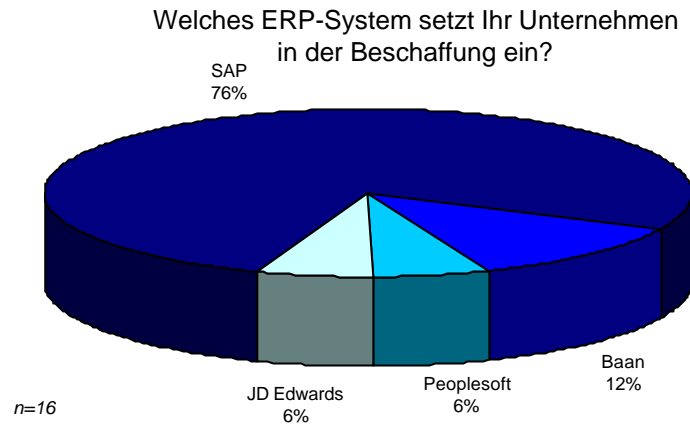


Abb. 2-4: In der Beschaffung eingesetzte ERP-Systeme

Bei 76 % der befragten Unternehmen ist SAP als ERP-System im Einsatz. Zwei Befragungsteilnehmer arbeiten mit Baan und je einer mit JD Edwards bzw. Peoplesoft.

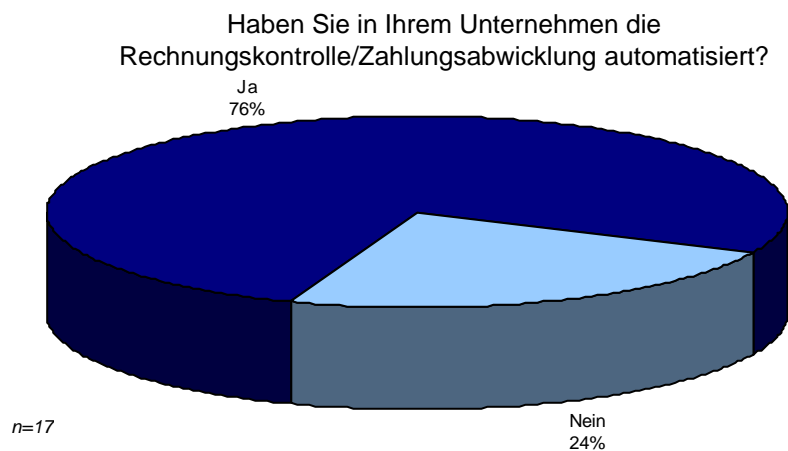


Abb. 2-5: Bereits automatisierte Rechnungskontrolle/Zahlungsfreigabe

76 % der befragten Unternehmen haben ihre Rechnungskontrolle und Zahlungsabwicklung im ERP-System automatisiert.

## 2.2 E-Procurement im Unternehmen

### 2.2.1 E-Procurement-Lösungen

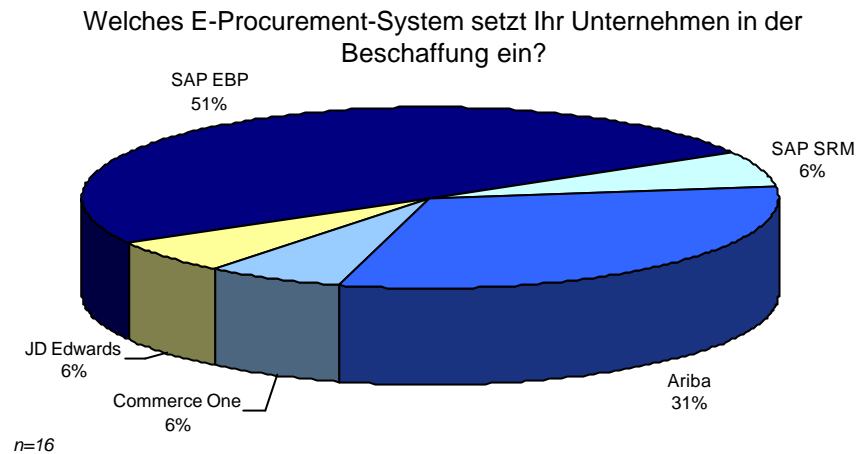


Abb. 2-6: Eingesetzte E-Procurement-Systeme

---

Bei vier befragten Unternehmen sind die Beschaffungssysteme weltweit vereinheitlicht, zwei haben dies innerhalb Europa verwirklicht. Bei weiteren drei ist der weltweite Roll-out erst geplant. Die restlichen Unternehmen geben an, dass die Länder- bzw. Gruppengesellschaften beim Einsatz von E-Procurement-Systemen Handlungsfreiheit haben.

---

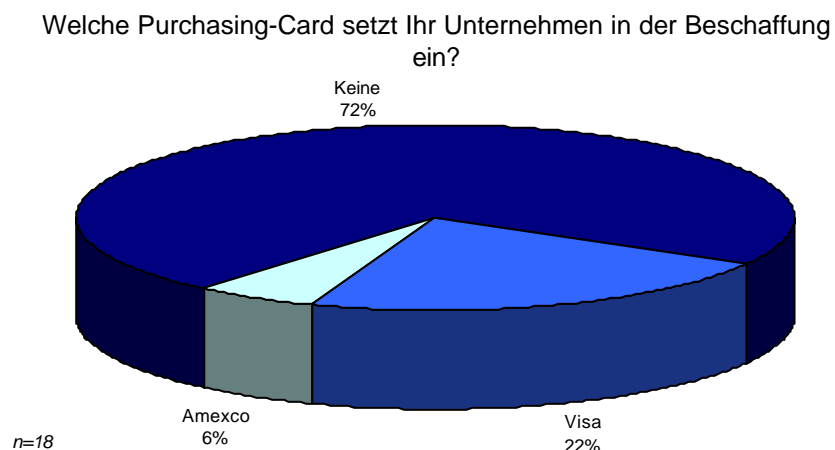


Abb. 2-7: Eingesetzte Purchasing-Cards

---

Die Purchasing-Cards sind wenig verbreitet, nur gerade 5 Unternehmen setzen sie im Einkauf ein. Ein Unternehmen plant die Einführung innerhalb der nächsten zwei Jahre.

Haben Sie schon Online-Ausschreibungen/-Auktionen durchgeführt?

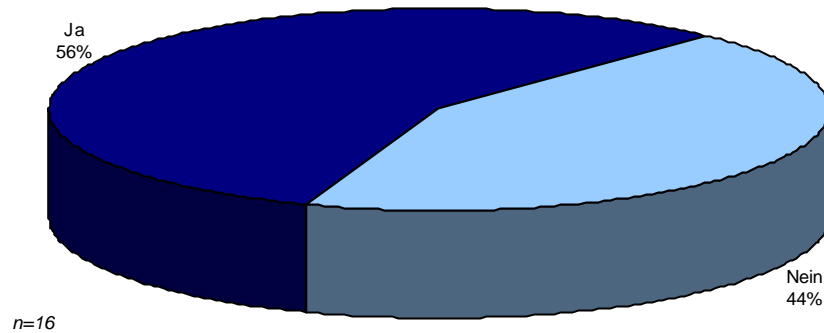


Abb. 2-8: Anteil Unternehmen mit durchgeführter Online-Ausschreibung/-Auktion

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hat bereits eine Online-Ausschreibung bzw. -Auktion durchgeführt und erste Erfahrungen gesammelt. Die Zahl der inzwischen durchgeführten Events reicht bis 50 Ausschreibungen und bis 80 Auktionen pro Unternehmen seit der Einführung dieser Instrumente.

Welches sind Ihre Prioritäten in der Weiterentwicklung Ihres E-Procurement?

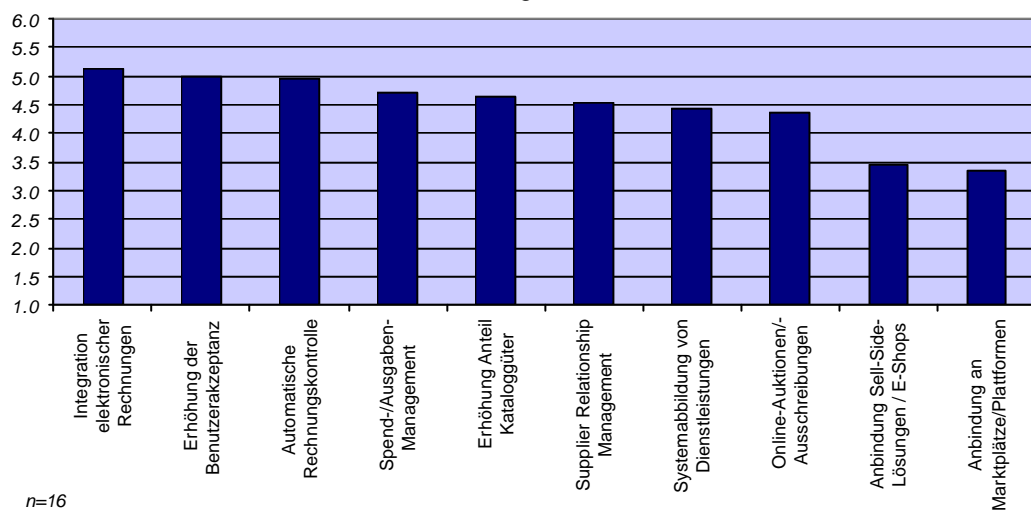


Abb. 2-9: Prioritäten der Weiterentwicklung des E-Procurement im Unternehmen

Bei der Weiterentwicklung des E-Procurement liegen die Prioritäten bei der effizienten Abwicklung der rückwärtigen Prozesse. So erreichte die Integration elektronischer Rechnungen 5.1 Punkte (Skala von 1 bis maximal 6 Punkte) und die automatische Rechnungskontrolle 4.9 Punkte. Daneben kommt der Erhöhung der Benutzerakzeptanz der Beschaffungslösung mit 5.0 Punkten eine grosse Bedeutung zu. Die geringsten Werte erzielen die Einbindung von Sell-Side-Lösungen und die Anbindung an Marktplätze/Plattformen (je 3.4 Punkte).

## 2.2.2 Beschaffungsprozesskosten

Werden in Ihrem Unternehmen die Kosten des Beschaffungsprozesses erhoben?

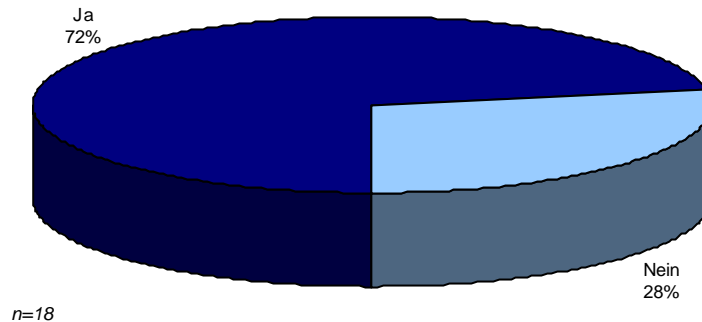


Abb. 2-10: Erhebung der Kosten des Beschaffungsprozesses

72 % der Unternehmen geben an, in der Beschaffung Prozesskosten zu erheben. Für 41 % sind Prozesskosten-Einsparungen zugleich die Haupttriebfeder beim Einsatz von E-Procurement-Instrumenten, während weitere 35 % der Unternehmen sie in ihren Berechnungen lediglich berücksichtigen, sofern sie auch realisiert werden können.

Welchen Stellenwert haben Prozesskosten-Einsparungen durch E-Procurement-Instrumente in Ihrem Unternehmen?

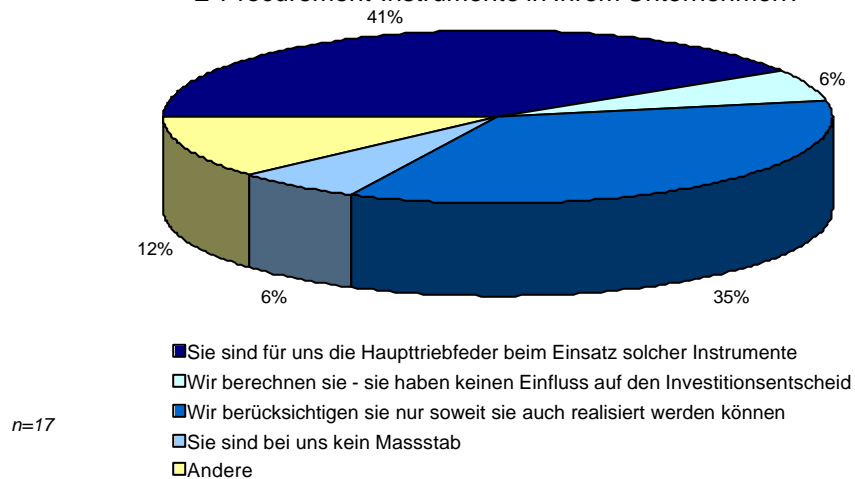


Abb. 2-11: Stellenwert von Prozesskosten-Einsparungen im E-Procurement

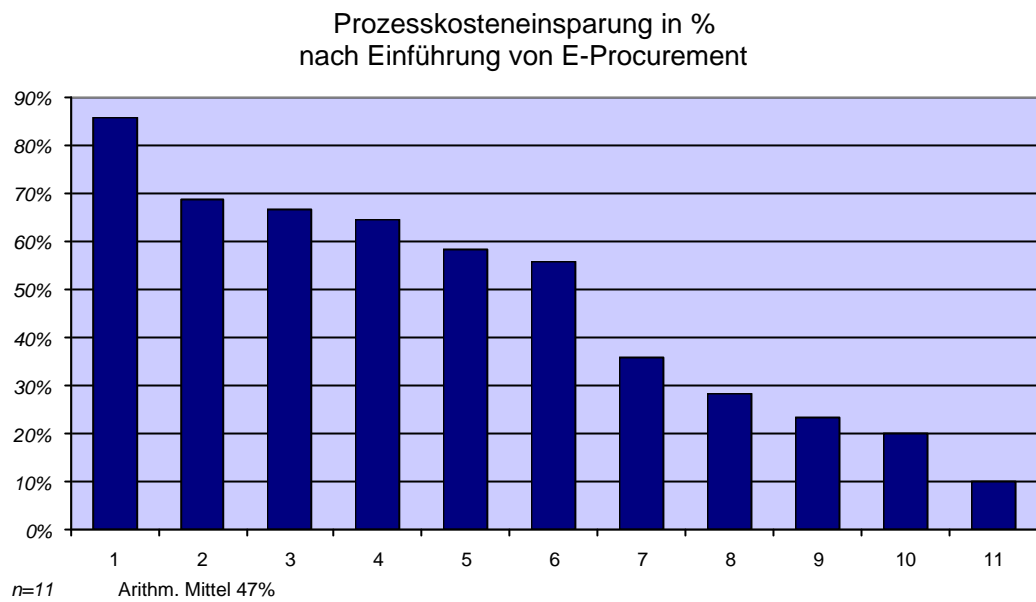


Abb. 2-12: Prozesskosteneinsparung in % nach Einführung von E-Procurement

Nimmt man die Differenz der von den Unternehmen genannten Prozesskosten vor und nach Einführung der E-Procurement-Lösung ergeben sich prozentuale Einsparungen zwischen 10 % und 85 %. Der durchschnittliche Wert liegt bei 47 %.

## 2.3 Lieferantenanbindung

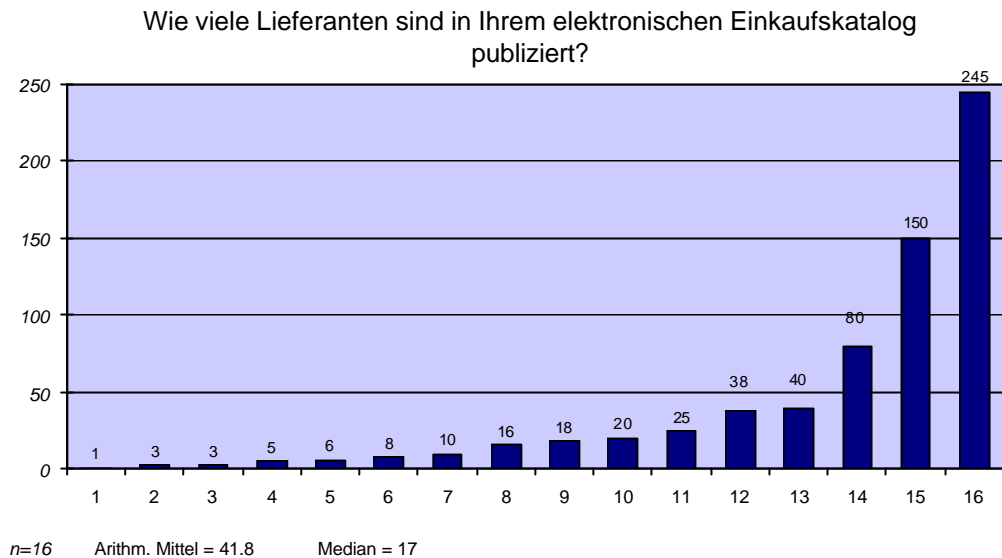


Abb. 2-13: Anzahl Lieferanten im elektronischen Einkaufskatalog

Die Anzahl Lieferanten, die bei den befragten Unternehmen im Einkaufskatalog geführt werden, ist bei den meisten noch bescheiden. Sie reicht von einem einzigen bis hin zu 245 Lieferanten. Der Median liegt bei 17, das arithmetische Mittel bei 41.8 Lieferanten.

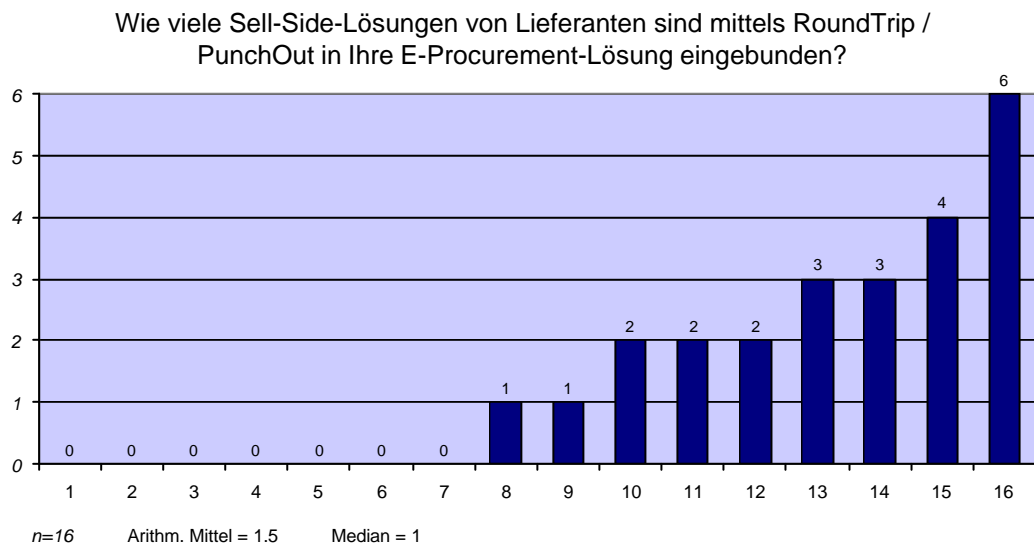


Abb. 2-14: Anzahl der ins E-Procurement-System eingebundenen Sell-Side-Lösungen

Die Zahl der mittels RoundTrip oder PunchOut eingebundenen Sell-Side-Lösungen ist noch sehr gering. Die Gründe liegen in den hohen technischen Anforderungen an den E-Shop und in der Ablehnung dieser Anbindungsvariante durch einige Beschaffungsorganisationen.

Der voll integrierte Austausch elektronischer Bestellungen und Rechnungen ist im Bereich der indirekten Güter erst vereinzelt etabliert. Nur wenige beschaffende Unternehmen geben an, dies zu praktizieren und tun dies erst mit einer kleinen Anzahl Lieferanten.

Weil die Zahl der in die E-Procurement-Lösungen angebonden Lieferanten gering ist, interessiert speziell, was die Käuferorganisationen zur Verbesserung dieser Situation unternehmen. Mehrheitlich beschränken sich die Aktivitäten auf Informationsveranstaltungen und die Abgabe eines Lieferantenhandbuchs. Angebundene Lieferanten profitieren in einzelnen Fällen von einer Lieferexklusivität oder von Abnahmegarantien.

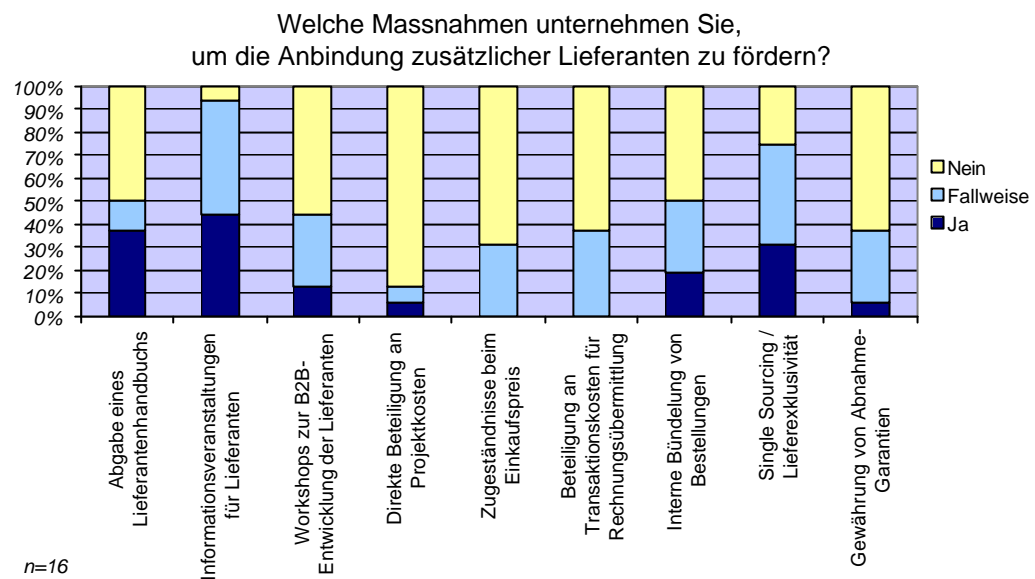


Abb. 2-15: Massnahmen zur Förderung der Anbindung zusätzlicher Lieferanten

Bei den Schwierigkeiten, die sich bei der Anbindung zusätzlicher Lieferanten ergeben, können folgende Problembereiche identifiziert werden:

**Auf Lieferantenseite**

- Mangelnde Wirtschaftlichkeit von Lösungen (6 Nennungen)
- Fehlendes Know-how (5 Nennungen)
- Hohe technische Hürden (3 Nennungen)
- Mangelnde Datenqualität (3 Nennungen)

**Auf Seite der Lösungen**

- Zu viele Standards (4 Nennungen)
- Lösungen sind zu kompliziert (3 Nennungen)

Dies könnten gleichzeitig auch Gründe für die von den Befragten genannte zurückhaltende (3 Nennungen) bis abwehrende (2 Nennungen) Haltung der Lieferanten sein.

## 2.4 Katalog- und Content-Management

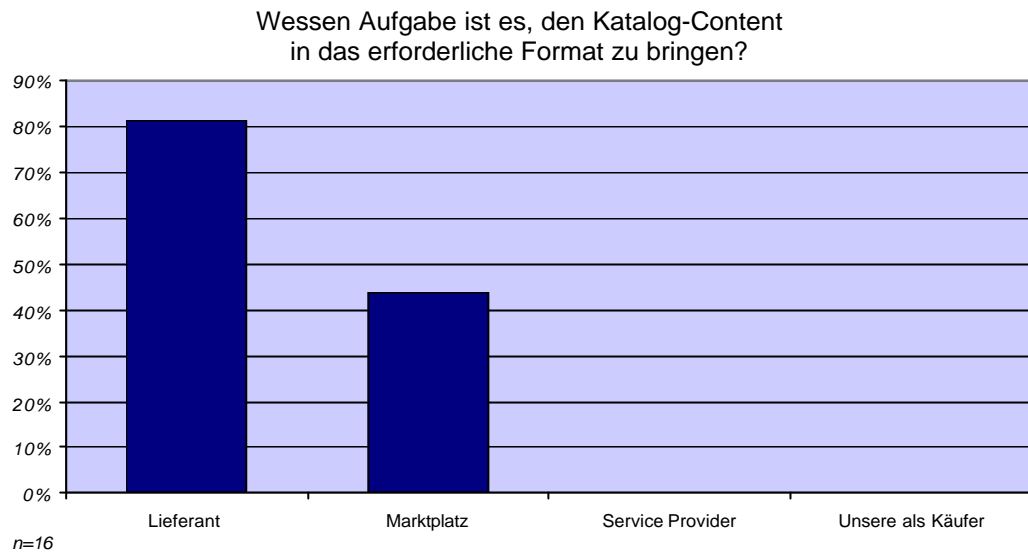


Abb. 2-16: Verantwortung für richtiges Format des Katalog-Contents

Bei der Frage, wer die Verantwortung für die Lieferung des Contents im richtigen Format trage, sind sich alle einig. Grundsätzlich ist dies die Aufgabe des Lieferanten, wird auf den Katalog eines Marktplatzes zugegriffen, so ist es dessen Aufgabe.

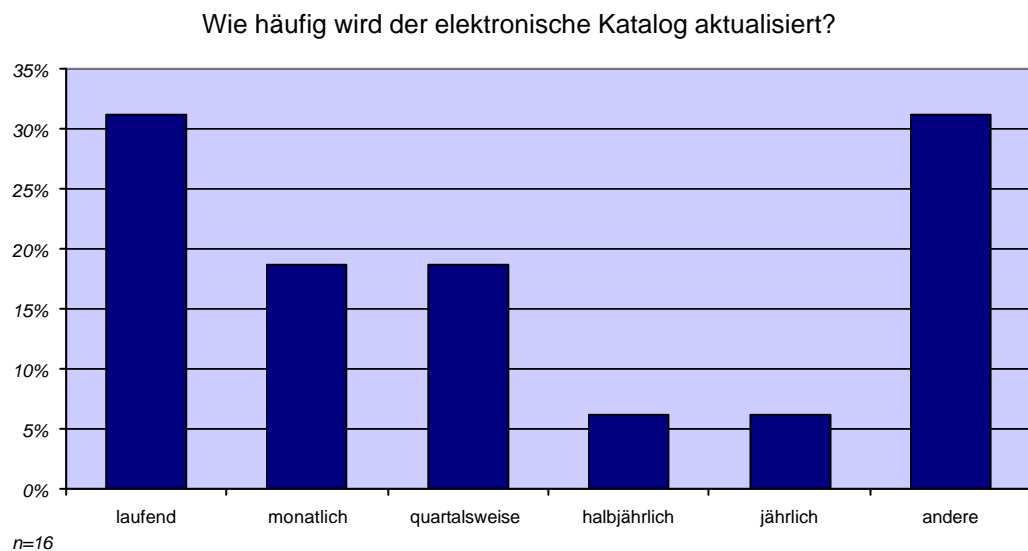


Abb. 2-17: Aktualisierungsrhythmus des elektronischen Katalogs

Bei der Häufigkeit der Aktualisierung des elektronischen Kataloginhalts nehmen die befragten Unternehmen äusserst unterschiedliche Haltungen ein. Unter der Rubrik „andere“ wurden die fallweise Aktualisierung oder jene nach Vereinbarung genannt.



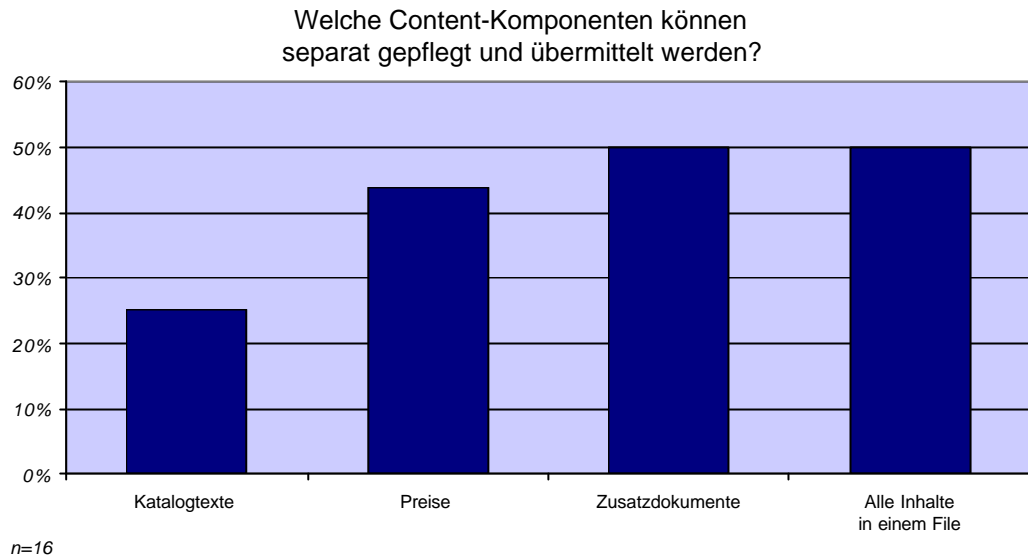


Abb. 2-18: Content-Komponenten, die separat übermittelt werden können

Bei der Hälfte der Lösungsbetreiber müssen die Lieferanten den Kataloginhalt in einem File übermitteln. Bei 43.8 % können die Preise in einem separaten File zugestellt werden.

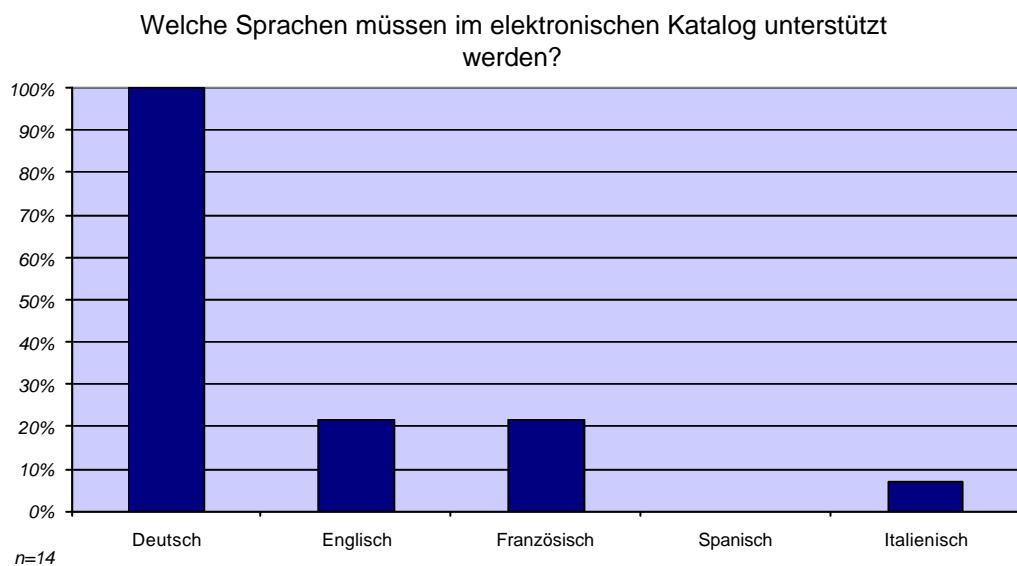
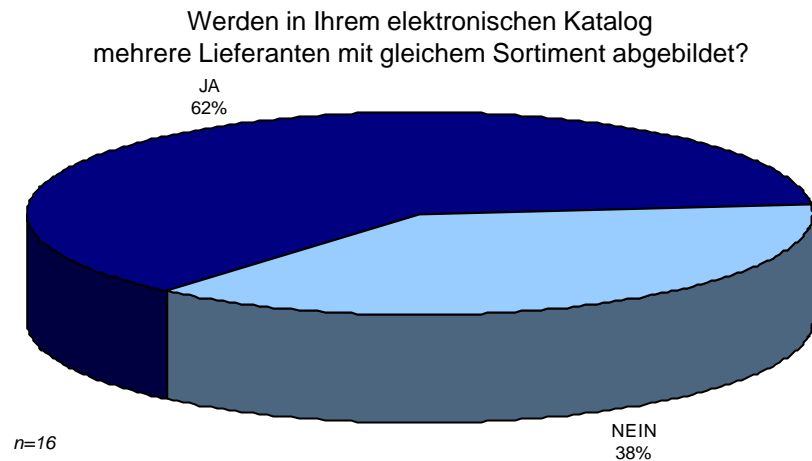


Abb. 2-19: Obligatorische Sprachen für Katalog-Content

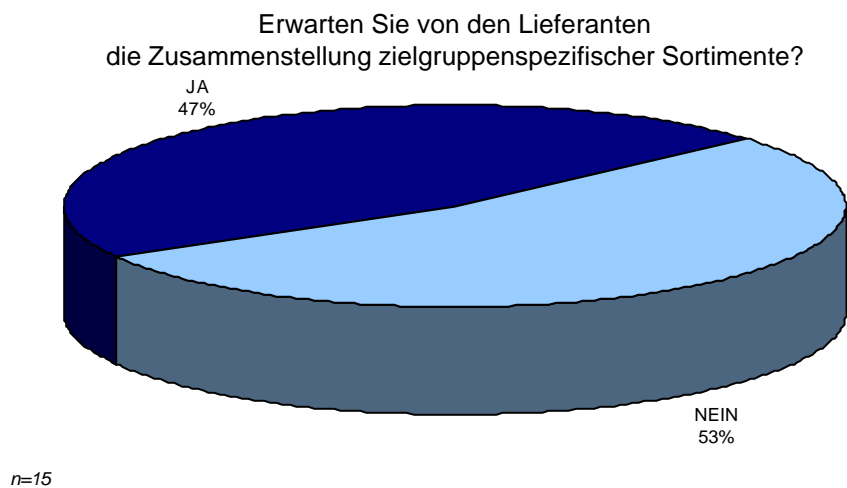


---

Abb. 2-20: Listung mehrerer Lieferanten mit gleichem Sortiment

---

Zwei Unternehmen, die mit JA geantwortet haben geben an, grundsätzlich und wo immer sinnvoll eine zweite Lieferalternative anzubieten. Die weiteren acht Unternehmen versuchen, Sortimentsüberschneidungen soweit als möglich zu vermeiden.



---

Abb. 2-21: Bereitstellung zielgruppenspezifischer Kataloginhalte

---

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen verlangen von ihren Lieferanten ein auf ihre Bedürfnisse angepasstes Sortiment.

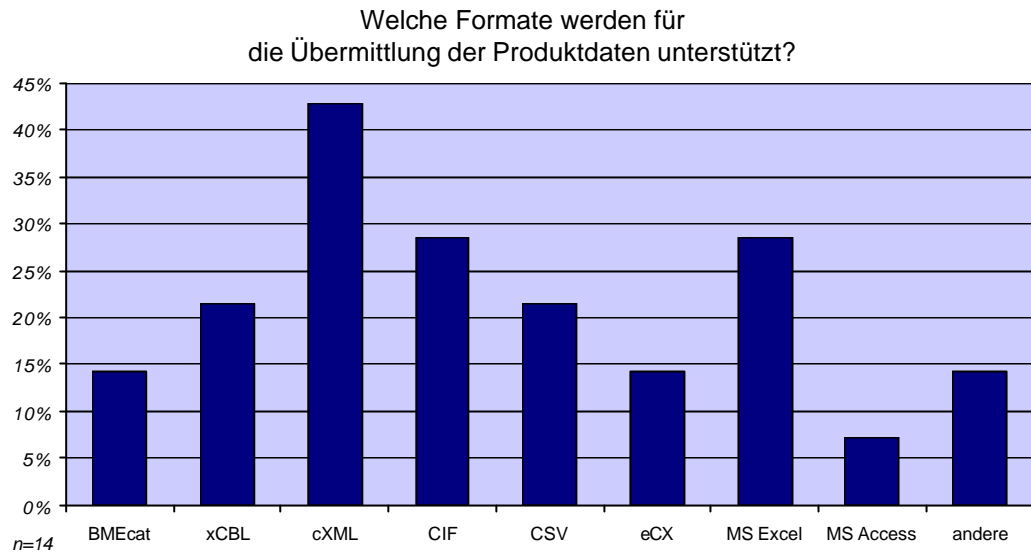


Abb. 2-22: Unterstützte Formate für die Übermittlung der Produktdaten

Die Frage nach den für die Übermittlung von Kataloginhalten unterstützten Formaten zeigt auf, dass sich kein eindeutiger Standard herauskristallisiert hat. Die Lieferanten werden mit unterschiedlichsten Formatanforderungen konfrontiert. Der cXML-Standard von Ariba ist unter den befragten Unternehmen am stärksten verbreitet.

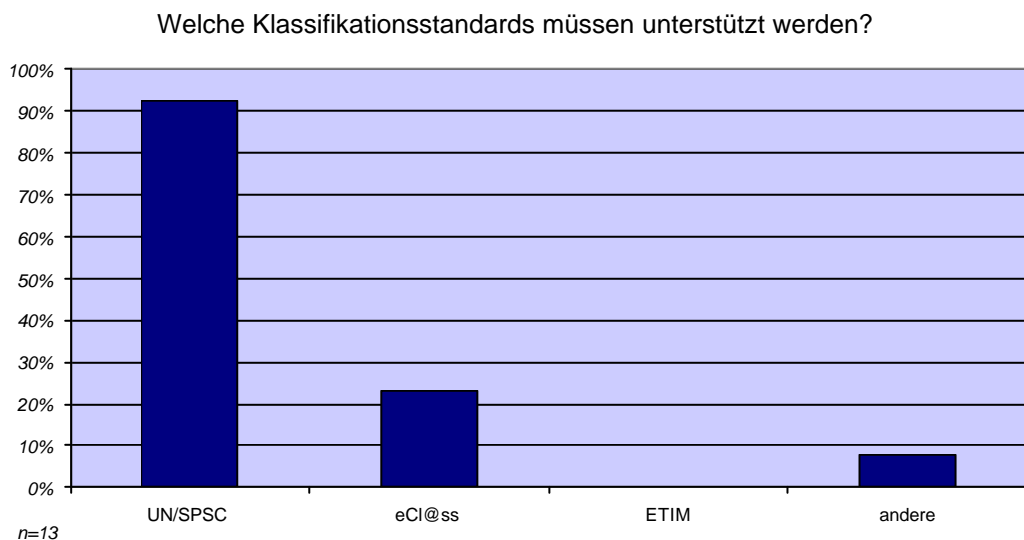


Abb. 2-23: Zu unterstützende Klassifikationsstandards

Im Vergleich mit Umfragen in Deutschland fällt auf, dass der Produktklassifikationsstandard eCl@ss in der Schweiz kaum verbreitet ist und v.a. von Unternehmen genannt wird, welche die Dienste von deutschen Marktplätzen beanspruchen. 92.3 % der befragten Unternehmen verlangen die Klassifikation der Produkte nach UN/SPSC.

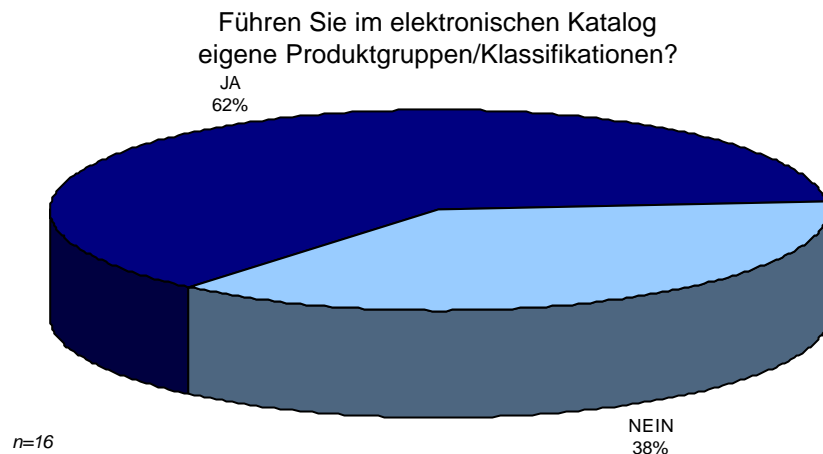


Abb. 2-24: Führung einer eigenen Produktklassifikation im Katalog

62 % der Unternehmen führen in ihrem Beschaffungssystem eine eigene Produktklassifikation, davon wiederum unterstützen 50 % ihre Lieferanten bei der Zuordnung der Produkte in die aus Sicht der Besteller richtigen Kategorien.

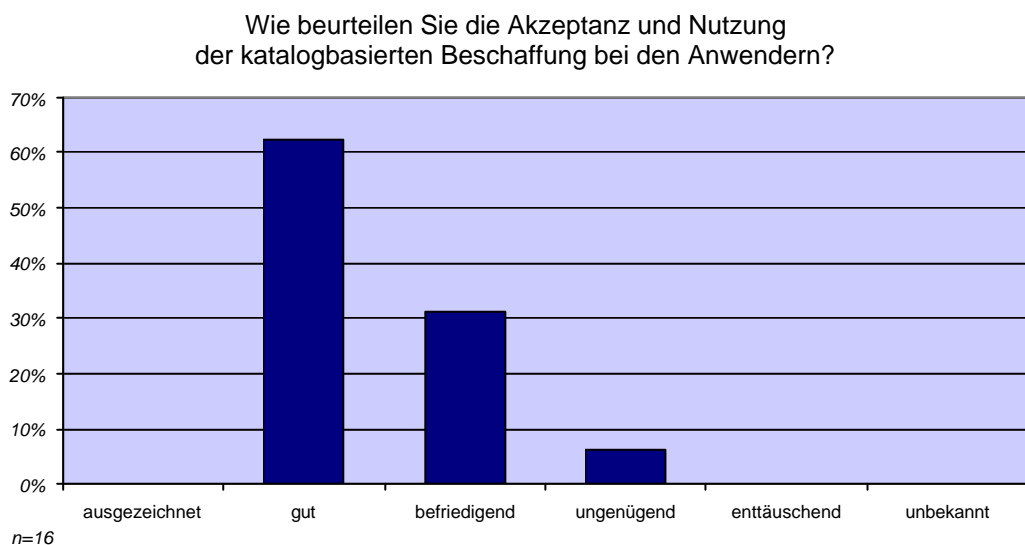


Abb. 2-25: Akzeptanz und Nutzung der katalogbasierten Beschaffung bei Anwendern

62.5 % der befragten Unternehmen geben an, dass die Akzeptanz und Nutzung der katalogbasierten Beschaffung bei den Anwendern gut ist, aber noch Optimierungspotenzial vorhanden ist. 30.3 % beurteilen die Akzeptanz als befriedigend und noch ausbaufähig und lediglich in einem Unternehmen ist sie unbefriedigend.

Die meistgenannten Optimierungspotenziale sind:

- die Verbesserung der Suchfunktionalitäten (8 Nennungen)
- die breitere Sortimentsauswahl und Bedarfsabdeckung (6 Nennungen)
- die Erhöhung von Performance und Stabilität (5 Nennungen)
- die Schulung der Anwender und die Kommunikation mit ihnen (5 Nennungen)
- die Verbesserung der Datenqualität (4 Nennungen)
- die Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit der Anwendung (3 Nennungen)

## 2.5 Elektronischer Austausch von Geschäftsdokumenten

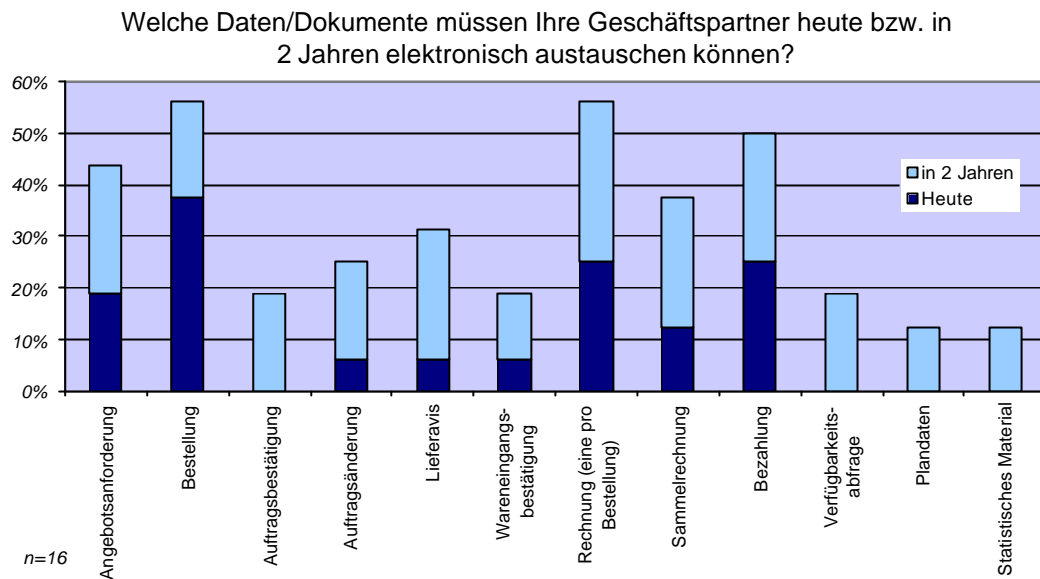


Abb. 2-26: Obligatorischer Austausch von Geschäftsdokumenten

Die Bestellung ist heute das am meisten elektronisch ausgetauschte Geschäftsdokument. In den kommenden zwei Jahren wird der elektronische Austausch der Rechnung verstärkt werden. Für deren automatische Kontrolle werden diverse Zusatzinformationen verlangt.

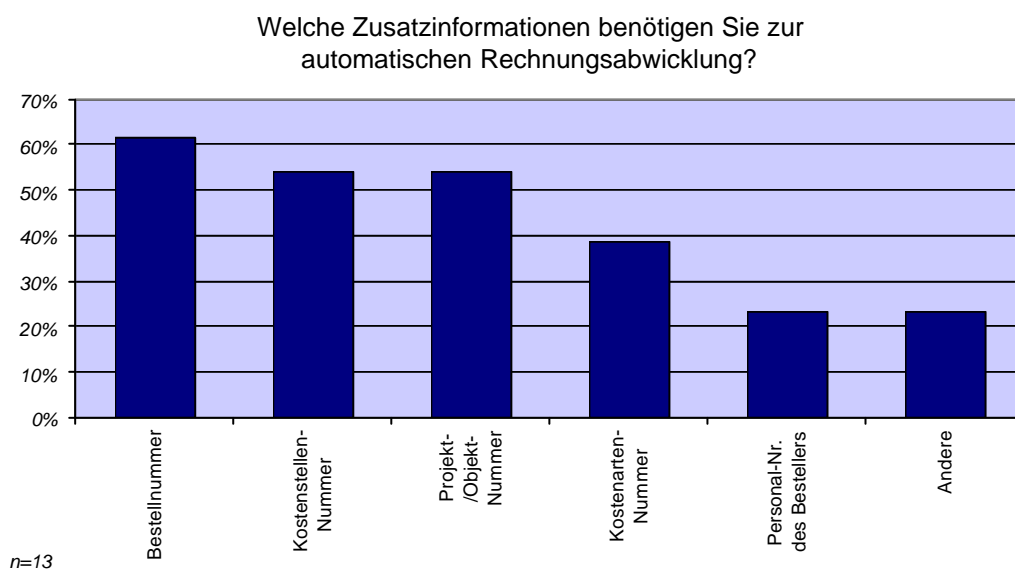


Abb. 2-27: Verlangte Zusatzinformationen zur automatischen Rechnungsabwicklung

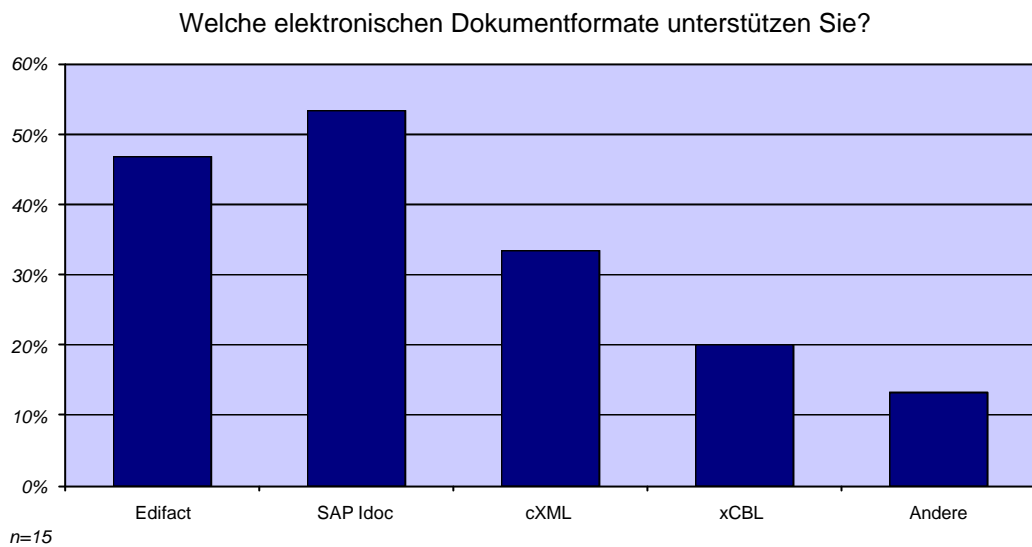


Abb. 2-28: Unterstützte elektronische Dokumentformate

SAP IDoc ist mit 53 % der bei den befragten Unternehmen am meisten verbreitete Standard. Edifact wird weiterhin stark unterstützt. Nur 27 % der beschaffenden Unternehmen übernehmen die Konvertierung des eingehenden in das vom System verlangte Format selbst. Die Formatumwandlung wird hauptsächlich als Aufgabe des Lieferanten (47 %), des Marktplatzes oder eines spezialisierten Dienstleisters betrachtet.

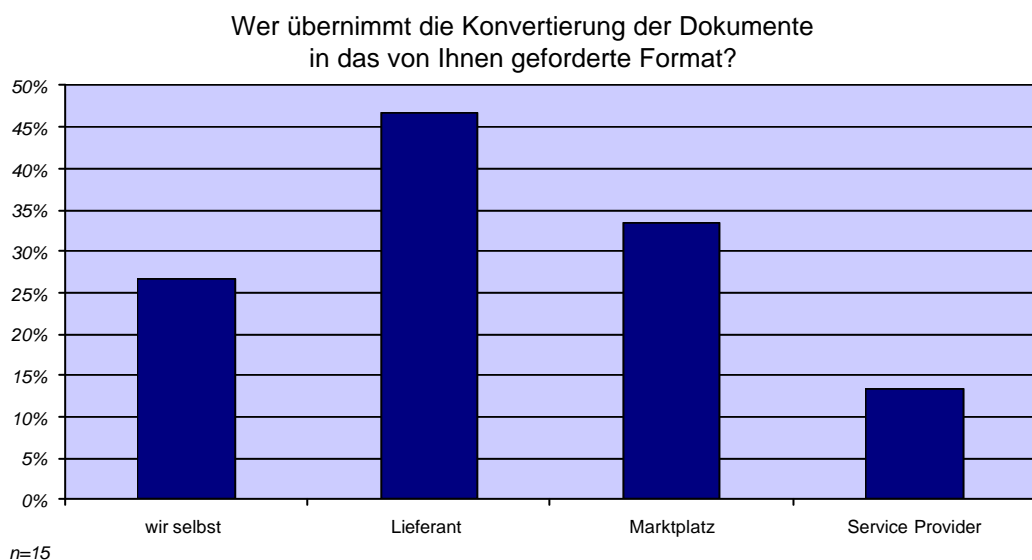


Abb. 2-29: Verantwortung für die Konvertierung der Dokumentformate

### **3 Erkenntnisse aus der Untersuchung**

Zahlreiche Grossunternehmen und Konzerne haben E-Procurement-Lösungen zur Unterstützung der operativen Abwicklung der Bestellung indirekter Güter eingeführt. Grosse, innovative Lieferanten haben das Differenzierungspotenzial erkannt und unterstützen die Beschaffungslösungen ihrer Kunden. Nun sind aber viele Initiativen ins Stocken geraten und man muss heute feststellen, dass das über diese Systeme abgewickelte Beschaffungsvolumen bei den meisten Unternehmen noch weit unter den Erwartungen liegt. Gründe für diese Situation sind bei allen beteiligten Parteien zu finden.

#### **Lösungsanbieter und IT-Dienstleister**

- Die Kommunikation schürte bei den Beschaffungsorganisationen zu hohe Erwartungen.
- Die Bereitschaft der Lieferanten bezüglich Technik und Know-how wurde überschätzt.
- Die Lösungen werden der Heterogenität und Komplexität der Produkte und Prozesse zu wenig gerecht.
- Die vielen Standards erhöhen die Komplexität im B2B E-Commerce.

#### **Beschaffungsorganisationen**

- Eine komplexe Prozesslandschaft und Organisationsstruktur behindert Standardisierungsbestrebungen, wie sie durch E-Procurement gefordert werden.
- Die Lösungen werden von Bedarfsträgern und Bestellern noch zu wenig akzeptiert.
- Wegen der hohen Informationsbedürfnisse, die aus ihrer komplexen Organisationsstrukturen und Prozesslandschaft erwachsen, werden oft übertriebene, unternehmensspezifische Anforderungen an Lieferanten formuliert.

#### **Lieferanten und Auftragnehmer**

- In den Unternehmen ist nur ungenügendes Know-how in diesem Themenfeld vorhanden.
- Die eingesetzten ERP-/Auftragsabwicklungs-/Branchen-Systeme sind für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit nicht vorbereitet.
- Es bestehen wenig konkrete Handlungsanweisungen für Zulieferer für die Positionierung in diesem dynamischen Umfeld.
- Das Kosten-/Nutzenverhältnis ist in vielen Fällen ungünstig.

Für die erfolgreiche Etablierung von E-Procurement-Lösungen gilt es, die Lieferanten weiter zu sensibilisieren und zu entwickeln. Gleichzeitig werden die heute angebotenen Lösungen um weitere Funktionalitäten und Prozessunterstützungen erweitert werden müssen, speziell im Bereich des Einkaufs und Controllings von Dienstleistungen. Die Vernetzung bestehender Lösungsanbieter, eine aufklärende Kommunikation und die Nutzung offener Standards könnten die Eintrittsschwelle in den B2B E-Commerce für KMU reduzieren. Auf Seite der Beschaffungsorganisationen könnte die Harmonisierung der Anforderungen an die Lieferanten einen entscheidenden Beitrag zur breiteren Unterstützung E-Procurement-Lösungen leisten.



## Literaturverzeichnis

Schubert, Petra; Wölfle, Ralf; Dettling, Walter (Hrsg., 2002): Procurement im E-Business: Einkaufs- und Verkaufsprozesse elektronisch optimieren, München, Wien: Hanser Verlag, 2002.

Tanner, Christian; Wölfle, Ralf (2002): E-Procurement: Entwicklung von Grundlagen für einen Entscheidungsleitfaden, Basel: Fachhochschule beider Basel (FHBB), Institut für angewandte Betriebsökonomie (IAB), Arbeitsbericht E-Business Nr. 8, Ver. 1.1, 2002.

Wir danken allen Firmen für ihre Teilnahme an der Befragung.

