

e-Procurement – Entwicklungen seit dem Ende des e-Hype und Trends



Faruk Caglar, PA Consulting Group

Leider ist e-Procurement nach Ende des e-Hype mit allen sogenannten e-Initiativen in den Medien untergegangen, weil „e“ inzwischen als „annex non grata“ etabliert ist. Eigentlich zu Unrecht: e-Procurement jedenfalls war unter diesen Initiativen einer der realistischsten – hier sind Kosteneinsparungen relativ einfach zu erzielen, der ROI ist leicht zu kalkulieren. Große, weltweit tätige Konzerne oder öffentliche Institutionen konnten erhebliche Einsparpotenziale realisieren – aber weniger aufgrund einer e-Procurement Methode als durch Bündelungseffekte, nutzbare Transparenz und elektronische Abwicklung. Die Konsolidierung der Lieferanten und Produkte führt bei großen Konzernen mit entsprechendem Volumen direkt zu Einsparungen. Die Gründe für solche Einsparungen liegen meist im Einkaufsvolumen und so erzielbaren Preisen, in der Bündelung von Bestellungen und in der Einführung von definierten Prozessen und Regeln, welcher Mitarbeiter was bestellt und wer dies legitimiert.

Die Tatsache, dass Medien dieses Thema vernachlässigen, bedeutet nicht, dass sich Unternehmen nicht damit beschäftigen – e-Business generell ist in vielen Unternehmen nach wie vor ein Thema und wird auch konsequent weiter verfolgt. Die Marktkonsolidierung zeichnete zwar ein negatives öffentliches Bild, erhöhte aber Entscheidungssicherheit, Nutzbarkeit und Mehrwert für die Unternehmen erheblich. Insbesondere im Bereich elektronischer Beschaffung haben sich für viele Branchen und Teilprozesse dominante und nutzbare Marktplätze, buy-side oder sell-side Lösungen durchgesetzt – sie werden auch langfristig bestehen und wachsen.

Jetzt sind vor allem Lösungen für Einzelprozesse gefragt, da nicht jedes Procurement Verfahren Mehrwert für jeden Beschaffungsvorgang oder -typ liefert. Man muss den Aufwand zur Ein- und Durchführung im Verhältnis zum Nutzen sehen. Die Option e-Procurement ist nicht gleichermaßen sinnvoll für den Einkauf von allen Produkten in allen Branchen. Die größten Effekte lassen sich bei C-Gütern oder Büroartikeln erzielen – klassische katalog-basierte Beschaffung. Andere Güter – A- oder B-Güter – stellen ganz andere Anforderungen und Kriterien an den Einkaufsprozess. Dennoch nutzen viele Unternehmen elektronische Ausschreibungen für ihre Bedarfe.

Anbietern, die schnelles und einfaches Geschäft gewohnt waren, macht es natürlich zu schaffen, dass Unternehmen nicht mehr so großzügig in e-Procurement Produkte investieren. Die Unternehmen gehen nun strategischer und überlegter vor, da sie selbst bereits falsch investiert haben und die Budgets straffer sind als vor zwei bis drei Jahren. Es wird nach Produkteigenschaften, Sortimentsbreite, Warenwert und Beschaffungsvolumen unterschieden – ausgewählte Procurement-Verfahren setzen sich durch:

- Bei hohen Sortimentsbreiten ist die Konditionsverbesserung klein gegenüber der Prozessverbesserung (z. B. Einkaufsprozesse des Einzelhandels, Büromaterialien) – dort werden sich weiterhin katalog-basierte Lösungen etablieren.

- Sind die Bestandskosten signifikant gegenüber den Herstellkosten, liefern Collaboration-Lösungen (CPFR, SCM-Unterstützung) den höchsten Mehrwert.
- Eine hohe Austauschbarkeit von Produkten (Rohstoffe, Halbfertigprodukte) führt zu auktionen-basierten Beschaffungsverfahren (reverse auctions).

Viele mittelständische Unternehmen haben meistens aufgrund hoher Investitionskosten den Sprung zu e-Procurement gescheut, obwohl besonders bei größeren Unternehmen des Mittelstandes erhebliche Einsparungspotenziale im Beschaffungsprozess brach liegen. Die Verfügbarkeit von Internet-Technologie an jedem Arbeitsplatz eröffnet aber zunehmend auch Unternehmen des Mittelstandes die Möglichkeit, die Beschaffung von Gütern mit hohem Automatisierungsgrad effizienter zu gestalten – das Stichwort an dieser Stelle ist ASP (Application Service Providing). Neben der Tatsache, dass vor der Einführung eines solchen Modells ein optimaler Beschaffungsprozess aufgesetzt und Rahmenverträge ausgehandelt werden, um unter anderem die hohe Lieferanten- und Artikelvielfalt in den Griff zu bekommen, wird der gesamte Beschaffungsprozess durch ein ASP-System (inkl. Schnittstellen zu Standard-Warenwirtschaftssystemen) abgedeckt.

Die Internet Technologie hat uns gedanklich einen entscheidenden Schritt weiter gebracht, aber sie ist nicht die grundsätzliche Lösung. Es gibt immer noch viele andere Tendenzen auf diesem Markt – Unternehmen haben das Problem zu entscheiden, was für sie am besten und zukunftssicher ist. Für e-Procurement brauchen die Kunden eine klare Roadmap, welche in Abhängigkeit der Größe des Unternehmens und der Produktkategorie ist. Für jede beschaffte Produktkategorie müssen die wertschöpfenden Prozesse ausgewählt und auf langfristig stabilen Plattformen implementiert werden. Dafür müssen die bestehenden Systeme bezüglich Datenqualität, Zahlungsabwicklung, Schnittstellen und Sicherheit überarbeitet werden. Aber auch die mentale Veränderung bei den Mitarbeitern ist nicht zu vernachlässigen. Abläufe und Genehmigungsverfahren müssen effizient und sinnvoll gestaltet werden, statt im Zweifel auf bestehenden Strukturen aufzusetzen. Die Anpassung der Organisation und des geschäftlichen Verständnisses zwischen Einkäufer und Verkäufer muss die technologische Veränderung begleiten.