



KOINNO-Praxisbeispiel

Innovatives Projekt aus der öffentlichen Beschaffung

INNOVATIVER PROZESS/STRATEGIE ——— 76

Strategisches Management • Kennzahlensystem •
Performance-Messung

Entwicklung und Einführung eines Kennzahlensystems zur Steuerung des strategischen Einkaufs beim Oldenburgisch-Ostfriesischer Wasserverband

Ausgangssituation

Der gesamte Oldenburgisch-Ostfriesischer Wasserverband (OOWV) befand sich zu Beginn des Projektes in einem Wandel. Der Einkauf war früher dezentral aufgestellt. Heute werden alle Einkaufsaktivitäten zentral abgewickelt, mit dem Ziel, Volumen zu bündeln und die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Zu diesem Zweck wurde intern das Projekt „Einführung eines strategischen Einkaufs“ ins Leben gerufen.

Projektziele

Konkrete Ziele für den OOWV waren u.a.:

- Etablierung einer Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Einkauf
- Zentrale Steuerung aller Einkaufsthemen durch den Einkauf
- Prozessoptimierung
- Die Wirtschaftlichkeit steht als Vergabegrundsatz im Vordergrund, die Vergaberechtssicherheit soll aber selbstverständlich ebenfalls gewährleistet sein

Vorgehensweise

Vor diesem Hintergrund wurde das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung (KOINNO) mit einer externen Beratung beauftragt, die im Zeitraum von November 2017 bis November 2018 durchgeführt wurde.

Umsetzung und Wirtschaftlichkeit

1. Entwicklung eines Kennzahlen-Katalogs

Zunächst wurde ein Set von Kennzahlen definiert, welches als Grundlage zur Steuerung des strategischen Einkaufs dienen sollte. Zur besseren Strukturierung wurden die gesammelten Kennzahlen nach den Dimensionen Finanzen, Lieferanten, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter geclustert. Bei jeder Kennzahl erfolgte außerdem eine Bewertung, ob es sich um eine Top-Kennzahl oder um eine ergänzende Kennzahl handelt. Top-Kennzahlen werden im Rahmen eines Reportings berichtet, während ergänzende Kennzahlen der internen Information der Einkaufsabteilung dienen. Es wurde außerdem erfasst, welche Kennzahl sich für ein Benchmarking mit ausgewählten Vergleichspartnern eignet.

2. Erstellung von Kennzahlen Definitions-Charts

Nachdem der Kennzahlenkatalog finalisiert war, wurde für jede Kennzahl ein sogenanntes Definitions-Chart bzw. ein Steckbrief mit folgenden Informationen erstellt:

- Zielsetzung
- Beschreibung der Kennzahl
- Messgröße/Berechnung /Formel
- Quelle/Herkunft der Daten
- Verantwortlichkeit
- Zielgruppe
- Frequenz

Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Informationen zu jeder Kennzahl sowie zu deren Auswertung und Interpretation einheitlich erfasst werden und prinzipiell von jedem Mitarbeiter verstanden und umgesetzt werden kann.

3. Einführung einer Balanced Scorecard für den Einkauf

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie.

Der Vorteil dieses Instruments ist, dass alle Einkaufsmitarbeiter an denselben Zielen arbeiten und eine Operationalisierung der Unternehmensstrategie gelingt sowie Ziele konkreter dargestellt und gemessen werden können. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch der zeitliche Aufwand, der bei Einführung und Nutzung entsteht.

Im Zentrum der BSC wurde das Einkaufsleitbild des OOWV verankert, an dem sich alle Ziele und Maßnahmen orientieren sollen. Bei jeder Maßnahme sollte geprüft werden, ob diese zur Erreichung der Einkaufsstrategie/Vision beitragen kann.

In der BSC finden sich die zuvor festgelegten Kennzahlen-Dimensionen Finanzen, Lieferanten, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter wieder. Die Kennzahlen und deren Zielsetzungen werden in der BSC um eine konkrete Zielvorgabe sowie Maßnahmen ergänzt, um diese Vorgabe zu erreichen.

4. Festlegen von Reporting-Grundlagen

Reports müssen für jedes Unternehmen individuell erstellt werden und hängen z. B. von der Form der Datenverfügbarkeit und vom Empfänger ab. Informationen

sollten so ausgewählt werden, dass nur die für eine Entscheidungsfindung relevanten Inhalte im Report enthalten sind. Informationen sollten strukturiert und nachvollziehbar vermittelt werden. Berichte sollten aussagekräftige Erklärungen enthalten und ggf. auch passende Empfehlungen.

Um einen vergleichsweise einfachen Einstieg zu finden, sollte das Reporting in Form einer Excel-Datei erstellt werden. Darin sollten die zuvor definierten Kennzahlen ausgewertet und im Zeitverlauf dargestellt werden. Auf dieser Grundlage sollte das endgültige Reporting generiert werden, welches als eine Art Einkaufscockpit aufbereitet wird und anschauliche Grafiken zu den Kennzahlen sowie eine kurze Erläuterung zu möglichen Veränderungen enthalten sollte.

Fazit

Der OOWV hat mit dem erarbeiteten Kennzahlenkatalog eine gute Grundlage geschaffen, den Einkauf strategisch auszurichten sowie die Leistung des strategischen Einkaufs zu messen.

Es empfiehlt sich, die regelmäßige Auswertung der Kennzahlen um das Instrument der BSC zu ergänzen, um langfristig alle Maßnahmen auf das neue Einkaufsleitbild ausrichten zu können.

Die Leistung des Einkaufs sollte im Unternehmen berichtet werden. Folglich ist es empfehlenswert, ein geeignetes Reporting zu entwickeln. Erste Ideen wurden im Rahmen des Beratungsprojektes bereits gesammelt - nun gilt es, das Reporting zu finalisieren. Die Herausforderung besteht für die meisten Häuser darin, trotz des einnehmenden Tagesgeschäfts die Zeit für strategischen Aufgaben zu finden und diese weiter voran zu treiben. „Strategische Aufgaben“ sind hierbei eine sehr breite und teils unklare Klammer. Kernziel aller strategischen Beschaffer sollte es vor allem sein, die gesteigerte Transparenz und den proaktiven Außenauftritt zu nutzen, um so frühzeitig wie möglich in den gesamten Beschaffungsprozess eingebunden zu werden oder ihn hoheitlich zu führen. Idealerweise bereits in der Bedarfsentstehung. Dies dient nicht dem Selbstzweck, sondern um eine Planbarkeit in realistischen Zeiträumen zu erwirken, damit tatsächlich strategisch agiert werden kann.

Stand: Juli 2019

Impressum

Herausgeber:
Bundesministerium für
Wirtschaft und Energie
(BMWi)
10115 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion:
Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27
D-65760 Eschborn
www.bme.de

Bildnachweis:
© vectorfusionart
(fotolia.com)

Umsetzung:
www.waldmann-gestaltung.de

Ansprechpartner und Kontakt

Oldenburgisch-Ostfriesischer Wasserverband,
Georgstraße 4, 26919 Brake
Herr Jens Schmikale
Tel: 04401/916-377
E-Mail: schmikale@oowv.de
www.oowv.de

Weitere Praxisbeispiele unter: www.koinno-bmwi.de