

Tradition alleine reicht aber nicht aus. Diese haben auch andere Hochschulen. Entscheidend für meine Entscheidung für das Programm Business Integration war die konsequente Berücksichtigung der Informationsverarbeitung als Werkzeug zur Lösung betriebswirtschaftlicher Aufgabenstellungen in und zwischen internationalen Unternehmen. Die Partnerschaft mit den amerikanischen Universitäten Fort Myers (Florida) und Boston (Massachusetts) bringt einen weiteren exzellenten Mehrwert, z. B. durch interkulturellen Informationstransfer und Erfahrungsaustausch im geschäftlichen Bereich. Beides war für mich sehr wichtig und ein ausschlaggebender Anreiz zur Bewerbung.

Nach der Einschreibung an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg stand ich durch meine Entfernung zum Studienort während des Studiums immer wieder einmal vor besonderen Herausforderungen. Dies begann beispielsweise mit der wiederkehrenden Buchung einer Unterkunft. Diese habe ich normalerweise mindestens einen Monat im Voraus gebucht und dies hat dann immer reibungslos funktioniert. Mit der Zeit wurde ich zuletzt etwas nachlässig und verpasste den einen oder anderen Termin und musste dann feststellen, dass die Unterkünfte im letzten Semester aufgrund einer Messe beinahe ausgebucht waren. Doch

nach einem Rundruf an alle Kollegen und Professoren hat sich in der letzten Minute auch dieses Problem erledigt.

Die Anreisetickets für Flug und Zug habe ich immer einen Monat im Voraus gebucht, da ich sonst insbesondere für den Flug das Doppelte hätte bezahlen müssen. Keine Planung kann aber perfekt genug sein. Aus eigener leidvoller Erfahrung kann ich sagen, dass es sehr sinnvoll ist, sich vor der Anreise Gedanken über eventuelle Streiks bei den öffentlichen Verkehrsmitteln zu machen.

Eine weitere Herausforderung war die Sprache. Deutsch ist nicht meine Muttersprache. Ich habe mir meine Kenntnisse in der Schule mühsam erwerben müssen. Im Bewerbungsgespräch wurde mir zwar zugesichert, dass meine Deutschkenntnisse absolut ausreichend seien (*Anm. d. Red.: Dies ist auch so; vgl. Artikel*). Manchmal kam es mir aber dann schon so vor, als ob ich von einer Sache spreche und die anderen von etwas ganz anderem. Im Großen und Ganzen haben wir uns aber sehr gut verständigen können. Die Teilnahme am MBA-Programm hat meine Sprachkompetenz auf jeden Fall gefördert und auch dies allein war schon ein Gewinn für mich.

Wirklich problematisch war die Literaturrecherche für Hausarbeiten oder

die Masterarbeit. Aufgrund der Distanz zwischen meinem Wohnort (Ploiești, Rumänien) zu deutschen Bibliotheken war der Zugriff auf relevante und geeignete Quellen sehr schwierig. Ich konnte eben nicht einfach einmal abends noch schnell zu einer guten Hochschulbibliothek gehen. Die Verfügbarkeit einiger durch die Universität zum Download angebotener E-Books war für meine Anforderungen nicht ausreichend. Ich fürchte, dass sich dieser Nachteil negativ auf meine Durchschnittsnote ausgewirkt hat.

Insgesamt kann ich aber festhalten, dass ich durch den MBA Business Integration ein weitaus größeres Verständnis über die Abläufe in und zwischen Unternehmen erhalten habe. Ich habe gelernt, Arbeitsabläufe „über den Tellerrand“ hinaus zu betrachten, zu analysieren und zu verbessern. Auf jeden Fall hoffe ich, dass diese Fähigkeiten, die ich durch den MBA erworben habe, zukünftig auch von meinem Arbeitgeber ausgeschöpft werden.

Besonders gut fand ich das Programm an sich, die Organisation, den Umgang der Professoren mit den Teilnehmern und das allgemeine Klima. Der praktische Teil des Lehrgangs war sehr hilfreich und produktiv. Das hatte ich ja auch erwartet und das hilft mir auch in meiner beruflichen Laufbahn am meisten.

eProcurement-Systeme für privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Organisationen

von Dr. Christian Schneider und Dipl.-Kfm. Falco Winschel

Warum eProcurement?

Senkung von Beschaffungskosten, Transparenz des Einkaufsverhaltens, Automatisierung von Abläufen sowie die Integration von Prozessen über Systemgrenzen hinweg – zahlreiche Hoffnungen werden in Unternehmen und der öffentlichen Hand mit dem Thema eProcurement verbunden. Grundlage für diese Erwartungshaltung ist der Einsatz von elektronischen Systemen – regelmäßig unter Nutzung des Internets – zur Durchführung von

Dr. Christian Schneider,
Vorstand
SYSTEMIS AG,
Würzburg



Beschaffungsvorgängen für Güter und Dienstleistungen.

Dipl.-Kfm. Falco Winschel,
Projektleiter
SYSTEMIS AG,
Würzburg



Schenkt man Fachbüchern aus der „Blütezeit des eBusiness“ Glauben, so

sind Einsparungen von bis zu 80% durch konsequenten Einsatz von eProcurement erzielbar. Gut zehn Jahre später und mit etwas Abstand betrachtet, hat sich diese sehr ambitionierte Zielsetzung als nicht haltbar erwiesen. Je nach Ausgangslage sind vermutlich Einsparungen zwischen 15% und 30% realistisch und realisierbar. Jedoch sind z. B. „nur 15%“ der Beschaffungsausgaben des Freistaats Bayern oder von Audi eine interessante Summe! Hält man sich zudem noch vor Augen, dass diese Einsparungen nach Amortisation der Anfangsinvestitionen und nach Deckung der laufenden Kosten für eine Organisation nichts anderes als eine Erhöhung der verfügbaren Mittel bzw. des Gewinns bedeuten, so scheint der NICHT-Einsatz von eProcurement-Systemen eine unverantwortliche Verschwendung zu sein.

Einordnung in das Gesamtszenario der öffentlichen Beschaffung

Die elektronische Unterstützung der Beschaffung im Rahmen von eProcurement-Initiativen erfolgt bei öffentlichen Auftraggebern regelmäßig im Bereich der elektronischen Vergabe. Alleine hier werden die möglichen Einsparungen von einigen Autoren auf gegenwärtig 1 Milliarde Euro beziffert – wegen des zunehmenden Beschaffungsvolumens mit steigender Tendenz. Durchgängiges eProcurement in der öffentlichen Verwaltung ist jedoch mehr als nur elektronische Vergabe.

In einem ganzheitlichen Beschaffungsszenario stehen die eher strategisch ausgerichteten Vergabeprozesse in enger Bindung zu den operativen Einkaufsprozessen. Regelmäßig mündet

ein Vergabeprozess in einen Rahmenvertrag, der angeschlossenen Abteilungen einer Organisation als Grundlage für Abrufe z. B. von Büromaterial dient. Dabei ist es keineswegs nur die Redzierung der Einstandspreise, welche sich durch Bündelungseffekte erzielen lassen (denn an dieser Preisschraube lässt sich nicht beliebig oft drehen). Es ist vielmehr die dramatische Senkung der Prozesslaufzeiten und damit der Prozesskosten für die Durchführung der Abrufe und des sich gegebenenfalls anschließenden Genehmigungsverfahrens.

Zentral vs. Dezentral

Wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen so sind auch in öffentlichen Verwaltungen unterschiedliche Klassifizierungen von operativen Einkaufsprozessen denkbar. Grundlegende Bedeutung hat jedoch die Unterteilung in zentralen oder dezentralen Einkauf.

In der reinen Theorie ordnet der dezentrale Ansatz Kompetenzen für die Bestellung denjenigen Personen zu, bei denen der Bedarf anfällt. Benötigt also ein Mitarbeiter einen Bleistift, Papier oder einen neuen Toner, löst dieser Mitarbeiter einen Bedarf aus und kann – bei Einhaltung vorgegebener Kriterien unmittelbar – eine Bestellung beim Lieferanten erzeugen.

Kriterien für eine direkte Bestellung können sein, dass der Abruf aus einem Rahmenvertrag erfolgt oder unterhalb einer bestimmten Wertgrenze liegt. Ein großer Vorteil des dezentralen Modells ist, dass durch die unmittelbare Bestellung nur geringe Prozesskosten anfallen. Der Bedarfsmelder muss

keine langwierige Genehmigung abwarten, sondern kann das gewünschte Produkt sehr schnell erhalten. Als Nachteil ist aufzuführen, dass bei dezentralen Einkaufsprozessen nur eine Teilsicht der beteiligten Personen auf die Einkaufsprozesse zustande kommen kann, da der Fokus auf einzelnen Einkaufsentscheidungen liegt.

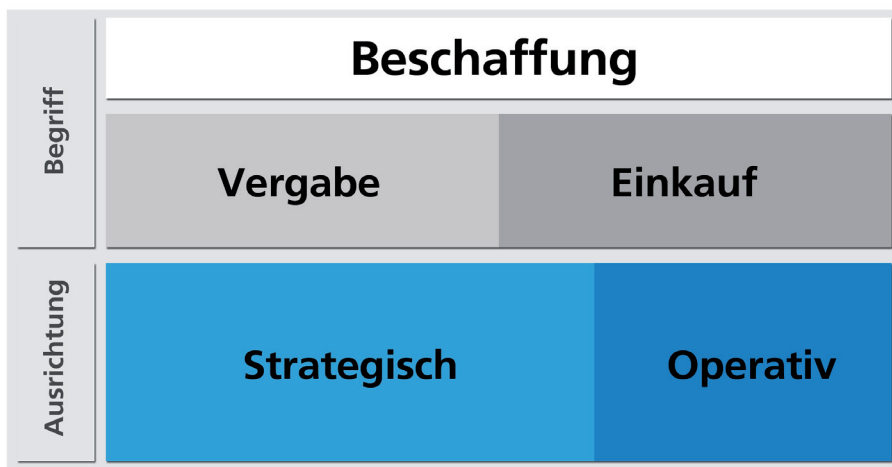
Das andere Extrem – der zentrale Einkauf – hebt diese Schwächen auf. Der Möglichkeit zur Bündelung von Einkaufsprozessen, einer Gesamtsicht auf diese sowie die Unterstützung strategischer Einkaufsentscheidungen stehen jedoch teilweise lange und unflexible Prozessmodelle und bedarfsferne Entscheidungen gegenüber.

Stärken vereinen und nutzen

Der Einsatz eines modernen eProcurement-Systems kann die Stärken dieser beiden Ansätze vereinen – ohne zwangsläufig auch die Nachteile in sich zu tragen. Operative Einkaufsprozesse können schlank und flexibel sein und dennoch eine Gesamtsicht auf das Einkaufsverhalten des Unternehmens oder der Verwaltung erlauben. Diese unterstützt zum einen strategische Einkaufsentscheidungen (z. B. die Anbahnung von Rahmenverträgen). Zum anderen ist durch den Einsatz eines IT-Systems die automatisierte Bedarfsbündelung möglich, was letztlich dem Käufer und mittelbar dem Handelspartner – durch gestiegene Lieferkontingente – zu Gute kommen kann.

In der Praxis kann dezentrale elektronische Beschaffung jedoch auch bedeuten, dass es in einzelnen Fachabteilungen nur eine Person gibt, welche als Nutzer des elektronischen Beschaffungssystems agiert. Diese Person selbst bekommt Bedarfsmeldungen von den eigentlichen Bedarfsmeldern per Telefon, Fax, eMail oder per Zuruf genannt und überträgt diese dann ins Einkaufssystem. Dass es auf diese Weise zu Fehlern kommen muss, ist nahezu unausweichlich – mit der Folge, dass alle Beteiligten mit dem Ergebnis unzufrieden sind. Daher sollten möglichst viele Bedarfsträger einen direkten Zugang zum eProcurement-System erhalten.

Die Praxis zeigt leider auch, dass gerade in dezentralen Szenarien, in wel-



Abgrenzung Beschaffung – Vergabe – Einkauf

chen die Masse der Bedarfsmelder ein System auch direkt nutzen soll, sich oftmals sehr fein ausdifferenzierte Genehmigungsprozesse anschließen. Diese beruhen allerdings oft auf vermeintlich organisatorischen Besonderheiten einer Institution und nicht auf fachlichen Notwendigkeiten. Einsparpotentiale bleiben so ungenutzt. Eine Lösung dieses Problems liegt zwar außerhalb des direkten Einflusses eines eProcurement-Projektes, jedoch kann im Vorfeld der Implementierung häufig ein Test- oder Prototyp-Bereich gefunden werden, der mit schlanken Prozessen und somit deutlichen Einsparungen gute Argumente für eine folgende Prozessvereinfachung der Gesamteinstitution liefert.

Kosten

Die Frage nach den Kosten für ein eProcurement-System ist nur mit einem klaren „es kommt darauf an“ zu beantworten! Die Einführung eines leistungsfähigen Systems ist je nach Funktionsumfang und Konfiguration aber bereits ab 25.000 € realisierbar.

Um die Einführungskosten überschaubar zu halten und die positiven Effekte einer Einführung schnell zu realisieren, sollten folgende Rahmenbedingungen beachtet werden:

- Die Einführung findet zuerst im Rahmen einer Pilotierung nur in ausgewählten Bereichen statt.
- Es erfolgen keine Änderungen bestehender (Einkaufs-)Prozesse parallel zur Einführung des Systems.
- Es werden hauptsächlich Standard-Kataloge im System abgebildet.

Erfahrungsgemäß lassen sich auf diese Weise bereits Einsparungen von 5% der operativen Einkaufskosten erzielen. Der schnelle Start, mit einem einfachen Modell wird so zum Grundstein für den folgenden Ausbau des Systems und damit die kontinuierliche Ausweitung der Einsparmöglichkeiten:

- Reduzierte Einstandspreise: Für wiederkehrende Bedarfe werden Ausschreibungen durchgeführt bzw. Rahmenverträge zur Verfügung gestellt.
- Vereinfachung der Bestell- und Genehmigungsprozesse: Hier verbirgt sich enormes Einsparpotential,

welches sich durch Automatisierung, Reduzierung von Laufzeiten und Budgetverteilung mit nur noch zyklischer Verbrauchskontrolle unbürokratisch realisieren lässt. Das bereits produktive System sammelt dabei fortlaufend Daten, welche zur Analyse des Verbrauchs herangezogen werden können.

- Integration in ein ERP-System: Der Zugriff auf konsistente Daten im Bereich Bestellwesen und Finanzbuchhaltung erleichtert die Durchführung von Budgetprüfungen und die Übertragung von Bestelldatensätzen sowie Stornierungen. Dadurch erhöht sich auch die Revisionssicherheit der Gesamtlösung und der Folgeaufwand in der Buchhaltung wird reduziert.

Erfolgsfaktoren

Den wichtigsten Beitrag zum Erfolg eines eProcurement-Projektes liefert jedoch nicht die eingesetzte Software, sondern es sind die Menschen, welche tagtäglich mit der Lösung arbeiten. Dieser Umstand muss in jeder Phase des Projekts, von Auswahl des Implementierungspartners bis zur Nachbetreuung im Produktivbetrieb, berücksichtigt werden. Es ist für das Projektteam von entscheidender Bedeutung, möglichst von Beginn an mit für Veränderungen aufgeschlossenen Fachabteilungen zusammenzuarbeiten, so dass bereits früh Multiplikatoren aus den Reihen der Anwender gewonnen werden. Schulungen und Workshop, also die aktive Einbeziehung ausgewählter Mitarbeiter in Fragen der Nutzung und Ausgestaltung des Systemverhaltens trägt dazu bei, dass das neue Verfahren als ein Schritt nach vorn anerkannt wird.

Natürlich kann auch ein gutes Team funktionale Beschränkungen, die an einer nicht adäquaten eProcurement-Software liegen, nicht kompensieren. Daher sollten bei der Auswahl der Software folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Die Einführung darf nicht zwangsläufig mit hohen Aufwänden für die Durchführung einer Ist-Analyse des Einkaufsverhaltens verbunden sein. Vielmehr muss ein direkter Start mit Standardprozessen und Standardformularen möglich sein.

- Eine einfache Anpassung des Layouts wird zur Erhöhung der Akzeptanz innerhalb einer Institution führen („unsere Einkaufslösung“).

- Bereits verfügbare Kataloginhalte und die zugehörigen Stammdaten sollen unkompliziert eingebunden werden („diese Produkte des Lieferanten kenne ich“).

- Sofern eine individuelle Prozessmodellierung notwendig ist, kann eine rudimentäre Abbildung der Ist-Situation zunächst zielführender sein als eine langwierige Abstimmung neuer, optimierter Prozessmodelle. Dies setzt jedoch eine hohe Flexibilität der genutzten Softwarelösung voraus, um spätere Anpassungen im laufenden Betrieb mit überschaubaren Folgekosten integrieren zu können.

- Das Katalogsystem muss in der Lage sein, als Multi-Lieferanten-Katalog mit unterschiedlichsten Katalogtypen und -formaten umzugehen. Neben etablierten Import-Standards (z. B. BMEcat) ist die Möglichkeit, Kataloginhalte über CSV-Dateien einzulesen zur Integration kleinerer, ortsansässiger Lieferanten vorteilhaft. Auch die Integration externer Kataloge über eine OCI-Schnittstelle sollte zum Standard gehören und ohne aufwendiges Customizing nutzbar sein.

- Im Sinne eines flexiblen und anpassbaren Betriebsmodells muss der Eigenbetrieb der Lösung ebenso möglich sein wie deren Betrieb als Software-as-a-Service. Besonders im Service- oder ASP-Modell muss die Möglichkeit zur Anbindung angrenzender Fachverfahren wie auch die sichere Datenübertragung über das Internet gewährleistet sein.

Letztlich stellt die Entscheidung für ein eProcurement-System eine strategische Investition dar, die durch einen schnellen, unkomplizierten Start die zeitnahe Erst-Realisierung von Einsparungen ermöglicht. Gleichzeitig ist damit der Grundstein gelegt, um in Zukunft durch den organisationsweiten Roll-Out der Lösung eine weiterführende Verbesserung nicht nur des operativen Einkaufs durchzuführen und somit nachhaltige Kosteneinsparungen zu erzielen.