

Leistungsreserven im Einkauf aufspüren und nutzen

Die Wandlung des Einkaufs zum strategischen Erfolgsfaktor ist in vollem Gange. Die Etablierung von strategischen Einkaufsprozessen oder die Nutzung des weltweiten Lieferantenmarktes tragen dazu bei, die Einkaufsorganisation zu optimieren und Einsparungen bei den Materialkosten zu erzielen. Aber wie kann man den Nutzen dieser Veränderungen messen?

Die Messung der Einkaufserfolge und die Steuerung des Einkaufs sind insbesondere dann schwierig, wenn sie konzernweit erfolgen sollen und verschiedene Einzelgesellschaften betreffen. In wenigen Unternehmen ist ein systematisches Einkaufscontrolling realisiert, und die Controllingaufgaben werden oft nebenbei durch den Einkaufsleiter oder durch die Einkäufer wahrgenommen. Typischerweise finden sich eine Reihe von Einzelkennzahlen, Sonderauswertungen oder einzelne selbst programmierte Auswertungen.

Um eine erste Form von systematischem Einkaufscontrolling zu etablieren, bieten sich Kennzahlensysteme an. Ziel ist es, die Kennzahlen zu harmonisieren und in ein hierarchisches System zu überführen, das verschiedene Adressaten bedient. So kann der einzelne Einkäufer auf Kennzahlen zur Liefer- und Termintreue zurückgreifen, der Unternehmensleitung jedoch werden aggregierte Kennzahlen zur Preisentwicklung, zu den Kosten und zur Qualität präsentiert. Ein Drill-down erlaubt Auswertungen bis zur Einzeltransaktion.

Die Balanced Scorecard ist eine erweiterte Form des Kennzahlensystems. Grundbaustein ist eine Strategielandkarte des Einkaufs, in der die Ziele in den Dimensionen Finanzen, Kunde, Prozesse und Potenziale geordnet und in Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verbunden sind. Jedes dieser Ziele wird mit Kennzahlen und Zielwerten versehen, so dass eine quantitative Messung und Steuerung erfolgen kann. Darüber hinaus werden alle Ziele mit einer Maßnahmenliste verknüpft, um eine durchgehende Ziel-Mittelplanung sicherzustellen.

Bei der Wertbeitragsmessung schließlich geht es um die monetäre Quantifizierung des Einkaufserfolges. Einsparungen können sowohl bei einmaligen als auch bei wiederkehrenden Beschaffungsvorgängen erzielt und gemessen werden. Zusätzlich sind Einsparungen bei den Beschaffungskosten selbst (Kosten der Einkaufsorganisation) und bei den Kapitalbindungskosten (Lagerhaltung, Zahlungskonditionen) auszuweisen. Wertschaffung durch den Einkauf kann aber auch auf der Umsatzseite erfolgen: Flexibilität und Schnelligkeit bei der Beschaffung kann zu Zusatzgeschäft führen. Die Summe aus Kostensenkungsbeitrag, Verringerung der Kapitalbindung und Umsatzerhöhung ergibt den Einkaufserfolg. An der Zielerreichung kann der Einkäufer unmittelbar gemessen werden.

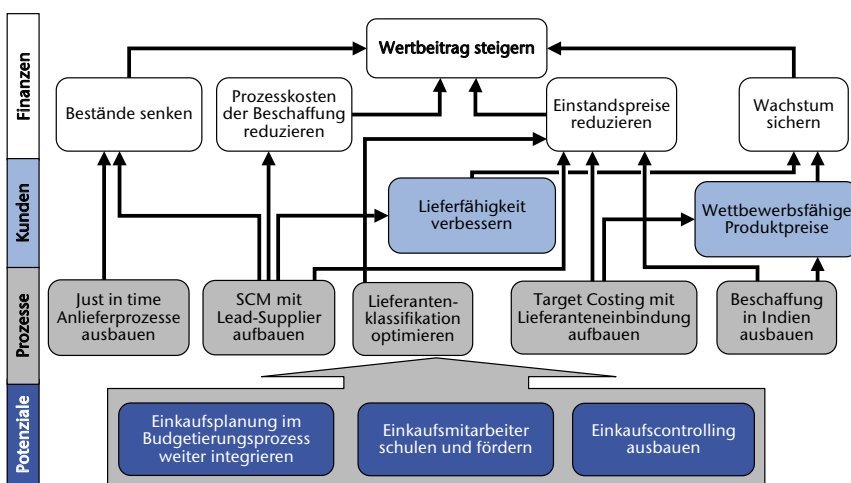
Je nach Unternehmensphilosophie und Reifegrad kommen unterschiedliche Elemente des Einkaufscontrollings zum Tragen. Rund wird das Konzept aber erst dann, wenn nicht nur die Vergangenheitseffekte gemessen, sondern auch die Ziele geplant werden und in die Budgets der Bedarfsträger als Materialkostensenkung einfließen. In Pilotprojekten werden zurzeit Ansätze entwickelt, Einkaufsziele mit den Materialkosten und Fremdleistungsbudgets der Bedarfsträger zu verknüpfen.

Ein integriertes Einkaufscontrolling macht die Einkaufserfolge in Plan und Ist auf der Ebene der Bereichsergebnisse sichtbar und schafft die nötige Steuerungstransparenz.

Weitere Informationen:

Dr. Reinhold Mayer
+49 / 711 / 6 69 19-0
info@horvath-partners.com

Urs M. Krämer
+49 / 89 / 54 46 25-0
info@horvath-partners.com



Beispiel einer Strategy Map des Einkaufs