

E-Interview: Wertsteigerung durch Electronic Sourcing

Name: Univ.-Prof. Dr. Dr. Horst Wildemann

Organisation: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG und Technische Universität
München

Funktion: Geschäftsführung, Lehrstuhl-Inhaber

Kurzeinführung in das Titel-Thema:

Wie nur wenige andere Wissenschaftler und Unternehmer kombiniert Professor Wildemann Forschung und Praxis. Er gilt als wichtiger Marktbeobachter, insbesondere im E-Business. So wird er dieses Jahr auch im Rahmen seines Vortrags auf der e_procure in Nürnberg den Status-Quo im Electronic Sourcing beleuchten und insbesondere reflektieren, inwieweit Electronic Sourcing zur Wertsteigerung beitragen kann und schon beigetragen hat.

Während andere E-Business-Bereiche die hochgesteckten Ziele nicht erreicht haben, ist Electronic Sourcing bzw. Electronic Procurement im B2B-Bereich immer noch ein Hoffnungsträger, der mit echten Erfolgswerten aufwarten kann.

Dies ist besonders wichtig nach dem Ende der E-Business-Euphorie, in der bei IT-Investitionen häufig auf jegliche Kosten-Nutzen-Betrachtung verzichtet wurde, da sich nun (wieder oder sogar verstärkt) jede Investition möglichst schnell durch Kosten- oder Umsatzeffekte rechnen muss.

In diesem E-Interview beantwortet Professor Wildemann bereits vorab einige wichtige Fragen zum Thema Electronic Sourcing.

Sehr geehrter Herr Professor Wildemann,

Competence Site:

Deutschlands Wirtschaft steht wie nie zuvor unter dem Druck, Werte zu steigern. Nach der E-Business-Euphorie und den bedingungslosen IT-Investitionen muss sich nun jede Investition möglichst schnell durch Kosten- oder Umsatzeffekte rechnen. Welches Potenzial zur Wertsteigerung für Unternehmen und andere Organisationen bietet E-Sourcing Ihrer Einschätzung nach? Wie groß sind generell die Hebel?

Professor Wildemann:

„Price is what you pay, value is what you get“ ist im Zusammenhang mit der Beschreibung von Unternehmenswerten ein häufig gebrauchtes Zitat. Dieses Zitat gilt auch – oder gerade im Einkauf. Der Preis eines Beschaffungsgutes stellt oftmals nur die Spitze des Eisberg dar. Die relevante Größe zur Steuerung von Einkaufsmaßnahmen sind die Total Cost of Ownership, die Summe aus Einstandspreisen und Prozesskosten.

Veränderungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten haben zu erheblichen Konzentrationsprozessen sowie dem Aufbau von Wertschöpfungsketten und -netzwerken geführt. Der Aufbau effizienter und funktionsübergreifender Kooperationsstrukturen zwischen Abnehmer und Lieferant gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Forderung nach erhöhter Flexibilität, der Zwang zur Reduzierung der unternehmensinternen Komplexität verbunden mit einem immensen Rationalisierungsdruck führte dazu, dass viele Unternehmen den Anteil fremdbezogener Leistungen erhöhten und weiter erhöhen.

So beträgt der Anteil des Fremdbezugs in der Computerindustrie bis zu 85% des Umsatzes, die Fertigungstiefe von Automobilherstellern beträgt an einzelnen Standorten nur noch 25%. Vor diesem Hintergrund verdeutlicht eine Modellrechnung die immense Bedeutung einer Materialkostenreduzierung auf das Unternehmensergebnis. Für Unternehmen mit einer kalkulatorischen Renditeerwartung von drei Prozent und einem Materialkostenanteil am Umsatz von 60% hat eine Materialkosten-

reduzierung von 3% den gleichen Effekt auf die Rendite wie eine Umsatzsteigerung von 60%.

E-Sourcing stellt eine Enabler-Technologie für die verschiedenen Einkaufsstrategien dar. Entsprechend der Total Cost of Ownership Analyse lassen sich generell zwei Kategorien von Electronic Sourcing-Konzepten unterscheiden. Online Kataloge und Procurementsysteme helfen in erheblichem Maße bei der Reduzierung der Prozesskosten. Hier werden oftmals Einsparpotentiale von 70% der Prozesskosten angegeben. Diese Höhe ist meiner Einschätzung nach unrealistisch, da sich die Tätigkeiten auf die verschiedensten Bereiche und Abteilungen beziehen. Hier ist klar zwischen „Money on the Table“ und „Money in the Pocket“ zu trennen. Einsparungen von 20 - 30% sind aber durchaus realisierbar.

Konzepte wie Online-Auktionen und Ausschreibungen fokussieren auf die Einstandspreise und helfen erhebliche und robuste Einsparpotentiale zu erzielen. Die durchschnittliche Einsparung der durch das TCW durchgeführten Online-Auktionen liegt bei etwa 15%. Die geeigneten Bedarfe reichen von Kopierpapier über Rohstoffe und zeichnungsgebundene Teile bis hin zu komplexen IT-Systemen.

Elektronische Marktplätze vereinen die beiden Kategorien und stellen somit die Klammer um Electronic Sourcing Konzepte dar.

Competence Site:

Was sind die Quellen für die Wertsteigerungen durch E-Sourcing? Welche Bedeutung haben z. B. geringere Prozesskosten, geringe Einkaufspreise, die Aggregation von Einkaufsvolumina oder die erhöhte Nutzung von Rahmenverträgen? Wie wichtig ist dabei Technologie versus Re-Organisation? Welche weiteren Verbesserungen jenseits der Kosten lassen sich durch E-Sourcing realisieren?

Professor Wildemann:

Entscheidend für die Bestimmung des Unternehmenswertes sind neben der engen finanziellen Sichtweise die Berücksichtigung des Leistungsvermögens, das Wissen der Mitarbeiter sowie qualitative Werte.

Es ist direkt ersichtlich, dass der Einkauf auf diese Werttreiber einen erheblichen Einfluss besitzt. Es ist unstrittig, dass durch den Einkauf realisierte Material- und Prozesskosteneinsparungen direkt ergebniswirksam sind und somit einen positiven Wertbeitrag liefern. Veranschaulicht man sich die Zusammensetzung der gesamten Einstandskosten im Einkauf, zeigt sich im Durchschnitt eine Aufteilung von 96-98% Materialpreise und lediglich 2-4% Beschaffungsprozesskosten. Der große Hebel liegt damit bei der Reduzierung der Materialpreise. Hierbei spielen Online-Auktionen und Ausschreibungen eine wichtige Rolle. Die Potentiale von Procurementsystemen zur Prozessoptimierung scheinen damit im ersten Schritt gering. Unterschätzt wird hierbei jedoch oft die Wirkung der strukturellen Änderung von Tätigkeiten. Die Verlagerung von operativen Tätigkeiten hin zu strategischen Aufgaben führt in der Regel zu signifikanten Einsparungen und einer Erhöhung des Leistungsvermögens im Einkauf.

Es ist fatal zu denken, die Einführung von Procurementsystemen löste alle Prozessprobleme. Im Vordergrund müssen bewährte Vorgehensweisen zur Reorganisation und Prozessoptimierung stehen. Die Berechtigung von Procurementsystemen liegt auf der Sicherstellung der Einhaltung der neu definierten Prozesse. Wenn man sich das Delta zwischen Prozessbeschreibungen und gelebten Prozessen in vielen Unternehmen anschaut, liegt darin ein nicht zu unterschätzender Mehrwert.

Neben den signifikanten Kostensenkungspotentialen liegt das Verbesserungspotential von Electronic Sourcing in der Transparenzwirkung. Konditionen können auf Knopfdruck im ganzen Konzern veröffentlicht werden, Online Lieferantebewertungen helfen an verschiedenen Standorten die Transparenz über Lieferleistungen zu erhalten, die Beschaffungsmarktforschung profitiert von den neuen Möglichkeiten der Informationsgewinnung.

Competence Site:

Welche Branchen und welche Unternehmensformen profitieren am stärksten von den Potenzialen des Electronic Sourcing? Welche Erfolge konnten Best Practice-Unternehmen in diesem Bereich in den vergangenen Jahren realisieren?

Professor Wildemann:

Diese Frage ist differenziert zu beantworten. Für Online-Auktionen sind die Spezifikation von Bedarfen, das Beschaffungsvolumen und die Anzahl potentieller Lieferanten entscheidende Erfolgskriterien. So können beispielsweise in der Pharma- und chemischen Industrie erhebliche Einsparungen im Rohstoffeinkauf realisiert werden. Hier herrschen oftmals sehr eindeutige Spezifikationen und austauschbare Lieferanten vor. Über Auktionen können Spot-Marktpreise durch regelmäßige Verhandlungen erzielt werden. Laborbedarfe können sehr effizient über spezielle Marktplätze beschafft werden. Die Durchführung von Online-Auktionen rechnet sich erfahrungsgemäß ab einem Beschaffungsvolumen von über 500 Tausend Euro.

Elektronische Ausschreibungen vereinfachen erheblich den traditionellen Ausschreibungsprozess. Hiervon profitieren beispielsweise Unternehmen aus dem Bausektor stark, die traditionell einen sehr hohen Anteil des Beschaffungsvolumens über diese Methode vergeben. Aber auch Banken, die beispielsweise die kompletten Reinigungsdienstleistungen über eine Ausschreibung vergeben, haben erhebliche Einsparungen realisiert. E-Procurement-Systeme vereinfachen die Beschaffung von C-Artikeln erheblich. Die Einsparpotentiale sind hier branchenübergreifend vorhanden. Die Artikelbreite geht dabei von standardisierten Werkzeugen und Kleinmaterialien über Bürobedarf bis hin zu IT-Hardware und EDV-Zubehör. Gerade für Großkonzerne wie z.B. die Siemens AG ist die Bündelung von Bedarfen über die verschiedenen Bereiche und Standorte hinweg ein potentialträchtiger Ansatzpunkt. Zur Erzielung der Bündelungseffekte hat die Siemens AG den Marktplatz click2procure gegründet.

Die Automobil- und Automobilzuliefererindustrie setzt aktuell sehr große Hoffnungen auf die Realisierung von „E-Collaboration“-Konzepten. Die Potentiale bei der Realisierung und Optimierung von unternehmensübergreifenden Prozessketten werden als sehr hoch eingeschätzt. Denn nur die Unternehmen mit effizienten Wertschöp-

fungsketten sind langfristig in diesem dynamischen Wettbewerbsumfeld überlebensfähig.

Competence Site:

Was behindert heute noch den E-Sourcing-Erfolg? Wie können insbesondere Lieferanten oder Betriebsräte für E-Sourcing gewonnen werden? Welche technologischen und organisatorischen Voraussetzungen müssen gegeben sein?

Professor Wildemann:

Die Verbreitung von E-Sourcing Konzepten in einem Unternehmen ist im großen Maße abhängig von der Aufgeschlossenheit und der aktiven Förderung von E-Sourcing-Initiativen durch das Management. Erfolgreich implementiertes E-Sourcing ist häufig das Resultat von Lernprozessen durch kleine Pilotprojekte, aus denen sich schrittweise eine flächendeckende Einführung entwickelt hat. Wichtig dabei ist die Kommunikation erster Erfolge sowohl im Unternehmen als auch in Richtung Lieferanten sowie das Herausarbeiten von Vorteilen im Vergleich zu herkömmlichen Lösungen. Ein erheblicher Erfolgsfaktor liegt in der frühzeitigen und offenen Erläuterungen der Folgen der Implementierung. Bestehenden Vorbehalten und Ängsten kann so bereits in einer frühen Phase begegnet werden.

Ein gravierender Fehler, der im Zusammenhang mit der Einführung von E-Sourcing häufig zu beobachten ist, liegt darin, die bestehenden Prozesse über ein System abzubilden. Große Effekte werden aber nur erzielt, wenn die Prozesse an die neuen Möglichkeiten durch E-Sourcing angepasst werden.

Erfolgsentscheidend ist auch die Akzeptanz auf Seiten der Benutzer. Nur zu häufig entsprechen Eingabeform und formalisierte Schritte nicht den Erwartungen der Bediener. Den Anforderungen der Benutzer ist besondere Beachtung zu schenken. In diesem Zusammenhang kommt auch dem Thema Mitarbeiterschulung eine ganz entscheidende Rolle zu. Nach dem Stichtag der Einführung ist darauf zu achten, dass die neuen elektronischen Prozesse möglichst den alleinigen Beschaffungsweg darstellen, um sogenanntes „Maverick Buying“ zu vermeiden. Damit ist das Umgehen

von Rahmenvereinbarungen gemeint, z.B. die Benutzung des Papierkatalogs, wenn bereits ein Desktop-Purchasing System eingeführt wurde.

Den an der E-Sourcing-Einführung beteiligten Lieferanten müssen die Vorteile der elektronischen Prozessabwicklung deutlich gemacht werden. In der Übergangsphase können Incentives und verbesserte Konditionen die Bereitschaft der Lieferanten zur Umstellung auf elektronische Medien fördern.

Competence Site:

In Ihrem Vortrag sprechen Sie von E-Sourcing der ersten, zweiten und dritten Generation? Wodurch unterscheiden sich diese Generationen?

Professor Wildemann:

Die Evolution des Electronic Sourcing spiegelt sich in drei Generationen wieder. Die erste Generation lässt sich durch einen hochgradig intransparenten Markt charakterisieren. Die Geschäftsanbahnung geht von Angeboten aus und die Preisfindung war statisch. Verhandlungen waren in diesen Systemen nicht abbildbar. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit lag klar auf den „Business to Consumer“ Bereich.

Die zweite Generation führte die dynamische Preisfindung ein. Die Procurement-systeme stellen zu diesem Zeitpunkt einen virtuellen Markt dar, auf dem Angebot und Nachfrage zusammentreffen und der Preis für differenzierte Leistungen variabel und verhandelbar war.

Die dritte Generation ist nachfragegetrieben. Abnehmer suchen online für unterschiedlichste Bedarfe Lieferanten und kompetente Partner. Die handelbare Produktkomplexität nimmt stetig zu. „E-Collaboration“ stellt die aktuelle Entwicklung in diesem Bereich dar. Systeme dieser Generation erweitern erheblich den Fokus der Zusammenarbeit. Es sind keine reinen Beschaffungsplattformen, sondern sie unterstützen und fördern die Interaktion zwischen den Beteiligten Wertschöpfungsketten.

Competence Site:

Wie wird E-Sourcing den Einkauf verändern? Was bedeutet dies insbesondere für die Organisation des Einkaufs und die Qualifikation von Einkäufern? Wird der strategische Einkauf gegenüber dem operativen Einkauf an Gewicht gewinnen? Welche Bedeutung werden neue Partner wie z.B. Marktplatz-Betreiber haben?

Professor Wildemann:

Electronic Sourcing wird den Einkauf nicht grundlegend revolutionieren. Die Zielsetzungen und Aufgaben werden sich nicht grundsätzlich ändern. In vielen Bereichen nehmen IT-Systeme eine Enabler-Rolle wahr. Kommunikations- und Abstimmungsprozesse werden wesentlich erleichtert. Eine verteilte Entwicklung sowie die intensive Einbindung des Einkaufs werden durch diese Konzepte ermöglicht. Electronic Sourcing stellt eine sinnvolle und schlagkräftige Erweiterung des Methodenkastens eines professionellen Einkäufers dar. Ein moderner Einkäufer muss diese neuen Methoden kennen und sich eine Beurteilungskompetenz für den sinnvollen Einsatz aufbauen.

Die elektronischen Medien ermöglichen den Einkäufern eine effizientere Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe. Ein großer Teil der Unterstützung erfolgt in den operativen Tätigkeiten. Dadurch werden zusätzliche Kapazitäten für strategische Aktivitäten frei. Die Auswirkungen auf die Einkaufsorganisation sind dadurch gekennzeichnet, dass Aufgaben des operativen Einkaufs an die Bedarfsträger ausgelagert werden. Die Bedeutung des strategischen Einkaufs nimmt stetig zu. Dabei wird der sichere Umgang mit den Tools des E-Sourcing vorausgesetzt. Schulungsmaßnahmen in den vorhandenen Tools sind erforderlich und empfehlenswert. Dabei ist darauf zu achten, dass bereits vor der Implementierungsphase die Schulung der Mitarbeiter erfolgt, um die Akzeptanz der elektronischen Medien zu gewährleisten.

Competence Site:

Wie kann der Erfolg eines E-Sourcing-Projekts sichergestellt werden? Wie sollte das Projekt inhaltlich ausgerichtet werden (Pilot versus Gesamtlösung, spezifische Produktsegmente, spezifische Lieferantengruppen)? Welche Partner sind für den Pro-

jekterfolg wichtig? Wer sind Ihrer Einschätzung nach heute wichtige Technologie-Lieferanten und wichtige Berater? Welche Rolle übernimmt das TCW in Projekten?

Professor Wildemann:

Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines E-Sourcing-Projekts kann im Vorfeld durch eine fundierte Analyse der derzeitigen Beschaffungssituation erhöht werden. Dabei sind Kriterien für die Bewertung von Hemmnissen gegenüber E-Sourcing zu ermitteln und die Beschaffungsgüter auf die Ausprägung der Hemmnisse hin zu untersuchen. Das TCW hat hierzu eine spezielle Portfolioanalysetechnik entwickelt, mit der sowohl die Beschaffungsgüter als auch die Beschaffungsquellen bewertet werden. Das Ergebnis der Analyse liefert einen Überblick, welche Materialgruppen welche Eignung für die Beschaffung mit E-Sourcing aufweisen. Zusätzlich wird das E-Sourcing Konzept ermittelt, welches eine effiziente Beschaffung sicherstellt. Ist die Zuordnung von Bedarfen zu ES-Konzepten getroffen, ist ein detaillierter und fundierter Umsetzungsplan zu erstellen. Hierbei sind Verantwortlichkeiten, Meilensteine und Zeitpläne zu verabschieden. Es lassen sich viele Beispiele für in der Vergangenheit gescheiterte E-Sourcing Projekte finden. Häufig wurde versucht, mit großem finanziellen Aufwand eine flächendeckende Einführung von E-Sourcing zu realisieren. Zu viele Unwägbarkeiten technologischer und prozessualer Art führten dann zu einem Flop des Ansatzes. Es besteht aber kein Anlass, sich aufgrund einzelner Flops nicht weiter mit dem Thema E-Sourcing zu beschäftigen – im Gegenteil: Die gescheiterten Projekte zeigen oft sehr anschaulich, welche Fallstricke auftreten können. Eine wichtige Erkenntnis ist, vor einer breiten Einführung mit Pilotprojekten zu beginnen. Ziel muss es sein, durch die abgegrenzten Pilotanwendungen die Wirksamkeit der Konzepte nachzuweisen, Verbesserungsschleifen zu durchlaufen und nach erfolgreicher Pilotierung in die breite Anwendung zu gehen. In unseren Projekten hat sich eine Vorgehensweise bewährt, nach der sich IT-Investitionen zu großen Teilen selbst finanzieren. Dazu sind bereits in frühen Phasen Online-Auktionen durchzuführen. Das TCW hat dazu eine eigene Auktionsplattform entwickelt und ist daher in der Lage Auktionen sehr schnell umzusetzen. Die Einsparungen finanzieren dann weitere Electronic Sourcing Aktivitäten. Vor diesem Hintergrund gestaltet sich die Implementierung weiterer Konzepte mit weitaus geringerem Konfliktpotential.

Competence Site:

Was sind für Sie aktuell die wichtigsten Entwicklungen im Electronic Sourcing? Welche Veränderungen erwarten Sie in den nächsten Jahren? Welche Bedeutung haben für Sie die e_procure als Messe und der BME-Kongress?

Professor Wildemann:

Nach dem Internet-Hype, mit dem wir das alte Jahrzehnt beendet haben, ist nicht zuletzt durch den Absturz der Technologiewerte an den Börsen Ernüchterung um das Thema E-Sourcing eingetreten. Heute werden die Chancen und Möglichkeiten durch E-Sourcing viel sachlicher und realistischer gesehen. E-Sourcing wird in den Unternehmen nicht mehr aus Prestige Gründen eingeführt, sondern nur dann, wenn der Nachweis erbracht werden kann, dass sich die Investitionen für E-Sourcing in einem vernünftigen Zeitraum amortisieren. Daher werden sich E-Sourcing Konzepte durchsetzen, die Routinetätigkeiten vereinfachen, die anstatt Medienbrüchen durchgängig elektronische Prozesse aufweisen, die Kapazitäten in der operativen Beschaffung freisetzen, die dringend für strategische Aufgaben benötigt werden, und die von den Anwendern bevorzugt werden, da sie die Arbeit deutlich erleichtern. Konzepte wie Auktionen und Online-Ausschreibungen werden bald zum Standard-repertoire versierter Einkäufer gehören.

Wachsende Bedeutung wird dem Thema E-Collaboration zukommen. Gemeinsame Entwicklungsplattformen und wertschöpfungskettenübergreifende Kooperationen werden die Themen der Zukunft in Einkauf und Entwicklung sein.

Fachmessen und Symposien kommt eine wichtige Rolle bei der Verbreitung neuester Entwicklungen und Informationen zu. Gerade durch Praxisbeispiele erfolgreicher E-Sourcing Anwendungen werden andere Unternehmen ermutigt, den Weg der konsequenten E-Sourcing Anwendung zielstrebig weiterzugehen und sich von Rückschlägen nicht ermutigen zu lassen. Der Begriff E-Sourcing wird sich zukünftig in unserem Sprachgebrauch weiter etablieren und das „Besondere“ verlieren. E-Sourcing wird der neue Standard in der Beschaffung, allerdings wird es weiter starke Unterschiede in der Effizienz der Anwendung geben. Der BME-Kongress und die e_procure sind eine gute Gelegenheit, sich über den aktuellen Benchmark der E-Sourcing Anwendungen zu informieren. Ein Synonym für Lernen ist meiner

NetSkill AG

Meinung nach das Stichwort Kommunikation unter Wissenden. Die e_procure und der BME-Kongress stellen hierfür hervorragende Plattformen dar.

Herr Professor Wildemann, vielen Dank für das Interview!