



Mercateo Studie 2017 – in Zusammenarbeit mit der HTWK Leipzig

Indirekter Einkauf im Fokus: Zwischen Einsparpotenzial und Zukunftschancen

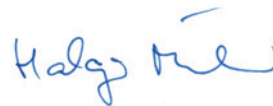
I Grußworte



Quelle: HTWK Leipzig

Mit großer Euphorie wurde vor mittlerweile 20 Jahren die Möglichkeit aufgenommen, dass die Fachabteilungen in Unternehmen mit Hilfe von elektronischen Katalogen – nahezu intuitiv – selbst in die Lage versetzt werden sollten, ihren Bedarf elektronisch zu erfassen. Etwas später kamen auch Konfiguratoren und kontrollierte Anfrageprozesse für nicht-katalogisierbare Produkte und Dienstleistungen auf. Damit war der Grundstein gelegt, den kompletten Prozess „Purchase-to-Pay“ vollständig elektronisch abzubilden. Es schien aus damaliger Sicht nur eine Frage von wenigen Jahren, bis dieses Instrument flächendeckend im Einsatz ist. Die Realität sieht anders aus – zwar hat sich die elektronische Unterstützung des Beschaffungsprozesses für den indirekten Bedarf in Großunternehmen etabliert, in vielen kleineren und mittelgroßen Unternehmen ist die Durchdringung nach wie vor nicht sehr hoch. Ein wesentlicher Grund ist darin zu sehen, dass es schwierig ist, die Wirtschaftlichkeit eines digitalen Prozesses im Unternehmen „beweisen“ zu können. Sicherlich liegen die Vorteile eines stabilen, dokumen-

tierten, kontrollierten und vor allem eines den Bedarfsträger in kürzester Zeit versorgenden Prozesses auf der Hand – zusammen genommen sind das alles schwer zu messende Größen im Sinne eines Investitionsrückflusses. Aber genau das wird oftmals in Unternehmen verlangt: es soll ein „Business Case“ gerechnet werden. Dabei fehlt es in der Regel an einer belastbaren Datengrundlage. Es muss mit unternehmensinternen Annahmen gearbeitet werden, die häufig streitbar sind: nur eine Minute mehr oder weniger in einem Prozessschritt hat, aufgrund der hohen Anzahl der Prozesse, häufig eine große Auswirkung. Hier hoffen wir den Entscheidungsträgern mit dieser Studie eine belastbare Datengrundlage auf den Weg geben zu können.



Prof. Dr. Holger Müller
Professur Supply Chain Management
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig



Uns bei Mercateo ist klar, welch großen Einfluss effiziente Prozesse auf den Erfolg im Einkauf haben. Die vorliegende Studie macht die Prozessschritte in der indirekten Beschaffung, ihre jeweiligen Prozesskosten und das damit verbundene Optimierungspotenzial im Unternehmen in bisher ungekannter Tiefe vergleichbar. Durch die Ergebnisse sehen wir uns bestätigt: Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen können durch eine verstärkt digitale Beschaffung große Potenziale abrufen. Viele Unternehmen sehen sich in der Selbsteinschätzung jedoch nur unzureichend auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet.

Aus vielen Jahren Branchenerfahrung wissen wir: Am Willen der Entscheider, Beschaffungsprozesse zu digitalisieren, mangelt es nicht. Bisher fehlen die richtigen Werkzeuge: Zu kompliziert, zu teuer, zu schwerfällig. Nach unserer Erfahrung brauchen kleine und mittelständische Unternehmen Lösungen, die ihre Form der flexiblen und leichtgewichtigen Kooperati-

on mit ihren Geschäftspartnern unterstützen. Und, wie die Studie zeigt, gelingt es selbst Großunternehmen mit ihrem digitalen Beschaffungsprozess nicht, die Maverick-Buying-Quote auf unter zehn Prozent zu reduzieren. Auch dort wird offensichtlich mehr Flexibilität und einfacherer Zugang zu indirekten Beschaffungsprozessen gebraucht. Mit unserer Vernetzungsplattform Mercateo Unite zielen wir darauf, einen digitalen Raum für flexible Kooperationen zwischen Einkauf und Handel zu schaffen. Wir sehen, wie sich immer mehr Einkäufer, Lieferanten und Hersteller über diese neutrale Infrastruktur verbinden und ihre Transaktionen digital abwickeln. Das Ziel ist, genau im Sinn dieser Studie, dass die wertschöpfenden Strukturen, die Europa stark machen, durch Digitalisierung noch stärker werden.

Die vorliegende Studie möge mit ihren Aussagen die Entscheidungsträger weiter ermutigen, die Digitalisierung in der Beschaffung als Chance für ihr Unternehmen zu nutzen.

Dr. Bernd Schönwälder
Vorstand Markt & Vertrieb
Mercateo AG

Abstract

Diese Untersuchung widmet sich einer Analyse der Einkaufsprozesse für den indirekten Bedarf in deutschen Unternehmen, um die bedeutendsten Kostentreiber und qualitative Parameter bis auf Prozessschrittebene genau zu identifizieren. Eine quantitative Studie wurde durchgeführt, in der 110 Unternehmen zu den wichtigsten Kennzahlen des indirekten Einkaufs sowie Informationen über den im Unternehmen angewandten Prozess befragt werden konnten. Die Analyse zeigt, dass ein einheitlicher Einkaufsprozess ohne Digitalisierung zwar die Prozessqualität steigert, aber tendenziell durch die Formalisierung zunächst zu höheren Prozesskosten führt. Nur der digitale Prozess senkt die Kosten signifikant bei gleichzeitig nochmaliger Erhöhung der Prozessqualität. Die größten Effekte treten dabei beim Bedarfsanforderer und beim Einkauf auf.

Dennoch zeigt sich, dass das Potenzial der Digitalisierung von der Mehrheit der kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht genutzt wird. Neben dem Faktor der Kostenreduktion erweist sich die Digitalisierung als strategische Entscheidung, Unternehmen zukunftsorientiert aufzustellen. Unternehmen weisen – egal welche Prozessausprägung sie nutzen – zudem eine relativ hohe Zahl an Kreditoren im indirekten Bereich aus. Hier kann die Digitalisierung der entscheidende Erfolgsfaktor sein, um automatische, kollaborative Netzwerke sowie eine bessere Verwaltung der Angebotsvielfalt zu unterstützen.

Keywords:

Indirekter Einkauf, Prozesskosten, Elektronische Beschaffung, Digitalisierung, Netzwerk, B2B

Inhaltsverzeichnis

I	Grußworte	2
II	Einleitung	6
1	Die Studie	7
1.1	Zielsetzung und Vorgehen	8
1.1.1	Untersuchte Ausprägungen des Purchase-to-Pay-Prozesses	9
1.1.2	Purchase-to-Pay-Prozess: Phasen und Ermittlung der Kosten	10
1.1.3	Qualitative Auswirkungen: Beispiel „Maverick Buying“	11
1.2	Angaben zur Erhebung und zur Grundgesamtheit	12
2	Ergebnisse	15
2.1	Kenngrößen des indirekten Einkaufs	16
2.2	Dominierende Purchase-to-Pay-Prozesse in den Unternehmen	18
2.3	Zeitaufwand für den Purchase-to-Pay-Prozess	19
2.4	Die Kosten des Beschaffungsprozesses	20
2.5	Auswirkungen auf das Maverick Buying	22
2.6	Vorbereitung auf die Digitalisierung im Unternehmen	23
3	Fazit	25

II Einleitung

In welchen Größenordnungen Prozesskosten von der Bedarfsanforderung bis hin zur Bezahlung anfallen, ist hinlänglich untersucht worden. Was jedoch fehlt, ist eine belastbare, detaillierte Analyse – zum einen, wie sich diese Kosten auf die einzelnen Prozessschritte verteilen, und zum anderen, welche Auswirkungen unterschiedlicher Prozessszenarien – vom nicht-formalisierten bis hin zum digitalen Einkauf – auf dieser Ebene nachweisbar sind. Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Studie.

Untersucht werden die Einkaufsprozesse für den indirekten Bedarf in deutschen Unternehmen. Unter „indirektem Bedarf“ wurden in der Studie Materialien und Dienstleistungen definiert, die nicht direkt in den Kernwertschöpfungsprozess einfließen. Der Einkauf des indirekten Bedarfs generiert im Regelfall eine hohe Anzahl von Bestellprozessen mit einem jeweils relativ niedrigen Auftragswert. Oft handelt es sich um geringwertige, „klassische“ C-Artikel von der Stange, aber auch durchaus exotische Artikel, für die das Unternehmen nachhaltige Lieferantenbeziehungen nur schwer effizient organisieren kann.

Die elektronische Abwicklung der indirekten Bedarfe ist eng verbunden mit Katalogen – darf jedoch nicht darauf reduziert werden. Nur ein Teil dieser Bedarfe ist katalogisierbar – für den anderen Teil müssen meist individuelle Wege der elektronischen Erfassung für den Bedarfsträger implementiert werden. Dies können beispielsweise komplexe Konfiguratoren oder Anfrageprozesse bei freigegebenen Lieferanten sein. Egal auf welchem Weg dies geschieht, Voraussetzung für einen vollständig digitalen Prozess ist, dass der Bedarfsträger in die Lage versetzt wird, seinen Bedarf selbständig elektronisch zu erfassen.

Bei der Interpretation der vorliegenden Ergebnisse ist zu beachten, dass eine Web-gestützte Befragung durchgeführt wurde. So ist zum einen „indirekter Bedarf“ in Produktionsunternehmen relativ klar abgegrenzt. Bei anderen Unternehmen wie Dienstleistern, Versorgern oder Handel gibt es hier dagegen einen Auslegungsspielraum. Der Begriff wurde in der Befragung definiert, aber es kann nicht ausgeschlossen werden, dass vereinzelt abweichende Deutungen der Teilnehmer vorliegen, was dem indirekten Einkauf zuzurechnen ist. Zum anderen ist die Detaillierungstiefe solcher Erhebungen begrenzt, so dass beispielsweise pauschal von einem „digitalen Prozess“ und vom Teilschritt „Bedarfsanfrage“ gesprochen wird, ohne dass die konkrete Art (Katalog, Konfigurator, Anfragetool etc.) erfasst werden konnte.

Der erste Teil der Studie konzentriert sich auf die Zielsetzung und das Vorgehen in der Untersuchung. Zudem wird hier die Erhebung erläutert und die befragte Grundgesamtheit dargestellt. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt im zweiten Kapitel. Die wesentlichen Erkenntnisse werden dann im dritten Kapitel zusammengefasst.

→ Zusammenfassung:

Die vorliegende Studie zeigt erstmalig die genauen Kosten für alle Phasen des Beschaffungsprozesses auf und ermöglicht somit, gezielt Einsparungspotenziale durch Digitalisierung zu belegen und zu realisieren.

1 Die Studie



1.1 Zielsetzung und Vorgehen

Das übergeordnete Ziel der Studie bestand darin zu untersuchen, welche Auswirkungen – hinsichtlich Kosten und Prozessqualität – in unterschiedlich vereinheitlichten und automatisierten Prozessen nachgewiesen werden können. Zudem sollen die Kostentreiber im Einkaufsprozess für indirekten Bedarf analysiert werden, um entsprechendes Einsparungspotenzial identifizieren zu können.

Um diese Ziele zu erreichen, war es notwendig, ein detailliertes Bild des Beschaffungsprozesses im Unternehmen zu erheben. Zur Ermittlung belastbarer Prozesskosten erfolgte die Analyse insbesondere folgender Aspekte:

- Art des im Unternehmen ausgeprägten Einkaufsprozesses, um den indirekten Bedarf abzudecken
- Prozesskennzahlen (Lohnkosten der Beteiligten, Anzahl Bestellungen, Quote der Prozesse mit Ausschreibungen und Anzahl Rechnungen)
- Zeitliche Abschätzung der Phasen des ausgeprägten Purchase-to-Pay-Prozesses

Stellvertretend für die Auswirkungen auf die Prozessqualität wurde die Maverick-Buying-Quote analysiert. Diese Ergebnisse sollten sich in ähnlicher Form auch auf weitere Aspekte wie Transparenz, Compliance, Durchlaufzeiten oder Zufriedenheit der Bedarfsträger übertragen lassen.

Darüber hinaus wurden weitere Kennzahlen des indirekten Einkaufs erhoben, die eine Einordnung des eigenen Unternehmens ermöglichen.

Abschließend sollte evaluiert werden, wie gut sich die befragten Unternehmen auf die Anforderungen der fortschreitenden Digitalisierung vorbereitet sehen.

→ Zusammenfassung:

Die Studie analysiert die Kosten im Beschaffungsprozess sowohl gebündelt als auch auf der Ebene der einzelnen Schritte durch die Analyse der wichtigsten Prozesskennzahlen sowie des Zeitaufwandes für jeden Schritt innerhalb des Prozesses.

1.1.1 Untersuchte Ausprägungen des Purchase-to-Pay-Prozesses

Die Praxis zeigt, dass nahezu jedes Unternehmen individuelle Ausprägungen des Purchase-to-Pay-Prozesses aufweist. Für die Studie war es daher notwendig, die Prozesse zu kategorisieren. Es wurden drei idealtypische Prozessszenarien definiert:

1. Nicht-einheitlicher Einkaufsprozess:

Es fehlt eine klare, unternehmensweite Festlegung des Einkaufsprozesses für indirekten Bedarf bzw. er wird nicht „gelebt“. Zudem gibt es folglich auch keine durchgehende elektronische Unterstützung.

2. Einheitlicher, manueller Einkaufsprozess:

Der Einkaufsprozess für indirekten Bedarf ist unternehmensweit festgelegt und wird „gelebt“. Es fehlt jedoch eine durchgehende elektronische Unterstützung, so dass er weitgehend manuell abgewickelt wird (Formulare ausfüllen, E-Mails schreiben etc.).

3. Digitaler Einkaufsprozess:

Der Einkaufsprozess für indirekten Bedarf ist unternehmensweit festgelegt und wird „gelebt“. Er wird (weitestgehend) durchgehend elektronisch unterstützt. Bedarfsträger können insbesondere aus elektronischen Katalogen bestellen.

Die Unternehmen mussten sich für die jeweilige Ausprägung entscheiden, die die unternehmensindividuellen Verfahren am besten beschreibt. Sehr wohl ist hier zu berücksichtigen, dass vermutlich alle Unternehmen im indirekten Bedarf in den Ausprägungen „einheitlicher, manueller“ oder „digitaler“ Einkaufsprozess auch mehr oder weniger umfangreiche „nicht-einheitliche“ oder „nicht-digitale“ Ausnahmen aufweisen.

→ Zusammenfassung:

Die Organisation der Beschaffungsprozesse und der Stand der Digitalisierung wurden im Hinblick auf den im Unternehmen dominierenden Purchase-to-Pay-Prozess analysiert.

1.1.2 Purchase-to-Pay-Prozess: Phasen und Ermittlung der Kosten

Um die Prozesse detailliert untersuchen und Kosten ermitteln zu können, wurde folgender Standardprozess mit fünf Hauptphasen zugrunde gelegt, die wiederum in verschiedene Unterschritte gegliedert wurden:

1. Bedarfsanforderung und -freigabe

- Bedarfsermittlung
- Bestandsprüfung
- Bedarfsanfrage
- Bedarfsprüfung
- Bedarfsfreigabe

2. Lieferantenauswahl

(nur, wenn Lieferant nicht vorhanden)

- Suche Lieferant
- Anfrage erstellen
- Angebotsprüfung
- Angebot verhandeln
- Lieferantenauswahl
- Stammdatenpflege

3. Bestellung

- Bestellung anlegen
- Bestellung versenden
- Auftragsbestätigung
- Bestellüberwachung

4. Wareneingang

- Warenannahme
- Ware prüfen
- Ware verbuchen
- Ware einlagern/verteilen

5. Rechnung und Bezahlung

- Rechnungseingang
- Rechnung erfassen
- Rechnung prüfen
- Rechnung buchen
- Zahlungsfreigabe
- Zahlung

Dieses Schema wurde unabhängig von der gewählten Prozessausprägung den Befragungsteilnehmern vorgegeben, um die entsprechende Dauer der einzelnen Schritte zu erfassen. Sollte ein Schritt nicht relevant sein oder durch die Automatisierung entfallen, war als Dauer „0“ zu hinterlegen.

Zur Ermittlung der Prozesskosten wurden die individuellen Zeitangaben mit den unternehmensindividuellen Stundensätzen der handelnden Personen multipliziert. Dabei wurde jeweils berücksichtigt, dass nur ein bestimmter Anteil der Bestellungen die Hauptphase „2. Lieferantenauswahl“ durchläuft sowie die Anzahl der Rechnungen („5. Rechnung und Bezahlung“) von der der Bestellungen abweichen kann.

→ Zusammenfassung:

Der Beschaffungsprozess wurde in seine wichtigsten Einzelschritte zerlegt und in fünf Makrophasen geclustert.

1.1.3 Qualitative Auswirkungen: Beispiel „Maverick Buying“

Stellvertretend für die qualitativen Auswirkungen wurde für die Studie die Maverick-Buying-Quote ausgewählt, da diese Quote ein Indikator für ineffiziente Einkaufsprozesse und damit viele andere Prozessparameter ist. Maverick Buying ist grob umrissen das ungeplante, „wilde“ Beschaffen von Unternehmensbedarfen seitens der Mitarbeiter oder Fachabteilungen am Einkauf vorbei. Eine hohe Maverick-Buying-Quote führt auf der einen Seite zu Intransparenz und fördert mögliche Compliance-Probleme. Auf der anderen Seite sind die Auslöser für Maverick Buying wiederum häufig lange Prozessdurchlaufzeiten oder die Unzufriedenheit der Bedarfsträger mit der „Versorgungssituation“. Diese qualitativen Auswirkungen spiegeln sich letztendlich auch in Kostenfaktoren wider, allerdings sind diese für Unternehmen meist nicht präzise zu quantifizieren.

Eine klare Abgrenzung von Maverick Buying findet sich weder in der Literatur noch in der Praxis, da es hier sehr stark auf die individuelle Organisationsstruktur und das Prozessdesign ankommt. Beispiele für Maverick Buying sind u. a.:

- Einzelbestellungen trotz bestehender Rahmenverträge (z. B. auch durch den Einkauf selbst),
- Fachabteilungen kaufen trotz zentralisiertem Einkauf eigene Bedarfe ein oder
- der Kauf auf Auslage durch den Bedarfsträger.

In dieser Studie wurde die Maverick-Buying-Quote als „Anteil Eingangsrechnungen ohne Bestellbezug“ definiert.

→ Zusammenfassung:

Das Ausmaß des „Maverick Buying“-Phänomens ist ein wichtiger Indikator für ineffiziente Einkaufsprozesse.

¹ Maverick könnte man mit „Einzelgänger“ übersetzen. Der Begriff „Maverick“ bezeichnet in englischer Sprache eine Person, die unabhängiges Denken und Handeln zeigt. Das Phänomen wurde nach dem Politiker und Rinderzüchter Samuel A. Maverick (1803 – 1870) benannt, welcher aus Tierliebe seine Kälber nicht mit Brandzeichen versah. Mit der Konsequenz, dass die Rinder von anderen – z. B. nach einem Ausbruch von der Weiden – dann durch ein eigenes Brandzeichen ins Eigentum überführt werden konnten.

1.2 Angaben zur Erhebung und zur Grundgesamtheit

Die Erhebung wurde mit Hilfe eines webbasierten Fragebogens im Zeitraum Dezember 2016 bis Januar 2017 im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Insgesamt konnten 110 Unternehmen befragt werden. Die Auswertung und Analyse der Daten erfolgte an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK).

Die teilnehmenden Firmen wurden nach Unternehmensgröße in vier Gruppen unterteilt:

- **Kleinstunternehmen (bis 49 Mitarbeiter): 20,9%**
- **Kleinunternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter): 24,5%**
- **Mittelgroße Unternehmen (250 und 4.999 Mitarbeiter): 43,6%**
- **Großunternehmen: ab 5.000 Mitarbeiter: 10,9%**

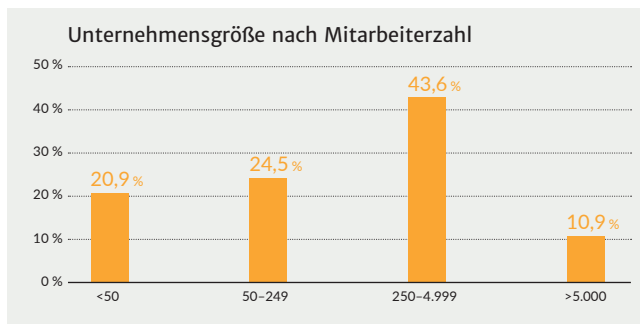


Abbildung 1

Kleinst- und Kleinunternehmen (zusammen 45,4 Prozent) sowie mittelgroße Unternehmen bilden die beiden Hauptgruppen in der Studie. Nur jedes zehnte, im Rahmen dieser Untersuchung befragte Unternehmen hat mehr als 5.000 Mitarbeiter.

Dies spiegelt sich letztendlich auch in etwa bei den Umsatzhöhen wider: 12 Prozent der Unternehmen weisen einen Umsatz von über 1 Mrd. Euro auf, 32,6 Prozent liegen unter 10 Mio. Euro.

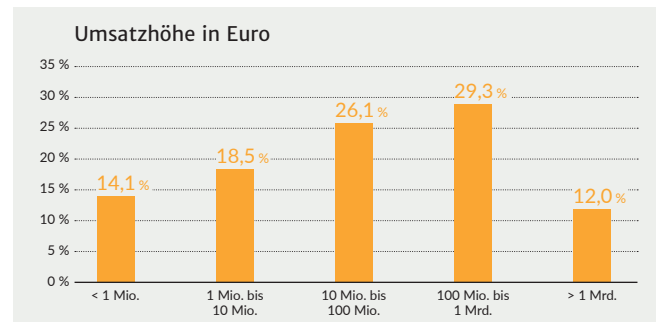


Abbildung 2

Bezogen auf die Unternehmensgröße erwirtschafteten im Durchschnitt die Großunternehmen knapp 8,5 Mrd. Euro, mittelgroße Unternehmen knapp 430 Mio. Euro Umsatz, die Kleinunternehmen ca. 29,5 Mio. Euro und die Kleinstunternehmen ca. 1,9 Mio. Euro.

Hinsichtlich der Branchen liegt eine große Heterogenität vor (vgl. Abbildung 3), die die deutsche Industrie- und Dienstleistungsstruktur gut repräsentiert. Die am stärksten vertretenen Branchen sind Maschinenbau, mit 18,2 Prozent, Handel mit 9,1 Prozent sowie Automobilindustrie und Metallverarbeitung jeweils 7,3 Prozent. Unter der Angabe „Andere“, 7,3 Prozent, sind hauptsächlich Unternehmen aus sehr spezifischen Branchen (etwa Immobilienbewertung, Parkraumbewirtschaftung) zu finden.

Unterteilung nach Branchen

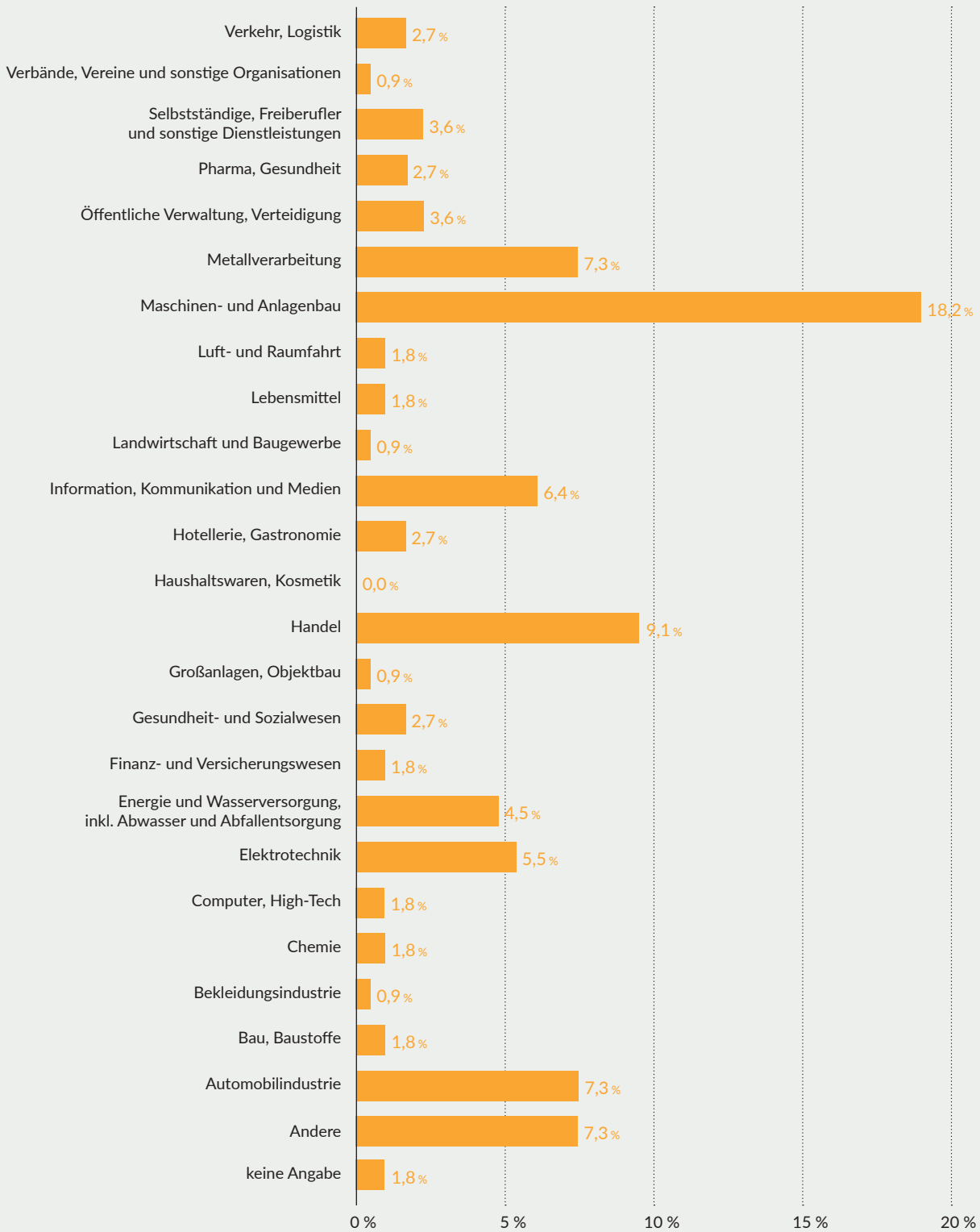


Abbildung 3

2

2 Die Ergebnisse

2.1 Kenngrößen des indirekten Einkaufs

Um eine individuelle Einordnung der Beschaffungssituation zu ermöglichen, wurden verschiedene Kenngrößen des indirekten Einkaufs erhoben.

Das Einkaufsvolumen für indirekten Bedarf der Unternehmen (vgl. Abbildung 4) liegt im Durchschnitt bei etwa 42,5 Mio. Euro pro Jahr. Kleinst- und Kleinunternehmen beschaffen Waren oder Dienstleistungen im Wert von weniger als 1 Mio. Euro im Jahr. Mit wesentlich größeren Summen operieren die mittleren Unternehmen, mit etwa 31,4 Mio. Euro und große Unternehmen mit 232,7 Mio. Euro Beschaffungsvolumen.

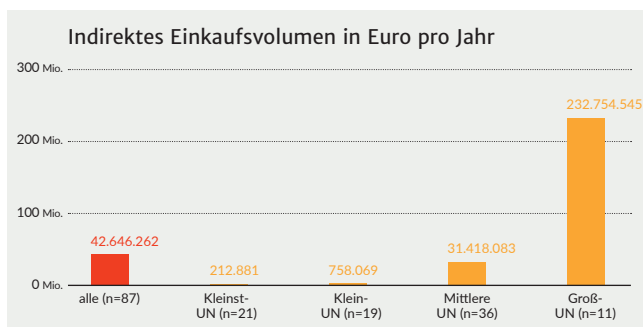


Abbildung 4

Darüber hinaus wurde nach dem Anteil des katalogfähigen indirekten Bedarfs gefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass ca. 54 Prozent des Einkaufsvolumens katalogisierbar sind, ohne Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensgröße (vgl. Abbildung 5). Katalogfähige, indirekte Bedarfe sind z. B. Büromaterial, Schutzkleidung oder Werkzeuge. Nicht katalogfähig sind unter anderem viele Dienstleistungen, Versicherungen oder Reisen.

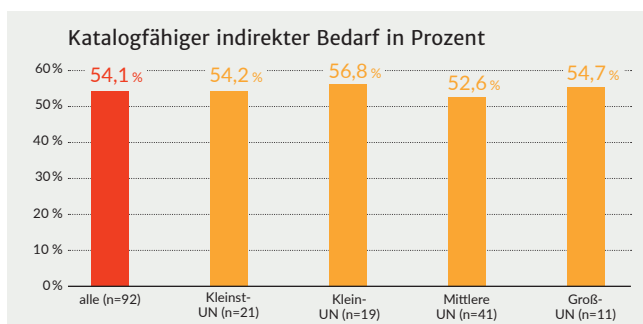


Abbildung 5

Durchschnittlich erfolgen annähernd 178.000 Bestellungen im Jahr pro Unternehmen (vgl. Abbildung 6). Dem gegenüber stehen ca. 210.000 Rechnungsbelege im Jahr (vgl. Abbildung 7).² Auch hier springen die durchschnittlichen Werte stark in Abhängigkeit der Unternehmensgröße: Kleinstunternehmen mit 153 Bestellungen und 146 Rechnungsbelegen, Kleinunternehmen mit 1.200 Bestellungen und 1.278 Rechnungsbelegen, mittelgroße Unternehmen mit 7.094 Bestellungen und 8.907 Rechnungsbelegen sowie Großunternehmen mit 1,49 Mio. Bestellungen und 1,66 Mio. Rechnungsbelegen. Relativ gesehen, ist die Differenz zwischen Bestellungen und Rechnungen bei mittelgroßen Unternehmen aktuell am größten.

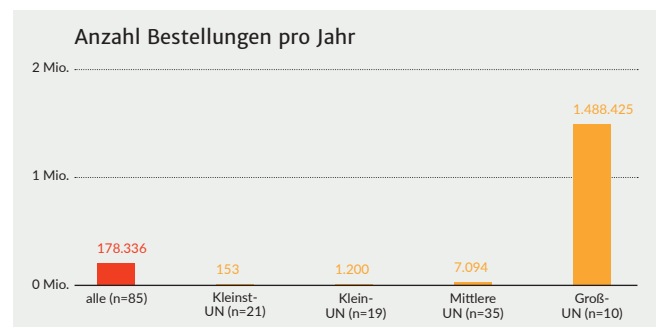


Abbildung 6

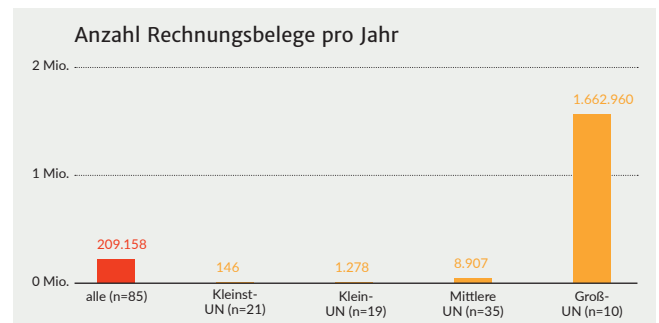


Abbildung 7

Separat wurde die durchschnittliche Anzahl der Positionen pro Bestellung abgefragt, da diese einen starken Einfluss auf die Bearbeitungszeiten einzelner Schritte hat.³ Durchschnittlich erhalten Bestellungen 3,7 Positionen. Kleinstunternehmen bestellen mit 4,7 Positionen im Mittel eine Position mehr als die Unternehmen anderer Größen (vgl. Abbildung 8). Aufgrund der deutlich geringeren Zahl von Bedarfsanforderern wird in diesem Bereich vermutlich etwas stärker gebündelt.

² Wodurch sich diese höhere Belegzahl genau ergibt, lässt sich aus der Studie nicht ablesen, da hier nicht zweifelsfrei abgrenzbar ist, welcher Anteil durch eine Erhöhung durch Rechnungen ohne Bestellbezug (Maverick Buying) und Teillieferungen/-rechnungen bzw. eine Verringerung durch Sammelrechnungen oder Gutschriften verursacht wird.

³ Bei der Angabe der Prozesszeiten sollten die Teilnehmer in den positionsabhängigen Schritten von ihrer durchschnittlichen Positionszahl ausgehen.

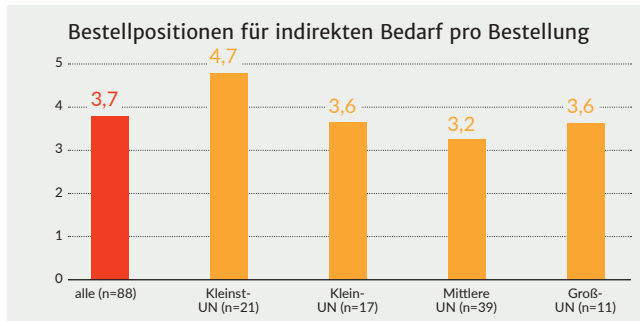


Abbildung 8: Durchschnittswerte

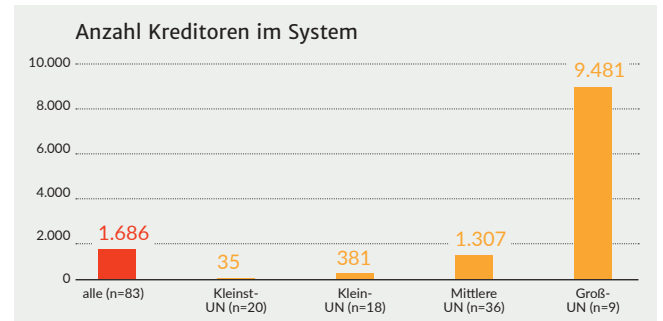


Abbildung 9: Durchschnittswerte

Die durchschnittliche Anzahl der Kreditoren (vgl. Abbildung 9) liegt ca. bei 1.600 pro Unternehmen (Kleinstunternehmen: 35; Kleinunternehmen: 381; mittelgroße Unternehmen: 1.307; Großunternehmen: 9.481). Berücksichtigt man, dass mit jedem Kreditor allein durch die Stammdatenpflege ein nicht unerheblicher Aufwand entsteht, zeigen diese Zahlen weiteres Konsolidierungspotenzial, das in der Studie nicht weiter verfolgt wurde. Unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Einkaufsvolumens pro Kreditor wird deutlich, dass mittelgroße und große Unternehmen knapp 25.000 Euro pro Kreditor bündeln, Kleinunternehmen etwas mehr als 6.000 Euro und Kleinunternehmen dagegen nur etwas unter 2.000 Euro(!).

Ein Zusammenhang zwischen Prozessszenario und Kreditorenanzahl konnte in der Studie nicht belegt werden. Mit der Digitalisierung geht offenbar in den befragten Unternehmen keine signifikante Reduktion der Kreditoren einher. Hier kann nur vermutet werden, dass der Bündelung von Bedarfen auf große Lieferanten Grenzen gesetzt sind. Im Umkehrschluss muss also auch im digitalisierten Prozess eine Lieferantenvielfalt abgebildet werden.

	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittelst. Unternehmen	Großunternehmen
Umsätze	1.916.025 €	29.594.444 €	429.609.756 €	8.491.068.333 €
EK-Volumen ind.	212.881 €	758.069 €	31.418.083 €	232.754.545 €
Bestellungen pro Jahr ind.	153	1.200	7.094	1.488.425
Rechnungen	146	1.278	8.907	1.662.960
Kreditoren	35	381	1.307	9.481
Pos. pro Bestellung	4,7	3,6	3,2	2,6

Tabelle 1: Kenngrößen des indirekten Einkaufs (Durchschnittswerte)

→ Zusammenfassung:

Neben der zu erwartenden Höhe des Einkaufsvolumen im Bezug zur Unternehmensgröße wurde bei durchschnittlich 178.000 Bestellungen pro Jahr eine hohe Quote von Rechnungen ohne Bestellbezug ermittelt, die üblicherweise ein wesentlicher Kostentreiber sind.

2.2 Dominierende Purchase-to-Pay-Prozesse in den Unternehmen

In der Studie wurde ferner nach der Art des im Unternehmen ausgeprägten Beschaffungsprozesses gefragt, um zu verstehen, wie Organisationen überwiegend indirekten Bedarf bestellen (vgl. Abbildung 10).

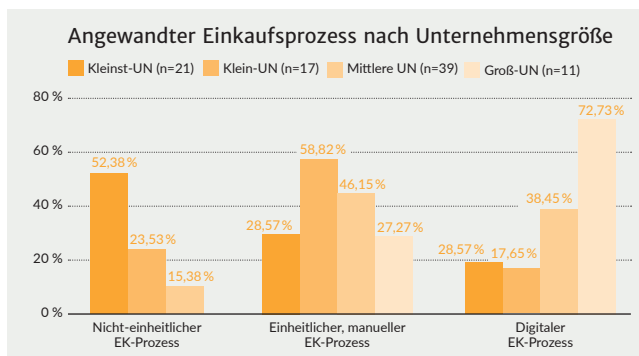


Abbildung 10

Die Mehrheit der befragten Unternehmen weist einen einheitlichen, manuellen Einkaufsprozess (42 Prozent) auf. 34,1 Prozent der Befragten gaben an, sogar einen digitalen Prozess zu nutzen, knapp ein Viertel (23,9 Prozent) weist keinen einheitlichen Einkaufsprozess auf. Bei eingehenderer Analyse der Daten zeigt sich nach wie vor ein „digital divide“ zwischen Klein und Groß. Ca. 73 Prozent der großen Unternehmen wickeln Bestellungen überwiegend elektronisch ab. Der Großteil der mittleren Unternehmen hat einheitliche Bestellvorgänge etabliert, entweder elektronisch (38,5 Prozent) oder zumindest manuell (46,2 Prozent). Im Umkehrschluss verfügen mehr als 60 Prozent der mittleren Unternehmen über keine elektronische Prozessunterstützung. Nur knapp jedes fünfte Klein- oder Kleinunternehmen nutzt einen digitalen Prozess, über die Hälfte der Kleinstunternehmen hat gar keinen einheitlichen Prozess.

→ Zusammenfassung:

Die Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen hat keinen elektronischen Einkaufsprozess, bei 15 Prozent der Mittelständler, über 20 Prozent der Klein- und bei über 50 Prozent der Kleinstunternehmen ist der Einkaufsprozess überhaupt nicht einheitlich geregelt.

2.3 Zeitaufwand für den Purchase-to-Pay-Prozess

Entsprechend des oben vorgestellten Phasenschemas wurden die Bearbeitungszeiten der einzelnen Prozessschritte erhoben:

		Nicht-einheitlicher EK-Prozess (n=19)	Einheitlicher, manueller EK-Prozess (n=34)	Digitaler EK-Prozess (n=28)
1 Bedarfs- anforderung und -freigabe Bedarfsanforderer	Bedarfsermittlung	17,5 min	18,9 min	14,9 min
	Bestandsprüfung	5,3 min	6,8 min	4,8 min
	Bedarfsanfrage	8,2 min	12,2 min	5,6 min
	Bedarfsprüfung	11,8 min	8,6 min	1,1 min
	Bedarfsfreigabe	11,1 min	11,3 min	3,7 min
2 Lieferanten- auswahl Einkauf	Suche Lieferant	41,3 min	38,4 min	40,8 min
	Anfrage erstellen	24,0 min	22,1 min	23,9 min
	Angebotsprüfung	21,0 min	23,3 min	18,5 min
	Angebot verhandeln	14,5 min	14,5 min	15,5 min
	Lieferantenauswahl	8,7 min	8,3 min	11,7 min
	Stammdatenpflege	14,3 min	15,6 min	23,5 min
3 Bestellung Einkauf	Best. anlegen	10,5 min	13,2 min	4,0 min
	Best. versenden	8,2 min	4,6 min	0,7 min
	Auftragsbestätigung	5,3 min	4,7 min	1,6 min
	Bestellüberwachung	3,9 min	1,9 min	1,8 min
4 Wareneingang Logistik	Warenannahme	4,3 min	5,0 min	4,5 min
	Ware prüfen	5,9 min	5,0 min	4,7 min
	Ware verbuchen	4,3 min	4,7 min	4,3 min
	Ware einlagern / verteilen	8,3 min	10,3 min	7,7 min
5 Rechnung Buchhaltung	Rechnungseingang	1,6 min	1,7 min	1,3 min
	Rechnung erfassen	4,7 min	5,5 min	4,6 min
	Rechnung prüfen	8,8 min	6,9 min	4,3 min
	Rechnung buchen	5,5 min	5,1 min	3,5 min
	Zahlungsfreigabe	5,0 min	7,6 min	4,2 min
	Zahlung	3,3 min	2,0 min	1,4 min

Tabelle 4: Durchschnittliche Bearbeitungszeiten der Prozessschritte⁴

Vergleicht man zunächst die Szenarien eines nicht einheitlichen und eines einheitlichen, manuellen Purchase-to-Pay-Prozesses miteinander, so sind in den einzelnen Phasen zwar marginale Unterschiede zu erkennen, die aber aufgrund der Grundgesamtheit nicht als signifikant angesehen werden können. Dies lässt den Schluss zu, dass durch eine Prozessvereinheitlichung keine Vorteile in der Bearbeitungszeit erzielt wurden, ggf. sogar in einzelnen Phasen durch zusätzliche Dokumentation Mehraufwand zu verzeichnen ist.

Deutliche Unterschiede gibt es jedoch hinsichtlich des digitalen Prozesses. In den Phasen „1. Bedarfsanforderung und -freigabe“ (durchschnittlich ca. 25 min weniger), „3. Bestellung“

(durchschnittlich ca. 18 min weniger) und „5. Rechnung und Bezahlung“ (durchschnittlich ca. 10 min weniger) sind eine deutliche Reduktion der Bearbeitungszeiten zu vermerken. Die Phase „4. Wareneingang“ ist in etwa vergleichbar, während für die Lieferantenauswahl mehr Zeit (durchschnittlich ca. 11 min) benötigt wird. Hier liegt die Vermutung nahe, dass im digitalen Prozess bewusst mehr Zeit für diese Phase aufgewendet werden kann, was sich letztendlich in konkreten Einstandspreissenkungen oder Produktqualitäten widerspiegeln sollte. Da die Lieferantenauswahl allerdings nur für einen gewissen Teil aller Bestellungen zu durchlaufen ist, ist im digitalen Prozess dennoch eine deutliche Reduktion der Bearbeitungszeit festzustellen.

⁴ Die zum Teil starke Streuung der Werte ist bei der späteren Berechnung der Prozesskosten sichtbar.

2.4 Die Kosten des Beschaffungsprozesses

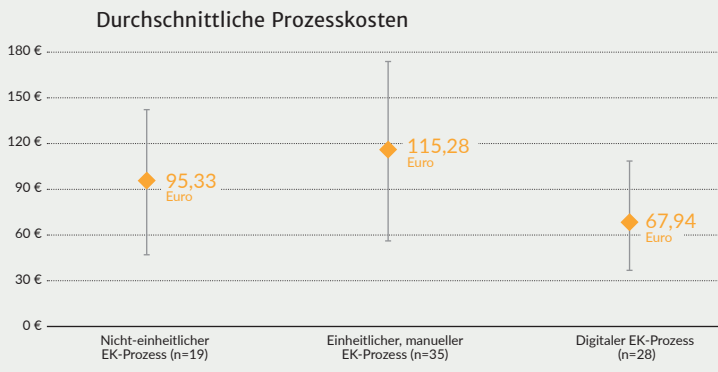


Abbildung 11: Durchschnittswerte pro Bestellung inklusive Streuung⁵

Um aus den Bearbeitungszeiten der einzelnen Prozessschritte die Prozesskosten berechnen zu können, wurden die Kostensätze der jeweiligen Bearbeiter erfragt. Der durchschnittliche Stundensatz eines Bedarfsträgers, der in der Phase „1. Bedarfsanforderung und -freigabe“ am Beschaffungsprozess beteiligt ist, liegt bei 40,35 Euro. In der zweiten und dritten Phase, der Lieferantenauswahl und der Bestellung, kommt ein Stundensatz für einen Mitarbeiter im Einkauf in Höhe von durchschnittlich 47,45 Euro zu Stande. Die Stundensätze eines Logistikers, der in der vierten Phase am Beschaffungsprozess beteiligt ist, liegen bei 31,33 Euro. Ein Buchhalter, der als fünfter und abschließend am Beschaffungsprozess beteiligt ist, kommt auf einen Stundensatz von 41,01 Euro für die Verarbeitung der Rechnung und abschließende Bezahlung.

Zudem wurde berücksichtigt, dass nur für einen bestimmten Anteil der Bestellungen eine Lieferantenauswahl notwendig ist, im Durchschnitt der Teilnehmer knapp 20 Prozent, und mehr Rechnungen als Bestellungen verarbeitet werden müssen, im Durchschnitt etwa 10 Prozent mehr. Die Prozesskosten wurden jedoch individuell für jedes Unternehmen ermittelt und anschließend erst die Durchschnittswerte berechnet.⁶

Die resultierenden Mittelwerte der Gesamtkosten pro Bestellung in Abhängigkeit des Prozessszenarios werden in Abbildung 11 dargestellt. Eine Bestellung, die innerhalb eines einheitlichen, manuellen Beschaffungsprozesses durchgeführt wird, kostet mit 115,28 Euro im Mittel deutlich mehr als eine Bestellung im „nicht-einheitlichen Prozess“ (95,33 Euro), auch wenn die Prozesskosten aufgrund der unternehmensspezifischen Situationen erheblich vom Durchschnittswert abweichen. Diese Erhöhung liegt vor allem darin begründet, dass durchschnittlich ca. 5 Prozent mehr Bestellungen im formalisierten Prozess in eine Lieferantenauswahl münden, aber auch in den anderen Phasen Mehrkosten anfallen. Dies darf jedoch nicht als Argument gegen eine Prozessvereinheitlichung interpretiert werden. Allerdings werden sich die „qualitativen“ Vorteile des vereinheitlichten Prozesses – die später noch diskutiert werden – quasi „erkauft“, da sie zu höheren Prozesskosten führen. Die Formalisierung von Einkaufsprozessen allein reicht demzufolge aus Prozesskostensicht offenbar nicht aus. Eine

signifikante Senkung der Prozesskosten und eine Erhöhung der Prozessqualität sind nur mit digitaler Unterstützung möglich. Hier sinken die Prozesskosten im Mittel auf 67,94 Euro – auch bei einer deutlich geringeren Streuung der Angaben der Teilnehmer.

Eine detaillierte Übersicht der erhobenen Prozesskosten der einzelnen Schritte in den Prozessszenarios findet sich in Tabelle 3. Es muss an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass es sich um Durchschnittswerte handelt, die unternehmensspezifisch zum Teil stark abweichen können. Dennoch erlauben sie einige wesentliche Erkenntnisse.

Der digitale Prozess bietet in allen Phasen des Beschaffungsprozesses Kostenvorteile gegenüber einem lediglich organisatorisch vereinheitlichten Einkaufsprozess:

- Bei einem einheitlichen, manuellen Prozess verursacht die Phase der Bedarfsanforderung Kosten in Höhe von 39,91 Euro pro Bestellung. Die gleiche Aufgabe verursacht im digitalen Prozess lediglich Kosten von 20,69 Euro, dies entspricht einer Ersparnis von ca. 19,22 Euro (48 Prozent).
- Die Lieferantenauswahl durch einen Einkäufer generiert in einem Unternehmen mit einem einheitlichen, manuellen Prozess im Durchschnitt Prozesskosten von 22,72 Euro. Die Phase „2. Lieferantenauswahl“ kostet im elektronischen Prozess 15,43 Euro. Der Kostenvorteil gegenüber dem einheitlichen Prozess liegt bei 7,30 Euro (32 Prozent) und das obwohl die Lieferantenauswahl im Einzelfall intensiver durchgeführt werden kann. Die Häufigkeit der Lieferantenauswahl sinkt jedoch durch die Nutzung von elektronischen Katalogen.
- Die Phase „3. Bestellung“ (betrifft Einkauf) bietet ebenfalls großes Einsparpotenzial. Beim digitalen Prozess stehen Prozesskosten von 6,05 Euro Aufwendungen von 19,02 Euro beim einheitlichen, manuellen Prozess gegenüber, eine Ersparnis von 68 Prozent.
- Der Wareneingang (betrifft Logistik) verursacht unter allen drei Szenarien ähnliche Kosten. Im einheitlichen, manuellen Prozess liegen diese Kosten bei 12,94 Euro, während im digitalen Prozess 2,69 Euro weniger pro Bestellung (10,25 Euro) anfallen.
- Die Bearbeitung einer Rechnung (betrifft Buchhaltung) – von ihrem Eingang bis zu ihrer Zahlung – kostet im Durchschnitt in einem Unternehmen mit einheitlichem, manuellem Prozess 20,69 Euro pro Bestellung. Bei elektronischer Prozessbearbeitung kostet der gleiche Schritt 15,52 Euro, über 5 Euro weniger pro Rechnungsverarbeitung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Einsparungen im digitalen Prozess zu jeweils etwas mehr als 40 Prozent dem Bedarfsanforderer und dem Einkauf zugutekommen, ca. 11 Prozent entfallen auf die Buchhaltung. Die Logistik profitiert nur marginal mit ca. 6 Prozent.

⁵ Im Diagramm sind Mittelwert und Standardabweichung abgebildet. Die Standardabweichung gibt an, wie stark die Antworten streuen. Sofern Normalverteilung vorliegt, liegen 68,3 Prozent aller Antworten im angegebenen Intervall.

⁶ Es ist darauf hinzuweisen, dass die Durchschnittswerte der Prozesszeiten, Lohnkosten sowie der Quoten für Lieferantenauswahl und Rechnungen nicht herangezogen werden können, um die durchschnittlichen Gesamtprozesskosten zu berechnen.

		Nicht-einheitlicher EK-Prozess (n=19)	Einheitlicher, manueller EK-Prozess (n=34)	Digitaler EK-Prozess (n=28)
1 Bedarfs- anforderung und -freigabe Bedarfsanforderer	Bedarfsermittlung	10,66 Euro	12,48 Euro	9,79 Euro
	Bestandsprüfung	3,15 Euro	3,85 Euro	3,29 Euro
	Bedarfsanfrage	4,82 Euro	7,46 Euro	3,91 Euro
	Bedarfsprüfung	8,78 Euro	7,02 Euro	0,78 Euro
	Bedarfsfreigabe	8,01 Euro	9,10 Euro	2,92 Euro
2 Lieferanten- auswahl Einkauf	Suche Lieferant	4,24 Euro	7,43 Euro	4,61 Euro
	Anfrage erstellen	2,49 Euro	3,95 Euro	2,84 Euro
	Angebotsprüfung	2,32 Euro	4,20 Euro	2,28 Euro
	Angebot verhandeln	1,55 Euro	2,60 Euro	2,17 Euro
	Lieferantenauswahl	0,70 Euro	1,64 Euro	1,31 Euro
	Stammdatenpflege	1,97 Euro	2,90 Euro	2,22 Euro
3 Bestellung Einkauf	Bestellung anlegen	7,67 Euro	10,02 Euro	3,03 Euro
	Bestellung versenden	5,54 Euro	3,70 Euro	0,50 Euro
	Auftragsbestätigung	3,41 Euro	3,74 Euro	1,01 Euro
	Bestellüberwachung	2,10 Euro	1,56 Euro	1,51 Euro
4 Wareneingang Logistik	Warenannahme	1,99 Euro	2,60 Euro	2,21 Euro
	Ware prüfen	2,56 Euro	2,58 Euro	2,27 Euro
	Ware verbuchen	1,80 Euro	2,50 Euro	2,14 Euro
	Ware einlagern / verteilen	3,71 Euro	5,26 Euro	3,63 Euro
5 Rechnung Buchhaltung	Rechnungseingang	1,03 Euro	1,11 Euro	1,08 Euro
	Rechnung erfassen	3,31 Euro	4,09 Euro	3,73 Euro
	Rechnung prüfen	6,12 Euro	5,14 Euro	3,59 Euro
	Rechnung buchen	3,02 Euro	3,41 Euro	2,69 Euro
	Zahlungsfreigabe	3,00 Euro	5,40 Euro	3,34 Euro
	Zahlung	1,38 Euro	1,54 Euro	1,09 Euro

Tabelle 3: Durchschnittliche Kosten der Prozessschritte

→ **Zusammenfassung:**

Bei der Analyse der Kosten für die verschiedenen Einkaufsprozesse ist signifikant, dass die Kosten pro Bestellung von 115 Euro bei einheitlichen, manuellen Prozessen auf knapp 68 Euro bei einem digitalen Prozess gesenkt werden können. Insbesondere der Bedarfsanforderer und der Einkauf profitieren davon.

2.5 Auswirkungen auf das Maverick Buying

Wie bereits beschrieben, wurde das Ausmaß des Maverick Buying als Indikator für die Veränderung der Prozessqualität erhoben. Hierfür wurde die Maverick-Buying-Quote als „Anteil Eingangsrechnungen ohne Bestellbezug“ definiert. Die Maverick-Buying-Quote liegt im Gesamtdurchschnitt bei 25,6 Prozent. Dieser Wert bedeutet, dass für jede vierte Rechnung, die im Rahmen eines Beschaffungsprozesses für indirektes Material anfällt, aktuell keine Bestellung vorliegt. Es muss aber berücksichtigt werden, dass Dienstleistungen, wie Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung sowie Telekommunikation, Fuhrpark und ähnliches häufig Positionen im indirekten Einkauf sind, zu denen es keinen Bestellbezug gibt.

Abhängig vom eingesetzten Beschaffungsprozess zeigen sich deutliche Unterschiede (vgl. Abbildung 12).

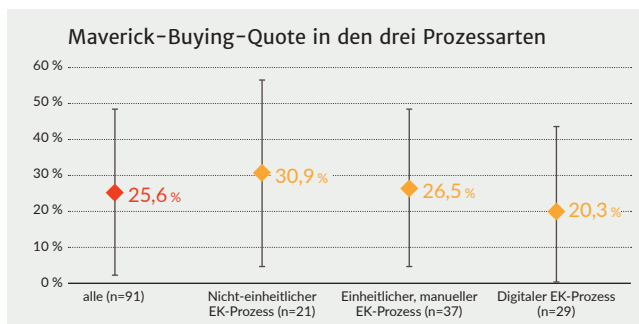


Abbildung 12

Wird kein einheitlicher Prozess eingesetzt, liegt die Quote (erwartungsgemäß) am höchsten bei 30,9 Prozent – zudem ist die Streuung am größten. Bei einem einheitlichen, manuellen Prozess liegt sie bei 26,5 Prozent. Die geringste Quote von 20,3 Prozent zeigt sich beim Einsatz eines digitalen Prozesses. Dass beim Szenario „digitaler Prozess“ die Quote nicht noch weiter sinkt, liegt u. a. darin begründet, dass dieser Prozess überwindend, aber eben nicht für alles eingesetzt werden kann. Hier sei noch einmal auf die mit ca. 54 Prozent durchschnittliche Katalogfähigkeit des indirekten Einkaufsvolumens verwiesen. Eine genauere Untersuchung, wie sich die Maverick-Buying-Quote ausschließlich im elektronischen Prozess verhält, lässt sich auf Basis dieser Studie nicht durchführen.

Eine Formalisierung des Beschaffungsprozesses steigert nachweislich die Prozessqualität. Bei der Analyse von Prozesskosten und Prozessqualität kann bei den Szenarien „kein einheitlicher Prozess“ und „einheitlicher, manueller Prozess“ nicht pauschal die bessere Option bestimmt werden. Hier müssen die konkreten Kosten und Prozessverbesserungen unternehmensspezifisch analysiert werden. Eindeutig ist jedoch, dass der digitale Prozess die beiden Szenarien sowohl hinsichtlich der Prozesskosten als auch der Prozessqualität übertrifft.

→ Zusammenfassung:

Der elektronische Prozess übertrifft die beiden anderen Szenarien auch hinsichtlich der Prozessqualität.

2.6 Vorbereitung auf die Digitalisierung im Unternehmen

Im Zuge der Diskussion über Industrie 4.0 ist „Digitalisierung“ das Schlagwort. Im Einkauf geht es dabei darum, zunächst die operativen Prozesse zu automatisieren („Evolution“) bevor in die „digitale Transformation“ („Revolution“) eingetreten werden kann.

Nur knapp 30 Prozent der befragten Unternehmen fühlen sich (sehr) gut auf die zunehmende Digitalisierung vorbereitet (vgl. Abbildung 13). Über 70 Prozent der Teilnehmer geben sich eine Schulnote von 3 oder schlechtere Selbsteinschätzungen: Mit 23 Prozent gibt ein reichliches Fünftel der befragten Unternehmen an, sogar mangelhaft oder ungenügend auf die Digitalisierung vorbereitet zu sein.

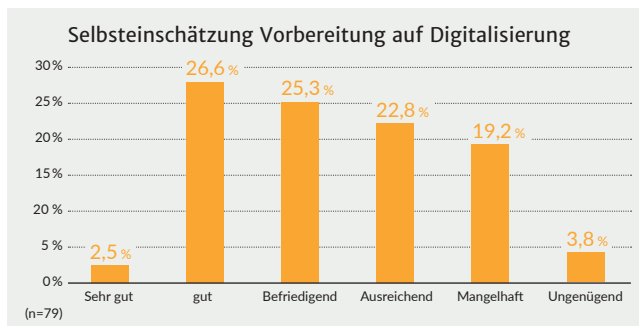


Abbildung 13

In Hinblick auf die Unternehmensgröße scheint grundsätzlich zu gelten: Je größer die Unternehmen sind, desto besser sind sie auf die Digitalisierung vorbereitet. Aus Perspektive der Ressourcen und des technischen Aufwands verwundert dieses Ergebnis nicht. Die von Kleinunternehmen angegebenen Daten weichen von dieser Tendenz ab. Es lässt sich vermuten, dass aus ihrer Sicht das Thema nicht relevant oder von überschaubarer Komplexität ist (vgl. Abbildung 14).

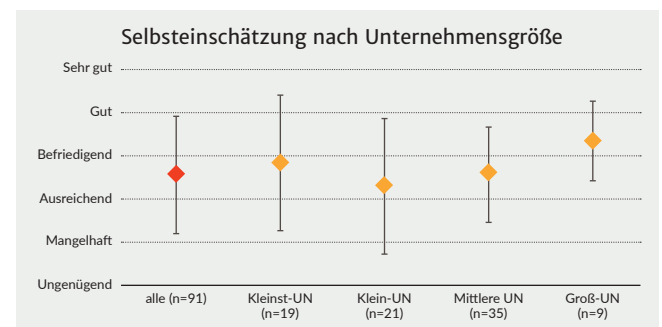


Abbildung 14: Selbsteinschätzung in Bezug der Vorbereitung auf Digitalisierung pro Unternehmensgröße

„Digitalisierung“ ist kein Selbstzweck – in der Studie konnten im indirekten Einkauf klar Potenziale nachgewiesen werden. Umso bedenklicher erscheint es, dass sich die Unternehmen im Umgang mit diesem Themenfeld im Durchschnitt die Note 3–4 geben.

→ Zusammenfassung:

Nur 30 Prozent der befragten Unternehmen fühlen sich gut auf die Digitalisierung vorbereitet.

3

3 Fazit

Fazit

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage, in welchem Ausmaß die Art des implementierten Purchase-to-Pay-Prozesses die Prozesskosten und -qualität beeinflusst. Hierzu wurden die entsprechenden Prozesszeiten und -parameter bis auf Prozessschritzebene genau erhoben. Dies ermöglicht einen detaillierten Vergleich, um Prozesse, Prozesssteile oder Prozessschritte fundiert zu hinterfragen, auf mögliche Ineffizienzen zu prüfen und Einsparpotenziale zu identifizieren.

Eine wesentliche Erkenntnis der Untersuchung ist der Nachweis, dass eine Vereinheitlichung des Prozesses keine Prozesskosten im indirekten Einkauf reduziert – tendenziell sogar zu einer Erhöhung führt. Jede Bestellung, die innerhalb eines einheitlichen, manuellen Beschaffungsprozesses durchgeführt wird, verursacht bei den befragten Unternehmen im Durchschnitt 115 Euro – mehr als eine Bestellung im Szenario „kein einheitlicher Prozess“ (95 Euro) und vor allem signifikant mehr gegenüber dem digitalen Prozess (67 Euro).

Dies bedeutet nicht, dass die Formalisierung des Beschaffungsprozesses an sich zu hinterfragen ist. Denn die Studie zeigt anhand der Maverick-Buying-Quote auch, dass die Prozessqualität durch eine Vereinheitlichung steigt. Nur durch einen einheitlichen Prozess lassen sich Bedarfe bündeln oder Compliance-Probleme, Fehler und Durchlaufzeiten (von der Bedarfsanforderung bis zur Verfügbarkeit) reduzieren. Dies schlägt sich aber offensichtlich in einer teilweisen Erhöhung der Bearbeitungszeiten nieder, etwa durch erhöhte Dokumentations- oder Prüferfordernisse in den einzelnen Schritten.

Es bedeutet aber, dass nur durch einen digitalen Prozess sowohl die Kosten als auch Qualität gleichzeitig positiv beeinflusst werden. Auf der einen Seite stehen immense Einsparungen in den Prozesskosten, um über 40 Prozent gegenüber dem einheitlichen, manuellen Prozess. Auf der anderen Seite ist auch die Maverick-Buying-Quote – als Indikator für die Prozessqualität – in diesem Szenario am geringsten. Dennoch ist die Vereinheitlichung als „Zwischenstufe“ in der Transformation vom Szenario „nicht-einheitlicher Prozess“ hin zu einem digitalen Prozess häufig notwendig und anzuraten, um die Organisation nicht zu überfordern.

Es muss aber unterstrichen werden, dass Prozesskosteneinsparungen zunächst eine fiktive – nicht ergebniswirksame – Größe darstellen. Was gewonnen wird, ist zunächst Arbeitszeit. Hier zeigt die Untersuchung, dass sowohl die Bedarfsanforderer als auch der Einkauf die mit Abstand größten Einsparungen generieren können, und auch die Logistik und Buchhaltung nicht schlechter gestellt werden bzw. auch profitieren. Dies ist zunächst ein wichtiges Argument, um die Akzeptanz für einen digitalen Prozess insbesondere auch bei den Bedarfsanforderern zu schaffen. Sie werden zeitlich dadurch nachweisbar entlastet. Im Einkauf bedeutet dies freie Ressourcen, um sich auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren zu können. Dieser Ergebnisbeitrag lässt sich nicht direkt dem digitalen Prozess zuordnen und ist in der Praxis nur schwierig zu messen. In der Studie wird jedoch z.B. deutlich, dass mehr Zeit für die Lieferantenauswahl genutzt wird – ein Indiz für diese höhere Wertschöpfung.

Nach wie vor ist auch der „digital divide“ zwischen kleinen und großen Unternehmen offenkundig. Während Kleinstunternehmen in absoluten Zahlen sicher ein überschaubares Einsparpotenzial im Prozess aufweisen, ist dies bei Kleinunternehmen schon nicht mehr zu vernachlässigen. Bei 1.200 Bestellungen im Jahr würden mit einem einheitlichen, manuellen Prozess im Durchschnitt 138.360 Euro Prozesskosten im Jahr anfallen. Mit einem digitalen Prozess würden die Kosten auf 81.504 Euro sinken.

→ Praxis-Beispiel:

Trotz des hohen möglichen Einsparungspotenzials durch einen elektronischen Einkaufsprozess, bei dem ein durchschnittlicher Mittelständler mit 7.100 Bestellungen pro Jahr seine Prozesskosten von knapp 820.000 Euro um 40 Prozent auf 480.000 Euro reduzieren kann, geben sich über 70 Prozent der befragten Unternehmen in ihrer Selbsteinschätzung auf die Vorbereitung zur Digitalisierung nur befriedigende bis mangelhafte Schulnoten.

Nicht verkannt werden darf jedoch, dass Kleinst- und vor allem Kleinunternehmen eine sehr hohe Anzahl von Kreditoren bezogen auf das Beschaffungsvolumen aufweisen. Jeder Kreditoren verursacht einen nicht unerheblichen Verwaltungs- und Betreuungsaufwand zusätzlich zu den Prozesskosten der Bestellung. Kleinunternehmen bündeln im Durchschnitt nur knapp 2.000 Euro auf einen Kreditoren – es ist zu erahnen, welches Potenzial hier, auch in Anbetracht der hohen absoluten Kreditorenzahlen, bei mittleren und großen Unternehmen schlummert. Offenbar kennt die Bündelung der Bedarfe aber Grenzen: Eine Abhängigkeit der Anzahl der Kreditoren vom Prozessszenario konnte in der Studie nicht nachgewiesen werden. Mit einer gewissen Lieferantenvielfalt muss folglich im indirekten Bereich auch im digitalen Zeitalter effizient umgegangen werden.

Sehr bedenklich erscheint, dass 71 Prozent der befragten Unternehmen sich nicht gut auf die Digitalisierung vorbereitet sehen – insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen, die eigentlich den größten Nachholbedarf haben. Letztendlich muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, welchem Wettbewerbsrisiko es sich hier in der jeweiligen Branche aussetzt. Wenn jedoch – befeuert durch die Gedanken rund um „Industrie 4.0“ – unternehmensintern die intelligente Digitalisierung der Fertigungs- bzw. Wertschöpfungsprozesse Schritt für Schritt fortschreitet, dürfen die unterstützenden, administrativen Prozesse nicht nachstehen, sonst bilden sich isolierte „Digitalisierungsinself“.

Durch die Studie konnte im deutschsprachigen Raum erstmalig eine breite Erhebung realisiert werden, die bis auf Prozessschritzebene Zeiten und Kosten misst. Dadurch konnten die Potenzialunterschiede in Prozessen mit unterschiedlichem Vereinheitlichungs- und Digitalisierungsgrad detailliert dargestellt werden. Entscheidungsträgern steht so ein Benchmark zur Verfügung, die Performance der unternehmensindividuellen Prozesse zu analysieren und Optimierungsmaßnahmen zu identifizieren. Und nicht zuletzt regt die Studie hoffentlich dazu an, sich mit den Kennzahlen im indirekten Einkauf und der realen Komplexität des gesamten Beschaffungsprozesses weiter intensiv auseinanderzusetzen, um für das eigene Unternehmen den im Zeitalter der Digitalisierung adäquaten Purchase-to-Pay-Prozess zu implementieren.

→ **Autoren:**

Prof. Dr. Holger Müller
 Professur Supply Chain Management
 Fakultät Wirtschaftswissenschaften
 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
 E-Mail: Holger.Mueller.SCM@HTWK-Leipzig.de

Elisabetta Bollini, M.Sc. - Psych.
 Marktforschung
 Mercateo AG
 E-Mail: elisabetta.bollini@mercateo.com

Mercateo
Sie haben Fragen?



Unternehmenskommunikation
T +49 34135 58 62 24
presse@mercateo.com