



Die Zukunft des E-Procurement:

Ein Whitepaper zum Thema Electronic Supply Management.

..... **T** .. **Systems** ..



Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Er ist Mitglied des Vorstands des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Supply Management, E-Procurement, Social Media und Business Culture Integration.

1. Bestandsaufnahme:

E-Procurement im Unternehmen heute

Heute setzen rund 90 % der größeren Unternehmen in Deutschland elektronische Produktkataloge in Verbindung mit Workflow-optimierenden Bestellsystemen ein, so ein Ergebnis des jährlich für den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) vom Verfasser erhobenen „Stimmungsbarometer E-Procurement“. Ist das Thema E-Procurement damit ein alter Hut und „abgehakt“? Wohl kaum! Bei genauerer Hinsicht ist nämlich festzustellen, dass selbst in diesem „Vorzeigebereich“ für den Einsatz von E-Tools in der Beschaffung noch sehr viel zu tun ist.

Erst knapp die **Hälfte aller Unternehmen**, die Katalogtools einsetzen, verfügt bereits über eine **Einsatzdauer von drei Jahren oder länger**. Entsprechend **bestellen etwa zwei Drittel der Firmen weniger als die Hälfte der Kataloggüter bisher über entsprechende E-Tools**

– und das, obwohl sie im Mittel die entsprechenden **Prozesskosten um 25 %**, **größere Unternehmen sogar um 30 % reduzieren** können. Selbstredend ist dabei eine erhebliche Bandbreite mit Prozesskostensenkungen bis zu 90 % festzustellen, denn leider finden sich in der Realität auch immer wieder extrem schlecht organisierte Bestellprozesse vor Einführung von E-Tools. Die folgende Grafik gibt die Nutzungsdauer und -quoten für Großunternehmen und KMU gemeinsam an (vgl. BME-Stimmungsbarometer 2010).

Was für katalogbasiert Bestellsysteme gilt, fällt für die anderen E-Tools im Beschaffungsbereich noch extremer aus. So kann für Ausschreibungssysteme, elektronische Auktionstools, Lieferantenbewertungssysteme und das IT-basierte Supply Chain Management (eSCM) festgestellt werden, dass im Durchschnitt die Einführung dieser Systeme noch in einem sehr frühen Stadium – in den ersten drei Jahren – ist. **60 % (75 %) der Unternehmen verauktionieren weniger als 10 % (25 %) der als auktionstauglich eingeschätzten Einkaufsgüter; 39 % (57 %) der Firmen schreiben weniger als 10 % (25 %) der für elektronische Ausschreibungen infrage kommenden Produkte auf diese Weise aus**. Während im eSCM erst 6 % der Befragten mit mehr als 50 % ihrer für eine solche Art der Zusammenarbeit relevanten Lieferanten kommunizieren, sind dies bei der Lieferantenbewertung nahezu zwei Drittel. Die beiden folgenden Grafiken zeigen die Ergebnisse für Ausschreibungs- sowie für Auktionssysteme (vgl. BME-Stimmungsbarometer 2010).

Die recht niedrigen Nutzungsquoten dieser Systeme liegen keinesfalls an einer etwaigen Unzufriedenheit ihrer Nutzer! Im Gegenteil: Hinsicht-

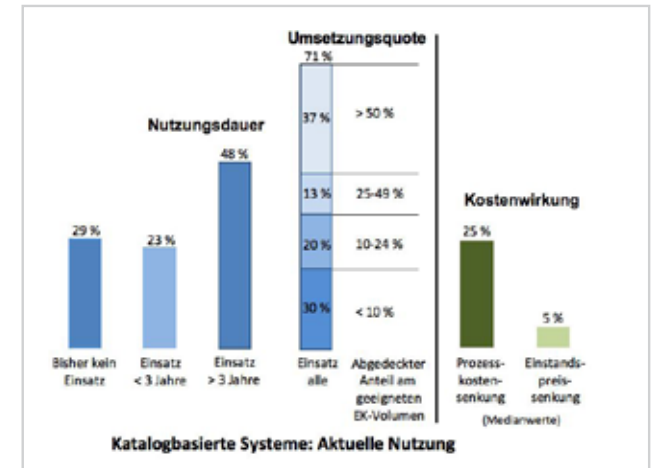


Abb. 01: BME-Stimmungsbarometer 2010

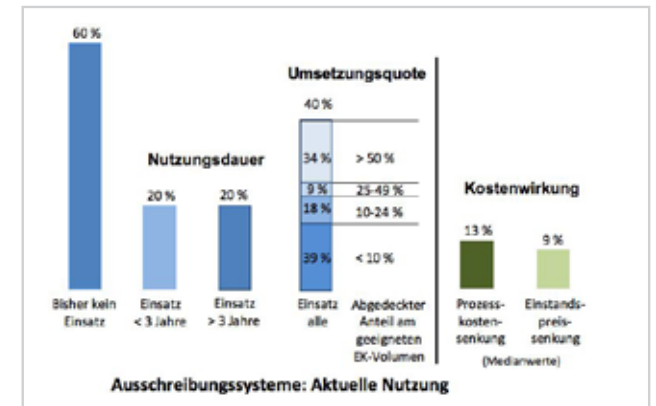


Abb. 03: BME-Stimmungsbarometer 2010

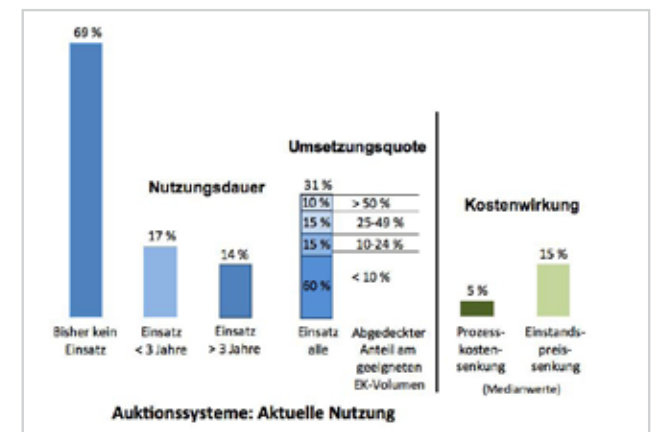


Abb. 02: BME-Stimmungsbarometer 2010



lich der **Servicequalität** kann für alle Systemtypen festgestellt werden, dass diese in der Hälfte bis zwei Drittel der Fälle als **„hoch“ bis „sehr hoch“** eingeschätzt wird. Auch die schon für die Katalog-basierten Systeme festgestellten Einsparungen in attraktiver Größenordnung lassen sich für diese E-Tools in ähnlicher Weise konstatieren: Bei **Ausschreibungssystemen** mittlere **Prozesskosteneinsparungen** in Höhe von **13 %** und durchschnittliche **Einstandspreissenkungen** von **9 %**; bei **Auktionssystemen** **minus 5 % Prozesskosten** und **15 % geringere Einkaufskosten**. Kein Wunder, dass die Unternehmen den Einsatz dieser drei Systemtypen, genauso wie den von eSCM- sowie von Lieferantenbewertungssystemen, forcieren oder sogar stark ausbauen wollen.

Fazit des beschriebenen State of the Art: **E-Procurement ist ein weiterhin dynamisches, wenn nicht gar boomendes Feld!** Es gibt noch viel zu tun, um die empirisch belegten, hohen Potenziale vollends zu heben. Dass dies auch für viele der im E-Procurement-Feld schon weiter fortgeschrittenen Unternehmen gilt, soll im Folgenden verdeutlicht werden.

Weitere Informationen zum E-Procurement-Stimmungsbarometer des BME unter: <http://www.cfsm.de/fachinformationen/studien/studie-elektronische-beschaffung/>

2. Aufgabenstellung:

Potenziale komplett heben

Nicht nur angesichts der empirisch festgestellten bestehenden Defizite in der Nutzung von E-Tools im Beschaffungsbereich stellt sich die Frage, was noch zu tun ist, um die umfangreichen Potenziale zu heben, die ein optimierter IT-Einsatz hier ermöglicht. Zunächst soll jedoch auf einige **typische Fehler** bei der Einführung von E-Procurement-Tools hingewiesen werden, die nicht mit der Software in direkter Verbindung stehen.

Nicht selten werden E-Procurement-Projekte unter großem wirtschaftlichen und zeitlichem Druck gestartet und weitergeführt, wodurch nicht ausreichende Sorgfalt auf die Erstellung eines umfassenden Konzepts unter Einbeziehung aller Betroffenen gelegt wird. Insbesondere die Ausblendung des „einfachen“ Nutzers und seiner etwaigen Vorbehalte, die im Einzelfall durchaus berechtigt sein können, kann später zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Einführung der Systeme führen, da die erforderliche **Nutzerakzeptanz** nicht gegeben sein kann. Eine hohe Nutzerakzeptanz setzt zudem ein für die Nutzer plausibles und transparentes Prozessmodell voraus, das organisatorisch und softwareseitig zuverlässig umgesetzt ist und eine effiziente, weitestgehend intuitive **Systembedienbarkeit** bietet. Unvollständige Konzepte resultieren nicht selten auch daraus, dass die wesentlichen „Hausaufgaben“, wie eine strukturelle **Optimierung und Vereinheitlichung der Materialgruppen**, die Klärung von Verantwortlichkeiten sowie eine eventuell erforderlich werdende **Anpassung der Organisationsstruktur** nicht ausreichend bedacht wurden.

Der Einkauf muss mithin zunächst einige wichtige Fragen für sich entscheiden und damit wesentliche Weichenstellungen vornehmen:

1. Zentral, Dezentral oder Semizentral: Wer soll direkt am Bestellprozess teilnehmen und das Bestellsystem bedienen? Nur Einkaufsmitarbeiter, alle Bedarfsträger oder eine dezentrale Gruppe spezifisch geschulter Mitarbeiter mit Einkaufsteilfunktion?

2. Warenhaus, Kernsortiment oder Systemlieferant: Was soll im internen „Kaufhaus“ angeboten werden? Die Vollsortimente der Lieferanten, ein kleines, auf Standardisierung ausgerichtetes Kernsortiment oder warengruppenspezifisch festgelegte Komplettsortimente von jeweils exklusiven Systemlieferanten?

3. Budgetgenehmigung, Eigenverantwortung oder Nacherfassung: Wie soll der Einkauf konkret erfolgen? Soll es bei der bisherigen Unterschriften- und Genehmigungsrichtlinie (i. d. R. abhängig von Warenwert) bleiben, sollen Mitarbeiter eigenverantwortlich nur geringwertige Güter bestellen können, ohne dass es dann noch einer weiteren Genehmigung bedarf, oder sind die Budgets bereits zweckgebunden reserviert und werden nur von den Bedarfsträgern abgerufen und Leistungen nachträglich im Einkaufssystem erfasst?

Des Weiteren sind „saubere“ **Kosten-Nutzen-Analysen**, die monetäre Aspekte (**Return on Investment**, Amortisationsdauer) ebenso einbeziehen wie qualitative Kriterien (**Compliance**), unverzichtbar als Rechtfertigung bzw. Wirtschaftlichkeitsnachweis und als Soll-Vorgaben zugleich. Dabei darf es keine künstlichen Schranken der Analyse geben! **E-Procurement-Projekte sind prädestiniert, um endlich die letzten, gelegentlich von einzelnen Funktionsbereichen wie Heiligtümern gehüteten Beschaffungsvolumina einem strukturierten, kontrollierbaren, professionellen Einkaufsprozess zu unterwerfen.**

Besonders das Thema **Compliance**, also die Konzeption und Umsetzung strukturierter, transparenter und damit nachvollziehbarer (sprich: auch nachprüfbarer) Prozesse wird nicht selten erst in zweiter oder dritter Reihe gesehen, obwohl nicht nur freiwillige Code of Conducts, sondern oft auch zwingende Vorschriften (beispielsweise bei in den USA börsennotierten Unternehmen) dies diktieren. Hier geht es auch, aber nicht nur um die Vermeidung von wirtschaftlich für das Unternehmen nachteiligen (wenn nicht strafbaren) Unregelmäßigkeiten. Denn ein professionelles Management des kompletten Spend des Unternehmens ist erst durch ein möglichst **lückenarmes Reporting**, also die umfassende Erfassung aller Beschaffungsprozesse möglich. **Dies ist wiederum Voraussetzung für die Umsetzung zentral koordinierter Einkaufspolitik, für optimierte Prozesse und ein effektives und effizientes Wirken der Einkaufsorganisation.**

Schließlich begeht derjenige einen Fehler, der E-Procurement-Projekte als abgeschlossen betrachtet, denn diese sind dynamisch und „leben“ weiter, müssen weiterentwickelt und permanent optimiert werden. Wer hierfür keinen starken, dynamischen und kompetenten **E-Procurement-Leader** mit viel Teamgeist zur Verfügung hat, wird zusätzlich einige unnötige Mühen überwinden müssen. Dies ist umso

mehr der Fall, wenn die Einkaufsorganisation international aufgestellt ist und damit kontinuierlich auf die länder- und regionenspezifischen Veränderungen reagieren muss, ohne die zentrale Compliance und das übergreifende Reporting zu untergraben. Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Ziele bzw. Wirkungen im E-Procurement stark vernetzt sind. Die folgende Grafik zeigt dies auf, wobei primäre Ziele und Wirkungen (verbunden durch die hervorgehobenen Pfeile) von sekundären bzw. indirekten (verbunden durch gestrichelte Pfeile) unterschieden werden können:

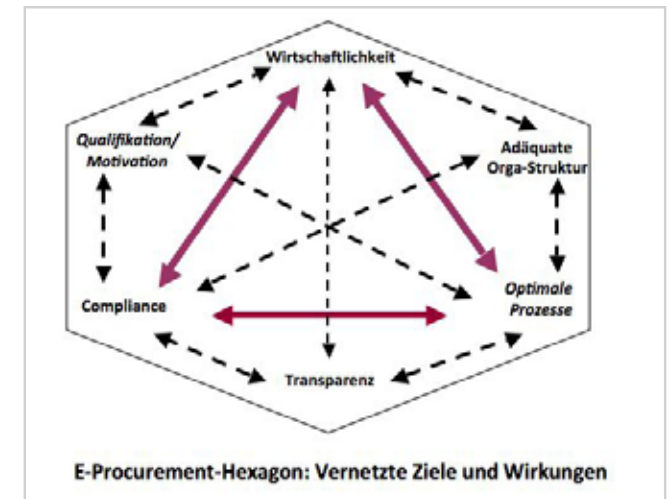


Abb. 04: BME-Stimmungsbarometer 2010

Analysiert man die in der Praxis im Einsatz befindlichen IT-Systeme näher, so sind oftmals die folgenden Defizite festzustellen:

- Unzureichende Integration der Prozesse über Funktionsbereiche hinweg
- Mangelnde Flexibilität
- Beschränkung auf Standardprodukte
- Mangelnde Integration der unterschiedlichen Systeme
- Probleme beim (internationalen) Roll-out der Systeme

Um diese Defizite zu beheben, seien die folgenden Herangehensweisen empfohlen:

End-to-End-Prozesse: Der (dezentrale) Besteller muss auf möglichst effiziente und komfortable Weise seinen Bedarf spezifizieren können, denn nur so kann die Wirtschaftlichkeit des katalogbasierten Beschaffungsprozesses auf Nutzerseite sichergestellt werden. Entsprechende Transaktionshäufigkeiten vorausgesetzt, sind hierfür Lösungen wie **Multilieferantenkataloge** oder **Bestellportale** zu präferieren, die das Katalogangebot mit Formular- und Lieferantenanfrageprozessen zu einem Gesamtangebot für den Nutzer verbinden. Die Gegebenheiten der dezentralen Bedarfsstelle müssen dabei ausreichend berücksichtigt werden. Besondere Herausforderungen stellen Orders, die im Außendienst konfiguriert werden und gegebenenfalls über vernetzte mobile Systeme direkt übertragen werden, aber auch Umfelder in der Produktion, in Labors etc., wo die Umfeldbedingungen die ungestörte Bedienung eines Rechnersystems erschweren können. Hier ist Wert auf intuitiv bedienbare, wenig fehleranfällige Systeme zu legen. Die meisten Systeme fokussieren den Bereich Einkauf und optimieren die Abläufe hier recht gut. Angesichts der Tatsache, dass die Aktivitäten **Wareneingang, Buchung, Rechnungsprüfung, Zahlungsanweisung** einen erheblichen Teil des Gesamtaufwands darstellen, muss der IT-gestützte Prozess vom „Ende“ Bedarfsträger bis zum „Ende“ Zahlung komplett abgedeckt werden, wenn alle Potenziale in diesem Bereich gehoben werden sollen.

Standards und Flexibilität: Ein zentrales Anliegen aller E-Procurement-Systeme ist die Effizienzsteigerung der Prozesse mittels Standardisierung. Durch Vereinheitlichung bisher voneinander abweichender Vorgehensweisen und Definition von Standardprozessen können identische Prozeduren in der Beschaffung genutzt werden. Oftmals sind Prozessschritte dabei automatisierbar, sodass gleichzeitig Prozesskosten und -zeiten reduziert werden können. Durch die Definition von und Konzentration auf technische Standards der Produktbeschreibung sowie der Datenübertragung sind weitere, zum Teil erhebliche Effizienzgewinne möglich. Allerdings muss verhindert werden, dass durch eine unbedachte Maximierung der Effizienz die Effektivität leidet. So kann es gute Gründe für warengruppenspezifische Prozessvarianten geben, die unter Umständen beibehalten werden sollten. Das IT-System muss mithin in der Lage sein, diese alternativen Vorgehensweisen adäquat abzubilden. Ähnliches gilt für alternative **Produktbeschreibungsstandards** (z. B. eClass und UNSPSC) sowie verschiedene technische Schnittstellen (WebEDI, Fax, Mail etc.), je nach Möglichkeiten der Lieferanten, aber auch der bestellenden (dezentralen) Stelle. Diese Herausforderung wird spätestens beim internationalen Roll-out der Systeme überdeutlich.

Produktvarianten: Sehr viele, insbesondere Katalog-basierte Systeme fokussieren Standardprodukte, die eindeutig über ihre Eigenschaften spezifiziert sind und für die es keine oder eine gut überschaubare Anzahl Varianten gibt. Bei einer größeren Anzahl Produktvarianten kann die Suche in einem Katalog bereits anspruchsvoll und damit zeitraubend werden, sodass hier eine entsprechende Unterstützung des Nutzers vonnöten ist. In vielen technischen Produktbereichen, aber auch bei Dienstleistungen muss der konkrete Bedarf per Konfiguration spezifiziert werden. Die Bereitstellung bzw. Einbindung von **Konfigurationsmöglichkeiten für Produkte** kann helfen, weitere (zeitraubende) Prozesse einer Optimierung zuzuführen. In bestimmten Fällen ist auch die Bereitstellung von beratenden Assistenzfunktionen von Interesse, da hierdurch beispielsweise kosten- und/oder funktionsoptimierte Konfigurationen unterstützt werden können.

Integration: Wenn es gelingt, die einzelnen beschaffungsbezogenen Applikationen für sich optimal zu gestalten, zu implementieren, einzuführen und zu nutzen, ist ein sehr großer Schritt zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit im Unternehmen getan. Viele Ressourcen werden in diesem Zuge frei für strategische und damit stärker wertschöpfende Tätigkeiten wie beispielsweise dem Aufbau und der Weiterentwicklung eines Global Sourcing. Es muss allerdings konstatiert werden, dass eine gesamtoptimale, IT-gestützte Beschaffungslandschaft erst durch die zweckgerichtete Integration der einzelnen Anwendungen entsteht. Ein wesentlicher Schritt in diese Richtung ist die Schaffung von **Einkäuferportalen**, über die die Anwender idealer Weise per **Single-Sign-on Zugriff** auf alle für sie relevanten E-Tools erhalten und in einer möglichst einheitlich gestalteten Umgebung eine optimierte Unterstützung ihrer Arbeitsabläufe erfahren. In diesem Zusammenhang stellen sich weitere Herausforderungen hinsichtlich der anwendungsübergreifenden **Kompatibilität von Daten und Prozessen**, der Gestaltung von internen und externen **Schnittstellen** unter Beachtung von Sicherheitsanforderungen und weiteren Aspekten. Innovative Unternehmen befinden sich hier auf gutem Wege hin zu dem Ideal eines **Einkäufercockpits**. In entsprechender Weise ist die Kommunikation mit den Lieferanten im Rahmen von integrierten Lieferantenmanagementsystemen sowie eSCM-Anwendungen sicher zu stellen.

Der Herausforderung des internationalen Roll-outs von E-Procurement-Systemen ist im Folgenden ein eigenes Unterkapitel gewidmet.





3. Herausforderung:

Internationalisierung

Nicht nur Großunternehmen sind heute weltweit aktiv und dies nicht nur vertriebsseitig – selbstverständlich wird in den interessanten Regionen der Erde produziert und eingekauft. Entsprechend **müssen Einkaufsorganisationen global aufgestellt und koordiniert** werden – eine Aufgabe, die ohne adäquate IT-Unterstützung nicht wirtschaftlich gestaltet werden kann. Wie die folgende Grafik zeigt, gibt es bei dem internationalen Rollout von E-Procurement-Systemen noch erhebliche Aufgaben zu bewältigen (vgl. BME-Stimmungsbarometer 2010).

Mit der Anbindung internationaler Standorte an E-Procurement-Tools ist nicht nur eine sprachliche Herausforderung verbunden. Massiv unterschätzt wird in der Regel der kulturelle Aspekt: Menschen aus anderen Kulturkreisen sind hinsichtlich ihrer Normen, Werte, Denk- und Handlungsweisen anders geprägt. Das Aufzwingen oder Überstülpen von Prozessen, die in einer von der im Zielland deutlich abweichenden Kultur entworfen wurden, kann kontraproduktive Wirkungen entfalten. Ein optimaler Beschaffungsprozess in Deutschland kann vermutlich in sehr ähnlicher oder gar identischer Form in skandinavischen Ländern, in den Niederlanden, in UK oder Nordfrankreich erfolgreich implementiert werden. Ob dies in den USA gilt, ist nicht sicher. Im asiatischen Raum oder in Mittel- und Südamerika kann dies schon unmöglich

sein, aber auch in Südfrankreich, Spanien, Portugal und den weiteren Mittelmeeraanrainerstaaten kann es erhebliche Umsetzungsprobleme geben. **Internationalisierung von Lösungen heißt daher immer das Erlauben von alternativen Prozessen, ohne hierbei das grundlegende Ziel einer effektiven und effizienten Beschaffung aus den Augen zu verlieren. Die IT-Systeme müssen daher entsprechend flexibel sein und trotzdem eine sinnvolle Integration erlauben.**

Es gilt dabei zu beachten, welche Zielsetzungen mit welchen Tools verfolgt werden. Prozessoptimierende Tools können nur zu einem gewissen Grade „kulturell verbogen“ werden. In Schwellenländern sind die Lohnkosten in der Regel sehr niedrig und die Ansprüche an Arbeitsqualität geringer als in Industrieländern. Eine stark manuell geprägte Abwicklung von Bestellungen kann daher gegebenenfalls durchaus wirtschaftlich sein. Kritisch können dagegen die hiermit verbundenen langen Durchlaufzeiten sein und es dürfen nicht die weiteren, oben genannten Ziele wie Compliance und Transparenz vernachlässigt werden. Somit geht auch in Niedriglohnländern häufig kein Weg an der Einführung prozessoptimierender E-Procurement-Systeme vorbei. Entscheidend für den Erfolg – Akzeptanz und Geschwindigkeit – der Einführung ist dann das **kulturgerechte Change Management**, d.

h. die angepasste Einbindung und Motivation der Nutzer. Auf diese Weise können **weltweite einheitliche Prozessstandards** geschaffen werden, die wiederum die Erreichung aller im E-Procurement-Hexagon genannten Ziele unterstützen bzw. erst ermöglichen.

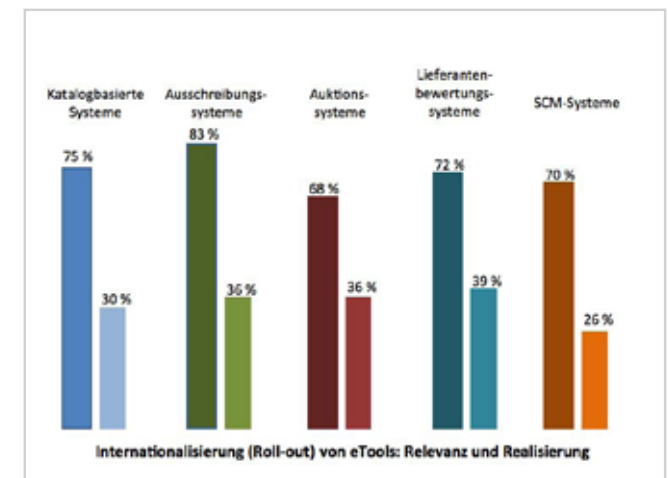


Abb. 05: BME-Stimmungsbarometer 2010

4. Innovation:

Integration von Professional Networks und E-Procurement

Unternehmen in hoch entwickelten Industrieländern sind aufgrund ihrer Kostensituation gezwungen, permanent und mit hohem Tempo neue Innovationen hervorzubringen, Geschäftsprozesse immer weiter zu verbessern und bei höchsten Qualitätsanforderungen flexibel auf sich schnell ändernde Kundenwünsche und Marktanforderungen zu reagieren. Dieses kontinuierliche Streben nach Verbesserung hat sich in den Zielsetzungen, Strategien und Programmen der Unternehmen ebenso niedergeschlagen wie in den ganzheitlichen Führungskonzepten Lean Production und Total Quality Management. Kernelemente dieser Konzepte sind die Orientierung an durchgängigen Prozessen, an Wertschöpfung sowie an Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Die Schaffung schlanker, effizienter, ganzheitlicher, wertschöpfender Prozesse bezieht sich explizit auch auf den Beschaffungsbereich.

E-Procurement ist damit Kernbestandteil moderner Managementkonzepte.

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sind nur mit **hervorragend qualifizierten und hoch motivierten Mitarbeitern** optimal gestaltbar. Da oftmals das für die Umsetzung von E-Procurement-Projekten erforderliche Know-how oder die notwendigen Personalressourcen nicht in ausreichendem Maße intern zur Verfügung stehen, ist die Einbeziehung qualifizierter Dienstleister zwecks zieladäquater und zügiger Projektdurchführung unvermeidbar. Selbstredend ist die Verfügbarkeit leistungsfähiger IT-Systeme ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dies gilt neben der Bereitstellung teilautomatisierter Beschaffungsprozesse vor allem auch für die individuelle Anpassungsfähigkeit sowie die Erweiterungs- und Integrationsfähigkeit.

Die permanente Weiterentwicklung und Optimierung innerhalb einer Organisation erfordert abgestimmte Informations- und Kommunikationsstrukturen und -systeme. Eine relative neue Form der virtuellen Interaktion sind Social Media wie Wikis, Blogs, Podcasts, Twitter und Social Networks. Diese Medien leben in höchstem Maße von nutzergenerierten Inhalten. Genau dies ist ihre Stärke, stellt aber auch Unternehmen eventuell vor Belastungsproben. Publizieren beispielsweise Nutzer von E-Procurement-Systemen ihre Unzufriedenheit mit einigen Systemfeatures in einem öffentlichen Internet-Medium,

verbreitet sich diese Meinung sehr schnell, wird von anderen gelesen und unter Umständen verstärkt und ist schließlich kaum noch zu beherrschen, sprich zu beseitigen. Werden diese Medien dagegen für die interne Kommunikation genutzt, erhalten die Verantwortlichen auf diese Weise ein recht offenes Bild über die von den Nutzern wahrgenommenen Eigenschaften des Systems, über Schwachstellen, die abgestellt werden sollten, etc. Sich diesem **Groundswell** (Li/Bernoff 2009) zu stellen, zeugt von der Überzeugung, bei der Systemeinführung das Richtige zu tun, zeigt Offenheit in der Kommunikation und Bereitschaft Kritik anzunehmen sowie Schwachstellen abzustellen. Erst die aktive Einbeziehung aller Stakeholder, also aller von der Einführung des Systems Betroffener, lässt nachhaltigen Erfolg erwarten.

Eine ideale Plattform für ein interaktives Informations-, Kommunikations- und Wissensaustauschsystem sind **Social Networks**, die im Falle einer fachlichen, mehrwertorientierten Applikation besser als **Professional Networks** zu bezeichnen sind. Diese grenzen sich klar von Social Networks ab, die grundsätzlich eher auf freizeitbezogene oder auch geschäftliche, letztlich aber sozial fokussierte Kontakte abzielen (auch wenn hierüber durchaus geschäftliche Interessen – bspw. konsumentenorientierte Werbung – verfolgt werden).

Professional Networks bieten zunächst dieselben Funktionalitäten wie Social Networks. Zentrale Bestandteile sind neben der Einrichtung eines persönlichen Profils mit Bild, Kontaktdaten, Arbeits- und Interessensgebieten die Möglichkeit, thematische Gruppen zu gründen, andere Mitglieder zur Gruppenteilnahme einzuladen, selbst Gruppen beizutreten sowie auf unterschiedlichste Weise zu kommunizieren. Letzteres schließt plattformgestützte E-Mails, Foren sowie die Bereitstellung und den Austausch von Dokumenten ein. Auf diese Weise lassen sich unternehmerische Arbeitsgruppen, Abteilungen und Bereiche, Projektteams usw. auf einfache und transparente Weise unterstützen. Gleichzeitig entsteht hierdurch eine Dokumentation unternehmerischer Strukturen. Hierarchisch geleitete Gruppen und Bereiche lassen sich gleichzeitig mit „basisdemokratischen“ Groundswell-Gruppen betreiben.

5. Fazit

Je dezentraler eine Organisation aufgestellt ist und je stärker international bzw. geographisch verteilter die Strukturen sind, desto größer wird der Mehrwert einer solchen Form des virtuellen Networkings. Bereits für größere Einkaufsorganisationen, die nicht selten mehrere Hundert Mitarbeiter umfassen, bietet ein solches Netzwerk erhebliche Vorteile. Eine effektive und effiziente virtuelle Kommunikation und die Herstellung eines hohen Maßes an Transparenz über Organisationsstrukturen, Zuständigkeiten, Teams und Mitarbeiter gehört ebenso zum IT-Portfolio im Beschaffungsbereich wie ein IT-basiertes Wissensmanagement, z. B. durch den **Austausch von Best Practices**. Dies ist nichts anderes als ein weiteres, wenn auch neues und angesichts der Mehrwertpotenziale sehr innovatives E-Procurement-Tool.

Ein Professional Network im Einkauf kann die zentrale Plattform bilden, mit der sich jeder Einkaufsmitarbeiter täglich verbindet und über die er seine Kommunikation und seine Arbeit organisiert. Dies würde voraussetzen, dass das „Social“ Network lediglich ein – wenn auch wesentliches – Element des Einkäufercockpits darstellt. Eine Verknüpfung aus dieser Umgebung heraus mit firmeninternen wie auch – via Internet – externen Datenbanken oder auch elektronischen Marktplätzen und ähnlichen marktdurchdringenden Tools erscheint sinnvoll. Zudem kann der Kontakt zu öffentlichen fachbezogenen Professional Networks wie www.ForumBeschaffung.de (für privatwirtschaftliche Einkäufer) oder www.Beschaffernetzwerk.de (für öffentliche Einkäufer) hergestellt werden. Hier kann der Einkäufer an organisationsübergreifenden Gruppen teilnehmen, die im Sinne eines Best Practice-Austausches, für alle Teilnehmer an Lern- Kooperations- und anderen Gruppen Mehrwert generieren helfen.

Wesentliche Anforderung an ein solches **Netzwerk integrierter Applikationen** ist sowohl die Daten- und Prozessdurchgängigkeit als auch die möglichst einheitliche Benutzeroberfläche und -führung. Fortschrittliche Unternehmen setzen bereits viele dieser Systeme ein, es hapert aber sehr häufig an einer echten Integration. So werden Daten oftmals neu erfasst, was sowohl fehleranfällig ist als auch Zeit benötigt und Kosten verursacht.

Der klassische Einkauf hat das Potenzial, durch eine weitere Professionalisierung und unter Nutzung optimierter IT-Konzepte und -Systeme seine Bedeutung zunehmend aufzuwerten. Angesichts der Verantwortung für oftmals mehr als zwei Drittel des erzielten Umsatzes, die rechnerisch an die Lieferanten fließen, sollte jedem die Wertigkeit dieser Funktion offensichtlich sein. **Nachhaltige Erfolge und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sind nur mittels eines professionellen Supply Managements möglich, das auf Augenhöhe mit den anderen wesentlichen Unternehmensfunktionen in der Geschäftsführung adäquat repräsentiert ist.** Nicht erst seit heute ist die Optimierung der Beschaffungsfunktion ohne den Einsatz leistungsfähiger IT-Systeme undenkbar. Ein professionelles E-Supply Management, das dem beschriebenen Leistungs- und Führungsanspruch gerecht wird, ist damit ein unverzichtbarer Baustein für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.

Die Potenziale sind, wie die hier vorgestellten Studien gezeigt haben, bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Für etwa zwei Drittel der Firmen können noch mehr als die Hälfte der Kataloggüter über entsprechende E-Tools optimiert werden. Bei Ausschreibungssystemen ist dieses Potenziale noch deutlich größer. Um die Potenziale komplett zu heben, muss die Nutzerakzeptanz sowohl für die Prozessgestaltung als auch für die IT-Systeme oberste Priorität haben. Dies gilt umso mehr, wenn der Einkauf international organisiert ist und kulturelle und organisatorische Unterschiede der Ländereinheiten Berücksichtigung finden müssen. Hier ist eine standardisierte und gleichzeitig im operativen Prozess flexible Lösung notwendig, die Akzeptanz und Compliance geschickt ausbalanciert. Unterstützt werden diese Bemühungen bei Einsatz moderner Wissensmanagementsysteme für die Einkaufsorganisation und „lebendiger“ Social Media-Komponenten für die Kunden des Einkaufs. So ist auch bei dezentraler Aufstellung ein freier Fluss von Erfahrung, Wissen und Meinung gewährleistet, der den Prozess- und Systemverantwortlichen die notwendigen Instrumente bereitstellt, Akzeptanz und Nutzung der Beschaffungssysteme zu messen und kontinuierlich anzupassen. Denn diese Systeme sind dynamisch und „leben“ weiter, müssen weiterentwickelt und permanent optimiert werden.

Für die Realisierung eines professionellen Supply Managements mit Führungsanspruch sind ausgefeilte Konzepte insbesondere hinsichtlich Strategie, Aufbau- und Ablaufstruktur, Mitarbeiterqualifikation sowie Anreiz- und Belohnungssysteme erforderlich. Diese Konzepte sind durch integrierte IT-Systeme zu unterstützen, die unter Beachtung interkultureller Fragestellungen global ausgerollt werden. In Zeiten einer immer stärker werdenden, weltweiten Konkurrenz werden diese Fähigkeiten neben Innovationskraft und -geschwindigkeit wettbewerbsentscheidend sein.

Quellen

Li, C. / Bernoff, J.: Groundswell. Winning in a World Transformed by Social Technologies, Boston, Mass. 2008; deutsche Ausgabe: Facebook, YouTube, Xing & Co, München 2009

BME-Stimmungsbarometer 2010: Abrufbar unter: <http://www.cfsm.de/fachinformationen/studien/studie-elektronische-beschaffung/>



Ihr Ansprechpartner

Alexej Michaeli

T-Systems Multimedia Solutions GmbH

Binderstraße 26, 20146 Hamburg

Tel. +49 40 4110 - 2301

E-Mail: alexej.michaeli@t-systems.com

Internet: <http://www.t-systems-mms.com>

..... T - Systems