

Beschaffungsmanagement

Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf

von
Dr. Peter Krampf

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Beschaffungsmanagement – Krampf

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Entwicklung und Produktion, Logistik – Logistik, Supply-Chain-Management

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4848 1

Kaufmann, Internationales Beschaffungsmanagement. Gestaltung strategischer Gesamtsysteme und Management einzelner Transaktionen, 2001.

Krampf, Einsparerfolge durch Optimierung des Einkaufs, in: ew, 104. Jahrgang, Heft 25, 2005, S. 20–25.

Large, Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien, 5. Auflage, 2013.

Leftwich et al., Organizational Concepts for Purchasing and Supply Management Implementation, 2004.

Rozemeijer, How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? in: European Journal of Purchasing & Supply Management, 6. Jahrgang, Nummer 1, 2000, S. 5–12.

Rüdrich, Kalbfuß, Weißer, Materialgruppenmanagement. Quantensprung in der Beschaffung, 2. Auflage, 2006.

Trent, The Use of Organizational Design Features in Purchasing and Supply Management, in: The Journal of Supply Chain Management, 40. Jahrgang, Nummer 3, 2004, S. 4–18.

Versteeg, Revolution im Einkauf. Höchste Qualität und bester Service zum günstigsten Preis, 1999.

beck-shop.de

*„Man sollte die Dinge so einfach wie möglich machen –
aber nicht einfacher“*

Albert Einstein

Auch wenn sich die Begriffe „Controlling“ und „Kontrolle“ vom Klang ähneln, so versteht man unter Kontrolle eher eine operative Aktivität. Darüber hinaus ist der Begriff mit negativen Attributen besetzt. Innerhalb des Controllings ist ein strategisches Vorgehen gemeint, dass sowohl eine Zielfestlegung und entsprechende Überwachung, als auch eine daraus abgeleitete Abweichungsanalyse beinhaltet. Bei zunehmenden Unternehmensgrößen erhöht sich die Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation. Damit gehen auch starke Veränderungen im Controlling einher und der Koordinationsbedarf steigt auf allen Führungsebenen. So wird z. B. eine stärkere Dezentralisierung und Spezialisierung im Controlling erforderlich, was an Stelle eines Zentralcontrollings zu einem Bereichscontrolling führt. Diese Anforderung ist auch in der Betriebswirtschaftslehre noch ein relativ junges Forschungsgebiet.

**Zieldefinition,
-überwachung
und
Abweichungs-
analyse**

Das Umdenken im Einkauf hinsichtlich Aufgaben- und Verantwortungsbereich sowie der hierarchische Aufstieg, der mit der stärkeren strategischen Ausrichtung der Beschaffung korreliert, haben auch zu Veränderungen in der Erfolgsmessung in diesem Bereich geführt. Sind bei der vorwiegend administrativen Abwicklung von Beschaffungsvorgängen eher Kennzahlen, wie beispielsweise Einkaufsvolumen, Anzahl Bestellungen je Einkäufer, Bestellkosten oder Anzahl Anfragen je Bestellung, gefragt, so ändert sich dies bei der stärker strategischen und beratenden Funktion des Beschaffungsbereichs hin zu qualitativen Kennzahlen.

Das Beschaffungscontrolling muss von den Unternehmenszielen und dem -controlling abgeleitet sein und die spezifischen Besonderheiten und aktuellen Entwicklungen im Einkauf berücksichtigen. Ziel ist es, die Aktivitäten im Beschaffungsmanagement zu koordinieren und die Informationsversorgung sicherzustellen. Dabei werden die einzelnen Schritte der Beschaffungsplanung, -steuerung, -kontrolle und -informationsversorgung unterstützt.

Ziele

Die Elemente des Beschaffungscontrollings sind die Erfassung und Bewertung der Ausgangssituation, um die Antworten auf die Fragen „Was wird wo und wie eingekauft?“ geben zu können. Darüber hinaus muss eine Steuerung von Maßnahmen z. B. durch die Nutzung einer Balanced Scorecard bzw. der Beschaffungsbudgetierung ermöglicht werden, um die Umsetzung und Realisierung von Einkaufspotenzialen sicherzustellen.

len. Ebenso hat eine Erfolgs-, Umsetzungs- und Prämissenkontrolle für alle Aktivitäten des Beschaffungsbereichs zu erfolgen. Letztendlich muss auch die Informationsbereitstellung mithilfe von Marktforschungsergebnissen, Früherkennungsindikatoren, Lieferantenbewertung und einem spezifischen Berichtswesen sichergestellt werden, damit die Einkäufer bzw. Führungskräfte über die notwendigen Informationen verfügen.

5.1 Grundlagen des Einkaufscontrollings

„What gets measured, gets done.“

Unternehmensweisheit

- | | |
|-------------------------------------|---|
| Instrumente | Die Instrumente des Beschaffungscontrollings können hinsichtlich ihrer Ausrichtung in strategisch und operativ unterschieden werden. Dem strategischen Beschaffungscontrolling werden dabei Potenzialanalyse und das Erstellen des Beschaffungsportfolios zugeordnet, das operative Beschaffungscontrolling beschäftigt sich mit der Budgetierung und dem Berichtswesen im Einkauf sowie der Verwendung von Kennzahlen. Neben den Nutzungsmöglichkeiten des Portfoliomanagements in der Beschaffung sollen im Folgenden die operativen Teile des Einkaufscontrollings und dabei insbesondere die Nutzung von Kennzahlen im Vordergrund der Ausführungen stehen. Eine Möglichkeit zur Potenzialermittlung wird innerhalb des sechsten Kapitels dargestellt. Andere Instrumente des strategischen Einkaufscontrollings, wie beispielsweise der Supplier Lifetime Value, wurden im Rahmen vorangegangener Kapitel bereits erläutert. |
| Kennzahlen im Einkauf | Kennzahlen werden herangezogen, um über einen quantitativ gemessenen Sachverhalt in komprimierter Weise zu informieren. Gerade im Einkauf mit seiner primären Orientierung an Einsparungen für das Unternehmen ist es daher besonders wichtig, die entsprechenden Ergebnisse über ein geeignetes Controlling darzustellen, um entweder aufkommende Probleme frühzeitig wahrnehmen oder aber eine notwendige Ursachenanalyse durchführen zu können. Erstaunlicherweise gibt es aber immer noch Einkaufsorganisationen, die weder die Einkaufsvolumen ihrer unterschiedlichen Warengruppen, noch ein Gesamteinkaufsvolumen über verschiedene Geschäftsbereiche darstellen können. Damit ist auch eine aktive Unterstützung für die Einkäufer im Rahmen hilfreicher Analysen wie Umsatzentwicklung je Lieferant etc. nicht gewährleistet. |
| Grundelemente einer Kennzahl | Grundelemente einer Kennzahl sind ihr Informationscharakter, d.h. über welchen Sachverhalt berichtet wird. Im Einkauf kann dies z. B. eine Lieferantenanalyse, ein Vergleich der Entwicklung von Kostenbestandteilen o.ä. sein. Darüber hinaus ermöglicht eine Kennzahl die Quantifizierbarkeit von Sachverhalten und gibt damit die Möglichkeit, eine Transparenz auf Basis von Daten zu erzeugen. Letztendlich unterschei- |

det man auch die spezifische Form der Information, d.h. die Art ihrer Darstellung. Kennzahlen können beispielsweise innerhalb von Schaubildern, in Form einer Matrix oder als Skala dargestellt werden.

Ziel ist es, sich am erforderlichen Bedarf zu orientieren, d.h. nicht die maximale Quantität von Kennzahlen zu erheben, sondern entsprechend den Erfordernissen diejenige Kennzahl zu ermitteln, die den zu untersuchenden Sachverhalt am besten darstellt. So sollten keine überflüssigen Statistiken produziert werden. Z. B. ist der Umfang von Bonusvereinbarungen mit Lieferanten auf der einen Seite sinnvoll, da er zu Preisnachlässen bei Lieferanten führt. Auf der anderen Seite beinhalten Bonusregelungen aber auch einen erhöhten administrativen Aufwand, da die gewährten Nachlässe im Nachgang umgesetzt werden müssen. Sinnvoller ist es daher, entsprechende Preiszugeständnisse direkt, also in niedrigeren Preisen zu realisieren.

Aussagekräftige Kennzahlen

Wichtig bei der Festlegung von Kennzahlen ist es, dass nur Aussagen über Vorgänge getroffen werden, die der Nutzer auch wirklich beeinflussen kann. Alle anderen Informationen sind „nice to have“, sollten aber gerade angesichts der sowieso vorhandenen täglichen Informationsflut gleich von Anfang an unterlassen werden. Letztendlich dienen Kennzahlen als Basis für Entscheidungen. Sie verdichten Zustände oder Zusammenhänge und machen damit viele komplexe Vorgänge und Strukturen für die Entscheidungsträger erst transparent.

Eine allgemeine Klassifizierung von Kennzahlen lässt sich anhand von vier Kriterien vornehmen:

Klassifizierung von Kennzahlen

Bei der Form der Kennzahl unterscheidet man, ob es sich um absolute Zahlen oder Verhältniszahlen handelt. Absolute Zahlen im Einkauf sind z. B. das gesamte Einkaufsvolumen eines Unternehmens oder Warengruppe, Abweichungen der Umsätze eines Lieferanten über die vergangenen Jahre oder Durchschnittswerte, wie beispielsweise die durchschnittlichen Einsparungen eines Jahres. Verhältniszahlen zeigen hingegen eine Beziehung zwischen zwei Werten auf, wie man sie beispielsweise für die Darstellung der prozentualen Einsparung bei einem Auftrag, den Lieferanteil eines Zulieferers bei einem Kaufteil oder der Aufteilung des Einkaufsvolumens auf verschiedene Bereiche benötigt.

Form

Auf Basis des Objektbezugs unterscheidet man nach Mengen-, Zeit- und Wertgrößen. Mengengrößen stellen z. B. den Monatsbedarf eines Kaufteils oder die Häufigkeit von Lieferschwierigkeiten eines Zulieferers dar. Zeitgrößen sind im Einkauf insbesondere für die Terminfestlegung notwendig, so z. B. bei der Fixierung der Anlieferung oder der Abfrage nach Vorbereitungszeiten für die Erstellung neuer Werkzeuge bei der Fertigung von Bauteilen beim Lieferanten. Wertgrößen sind beispielsweise für die Quantifizierung der Einsparererfolge oder die Darstellung der Einkaufsvolumen erforderlich.

Objektbezug

- Zielorientierung** Eine Kennzahl kann unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, so beispielsweise an welchen Ursachen eine Veränderung gelegen hat (z. B. Rückgang des Einkaufsvolumens um 23 %) oder wie weit man bei einer Zielerreichung vorangeschritten ist (z. B. 71 % des Einsparziels sind bereits erreicht). Darüber hinaus kann man mit einer Kennzahl beispielsweise aufzeigen wollen, welche Auswirkung eine Maßnahme hat (z. B. wie viel Potenzial hat sich bei einem Einsparprogramm vom Ideenstatus bereits in die Umsetzung verändert) oder sie als Vergleich bei gleichartigen Vorgängen nutzen (z. B. Vergleich des aktuellen Preises eines Kaufteils mit seinem Vorjahrespreis). Ebenso kann eine Kennzahl eine Zeitreihe zur Überwachung eines eingestellten Zustandes (z. B. Darstellung der Härtegradiententwicklung von Maßnahmen im Monatsvergleich) darstellen.
- Wirkungsbereich** Beim Wirkungsbereich von Kennzahlen unterscheidet man, ob sich der Vorgang auf eine Stelle (z. B. 5 % Einsparung im Einkauf von Produkt A in Betrieb X) oder auf mehrere Organisationsbereichen (z. B. 3 % Einsparung im Einkauf und Logistik von Produkt A in Betrieb X) bezieht. Er kann aber auch mehrere Betriebe (z. B. 6 % Einsparung im Einkauf von Produkt A in Betrieb X und Y) oder mehrere Vorgänge (z. B. 3 % Einsparung im Einkauf von Produkt A, B und C in Betrieb X) umfassen.

5.2 Portfoliomanagement in der Beschaffung

„The approach has given them a simple but effective framework for collecting marketing and corporate data, forecasting future supply scenarios, and identifying available purchasing options as well as for developing individual supply strategies for critical items and materials.“

Kraljic, 1983, S. 112

Eine der ersten Erwähnungen zum Einsatz eines Portfoliomanagements in der Beschaffung findet sich bei der Veröffentlichung von Kraljic aus dem Jahre 1983.⁵⁶ Seit dem haben eine Vielzahl von Autoren auf diese Ausführungen zurückgegriffen und die Idee weiterentwickelt bzw. an andere Fragestellungen angepasst. Für das strategische Einkaufscontrolling und das warengruppenspezifische Vorgehen eines Unternehmens gegenüber seinen Lieferanten besitzt die Ursprungslogik von Kraljic auch heute noch durchaus hohe Relevanz in der betrieblichen Praxis und wird häufig eingesetzt, wie beispielsweise bei der Geberit AG, dem europäischen Marktführer für Sanitärtechnik mit Sitz in der Schweiz.

- Vier Normstrategien** Zur Entwicklung von vier Normstrategien werden die Warengruppen nach dem Einkaufsvolumen und dem Versorgungsrisiko kategorisiert. Bei der ersten Dimension, dem Einkaufsvolumen wird dabei auf die ABC-Analyse zurückgegriffen, die die Beschaffungsobjekte nach ihrer Bedeutung einordnet und damit eine Priorisierung der Aktivitäten ermöglicht.

⁵⁶ Vgl. Kraljic, 1983.

Man geht dabei der Fragestellung nach, welchen Anteil die Warengruppe am gesamten Einkaufsvolumen besitzt und sortiert diese absteigend. Es zeigt sich, dass ein kleiner Teil der eingekauften Materialien einen großen Teil des gesamten Beschaffungsvolumens im Unternehmen ausmacht. Da meist 20 % der Einkaufsumfänge bereits 80 % des Volumens entsprechen, wird dieses Vorgehen in der Praxis auch als 80-20-Regel bezeichnet. Generell wird die Einordnung so vorgenommen, dass die Kategorie A die Warengruppen mit hohem, B mit mittlerem und C mit geringem Einkaufsvolumen enthält. Bei der zweiten Dimension, dem Versorgungsrisiko werden Kriterien wie Verfügbarkeit, Wettbewerb unter den Lieferanten und Substitutionsmöglichkeiten der Materialien genutzt.

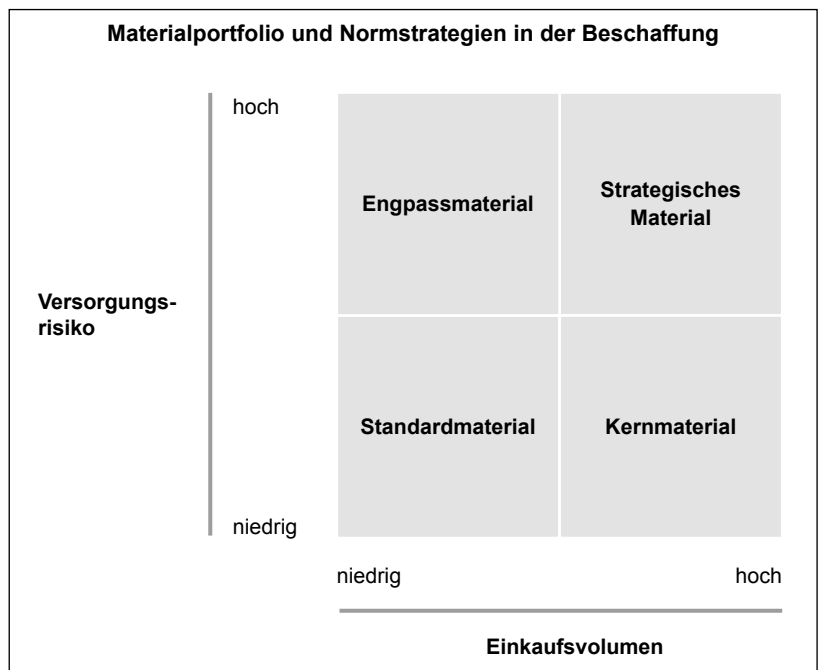
Beim Standardmaterial, wie z. B. Büro-, Hilfs- und Betriebsmaterial, ist es das Ziel, die Prozesskosten zu minimieren, da die Kaufteile einen geringen Beitrag am Einkaufsvolumen besitzen, also C-Teile sind und die Kosten der operativen Bestellabwicklung daher einen relativ hohen Einfluss haben. Standardteile sollten über elektronische Kataloge beschafft oder der Einkauf an einen externen Dienstleister übertragen werden, der zusätzlich auch die Logistik des Standardmaterials übernimmt. Ebenso kann die Möglichkeit von Collective Sourcing in Betracht gezogen werden.

Standardmaterial

In der Kategorie der Kernmaterialien, die auch teilweise als Hebelprodukte bezeichnet werden, handelt es sich um A-Materialien, bei denen eine geringe Gefahr des Lieferausfalls vorhanden ist, so dass man gele-

Kernmaterial

Abb. 37: Materialportfolio und Normstrategien



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kraljic, 1983, S. 112

gentlich auch von „Commodities“ spricht. Ziel im Einkauf sollte es sein, die Bedarfe konzernweit zu bündeln, aber dennoch durch Einsatz mehrerer Lieferanten im Sinne eines Multiple Sourcing den Wettbewerbsdruck beizubehalten, um kurzfristige Preisschwankungen ausnutzen zu können. Liegt jedoch ein hoher Standardisierungsgrad bei den Produkten vor und kann leicht von einem Zulieferer zum anderen gewechselt werden, so kann auch ein Single Sourcing-Ansatz verfolgt werden.

Engpassmaterial Engpassmaterialien zeichnen sich zwar durch ein geringes Einkaufsvolumen aus, jedoch liegt bei ihnen ein hohes Versorgungsrisiko vor, so dass die gesamte Fertigung des Endproduktes gefährdet sein kann. Grund kann das Vorliegen von Sole Sourcing sein, d. h. der Zulieferer besitzt eine Monopolstellung im Markt. Ziel des Einkaufs ist es daher, in erster Linie die Beschaffung und Lieferung der Kaufteile sicherzustellen. Kurzfristig kann durch die Bündelung der konzernweiten Bedarfe und den Abschluss langfristiger Lieferverträge eine gewisse Bedeutung und damit Verhandlungsmacht beim Lieferanten erreicht werden. Das Belieferungsrisiko kann darüber hinaus durch eine enge Terminüberwachung und den Aufbau von Lagerbeständen reduziert werden. Mittel- und langfristig muss jedoch in intensiver Zusammenarbeit mit der Technik an alternativen Lösungen, sowohl hinsichtlich des Aufbaus neuer Lieferanten, als auch dem Einsatz alternativer Materialien oder Produkte gearbeitet werden.

Strategisches Material Das höchste Augenmerk verdient im Einkauf das Strategische Material, da hier diejenigen A-Teile vorliegen, bei denen ein erhöhtes Versorgungsrisiko vorhanden ist. Darunter finden sich zum Beispiel alle Module und Systeme, bei denen zumindest kurzfristig ein Sole bzw. Single Sourcing vorliegen. Der enge und intensive Austausch mit den Lieferanten hat eine hohe Bedeutung und oftmals werden Lieferverträge über den gesamten Produktlebenszyklus abgeschlossen. Gerade Unternehmen mit einer Philosophie zur Harmonisierung der Spezifikationen verwenden einen kooperativen Ansatz und versuchen durch Einsatz von Target Costing, Konzeptwettbewerben u. ä. die Materialkosten zu senken. Einkaufsorganisationen, die eine Erhöhung des Wettbewerbs im Lieferantenmarkt verfolgen, arbeiten mit der Technik am Aufbau von Alternativlieferanten, um langfristig ein Multiple Sourcing erreichen zu können. Im Wesentlichen können für die strategischen Materialien alle Überlegungen aus den Kapiteln 2 und 3 herangezogen werden.

5.3 Balanced Scorecard im Einkauf

„Besondere Bedeutung hat die BSC bei der Vermeidung einer einseitigen finanziellen Ausrichtung der Unternehmenssteuerung und bei der Übersetzung strategischer Pläne in Umsetzungsprogramme.“

Kaluza, 2010, S. 223

Ziel Die Entwicklung der Balanced Scorecard in den 90er Jahren hat ihren Ursprung in der Unzufriedenheit mit den bestehenden Kennzahlensys-