



15.03.2011

Unternehmen



Johannes Ritter ist Partner bei Solution Matrix.

Fallstricke vermeiden

Kommentar von Johannes Ritter, Partner bei der Unternehmensberatung Solution Matrix, über die Vermeidung typischer Fallstricke bei der Einführung von E-Procurement

Seit zehn Jahren ist von den großartigen Möglichkeiten des E-Procurement die Rede. Das jährliche Einsparpotential in Europa könnte bei 80 bis 250 Mrd. Euro liegen und der weltweite Papierverbrauch, der zu 10 Prozent auf Rechnungen zurückgeht, wesentlich minimiert werden. Der Traum von der kompletten Umstellung auf E-Procurement ist jedoch in Europa erst zu fünf Prozent realisiert.

Die Schwerfälligkeit der Umsetzung ist damit nicht zu leugnen. Das Beispiel der Einführung elektronischer Rechnungsstellung bei einem Finanzdienstleister mit einem jährlichen Einkaufsvolumen von 1,135 Mrd. Euro bei 10 000 Lieferanten und 180.000 eingehenden Rechnungen pro Jahr zeigt typische Fallstricke auf.

Es verursacht Kosten, seine Lieferanten von einem Wechsel zu E-Invoicing zu überzeugen. Viele Lieferanten müssen sich zusätzlich auf unterschiedliche E-Invoicing-Systeme ihrer Kunden einstellen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Adaptionrate so gering ist. Es leuchtet zunächst ein, dass eine möglichst hohe Anzahl von Lieferanten, die auf E-Invoicing umsteigen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Eine für beide Seiten einfache Lösung verspricht das Angebot der Firma Tradeshift, die Rechnungen kostenlos anbietet. Das erleichtert den Einstieg der Lieferanten massiv, so dass nicht nur 4.000, sondern 7.500 auf E-

Invoicing umstellen. Daraus ergibt sich eine jährliche Gesamteinsparung von 4,03 Mio. Euro anstatt von 2,26 Mio. Euro bei proprietärem EDI.

Es ist jedoch ein Fehler anzunehmen, dass der Wechsel möglichst vieler Lieferanten den Erfolg der Implementierung garantiere. Das Ziel, alle Lieferanten umstellen zu lassen, ist nicht sinnvoll. Wichtigster Erfolgsfaktor ist nämlich die Anzahl der Rechnungen pro Lieferant. Das prognostizierte Einsparpotential von 4,03 Mio. Euro verringert sich auf 3,73 Mio. Euro, wenn ein Lieferant nur 109 Rechnungen pro Jahr stellt, erhöht sich jedoch auf 4,34 Mio. Euro, wenn der Lieferant jährlich 131 Rechnungen ausstellt. Die Anzahl der Lieferanten ist zwar nach der Zeitersparnis pro Rechnung der drittgrößte Risikofaktor, fällt jedoch mit der geänderten Spanne des Einsparpotentials von 3,87 Mio. Euro bis 4,2 Mio. Euro schon weniger ins Gewicht. Den Lieferanten den Einstieg möglichst einfach zu machen ist ein wichtiger Faktor, aber noch wichtiger ist nach der 80/20-Regel die Konzentration auf die Lieferanten mit den meisten Rechnungen – je mehr Rechnungen pro Lieferant desto besser.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Bislang konnten die Einsparpotentiale aufgrund von Compliance mit 0,2 Prozent des Einkaufsvolumens auf 2,27 Mio. Euro beziffert werden, was in den nächsten Jahren steigen wird. Die bereits jetzt bestehende Vielfalt der rechtlichen Rahmenbedingungen macht aber vor allem deutlich, dass ein externer Anbieter gegenüber einer internen Lösung eindeutig vorzuziehen ist. Der verständliche Wunsch der Unabhängigkeit kann hier zum bösen Fallstrick werden. Doch bei jeder Lösung ist es wichtig, mit den Ländern zu beginnen, in denen die meisten Rechnungen anfallen. Es ist besser, langsam die richtige Auswahl umsetzen als möglichst schnell alle an Bord bekommen zu wollen. Auch hier wird die Missachtung der 80/20-Regel zum kostenintensiven Verhängnis.

Nicht zuletzt ist die neu zu strukturierende Zusammenarbeit der Finanz- und Einkaufsabteilung ein unterschätzter Erfolgsfaktor der Umstellung auf E-Procurement. Das Einsparpotential durch die Zeitminderung pro Rechnung, das sich auf 3,44 Mio. Euro beläuft, kann ansonsten nicht realisiert werden. Hierzu sind vielfältige neue Definitionen notwendig, die den Workflow und die Verteilung von Verantwortlichkeiten betreffen. Trainings und das Werben um die Mitarbeiterakzeptanz sollte von vorne herein Teil des Implementierungsplans sein, denn ein Misserfolg an dieser Stelle kann der Idee der Einsparung völlig zuwiderlaufen. Diese Definitionen festzulegen und zu verfolgen, ist eine oft vergessene Aufgabe eines soliden Business Case.