

Kennzahlensysteme im Einkauf

Von

Thomas Schmid, Diplom-Kaufmann, Manager im Bereich Beschaffung & Logistik bei der
ESPRiT Consulting AG

Kontakt: ESPRiT Consulting AG, Bavariaring 28, 80336 München,
Telefon: +49 (89) 45599-0, eMail: thomas.schmid@esprit-consulting.com

Der Einkauf als Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Ausgangslage

In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung von Einkaufsabteilungen innerhalb der Unternehmen stark zugenommen. Aufgrund der Reduzierung der Fertigungstiefe steigt der Anteil zugekaufter Materialien und Leistungen stetig an und erreicht in vielen Branchen einen Wert von mehr als 50 Prozent in Relation zum Umsatz. Führt man Kostenanalysen für Produkte durch, so kommt man zu dem Ergebnis, dass die durch den Einkauf beeinflussbaren Kostenbestandteile oftmals mehr als 60 Prozent der Gesamtkosten betragen. Damit steigt die Bedeutung des Einkaufs im Vergleich zu anderen Abteilungen. Gerade in Zeiten stagnierender Umsätze wird gerne darauf verwiesen, dass die Reduzierung der Einkaufspreise um nur 1 Prozent einer Umsatzsteigerung von 20 Prozent entspricht (unterstellt man einen Materialkostenanteil von 60 Prozent vom Umsatz und eine Umsatzrendite von 3 Prozent). Damit wird deutlich, dass der Einkauf einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert.

Entscheidungsinstrument

Hängt die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens in entscheidendem Maße von der Leistung des Einkaufs ab, so kommt es auf richtige und vor allem qualifizierte Entscheidungen an. Dazu benötigen alle Beteiligten ein adäquates Entscheidungs- und Controllinginstrument. Zusätzliche Bedeutung erhält das Thema vor dem Hintergrund, dass die Umwelt eines Unternehmens und damit die zu treffenden Entscheidungen zunehmend komplexer werden (Unternehmensmerger bzw. -demerger, Einkaufskooperationen, neue Technologien wie z.B. eProcurement, Erschließung neuer Beschaffungsmärkte etc.).

Dadurch werden Entscheidungssituationen immer schwieriger. Um also die Entscheidungsfindung unterstützen und die Leistung des Einkaufs messen bzw. letztendlich auch verbessern zu können, wird ein geeignetes Instrumentarium benötigt. Dieses muss die Leistung des Einkaufs widerspiegeln und diesem als adäquates Steuerungsinstrument dienen. Stichwort: Kennzahlensystem. Während Kennzahlensysteme in vielen Unternehmensbereichen, insbesondere in der Produktion und im Vertrieb, seit Jahren erfolgreich eingesetzt werden, hinkt der Einkauf dieser Entwicklung vielfach hinterher.

Kennzahlen im Chaos

Fehlende Systematik	Oftmals sind Kennzahlensysteme im Einkauf nicht systematisch erarbeitet, sondern historisch gewachsen und durch ad-hoc Entwicklungen und Erweiterungen geprägt: In der Folge werden Kennzahlen in unregelmäßigen Abständen oder nur in Ausnahmefällen erhoben. Zudem stehen operative Kennzahlen (z.B. Anzahl Bestellungen) im Vordergrund, während strategische (z.B. Rahmenvertragsquote) oder auch taktische (z.B. Benchmarking) Kennzahlen häufig außer Acht gelassen werden. Doch gerade diese bringen den Beschaffungsverantwortlichen einen enormen Nutzen.
Auswirkungen	Diese Mängel wirken sich in unterschiedlicher Weise negativ auf Einkaufsabteilungen aus: Durch die geringe Transparenz bezüglich wichtiger Kennzahlen können relevante Informationen nicht oder nicht termingerecht zur Verfügung gestellt werden. Aufgrund der fehlenden Automatisierung müssen Auswertungen oft umständlich und mit hohem Aufwand generiert werden, da die Daten in verschiedenen, nicht verknüpften Systemen abgelegt sind. Einkaufsabteilungen können den Erfolg ihrer Arbeit so nur sehr schwer objektiv nachweisen und auf Veränderungen nur langsam reagieren.

Kennzahlen mit System

Kennzahlensystem	In der Praxis reicht der Einsatz einzelner Kennzahlen zur Bewertung komplexer Gesamtsituationen oftmals nicht aus. Einzelne Kennzahlen, die isoliert nebeneinander zum Einsatz kommen, besitzen lediglich eine begrenzte Aussagekraft. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, mehrere Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem zu verknüpfen, um darin auch die wechselseitigen Abhängigkeiten darstellen zu können.
Ziele	Die Ziele, die mit der Einführung eines Kennzahlensystems im Einkauf verknüpft sind, sind je nach Anforderungen eines Unternehmens sehr unterschiedlich. Sie können im Einzelnen unter anderem folgende Punkte beinhalten:

- Schaffung von Transparenz im Einkauf
- Systematische Planung der Einkaufsziele sowie eindeutige Messung und Überprüfung der Zielerreichung
- Objektive Planung und Steuerung des Einkaufs sowie optimale Lösung einkäuferischer Zielkonflikte
- Systematische Suche nach Schwachstellen im Einkauf und deren Ursachen
- Konsequente Erschließung von Rationalisierungspotentialen
- Komprimierte Darstellung der Einkaufssituation
- Hilfsmittel zur leistungsorientierten Beurteilung und Vergütung von Einkaufsmitarbeitern
- Frühzeitige Erkennung positiver und negativer Entwicklungen im Einkauf
- Benchmarking des Einkaufs bzw. von Einkaufsbereichen (intern/extern)

Welche Ziele auch immer im konkreten Fall verfolgt werden, ein Kennzahlensystem im Einkauf stellt den Sachverhalt in konzentrierter Form dar. Es unterstützt die Entscheidungsträger, mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Informationen, das Verhalten und die Entscheidungen so auszurichten, dass die zu Beginn formulierten Ziele auch wirklich erreicht werden.

Aufbau eines Kennzahlensystems für den Einkauf

Inhalt

Inhaltlich kann sich ein Kennzahlensystem im Einkauf auf sehr unterschiedliche Aspekte beziehen. Neben Basisdaten, die einen Überblick über den Aufgabenumfang des Einkaufs liefern, gibt es Kennzahlen, die die Produktivität oder aber auch die Kostensituation widerspiegeln. Schließlich gibt es Kennzahlen, die qualitative Ziele messen. Abbildung 1 zeigt einige ausgewählte Beispiele.

Die Liste potentieller Kennzahlen ist beinahe unendlich. Die Kunst besteht darin, eine möglichst geringe Anzahl an aussagekräftigen Kennzahlen auszuwählen, mit deren Hilfe die gesteckten Ziele erreicht werden können.

Kennzahlenbereiche	
Bereiche	Beispiele
BASISDATEN	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Lieferanten • Einkaufsvolumen • Rahmenvertragsquote
PRODUKTIVITÄT	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Bestellungen pro Mitarbeiter • Durchlaufzeit einer Bestellung • Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter
KOSTEN	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesskosten je Bestellung • Kosten in Relation zum EK-volumen • Bestandskosten
QUALITÄT	<ul style="list-style-type: none"> • Termintreue • Kundenzufriedenheit (intern) • Beanstandungsquote

Abbildung 1: Beispiele unterschiedlicher Kennzahlenbereiche

Kategorien

Grundsätzlich lassen sich Kennzahlen(-systeme) in unterschiedliche Kategorien einteilen. Eine häufig verwendete Kategorisierung ist dabei die Unterscheidung in strategische, taktische und operative Kennzahlen(-systeme). Der jeweilige Fokus ist abhängig von den Zielen und Anforderungen, die an ein Kennzahlensystem im Einkauf gestellt werden.

Beispiel für ein strategisches Kennzahlensystem, das durchaus auch in sich abgeschlossen sein kann, ist die Lieferantenbeurteilung. Als integraler Bestandteil des Lieferantenmanagements ermöglicht die Beurteilung von Lieferanten die Messung der Leistung externer Partner. Kennzahlen, die die Ausnutzung von Rahmenverträgen widerspiegeln, ermöglichen die Erfüllung strategischer Einkaufsaufgaben ebenso wie Kennzahlen zum Spend Management oder Risikomanagement. Zu den taktischen Kennzahlen gehört das klassische Benchmarking, also beispielsweise der Vergleich mit Wettbewerbern des gleichen Wirtschaftszweigs. Operative Kennzahlen wiederum können sehr vielfältig sein und reichen von der Anzahl offener Bestellanforderungen bis zur Überwachung von Beständen und Reichweiten. Tendentiell aber unterstützen sie den Einkauf bei der Abwicklung des Tagesgeschäfts.

Anforderungen

Der Aufbau eines Kennzahlensystems für den Einkauf ist so individuell wie die Einkaufsstrategie des jeweiligen Unternehmens. Vor einem möglichen Projektstart zur Implementierung eines Kennzahlensystems sollten daher die jeweiligen Anforderungen klar formuliert werden. Ein allumfassendes Kennzahlensystem, das die Anforderungen einer Vielzahl von Unternehmen gleichzeitig erfüllt, gibt es nicht. Denn die Auswahl der Kennzahlen hängt immer auch von der Einkaufsstrategie, den verfolgten Zielen und den darauf basierenden Messgrößen ab. Bei der Formulierung der Anforderungen sollten daher folgende Aspekte beachtet werden:

- Kennzahlensysteme müssen hierarchisch und widerspruchsfrei aufgebaut werden
- Die Kennzahlen müssen die Einkaufsstrategie & -ziele widerspiegeln
- Das Kennzahlensystem muss auf die wichtigsten Einkaufskennzahlen fokussieren
- Die Kennzahlen müssen als Frühindikatoren für die zukünftige Entwicklung fungieren (Frühwarnsystem)
- Die Kennzahlenermittlung muss wirtschaftlich möglich sein (Kosten-Nutzen-Betrachtung)
- Kennzahlen, Verantwortung und Kompetenzen und damit die Steuerungsmöglichkeit durch das Management müssen korrespondieren

Rollenbasiertes Kennzahlensystem

Zielgruppen

Mit einem Kennzahlensystem, das den gestiegenen Ansprüchen heutiger Einkaufsabteilungen gerecht wird, lassen sich die beschriebenen Herausforderungen meistern. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines guten Einkaufskennzahlensystems ist die Tatsache, dass es unterschiedlichen Zielgruppen die jeweils relevanten Kennzahlen zur Verfügung stellt. Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen haben unterschiedliche Ansprüche an ein Kennzahlensystem und müssen daher individuell mit entsprechenden Kenngrößen versorgt werden.

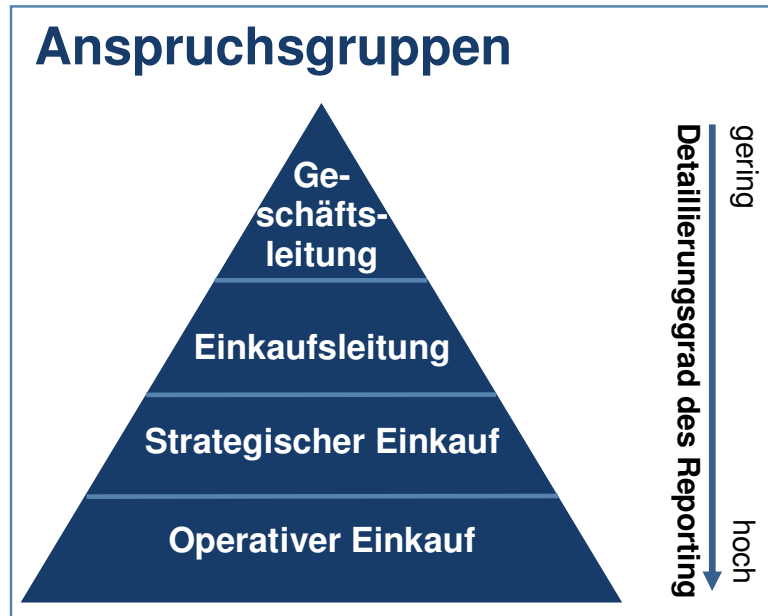


Abbildung 2: Anspruchsgruppen eines Kennzahlensystems im Einkauf

Ansprüche

So benötigt die Geschäfts- bzw. Einkaufsleitung andere Kennzahlen als beispielsweise der strategische Einkäufer, der Lieferanten beurteilt, oder aber der operative Einkäufer, der die Bestände und Reichweiten überwacht. Auch der Detaillierungsgrad der bereitgestellten Informationen muss rollengerecht erfolgen. Das heißt, das Reporting muss zum einen alle relevanten Bereiche der Beschaffungsabteilung abdecken und zum anderen auf die Bedürfnisse und Anforderungen der verschiedenen organisatorischen Ebenen abgestimmt sein.

Balanced Scorecard im Einkauf

Bewährte Methodik

Ein potentiell Instrument zur Abbildung eines Kennzahlensystems im Einkauf stellt die Balanced Scorecard (BSC) dar. Ursprünglich entwickelt, um die Leistung auf Unternehmensebene zu messen, lässt sich die Balanced Scorecard auch auf Geschäftsbereichs- sowie Prozessebene einsetzen und ist damit für die Beurteilung der Einkaufssituation geradezu prädestiniert. Immerhin gehört die BSC bei Großunternehmen seit einigen Jahren zu einem der meistgenutzten Systeme, wenn es um die Messung der eigenen Leistung oder aber auch um die Beurteilung unternehmensübergreifender Prozesse geht. Aus diesem Grund stellt die BSC eine bewährte und vielfach praxiserprobte Methodik dar.

Grundidee	<p>Die Grundidee der Balanced Scorecard besteht darin, die strategischen Ziele innerhalb des Einkaufs mit Hilfe weniger, aussagekräftiger Kennzahlen in die Sprache des Tagesgeschäfts zu übersetzen. Für die einzelnen Kennzahlen sind Messgrößen zu definieren, die zur Überprüfung der Zielerreichung dienen. Schließlich müssen Maßnahmen und konkrete Schritte definiert werden, die zu ergreifen sind, wenn die angestrebten Ziele nicht erreicht werden.</p>
Struktur	<p>Für die Verwendung der Balanced Scorecard spricht dabei zum einen ihre geringe Komplexität. Diese macht sie im Einkauf zu einer sehr pragmatischen Lösung, indem komplexe Zusammenhänge in einem Ursache-Wirkungskettenmodell anschaulich nachvollzogen werden können. Zum anderen spricht für den Einsatz der BSC ihre übersichtliche Struktur, die sich in der Betrachtung unterschiedlicher Perspektiven ausdrückt.</p>
Perspektiven	<p>Das Grundmerkmal der von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelten BSC Methodik ist die Aufteilung in eine Finanz-, Kunden-, Prozess- und Potentialperspektive.</p> <p>Von Fall zu Fall werden in der Praxis davon abweichende Perspektiven verwendet. Dabei wird im Einkauf zunächst die Finanzperspektive in Wertperspektive umbenannt, da im Zusammenhang mit dem Einkauf von dessen „Wertbeitrag“ für das eigene Unternehmen gesprochen wird. Der Wertbeitrag lässt sich am besten durch die erzielten Einsparungen ausdrücken. Die Darstellung dieser Einsparungen ist aufgrund der potentiellen Fehlinterpretation nicht unumstritten. Zum Beispiel können Einstandspreisreduzierungen mehrere Gründe haben, die mit unter nicht dem Einkauf zuzurechnen sind. Die Kundenperspektive bezieht sich im Falle des Einkaufs auf interne Kunden, spiegelt also das Verhältnis zu anderen Geschäftsbereichen und Fachbereichen wider. Im Mittelpunkt der Prozessperspektive steht die Betrachtung der Effizienz der Beschaffungsprozesse. Die Potential- oder auch Mitarbeiterperspektive definiert die Voraussetzungen für zukünftige Leistungssteigerungen. Aus Sicht des Einkaufs ist es zudem sinnvoll, die Struktur der Balanced Scorecard um die Lieferantenperspektive zu ergänzen, mit deren Hilfe das Verhältnis zu externen Zulieferern abgebildet werden kann.</p> <p>Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die einzelnen Perspektiven und nennt Beispiele für Kennzahlen innerhalb der jeweiligen Kategorien.</p>

Struktur einer Balanced Scorecard		
Perspektiven	Strategische Ziele	Messung
WERT PERSPEKTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Beschaffungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierte Einsparungen • Einkaufsvolumen im Verhältnis zum Umsatz • Einkaufsvolumen im Verhältnis zum Budget
KUNDEN- PERSPEKTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Zufriedenheit interner Geschäftsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheitsindex • Anzahl Entwicklungsprojekte, in die der Einkauf von Beginn an eingebunden war
LIEFERANTEN- PERSPEKTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf Schlüssellieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl aktiver Lieferanten • Anzahl strategischer Lieferanten • Einkaufsvolumen strategischer Lieferanten
PROZESS- PERSPEKTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung Maverick Buying 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsvolumen über ERP-System (z.B. SAP MM, SRM, Ariba etc.) • Überblick Gesamtausgaben
POTENZIAL- PERSPEKTIVE	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungswesen • Verbesserung der Einkauferskills 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl eingegangener Verbesserungsvorschläge • Absolvierte Trainingsstunden pro Jahr

Abbildung 3: Struktur einer Balanced Scorecard im Einkauf

Der Einsatz einer Balanced Scorecard im Einkauf ermöglicht die laufende Messung der Kennzahlen und damit die Nachverfolgbarkeit der definierten Strategie. Dabei kommen nicht nur monetäre Messgrößen zum Einsatz, sondern ebenso nicht-monetäre. Im Idealfall kombiniert die BSC vergangenheitsorientierte Kennzahlen mit Frühindikatoren und stellt somit ein „Frühwarnsystem“ im Einkauf dar.

Lessons Learned

Erfolgsfaktoren

Zur erfolgreichen Einführung eines Kennzahlensystems im Einkauf sollten folgende Grundregeln beachtet werden:

Regel 1: Formulieren Sie Einkaufsziele und -strategie

Ohne die Formulierung von Einkaufszielen und einer Strategie zur Zielerreichung, sind die Einkaufskennzahlen aus dem Zusammenhang gerissen. Das Ergebnis: eine Ansammlung willkürlich gewählter Kennzahlen ohne Aussagekraft. Daher gehört die Definition von Einkaufszielen und die Formulierung einer Strategie zur unabdingbaren Voraussetzung eines effektiven Kennzahlensystems.

Regel 2: Konzentrieren Sie sich auf relevante Kennzahlen

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist die Beschränkung auf wenige, dafür aber aussagekräftige Kennzahlen, die idealerweise zueinander in Beziehung stehen. Die Auflistung von dutzenden oder sogar hunderten von Kennzahlen ist kontraproduktiv. Weniger ist in diesem Fall mehr, da eine Konzentration auf das Wesentliche die Entscheidungsfindung erheblich beschleunigt.

Regel 3: Bereiten Sie Kennzahlen rollengerecht auf

Jede Zielgruppe hat eigene Anforderungen an ein Kennzahlensystem. Bei der Konzeption eines Kennzahlensystems im Einkauf sollte man darauf achten, dass Informationen zielgruppengerecht zur Verfügung gestellt werden. Mitarbeiter benötigen Kennzahlen, deren Entwicklung sie beeinflussen können und deren Zustandekommen für sie nachvollziehbar ist. Damit wird die Akzeptanz von Kennzahlensystemen erhöht und gleichzeitig sichergestellt, dass das einmal entwickelte Kennzahlensystem auch wirklich zum täglichen Werkzeug wird.

Regel 4: Sprechen Sie die gleiche Sprache

Bei der Definition der Kennzahlen ist es von entscheidender Bedeutung, dass alle Beteiligten die gleiche „Sprache“ sprechen, sprich das gleiche Verständnis bei der Definition jeder einzelner Kennzahl haben. Wie sich die einzelnen Elemente einer Berechnungsformel zusammensetzen gehört dabei ebenfalls zu den Herausforderungen, die im Verlauf eines Projekts gemeistert werden müssen. Dadurch vermeiden Sie spätere Fehlinterpretationen und Diskussionen, was man denn eigentlich messen wollte. Als Beispiel sei an dieser Stelle die Definition des Einkaufsvolumens genannt, unter dem man sowohl den ausgegebenen €-Betrag aller Lieferanten verstehen kann als auch den Betrag, der über Bestellungen abgewickelt wurde. Sorgen Sie von Anfang an für ein einheitliches Verständnis und verhindern Sie so spätere Diskussionen.

Regel 5: Vermeiden Sie Datenfriedhöfe

Die Implementierung eines Kennzahlensystems im Einkauf ist nur dann erfolgreich, wenn die Zielerreichung ständig überprüft wird und die Nicht-Erreichung der angestrebten Zielgrößen Konsequenzen nach sich zieht. Dies setzt jedoch voraus, dass man sich im Verlauf der Implementierung des Kennzahlensystems Gedanken darüber macht, welche Maßnahmen bei Über- bzw. Unterschreiten eines definierten Werts zu ergreifen sind. Damit vermeiden Sie Datensammlungen zum reinen Selbstzweck sowie Datenfriedhöfe.