

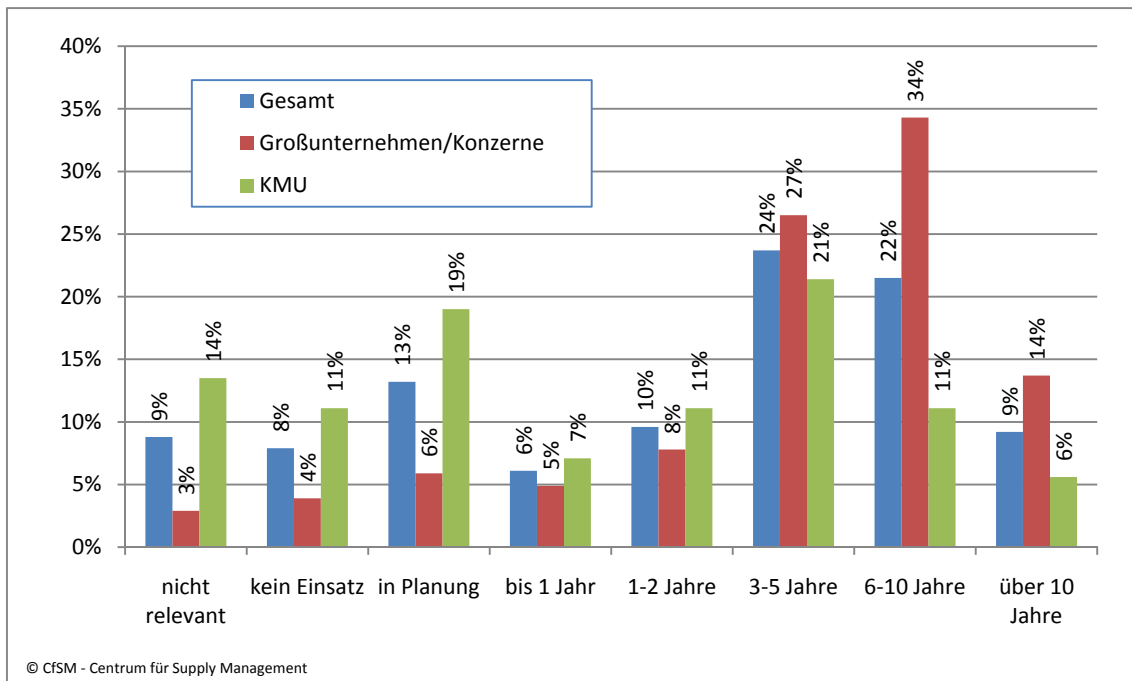
## E-Kataloge: Die meisten verschenken noch viel Potenzial !

Seit über zehn Jahren werden nun katalogbasierte Systeme in der Beschaffung genutzt. Genug Zeit, um die damit verbundenen Potenziale zu heben – sollte man denken. Wer auf die Fakten schaut, muss allerdings anderes zur Kenntnis nehmen: Es wird noch ein erheblicher Teil des Potenzials verschenkt.

Elektronische Kataloge waren die ersten Lösungen im Bereich der elektronischen Beschaffung, die in der Breite diskutiert und eingeführt wurden. Der überwiegende Teil der Unternehmen nutzt diese Systeme min-

destens schon drei Jahre, fast jedes zehnte schon über 10 Jahre. Allerdings: Jedes dritte KMU, das Kataloge für sich als relevantes Hilfsmittel erachtet, nutzt diese noch nicht!

Die Ergebnisse basieren auf der Studie „Elektronische Beschaffung 2011“. Die Befragung wird seit 2006 von den Autoren jährlich für den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik durchgeführt und ausgewertet. Weitere Informationen: <http://www.c fsm.de>

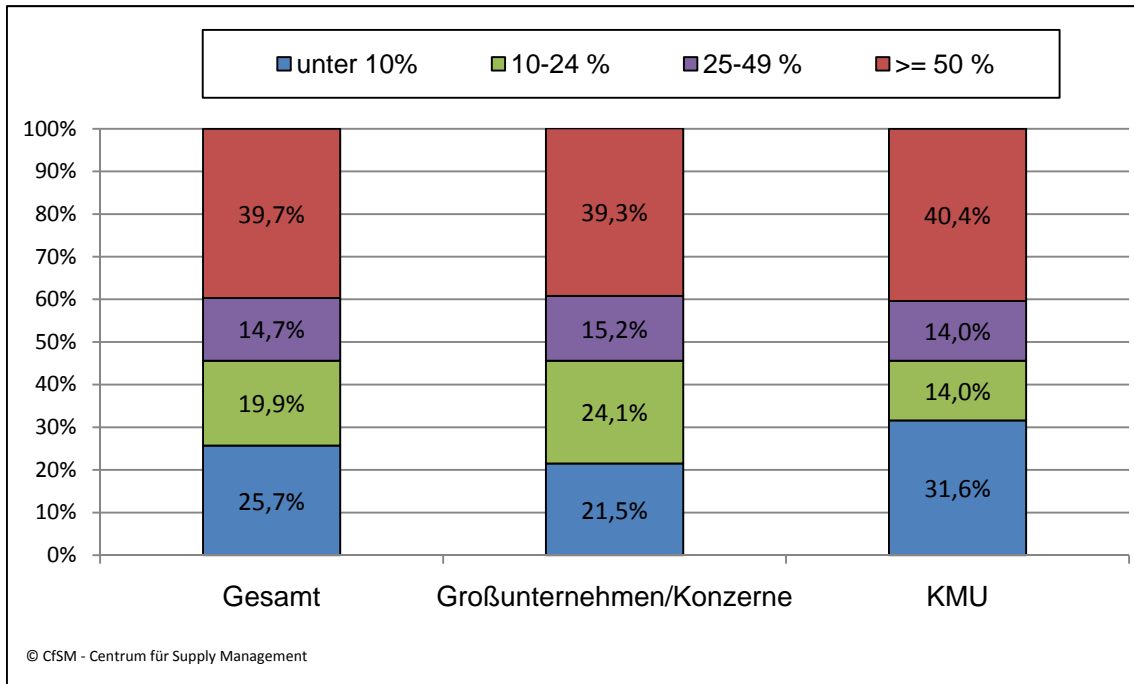


Nutzungsdauer katalogbasierter Beschaffungssysteme

Von „alles im Griff“ kann also nicht unbedingt die Rede sein. Wirklich extrem wird es, wenn man auf die Nutzungsintensität schaut. Hier haben nur knapp 40 % der Unternehmen, die Kataloge nutzen, mindestens

die Hälfte des katalogfähigen Beschaffungsvolumens eingebunden. Von einer vollumfänglichen Auslastung der Systeme sind somit noch viele – teilweise sehr weit – entfernt.

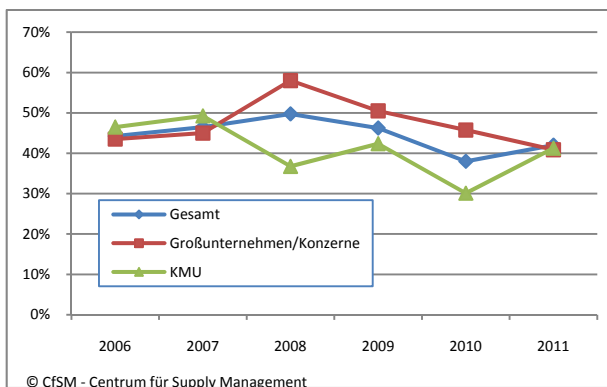
## E-Kataloge: Die meisten verschenken noch viel Potenzial !



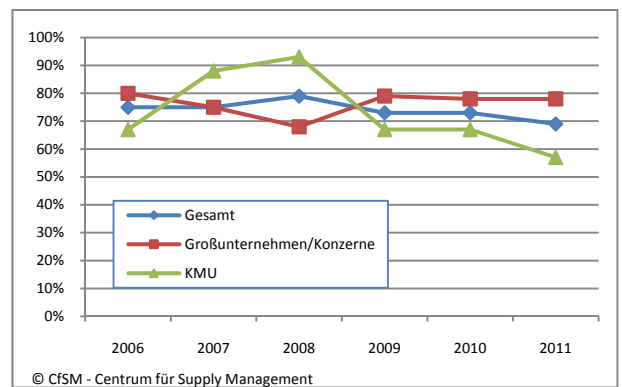
Quote des eingebundenen katalogfähigen Beschaffungsvolumens

Betrachtet man zudem die Entwicklung der durchschnittlichen Nutzungsintensität der letzten Jahre, stellt man fest, dass diese zwischen 40 % und 50 %

verharrt, obwohl jedes Jahr circa drei Viertel der Unternehmen von einer weiteren Steigerung des eingebundenen Beschaffungsvolumens ausgehen.



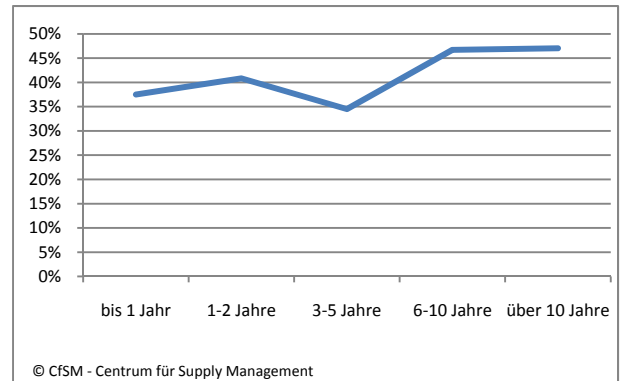
Durchschnittliche Nutzungsintensität bezogen auf das katalogfähige Beschaffungsvolumen



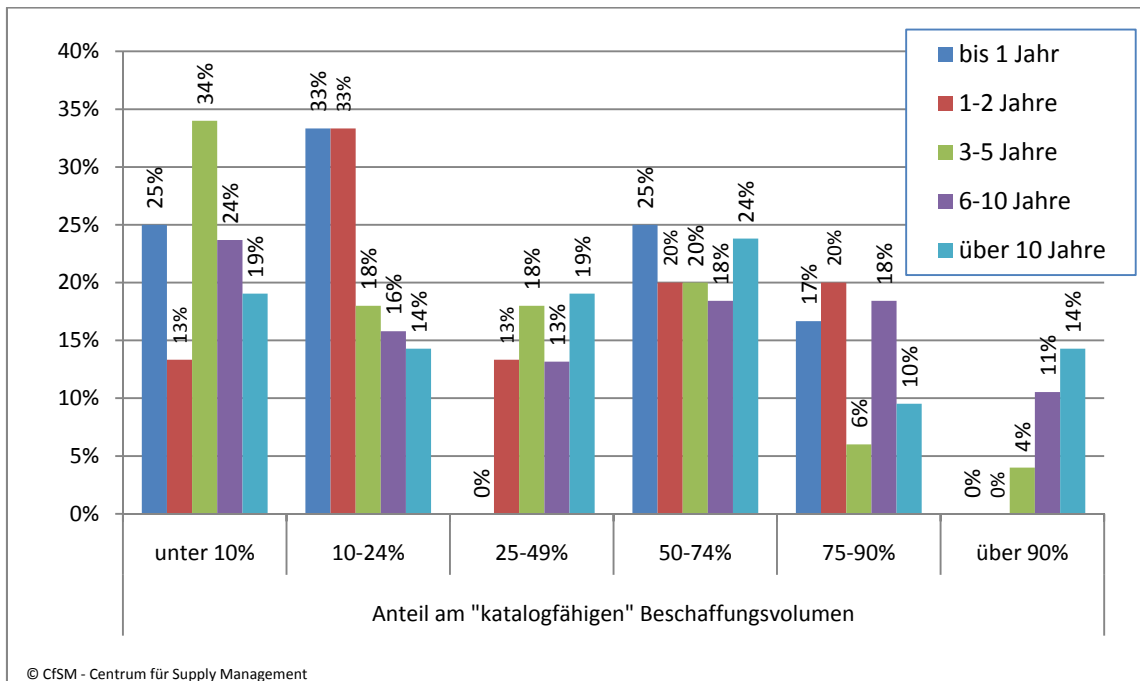
Anteil der Unternehmen, die die Nutzungsintensität steigern wollen

## E-Kataloge: Die meisten verschenken noch viel Potenzial !

Nun führen jedes Jahr neue Unternehmen Systeme ein, was natürlich ein Grund dafür sein könnte, dass die durchschnittlichen Nutzungsquoten nicht steigen. Bei der Betrachtung der Nutzungsintensität in Abhängigkeit der Nutzungsdauer fällt zwar eine gewisse Korrelation auf, dennoch liegen Unternehmen selbst bei 10-jähriger Nutzung im Durchschnitt noch unter 50 % des katalogfähigen Volumens. Nach einem Jahr erreichen die Unternehmen eine durchschnittliche Nutzungsintensität von 38 %, somit bringt die längere Erfahrung im Mittel nur eine um 1 % höhere Intensität pro Jahr.



**Durchschnittliche Nutzungsintensität in Abhängigkeit der Nutzungsdauer**



**Verteilung der Nutzungsintensität entsprechend der Nutzungsdauer**

## E-Kataloge: Die meisten verschenken noch viel Potenzial !

### ROI-Kalkulationen können nicht eintreffen

In der Konsequenz muss davon ausgegangen werden, dass in einer Reihe von Unternehmen ROI-Betrachtungen angestellt wurden, die sich bis heute nicht bewahrheitet haben. Vereinfacht ausgedrückt: Wenn

nur 50 % des erwartenden Nutzenpotenzials erreicht wurde, ist der „Return“ nur halb so groß. Hier stellen sich zwei konkurrierende Fragen:

- 1) Wurde das Potenzial in den Unternehmen richtig ermittelt?
- 2) Wie kann das fehlende Potenzial erschlossen werden?

### 1) Potenzial: Was ist alles „katalogfähig“?

Grundsätzlich ist zu hinterfragen, inwieweit Unternehmen die Höhe des tatsächlichen Potenzials exakt abschätzen können. Neben fehlendem, belastbarem Datenmaterial ist dabei häufig zu beobachten, dass dieser grundlegenden Analyse zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Eine grobe Einordnung ermöglichen dabei zunächst die folgenden drei Kriterien:

- Kein „direktes“ Gut

Ob ein Produkt oder eine Dienstleistung direkt in den Kernprozess des Unternehmens eingeht (Produktion, Leistungserstellung bzw. Handel), ist meist eindeutig klärbar. Prädestiniert für Katalogsysteme sind Güter, deren Bedarfszeitpunkt nicht oder nur grob planbar ist und die nicht bestandsgeführt sind. In der Praxis verschwimmen jedoch diese Grenzen oft. Zum einen sind Planungssysteme nicht oder nur rudimentär miteinander gekoppelt, so dass es mitunter effizienter ist, auch direkte Güter über solche Systeme „abzurufen“. Hierbei muss sich jedoch vergegenwärtigt werden, dass es sich nur um einen „work around“ handelt. Zum anderen werden Materialien u. U. bestandsgeführt, da die Wiederbeschaffungszeit zu lang bzw. der Wiederbeschaffungsvorgang im Einzelfall zu aufwendig ist. Genau hier setzen jedoch Katalogsysteme

an, so dass die Bestandsführung von Materialien vor der neuen Situation zu hinterfragen ist.

- Beschreibbarkeit

Für die Abwicklung über ein Workflow-optimierendes System sind nicht nur Güter geeignet, die sich durch Attribute eindeutig beschreiben lassen. Durch Konfiguratoren oder standardisierte Anfrageprozesse lassen sich durchaus komplexere Produkte oder Dienstleistungen mit einbinden. Somit ist die Beschreibbarkeit in Zusammenhang mit Wirtschaftlichkeitsaspekten zu sehen, d. h., der Aufwand zur Standardisierung und zur technischen Umsetzung muss mit den erhofften Einsparungen korrespondieren. Verkennen darf man hier jedoch nicht, dass der technologische Fortschritt den Aufwand immer weiter sinken lässt, so dass regelmäßig überprüft werden sollte, was aktuell sinnvoll umsetzbar ist.

- Wirtschaftliche Transaktionshäufigkeit

Häufig werden hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit von katalogbasierten Lösungen pauschale Annahmen, insbesondere hinsichtlich der potenziellen Transaktionshäufigkeit, getroffen. Vernachlässigt wird dabei nicht selten, dass mit jedem zusätzlichen Katalog (und

## E-Kataloge: Die meisten verschenken noch viel Potenzial !

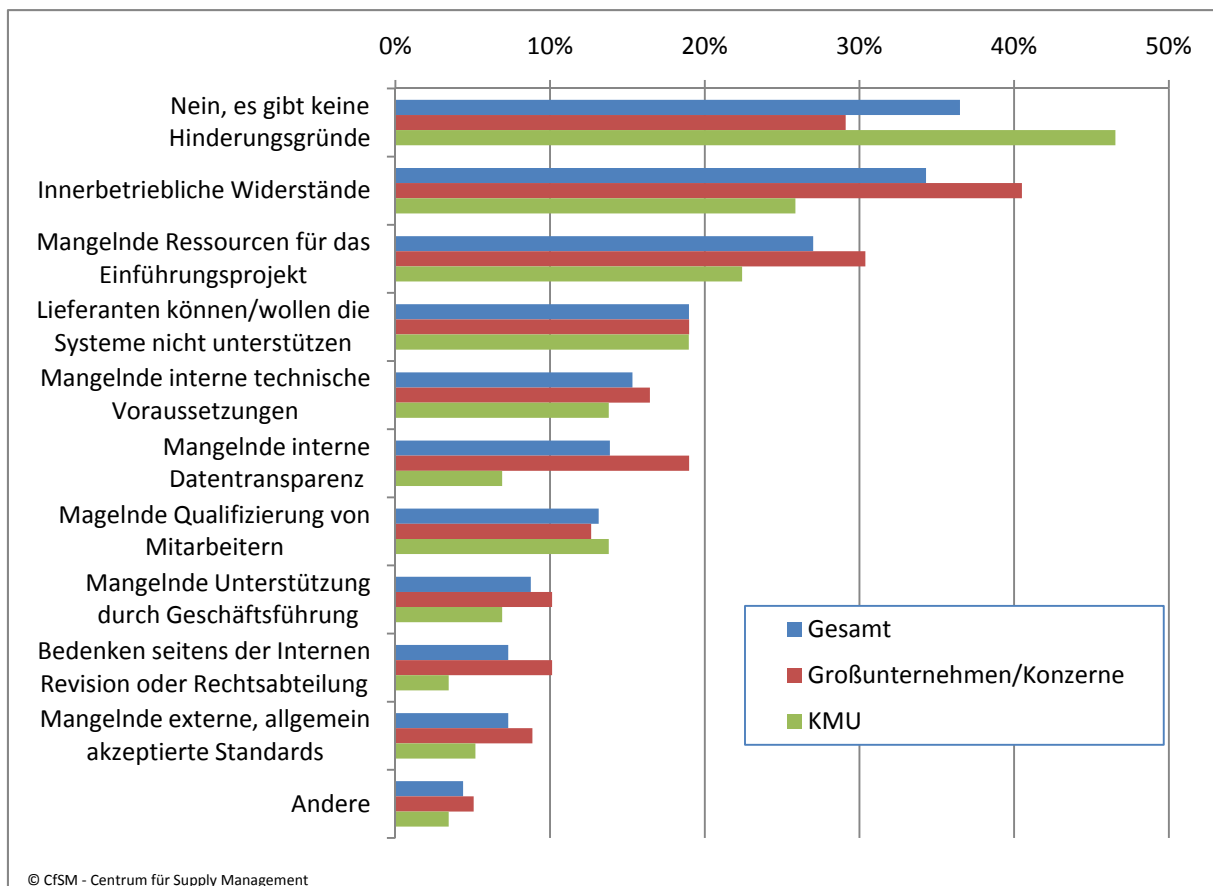
damit ggf. der Einbindung eines weiteren Lieferanten) und jedem zusätzlichen Systemnutzer Aufwand entsteht, der unabhängig davon ist, wie viele Transaktionen mit bzw. von diesen abgewickelt werden. Somit erreicht man im Projekt nach den ersten Erfolgen schnell eine „Grenze der Wirtschaftlichkeit“, ab der, isoliert auf das entsprechende Sortiment bezogen, die Einführung eines Katalogs unwirtschaftlich ist, da zu

wenige Transaktionen darüber generiert oder zu viele zusätzliche Nutzer angebunden werden müssen. Ab diesem Punkt schmälert ein zusätzlicher Katalog den messbaren ROI. Dass diese Kataloganbindung aus anderen Gründen (z. B. Compliance oder „Vollangebot“ für Nutzer) sinnvoll und notwendig ist, muss auch in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Eingang finden und im Unternehmen akzeptiert werden.

### 2) Wie kann das fehlende Potenzial erschlossen werden?

Allerdings ist davon auszugehen, dass die geringe Nutzungsintensität nicht durch falsche Berechnungen, sondern in der Tat durch mangelnde Ausschöpfung der Potenziale determiniert wird. Als Haupthinderungsgründe für den Rollout führt mehr als jedes

dritte Unternehmen innerbetriebliche Widerstände und mehr als jedes vierte Unternehmen mangelnde Ressourcen für die Einführung an – beides Ursachen, die als behebbare anzusehen sind und aus einem unzureichenden „Change Management“ resultieren.



Faktor „Change Management“ wird unterschätzt

## E-Kataloge: Die meisten verschenken noch viel Potenzial !

Auch wenn der Begriff „Change Management“ heutzutage oftmals überstrapaziert zu werden scheint: Kaum ein zweites „Einkaufsprojekt“ betrifft so viele Fachabteilungen im Unternehmen wie die Einführung eines

- **Zielsetzung**

Häufig wird bei katalogbasierten Systemen der Effizienzgedanke, d. h. die Einsparung von Arbeitszeit durch Automatisierung und eventuelle Kosteneffekte durch Bedarfsbündelung in den Vordergrund gestellt. Dass es auch weitere „Nebeneffekte“ wie Transparenz und regelkonforme Prozesse gibt, wird meist nur nebenbei erwähnt. In der Umsetzung tritt dann die oben genannte „Effizienzfalle“ auf, d. h., durch die

- **Involvierung der Stakeholder**

Dem Projektmanagement unter Einbezug der betroffenen Fachabteilungen ist hohe Aufmerksamkeit zu schenken, um die u. U. divergierenden Interessenslagen zu konsolidieren. Die Summe der (gefühlten) Abteilungsoptima ergibt in der Regel nicht das Unternehmensoptimum und so kommt schnell der Eindruck auf: „Der Einkauf will nur seine Arbeit verlagern!“ Nur ein simples Beispiel: Wenn bisher ein Besteller seine Kostenstelle auf der Materialanforderung nicht angab und dies nun im elektronischen Pro-

- **Konzept und Ressourcen**

Dass ein Fachkonzept benötigt wird, die Einbindung in die IT-Landschaft geklärt werden muss usw. ist in der Regel allen Verantwortlichen bewusst. Häufig genug überwiegt aber diese technische Seite – vernachlässigt wird, dass das System von Menschen bedient wird. Besonderes Augenmerk muss daher darauf gelegt werden, dass sich die Nutzer nicht als „Versuchskaninchen“ sehen. Auch steht in den Projekten meist die technische Funktionsfähigkeit im Fokus. Es muss jedoch ebenso darauf geachtet werden, wie viele

katalogbasierten Bestellsystems. Einige ausgewählte Sachverhalte, die hier zu beachten sind, sollen nachfolgend angerissen werden.

Einbindung weiterer Kataloge sinkt der ROI. Somit muss im Vorfeld geklärt werden, ob ein Projekt rein auf die Effizienz abstellen soll (und dann die relevanten Sortimente von vornherein unter Wirtschaftlichkeitsaspekten eingegrenzt werden) oder die Effekte einer vollumfänglichen Nutzung im Vordergrund stehen, die sich jedoch meist nicht exakt monetär bewerten lassen.

zess tun muss, dann ist es für ihn Mehrarbeit. Hier muss Transparenz geschaffen werden, dass sein bisheriges Vorgehen an anderer Stelle im Unternehmen Mehraufwand verursachte und ineffizient im Sinne des Gesamtunternehmens war. Oftmals sind z. B. in den Fachabteilungen auch Genehmigungsprozesse zu überprüfen und zu vereinheitlichen oder Konzepte, wie der Verzicht auf eine manuelle Wareneingangsbestätigung, intensiv zu diskutieren – diese Vorlaufzeiten dürfen nicht unterschätzt werden.

verschiedene Systeme bzw. Anforderungswege der Besteller bedienen muss. Es sollte daher Augenmerk darauf gelegt werden, dass den eingebundenen Abteilungen mit dem Start möglichst ein angemessener Teil ihres Bedarfs zur Verfügung steht. Ebenso muss ein entsprechendes Schulungs- und Betreuungskonzept vorgesehen werden. Rückfragen und Probleme wird es geben – hier bedarf es einer Anlaufstelle für die Nutzer, die diese zeitnah klärt. In der Regel ist dies nichts, was im Einkauf mal eben

## E-Kataloge: Die meisten verschenken noch viel Potenzial !

nebenbei mit erledigt werden kann. Ebenso ist die Anzahl der Nutzer richtig zu wählen. Theoretisch lässt sich jeder Beschäftigte im Unternehmen anbinden, damit steigt aber auch die Anzahl der Rückfragen und Probleme (überproportional) an. Mit dem Paradebeispiel Büroartikelkatalog zu starten, ist meist verführe-

- **Konsequenter Rollout**

Erste Erfolge sind schnell erzielt, das System läuft. Schnell rücken andere Themen in den Fokus. Hier liegt ein Kardinalfehler, das Projekt mit dem „Go-Live“ als (fast) abgeschlossen zu betrachten. Nach und nach trifft man auf Sortimente, die hart erarbeitet werden müssen, da auf Bedarfsseite keine Standardisierung möglich scheint, der Lieferant aktuell keinen Kataloge bereit stellen kann usw. Hier müssen zum einen entsprechende Ressourcen im Einkauf zur Verfügung stehen, zum anderen muss eine permanente Fortschrittskontrolle erfolgen. Nicht verkannt werden darf zudem: Ein Lieferantenwechsel besteht nicht nur aus der Aushandlung eines neuen Rahmenvertrags. Das Einbinden und die Kontrolle des Katalogs oder die

- **Umgang mit Nutzerproblemen**

Oftmals werden negative Nutzerberichte mit „Änderungsunwilligkeit“ abgetan. Egal, ob berechtigt oder unberechtigt, wichtig ist, diesen Dingen nachzugehen. Zum einen ist (faktenbasierte) Überzeugungsarbeit zu leisten, zum anderen aber auch Ursachenforschung zu betreiben. So können immer wieder technische Probleme auftreten, wenn z. B. ein Virens scanner das Laden eines Katalogs in einem kleineren Standort massiv verzögert. Auch muss hinterfragt werden, ob die

risch, da anscheinend unproblematisch. Allerdings erhält man auf diese Weise gleich zu Beginn eine große Anzahl Nutzer bzw. Abteilungen (mit dem entsprechenden Betreuungsaufwand), deckt jedoch meist nur ein kleines Sortiment der Fachabteilungen ab.

Klärung der Schnittstellen zur Weiterleitung der Bestellungen können sich als wahre Zeitfresser entpuppen.

Und selbst wenn das Angebot steht: Ebenso muss die Nutzungsquote im Unternehmen gemessen und durch „Lobby“-Arbeit die Akzeptanz im Unternehmen gezielt gesteigert werden. Eine übertriebene Systemgläubigkeit nach dem Motto „Wenn die Nutzer merken, wie einfach das ist, wird es zum Selbstläufer!“ ist hier meist fehl am Platz. Wichtig ist es, Anspruch und Wirklichkeit zu trennen. Auch wenn die Einfachheit eines endkundenorientierten Online-Shops das Ziel ist, werden sich vermutlich innerbetriebliche Vorgänge nie in dieser Einfachheit abbilden lassen.

Katalogsuchen sowie die Zusammenstellung und Auslösung der Bestellung wirklich intuitiv bedienbar sind. Besteller nutzen das System mitunter sporadisch – dies ist nicht zu vergleichen mit der Routine, die man im Einkauf beim Umgang mit diesen Prozessen hat. Vor diesem Hintergrund sollte es auch selbstverständlich sein, regelmäßig Verbesserungsvorschläge der Fachabteilungen einzuholen und umzusetzen.

## E-Kataloge: Die meisten verschenken noch viel Potenzial !

### Fazit

Obwohl katalogbasierte Systeme mittlerweile als Standardtools angesehen werden, kann die vollumfängliche Nutzung keinesfalls als selbstverständlich beobachtet werden. Wichtig ist, zunächst die Erwartungshaltung an das System richtig zu definieren. Nur die Prozesseffizienz im Blick zu haben, ist dabei deutlich zu kurz gesprungen und führt im Rollout in der Regel zu Problemen, den erhofften ROI zu generieren. Ebenso sollte man die Voranalysen fundiert durchführen: Der Nutzen lässt sich genauso wenig einfach aus der Anzahl der Bestellungen multipliziert mit der Prozesszeiteinsparung ermitteln, wie der Aufwand nur in der Anschaffung oder Miete und dem Betrieb einer Software liegt.

Im Blick haben muss man auch, dass es sich nicht nur um ein Prozess- und IT-Thema handelt. Fragen der Materialgruppenoptimierung, -standardisierung sowie -bündelung, von Verantwortlichkeiten oder einer adäquaten Aufbauorganisation spielen eine nicht unwesentliche Rolle. Und zu guter Letzt wird ein begeisterter, kompetenter, starker E-Procurement-Leader mit Teamgeist benötigt, um die Systemnutzung auch nach dem „Go-Live“ konsequent voran zu treiben. Eine nahezu vollumfängliche Nutzung ist keine Illusion, Best Practice-Unternehmen – wenn auch wenige – haben dies bereits erfolgreich gemeistert. Ein Patentrezept gibt es jedoch nicht, hier muss jedes Unternehmen den eigenen Weg finden.

#### Kontakt:

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky / Dr. Holger Müller

CfSM – Centrum für Supply Management

E-Mail: [Boga@cfsm.de](mailto:Boga@cfsm.de) / [Holger.Mueller@cfsm.de](mailto:Holger.Mueller@cfsm.de)

WWW: [www.cfsm.de](http://www.cfsm.de)

Tel. +49 351 81066-38

Das **CfSM** steht für ergebnisorientierte Beratung im Supply Chain Management und in der Beschaffung. Wir arbeiten eng mit der wissenschaftlichen Forschung zusammen und setzen neueste Erkenntnisse in der Praxis um. Innovative Ideen in der Optimierung der Supply Chain, der Betrachtung von CO<sub>2</sub>-Emissionen in Lieferketten, beim Entwurf der Ablauf- und Aufbauorganisation bis hin zu Methoden, um die Effizienz interkultureller Beziehungen messbar steigern zu können, helfen unseren Kunden, Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Wir bieten Beratung in den Bereichen:

- Optimierung der (globalen) Supply Chain/Wertschöpfungsstruktur,
- Organisation und Führung, Einkaufsoptimierung,
- (elektronische) Beschaffungsprozesse,
- Materialgruppen- und Bestandsmanagement, Produktionsmanagement,
- Interkulturelles Management sowie
- Markteintritt in China, Indien, Osteuropa/Russland/Türkei.