

15 E-Business im Jahr 2002: Erkenntnisse aus den Fallstudien über E-Procurement

Walter Dettling

Inhalt

15.1	Die New Economy ist tot – das E-Business lebt.....	219
15.2	Zusammenfassung	220
15.3	Die präsentierten Fallstudien.....	221
15.4	Die Schlussfolgerungen.....	222
15.4.1	E-Business ist (noch) mehrheitlich lokales Business	222
15.4.2	E-Business-Strategien werden pragmatisch umgesetzt.	222
15.4.3	Mit E-Procurement werden die Wertschöpfungsketten noch wenig verändert	223
15.4.4	Die Umsetzung von E-Procurement-Projekten ist „Handwerk“	224
15.4.5	Bescheidenheit beim E-Procurement zahlt sich aus.....	224
15.4.6	Im E-Procurement gibt es keine neuen Erfolgsfaktoren.....	225
15.5	Fazit.....	226

15.1 Die New Economy ist tot – das E-Business lebt

Wo stehen wir im Jahr 2002 und wo wird die Reise hingehen? Diese Frage beschäftigt nach der grossen Ernüchterung um die sogenannte New Economy viele Unternehmen, die Investitionsentscheide im IT Bereich zu treffen haben. Vermutlich

haben etliche Unternehmen den grossen Hype nicht mitmachen können, weil sie mit der Jahr 2000 Umstellung finanziell und personell ausgelastet waren. Sie haben Glück gehabt, blieben ihnen doch damit schmerzliche Erfahrungen ambitionierter Internetprojekte mit übersteigerten Erwartungen erspart. Mittlerweile hat sich die Aufregung um die New Economy gelegt und wir stellen fest, dass wir wieder da angelangt sind, wo wir vor dem Hype waren, nämlich beim E-Business. Unter E-Business verstehen wir die Unterstützung der Beziehungen und Prozesse zwischen Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitenden mit Hilfe von elektronischen Medien. E-Business hat ein grosses Potenzial, falsch interpretiert und angewendet kann es aber auch grossen Schaden anrichten. Nüchtern betrachtet stellen wir fest, dass E-Business immer noch in den Kinderschuhen steckt. Aber immerhin liegt das Kind nicht mehr im Kinderwagen, es hat laufen gelernt und erweitert täglich seinen Aktionsradius. So wie Kinder das Laufen nur lernen können, wenn sie es versuchen und dabei immer wieder umfallen, lernen heute Unternehmen mit E-Business umzugehen. In den Kinderschuhen kann man noch nicht die Welt erobern, aber man ist auch nicht mehr völlig unselbstständig.

15.2 Zusammenfassung

Die hier präsentierten Fallstudien sind sinngemäss Gehversuche von Unternehmen und Organisationen, die bereits selbstbewusst genug sind, um Neuland zu entdecken. Statistisch sind die zwölf Fälle nicht repräsentativ und entsprechende Verallgemeinerungen sind mit Vorsicht zu geniessen. Trotzdem lassen sich aus diesen authentischen Fällen einige Schlüsse ziehen, die sich zumindest als These auch auf andere Unternehmen oder andere E-Business-Bereiche übertragen lassen.

- E-Business ist (noch) mehrheitlich lokales Business (vgl. 15.4.1)
- E-Business-Strategien werden pragmatisch umgesetzt (vgl. 15.4.2)
- Mit E-Procurement werden die Wertschöpfungsketten noch wenig verändert (vgl. 15.4.3)
- Die Umsetzung von E-Procurement-Projekten ist „Handwerk“ (vgl. 15.4.4)
- Bescheidenheit beim E-Procurement zahlt sich aus (vgl. 15.4.5)
- Im E-Procurement gibt es keine neuen Erfolgsfaktoren (vgl. 15.4.6)

In der Folge werden diese sechs Thesen der Reihe nach begründet und erläutert. Jede These beruht auf Beobachtungen aus den zwölf Fallstudien und ihre Reihenfolge reflektiert den Raster auf dem die Cases aufgebaut sind.

15.3 Die präsentierten Fallstudien

Tab. 12.1: Die besprochenen E-Procurement-Fallstudien im Überblick

Case / Unternehmenssitz	Branche	E-Procurement-Lösung
Bühler AG Schweiz	Industrie, Mischkonzern	Integriertes E-Procurement
Raab Karcher Deutschland	Baustoffgrosshandel	Integriertes E-Procurement
UBS AG Schweiz	Finanzdienstleistung	Integriertes E-Procurement
Nordostschweizerische Kraftwerke AG Schweiz	Stromerzeugung	Nicht integriertes E-Procurement
Stadt Lörrach Deutschland	Öffentliche Verwaltung	Nicht integriertes E-Procurement
Schindler Schweiz	Industrie Aufzüge und Fahrtreppen	Nicht integriertes E-Procurement
pharmaplace AG Deutschland	Pharmahandel	Marktplatz
Stadt Mainz Deutschland	Öffentliche Verwaltung	Marktplatz
Migros M-Service Schweiz	Detailhandel Ersatzteile	Sell-Side-Lösung
ARP DATACON Schweiz	IT-Fachhandel	Sell-Side-Lösung
Saurer Textil- maschinen Schweiz	Industrie Maschinenbau	Sell-Side-Lösung
AKAD-KS Gruppe Schweiz	Aus- und Weiterbildung	Sell-Side-Lösung

15.4 Die Schlussfolgerungen

15.4.1 E-Business ist (noch) mehrheitlich lokales Business

Bei den zwölf präsentierten Cases handelt es sich um zehn Unternehmen und zwei öffentliche Verwaltungen. Acht der präsentierten Unternehmen stammen aus der Schweiz, davon sind vier weltweit tätig, eines ist in Europa aktiv, die übrigen drei nur in der Schweiz. Bei den beiden deutschen Unternehmen ist eines Europa weit tätig und das andere beschränkt sich auf Deutschland. Die beiden öffentlichen Verwaltungen sind zwei Städte aus Deutschland.

Bei einem Vergleich der zwölf Cases lässt sich folgende Charakterisierung festhalten: „B2B-E-Business findet mehrheitlich regional und in geschlossenen Beziehungskreisen statt“. Die Lieferanten der präsentierten Beschaffungslösungen sind bei den Schweizer Unternehmen überwiegend Schweizer Unternehmen oder Unternehmen, die in der Schweiz mit einer Niederlassung vertreten sind. Das Gleiche gilt analog bei den deutschen Unternehmen und den beiden Stadtverwaltungen. Damit ist auch bei diesen Fällen das gleiche Phänomen festzustellen, wie es bereits vor einem Jahr bei Fallstudien zum E-Fulfillment beobachtet werden konnte: „Die ursprüngliche These der weltweiten Erschliessung von Märkten mit dem Internet wird durch die Realität vorderhand nicht bestätigt“ [Schubert et al. 2001].

Diese These lässt sich bei den vorliegenden Fällen begründen und erklären. Die meisten E-Procurement-Lösungen haben Pilotcharakter und wurden deshalb mit einer beschränkten Zahl von Lieferanten umgesetzt. Es ist naheliegend, dass Unternehmen bei der Einführung von E-Procurement zunächst mit Zulieferern zusammenarbeiten, die sie bereits kennen und die geographisch nahe liegen. Ebenfalls einen Einfluss hat die Tatsache, dass die Mehrheit der Lösungen zur Beschaffung von indirekten Gütern bzw. C-Gütern eingesetzt werden. Solche Güter werden in der Regel aus Kostengründen und wegen der Logistik von lokalen Lieferanten bezogen. Diese wurden nun als Partner für die E-Procurement-Einführung ausgewählt. Da die meisten Lösungen noch in der Phase der Erprobung stehen und noch kaum dazu verwendet werden, systematisches Beschaffungsmarketing zu betreiben, findet E-Business in der Beschaffung vorderhand noch in den bereits etablierten Netzwerken der Unternehmen statt.

15.4.2 E-Business-Strategien werden pragmatisch umgesetzt

Die vorliegenden E-Procurement-Fälle sind in den Firmen unterschiedlich eingebettet. In den meisten Fällen ist E-Procurement Teil einer übergeordneten E-Business-Strategie. Es gibt aber auch Fälle, dazu gehören insbesondere auch die beiden Beschaffungslösungen der öffentlichen Hand, wo die E-Procurement-

Lösung als praktisch isolierte Massnahme initiiert wurde. Allen Lösungen ist aber gemein, dass sie unter dem Aspekt der Prozessoptimierung und insbesondere der Kostensenkung in Angriff genommen wurden. Unter dieser Prämisse ist es nicht erstaunlich, dass die realisierten Projekte mit zwei Ausnahmen als „Minimallösungen“ bezeichnet werden können. Der Projektrahmen ist überall eng definiert: Benutzerkreise und externe Partner sind zu Beginn immer stark limitiert, Verbindungen zu anderen Systemen wurden nur dort vorgesehen, wo ein direkter Nutzen realisiert werden konnte. Eingesetzt wurde die Lösung immer nur in einem eng definierten Beschaffungsbereich. Dort wo Angaben zur Rentabilität gemacht wurden, betrug die Amortisationsdauer höchstens zwei Jahre (UBS, Saurer) oder sogar nur ein Jahr (Bühler, NOK, Stadt Mainz).

Dieses Vorgehen hat Vor- und Nachteile. Die Vorteile liegen vorwiegend bei den Erfolgsfaktoren. Die Projekte waren kurz, übersichtlich, der Erfolg konnte schnell gemessen werden und bei Bedarf war es relativ einfach möglich, Korrekturen anzubringen. Die Nachteile liegen bei den realisierten Nutzenpotenzialen. Die Lösungen bringen die angestrebten Effekte nur in dem eng limitierten Anwendungsbereich. Eine Erweiterung ohne zusätzliche Kosten ist nicht immer möglich, Integrationshürden wurden teilweise noch gar nicht angegangen.

15.4.3 Mit E-Procurement werden die Wertschöpfungsketten noch wenig verändert

Bei der Einführung von E-Procurement steht in der Regel die Prozessoptimierung an erster Stelle. An zweiter Stelle wird auch erhofft, besseren Zugang zum Markt zu erhalten und dadurch Preisreduktionen realisieren zu können. Bei den vorliegenden Cases ist die erste Zielsetzung in allen Fällen erreicht worden. Um Preisreduktionen realisieren zu können, muss allerdings auch eine ausreichende Zahl an Lieferanten dazu in der Lage sein, auf diesen Systemen anbieten zu können. Alle diese Effekte haben aber auf die Kerngeschäfte keinen massgeblichen Einfluss. Dort wo mit E-Procurement nur indirekte Güter beschafft werden, sind tiefgreifende Veränderungen in der Wertschöpfung auch nicht zu erwarten. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass die Lösungen bei den wenigsten Fällen eine Rolle in der strategischen Beschaffung spielen.

Wenn aber E-Procurement für die Beschaffung von direkten Gütern eingesetzt wird, gibt es weitere Perspektiven. Neben einem aktiven Beschaffungsmarketing ist es auch möglich, Wertschöpfungsketten neu zu gliedern, indem einzelne Produktionsschritte vollständig ausgelagert oder neu konzipiert werden. Solche Veränderungen können aber nur in enger Zusammenarbeit mit den Zulieferern umgesetzt werden. Nur in einem der Fälle ist eine solche Veränderung bereits in Angriff genommen worden: Bei Raab Karcher wurde mit der Einführung von E-Procurement der Wertschöpfungsprozess verändert. Bei diesen Veränderungen sind die einge-

bundenen Zulieferer direkt betroffen. Es ist sicher kein Zufall, dass ein Grosshandelsbetrieb zu den ersten Unternehmen gehört, welche ihre Wertschöpfungsketten mit E-Procurement verändern.

15.4.4 Die Umsetzung von E-Procurement-Projekten ist „Handwerk“

Sämtliche präsentierten Lösungen wurden gemeinsam mit externen Partnern realisiert. Unabhängig von der Grösse der Unternehmen und vom Umfang der Projekte wurden externe Spezialisten und Unternehmen beigezogen, die sich mit den eingesetzten E-Procurement-Werkzeugen auskannten. Die Lösungsarchitektur ist dabei so heterogen wie die IT-Lösungen, die heute zur Verfügung stehen. Unternehmen, die SAP einsetzen haben den Vorteil, dass SAP-Schnittstellen für andere Systeme am ehesten verfügbar sind. Trotzdem sind die Schnittstellen zur Aussenwelt bei einer Buy-Side-Lösung mit Multilieferantenkatalog eine Herausforderung. Die einfache Verknüpfung mit einer existierenden Sell-Side-Lösung oder die Anbindung an einen Marktplatz verliert bei der Integration in bestehende ERP-Systeme an Eleganz und Einfachheit. Da E-Procurement-Systeme dazu da sind, interne Prozesse mit der Aussenwelt zu verbinden, ist die Schnittstellenproblematik nicht umgehbar. Da es ausser einigen bekannten (grossen und teuren) Systemen keine Standardprodukte gibt, ist die Lösungsauswahl und deren Umsetzung jeweils fallweise vorzunehmen. Allgemeingültige Regeln bei der Entscheidung für eine Sell- oder Buy-Side-Lösung kann es nicht geben. Hingegen ist Erfahrung und Kenntnis über das Beschaffungswesen und die in diesem Bereich eingesetzten Systeme eine wichtige Voraussetzung. Es ist zu erwarten, dass es zukünftig in gewissen Branchen zu einer Konzentration und damit zu de facto Standards kommen könnte. Vergleichbare Entwicklungen wie z.B. in der Automobilindustrie sind aber in allen Bereichen, die national oder gar regional strukturiert sind, kaum denkbar.

15.4.5 Bescheidenheit beim E-Procurement zahlt sich aus

Erwartungsgemäss war die Bereitschaft, konkrete Angaben über die Kosten und die Rentabilität der Lösungen zu machen, sehr bescheiden. Teilweise fehlten den Unternehmen auch die entsprechende Zahlen, da sie insbesondere bei den Prozesskosten keine diesbezüglichen Informationen zur Verfügung hatten. Trotzdem herrschte bei allen Auftraggebern Zufriedenheit über die getätigten Investitionen. Das primäre Ziel der Kostenreduktion wurde bei allen Projekten, die von den beschaffenden Unternehmen initiiert und finanziert wurden, erreicht. Als häufigste Nutzen wurden Kostensenkungen durch Stellenreduktion, Reduktion der Durchlaufzeit, Verminderung der Lagerbestände und Verminderung von Fehlbestellungen genannt. Konkrete Zahlen sprechen von bis zu 50 % Reduktion bei den Bestellkosten und einer Amortisationsdauer von ein bis zwei Jahren.

Da wie bereits weiter oben ausgeführt, der Projektumfang bezüglich des zu beschaffenden Materials, der involvierten Zulieferer und der beteiligten internen Stellen streng limitiert wurde, waren alle Projekte (mit Ausnahme UBS) von relativ kurzer Dauer. Vergleicht man diese Projekte mit den E-Business-Vorhaben wie sie teilweise noch vor zwei Jahren initiiert wurden, so kann man wirklich von Bescheidenheit sprechen. Angesichts der Komplexität, die mit jedem zusätzlichen Anspruch überproportional steigt, ist diese Bescheidenheit vermutlich der wichtigste Grund für den finanziellen Erfolg der Projekte.

15.4.6 Im E-Procurement gibt es keine neuen Erfolgsfaktoren

Es können zwei wesentliche Gruppen von Erfolgsfaktoren bei den beschriebenen Lösungen beobachtet werden. Zur ersten Gruppe gehören die projektbezogenen Faktoren, zur zweiten Gruppe die E-Procurement spezifischen Faktoren.

Projektbezogene Erfolgsfaktoren

Bei den projektbezogenen Faktoren werden am häufigsten die Geschwindigkeit der Implementation und die gute Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern, insbesondere mit den Zulieferbetrieben genannt. Im Weiteren spielen natürlich die Kompetenz und Erfahrung der Implementationspartner eine wichtige Rolle. Die erfolgreichen Projekte zeichnen sich durch einen fokussierten und realistischen Lösungsumfang aus. So konnten die Systeme schnell in Betrieb genommen und bezüglich Funktionalität und Zweckmässigkeit getestet werden. Im Sinne einer 80/20 Regel werden damit hohe Kosten und Komplexität für Gesamtlösungen vermieden.

E-Procurement-Erfolgsfaktoren

Bei den E-Procurement-Erfolgsfaktoren wurde vordringlich die Nähe zu den betroffenen Mitarbeitenden in der Beschaffung genannt. Die Projekte wurden mit und für die Beschaffung konzipiert und entwickelt. Nirgends bestand der Anspruch, die Beschaffungsorganisation auf den Kopf zu stellen. Die Auswahl der E-Procurement-Lösung und der entsprechenden Umsetzungspartner erfolgte sehr pragmatisch auf Grund der eigenen Bedürfnisse und des Leistungsausweises der Anbieter. In wie weit der kurzfristige Erfolg auf Projektebene fortgeschrieben und zu einer Erfolgs-Geschichte für das ganze Unternehmen wird, ist allerdings noch offen. Bei mehreren Unternehmen bestehen Erwartungen im Bereich des strategischen Einkaufs, die mit diesen Lösungen noch nicht erfüllt werden konnten.

15.5 Fazit

Im Jahre 2002 haben viele Praktiker das E-Business als interessantes Feld zur Unternehmensoptimierung entdeckt. Mit Pragmatismus haben sie rentable Lösungen entwickelt und damit begonnen, E-Business in die Kernbereiche des Unternehmens hineinzutragen. Aus der Sicht von E-Business-Visionären und Strategen bringen viele dieser Lösungen keine substanziellen Fortschritte. Sie erfüllen garantiert nicht das Paradigma einer „New Economy“, in der alles besser und vor allem anders zu sein hat. Wie das Kind, das laufen lernt, tapsen die Pragmatiker etwas ziellos in der Gegend herum. Allerdings ist den Visionären und Strategen entgegenzuhalten, dass die kleinen Schritte die Gewähr bieten, dass der Ausflug nicht zum ungewissen Abenteuer wird. Die Zeit ist der Freund der Kindes, das wachsen und weiterkommen will. Dass es dabei noch nicht genau weiss, wo dieses Ziel liegt, macht es unbefangen in der Wahl des Weges. Vielleicht ist dies keine schlechte Strategie in einer Situation, wo niemand so genau weiss, wo die Reise hinführt.