

Tagesgeschäft E-Procurement?

Auf dem Weg zu effizienteren und effektiveren Beschaffungsprozessen

Ronald Bogaschewsky / Michael Broens / Holger Müller

Als ein zentrales Mittel, die Beschaffungsprozesse im heute vorherrschenden dynamischen und komplexen Marktumfeld effizienter und effektiver zu gestalten, ist die Auseinandersetzung mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien unumgänglich. Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer Befragung, die von Januar bis April 2008 durchgeführt wurde. An der Studie nahmen 119 Unternehmen teil, davon sind 45 % den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU: < 2000 Mitarbeiter) und 55 % dem Bereich der Großunternehmen/Konzerne (GU) zuzuordnen.

1. Hintergrund

Seit 2004 veröffentlicht der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) jährlich das „E-Procurement-Stimmungsbarometer“, eine der wenigen aussagefähigen, regelmäßigen empirischen Untersuchungen im deutschsprachigen Raum zum Stand der Nutzung von Anwendungen in diesem Bereich. Seit 2006 erfolgt diese Analyse in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre an der Universität Würzburg und dem CFSM – Centrum für Supply Management. Untersucht wurden in der Studie 2008 fünf Systemgruppen: elektronische Kataloge, elektronische Ausschreibungs- und Auktionsplattformen, Kollaborationsplattformen und Tools zur Lieferantenbewertung.

2. Begriffsbestimmungen

2.1. Katalogsystem – elektronischer Katalog

Im eigentlichen Sinn wird unter einem elektronischen Katalog eine **übersichtliche und multimediale elektronische Abbildung angebotener Produkte und Dienstleistungen eines oder mehrerer Lieferanten** verstanden. Jedoch wird in der Regel im Sprachgebrauch der Praxis (und auch in diesem Beitrag) damit auch ein (möglichst) **prozessoptimierendes**, zumeist auf der Internettechnologie basierendes System zur Abwicklung der Bestellungen verknüpft. Die Begriffe Katalogsystem und elektronischer Katalog werden daher im Folgenden synonym verwendet.

2.2. E-Sourcing

Hierunter werden **IT-gestützte Verfahren** (Ausschreibung, Einkaufsauktion) zur **Ermittlung und Auswahl geeigneter Lieferanten** subsumiert. Bei Ausschreibungen handelt es sich um strukturierte Mitteilungen an potenzielle Geschäftspartner über zu verhandelnde Bedarfe des beschaffenden Unternehmens, die ggf. auf eine definierte Zielgruppe eingeschränkt werden können. **Ausschreibungen**, die

eine Aufforderung zur **Abgabe eines Angebots** darstellen (*request for quotation – RFQ*), sehen in der Regel nur die Abgabe eines – für die anderen Bieter verdeckten – Angebots je Bieter vor. Bei **Einkaufsauktionen** (*reverse auctions*) geben Lieferanten (Bieter) ihre Angebote innerhalb eines vorgegebenen und im Vergleich zu konventionellen Ausschreibungen deutlich kürzeren Zeitfensters auf den von der Einkäuferseite beschriebenen Bedarf ab. Dabei ist es in der Regel möglich, die anderen Gebote – jedoch zumeist anonymisiert – einzusehen und das eigene Angebot mehrfach nachzubessern.

2.3. E-Collaboration

Zum einen wird hierunter der **internetbasierte Datenaustausch zur Verbesserung der Zusammenarbeit** zwischen einem beschaffenden Unternehmen und ausgewählten Lieferanten im Hinblick auf eine schnelle, effiziente, fehlerarme und standardisierte Abstimmung über Produktionspläne und daraus resultierende Bedarfe, Bestellabrufe, Vendor Managed Inventories (lieferantengesteuerte Bestände) etc. verstanden. Zum anderen zählt dazu die elektronische Unterstützung der gemeinsamen Zusammenarbeit im Rahmen von Forschung und Entwicklung, Qualitätsmanagement und ähnlicher Projekte mit Lieferanten.

2.4. Lieferantenbewertung

Hierunter werden E-Tools subsumiert, die der **Erfassung und Bewertung der Leistungsfähigkeit von Lieferanten** dienen. Häufig müssen hierzu Daten aus verschiedenen Quellen zusammengeführt werden. Über die Systeme können diese Auswertungen auch den Lieferanten regelmäßig zur Verfügung gestellt werden, damit diese sich gezielt verbessern können.

3. Einsatz von E-Procurement-Tools

3.1. Dauer des Einsatzes

Bei der Einsatzdauer der Systeme in den Unternehmen wird ersichtlich, dass sich hinsichtlich der Nutzung große Unterschiede zwischen elektronischen Katalogen und den anderen Tools ergeben (vgl. Abb. 1). Nur noch 10 % der befragten Unternehmen meinen, auf **Kataloge** komplett verzichten zu können. Knapp die Hälfte der Unternehmen hat diese schon drei Jahre und länger im Einsatz. Allerdings besteht eine **deutliche Diskrepanz zwischen KMU und GU**: Während 80 % der GU elektronische Kataloge zum großen Teil seit mehreren Jahren einsetzen, trifft das nur auf 54 % der KMU zu. Immerhin planen oder realisieren 31 % der KMU zurzeit Einführungsprojekte, und nur 15 % dieser Un-



Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.



Michael Broens ist Mitarbeiter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.



Dr. Holger Müller ist Geschäftsführer des CFSM – Centrum für Supply Management.

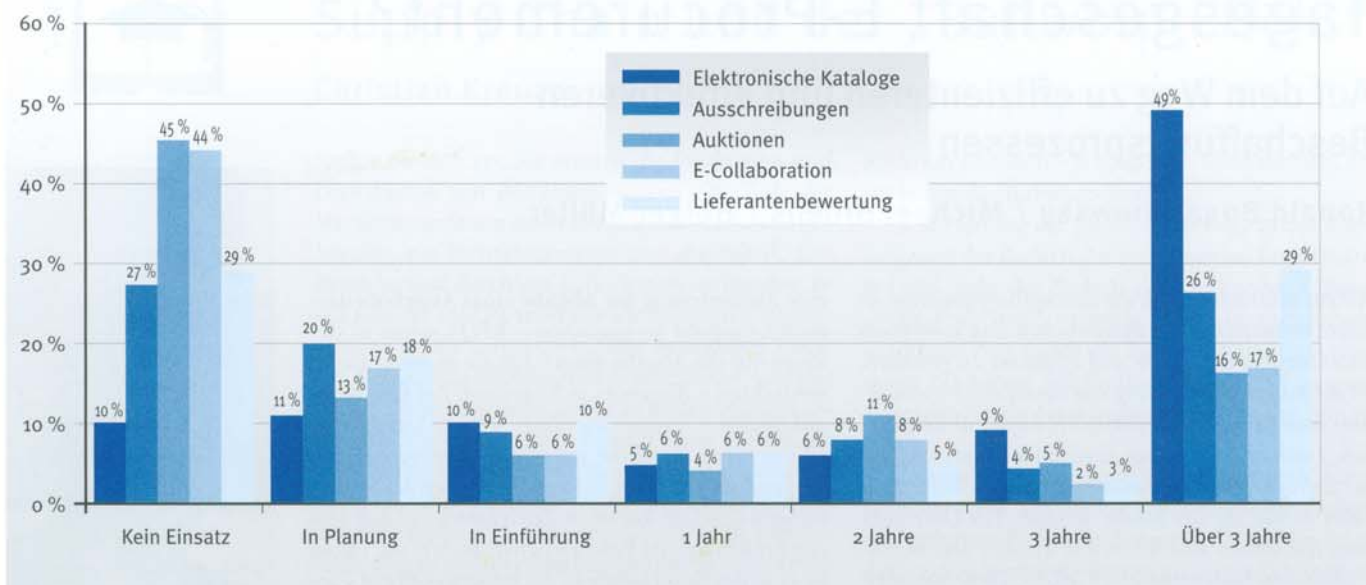
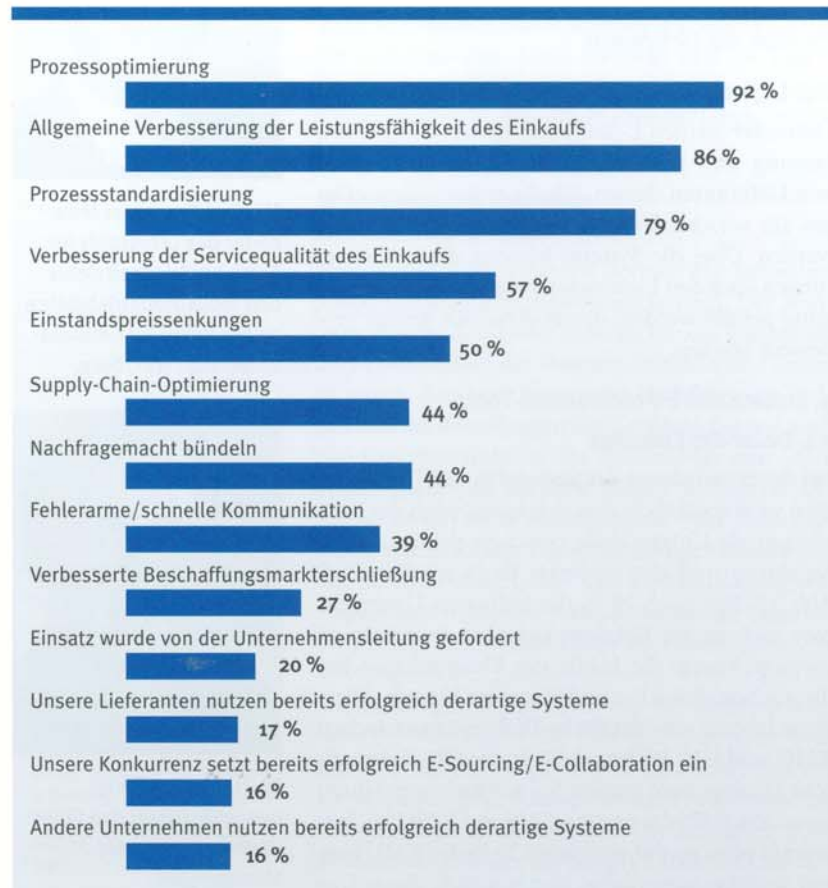


Abb. 1: Dauer des Einsatzes von E-Procurement-Tools

Unternehmen wollen weiterhin ganz auf Kataloge verzichten.

Immerhin 27 % der befragten Unternehmen waren der Meinung, auf den Einsatz von **E-Sourcing** komplett verzichten zu können, wobei auch hier ein sehr großer Unterschied zwischen GU und KMU besteht. Während nur 12 % der GU elektronische RFQs aktuell nicht einsetzen wollen, betrifft dies 45 % aller KMU (bei Auktionen 25 % zu 71 %). Grundsätzlich scheint sich aber ein **leichter Trend zur verstärkten Einführung von E-Sourcing-Tools** über die letzten Jahre abzuzeichnen. Auch hier sind GU im Mittel schneller als KMU.

Abb. 2: Motivationsgründe für den Einsatz von E-Tools in den Bereichen E-Sourcing und E-Collaboration (Mehrfachnennungen möglich)



Dabei bleibt jedoch abzuwarten, ob und in welchem zeitlichen Rahmen die aktuell geplanten Einführungsprojekte umgesetzt werden.

44 % der befragten Unternehmen wollen auch weiterhin keine Tools im Bereich **E-Collaboration** nutzen, wobei hier der Unterschied zwischen GU (38 %) und KMU (52 %) **deutlich geringer** als in den anderen Bereichen ist, was unterstreicht, dass die Vorteilhaftigkeit dieser Tools nicht zwangsläufig mit absoluten Transaktionshäufigkeiten oder Umsatzhöhen korreliert gesehen wird.

Tools zur **Lieferantenbewertung** weisen eine ähnliche Charakteristik hinsichtlich der Einsatzdauer wie Ausschreibungen auf. Nur 29 % der befragten Unternehmen wollen auf den Einsatz komplett verzichten, wobei hier der Unterschied zwischen GU (21 %) und KMU (40 %) noch recht deutlich ist.

3.2. Motivation und Hinderungsgründe

Hinsichtlich der Nutzung von E-Procurement-Tools wurden die seitens der Unternehmen bestehenden Motivationsaspekte bzw. Probleme, die den Einsatz solcher E-Tools behindern, betrachtet. Bei den Motivationsgründen wurden die Teilnehmer explizit hinsichtlich des Einsatzes von E-Tools in den Bereichen E-Sourcing und E-Collaboration befragt, weil in den Bereichen elektronische Kataloge und Lieferantenbewertung die Motivationsgründe bereits vielfach anderweitig untersucht wurden und hinlänglich bekannt sind. Bei den Hinderungsgründen sollten dagegen alle Arten von E-Procurement-Tools einbezogen werden.

Es wird deutlich, dass die Motivationsgründe vor allem in der **Verbesserung der Leistungsfähigkeit** und der **Servicequalität des Einkaufs** liegen (vgl. Abb. 2). Dabei dominieren „interne“ und **transaktionsbezogene Zielstellungen** wie Prozessoptimierung und -standardisierung, mit etwas Abstand aber auch die marktgerichteten Ziele wie Einstandspreisreduzierungen oder Nachfragebündelung. Der „externe“ An Schub durch Unternehmensleitung, andere Abteilungen, Lieferanten oder die Konkurrenz spielt nur eine untergeordnete Rolle.

Nur knapp 40 % der befragten Unternehmen sehen keine Hinderungsgründe für den Einsatz von E-Tools in der Beschaffung (vgl. Abb. 3). Als häufigste Probleme werden **innerbetriebliche Widerstände** und mit etwas Abstand die fehlende Motivation bzw. das fehlende Erkennen von Chancen durch die Geschäftsführung sowie Kostengründe genannt. Hervorzuheben ist, dass die letztgenannten Punkte in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung verloren haben, d. h. die Geschäftsführungen offenbar wieder stärker E-Procurement-Projekte unterstützen. Kurz danach folgen dann schon fehlende Qualifizierung von Mitarbeitern sowie technische Hinderungsgründe, die aber wie in den vergangenen Jahren keine dominante Rolle spielen. Etwas zugenommen über die letzten Jahre hat die Angst vor Betrug oder nicht autorisierten Transaktionen; dies scheint aber ebenso wie hinderliche Rechtsvorschriften keine wesentliche Bedeutung zu besitzen.

3.3. Erwartete Entwicklung

Die Betrachtung der erwarteten Entwicklung der Nutzungsintensität der elektronischen Beschaffung geschieht im Folgenden nicht spezifisch für die einzelnen E-Procurement-Tools, sondern **güterbezogen** anhand der ABC-Klassifikation.

Bei der zu erwartenden Entwicklung bestätigt sich der Trend der Vorjahre weiter – **elektronische Kataloge werden schneller ausgebaut als alle anderen Lösungen**. Das Volumen der über entsprechende Systeme abgewickelten C-Artikel wird bei 79 % der Unternehmen weiter steigen. Dicht darauf folgen allerdings schon B-Artikel, die Unternehmen offenbar im E-Sourcing- und E-Collaboration-Bereich verstärkt integrieren. Der Anteil der strategisch bedeutsamsten A-Güter steigt bei 50 % aller Unternehmen weiter. Die Erwartungen bei KMU und GU unterscheiden sich nur unwesentlich, wengleich GU einen etwas stärkeren Anstieg in allen Bereichen erwarten als KMU.

3.4. Auswirkungen des E-Procurement-Einsatzes

Die Betrachtung der festgestellten Auswirkungen des Einsatzes von E-Procurement in den Unterneh-



men erfolgt einerseits auf **qualitativer** Basis und andererseits anhand **quantitativer** Kriterien.

Im Bereich der A- und B-Güter wurde als häufigste Auswirkung bei 59 % der Unternehmen die **stärkere Konzentration auf strategische Tätigkeiten** genannt. Danach folgen die Verbesserungen im Beschaffungsprozess (Prozesskosten mit 52 %, Beschaffungszeit mit 44 %, administrativer Aufwand mit 40 %). Eine Erhöhung der Markttransparenz verzeichnen immerhin 44 % der Unternehmen. Interessanterweise konnten nur noch 37 % der Unternehmen Einstandspreisreduktionen verzeichnen,

Abb. 3: Gründe, die den Einsatz von E-Procurement behindern (Mehrfachnennungen möglich)

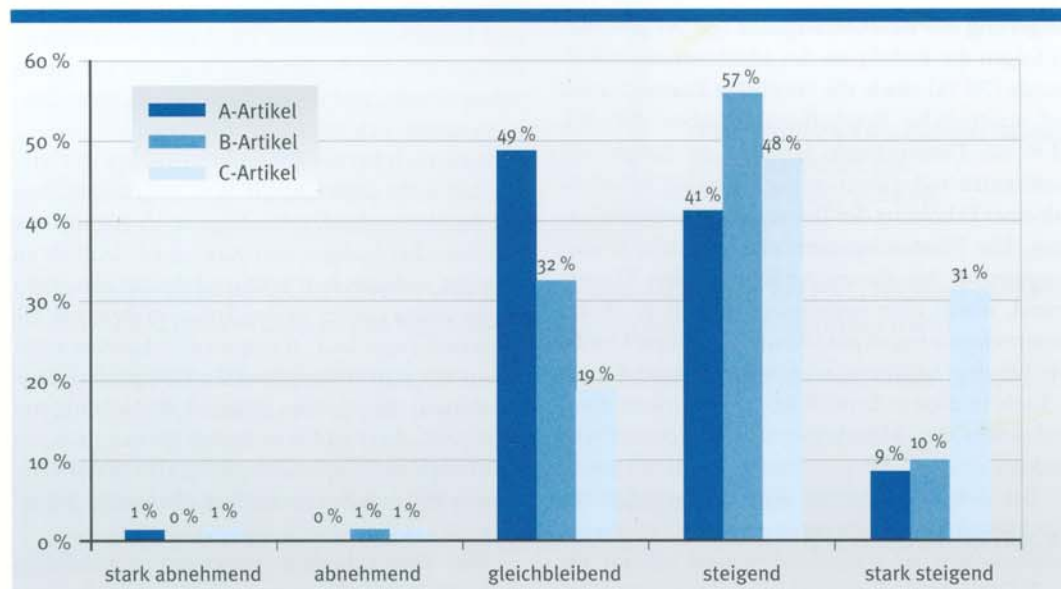


Abb. 4: Erwartete Entwicklung des über E-Procurement-Tools abgewickelten Beschaffungsvolumens

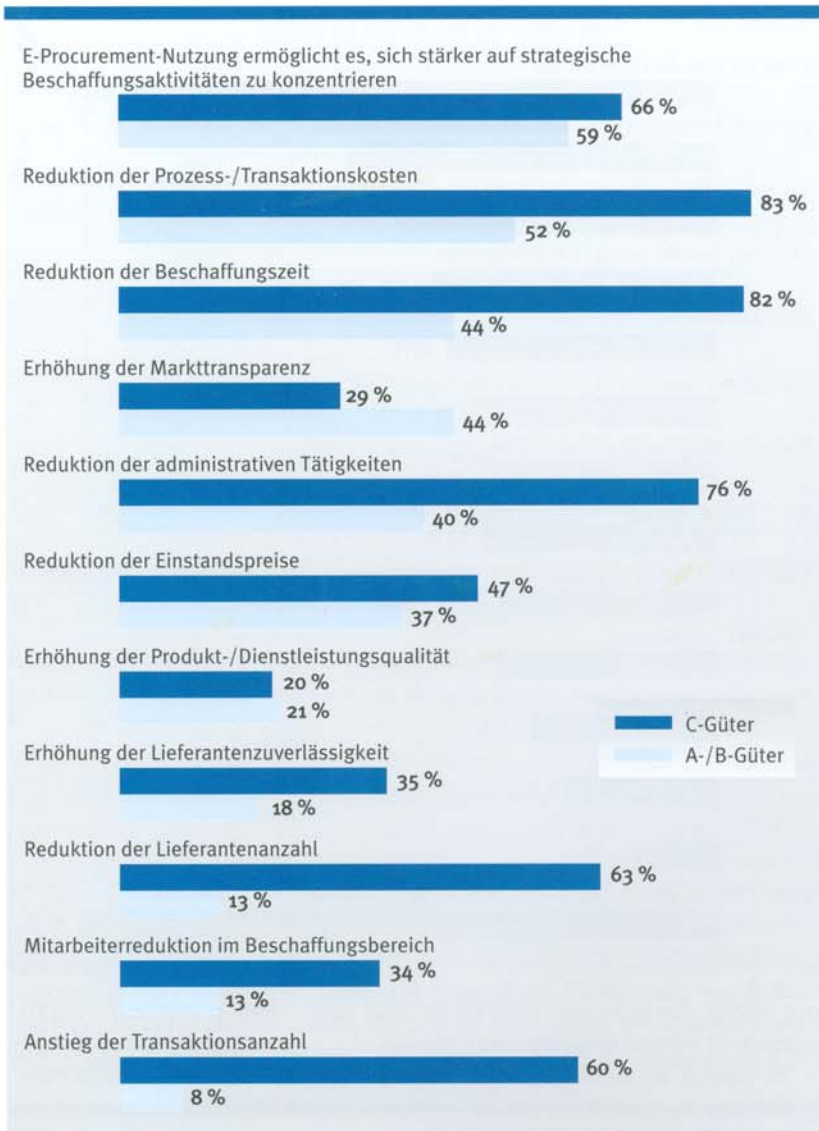


Abb. 5: Festgestellte Auswirkungen in Bezug auf den Einsatz und den Nutzen von E-Procurement-Tools (Mehrfachnennungen möglich)

damit ist dieser Wert **deutlich rückläufig** über die vergangenen Jahre. Ungefähr jedes fünfte Unternehmen konnte eine Erhöhung der Produkt-/Dienstleistungsqualität und Lieferantenzuverlässigkeit verzeichnen.

Bei den C-Artikeln werden wie in den Vorjahren als häufigste Auswirkungen die **Reduktion der Prozess-/Transaktionskosten** (83 %) und die **Verringerung der Beschaffungszeit** (82 %) genannt. Es folgen die Reduktion des administrativen Aufwands (76 %) sowie die verstärkte Konzentration auf strategische Beschaffungsaufgaben (66 %). 63 % der Unternehmen konnten die Anzahl der Lieferanten reduzieren, was gleichzeitig bei 60 % mit einer Erhöhung der Transaktionsanzahl einherging. Die Einstandspreisreduzierung tritt erwartungsgemäß bei diesen Artikeln in den Hintergrund, wurde aber immerhin noch bei 47 % der Unternehmen registriert, allerdings ist diese Quote, wie bei den A-Gütern, rückläufig. Ebenso führen E-Tools in diesem Bereich bei 34 % auch zu einer Reduktion der Mitarbeiterzahl im (operativen) Einkauf.

Bei den quantitativen Kriterien wurden die durchschnittlichen prozentualen Einsparungen bei Prozesskosten und Einstandspreisen sowohl für A-/B-Güter (gemeinsam) als auch für C-Güter er-

mittelt und analysiert. Dabei wurde aufgrund der großen Streuung der Werte jeweils der Median als Maß herangezogen.

Bei **Prozesskosten** konnten die Unternehmen durchschnittlich 15 % (A-/B-Güter) bzw. 35 % (C-Güter) einsparen. Bei A-/B-Gütern wurden davon 10 % mit Abschluss der Pilotphase und weitere 5 % im laufenden Betrieb erzielt, bei den C-Gütern 25 % nach Beendigung des Piloten und weitere 10 % danach. Allerdings gibt es einige Unternehmen, die deutlich darunter lagen, aber auch Firmen, die in den jeweiligen Phasen weitaus mehr Einsparungen erzielen konnten (mit Abschluss der Pilotphase: 80 % bzw. 90 %; danach bis heute: 40 % bzw. 70 %).

Bei den **Einstandspreisen** konnten die Unternehmen durchschnittlich 7 % (A-/B-Güter: davon 5 % in der Pilotphase und 2 % danach) bzw. 15 % (C-Güter: davon 10 % in der Pilotphase und 5 % danach) einsparen. Auch hier lagen einige Unternehmen deutlich darunter und konnten keine Einsparungen erzielen, jedoch gab es auch Firmen, die weitaus mehr Kostenreduzierungen erzielen konnten (mit Abschluss der Pilotphase: je 50 %; danach bis heute: 25 % bzw. 20 %). Dabei wurde deutlich, dass **KMU hier weniger erfolgreich** als Großunternehmen/Konzerne sind, was in den kleineren Beschaffungsvolumina und der begrenzten Marktmacht begründet liegen könnte.

4. Fazit

Der ausschließlich auf Konkurrenz unter den Lieferanten zielende Einsatz von E-Tools im Beschaffungsbereich ist einer Betrachtung gewichen, die zunehmend die **Prozesseffizienz** sowie die Koordination und die Sicherung der Lieferantenbeziehung in den Vordergrund rückt. Dennoch zahlt sich die Nutzung der E-Procurement-Tools für die meisten Unternehmen auch über Reduzierungen bei den Einstandspreisen aus.

Bei elektronischen Katalogen kann dabei – als einzigem Tool – unterstellt werden, dass sie **aus dem Tagesgeschäft sehr vieler Unternehmen nicht mehr wegzudenken** sind, auch wenn oftmals noch gehörige Anstrengungen unternommen werden müssen, um alle relevanten katalogfähigen Güter und Dienstleistungen zu integrieren. Die Zufriedenheit mit den Systemen ist konstant auf einem hohen Niveau, und die nachgewiesenen Nutzeffekte bestätigen sich jedes Jahr aufs Neue.

Sicherlich hat die konjunkturelle Lage der letzten Zeit nicht unwesentlich dazu beigetragen, dass die Reduktion der Einstandspreise als Zielstellung von Ausschreibungen und Auktionen deutlich an Gewicht verloren hat. Während Ausschreibungen wieder etwas stärker in den Fokus rücken, um die Prozesseffizienz und -transparenz – Letztere nicht zuletzt vor dem Hintergrund der **Compliance-Diskussionen** – zu erhöhen, stagniert die Nutzung von Auktionen. Zwar gibt es in diesem Bereich nach wie vor erfolgreiche Anwendungsfälle, aber in der Breite wird dieses Instrument eher sporadisch eingesetzt.

Das Thema Lieferantenbewertung nimmt in vielen Unternehmen einen wichtigen Stellenwert

ein, was sich auch in den Einführungsraten der Tools über die letzten Jahre widerspiegelt. Knapp die Hälfte der Unternehmen steuert bereits 50 % und zum Teil deutlich mehr ihrer strategischen Lieferanten mithilfe solcher Softwaresysteme. Hier zeichnet sich ab, dass sich diese – ähnlich wie die elektronischen Kataloge – als **Standardinstrument** im überwiegenden Teil der Unternehmen etablieren werden.

In das Gebiet „Kollaboration“ fällt ein breites Spektrum an elektronischen Tools, deren Einsatz wiederum sehr branchenspezifisch erfolgt. Die Studie kann hier nur einen allgemeinen Trend vermitteln, der auf ein langsames Wachstum des Einsatzes deutet, ohne eine Abschätzung des Gesamtpotenzials zu ermöglichen. Es muss jedoch konstatiert wer-

den, dass diejenigen Unternehmen, die solche Tools einsetzen, bisher meist nur einen geringen Teil des möglichen Volumens darüber abwickeln.

Die Studie zeigt: Die Motivation für den Einsatz der Lösungen geht häufig vom **Einkauf** aus, der darin die Potenziale erkennt, um seine Aufgaben effektiver und effizienter erfüllen zu können. Jedoch können diese Projekte nur mit Unterstützung der Geschäftsführung und unter Einbeziehung aller im Unternehmen betroffenen Gruppen zu vollem und nachhaltigem Erfolg geführt werden. Welchen Stellenwert ein ausgewogenes **Change Management** besitzt, zeigt die Tatsache, dass mit Abstand als größter Hinderungsgrund weder technische noch rechtliche Probleme, sondern innerbetriebliche Widerstände genannt werden.

Der neue Praxiskommentar zum URÄG 2008

neu!



Aus dem Inhalt:

- Die Änderungen im Überblick
- Unabhängigkeit des Abschlussprüfers
- Befangenheit und Ausgeschlossenheit im Netzwerk

Milla/Vcelouch-Kimeswenger/Weber
2008, 392 Seiten, geb.
ISBN 978-3-7073-1267-6
EUR 68,-

Dr. Aslan Milla, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, ist Partner bei PwC, Mitglied zahlreicher Institutionen (zB AFRAC) und Präsident des Instituts Österreichischer Wirtschaftsprüfer (IWP).

Dr. Ruth Vcelouch-Kimeswenger, Steuerberaterin, ist Managerin bei PwC sowie Lehrbeauftragte für Privatrecht an der FH des Bfi Wien.

Dr. Martin Weber, Referent im BMJ in der Abteilung für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, war mit der Erstellung des Ministerialentwurfs und der Regierungsvorlage des URÄG 2008 betraut.

www.lindeverlag.at

Linde