GERBERICH
CONSULTING

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Erfolgsmessung und Erfolgssteuerung im Einkauf

Controlling ist lebendig und lebt von Veränderungen. Die Veränderung der Rolle des Einkaufs zieht automatisch auch die Veränderung der Steuerungskennzahlen mit sich. Bei einem ausschließlich operativen Einkauf reicht es meist aus, die Veränderungen von Einkaufspreisen zu messen. Übernimmt der Einkauf jedoch eine entscheidende strategische Rolle, muss der Wertbeitrag der Supply Chain im Rahmen des ganzheitlichen Controllingansatzes des Unternehmens gemessen werden.

Kostenfaktor Einkauf

Die in den letzten Jahren durchgeführten Veränderungen der Wertschöpfungsketten, häufig durch Kostendruck bedingt, führen zu einer immer stärkeren Verlagerung wichtiger Teile der Wertschöpfung auf Zulieferer und Partner. Die Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen.
Es lassen sich heute einzelne Branchen, z.B. Automobilindustrie, finden, in welchen die eigene Wertschöpfung weniger als 20 Prozent der gesamten Wertschöpfung beträgt. Hier werden jedoch nicht nur Teile eingekauft, sondern in immer stärkeren Umfang auch Dienstleistungen, z.B. Entwicklungs- und Design- Leistungen. Unter diesem Gesichtspunkt rückt die Rolle der Beschaffung und ihr Beitrag zur Wertschöpfung immer stärker in den Vordergrund. Alle Entscheidungen müssen unter dem Aspekt des Wertbeitrages geprüft werden.
Bei der Betrachtung der Kosten sind folgende vier Felder ganzheitlich zu sehen und zu steuern:

- Die absolute Kostenhöhe in Relation zum Umsatz
- Die Kostenstruktur in Form von Einzelkosten, Gemeinkosten und Fixkosten
- Das Kostenverhalten bei Beschäftigungsänderungen der verschiedenen Kostenarten
- Die Wege der Kostenbeeinflussung zur Steuerung der Kostenstruktur und des Kostenverhaltens

Die neue Rolle des Einkaufs

Durch die Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur lässt sich eine neue Rolle des Einkaufs beobachten. Kurzfristiges Kostendenken, z.B. durch Senken der Einkaufspreise, reicht hierzu jedoch bei weitem nicht allein mehr aus; ja, dies kann sogar kontraproduktiv sein.

Die Erfolgsmessung und der Erfolgsbeitrag werden komplexer und sind langfristiger angelegt. Die Einkaufserfolge werden nicht kurzfristig gemessen, sondern sind heute schon häufig von langfristiger Natur. Es reicht nicht mehr aus, kurzfristig Preissenkungen im Einkauf zu realisieren, sondern es gilt, langfristige Potentiale in den Gesamtkosten und den Lebenszykluskosten zu realisieren.
Somit stellen wir einen Wandel in der Rolle des Einkaufs und in der Steuerung fest:

- Wandel vom reinen Kostendenken zum Wertdenken (Was ist der Wertbeitrag eines Lieferanten)
- Wandel vom kurzfristigen Erfolg zur langfristigen Win-Win Partnerschaft (Von der Lieferantenauswahl zur Lieferantenentwicklung)
- Wandel vom einseitigen Denken – Einkaufspreis senken – zum ganzheitlichen Denken – Total Cost of Ownership (vom Einkaufspreis zum Total Cost of Ownership)
- Wandel von der rein internen Unternehmensbetrachtung zur Steuerung der kompletten Supply Chain

Ungenutzte Potentiale in der Beschaffung

Der Einkauf ist zu einem wichtigen Wertsteigerungshebel geworden. Häufig werden aber die Potentiale in den Unternehmen noch nicht erkannt und genutzt.

Daraus ergeben sich folgende Ansatzpunkte für Kostenhebel:

- dieselbe Beschaffungsgruppe ist am Standort A auf über 50 Lieferanten zersplittert, während Standort B mit nur zwei Lieferanten arbeitet. Konzentration auf wenige Lieferanten.
- die Beschaffungsvolumina werden an verschiedenen Standorten unkoordiniert eingekauft und nicht gebündelt. Einkaufsmacht durch Volumenbündelung.
- die Beschaffung erfolgt durch die Bedarfsträger am Einkauf vorbei. Gerade im Bereich der Beschaffung von Dienstleistungen, Rechts- oder Unternehmensberatung oder bei der IT-Beschaffung laufen die Beschaffungsprozesse nicht über die zentrale Einkaufskoordination.
- die eingesetzten Technologien sind veraltet. Die Technologie-Anforderungen an die Lieferanten werden in den Beschaffungsprozessen nicht berücksichtigt, weil häufig der Einkauf allein kaufmännisch ausgebildet ist.
- Abwärtsbewegungen von Marktpreisen werden nicht nachvollzogen – fehlende Preisgleitklausel in den Beschaffungsverträgen.
- die Produktspezifikationen liegen deutlich über den Erwartungen der Kunden, und die Kunden sind nicht bereit, diese überhöhten Spezifikationen zu zahlen. Target Pricing und Target Costing mit dem Denken vom Kunden her fehlt.
- die Produkte werden im Haus vollständig entwickelt und spezifiziert, trotzdem unterhalten die Lieferanten umfangreiche Entwicklungskapazitäten. Die Leistungen der Partner sind nicht aufeinander abgestimmt.
- die Prozesse für einen Lieferantenwechsel sind nicht dokumentiert, es wurde schon seit Jahren kein Lieferantenwechsel vollzogen – es fehlen eine Lieferanten-Beurteilung und ein Lieferanten-Audit.
- die Lieferanten befinden sich in Ländern mit hohen Lohn- oder anderen Faktorkosten
- die Lieferanten machen von sich aus keine Vorschläge für Produktverbesserungen oder ergreifen keine Initiativen zur Kostensenkung.
- neue Lieferanten versuchen immer wieder, die Tür ins Unternehmen zu öffnen, werden aber abgelehnt. Es fehlt eine systematische Lieferantenbewertung.

Insgesamt muss ein Wandel in der Denkweise im Erlös- und Kostenmanagement angestoßen werden. Traditionell focussierte man sich auf den Kostenanfall. Dieses Denken ist vergangenheitsorientiert, hat ein geringes Potential und schafft im Einkauf einen niedrigen Freiheitsgrad. Heutzutage focussiert man sich auf das Steuern der Kostenentstehung. Dieses Denken ist zukunftsorientiert, hat ein hohes Potential und bietet einen hohen Freiheitsgrad im Handeln.

Erfolg in der Beschaffung

Was ist der Erfolg in der Beschaffung? Gibt es dazu eine eindeutige Antwort? Dies kommt sehr stark auf die Sichtweise an. Erfolg ist nicht gleich Erfolg. Jeder wird dies anders messen und interpretieren. In der strategischen Sicht ist es der Wertbeitrag der Supply Chain, in der operativen Sicht die Produktivität des einzelnen Einkäufers.

Bei einer kurzfristigen Betrachtungsweise wird sich der Erfolg in einer Reduktion der Beschaffungspreise niederschlagen. Bei einer langfristigen Betrachtung jedoch wird sich der kurzfristige Erfolg des niedrigsten EK-Preises relativieren. Hier werden die Gesamtkosten eines Beschaffungsteils oder eines beschafften Systems in Betracht gezogen. Die Steuerungsgröße ist damit der TOCO-Ansatz, das Total

Cost of Ownership. Welche Kosten verursacht dieser Lieferant in meiner gesamten Prozesskette, und wie können diese Kosten ihm zugeordnet werden? Der kurzfristige Erfolg kann damit zum langfristigen Misserfolg werden. Der Lieferant, der im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung aufgrund des niedrigsten Preises den Zuschlag bekommt, leidet unter permanenten Liefer- bzw. Qualitätsproblemen. Dies zwingt den Kunden dazu, seine Produktion zu stoppen, umzurüsten oder Teile bzw. Produkte nachzuarbeiten.
Bei einer Innensicht blickt man auf die Kosten des Einkaufes und der Einkaufsorganisation. Die Steuerungsgrößen sind dort die Gemeinkosten der Beschaffung, die sich in der Kalkulation als Materialgemeinkosten niederschlagen. Die Frage ist, ob wir einen Gemeinkosten-Zuschlag erreichen, der mit Benchmarks wettbewerbsfähig ist, oder schlägt sich die Ineffizienz in der Organisation in einem zu hohen Gemeinkosten-Zuschlag nieder?
Bei einer Außensicht blickt man auf den Ergebnisbeitrag des Einkaufs. Welchen Renditebeitrag oder Wertbeitrag bringt der Einkauf für das gesamte Renditeziel, die geplante Wertsteigerung des Gesamtunternehmens? Werden die Ziele der Rendite und der Versorgungssicherheit erfüllt? Kommen die Ziele von der Unternehmensleitung oder von der Produktion, dem internen Kunden?
Jede dieser Sichtweisen hat ihre Berechtigung, nun gilt es, diese Sichtweisen sinnvoll zu verbinden.

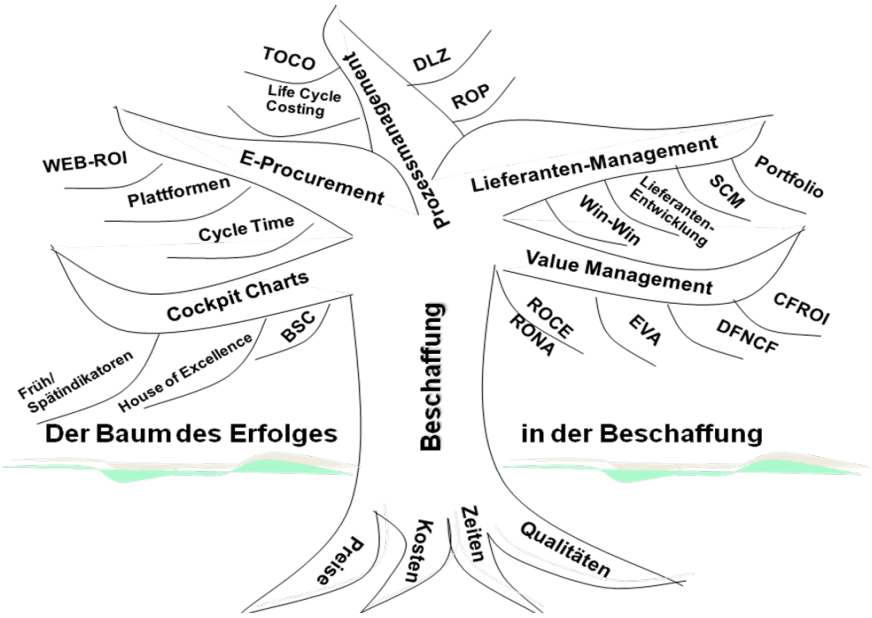

Abbildung 1: Sichtweisen des Erfolges in der Beschaffung

Die Ursache-Wirkungsketten in der Erfolgssteuerung der Beschaffung zeigen, dass die einzelnen Erfolgsgrößen nicht gegeneinander sondern miteinander wirken. Die Steigerung der Produktivität der Einkäufer muss zu einer kürzeren Durchlaufzeit von Bestellungen zu führen, die damit dem internen Kunden einen besseren Nutzen bieten und für das gesamte Unternehmen zu einer Rendite- und Wertsteigerung führen.

Das Managen von Veränderungen in der Beschaffung

Der Output in der Beschaffung kann nur dann verbessert werden, wenn die relevanten Veränderungen frühzeitig erkannt und verfolgt werden.
Change Management in der Beschaffung folgt dem „Vier-Phasen-Schema“. In der ersten Phase sind die Arten der Veränderung zu erkennen, wie beispielsweise steigende Beschaffungspreise bei kritischen A Materialien.
In der zweiten Phase ist die Relevanz der Veränderungen zu ermitteln: Wie wirken sich diese Preisänderungen auf die Herstellkosten aus?
In der dritten Phase sind die Ursache-Wirkungsketten zu ermitteln: Wie wirken sich Verknappungen auf dem Rohstoffmarkt auf die Beschaffungspreise aus, und welche Auswirkungen hat dies auf die Zielkosten und die Preisbereitschaft des Kunden?
In der vierten Phase sind letztlich die Massnahmenpakete zu schnüren, um die negativen Wirkungen der Veränderungen zu vermeiden oder zu mildern. Eine Frage könnte sein: Wo gibt es Substitutionsmöglichkeiten im Beschaffungsmarkt, um diesen zu erwartenden Preisdruck zu vermeiden? Wie können mit dem Kunden neue vertragliche Regelungen, z.B . Einbau einer Preisgleitklausel, erreicht werden?

Das Spannungsfeld der Dynaxität im Change Management

Veränderungen hat es schon immer gegeben und wird es immer geben. Heute ist jedoch hinzugekommen, dass die Komplexität der Veränderung größer, die Halbwertzeit der Veränderung, gemessen an der Veränderungsgeschwindigkeit, jedoch stetig kürzer wird. So haben wir zum Beispiel in der Automobilindustrie einen konstant verkürzten Modell-Lebenszyklus bei steigendem Komplexitätsgrad, begründet unter anderem durch den wachsenden Elektronikanteil im Fahrzeug. Dadurch ist für die Beschaffung nur dann ein Erfolg erreicht, wenn durch eine Kooperation mit Systempartnern beide Ziele – Beherrschen der Schnelligkeit und der Komplexität – erreicht werden können.

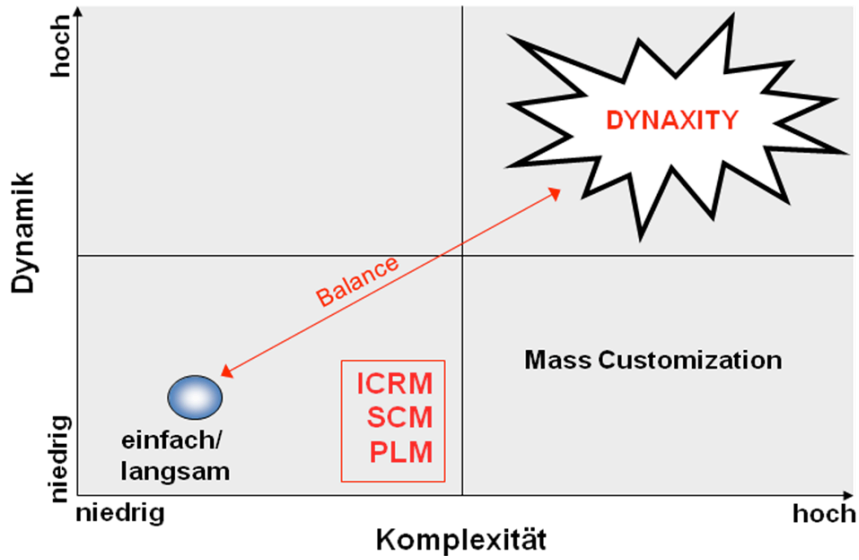

Abbildung 2: Unternehmen im Wandel

Das Leistungs- und Verbesserungsportfolio für Prozesse

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Beschaffung ist das Beherrschen und Verbessern der Einkaufsprozesse. Dabei sind vier Fragen zu stellen und vier Felder zu beherrschen:

1. Wie gut beherrschen wir die Beschaffungsprozesse? Hier heißt es, Streuungen im Ablauf und den Zielgrößen zu vermeiden oder zu minimieren. Die Instrumente des Prozessmanagements sind dabei Six Sigma[1] und die Prozess FMEA[2].
2. Wie schnell laufen unsere Prozesse ab? Hier müssen Durchlaufzeiten verringert werden. Das Instrument des Prozessmanagements ist TPM[3]. Schnittstellen sind zu erkennen und zu beseitigen.
3. Wie viel schaffen wir im Prozess? Hier muss der Nutzungsgrad im Prozess verbessert werden. Das Instrument ist der PWG[4], der Prozesswirkungsgrad. Es müssen Blindleistungen und Fehlleistungen eliminiert werden.
4. Zu welchen Kosten läuft der Prozess ab? Der mögliche Handlungsspielraum liegt hier darin, die Kostentreiber zu finden und zu steuern. Wie können die Prozesskosten reduziert werden? Das Instrument ist die Prozesskostenrechnung, die dazugehörige Messgröße ist der Prozesskostensatz.

Die Verbesserung in allen vier Themenfeldern führt zu einer Steigerung des ROP[5], der Top-Kennzahl, die uns zeigt, welches Potential in diesem Prozess steckt und welchen Beitrag dieser Prozess für die Renditesteigerung im Unternehmen gibt.

$$\frac{\text{(Prozesskosten der Bestellung alt - Prozesskosten der Bestellung neu) x Anzahl Bestellvorgänge}}{\text{Kosten der Prozessneustrukturierung}}$$

Organisation und Positionierung der Beschaffung

Die Rolle der Beschaffung ändert sich deutlich. Früher war die Beschaffung eine klassische Supportfunktion, die die Aufgabe hatte, Materialien für die eigene Wertschöpfungskette kostengünstig zu beschaffen. Heute ist die Beschaffung in einem globalen Supply Chain Management zum eigenen Werttreiber geworden.

Dadurch müssen sich auch die Organisation der Beschaffung und deren Steuerungsgrößen verändern. Die organisatorische Einordnung der Beschaffung kann dabei vier Stufen durchlaufen.

Auf der ersten Stufe ist die Beschaffung ein Cost Center. Die Steuerungsgrößen sind dabei die Kosten, und der Messerfolg ist die Einhaltung der Kosten im Rahmen des Budgets.
Auf der zweiten Stufe ist die Beschaffung ein Service Center. Hier steht im Vordergrund der Leistungskatalog der Beschaffung. Jede einzelne Leistung ist zu planen und zu verpreisen. Zwischen der Beschaffung und den Abnehmern der Beschaffungsleistungen sind Service Level Agreements zu

[1] Six Sigma: Ziel ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen.
[2] FMEA: Fehlermöglichkeit- und Einflussanalyse
[3] TBM: total productive maintenance
[4] PWG: Prozess-Wirkungsgrad
[5] ROP: return on process

vereinbaren und zu verpreisen. Steuerungsgröße sind nicht mehr allein die Kosten, sondern die Einhaltung der SLA's.
Auf der dritten Stufe ist die Beschaffung ein Profit Center. Hier steht der Renditebeitrag im Vordergrund der Führung und Steuerung. Eine Zielrendite wird vereinbart, und es wird gemessen, ob diese erreicht wird. In die Vergütung der Führungskräfte des Einkaufs kommt ein Anteil dieses Renditebeitrages als Incentive hinzu.
Auf der vierten Stufe wird die Beschaffung als eigene Gesellschaft ausgegliedert.
Hier kann die Beschaffung auch an einem Drittmarkt operieren und Beschaffung für Dritte durchführen, um dadurch Marktmacht auszuüben und stärker Bedarfe zu bündeln. Ebenso kann sie hier Dienstleistungen als Service anderen Interessenten anbieten, z.B. eine gemeinsame technologische Plattform für SCM oder Vendor Management Inventory zur Verfügung stellen. Die Steuerungsgröße ist hier der Wertbeitrag gemessen am EVA.

Anforderungen an ein Kennzahlensystem in der Beschaffung

Zur Steuerung der Effizienz und der Effektivität in der Beschaffung sind Kennzahlen von besonderer Bedeutung. Dazu werden vier Typen von Kennzahlen eingesetzt:

- Absolute Kennzahlen, z.B. die Höhe der EK Preise von A Materialien
- Relative Kennzahlen, z.B. der Anteil der Kosten der A Materialien an den Herstellkosten
- Zeit-Kennzahlen, z.B. die Veränderung des Anteils der A Materialien an den Herstellkosten über mehrere Zeitperioden
- Benchmark-Kennzahlen, z.B. der Kostenvergleich mit dem Best of Class Unternehmen als Benchmark

In dieser Reihenfolge verläuft auch der Kreislauf der Steuerung. Wir ermitteln absolute Kennzahlen (Einkaufspreise), setzen diese zu einer Bezugsgröße in Relation (Umsatz), messen die Entwicklung über die Zeit und vergleichen diese Größen mit Best of Class Werten im Benchmarking.

Veränderte Kostenstrukturen beachten und berücksichtigen

Die Unternehmen sind im Wandel. Die eigene Fertigungstiefe ist gering und wird weiter reduziert werden, die Produkte werden komplexer, und die Anforderungen der Kunden steigen. Übertragen auf die Kostenstruktur des Unternehmens bedeutet dies, dass der Anteil der Einzelkosten sinkt, der Anteil der Gemeinkosten hingegen steigt.

Wandel der Verteilung der Gemein- und Einzelkosten zwischen 1980 und 2008

	1980	2008
Einzelkosten	70%	30%
Gemeinkosten	30%	70%

Interpretieren wir diese Veränderung, so lässt sich folgendes Fazit ableiten: die Gemeinkosten werden zum primären Aktionsfeld in der Erfolgsmessung der Beschaffung. Die Kosten der Einkaufsabteilung sind zu steuern, die „Total Cost of Ownership" für wichtige Materialien und Lieferanten sind zu managen und die Kosten der gesamten Wertschöpfungskette SCM[6] sind im Griff zu halten.

[6] SCM: Supply Chain Management

Das Beschaffungsportfolio unterliegt einer starken Veränderung

Das Beschaffungsportfolio wandelt sich deutlich. Der Anteil der Dienstleistungen steigt heutzutage überproportional. Es werden immer mehr Dienstleistungen vor dem Kauf, während des Kaufs, bei der Nutzung und am Ende der Nutzung des Gutes im Unternehmen notwendig und nachgefragt.
So beschafft eine Druckerei heute nicht mehr nur eine Druckmaschine, sondern kauft damit noch eine Reihe von Dienstleistungen ein. Diese sind das Engineering und die Auslegung des Workflows vor dem Kauf, Finanzierungsdienstleistungen und ein Anfahren der Anlage beim Kauf, Schulung der Mitarbeiter sowie Technischer Service und Ersatzteile bei der Nutzung und die Übernahme des Verkaufs der alten Maschine im Gebrauchtmaschinenmarkt am Ende der Nutzung.
Dadurch muss die Beschaffung mehr Leistungspakete aus Produkten und Dienstleistungen nachfragen, um für das Unternehmen den gezielten Nutzen zu beschaffen.
Die einzelnen Abteilungen erwarten den Einkauf eines konkreten, messbaren Nutzens und nicht mehr nur die Lieferung von einzelnen Komponenten.

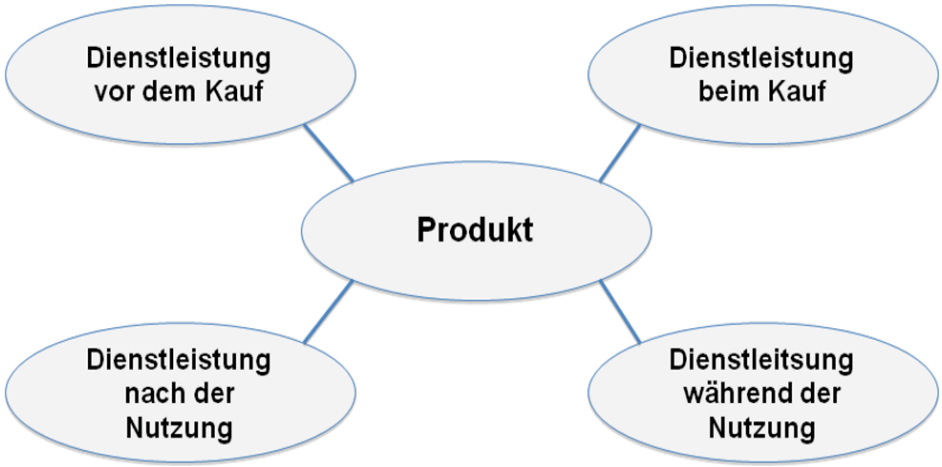

Abbildung 3: Das Dienstleistungsviereck

Trends der Gewichtung im Paketmanagement

Die Gewichte zwischen Produkten und Dienstleistungen verschieben sich.

	früher	heute	morgen
Produkte	95%	60%	30%
Dienstleistungen	5%	40%	70%

Fazit aus diesem Trend:
Dienstleistungen im Verkauf steigen stetig an. Neue Qualifikationen im Verkauf werden gefordert.
Dienstleistungen im Einkauf steigen stetig an. Neue Qualifikationen im Einkauf werden gefordert.
Das Denken in Lösungspaketen und deren Nutzenmessung steigt.

Six Sigma im Beschaffungsmanagement

Beschaffungsprozesse sind zu beherrschen. Die Lieferfähigkeit, die Termintreue ebenso wie die Qualität in Form von minimalen ppm[7]-Werten müssen garantiert sein. Alle Abweichungen von den Zielwerten ziehen Ineffizienzen in der Wertschöpfungskette nach sich.

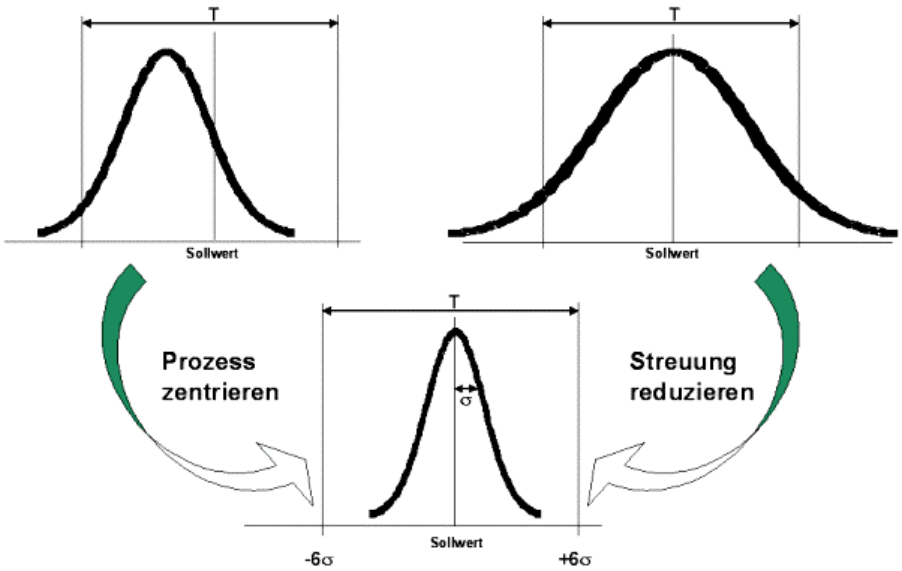

Abbildung 4: Die Six Sigma-Lehre

Die Messgrößen der Beherrschung sind die Qualität, die Zeiten und die Kosten. Die Produkt- und Prozessqualität müssen stetig steigen, Durchlaufzeiten gesenkt und Kosten reduziert werden. Dieses Spannungsfeld muss stringent gesteuert und in seiner Performance gemessen werden. Heutzutage werden die Grundgedanken der Six Sigma-Lehre bereits bei zahlreichen Lieferverträgen als Mussbestandteil integriert. Der Lieferant ist in der Pflicht nachzuweisen, dass er Six Sigma in seinem Unternehmen anwendet und über Six Sigma-Projekte nachweisen kann, dass die Zielwerte erreicht bzw. eingehalten werden können.

Der Renditebeitrag der Beschaffung

Betrachtet man das Unternehmen und dessen Zielsetzung ganzheitlich, so lässt sich schnell feststellen, dass der Erfolg der Beschaffung heutzutage an dem Beitrag zur Rendite gemessen wird.
Die Rendite kann durch zwei Stellschrauben maßgeblich beeinflusst werden: sowohl in Form der Umsatzrendite, als auch in Form des Kapitalumschlags.
In Bezug auf die Beschaffung bedeutet dies, dass die Umsatzrendite durch folgende Faktoren im Rahmen der Supply Chain beeinflusst werden kann:

- Die Materialeinzelkosten
- Die Materialgemeinkosten
- Die Fertigungsgemeinkosten

[7] ppm: parts per million

Die Betrachtung des Kapitalumschlags zeigt, dass es nachstehende Stellschrauben gibt, um die Umsatzrendite zu beeinflussen:

- Die Kapitalbindung im Anlagevermögen
- Die Kapitalbindung im Umlaufvermögen

Gelingt es einem Unternehmen, die Kapitalbindung beispielsweise durch den Abbau des Working Capitals zu reduzieren, wirkt sich dies positiv auf die Zielgröße „Umsatzrendite" aus.
Bei der ganzheitlichen Betrachtung der Beschaffung und deren Renditebeitrag wird deren Erfolg dadurch beurteilt, ob die Beschaffung den geplanten Zielrenditebeitrag realisiert hat oder nicht. Die Zielvereinbarung erfolgt parallel Top down und Bottom up. Top down - von oben nach unten - wird das Renditeziel auf die einzelnen Leistungen der Beschaffung heruntergebrochen, bottom up werden die einzelnen Leistungen in der Performance gemessen und Verbesserungen vereinbart, die dann zu einem Gesamt-Renditeziel führen sollen.

Wertorientierte Zielgrößen in der Beschaffung

Die Beschaffung hat im unternehmerischen Wertmanagement drei wichtige Beiträge zu liefern:

- Wertbeitrag im Rahmen des EVA[8]
- Renditebeitrag im Rahmen des ROCE[9]
- Cash Flow[10]-Beitrag im Rahmen des Netto-Cash Flows

Jeder dieser Beiträge ist unter Risikoaspekten zu betrachten und zu beurteilen.
Um das Risiko abzuschätzen, ist jeweils ein Best Case-, ein Base Case- und ein Worst Case-Szenario zu ermitteln. Die Risiken sind zu erfassen, zu klassifizieren und zu bewerten. Bei der Bewertung wird die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos ermittelt und seine Schadenshöhe in Form der Auswirkung auf den EBIT gemessen.
Jeder Unternehmensbereich hat einen spezifischen Wertbeitrag zu erwirtschaften.

Steuerungsgrößen im Lieferantenmanagement

Das aktive Lieferantenmanagement ist heute ein wichtiger Werttreiber in der Beschaffung. Gleichzeitig ist es aber auch ein immer wichtiger zu nehmender Risikofaktor. Bei der Konzentration auf ein Single Sourcing steigt die Abhängigkeit zum Lieferanten, und dessen potentieller Ausfall kann enorme Schäden und Probleme für das gesamte Unternehmen mit sich bringen. Aktives Lieferantenmanagement hat daher vier Felder der Ausrichtung.

1. das Management der Qualität beim Lieferanten, durch Vereinbarung von ppm-Werten und Zertifizierungen,
2. das Management der Zeiten beim Lieferanten durch Vereinbarungen von Lieferzeiten, Just-in-Time-Belieferungen und das Messen der Terminüberschreitungen,
3. das Management der Kosten beim Lieferanten durch Vereinbarung einer Open Book Policy und das Berechnen und Weitergeben der Total Cost of Ownership,
4. das Managen der Potentiale beim Lieferanten durch Potentialanalysen und ein Rating.

[8] EVA: economic value added
[9] ROCE: return on capital employed
[10] Cash Flow: Kapitalflussrechung

Nur bei Erfüllen der Zielgrössen auf den 4 Feldern kann der Lieferant auf die nächste Stufe der Lieferantenkategorien – vom Teilelieferant zum Systemlieferant gehoben werden.

Das Spannungsfeld Periodenerfolg und Lebenszykluserfolg in der Beschaffung

Die klassische Steuerung in der Beschaffung ist die Messung des Periodenerfolges. Dies geschieht z.B. über die Größe DB[11] der Beschaffung je Periode.
Dieser Output reicht jedoch heute nicht mehr aus. Der operative Einkauf wird immer stärker erweitert durch den strategischen Einkauf. Dort genügt eine monatliche Steuerung nicht.
Die monatliche Rechnung ist um die Steuerung über den Lebenszyklus der beschafften Teile bzw. über die mehrperiodische Steuerung von Systemlieferanten zu erweitern.
Im strategischen Einkauf ist der Lebenszykluserfolg zu berechnen. Im Life Cycle Value sind die Investitionen in das Produkt bzw. in den Systemlieferanten in die Rechnung mit ein zu beziehen. In Form einer Investitionsrechnung lässt sich dann überprüfen, ob sich diese Investition rechnet. Wichtig ist, dass sich operativer und strategischer Erfolg sinnvoll ergänzen.

Risikomanagement in der Beschaffung

Wie bereits erwähnt, ist die Beherrschung von Risiken ein wesentlicher Bestandteil im Beschaffungsmanagement. Durch die Reduzierung der Wertschöpfungskette, die Konzentration auf wenige Systemlieferanten und das globale Beschaffen haben sich die Potentiale, aber auch die Risiken deutlich vergrößert. Das Beherrschen der damit verbundenen Risiken wird damit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.
Es lassen sich vier zentrale Handlungsfelder zur Steuerung der Risiken erkennen:

- Erkennen der Risiken
- Klassifizieren der Risiken
- Bewerten der Risiken
- Reduzieren der Risiken

Bei der Bewertung der Risiken sind für jedes Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit und die sich bei Eintritt ergebende Schadenshöhe zu ermitteln. Die Schadenshöhe misst man an der Wirkung des Risikos bei Eintritt auf das Ergebnis, den EBIT[12]. Im Portfolio lassen sich neun Felder definieren:

Grüne Felder: A-Lieferanten mit keinen bis geringen Risiken der Lieferfähigkeit.

Gelbe Felder: regelmäßig auftretende kleine Risiken
Nicht beherrschte Beschaffungsprozesse durch schwankende Lieferzeiten

Rote Felder: Ausrutscher
Lieferanten mit erheblichen operativen Risiken bei JIT[13] Lieferungen

[11] DB: Deckungsbeitrag
[12] EBIT: earnings before interest and taxes
[13] JIT: just-in-time

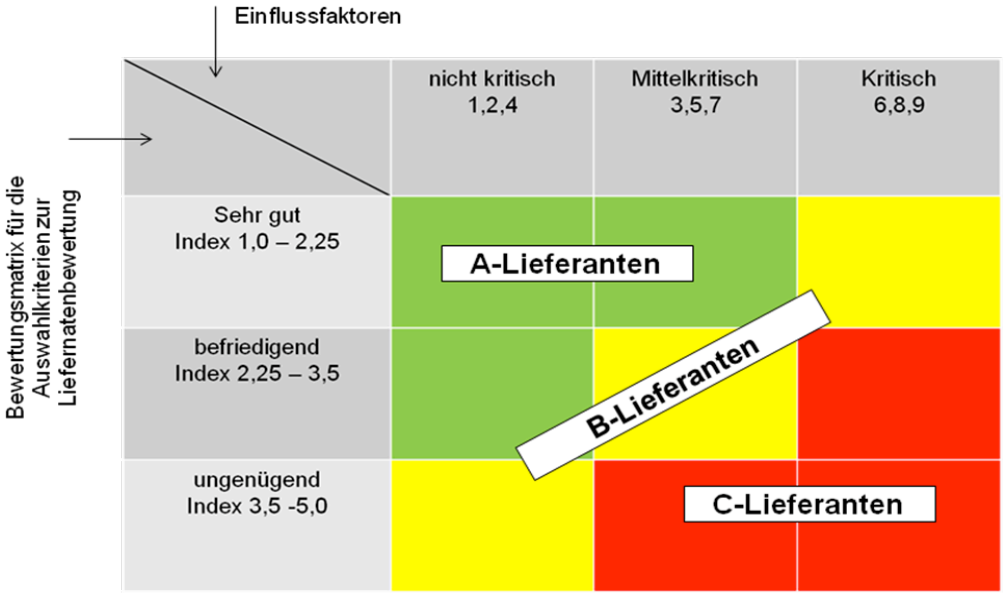

Abbildung 5: Risikoportfolio in der Beschaffung

Wichtig ist es, nach der Positionierung der Risiken Prioritäten zu setzen.
Hier gilt die Top-5-Regel: Konzentration auf die 5 wichtigsten Risiken in der Risikobetrachtung, in den Maßnahmen der Risikoreduzierung und dem Reporting des Risikomanagements.

Die drei Perspektiven im Risikomanagement der Beschaffung

Risikomanagement ist immer aus drei Perspektiven zu sehen:

1. Die Perspektive der Vergangenheit
2. Die Perspektive der Gegenwart
3. Die Perspektive der Zukunft

In der Perspektive der Vergangenheit sind Daten und Erfahrungen aus der Historie zu sammeln und zu analysieren. Mit welchen Risiken war die Beschaffung in den letzten Jahren konfrontiert, welche Auswirkungen hatten diese Risiken, und worin waren diese begründet?
In der Perspektive der Gegenwart sind die aktuellen Risiken der Beschaffung zu erfassen und auf ihre Ursachen hin zu untersuchen. Konnten die Risiken der Vergangenheit abgestellt werden, oder welche neuen Risiken sind neu aufgetreten?
In der Perspektive der Zukunft hat man sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche weiteren Risiken aufgrund der Konstellation der Beschaffungsmärkte und des Verhaltens der Anbieter neu auf das Unternehmen zukommen können.

Kennzahlen im Risikomanagement der Beschaffung

Aufbauend auf den drei Perspektiven der Beschaffungsrisiken sind Kennzahlen im Risikomanagement zur Erfassung, Messung und Steuerung der Risiken zu erarbeiten. Dabei ist immer eine Kennzahlenkette zu entwickeln: wie wird das Preisrisiko in der Beschaffung erfasst, mit welchen Größen wird es gemessen und durch welche Maßnahmen des Vertragsmanagements kann das Risiko vermieden oder vermindert werden?

Mit Frühindikatoren werden potentielle zukünftige Risiken erfasst, und es wird sichergestellt, dass geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden. So werden mit einer SWOT[14]-Analyse Potentiale der Lieferanten festgestellt und analysiert. In der Ursache-Wirkungskette werden die Beziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen ermittelt und in ihrer Wirkungsstärke gemessen. Damit wird gewährleistet, sich auf die wichtigen und relevanten Risiken zu konzentrieren. Wie werden sich Potentiale beim Lieferanten in den Kosten der Beschaffung und damit in den Herstellkosten niederschlagen? In den Spätindikatoren werden primär finanz– und ergebniswirksame Größen der Beschaffung gemessen, die das Ergebnis der Kennzahlen in der Ursache- Wirkungskette sind. So stellen zu hohe Beschaffungspreise oder zu hohe Gemeinkostenzuschläge der Materialwirtschaft, die das Unternehmen am Markt nicht weitergeben kann, klassische Spätindikatoren dar.

Der Weg vom Beschaffungsportfolio zur Ressourcenplanung

Der Weg ist dreistufig. Im ersten Schritt ist das Material-Lieferanten-Portfolio zu erstellen, um die strategische Relevanz und die Bedeutung der beschafften Materialien zu ermitteln.
Im zweiten Schritt ist das Prozessbild für die wichtigsten Positionen im Material-Lieferanten Portfolio zu hinterlegen. So sind Prozesse im oberen rechten Feld komplex und individuell, während sie im unteren linken Feld einfach und standardisiert sind.
Im dritten Schritt ist dann die spezifische Ressourceninanspruchnahme der verschiedenen Prozesse zu planen und zu verifizieren. Damit kommt die Beschaffung zu einer neuen Form der Budgetierung. Es werden nicht mehr Kostenarten in Kostenstellen, sondern Prozesse in Abhängigkeit der Relevanz der Beschaffungsprozesse im Materialportfolio budgetiert.

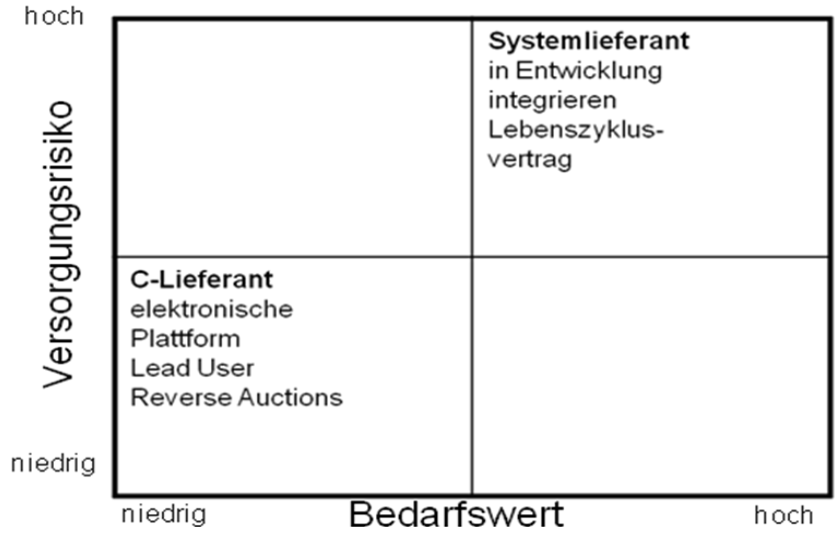

Abbildung 6: Lieferantenportfolio

Das Schichtenmodell in den Beschaffungsprozessen

Im Schichtenmodell werden die verschiedenen Varianten eines Prozesses optisch dargestellt und in ihren unterschiedlichen Aktivitäten gemessen. Dabei geht man immer von der einfachen Variante aus und baut dann Schicht für Schicht die Varianten der Prozesse auf, um dann schließlich bei der kompliziertesten Variante zu enden.

[14] SWOT: engl. strenghts, weaknesses, threats, opportunities – Stärken- Schwächen- Analyse

Fallbeispiel des Schichtenmodells für Beschaffungsprozesse:

A: Standardmaterial bei Standardlieferant zu Standardlieferbedingungen und Standardzahlungsbedingungen

B: Standardmaterial bei neuem Lieferanten zu Standardlieferbedingungen und Standardzahlungsbedingungen

C: Standardmaterial bei neuem Lieferanten zu neuen Lieferbedingungen bei Standardzahlungsbedingungen

D: Standardmaterial bei neuem Lieferanten zu neuen Lieferbedingungen bei neuen Zahlungsbedingungen

E: Sondermaterial bei neuem Lieferanten zu neuen Lieferbedingungen bei neuen Zahlungsbedingungen

F: Neu zu entwickelndes und zu fertigendes Material bei neuem Lieferanten zu neuen Lieferbedingungen und zu neuen Zahlungsbedingungen

Pro Schicht sind die neu durchzuführenden Aktivitäten in Mengen, Zeiten und Ressourcen zu erfassen und zu bewerten. Dadurch können Ressourcen und Kosten verschieden komplexer Prozesse besser geplant und gesteuert werden.

Die Typisierung von Geschäftsprozessen in der Beschaffung

In der Beschaffung ist zwischen verschiedenen Typen von Prozessen zu differenzieren.
Wertschaffende Prozesse leisten einen direkten, messbaren Wertbeitrag für das Unternehmen. Dazu gehört die Abwicklung einer Bestellung oder die Auswahl eines Lieferanten. Hier liegt das primäre Ziel darin, den Wertbeitrag des Prozesses zu erhöhen.
Managementprozesse haben die Aufgabe, die einzelnen Teilprozesse in der Beschaffung zu koordinieren. Dazu gehören die Genehmigung eines Beschaffungsbudgets und die Regelung der Kompetenzen und Zuständigkeiten in einem Einkaufsmanual. Sie haben keinen direkten eigenen Wertbeitrag.
Supportprozesse dienen zur Unterstützung eines wertschaffenden Prozesses. Sie bilden ebenfalls keinen direkten eigenen Wertbeitrag, sondern sichern die effiziente Abwicklung eines wertschaffenden Prozesses. Dazu zählt die Erstellung und Pflege einer Lieferantendatei.

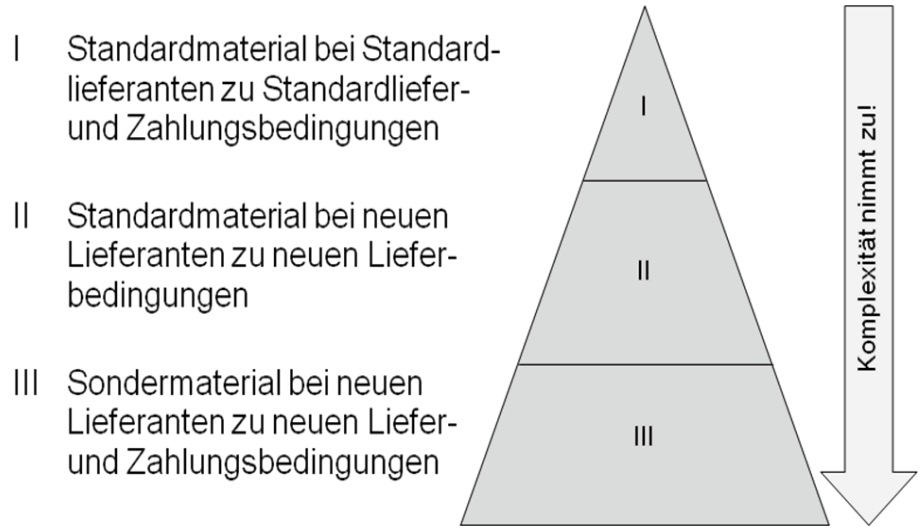

Abbildung 7: Komplexitätstypen in der Beschaffung

Aus der Abbildung lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

I: Standardisieren, automatisieren und zentralisieren der Beschaffungsprozesse
III: Individualisieren und dezentralisieren

Primäres Ziel ist es, den Wertbeitrag der Beschaffungsprozesse zu erhöhen. Management-Prozesse und Support-Prozesse müssen durch SLA's so gesteuert werden, dass ihre Ergebnisse den wertschöpfenden Prozess in der Effizienz verbessern.

Schnittstellenmanagement in der Beschaffung

Schnittstellen behindern Effektivität und Effizienz der Beschaffungsprozesse. Schnittstellen sind Barrieren für effiziente Prozesse. Durch Schnittstellen werden Informationen verfälscht, es entstehen Warte- und Liegezeiten in den Prozessen.

- Horizontale Schnittstellen entstehen durch die Aussage „dafür bin ich nicht zuständig!"
- Vertikale Schnittstellen entstehen durch die Aussage „das darf ich nicht entscheiden!"

Zur Vermeidung dieser Schnittstellen sind bei horizontalen Schnittstellen Aufgabenerweiterungen in den Tätigkeiten („Job Enrichment"), bei vertikalen Schnittstellen sind Kompetenzerweiterungen („Job Empowerment") vorzunehmen.
Beseitigung von Schnittstellen ist damit ein organisatorisches Problem in der Beschaffung. Nur durch die Schaffung von Case Managern und Prozessteams können die Effizienzvernichter vermieden werden.

Phasen- und Stufenmodell der TCO-Berechnung

Der Wertbeitrag der Beschaffung ist heutzutage nicht nur an der Senkung der Einkaufspreise zu messen. Dies ist zu kurzfristig und zu funktional gedacht. Niedrige Einkaufspreise bei einem unzuverlässigen Lieferanten können sogar zum Wertvernichter für die gesamte Prozesskette des Unternehmens werden. Das TCO[15]-Modell versucht, dies zu vermeiden und prozessual zu messen. Es ermittelt über mehrere Stufen die Gesamtkosten eines Lieferanten und zeigt damit auf, welche Zusatzkosten dieser in der Wertschöpfungskette des Unternehmers verursacht.
Das Modell geht über mehrere Stufen. Pro Stufe sind die Zusatzkosten zu ermitteln, die dieser Lieferant durch sein Verhalten verursacht, und diese Kosten sind ihm zuzuordnen. Damit werden neue Verhandlungspotentiale geschaffen und der Lieferant in eine grössere Verantwortung einbezogen. Um das Stufenmodell des TCO anwenden zu können, sind pro Phase die Prozesskosten und die Kostentreiber dieser Prozesskosten zu ermitteln. So ist in den Herstellkosten aufzuzeigen, welche Qualitätsmängel, Ausschuss, Rüstzeiten oder sogar Maschinenstillstände durch fehlende Materialien durch den Lieferanten verursacht wurden.
TCO erfordert daher zuerst Transparenz in den eigenen Prozessen und den Kosten.

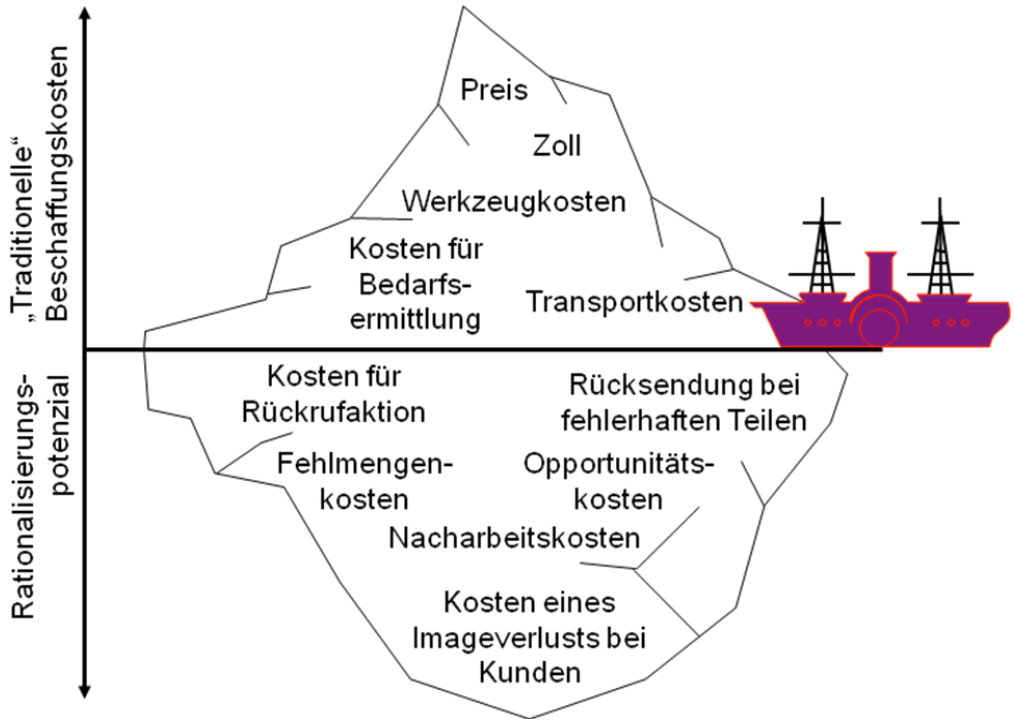

Abbildung 8: Das Modell der TCO Berechung

[15] TCO: total cost of ownership

Fehlermanagement und Fehlererkennung in Beschaffungsprozessen

Die Verbesserung des Outputs in der Beschaffung ist eng verknüpft mit dem Beherrschen der Beschaffungsprozesse. Beherrschte Prozesse müssen stabil und fehlerlos sein. Je später ein Fehler erkannt wird, desto teurer ist seine Behebung.
So können schon Fehler bei der Auswahl eines Lieferanten entstehen, die sich erst später durch Nichtlieferungen teuer bemerkbar machen. Der Zeitpunkt der Fehlererkennung rückt daher immer mehr in den Vordergrund.
Systematisches Fehlermanagement beginnt bei der Erfassung aller auftretenden und potentiellen Fehler in der gesamten Prozesskette und in der Messung ihrer Auswirkungen. Folgendes Vorgehen ist dazu notwendig:

- Ermitteln der Fehlerarten
- Messen der Möglichkeit der Fehlererkennung
- Ermitteln der direkten und indirekten Wirkung des Fehlers

Management von Halbwertzeiten in der Beschaffung

Effektivität und Effizienz der Beschaffung sind einem permanenten Wandel unterworfen. Die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt rasant zu. Das stringente Hinterfragen der Performance ist somit elementar. Das Management von Halbwertzeiten gibt Signale über die Geschwindigkeit von Veränderungen, auf die sich die Beschaffung einstellen muss.
Die Halbwertzeit signalisiert, z.B. ausgehend von der Lebensdauer eines Produktes, die Zeit, bis ein Teil wieder angepasst werden und damit der Lieferant überprüft bzw. in Frage gestellt werden muss. Bei den Halbwertzeiten ist eine Kette von Zeitverknüpfungen zu ermitteln: Lebenszykluszeit mit Laufzeit eines Teils einerseits und Vertragszeit mit einem Lieferanten andererseits. Time-to-Market für Entwicklungszeiten, Durchlaufzeiten für die Abwicklung von Aufträgen, Beschaffungszeiten durch eine Just-in-Time Beschaffung verkürzen sich, und die Lieferung von Ersatzteilen über Nacht zur Sicherstellung einer kurzen Time-to-Repair ist sicherzustellen.

Im Management von Halbwertzeiten sind folgende Fragen für die Effektivität und die Effizienz der Beschaffung von großer Bedeutung:

- In welchen Horizonten sind diese Zeiten jeweils zu halbieren?
- Wie sind diese Halbwertzeiten zeitlich miteinander verknüpft?
- Welche neuen Anforderungen schafft dies für die Lieferanten?
- Wie sind aktiv Beschaffungsprozesse zu gestalten, um diesen Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden?

Verteilen der Ergebnisverbesserungen

Der Output der Beschaffung durch ein aktives Lieferantenmanagement sind Verbesserungen in Preisen, Zeiten, Qualitäten und Kosten. Die insgesamt realisierten Ergebnispotentiale im Life Cycle eines Produktes sind von allen Beteiligten gemeinsam realisiert worden. Daher sollte auch zu Beginn eine klare Regelung vereinbart werden, wie die realisierten Potentiale unter den Beteiligten zu verteilen sind.
Als praktische Orientierungsregel setzt sich die Drittelregelung immer mehr durch.

- Ein Drittel des Erfolges sollte zur Verbesserung der Wettbewerbsposition an den Markt, den Kunden, weitergegeben werden. Dadurch sieht der Kunde die Bemühungen um die Effizienzsteigerungen und hat einen konkreten Nutzen.
- Ein Drittel des Erfolges sollte im Unternehmen bleiben, um Kostenvorteile auszubauen.
- Ein Drittel des Erfolges sollte man an die Lieferanten weitergeben, um diese auch zu stärken und zu motivieren, weitere Potentiale gemeinsam zu realisieren.

Mit Service Level Management permanent den Output steigern

Service Level Management setzt sich zum Ziel, permanent die Performance zu messen und zu steigern.

Service Level Management erfolgt in einem Kreislauf über drei Schritte:

- Planung der Leistungsarten und des Leistungskataloges
- Planung der Volumen und der Mengen der einzelnen Leistungsarten
- Planung der dazu notwendigen Ressourcen in Qualitäten (Fähigkeiten) und Quantitäten (Mannjahre)

Für den Kreislauf der Leistungs-, Mengen- und Ressourcenplanung sind immer folgende Orientierungspunkte in der Performance-Messung und -Steuerung zu beachten:

- Welche Anforderungen stellen die Kunden an die Beschaffung?
- Wieviel sind die Kunden der Beschaffung bereit, für die Leistungen der Beschaffung zu zahlen?
- Welche Benchmarks gibt es als Orientierungsgrößen?
- Welche weiteren Leistungen sind in den Service Levels enthalten?

Diese Ziele aus Kundensicht und aus dem Vergleich mit Benchmarks sind in den Zielvereinbarungs- und den Zielerreichungsprozess zu integrieren. Damit rücken relative Ziele in den Vordergrund, und den Leistungen der Beschaffung werden Preise und Kosten zugeordnet. Damit kommt man vom klassischen reinen Kostendenken zu einem Preis–Leistungsdenken.

- Rechtfertigt eine bestimmte Leistung den Preis?
- Kann die Leistung nicht auch anders und kostengünstiger erstellt werden?
- Wie ändert sich der Preis, wenn auf bestimmte Leistungskomponenten verzichtet wird?

Die Beantwortung dieser Fragen schafft ein internes Kunden- und Lieferantendenken und fördert das Denken in Performance-Steigerung. Die klassische Denkweise im Verteilen von Gemeinkosten entfällt.

Das Drei-Ebenen-Modell in der Effektivitäts- und Effizienzsteuerung der Beschaffung

Ein effektives und effizientes Beschaffungsmanagement muss über drei Ebenen führen und steuern:
Auf der ersten, der strategischen Ebene, sind zukünftige Erfolgspotentiale zu suchen und zu entwickeln. Wie gelingt es der Beschaffung, durch eine Neugestaltung der Wertschöpfungskette den Wertbeitrag und die Rendite zu erhöhen?

Auf der zweiten Ebene sind diese Potentiale in konkrete Erfolge, die sich in der Ergebnisrechnung niederschlagen, umzusetzen. Wie können durch ein Supply Chain Management Fixkosten, z.B. der Kapazitätsvorhaltung, reduziert werden?
Auf der dritten Ebene müssen diese Erfolge sich in der Verbesserung der Finanzsituation, in der Liquidität und dem Cash Flow als Massgrösse der Wertsteigerung niederschlagen. Wie können durch eine Vertragsneugestaltung im Supply Chain Management, z.B. in Lebenszyklusverträgen, Ausgaben verlagert oder zeitlich verschoben und damit die Cash Flow-Position verbessert und der freigesetzte Cash Flow für die Stärkung der eigenen Kernkompetenzen genutzt werden? So können Entwicklungskosten nicht mehr vorab gezahlt werden, sondern sie werden über den Teilepreis über die gesamte Laufzeit des Produktes verrechnet.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter der Beschaffung

Die erweiterte Rolle der Beschaffung erfordert auch neue Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter in der Beschaffung.
Die Ausdehnung auf strategische Fragen, die Steuerung der kompletten Supply Chain und die frühzeitigere Einbindung der Beschaffung in die Überlegungen beim Target Costing und Life Cycle Costing erfordern ein Gesamtverständnis der Wertschöpfungskette und verstärktes Denken in strategischen Größen.

Generelle Handlungsempfehlungen

Die Beschaffung ist zu einem wichtigen Wertetreiber in den Unternehmen geworden. Die Anforderungen an die Erfolgsmessung und Erfolgssteuerung sind damit komplexer und vielfältiger. Es reicht heute nicht mehr aus, nur die Senkung des Einkaufspreises als Steuerungsinstrument zu nutzen, sondern es müssen mit ganzheitlichen Ansätzen wie Total Cost of Ownership bzw. Life Cycle Costing deutlich höhere Potentiale erreicht werden.
Ebenso ist ein aktives Lieferantenmanagement notwendig, um die Lieferanten nicht nur in der heutigen Lieferperformance sondern in der strategischen Entwicklung zu beurteilen.

Verfasser: Claus W. Gerberich
Erscheinungsdatum: Juni 20009
Erscheinungsort: ControllerPraxis, Weka Verlag, Schweiz