



@rbeitswelt.ecommerce

eProcurement – Chance für die Arbeitsorganisation?

Hansjürgen Paul

2. Fachgespräch

„Chancen und Risiken von eProcurement für KMUs“

10. April 2002, TBS Rheinland, Köln

Inhaltliches

- Begriffsbestimmungen
- Erwartungen an eProcurement
- Perspektivische Konsequenzen
- Kleine Irritation für KMUs
- eProcurement andersherum
- Jüngste Erfahrungen...
- Arbeitsorganisation
- Was macht denn nun die KMU...?

Begriffliches (1)

Beschaffungsprozesse...

- ...dienen dazu, einer Unternehmung alle diejenigen Produktionsfaktoren zur Verfügung zu stellen, die zur Erfüllung eines bestimmten Sachziels benötigt werden, aber nicht selbst produziert werden können.

Indirekte Güter...

- ...sind Produktionsfaktoren, die zur Erfüllung eines bestimmten Sachziels benötigt werden, aber nicht selbst produziert werden können.

Begriffliches (2)

C-Güter...

- ...sind weniger wichtige indirekte Güter, die durch die ABC-Analyse ermittelt und durch verbrauchsorientierte Bedarfs-ermittlung bewirtschaftet werden (sollten).
- Entscheidend ist die Optimierung des Beschaffungsprozesses, weniger der minimale Stückpreis. C-Güter zeichnen sich durch ein krasses Mißverhältnis von Warenwert und Beschaffungs-kosten aus.
- C-Güter sind die „klassischen“ Kandidaten für eProcurement.

Begriffliches (3)

eBusiness...

- ...bezeichnet die durchgängige Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Unterstützung von Geschäften – von der Anbahnung über den Abschluß bis hin zur Ausführung und Vertragserfüllung (B2B).

eCommerce...

- ...meint die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Unterstützung von Verkaufsvorgängen (B2C).

eProcurement...

- ...bezeichnet die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Unterstützung von Beschaffungsprozessen und deren Integration in den Arbeitsablauf einer Unternehmung.

[vgl. u.a. <http://www.kpmg.de>]

Erwartungen an eProcurement (1)

- eProcurement ist offenbar ein einfacher Weg zu signifikanten Einsparungen:
 - Im Durchschnitt fallen pro Bestellung 150 Minuten Arbeitszeit und ca. 100 Euro zusätzliche Kosten an.
 - Weltweit können Unternehmen rund 2,3 Billionen US-Dollar einsparen, wenn sie ihre Beschaffungsprozesse konsequent via Internet abwickeln würden (Aberdeen Group).
 - eProcurement reduziert den Einkaufspreis um 5 bis 10 %, verkürzt den Vorgang von 7,3 auf 2,0 Tage, verringert die Lagerkosten um 25 bis 50 %, drückt die Verwaltungskosten von 107 US-Dollar auf 30 US-Dollar (Aberdeen Group).
 - Die Frankfurter Flughafen AG spart durch eProcurement ca. 2,2 Mio. Euro, verkürzt den durchschnittlichen Zeitaufwand von 182 auf 18 Minuten.

[vgl. <http://www.ecin.de>]

Erwartungen an eProcurement (2)

- eProcurement ist offenbar problemlos nutzbar:
 - man kann leicht berechnen, wann sich die Investitionen in eProcurement rechnen (Return of Investment),
 - man kann offenbar ohne viel Aufwand den bürokratischen Aufwand verringern,
 - man kann einzelne Arbeitsplätze mit eProcurement-Systemen ausstatten und muß nichts umorganisieren, wie bei Textverarbeitungssystemen...
- eProcurement ist sogar für den Öffentlichen Dienst interessant:
 - mindestens seit 1999 verkünden Pressemeldungen diverser Städte und Kommunen, daß sie künftig „online“ beschaffen wollen,
 - BMWi und Bundeswehr erteilen Sondergenehmigungen, u.a. für Reverse Auctions.

Konsequenz: die technikorientierte Perspektive

- Aus den Versprechungen und Erwartungen folgt (zwangsläufig?) eine technikorientierte Einführungsperspektive für eProcurement,
- ...mit den bekannten Effekten:
 - Implementierungsprojekte überziehen ihre Zeit- und Kostenbudgets um ein Vielfaches,
 - trotz hoher Kosten verbessern sich Leistungsparameter wie Produktivität oder Durchlaufzeit nicht oder nur unwesentlich.

Alternative Konsequenz: die organisatorische Perspektive

- Man weiß aber eigentlich, daß die organisatorische Perspektive wirtschaftlich erfolgreicher ist, weil dabei
 - Wertschöpfungsprozesse auf den Kundennutzen ausgerichtet und objektorientiert restrukturiert werden,
 - eine angepaßte Konzeption und Nutzung der IT-Systeme als Arbeitsmittel und Medium der Kooperation entwickelt wird,
 - kollektive Lernprozesse zur Bewältigung der Veränderungen organisiert werden.
- Nur eine relativ kleine Minderheit von Unternehmen nutzt dieses Wissen...

Kleine Irritationen im Bereich der KMUs...

Trotz aller Erfolgsgeschichten haben KMUs noch Vorbehalte bzgl. eProcurement, möglicherweise weil...

- das Unternehmen „etwas“ kleiner als die Siemens AG (mit 220.000 Zulieferfirmen) oder als die Frankfurter Flughafen AG ist.
- das Unternehmen es auf deutlich weniger als 100.000 Bestellungen pro Jahr bringt.
- die C-Artikel-Beschaffung doch anhand des Materialpreises entschieden wird; Transaktionskosten fallen nicht ins Gewicht.
- es keinen strategischen Einkauf gibt; das Unternehmen kauft ein, wo es schon immer eingekauft hat.
- man per Fax, per Telefon und durch persönlichen Kontakt einkauft.

eProcurement für KMUs – andersherum

eProcurement bietet KMUs Chancen als Zulieferer

- als Zulieferer von C-Gütern finden KMUs neue Kunden in Unternehmen, die eProcurement einsetzen,
- es werden neue Branchen, Marktsegmente, Einsatzfelder und Regionen erschlossen,
- Anschluß von KMUs über verschiedene „Einkaufsportale“.

Aber nichts ist umsonst, denn man muß...

- auf „elektronischen Märkten“ präsent sein,
- seine Produkte über elektronische Kataloge anbieten,
- über effiziente und effektive Workflows zur Bearbeitung elektronischer Bestellungen verfügen,
- flexibel sein, um auf verschiedenen „elektronischen Märkten“, die nach unterschiedlichen „Spielregeln“ ablaufen, zu bestehen.

Jüngste Erfahrungen...

Jüngste Erfahrungen (seit 2001/02) mit eProcurement zeigen...

- Kosteneinsparung passiert wohl doch nicht „automatisch“.
- In der Prozeß- und Pharmaindustrie erzielen 30 % der Einkaufsmanager mit eProcurement keinerlei Kosteneinsparung (entero).
- Kritische Erfolgsparameter sind offenbar (entero):
 - Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation,
 - Überarbeitung und (Re-)Design von Prozessen und Abläufen,
 - professionelles Datenmanagement,
 - Wandel vom Materialmanagement zum (Einkaufs-) Prozeßmanagement.
- Das sind natürlich völlig überraschende Erkenntnisse...

[vgl. u.a. <http://www.ecin.de>]

Arbeitsorganisation ist...

- *Arbeitsorganisation* wird oft verstanden als...
 - Verbesserung der Wirtschaftlichkeit,
 - Humanisierung der Arbeit,
 - ...und darin sieht man dann „feindliche Brüder“.
- *Arbeitsorganisation* bedeutet eigentlich nur, daß man...
 - sich Gedanken über die Organisation der Arbeit macht,
 - über Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstände und Bearbeitungsweisen bzw. -abfolgen nachdenkt,
 - das Argument „das haben wir schon immer so gemacht“ nicht akzeptiert.
- *Arbeitsorganisation* bedeutet aber auch, daß man...
 - das Unternehmen und seine Prozesse kennt,
 - Zielvorstellungen für das Unternehmen entwickelt und an ihrer Erreichung arbeitet,
 - Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens analysiert und Defizite beseitigt.

„Hohe Schule“ der Arbeitsorganisation

- Kooperation
 - Identifikation, Subsidiarität, Kultur, Ethik...
 - Initiierung und Steuerung entsprechender Prozesse
- Koordination
 - Planung und Fokussierung von Zielen
 - dezentrale Organisation, virtuelle Teams
- Kommunikation
 - prozeßübergreifende Informationsflüsse
 - Wissensteilung, Wissensmanagement, Qualifikation
- Kreativität
 - Generieren und Nutzen von Daten, Information, Wissen...
 - Förderung von Kreativität
 - Entwicklung von Innovationen

eProcurement als Chance für die Arbeitsorganisation...?

- Ja, weil...
 - eProcurement Arbeitsorganisation voraussetzt,
 - eProcurement eine Möglichkeit sein kann, das organisationale Beharrungsvermögen zu überwinden,
 - auch beim eProcurement nicht der Schwanz mit dem Hund wedeln sollte.
- Nein, wenn man...
 - Aufbau- und Ablauforganisation für eProcurement passend machen will,
 - Arbeitsorganisation mit einzelnen Formen der Arbeitsorganisation wie Gruppenarbeit, dezentralen Organisationsstrukturen, Arbeitszeitmodellen, Taylorismus etc. gleichsetzt und diese durch Einführung von eProcurement erreichen will.

Was macht denn nun die KMU...?

Was man nicht tun sollte...

- nicht die Einführung von eProcurement zum Ziel erklären,
- nicht einzelne Formen der Arbeitsorganisation zum Ziel erklären,
- nicht vom eProcurement-System aus die Arbeitsorganisation entwickeln,
- nicht auf eProcurement und eBusiness setzen und gleichzeitig organisationsübergreifende Vernetzungen ablehnen.

Zweiter Versuch: Was macht denn nun die KMU...?

Was man tun sollte...

- übergeordnete Unternehmensziele finden und vereinbaren, z.B. „in zwei Jahren Marktführer in Europa sein“,
- Stärken und Schwächen des Unternehmens – bezogen auf diese Ziele – ermitteln,
- die Stärken nutzen, die Schwächen beseitigen, Können und Wissen entwickeln,
- Arbeit als Einheit von Wertschöpfen, Reflektieren, Lernen und Gestalten begreifen,
- herausfordernde Arbeitsaufgaben suchen – und nicht systematisch meiden,
- Wandel als permanente Herausforderung begreifen, nicht als ein einmalig zu durchlaufenden Prozeß.

Dritter Versuch: Was macht denn nun die KMU...?

Welche Rolle kann eProcurement in KMUs einnehmen?

- *Anlaß* zur Analyse von Aufbau- und Ablauforganisation, weil z.B. wichtige Geschäftspartner ins eBusiness einsteigen,
- *Werkzeug für Arbeitsaufgaben*, wenn die Arbeitsorganisation bzw. der Arbeitsgegenstand und das Arbeitsziel es erfordert,
- *Werkzeug des organisationalen Wandels*, wenn sich das Unternehmen verändert, um neue Ziele zu erreichen.

Worin besteht für KMUs der Zusammenhang zwischen eProcurement und Arbeitsorganisation?

- Desktop eProcurement ist *ein* Gestaltungsmittel der Arbeitsorganisation, wenn z.B. dezentral operierende oder virtuelle Teams bestimmte Einkäufe selbst tätigen können sollen.
- Arbeitsorganisation ist Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung von eProcurement.
- Arbeitsorganisation, eine Chance für eProcurement!

Klickenswertes

- www.ecin.de
- www.media.nrw.de
- www.kpmg.de
- www.ecommerce-trends.de
- www.symposion.de
- www.advanced-internet.de
- www.multimedia-arbeitswelt.de

@rbeitswelt.ecommerce

Noch Fragen?

Telefon: +49.(0)209.1707229

Telefax: +49.(0)209.1707245

E-Mail: paul@iatge.de

**WWW: iat-info.iatge.de
www.iatge.de**

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

eProcurement – Chance für die Arbeitsorganisation?

Hansjürgen Paul
Institut Arbeit und Technik
im Wissenschaftszentrum NRW
Gelsenkirchen

Mit ein wenig Distanz betrachtet, erscheint die Euphorie um eProcurement ein wenig überzogen. Was ist so ungewöhnlich daran, Beschaffungsvorgänge in Unternehmungen DV-technisch zu unterstützen? Warum sollen Unternehmungen ihre Bleistifte und ihr Toilettenpapier nicht über das Internet einkaufen, warum sollte man nicht spezielle Applikationen entwickeln, die den Einkäufer bei seiner Tätigkeit unterstützen?

Ein Blick in die vermeintlichen Erfolgsgeschichten des eProcurement gibt erste Antworten. Da wäre zum einen *das* Motiv für eProcurement bzw. für den Einsatz von eProcurement-Systemen: Kostenreduktion. Unternehmungen, die eProcurement einführen wollen, verkünden im großen Stil, wie hoch die Einsparungen je Beschaffungsvorgang sind, die sie vom eProcurement erwarten – wohlgemerkt: Reduktion der Kosten je Beschaffungsvorgang, nicht etwa bei der eigentlichen Beschaffung. Dadurch geben sich viele Unternehmungen zumindest den Anschein von Kostenbewußtsein und erwecken bei ihren Kritikern den Eindruck, hart an der Steigerung ihrer Effektivität und Effizienz zu arbeiten – zumindest soweit es die Beschaffung angeht.

Eine weitere Antwort liest man aus der Sammlung jener Unternehmungen ab, die sich für eProcurement entschieden haben. Unter diesen finden sich nämlich nicht nur industrielle Großunternehmen, sondern auch eine nicht unerhebliche Anzahl von Unternehmungen der öffentlichen Hand. Städte verkünden in wachsender Zahl, dem allgegenwärtigen „Kostendruck“, der nicht nur auf KMUs, Großunternehmen und Konzernen „lastet“, durch Beauftragung von IT-Unternehmen für eProcurement-Lösungen zu begegnen. Verfolgt man die Pressemeldungen des laufenden Jahres, so gibt es beinahe einen Wettbewerb darum, welche Kommune als erste durch eProcurement die Kosten reduziert.

Ob nun Düsseldorf oder Grevenbroich diesen Ruhm für sich in Anspruch nehmen kann, erscheint zweitrangig. Entscheidender ist die Tatsache, daß mit den Haushalten der öffentlichen Hand Organisationen das eProcurement für sich entdecken, deren Image noch nie mit Vokabeln wie „Flexibilität“, „Kostenbewußtsein“, „Effektivität“ oder „Effizienz“ beschrieben wurde. Im Gegenteil: es handelt sich um Organisationen, die sich einerseits durch ein hohes Maß an Beharrungsvermögen auszeichnen, andererseits an chronischem Geldmangel leiden. Die wenigen Mittel, die ihnen für solche Aktivitäten zur Verfügung stehen, investieren sie in das eProcurement – u.a., weil man glaubt, so bis zu 36% Arbeitszeit bei jedem Beschaffungsvorgang einzusparen.

Dieser Trend zum eProcurement wird erklärlicher, wenn man sich einmal näher anschaut, wie in den Unternehmungen eProcurement eingeführt werden soll. Man kann sich oftmals des Eindrucks nicht erwehren, daß man durch den Kauf eines eProcurement-Systems sich von weitergehenden, arbeitsorganisatorischen Veränderungen freikaufen will. Manch einer hofft, allein durch die Ausgabe eines neuen Werkzeugs würde man bei der Beschaffung der sogenannten C-Artikel soviel effektiver und effizienter, daß man zumindest auf absehbare Zeit aus dem Fokus der Kostenjäger verschwindet.

Eine solche Vorgehensweise wird sich aber über kurz oder lang als „Milchmädchenrechnung“ erweisen. Die eigentliche positive Wirkung von eProcurement geht jenen Unternehmungen verloren, weil sie die Chance zu einer unternehmungsweiten Erneuerung verpassen und sich mit alter Aufbau- und Ablauforganisation moderner Instrumente zu bedienen suchen. Den Entwicklern von eProcurement-Systemen vorzuwerfen, sie würden Lösungen entwickeln, die auch ohne Veränderung der Arbeitsorganisation einsetzbar wären, würde nicht unbedingt den wahren Schuldigen benennen. Wohl aber benennt dieser Vorwurf einen der wichtigen Gründe, warum sich Unternehmungen für eProcurement entscheiden...

Kernaussagen zum Beitrag

eProcurement – Chance für die Arbeitsorganisation?

Hansjürgen Paul
Institut Arbeit und Technik
im Wissenschaftszentrum NRW
Gelsenkirchen

- **Erwartungshaltung an eProcurement: ideales Instrument zum Sparen...**
- **Konsequenz: technikorientierte Perspektive bei der Einführung von eProcurement, obwohl eine organisatorische Einführungsperspektive erfolgversprechender wäre**
- **eProcurement bietet KMUs Chancen als Zulieferer**
- **Jüngste Erkenntnisse: eProcurement spart doch nicht „automatisch“...**
- **Arbeitsorganisation als Preis für erfolgreiches eProcurement:**
 - **das Unternehmen und seine Prozesse kennen,**
 - **Zielvorstellungen für das Unternehmen entwickeln und an ihrer Erreichung arbeiten,**
 - **Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens analysieren, Defizite beseitigen.**
- **Was KMUs nicht tun sollten...**
 - **nicht die Einführung von eProcurement zum Ziel erklären,**
 - **nicht einzelne Formen der Arbeitsorganisation zum Ziel erklären,**
 - **nicht auf eProcurement und eBusiness setzen und gleichzeitig organisationsübergreifende Vernetzungen ablehnen.**
- **Was KMUs tun sollten...**
 - **übergeordnete Unternehmensziele finden und vereinbaren,**
 - **Stärken und Schwächen des Unternehmens ermitteln,**
 - **die Stärken nutzen, die Schwächen beseitigen, Können und Wissen entwickeln,**
 - **Arbeit als Einheit von Wertschöpfen, Reflektieren, Lernen und Gestalten begreifen,**
 - **herausfordernde Arbeitsaufgaben suchen – und nicht systematisch meiden,**
 - **Wandel als permanente Herausforderung begreifen, nicht als ein einmalig zu durchlaufender Prozeß.**
- **Arbeitsorganisation ist Voraussetzung für erfolgreiche Anwendung von eProcurement.**