

# Chancen und Risiken für KMU

Auch der Mittelstand kann mit den richtigen Beschaffungs-Tools erhebliche Vorteile beim E-Procurement erlangen, da er den Marktschwankungen beim Einkauf deutlich stärker unterworfen sei, meint unser Gastautor und IT-Experte **Markus Groß**.

**D**ie Bedeutung des Einkaufs nimmt immer stärker zu, da durch den globalen Wettbewerbsdruck Preiserhöhungen auf dem Absatzmarkt kaum durchzusetzen sind. Der Konkurrenzkampf der Unternehmen wird immer intensiver, die Anforderungen der Kunden nehmen stetig zu und Rationalisierungspotenziale in anderen Bereichen sind überwiegend ausgeschöpft. Im Bereich der Beschaffung bieten sich jedoch noch viele Potenziale zur Optimierung.

„Man wird nicht reich, durch das, was man verdient, sondern durch das, was man nicht ausgibt.“ Dieses Zitat von Henry Ford macht deutlich, dass die Beschaffung eine unmittelbare und elementare Auswirkung auf den Gewinn eines Unternehmens hat. Dennoch machen nach wie vor überwiegend Großunternehmen von den Möglichkeiten Gebrauch, mittels E-Procurement diesen Bereich zu optimieren. Laut dem „Stimmungsbarometer Elektronische Beschaffung 2011“ des BME nutzen Konzerne wesentlich länger und umfassender solche Lösungen

als kleine- und mittelständische Unternehmen. Es setzen zwar bereits 56 Prozent der KMU (kleine und mittlere Unternehmen) elektronische Kataloglösungen für die Beschaffung ein, allerdings befinden sich mit einer effektiven Einsatzdauer von bis zu zwei Jahren rund 20 Prozent davon noch immer im Einführungsstadium. Dagegen setzen große Unternehmen mit weit über 80 Prozent teilweise seit mehr als zehn Jahren solche Systeme für die ganzheitliche Abwicklung von Beschaffung und Rechnungs-Clearing ein. Da KMU eine geringere Lagerhaltung und somit im Verhältnis häufiger Beschaffungsprozesse haben, kommen die administrativen Kosten pro Beschaffungsvorgang (laut einer Studie von KPMG bis zu

**ARMOR**<sup>®</sup>  
ALTERNATIVE PRINTING\*

Druckerkartuschen der neuen Generation  
für Verbraucher der neuen Generation

- ▶ Umweltfreundlich
- ▶ Patentgeprüft
- ▶ Garantierte Qualität
- ▶ Wirtschaftliche Leistung



Wiederauflastbar  
**DIN 33870**  
remanufactured

Autonomie certifiée\*  
**ISO 19752**  
Certified yield

Autonomie certifiée\*  
**ISO 19798**  
Certified yield



**ARMOR**<sup>®</sup>  
ALTERNATIVE PRINTING\*

[www.armor-group.com](http://www.armor-group.com)

\*Bitte setzen Sie sich für eine Liste der zertifizierten Produkte mit uns in Verbindung.



Markus Groß, Jahrgang 1975, studierte Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule der Wirtschaft und Betriebswirtschaftslehre (MBA) an der University of Wales. Heute ist der Autor als Change-Manager beim Deutschen Akademischen Austauschdienst in Bonn tätig. Als Projektleiter und Vertriebsverantwortlicher für elektronische Beschaffungssysteme hat er bis dato zahlreiche IT-Projekte geleitet.

90 Euro) besonders zum Tragen. Bedingt durch die spezifischen Charakteristika müssen daher für diese Zielgruppe entsprechende E-Procurement-Strategien und -Lösungen gewählt werden, die die besonderen Rahmenbedingungen dieser Unternehmensgruppe berücksichtigen. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen besteht im Gegensatz zu Großunternehmen bis heute ein gewisses Misstrauen gegenüber dem Einsatz von E-Procurement-Instrumenten. Dennoch lässt sich feststellen, dass immer mehr KMU erkennen, dass die elektronisch basierte Beschaffung zu deutlichen Verbesserungen der Geschäftsprozesse führt. Daher nimmt der Einsatz solcher Werkzeuge auch in mittelständischen Unternehmen immer weiter zu und es wird in Zukunft ein verstärkter Einsatz geplant.

## Die Fallstudie

Gerade der Mittelstand ist es also, der dem Wettbewerb deutlich stärker unterworfen ist. Er verhält sich aber eher zurückhaltend, bei den sich bietenden Möglichkeiten in der elektronischen Beschaffung. Durch meine Analyse von Fallstudien der Einführungsprojekte in unterschiedlichen mittelständischen Unternehmen wurden die kritischen Erfolgsfaktoren wissenschaftlich ermittelt. Aus den Ergebnissen lässt sich eine Handlungsempfehlung ableiten. Der Analyse lagen folgende Forschungsfragen zugrunde: „Welche elektronischen Beschaffungsinstrumente werden von KMU als zielführend erachtet und eingesetzt, um zeitnah eine Wirtschaftlichkeit zu erreichen? Welche Methoden bargen die größten Risiken bei der E-Procurement-Einführung in dieser Unternehmensklasse?“ Ziel der Stichprobenauswahl und Analyse war es, einen repräsentativen Querschnitt der Zielgruppe zu untersuchen, um eine zielführende Handlungsempfehlung für KMU zu entwickeln.

Bei den untersuchten Betrieben handelt es sich um große mittelständische Unternehmen, die in den letzten zehn Jahren stetig gewachsen sind. Dabei wurden in vielen organisatorischen Einheiten bereits in den vergangenen Jahren umfangreiche Optimierungen vorgenommen, um Einspareffekte zu erzielen. Da die erlangten Einsparungen in den klassischen Bereichen wie der Reduzierung des Lieferanten-Einkaufspreises bereits ausgeschöpft waren, wurden Projekte zur Verminderung der Prozesskosten bei der Beschaffung initiiert. Der Vergleich der untersuchten Projekte zeigt unterschiedlich genutzte Chancen, aber auch die spezifischen Risiken bei der Einführung einer E-Procurement-Lösung bei KMU auf.

Der in den Unternehmen bisherige, überwiegend manuelle Beschaffungsprozess wies erhebliche Ineffizienzen auf, die zu einem zeitlichen und kostenmäßigen Mehraufwand führten. So führt die Übermittlung der Bestellung per Fax oder Telefon zu einer hohen Fehlerquote durch ungenaue Artikelbeschreibung, Übertragungs- oder Interpretations-

fehler. Daher wurde in den Unternehmen auf eine Buy-Side-Beschaffungslösung in Form eines Desktop-Purchasing-Systems gesetzt, das den Unternehmen viele direkte Vorteile bietet. So können beispielsweise sämtliche Transaktionsdaten im eigenen IT-System zur Analyse und weiteren Optimierung vorgehalten werden. Gerade für kleinere Unternehmen ist aber die Bevorhaltung einer eigenen Beschaffungslösung aufgrund der hohen administrativen Aufwendungen eher negativ zu beurteilen. Besonders KMU haben hier im IT-Bereich nur eine geringe Personaldecke mit freien Ressourcen.

Die geringe Marktmacht von mittelständischen Unternehmen, so hat es die Untersuchung gezeigt, macht sich bereits bei der Erstellung der Artikelkataloge deutlich bemerkbar. So waren die Lieferanten nicht in der Lage bzw. nicht bereit, entsprechende spezifische Katalogdaten zu erstellen. Dadurch waren einige kleinere Betriebe gezwungen, die umfangreiche Aufbereitung der Katalogdaten selbständig zu organisieren. Im Gegensatz dazu machen sich größere Bestellvolumina bei wenigen Lieferanten in diesem Punkt positiv bemerkbar. Die Lieferanten übernehmen hier oft den monetären und personellen Aufwand der E-Katalog-Erstellung. Daher sollte bei der Einführung solcher Lösungen mit einer kleinen Anzahl an zu integrierenden Lieferanten begonnen werden. Eine Konsolidierung der Lieferantenlandschaft vorab ist sehr zielführend für eine schnelle Akzeptanz.

## Eindeutige monetäre Vorteile

Die Einführung einer elektronischen Beschaffungslösung führte durchweg zu Einsparungen durch die Reduktion der Prozessdurchlaufzeiten. Hierzu wurde bei den Betrieben eine Prozesskostenanalyse durchgeführt, die für unterschiedliche Beschaffungsvorgänge den Zeitaufwand mit und ohne E-Procurement-System ermittelte. Die Senkung des Zeitaufwandes bringt im Durchschnitt einen eindeutig quantifizierbaren Nutzen. So hat die Beschaffung in der Verwaltung (primär Bürobedarf und Literatur) vorher im Schnitt 54 Minuten in Anspruch genommen. Durch die Einführung der elektronischen Beschaffung konnte dies auf 26 Minuten reduziert werden. Eine Beschaffung in der Produktion nahm, je nach Sortiment, zwischen 27 bis 50 Minuten in Anspruch. Dies konnte auf etwa 16 bis 20 Minuten verringert werden. Somit konnte im Prozess durch die elektronische Beschaffung ein deutlicher monetärer Vorteil erzielt werden.

Bei allen betrachteten Unternehmen wurde eine Anbindung der Beschaffungsplattform an die

# KLEMMBRETT

für Aufzeichnungen bei  
unzureichender Beleuchtung

operativen IT-Systeme vorgenommen, um eine konsistente Prozessverbesserung zu erreichen. Bei einigen Organisationen konnte dabei auf keine standardisierte Datenschnittstelle zurückgegriffen werden, da die oft eigenentwickelten bzw. „Alt“-ERP-Systeme hierzu keine Schnittstellen boten. In diesem Fall musste ein asynchrones und für die jeweiligen Unternehmen proprietäres Verfahren mit Import einer (überwiegend Excel-basierten) Datei eingesetzt werden. Durch die Nutzung einer Standard ERP-Software wie SAP R/3 oder Microsoft Dynamics NAV konnte zumeist eine vollständige Rechnungsunterstützung umgesetzt werden.

Bei einem großen Bestellvolumen bei wenigen Stammlieferanten waren diese überwiegend bereit, die Kosten für die Einrichtung der benötigten Schnittstellen zu tragen. Da bekannte Standards wie z.B. IDoc und EDIFACT verwendet werden konnten, ist eine kurzfristige Realisierung gegeben. Auch kann hierdurch ein vollelektronisches Rechnungs-Clearing eingerichtet werden, was den quantifizierbaren Nutzen der Plattform weiter erhöhen kann.

## Software aus der Cloud

Neben den bereits dargestellten Einführungsproblemen stellen insbesondere die Kosten für die Einführung einer eigenen E-Procurement-Lösung für KMU eine große Hürde dar. Die Spanne der Optionen reicht hier von den kostenfrei bereitgestellten Lieferanten-Shops als Sell-Side-Lösung, welche jedoch nur eine geringe Prozessanpassung und IT-Integration erlauben, bis zu den individuell entwickelten und exakt an die Unternehmensprozesse angepassten Buy-Side-Systemen. Insbesondere für den Mittelstand bietet sich hier Standardsoftware an, die durch Customizing und Anpassungsprogrammierung auf die Unternehmensbedürfnisse angepasst werden kann. Die analysierten Unternehmen haben sich alle für ein Standardsystem mit kalkulierbaren Projektkosten entschieden. Durch eine zentralisierte Wartung und Support mit einer permanenten Weiterentwicklung bleiben für KMU auch die laufenden Kosten überschaubar und planbar.

Da in allen betrachteten Unternehmen nur eine personell gering besetzte IT-Abteilung vorhanden war, die wegen anderer laufender IT-Projekte nicht weiter ausgebaut werden konnte, war die Bereitstellung der Software im ASP-Verfahren („aus der Cloud“) ein wichtiger Erfolgsfaktor der Einführungsprojekte. Bei der Auswahl der richtigen E-Procurement-Instrumente können die Geschäftsprozesse im Einkauf optimiert werden, was einen monetären Einspareffekt und Freiräume für strategische Ziele schafft. Um den Nutzwert der Beschaffungssysteme weiter zu erhöhen, existieren ergänzende Instrumente. So kann die Rechnungskontrolle durch den Einsatz der qualifizierten digitalen Signatur zur weiteren Optimierung führen. Hierdurch kann auf den Versand der umfangreichen Papierrechnungen verzichtet werden. Dies bedeutet eine Kostensenkung durch die Reduktion der Druck-, Porto und Archivierungskosten sowohl bei den Lieferanten, also auch beim Kunden. Die Signatur stellt die steuerrechtliche Verwendung (GDPdU-konformität) der elektronischen Dokumente sicher.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Vorteile und Nutzen der elektronischen Beschaffung den anfallenden Risiken deutlich überwiegen. Gerade KMU, die über keinen komplexen Formalismus verfügen, können schnell große Effekte erzielen. Noch vorhandene Probleme, wie zum Beispiel kostenintensive Schnittstellen, werden durch die Standardisierung in IT-Systemen zukünftig immer weniger auftreten. Modulare Beschaffungssysteme erlauben die schrittweise Einführung und Erweiterbarkeit.  
[www.markusgross.de](http://www.markusgross.de)



... mit Aufbewahrungsfach für A4-Formate,  
stabiler Metallklemme, Solarrechner und  
abnehmbarer LED-Lampe



Der Solarrechner funktioniert auch bei Dunkelheit über das Licht der LED-Lampe. Das Aufbewahrungsfach bietet viel Platz für Formulare, die LED-Lampe und andere Utensilien.

Besuchen Sie unsere Website  
unter [www.wedo.de](http://www.wedo.de)!

Sie finden dort eine Vielzahl interessanter  
Produkte und Neuheiten fürs Büro!

Werner Dorsch GmbH  
Dieselstraße 13 · D-64807 Dieburg  
Tel. +49-6071/967-0  
Fax +49-6071/967-111  
E-Mail [wedo@wedo.de](mailto:wedo@wedo.de)