

Hannes Sommer

Dipl.-Ing., Jg. 1969

Ausbildung bis 1997 zum Wirtschaftsingenieur an der TU Graz (Energietechnik)

Als Senior Consultant und zertifizierter SAP-Logistik-Berater bis 10/2000 bei der Plaut Austria, Wien in der Abteilung Materialwirtschaft und e-Business tätig.

Ab 10/2000 als Logistikberater (e-Procurement) der Integrated Systems 4 e-Business GmbH für den Böhler-Uddeholm-Konzern tätig.

Hannes.Sommer@IS4Steel.com

E-Procurement – Beschaffung für Unternehmen auf elektronischem Weg

E-Procurement ist als Teil einer erfolgreichen Internetstrategie im Business-to-Business-Bereich (B2B) unerlässlich, dessen großer Nutzwert für Unternehmen aber oft erst auf den zweiten Blick erkennbar. Im Bereich der sog. „C-Teile“ sind durch Beschaffung mittels e-Procurement aber bereits aussagekräftig positive Erfahrungswerte und Zahlen vorhanden.

Moderne Informations-Technologie (IT) ermöglicht die lückenlose Abbildung aller Geschäftsprozesse und Unternehmensbereiche in einheitliche EDV-Programme. Durch die Komplexität dieser Softwarelösungen kann aber aus Sicht des Sachbearbeiters von Benutzerfreundlichkeit nicht mehr die Rede sein. Prozesse, die „am Computer vorbei“ oder nur durch Beratung eines Spezialisten mit hohem und wiederkehrendem Aufwand abgewickelt werden, sind die Folge.

E-Procurement nutzt die Erkenntnisse über die Integrationsfähigkeit zeitgemäßer Internettechnologien und der Ergonomie moderner Browseroberflächen im Bereich der Beschaffung. Damit werden Akzeptanz der Unternehmens-EDV gesteigert, die Zahl der Anwendungsfehler und die Prozesskosten gesenkt sowie die Einkaufsabteilung entlastet.

Was für den Konsumenten im Internet schon lange bequem und kostengünstig genutzt wird, verwenden Einkaufsabteilungen verschiedenster Unternehmensbranchen erst zögernd: Den webbasierten Einkauf über einfache Browser-Oberflächen. Wie zum Beispiel der private Internet-Konsument im bekannten „Online-Store-Klassiker“ amazon.com einkauft, wird in diesen Betrieben über das Internet für Fachabteilungen, Administration oder Außendienst auf Unternehmensebene beschafft. Darüber hinaus wird sodann der Wareneingang und sogar die Rech-

nung mittels Browser gebucht. Aber eben auf Unternehmens- oder sogar Konzernebene.

1. Allgemeines

1.1 Grundbegriffe

Zwei Grundbegriffe müssen zum Verständnis dieser neuen Technologie und deren Vorteile erläutert werden. Der Begriff des „Elektronischen Katalogs“ und dessen Art der Software und der Begriff des „Enterprise-Ressource-Planning-Systems“, kurz ERP-Systems.

1.1.1 Elektronischer Katalog

Darunter versteht man eine Datenbank mit Waren und Dienstleistungen, die mit einer Suchmaschine ausgestattet ist, und den Verwaltungsinstrumenten dazu. Ein Elektronischer Katalog ist als Ersatz für einen Papierkatalog zu verstehen: In ihm sind Waren, deren Spezi-

fikationen, Bilder, Preise und ähnliches gespeichert. Der wesentliche Vorteil eines solchen Kataloges ist die einfache, schnelle und komfortable Suche über Suchbegriffe, Produkthierarchien u.ä. Auch die Aktualität eines solchen Kataloges ist immer gegeben, da dieser online vom Lieferanten gepflegt wird: Preise und Konditionen sind somit immer am letzten Stand.

1.1.2 ERP-System

Mit dem Begriff eines ERP-Systems ist die deutsche Softwareschmiede SAP und deren zentrales Produkt SAP R/3 eng verbunden. Diese Unternehmens-Software integriert alle betrieblichen Bereiche EDV-technisch: Von der Buchhaltung über Vertrieb und Materialwirtschaft bis zur Unternehmenskommunikation werden alle Geschäftsprozesse eines Betriebes online erfasst. ERP-Systeme werden auch OLTP-Systeme (Online Transaction Processing Systeme) genannt. Ein ERP-System oder zumindest eine elektronische Buchhaltung muss notwendigerweise in einer Unternehmung vorhanden sein, will sie die Vorteile des e-Procurement nützen.

Ein Elektronischer Katalog ist als Ersatz für einen Papierkatalog zu verstehen.

2. Die Grundlagen der Beschaffung

Die an einem unternehmensweiten Beschaffungsprozess beteiligten Personen können im Allgemeinen zwei Gruppen zugeordnet werden.

- Bedarfsträger
- Einkäufer

Der Bedarfsträger meldet den Bedarf einer Ware oder Dienstleistung und ist meist detailliert über den Inhalt seiner Bedarfsanforderung informiert. („Er weiß am besten, was er will.“)

Der Einkäufer stellt die strategischen Rahmenbedingungen zur Verfügung. Er handelt Lieferkonditionen mit den Anbietern aus, erstellt Aus-

schreibungen, koordiniert die Beschaffung, findet Bezugsquellen und greift in Genehmigungsverfahren ein. Er leitet den Bestellbeleg an den entsprechenden Lieferanten weiter und ist dessen Ansprechpartner.

3. Die Probleme in der gegenwärtigen Praxis

Herkömmliche Bestellprozesse sind auch bei hochintegrierter EDV-Unterstützung durch moderne ERP-Programme immer mit Fehlern behaftet und lückenhaft. Der Bedarfsträger spezifiziert seinen Bedarf mitunter ungenau, mit nicht aktuellen Daten u.ä. Die dadurch erforderliche Kommunikation mit der Einkaufsabteilung ist oft sehr zeit-

und kostenintensiv. Weiters bleibt es auch in der Zeit des „papierlosen Büros“ nicht aus, dass Kataloge durchgeblättert, Preislisten verglichen und Notizen gemacht werden müssen. Die Daten der Papierkataloge sind mitunter nicht aktuell, die Preise nicht zeitgemäß. Auch laufen Bestellungen aus Bequemlichkeitsgründen oft an der Betrieblichen Datenverarbeitung vorbei und können somit nicht erfasst und ausgewertet werden (sog. „Maverick-Buying“ in der nächstgelegenen Trafik).

Werden alle Beschaffungsprozesse ausschließlich in modernen ERP-Systemen vorgenommen, ist die Bedienung und Übersicht wiederum nur mehr Spezialisten möglich, da diese Software für das Unternehmen eine Fülle von Funktionen bieten muss, die der einzelne Mitarbeiter nicht benötigt.

4. Der Lösungsansatz mittels e-Procurement

Es muss also eine unternehmensweit einsetzbare Technologie gefunden werden, die es auch nicht speziell ausgebildeten Mitarbeitern ermöglicht, ihre Bedarfe innerhalb vorgegebener Regeln selbst zu definieren. Diese Bedarfe sol-

len den strategischen Einkauf durch Rückfragen und Fehler nicht mehr belasten, also eindeutig und verständlich sein. E-Procurement (Beschaffung mittels einfacher Hilfsmittel und Internet-Technologien) ist der Ansatz dazu.

Welche Vorteile bringt nun der Einsatz von Internet-Technologie in der unternehmensweiten Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen? Um diese Fragen beantworten zu können, muss man die Einsatzgebiete von e-Procurement genauer spezifizieren.

4.1 Rollenmodell – für wen ist e-Procurement?

Um eine Lösung für die oben genannten Probleme der herkömmlichen Bestellprozesse zu finden, ist es wichtig, die Rollen der prozessbeteiligten Mitarbeiter zu betrachten bzw. zu definieren.

Bei einem Beschaffungsprozess in einem Unternehmen können folgende Rollen unterschieden werden:

- Bedarfsträger
- Genehmigungsinstanz
- operativer/fachlicher Einkauf
- strategischer Einkauf
- Beschaffungscontrolling
- Warenempfänger
- Rechnungsprüfung/Buchhaltung

Mit Ausnahme der Kreditoren-Buchhaltung sind diese Rollen also im Wesentlichen durch die Funktion des Einkäufers und des Bedarfsträgers abgedeckt. Für diese beiden Anwendergruppen ist e-Procurement entwickelt.

4.1.1 Der Einkäufer

Die Einkaufsabteilung muss sich auf folgende Aufgaben konzentrieren:

- Rahmenverträge/Volumenverträge verwalten
- Bestimmen der Lieferbedingungen
- Aushandeln der Bestellkonditionen
- Überprüfen der Grenzwerte an Menge und Wert (Genehmigungsinstanz)
- Wählen der Bezugsquellen

Ein Einkäufer braucht also hohes Verhandlungsgeschick als Kernkompetenz und soll deshalb wenig operative Tätigkeit in einem Bestellprozess ausführen müssen.

4.1.2 Der Bedarfsträger

Auf der anderen Seite steht derjenige, der einen Bedarf an Gütern oder Dienstleistungen meldet. Für ihn handelt die Einkaufsabteilung die oben genannten Rahmenverträge usw. aus. Der Bedarfsträger

- kann seinen Bedarf am besten definieren;
- soll sich um keine Rahmenbedingungen kümmern müssen;
- muss aus vorgegebenen Bezugsquellen wählen können;
- braucht einfache Beschaffungsprozesse;
- kann die Qualität der eingegangenen Waren am besten beurteilen;
- soll die operative Beschaffung durchführen.

Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass hier oft ein Problem im Selbstverständnis der Beteiligten vorliegt: Die notwendige „Trennung der Gewalten“ liegt nicht vor, das heißt, dass einerseits der strategische Einkauf im „Papierkram“ und in der Fehlerbereinigung untergeht und andererseits Bedarfsträger „auf eigene Faust“ beschaffen und so die Firmenvorgaben außer Acht lassen (Konditionen, Org.-Anweisungen

...). Dadurch werden in Europa und den USA durchschnittlich um 27% höhere Beschaffungs-

kosten generiert, weil 1/3 aller Güter außerhalb des formalen Beschaffungsprozesses bezogen wurden. Die Erfahrung hat weiters auch gezeigt, dass sich die Einkaufsabteilungen dieser Kosten nicht bewusst sind oder sie nicht eingestehen.

4.2 Differenzierung zwischen den Gütern des Bedarfs. Wofür ist e-Procurement?

Bei den zu beschaffenden Waren ist zwischen zwei Gruppen zu unterscheiden. Den Materialien, die direkt in das Endprodukt eines Betriebes eingehen, und solchen, die man unter Hilfs- und

Betriebsstoffe subsumieren kann. Diese Differenzierung ist ein maßgebliches Kriterium bei der Ausgestaltung der Beschaffungsprozesse und führt in der Praxis bei

Unternehmen oft zu Verständnisschwierigkeiten. Die Frage „Was wollen wir in Zukunft über e-Procurement beschaffen?“ lässt sich aber nur beantworten, wenn diese Definitionen exakt ausfallen. E-Procurement ist zunächst für Hilfs- und Betriebsstoffe sinnvoll, erst in weiterer Folge und späteren Projektschritten für Materialien, die eine hohe Individualisierung oder detaillierte Disposition benötigen.

Was also soll beispielsweise über e-Procurement bezogen werden?

- Büroartikel
- Ersatzteile, Werkzeuge
- C-Materialien
- Dienstleistungen
- Reisebuchungen
- Training, Schulung
- Handels- oder Standardwaren
- Waren mit Genehmigungsverfahren – Katalogeinkauf etc.

Diese Erkenntnisse über Geschäftsprozesse, Rollen der Mitarbeiter und Zusammensetzung der zu beschaffenden Materialien führen nun zur

klaren Vorgabe (Pflichtenheft) bei einer Implementierung eines e-Procurementsystems. Welche Vorteile ergeben sich nun tatsächlich in der Praxis?

5. Die Vorteile von e-Procurement

5.1 Kostenersparnis

Die Praxis zeigt, dass ein Bestellprozess in einem österreichischen Unternehmen im Durchschnitt Gemeinkosten zwi-

schen ATS 500,- und ATS 750,- erzeugt. Es macht dabei aber meist keinen Unterschied, ob es sich um ein strategisches Material einer Firma oder um einen einfachen Büroartikel handelt. Da über e-Procurement etwa 61 % der fremdbeschafften Materialien abgewickelt werden können, macht sich eine Reduktion dieser Beschaffungskosten um 10 % bis 15 % (Erfahrungswert aus eigenen Projekten) sehr stark bemerkbar.

5.2 Qualitätssteigerung beim Bestellprozess

Die Praxis zeigt, dass bis zu 70 % der heutigen Beschaffungsprozesse papierbasierend sind und entsprechenden Aufwand im strategischen Einkauf generieren. Der elektronische Dokumentenaustausch mit den Lieferanten verbessert den Belegfluss, fördert die Zulieferer-Integration und stärkt die Verhandlungsbasis einer Einkaufsabteilung.

Eine durchschnittliche Bestellung nach dem traditionellen Verfahren umfasst 39 Schritte (plus/minus 10). Diese Prozesse können durch Einsatz eines e-Procurementsystems wesentlich beschleunigt werden – eine Zeitersparnis um 50 % ist realistisch. Ein sogenannter „weicher“ Verbesserungsfaktor ist die Steigerung der Qualität eines Geschäftsprozesses: Es wird durch den

E-Procurement ist zunächst für Hilfs- und Betriebsstoffe sinnvoll

Einsatz elektronischer Kataloge und automatisierter Genehmigungsverfahren (Workflow) die Notwendigkeit, Rückfragen zu tätigen oder Fehler zu korrigieren, sehr stark reduziert.

Eine vollkommene Integration in ein bestehendes ERP-System kann – und sollte – bei den meisten e-Procurement-Softwareprodukten auf alle Fälle vorgenommen werden.

Von der Buchhaltung über Vertrieb und Materialwirtschaft bis zur Unternehmenskommunikation werden alle Geschäftsprozesse eines Betriebes online erfasst.

6. Architektur

Wie kann man sich nun ein solches Beschaffungssystem im Rahmen einer EDV-Architektur vorstellen?

7. Zusammenfassung und Ausblick

Im wesentlichen können die Vorteile durch Nutzung einer e-Procurement-Technologie wie folgt zusammengefasst werden:

- Beschleunigung und Verbesserung der Geschäftsprozesse
- Kostenreduktion
- „Papierlose“ Beschaffung
- Eliminierung von Fehlerquellen
- Verbesserung der Verhandlungsbasis mit Zulieferern
- Vollautomatische Workflows

- Entlastung der Einkaufsabteilung von operativer Beschaffungstätigkeit und Konzentration auf strategische und taktische Aufgaben

E-Procurement kann aber auch als vorbereitende Investition für den Auftritt in einem elektronischen Marktplatz (Portale, Marketplaces) gesehen werden. Eine Schaffung von Einkaufsplattformen sowohl durch geographische als auch branchenspezifische Nähe kann dadurch vorgenommen werden. Die Internettechnologien sind im wesentlichen dieselben wie in anderen Bereichen des e-Business. Investitionen dazu und das Basis-Know-how sind in

vielen Unternehmen schon vorhanden und können somit auch nutzbringend im Bereich des Einkaufs genutzt werden.

8. Links

- www.is4steel.com
- www.commerceone.com
- www.sap.com
- www.requisite.com
- www.line56.com

E-Procurement (Beschaffung mittels einfacher Hilfsmittel und Internettechnologien) ist der Ansatz dazu.

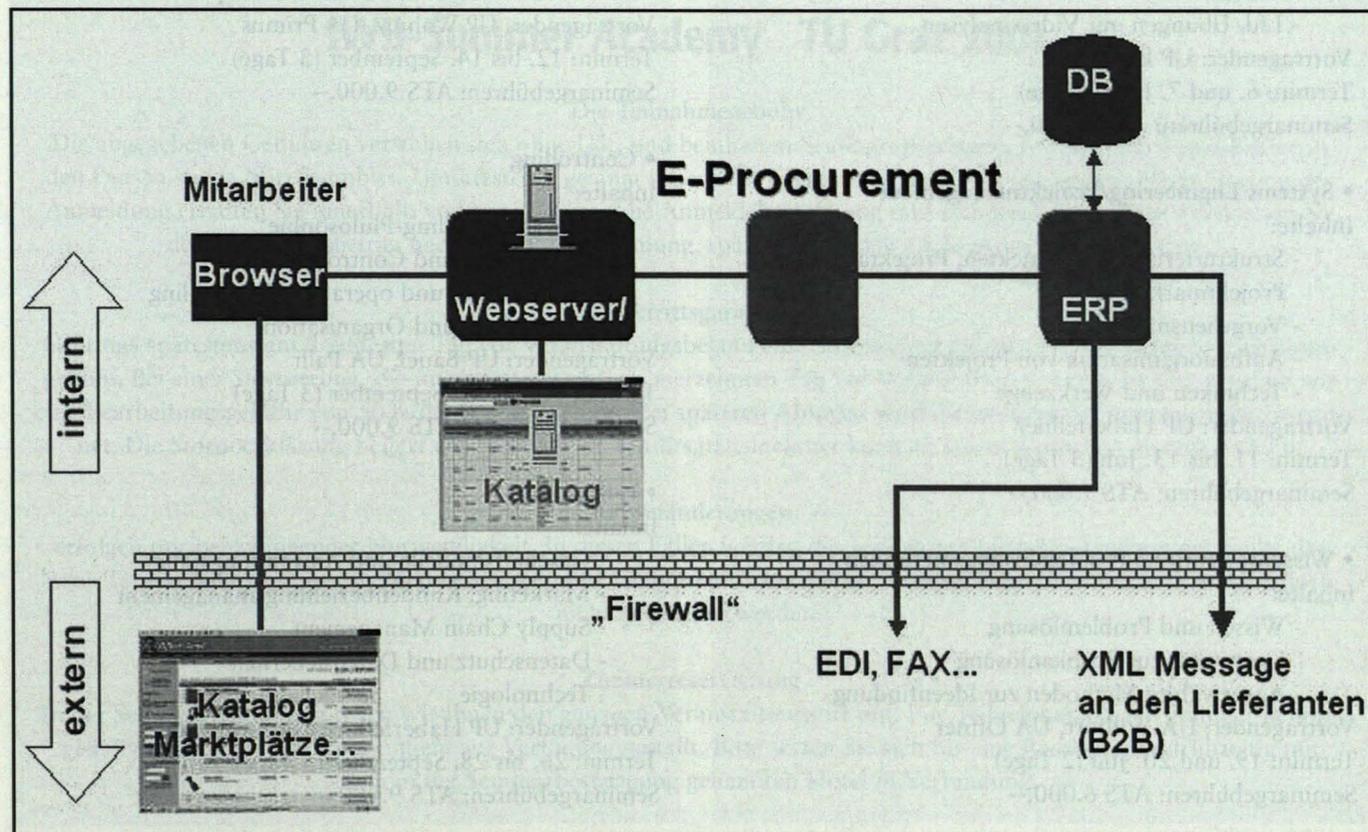


Abb. 1: Grafik E-Procurement