



Leitfaden

Wertbeitrag des Einkaufs

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

1. Auflage

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| | Vorwort | 3 |
| 1 | Einleitung | 4 |
| 2 | Wertbeitrag des Einkaufs | 5 |
| | ■ 2.1 Definition von Wertbeitrag und Einkaufserfolg | 5 |
| | ■ 2.2 Maßnahmen zur Erhöhung des Wertbeitrags | 7 |
| | ■ 2.3 Überführen des Wertbeitrags in die Planung | 8 |
| 3 | Handlungsfelder des Einkaufs zur Erhöhung des Wertbeitrags | 10 |
| | ■ 3.1 Risikomanagement & Compliance | 10 |
| | ■ 3.2. Qualitätsmanagement | 12 |
| | ■ 3.3 Kostenmanagement | 13 |
| | ■ 3.4 Lieferantenmanagement | 14 |
| | ■ 3.5 Industrie 4.0 & Digitalisierung | 14 |
| 4 | Kennzahlen und Reporting im Einkauf | 20 |
| | ■ 4.1 Kennzahlen | 20 |
| | ■ 4.2 Benchmarking | 23 |
| 5 | Über uns | 26 |
| 6 | Impressum | 27 |

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedürfen der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).

Um die Themenstellung auch aus Sicht der Dienstleister zu beleuchten, finden Sie einen Fachbeitrag mit Praxisbeispielen eines ausgewählten innovativen Anbieters im Leitfaden, der farblich hinterlegt ist.

Bildquellen: <http://www.flaticon.com>, <http://de.freepik.com>, www.shutterstock.com

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Beschaffung nimmt bei Global Playern und KMU verstärkt eine Schlüsselfunktion ein: Wenn es um Wettbewerbsfähigkeit oder Kostensenkung im Unternehmen geht, ist der Einkauf in besonderer Weise gefordert. Er entwickelt sich zum Treiber des Unternehmenserfolgs.

Vor diesem Hintergrund hat der BME 2014 die BME-Fachgruppe „Wertbeitrag des Einkaufs“ gegründet. Zentrale Idee ist der Wissens- und Erfahrungsaustausch unter Einkaufsexperten aller Branchen. Der vorliegende BME-Leitfaden ist Resultat der Fachgruppenarbeit. Er hilft Einkäufern, sich im Dialog mit den Fachabteilungen auf Augenhöhe zu positionieren. Unterteilt in vier Kapitel, unterstützt die BME-Publikation die Leser bei der Verbesserung ihrer Strukturen und Prozesse im Einkauf.

Qualifiziertes Beschaffungsmanagement setzt in vielen Unternehmen noch ein Umdenken voraus. Die Komplexität einzelner Beschaffungsprozesse verpflichtet den Einkäufer zunehmend, sein spezifisches Wissen in übergreifende Projekte und Teams einzubringen. Der Einkauf übernimmt eine Schnittstellenfunktion, schafft durch gruppenweite Zusammenarbeit Know-how und bündelt Wissen, das im Idealfall Produktion, Vertrieb und Logistik zur Verfügung steht.

Es kommt vor allem aber auf die Fähigkeit an, auch den internen Kunden zu verstehen und das, was er benötigt, von den richtigen Lieferanten zu beschaffen. In der Vergangenheit haben zu viele Einkaufsorganisationen darauf geschaut, was sie für gut befinden, ohne ihren Kunden zuzuhören. Der Einkauf muss zusammen mit den Bedarfsträgern im Team agieren. Diese dürfen den Einkauf nicht als einen bürokratischen Prozess sehen, durch den sie sich mühsam navigieren müssen, um zu bekommen, was sie brauchen.

Einkäufer sollten zudem eine breitere Palette an Managementfähigkeiten beherrschen. Sie müssen einen Blick für Geschäftschancen entwickeln. Materialgruppenmanagement ist Teil der modernen Einkaufsorganisation. Es wird von Einkaufsmanagern genutzt, um die für das jeweilige Unternehmen passende materialgruppenspezifische Beschaffungsstrategie festzulegen. Gelingt dieser Schritt, sind eine Optimierung des Lieferantenportfolios sowie Synergie- und Einspareffekte die positive Konsequenz.

Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg, bei der Optimierung Ihrer Einkaufsprozesse.

Der vorliegende Leitfaden wird Ihnen helfen, brachliegende Potenziale bestmöglich auszuschöpfen und den Wertbeitrag des Einkaufs innerhalb Ihrer Organisation signifikant zu erhöhen.



Dr. Silvius Grobosch
Hauptgeschäftsführer des BME





1 Einleitung

Der Einkauf erfährt fortwährend einen immer höheren Stellenwert im Unternehmen. Dies ist besonders auf den hohen Anteil der externen Ausgaben am Umsatz und den damit einhergehenden Hebel des Einkaufs zur Verbesserung des Betriebsergebnisses zurückzuführen. Gleichzeitig wurde erkannt, dass der Einkauf einen Wertbeitrag in nicht unerheblicher Höhe leisten kann. Dennoch fragen Fachabteilungen und Anforderer immer noch häufig nach den konkreten Vorteilen durch eine Zusammenarbeit mit dem Einkauf und der Einkauf selbst möchte sich auf Augenhöhe positionieren¹. Um seinen Wertbeitrag und damit den direkten sowie den indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg deutlich zu machen, steht der Einkauf vor der Herausforderung, seine Leistung zu messen und diese transparent darzustellen. Dabei liegt der Fokus oft allein auf der Betrachtung des monetären Wertbeitrags in Form von Einsparungen. Eine rein monetäre Betrachtung greift jedoch zu kurz und spiegelt die steigenden Herausforderungen der sich schnell wandelnden Wirtschaftswelt nicht wider. Der Einkauf und mit ihm die Aufgaben stehen vor starken Veränderungen.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat daher im Jahr 2014 die BME-Fachgruppe „Wertbeitrag des Einkaufs“ initiiert. Mit dieser Fachgruppe bietet der BME eine Plattform zum gemeinsamen Austausch und zur Diskussion. Mit den Teilnehmern werden geeignete Strategien und Best Practices entwickelt.

Vielen Dank an alle aktiven Fachgruppen-Mitglieder für den umfassenden Austausch. Dies sind unter anderem im Einzelnen (Stand August 2018):

| | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG | Harry Kühn |
| BLG LOGISTICS GROUP | Mike Bleyer |
| Daniel Swarovski Corporation AG | Christian Voit |
| Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG | Björn S. Skornia |
| era-contact GmbH | Ingolf Ossfeld |
| Erftverband | Bernd Linden |
| HUK-COBURG | Christian Hopfenmüller |
| IG BCE – Industriegewerkschaft | Emily Winter |
| mobilcom-debitel GmbH | Heiko Hansen-Zigahn |
| Th. Witt Kältemaschinenfabrik GmbH | Michael Schönell |
| Uniper SE | Fabian Rodeck |
| Wasserverband Eifel-Rur | Norbert Blaszczyk |

¹ A.T. Kearney GmbH (2011): Kann sich der Wertbeitrag Ihres Einkaufs messen lassen?



2 Wertbeitrag des Einkaufs

2.1 Definition von Wertbeitrag und Einkaufserfolg

In der Praxis existieren unterschiedliche Definitionen der Begriffe „Wertbeitrag“ und „Einkaufserfolg“, meist existiert jedoch keine von der Unternehmensleitung verabschiedete einheitliche Definition. Es kann beispielsweise die Orientierung erfolgen, dass mit „Einkaufserfolg“ die monetäre Einkaufsleistung in Form von Savings gemeint ist und sich der Begriff „Wertbeitrag“ eher auf Soft Facts bezieht (zum Beispiel Arbeitserleichterung für die Fachbereiche, Effizienzsteigerung).

Gemessen wird der Einkaufserfolg oft mit einem ausschließlich monetären Fokus und es werden rein die durch den Einkauf generierten direkten Einsparungen betrachtet. Wichtig ist jedoch, dass klar definiert ist, wie die Höhe der Einsparungen bestimmt wird, damit nicht der Verdacht der „Schönrechnerei“ entsteht². Die quantitativen Ziele lassen sich in zwei Bereiche unterteilen: Einsparungen gegen Vorjahrespreise/Budget oder Abwehr von Preiserhöhungen. Doch hier kommt es oft zu Missverständnissen zwischen Einkauf und Geschäftsleitung, da die Kostenvermeidung nicht immer als wirklicher Einkaufserfolg anerkannt wird³. Daher ist es elementar, dass nicht nur die Höhe der Einsparungen als Ziel ausgegeben wird, sondern dass auch die Definition der Einsparungen klar beschrieben und vereinbart ist.

Selten wird der Wertbeitrag über diesen monetären Fokus hinaus definiert und gemessen. Dies ist vordergründig der Tatsache geschuldet, dass die Messung von Savings einfacherer möglich ist als die Messung und Darstellung qualitativer Faktoren. Aufgrund sich stetig verändernder externer und interner Rahmenbedingungen (zum Beispiel durch Industrie 4.0, kürzere Produktlebenszyklen, weltpolitische Herausforderungen, umweltpolitische Herausforderungen, Imageaspekte) wird der Einkauf eine bedeutendere Rolle einnehmen und sich mit Zielvorgaben für Wertbeiträge konfrontiert sehen. Die Akzeptanz des Einkaufs wird – vor dem Hintergrund einer zunehmenden Spezialisierung auf Kernaktivitäten, einhergehend mit dem Outsourcing nicht zentraler Aufgabenbereiche – zunehmen. Der Einkauf verfügt über ein großes Entwicklungspotenzial, um zukünftig als strategischer Partner der Geschäftseinheiten wahrgenommen zu werden. Aus diesem Grund sollte sich auch die Betrachtung des Wertbeitrags nicht weiterhin nur auf monetäre Größen allein beschränken, sondern Unternehmen sollten sich mit der Frage beschäftigen, mit welchen nichtmonetären Kennzahlen der Wertbeitrag gemessen werden kann und welche Kennzahlen besser die strategischere Ausrichtung des Einkaufs und seine Rolle im Unternehmen widerspiegeln. Die folgende Tabelle zeigt hierzu ein paar Beispiele auf:

² A.T. Kearney GmbH (2011): Kann sich der Wertbeitrag Ihres Einkaufs messen lassen?

³ ebd.

Nichtmonetärer Wertbeitrag des Einkaufs

Arbeitserleichterung für die Fachbereiche/verbessertes Service

Produktoptimierung

Innovationstransfer

verbesserte Qualität

Risikovermeidung/-minimierung

Verhandlung von Haftungs- und Garantieklauseln

Verbesserung der Produktivität

Prozessoptimierung/Reduzierung von Durchlaufzeiten

Erreichen einer geringeren Reklamationsquote

bessere Vertrags- und Zahlungsbedingungen

Die Realisierung dieser (und anderer) Wertbeiträge wird ermöglicht, wenn der Einkauf zum Beispiel früher in relevante Themen eingebunden wird oder sich der Einkauf in crossfunktionalen Teams wiederfindet. Der Wertbeitrag des Einkaufs geht also weit über das Erzielen von Savings hinaus.

Welche Faktoren einen Einfluss auf die Höhe des Einkaufserfolgs, zeigt die Abbildung 1.



Abbildung 1: Einflussfaktoren auf den Einkaufserfolg

Fest definierte Prozesse und damit eine Prozessverbindlichkeit sowie Vorgaben von Kunden zur Beauftragung bestimmter Lieferanten können den Handlungsspielraum des Einkaufs beschränken und damit den Wertbeitrag beeinflussen.

2.2 Maßnahmen zur Erhöhung des Wertbeitrags

Um Maßnahmen zu definieren, die den Wertbeitrag des Einkaufs sowohl unternehmensintern als auch -extern darstellen, muss zunächst definiert werden, welche die internen und externen Schnittstellen sind, mit denen der Einkauf im Austausch steht:

| Interne Schnittstellen | Externe Schnittstellen |
|--|---|
| Fachabteilungen | Lieferanten |
| Abstimmungsschnittstellen (zum Beispiel Buchhaltung, Qualität, Revision, Controlling, IT, Betriebsrat, Arbeitssicherheit, interne Vergabestelle) | potenzielle Mitarbeiter/Bewerber |
| Vorstand/Geschäftsleitung | Dienstleister |
| Projektmanagement | Auditoren |
| Rechtsabteilung | Verbände/Einkaufskooperationen |
| | Universitäten und Fachhochschulen |
| | Wettbewerber/Unternehmen mit ähnlichen Bedarfen |
| | Kunden |

Im Anschluss müssen Maßnahmen zur Verbesserung des Stellenwerts gesammelt werden. Ziel dieser Maßnahmen ist es, intern und extern ein Bewusstsein für den Wertbeitrag des Einkaufs zu schaffen:

| Interne Maßnahmen | Externe Maßnahmen |
|--|--|
| Roadshow durch Fachbereiche | Jahresgespräche mit Lieferanten |
| Entwicklungsprogramme für Nachwuchsführungskräfte sowie Einbindung von Auszubildenden | pünktliche Rechnungszahlung |
| Flyer mit Leistungsportfolio des Einkaufs | Rechnungen zurückweisen |
| regelmäßiges Reporting | Erläuterung von Prozessen gegenüber externen Partnern |
| regelmäßige Treffen mit Fachbereichen | informeller Austausch mit Lieferanten |
| Einkaufserfolge präsentieren (Intranet, Unternehmenszeitung) | Wertschätzung entgegenbringen |
| Unterstützung von Mitarbeitern bei der täglichen Arbeit (zum Beispiel bei der Durchführung von Ausschreibungen) | Thementage (Einladen von Lieferanten zu bestimmten Themen und Präsentation der Lieferanten im Unternehmen) |
| monetäre Anreize (in Zielvereinbarungen) | Reglementierung durch den Einkauf |
| regelmäßiger Austausch mit Schnittstellen (Buchhaltung, Rechtsabteilung) | Kooperationen mit Hochschulen |
| Einkaufserfolge für Mitarbeiter zur Verfügung stellen (zum Beispiel Hotel- oder Mietwagenbuchungen zu vergünstigten Konditionen) | frühzeitige Einbindung des Lieferanten in Innovationen und Prozesse |
| Job-Rotation (Mitarbeit in Fachbereichen/ Mitarbeit im Einkauf) | Teilnahme an Messen und Produktpräsentationen |

In der Praxis haben Roadshows im Unternehmen zu einer verbesserten internen Kundenzufriedenheit und zu einer früheren Einbindung geführt. Ein weiterer Nebeneffekt ist, dass der Einkauf unter Umständen Verbesserungspotenziale in den Fachbereichen entdeckt und dadurch einen Mehrwert für das Unternehmen erzielt. Wichtig ist, dass der Einkauf Interesse für die Fachbereiche und deren Anforderungen zeigt, aber auch ein Verständnis für die eigene Arbeit schafft. Hierzu müssen sowohl die Strukturen und Zuständigkeiten als auch die Prozesse und Regularien der Einkaufsabteilung transparent aufgezeigt werden. Um eine Verbindlichkeit herzustellen, sollten feste Ansprechpartner definiert werden, die sich dann auch nachhaltig um Anfragen kümmern und diese bearbeiten. Eine solche Roadshow kann auch dazu genutzt werden, den internen Nachwuchs im Unternehmen zu gewinnen.

2.3 Überführen des Wertbeitrags in die Planung

Verbunden mit der Herausforderung der Messung des Wertbeitrags ist ebenfalls die Frage, wo dieser in der Planung überhaupt sichtbar wird. Bei der Geschäftsplanung handelt es sich um die langfristige Betrachtung, die sich in vielen Unternehmen an der Unternehmensstrategie orientiert. Der Einkauf ist meist kein Bestandteil der Unternehmensstrategie, da aus dieser keine direkten Ziele oder Vorgaben speziell für den Einkauf hervorgehen. Sie enthält vielmehr allgemeine Ziele des Unternehmens, wie zum Beispiel die Erschließung neuer Märkte, neue Produkte oder Umsatzentwicklungen. Allerdings sollte sich die Beschaffungsstrategie aus der Unternehmensstrategie und den dort aufgeführten Zielen ableiten.

Die Mittelfristplanung ist die taktische Planung und stellt das Bindeglied zwischen Strategie und operativer Umsetzung dar. Hierunter fallen meist die Budget- und die Kostenplanung, in die der Einkauf hingegen häufig einbezogen wird. Hier werden die durch den Einkauf generierten Einsparungen konkret verarbeitet und Budgeteffekte in der Planung deutlich gemacht.

„Der Wertbeitrag des Einkaufs lässt sich in 2 verschiedene Dimensionen kategorisieren. Zum einen in die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Wertbeitrag. Und zum anderen in die Differenzierung zwischen quantitativen und qualitativen Ergebnissen.“

Direkter Wertbeitrag

GuV-Effekt
(Einkaufserfolg)

Indirekter Wertbeitrag

Einkaufsleistung
(Cost Avoidance)

Qualitäts-/
Prozess-
verbesserung

Quantitative Ergebnisse

Qualitative Ergebnisse

GuV-Effekte (Einkaufserfolge) werden in der EBIT-Perspektive ausgewiesen, d.h. in der Darstellung des GuV-Einflusses. Dabei findet eine Unterscheidung in Opex (Operational Expenditure) und Capex (Capital Expenditure) statt. Dies bedeutet, dass Einsparungen bei Warengruppen im Opex (Betriebsausgaben, i.d.R. unterjährige Kosten) sofort in ihrer gesamten Höhe gemessen und reportet werden. Einsparungen bei Warengruppen im Capex (Anlagevermögen, i.d.R. mehrjährige Kosten) werden gemäß der Abschreibungsdauer verteilt. Die Messung der GuV-Effekte erfolgt innerhalb des Einkaufs ggü. den IST-Kosten. Eventuelle unterjährige Mengenveränderungen ggü. Planwerten sind für die korrekte Bemessung des G&V-Effektes entsprechend vom (Einkaufs-)Controlling zu berücksichtigen und im Rahmen des Forecasts anzupassen.

Einkaufsleistungen (Cost Avoidances) beziffern im weitesten Sinne die Mehrkosten, welche ohne die Leistung des Einkaufes entstanden wären. Dies sind Einspareffekte, welche ggü. qualitativen Erstangeboten (z.B. bei Neubedarf, Projekten, etc.) oder abgewehrte Preiserhöhungen von laufenden Betriebsbedarfen gemessen werden. Da diese konkret beziffert werden können, fallen sie in die Kategorie der qualitativen Ergebnisse. Als Opportunität haben sie allerdings keinen direkten G&V-Effekt und besitzen somit die Eigenschaft eines indirekten Wertbeitrags.

Ausnahme: falls in der Geschäftsplanung ein konkretes Projektbudget oder eine angenommene Preissteigerung ausgewiesen wurde und dieser Planwert durch Einkaufsverhandlungen unterschritten wurde. In diesem Fall entsteht ein direkter G&V-Effekt i.H. der Differenz zum budgetierten Planwert; aber nur sofern das unbeanspruchte Budget nicht anderweitig verwendet wird.

Qualitäts- / Prozessverbesserungen leisten einen indirekten Wertbeitrag und können in der Regel nicht, oder nur ungenau quantitativ beziffert werden. In diese Kategorie fallen unter anderem Qualitätsverbesserungen (bei gleichbleibendem Preis), Risikoverminderungen (z.B. höhere Haftungsansprüche, erweiterte Prüf- und Kontrollrechte ggü. Dienstleistern etc.) oder prozessuale Verbesserungen die schnellere Durchlaufzeiten oder eine geringere Ressourcenbelastung innerhalb der eigenen Organisation als Effekt haben.“

Björn S. Skornia, Prokurist Einkauf, Deutsche Apotheker- und Ärztebank



3 Handlungsfelder des Einkaufs zur Erhöhung des Wertbeitrags

3.1 Risikomanagement & Compliance

Ein Risiko stellt einen elementaren Eingriff in das Geschäftsvorhaben des Unternehmens dar und führt, sofern es eintritt, unter Umständen dazu, dass Zielvorgaben verfehlt werden.

Risikomanagement beschreibt somit das Management verschiedener Risikoarten, die sich ergeben können. So zum Beispiel:

- Ausfall eines Lieferanten
- Nichteinhaltung von Compliance
- finanzielle Risiken & Währungsrisiken
- Marktrisiken
- Qualität/Liefertreue
- geografische Risiken
- Umwelteinflüsse
- Technologie
- politische Risiken
- Abhängigkeiten
- Datensicherheit & Informationen
- IT-Sicherheit
- Imagerisiken
- Transportrisiken

Nicht für jedes Unternehmen können die Risikoarten allerdings gleich gewichtet werden. So hängt es unter anderem von der Sourcing-Strategie (lokal, regional, global) ab, welche Risiken als Hauptrisiken identifiziert werden. Logistische Risiken oder Transportrisiken können dabei beispielsweise eher entstehen, wenn die Lieferanten des Unternehmens sich größtenteils im Ausland befinden.

Die Frage, wie mit Risiken umgegangen wird (akzeptieren, minimieren oder eliminieren), lässt sich nicht pauschal beantworten. Es hängt davon ab, um welche Risikoart es sich handelt und wie die Ressourcen zum Risikomanagement im Unternehmen verteilt sind. Ebenso hängt die Vorgehensweise der Risikosteuerung auch von der Höhe des zu erwartenden Risikos ab. Es empfiehlt sich, das interne Risikomanagement der Einkaufsabteilung mit dem Konzernrisikomanagement zu verknüpfen. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass alle Abteilungen dieselben Ziele und einen einheitlichen Umgang mit Risiken verfolgen.

In der Praxis haben sich unterschiedliche Vorgehensweisen für ein erfolgreiches Risikomanagement durchgesetzt. So findet zum Beispiel oft eine Risikoidentifizierung nur für die wichtigsten Materialgruppen statt. Wird hierbei ein mögliches Risiko identifiziert, müssen alternative Sourcing-Methoden und -quellen geschaffen wer-

den oder die Bestände müssen erhöht oder Konsignationslager eingerichtet werden. Eine Alternative zur Betrachtung der Hauptwarengruppen ist der Fokus auf alle Produkt- und Warengruppen, die per Single Sourcing beschafft werden. Hier erfolgen zunächst eine Auflistung dieser Produkte und anschließend die Definition eines Action-Plans (unter anderem regelmäßige Lieferantenbesuche).

Weitere Vorgehensweisen in der Praxis sind zum Beispiel:

- Lieferantenbewertung: regelmäßiges Monitoring von Qualität und Liefertreue
- Vertragswesen (Geheimhaltungsvereinbarungen, Werkzeugvereinbarungen usw.)
- Bildung von Risikoklassen im Material-Requirement-Planning(MRP)-System
- Nutzung von Risikomanagement-Tools
- Lieferantenqualifizierung
- Lieferantenselbstauskunft (inkl. Kreditauskunft) und Lieferantenanalyse
- Bewertung der Beschaffungsvorgänge
- Verfolgen eines Second-Source-Ansatzes

Bei diesen Maßnahmen handelt es sich vor allem um Aktivitäten, die für bestehende Lieferanten Anwendung finden. Es gibt jedoch auch Maßnahmen, die im Vorfeld einer Geschäftsanbahnung stattfinden können. Hierzu zählen unter anderem ein definierter Lieferantenauswahl- und -freigabeprozess, der Besuch von Lieferanten vor Vertragsabschluss sowie Kredit- und Wirtschaftsauskünfte.

Die Nutzung von elektronischen Tools im Risikomanagement hat den Vorteil, dass Informationen zu möglichen Risiken automatisch bereitgestellt werden und diese nicht manuell beschafft werden müssen. Gerade bei einigen Risiken, wie zum Beispiel dem Ausfall des Lieferanten oder bei Transportrisiken, spielt die zeitliche Komponente eine entscheidende Rolle, um die Auswirkungen zu minimieren. Ebenso können Agenturen genutzt werden, die diese Suche übernehmen.

Der Einkauf in seiner bisherigen Funktion als reiner Einsparungsbringer verändert sich immer mehr in Richtung eines allumfassenden (Mehr)Wert-Generier!

Hybride Einkaufsorganisationen mit operativen und strategischen Funktionen werden bereits früh im Produktentstehungsprozess mit eingebunden und können mit ihrem vorhandenen „Werkzeugkasten“ u.a. aus Wertanalyse und Kostenstrukturanalyse einen nicht unerheblichen Mehrwert für ihr Unternehmen leisten.

Die Umsetzung von Einsparungen durch regelmäßige intensive Verhandlungen mit vereinbarten transparenten Kostenstrukturen durch die Lieferanten und das optimale Lieferantenmanagement zur Sicherstellung einer reibungslosen Materialversorgung von Produktionen runden das Wertbeitrags-Bild ab.

Dazu zählen natürlich auch ein perfektioniertes Risikomanagement der Lieferkette zur Minimierung der Risiken aus den Lieferketten und die Nutzung von internationalen Beschaffungsmärkten nach dem ‚total landed cost‘-Prinzip.

Ingolf OBFeld, Director Purchasing & Logistics, era-contact GmbH

3.2. Qualitätsmanagement

Ein in den Unternehmen bisher existierendes Reklamationsmanagement entwickelt sich aktuell zu einem Qualitätsmanagement. Oft erfolgen Lieferantenfreigaben nur durch einen Qualitätsmanager und den Einkauf gemeinsam. Mit Instrumenten wie zum Beispiel Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV) versuchen Unternehmen, ihre Lieferanten bei Qualitätsthemen zu unterstützen. Für den Einkauf ist es wichtig, dass die Qualität der gelieferten Produkte beurteilt werden kann, das heißt, es müssen Spezifikationen für alle Materialien erstellt werden. Wichtig ist außerdem, dass eine ganzheitliche Betrachtung erfolgt, sowohl material- als auch prozessseitig. Um all diese Anforderungen abbilden zu können, ist eine Qualifizierung der Mitarbeiter oder gegebenenfalls sogar die Einstellung neuer Mitarbeiter sinnvoll.

Über die Frage, ob der Einkauf oder die Qualitätsabteilung die Verantwortung tragen, herrscht kein einheitliches Bild in der Praxis. Der Einkauf sollte in der Lage sein, Qualitätslücken zu erkennen. Er sollte außerdem Spezifikationen hinterfragen und in diesem Zusammenhang beraten können (siehe Kapitel 3.3 Kostenmanagement). Audits werden häufig durch die Einkaufs- und die Qualitätsabteilung durchgeführt. Auch sollten regelmäßige Treffen zwischen beiden Abteilungen stattfinden, bei denen über alle offenen Reklamationen beraten wird und Maßnahmen entwickelt werden.

Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV)

QSV werden mit Lieferanten geschlossen, wobei grundsätzlich alle notwendigen Produktspezifikationen, Ausführungsvorschriften, die Merkmale, die für die Qualitätssicherung von besonderer Bedeutung sind, sowie die beizustellenden Zertifikate, Prüfzeugnisse usw. produktbezogen definiert und detailliert beschrieben werden⁴. Das Instrument QSV wird derzeit in der Praxis teilweise verwendet. Zum Teil wird eine QSV jedoch nicht zur Qualifizierung des Lieferanten genutzt, sondern eher als Verlagerung der Wareneingangsprüfung. Vollständig kann die Wareneingangsprüfung aber nicht auf den Lieferanten verlagert werden.

Inhalte einer QSV sind zum Beispiel:

- ppm-Wert (= parts per million; defekte Teile/Teile gesamt)
- Cpk-Wert (wichtigste Kenngröße zur Beschreibung der Prozessfähigkeit)
- Preise pro Reklamationsvorgang (diese bewegen sich zwischen 70 und 150 Euro)

Die Inhalte einer QSV sind jedoch stark abhängig vom Produkt.

Zertifizierungsgespräche und Nachhalten von Zertifikaten

Der Einkauf erwartet, dass die Lieferanten alle notwendigen Zertifizierungen vorweisen können. Sollte dies nicht der Fall sein, ist es sinnvoll, ein Audit durchzuführen. Dies kann entweder gemeinsam durch den Einkauf und die zuständige Qualitätsstelle erfolgen, durch die Qualitätsstelle allein oder durch einen externen Prüfer.

⁴ <http://www.wirtschaftslexikon24.com> (letzter Zugriff: August 2018)

Das Nachhalten der eingereichten Zertifikate stellt oft eine Herausforderung für Unternehmen dar. Teilweise erfolgt die Verwaltung mit Hilfe einer Excel-Tabelle. Der zuständige Mitarbeiter muss jedoch selbst prüfen, welche Zertifikate abgelaufen sind und den/die Lieferanten um die Zusendung des aktuellen Zertifikats bitten. Vorteile bietet hier die Nutzung elektronischer Tools. Diese haben den Vorteil, dass der zuständige Mitarbeiter automatisch erinnert wird, welche Zertifikate bald ablaufen. Er oder sie muss aber dennoch selbst den/die Lieferanten um die Zusendung eines neuen Zertifikats bitten.

Denkbar ist ebenso der Einsatz einer Software, die automatisch alle Lieferanten anschreibt und diese auch automatisch erinnert, falls noch kein Zertifikat abgegeben/hochgeladen wurde.

In der Praxis kann ebenso der umgekehrte Fall vorkommen, dass im Rahmen einer Unternehmenszertifizierung auch der Einkauf durch einen externen Prüfer befragt wird. Wie ein solches Gespräch abläuft, ist einerseits abhängig vom Prüfer und andererseits vom Geschäftsmodell. Daher ist auch eine Vorbereitung, zum Beispiel mit Leitfäden oder Checklisten, schwierig. Feste Bestandteile sind in der Regel Fragen zur Lieferantenauswahl und -bewertung. Ebenfalls von Interesse ist, wo sich Kundenanforderungen in den Prozessen des Einkaufs wiederfinden.

Qualitätsmanagement bei nationalen und internationalen Lieferanten

Hinsichtlich der Anforderungen, die an Lieferanten gestellt werden, wird kein Unterschied zwischen nationalen und internationalen Lieferanten gemacht. An internationale Lieferanten werden dieselben Anforderungen gestellt. Die Schwierigkeit besteht eher in der Umsetzung der durch den Kunden vorgegebenen Anforderungen über die gesamte Lieferkette, zum Beispiel hinsichtlich der Vermeidung von Kinderarbeit oder der Bezahlung des Mindestlohns. Die Lieferanten einiger Unternehmen werden durch ein Schreiben oder durch eine Passage innerhalb der Einkaufsbedingungen auf diese Punkte hingewiesen und müssen dies unterschreiben und bestätigen. Dieser Schritt allein ist jedoch nicht ausreichend. Es sollten außerdem Durchgriffsrechte ausgestaltet (wie zum Beispiel Audit- und Prüfrechte), Pönalen bei Nicht-Einhaltung vereinbart und die Einhaltung stichprobenartig überprüft werden.

3.3 Kostenmanagement

Zum Thema Kostenmanagement im Einkauf lassen sich unterschiedliche Betrachtungs- und Herangehensweisen ausmachen. Es geht zum einen um die Optimierung der Beschaffungsgüter und zum anderen um die Optimierung der Kosten der Einkaufsabteilung. Die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Beschaffungsgüter und so zur Erzielung von Verbesserungen sind abhängig davon, ob es sich um Serien- oder um Einmalbedarfe handelt. Letztere sind im Vorjahr schwierig in der Budget- beziehungsweise Kostenplanung zu berücksichtigen. In diesem Bereich greift der Einkauf zum Beispiel auf Instrumente wie das Target Costing, die Wertanalyse oder die Kostenstrukturanalyse zurück. Um die Kosten der Einkaufsabteilung zu optimieren, werden in der Regel die Prozesse betrachtet und dort nach Verbesserungspotenzial gesucht.

Der Einkauf kann mit einem guten Kostenmanagement folgende Vorteile für das Unternehmen herbeiführen⁵:

- Kostenvermeidung
- Preissenkung und Abwehr von Preiserhöhungen
- Senkung von Prozesskosten
- Optimierung von Bestellmengen
- Optimierung von Produkt- oder Leistungsspezifikationen
- Optimierung von Anlage- und Umlaufvermögen

3.4 Lieferantenmanagement

Mit einem guten Lieferantenmanagement kann der Einkauf folgende Verbesserungen für das Unternehmen erzielen⁶:

- Verbesserung der Lieferantenintegration und Optimierung von Lieferketten
- früherer Einbezug von Lieferanten in die Produktentstehung (Target Costing)
- Know-how-Austausch zwischen Lieferanten und Unternehmen
- Mehrleistungen von Lieferanten
- Lieferanten als Innovationstreiber

Diese Verbesserungen führen dazu, dass Prozess-, Umsatz-, Zeit- und Qualitätserfolge erzielt werden.

3.5 Industrie 4.0 & Digitalisierung

Ist von der Einkaufsorganisation der Zukunft die Rede, dann fällt häufig das Stichwort „Einkauf 4.0“, da es im Wesentlichen um Digitalisierung, neue Tools sowie Online-Plattformen geht. In Zukunft wird der Einkauf vernetzter und digitaler sein. Wir erleben aktuell und in Zukunft eine Schnelllebigkeit und Informationsflut, wie es sie in der Vergangenheit noch nicht gab.

Eine wichtige Unterscheidung, die der Einkauf dabei machen muss ist: Welche Entwicklungen sind heute bereits möglich, werden aber (zum Beispiel aus Kostengründen) nicht weiterverfolgt? Was ist heute noch nicht möglich? Eine Voraussetzung für eine vernetzte und digitale Einkaufsorganisation ist, dass die gesamte Lieferkette kooperiert. Lieferanten müssen digital angebunden werden können.

⁵ Inverto: Supply Management Insights, Ausgabe 2/2015

⁶ ebd.

Der Einkauf kann in Zukunft die Rolle des Prozess- und Innovationstreibers annehmen und verstärkt beratend tätig sein. Durch den Einsatz von Big-Data-Technologien können dem Einkauf in seiner Zentralfunktion alle notwendigen Informationen vorliegen, nach deren Auswertungen er Empfehlungen aussprechen kann. Vielfach ist die Qualifikation in den Einkaufsabteilungen in Bezug auf Big Data jedoch noch unzureichend ausgeprägt. Diese Schwachstelle muss durch neue Profile geschlossen werden, um das Potenzial voll auszuschöpfen.

Um im Rahmen der Digitalisierungsentwicklungen tatsächlich auch einen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten zu können, muss der Einkauf in unterschiedlichen Bereichen aktiv sein und Veränderungen anstoßen.

Bereich Prozesse & Technologien

Zunächst gilt es, sich bewusst zu machen, wie die Prozesse und Teilprozesse in Zukunft aussehen werden. Die Vision ist, dass vor allem operative Prozesse in Zukunft autonom, das heißt ohne manuelle Tätigkeiten, ablaufen werden. Hierzu zählen zum Beispiel die Basisprozesse operatives Lieferantenmanagement, operatives Einkaufscontrolling, Stammdatenmanagement, Contract Management oder Dunkerverarbeitung im P2P-Prozess. Ist dies nicht für alle Prozesse umsetzbar beziehungsweise nicht sinnvoll, sollte zumindest eine Automatisierung beziehungsweise eine Teilautomatisierung angestrebt werden. Möglich machen dies Tools und Technologien, die darüber hinaus zu einer vernetzten Einkaufsorganisation verhelfen. Oft genannte Beispiele hierfür sind Smart Analytics, Blockchain-Technologien, Künstliche Intelligenz oder Maschinelles Lernen.

Bereich Mensch & Organisation

Mit bestehenden Organisations- und Mitarbeiterstrukturen ist eine Umsetzung der Visionen zum Einkauf 4.0 nur schwer möglich. Unternehmen müssen ihre Strukturen agiler gestalten und eine Innovationskultur etablieren. Ebenso müssen im Einkauf neue Stellenprofile geschaffen und Aufgaben zielgerichtet und unter Berücksichtigung neuer Anforderungen verlagert werden. In Zukunft werden mehr „Datenspezialisten“ und „Innovation Scouts“ benötigt, die neue Trends und Technologien in die Unternehmen hineinbringen und für eine erhöhte Transparenz und Vernetzung der kompletten Supply Chain sorgen.

Bereich Geschäftsmodelle

Nicht nur für den Einkauf als Organisationseinheit kann sich ein neues Geschäftsmodell ergeben, indem er sich weiter vom reinen Beschaffer zu einem internen Business-Partner entwickelt. Darüber hinaus können auch neue Geschäftsmodelle auf Lieferantenseite entstehen, die für individuellere Kooperationen sorgen. Denkbar sind hier zum Beispiel die innovations- und leistungsabhängige Vergütung als Vertragsinhalte oder die Bezahlung mit „Daten“ als neuer Währung.

DYWIDAG: Die Automatisierung des operativen Einkaufs durch KI und Lieferanten-Apps liefert einen hohen Wertbeitrag

Automatisierung und Digitalisierung des operativen Einkaufs: Was bedeutet das für einen global tätigen Technologiekonzern? DWYDAG-Systems International (DSI), Spezialist für Anwendungen im Sektor Industriebau, Brücken, Windkraftanlagen, Tanks, Instandsetzung und Verstärkung von Bauwerken, hat hohe Effizienzgewinne und damit einen entscheidenden Wertbeitrag im Einkauf erzielt. Von der Transformation profitieren auch Lieferanten: Sie werden kostenfrei angebunden und brauchen ihre eigenen Prozesse nicht umzustellen.

Bei DSI Construction, Marktführer im Bereich Spannsysteme, Geotechnik, Global Services und Concrete Accessories in Langenfeld (Rheinland), galt es auch im Einkauf, den Zement neu zu mischen. Gefragt war eine Rezeptur für eine hohe Automatisierung, eine übergeordnete Transparenz sowie abgestimmte Kriterien und valide Daten zu Lieferpartnern in Sachen Qualität und Liefertreue. Supply Chain Managerin Kathrin Kuroпка übernahm den Auftrag, den Einkauf als belastbaren Business-Partner zu positionieren. Das bis dato vor allem durch Ad-hoc-Aktionen geprägte Team analysierte im ersten Schritt hemmende Faktoren und das eigene Reaktionsvermögen. Fehleranfällige, aufwendige manuelle Prozesse, hoher Zeitaufwand für die Datenerfassung und -pflege sowie unterschiedliches Prozess-Handling innerhalb des Unternehmens bei unzureichender Datentransparenz: Aus dieser Bestandsaufnahme heraus war ein Masterplan 4.0 zu entwickeln.

Hohe Flexibilität durch Enterprise Buyer

Angeht die hohe Zahl jährlicher Transaktionen mit über 1.000 Kreditoren im Geschäftsbereich DSI Construction war die Maßgabe, eine medienbruchfreie, digitale Prozesskette zwischen Einkauf, Lieferanten und Buchhaltung zu organisieren – möglichst ohne großen IT-Zusatzaufwand. Im Mittelpunkt der zu digitalisierenden Prozesse: Bestellungen und Auftragsbestätigungen, Rechnungen, Lieferscheine, technische Dokumentationen und sonstige Belege. Welche elektronische Lösung kam infrage? Als Knackpunkt erwies sich die Anforderung „Auftragsbestätigungen“. Hierbei mussten fünf von sechs Anbietern in der Vorauswahl passen. Den Zuschlag erhielt die Netfira GmbH (Walldorf) mit der Lösung „Enterprise Buyer“. Inzwischen dient Netfira als funktionierende Basis für alle weiteren Digitalisierungsschritte.

KI befeuert Lieferanten-Apps und Belegflüsse

Automatisierung und Digitalisierung des operativen Einkaufs durch KI und Lieferanten-Apps: So ist der Auftrag an Netfira überschrieben. Dahinter stehen die Kostensenkung im Einkauf, die Reduktion des manuellen Aufwands, der automatisierte Datentransfer sowie die Datenpflege im ERP-System und der elektronische Austausch beliebiger Belege – alles bei geringem internem IT-Aufwand. Das Netfira-Tool versetzt die DSI-Mannschaft in die Lage, auch kleine Partner unabhängig vom eingesetzten Lieferantensystem ohne Probleme und vor allem ohne Kosten unmittelbar anzubinden. Die Netfira-Lieferanten-Apps sind auf den Bedarf des Partners abgestimmt. Dokumente wie Auftragsbestätigungen, Lieferavis und Rechnungen

lassen sich direkt aus dem lieferanteneigenen System versenden, werden in Einkauf und Logistik automatisch überprüft und in die angebundenen Systeme elektronisch übermittelt. Keiner braucht sich dafür auf einer separaten Web-Portallösung anzudocken. Für Lieferanten ist die Anbindung über Netfira MailConnect kostenfrei. EDI kam für DSI nicht infrage. Grund: zu kostspielig für kleine Partner. Diese sollen sich als wertgeschätzte Partner von Geschäftsbeziehungen begreifen, die auf dem gemeinsamen Lernen und Erfahrungsaustausch beruhen. Kathrin Kuroпка verweist auf „sehr positiv eingestimmte Lieferanten, die hervorragend mitarbeiten“.

Parallel: Optimierung der Stammdaten

Die Vorbereitungszeit für das Gesamtprojekt betrug fünf Monate; vier Monate sind für die Umsetzungsphase veranschlagt. Begonnen wurde mit der Automatisierung der Auftragsbestätigungen und Lieferavisen; im März und April 2018 folgten Rechnungen/Buchhaltung. Fünf Standorte (Köthen, Königsbrunn, Porta Westfalica, Langenfeld und Nauen) profitieren von der neuen Lösung; über 80 Prozent des indirekten und direkten Bedarfs sind digitalisiert. Durch den Einbezug aller Lieferanten lassen sich zugleich die Stammdaten optimieren. Geplant ist, auch automatische Durchbuchungen von Netfira vorbereiten zu lassen.

DSI ist es wichtig, durch das Einkaufsprojekt eine Gesamtoptimierung für alle Beteiligten der Supply Chain zu erreichen. Mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten bedeutet zugleich, dass sich das Kuroпка-Team im zweiten Schritt der Transformationsreise auf den strategischen Einkauf konzentrieren kann. Ziel ist ein KPI-Tower als Basis und Unterstützung aller strategischen Arbeiten der Geschäftsführung. DYWIDAG wird auch die Abteilung Sales/Vertrieb mit Unterstützung von Netfira einbeziehen.

DYWIDAG-Systems International (DSI)

Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Systemen und Produkten für die Bauindustrie (1865 gegründet als Dyckerhoff & Widmann; 1979 Gründung von DSI)
<https://www.dywidag-systems.de/>

Weitere Infos:

Reinald Schneller, Geschäftsführer
Netfira GmbH
69190 Walldorf
Telefon: +49 (6227) 381-128
www.netfira.de

Was wird bei DSI digitalisiert?

- nicht wertschöpfende Abläufe und Prozesse
- elektronische Lieferantenanbindung und Dokumententransfer
- automatisierter Belegabgleich
- automatisierte Terminpflege in ERP-Navision
- Eskalation in Form eines Alert-Systems mit aktivem Fehlerhinweis
- Dokumentenweiterleitung (Schnittstellen) zum DMS
- Informationsbereitstellung in Navision (Termine, Dokumente)
- Lieferperformance-KPIs (Termintreue, Zuverlässigkeit usw.)

Gründe für Netfira Enterprise Buyer

- Kostenreduktion im Einkauf
- Reduktion des manuellen Aufwands
- transparente E-Lösung
- beliebige Belege lassen sich elektronisch bidirektional austauschen
- Datentransfer und -pflege automatisiert ins eigene ERP
- nur geringe interne IT-Kapazität nötig
- auch kleine Lieferanten werden ohne Probleme/Kosten angebunden
- kein Zwang zu EDI und Portalen
- keine Anpassung an neue Transferwege/ Prozesse nötig
- Bindung und Optimierung der Geschäftsbeziehung
- gemeinsames digitales Lernen
- schneller Rol für DSI: 8–12 Monate

DYWIDAG-Standort Langenfeld (Rheinland)



Netfira GmbH



NETFIRA

KATEGORIEN:

Lieferantenanbindung, unternehmensübergreifende Prozessabläufe zwischen Einkauf und Lieferanten, Automatisierung, E-Procurement, Einkaufsoptimierung, Einkaufsorganisation, Prozessmanagement, Supply Chain Management, Lieferantenmanagement, Kundenanbindung, Einkauf der Zukunft, Einkauf 4.0, E-Commerce 4.0, Digitalisierung im Einkauf, Automatisierung operativer Einkaufsabläufe, Prozessoptimierung, operativer Einkauf, optimierte Einkaufsprozesse, Kostensenkung im Einkauf, Digitalisierung von Belegflüssen, innovative App-Technologien, künstliche Intelligenz.

FIRMENPROFIL**Netfira GmbH****Altrottstraße 31****D-69190 Walldorf****Telefon: +49 (6227) 381-128****Telefax: +49 (6227) 381-200****E-Mail: info@netfira.com****Kontakt:**

Reinald Schneller

Position:

Geschäftsführer

E-Mail:

reinald.schneller@netfira.com

Internet:

www.netfira.de

Netfira ist ein Softwareunternehmen mit Niederlassungen in Deutschland (Walldorf und München), den USA (San Francisco) und Australien (Sydney und Perth). Mit seiner innovativen Einkaufslösung können Unternehmen ihre operativen Einkaufsprozesse automatisieren, alle Lieferanten digital anbinden und dadurch Kosten senken. Alle Arten von Belegflüssen und Dokumenten (Anfragen, Angebote, Bestellungen, Bestätigungen, Rechnungen, Lieferavis, Zeichnungen, Anhänge und sonstige Dokumente) können elektronisch zwischen beliebigen Systemen übertragen und ausgetauscht, verglichen und überprüft werden. Mit seinen auf künstlicher Intelligenz beruhenden und in Minutenschnelle einsetzbaren Lieferanten-Apps, ermöglicht Netfira eine unkomplizierte digitale und bidirektionale Anbindung von Lieferanten, unabhängig von

deren Größe und IT-Ausstattung. Netfira unterstützt alle bestehenden Prozesse und lässt sich direkt aus den bereits vorhandenen Systemen (ERP, Buchhaltung, Warenwirtschaft usw.) heraus bedienen.

Mit erfolgreichen Referenzinstallationen weltweit, Millionen elektronischen Transaktionen jährlich sowie namhaften Kunden aus verschiedensten Branchen ist Netfira mit seinen innovativen Lieferanten-Apps ein Technologieführer in der Automatisierung des operativen Einkaufs.

Von der zukunftsorientierten Netfira B2B-Lösung für die Einkaufsautomatisierung profitieren sowohl kleine und mittelständische Unternehmen als auch Großunternehmen, die auf diese Weise ihr gesamtes Lieferantennetzwerk

schnell und einfach elektronisch anbinden, sämtliche Belegflüsse digitalisieren und damit den operativen Einkauf deutlich entlasten können.



4 Kennzahlen und Reporting im Einkauf

4.1 Kennzahlen

Bei einer Kennzahl handelt es sich um eine Zahl, die regelmäßig gemessen wird, um Entwicklungen darzustellen und die als Basis zur Steuerung dient. Kennzahlen setzen in der Regel zwei Größen zueinander in Bezug und sind Gradmesser der Zielerreichung. Es existieren unterschiedliche Stufen von Kennzahlen mit unterschiedlichen Aussagen (zum Beispiel Informationskennzahlen, Zielkennzahlen). Eine kontinuierliche Erhebung von Kennzahlen ist nur für Faktoren sinnvoll, die steuerbar beziehungsweise beeinflussbar sind.

Es kann ferner eine Unterscheidung zwischen relativen und absoluten Kennzahlen getroffen werden. Absolute Kennzahlen, sogenannte Infozahlen, stellen reine Größenangaben dar und dienen als Informationsbasis. Anhand absoluter Kennzahlen lassen sich Ausreißer identifizieren beziehungsweise Trends beobachten. Bei relativen Kennzahlen, oft als KPI (Key Performance Indicator) bezeichnet, kann ein Bezug zwischen zwei Größen hergestellt werden. Diese dienen als Steuerungsgrundlage.

Kennzahlen werden als Informationsbasis und zur Dokumentation, zur Koordination, zur Steuerung und zur Planung, als Entscheidungsbasis, zum Aufzeigen und Beobachten von Entwicklungen sowie als Vergleichsbasis verwendet. Entscheidend ist, dass Kennzahlen nicht nur erhoben werden, sondern dass sie in der Praxis auch Anwendung finden. Daneben sollten Kennzahlen außerdem noch folgende Anforderungen erfüllen:

- vergleichbar
- belastbar
- nachvollziehbar
- leicht ermittelbar
- reproduzierbar
- im Unternehmen akzeptiert
- lesbar
- steuerbar

Traditionell wird die Einkaufsleistung eher anhand operativer Kennzahlen beurteilt. Unternehmen sollten sich jedoch die Frage stellen, ob es geeignetere Kennzahlen gibt, die den aktuellen Veränderungen und der strategischen Entwicklung des Einkaufs besser gerecht werden. Folgende Kennzahlen können beispielsweise genutzt werden:

- EDI-Quote:

EDI steht für „electronic data interchange“ (elektronischer Datenaustausch) und bezeichnet den Datenaustausch unter Nutzung elektronischer Tools. Hierunter ist sowohl der Datenaustausch mit internen Schnittstellen als auch der Datenaustausch mit Lieferanten zu verstehen.

■ Automatisierungsgrad (zum Beispiel elektronische Kataloge):

Gemessen werden kann zum Beispiel der Anteil aller Beschaffungen, die über elektronische Kataloge abgewickelt wird.

■ Rahmenvertragsquote:

Diese Kennzahl sagt aus, wie sehr der Einkauf bereits Bedarfsbündelungen durchsetzt und darum bemüht ist, Prozesse effizient zu gestalten und zu standardisieren.

■ Einbindungszeitpunkt:

Je früher der Einkauf eingebunden wird, desto größer ist auch der Wertbeitrag, den er für den Anforderer leisten kann. Dies bezieht sich sowohl auf monetäre Einsparungen als auch auf nichtmonetäre Größen wie Effizienzsteigerung oder Arbeitserleichterung.

■ Leistungsfähigkeit von Prozessen/Prozessoptimierung:

Einfache Messgrößen für die Leistungsfähigkeit von Prozessen sind beispielsweise die Durchlaufzeiten, der durchschnittliche Auftragswert oder die Lagerumschlagshäufigkeit. Weitere Messmethoden zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit von Prozessen sind Benchmarking, Prozesskostenrechnung oder die Ermittlung des Prozessreifegrads⁷.

■ Interne Kundenzufriedenheit:

Viele Unternehmen messen die Kundenzufriedenheit nur aus Sicht ihrer externen Kunden. Die interne Servicequalität wird nur selten gemessen. In der internen Kundenzufriedenheit mit dem Einkauf liegt allerdings ein wichtiger Hebel verborgen, denn nur wenn die Fachabteilungen mit dem Einkauf zufrieden sind, gelingen auch eine frühzeitige Einbindung und eine gute Zusammenarbeit⁸.

Diese Kennzahlen beziehungsweise Messgrößen lassen sich nicht so einfach erheben wie typische operative Kennzahlen. Gerade dann, wenn operative Abläufe im Einkauf betrachtet werden sollen, macht die Erhebung operativer Kennzahlen durchaus Sinn. Aber der Einkauf sollte sich nicht nur auf diese „strategischen“ Größen fokussieren.

Zudem kann nicht für jedes Unternehmen ein identischer Kennzahlenkatalog entwickelt werden, denn Geschäftsmodell und -umfeld haben einen Einfluss auf die zu betrachtenden Kennzahlen. Im produzierenden Gewerbe, im Projektgeschäft, im Dienstleistungsgewerbe oder in der Massen- beziehungsweise Einzelfertigung sind unterschiedliche KPIs wichtig. Von einer isolierten Betrachtung einzelner Kennzahlen ist abzuraten. Kennzahlen sollten immer in Verbindung miteinander und im Gesamtkontext des Unternehmens analysiert werden.

Insgesamt sollte sich die Kennzahlenbetrachtung weg von der rein quantitativen Betrachtung hin zur qualitativen und prozessualen Betrachtung (zum Beispiel Durchlaufzeiten, Reklamationsquote, Kundenzufriedenheit, Einbindung des Einkaufs) entwickeln. Jedoch ist es abhängig von der Stellung des Einkaufs im Unternehmen, wie groß der Anteil an qualitativen Kennzahlen sein sollte: Muss die Geschäftsführung noch vom Wertbeitrag

⁷ In: Beschaffung Aktuell, Ausgabe Juli 2004 (habe im Heftarchiv keinen Artikel zum Thema gefunden: <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/2004/07/>)

⁸ Vocatus (2010): Feedback, Jahrgang 11, Ausgabe 2

des Einkaufs überzeugt werden, sollten mehr quantitative Kennzahlen berichtet werden. Ist diese Überzeugung nicht mehr nötig, kann der Anteil qualitativer Kennzahlen größer ausfallen.

| Vor- und Nachteile bei der Verwendung von Kennzahlen | |
|---|---|
| Vorteile | Nachteile |
| Eigenmarketing für den Einkauf | Ressourcenbindung |
| Erhöhung der Transparenz | abnehmende Glaubwürdigung, wenn Kennzahlen nicht belastbar sind |
| Objektivierung | Fehlinterpretation |
| Steuerungsmöglichkeiten | Fehlsteuerung (unrealistische Zielsetzung) |
| schnelles Erkennen von Veränderungen | Wecken unrealistischer Erwartungshaltung |
| Prozessanpassung | |

Folgende Kennzahlen werden in der Praxis häufig erhoben:

- Anzahl Bestellungen pro Einkäufer
- Rahmenvertragsquote
- Einsparungen
- Materialpreisentwicklungen
- Einkaufsvolumen, das tatsächlich über den Einkauf abgewickelt wird
- Anzahl Kundenreklamationen
- Durchlaufzeiten
- On Time Delivery
- Ursache unpünktlicher Lieferungen
- internationales Sourcing
- Anzahl Lieferantenbesuche
- Anzahl Standortbesuche
- Anzahl Nachträge
- Reklamationen der Geschäftsführung
- Bestände (bei Rohstoffen)

4.2 Benchmarking

Benchmarking bezeichnet die vergleichende Analyse von Geschäftsbereichen oder Prozessen mit einem festgelegten Bezugs- beziehungsweise Vergleichswert. Ziel eines Einkaufs-Benchmarkings ist es, die Performance des Einkaufs anhand von einzelnen Kenngrößen zu bewerten⁹.

In der Praxis kann man zunächst zwischen internen und externen Benchmarks unterscheiden. Intern kann der Einkauf zum Beispiel seine Abläufe und Prozesse mit denen anderer Abteilungen vergleichen. Ebenso können Kennzahlen wie das Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter gegenübergestellt werden. Extern kann anhand ausgewählter Kennzahlen ein Vergleich mit anderen Einkaufsorganisationen erfolgen. Gegenstände eines Benchmarkings sind dabei in der Regel Prozesse, Methoden oder Tools. Nur selten wird ein externer Benchmark in Eigenregie durchgeführt. Stattdessen nutzen viele Unternehmen die Unterstützung eines Beraters oder sonstiger externer Quellen.

Der Wertbeitrag des Einkaufs hat sich in den letzten Jahren eines starken Wandel unterzogen.

Vom Bestellwesen mit ggf. Preisverhandlung, hin zur Moderation für die gesamte Einkaufskette innerhalb des eigenen Unternehmens sowie extern mit Lieferanten.

Hierzu zählen heute Optimierung und Stabilisierung der Lieferprozesse, Einsparungen, Innovationen und Entwicklung mit Fachbereichen und Lieferanten.

Des Weiteren aber auch Qualitäts- und Risikomanagement.

Somit stellt der Einkauf seinen Wertbeitrag auch in strategisch finanzieller Hinsicht für das Unternehmen sicher.

Harry Kühn, Einkaufsleiter, Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG

Entscheidend ist die richtige Wahl des Benchmarks beziehungsweise der Vergleichsgruppe. Diese muss so gewählt sein, dass die Vergleichsgruppe homogen ist und sich beispielsweise hinsichtlich Strukturen, Abläufen oder Größe ähnelt. Erst dann sind die Vergleichsergebnisse verwertbar und können helfen, Handlungsfelder zu identifizieren.

⁹ In: Beschaffung Aktuell, Ausgabe Juli 2004 (habe im Heftarchiv keinen Artikel zum Thema gefunden: <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/2004/07/>)

Ziele von Benchmarking:

- Standortbestimmung
- Verbesserung
- Ableitung von Maßnahmen
- Wettbewerbsfähigkeit erlangen
- Kostenreduzierungen

Ablauf:

Phase 1: Auswahl des Benchmarking-Objektes

- Analyse des eigenen Unternehmens mit dem Ziel, die strategisch richtigen Objekte für das Benchmarking-Projekt auszuwählen. Beispiele: Produkt-, Preis-, Prozess-, strategischer Benchmark
- Identifikation der wichtigsten Problembereiche
- zentrale Frage: Was soll verglichen werden?

Phase 2: Benchmark auswählen

- Suche nach einem oder mehreren Benchmarking-Partnern, zum Beispiel interne Unternehmensbereiche, Konkurrenzunternehmen, andere Unternehmen, die in einem bestimmten Verfahren oder einer bestimmten Methode weltweit als führend gelten
- Die Auswahl der Benchmark-Partner ist abhängig vom Benchmark-Objekt.
- Quellen: Berater, Benchmark-Anbieter, Marktdaten
- zentrale Frage: Mit wem vergleichen wir uns?

Phase 3: Studie durchführen

- Vergleich zwischen den Benchmarking-Partnern; Identifikation von Leistungslücken und Ursachen
- Ableitung von kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen
- zentrale Frage: Wo liegen Leistungslücken und warum bestehen diese?

Phase 4: Ergebnisse umsetzen

- Planen und realisieren der Umsetzung der Maßnahmen; Einführung von Best Practices der Benchmarking-Partner
- zentrale Fragen: Was ist zu tun? Wie sind die gesteckten Ziele zu erreichen? Wie können die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden?

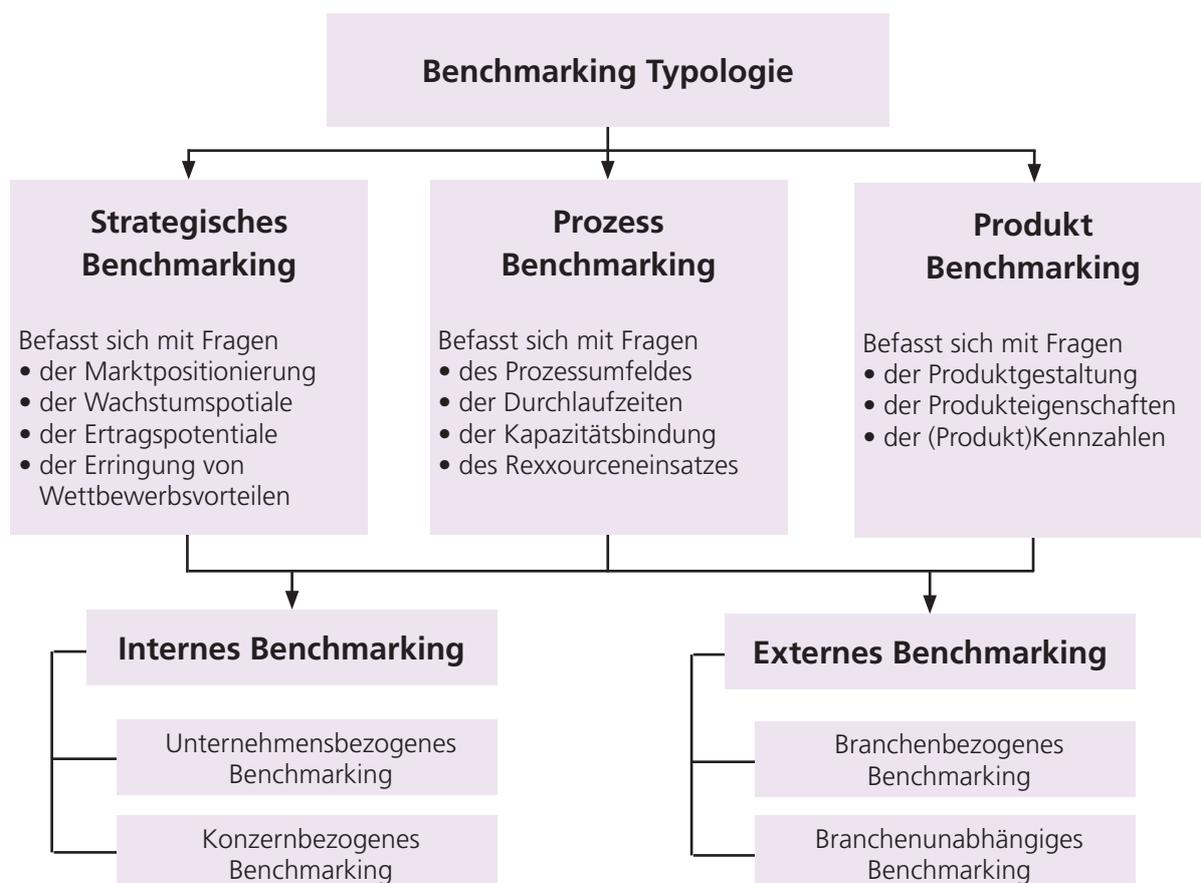


Abbildung 2: Benchmarking-Arten¹⁰

⁹ DBZ (Deutsches Benchmarking-Zentrum)

BME e.V.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in den mehr als 60 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf, Supply Chain Management und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für rund 9.600 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen usw.) und Unternehmensformen. Der Verband repräsentiert allein über seine Firmenmitglieder ein jährliches Beschaffungsvolumen von 1,25 Billionen Euro (Quelle: infratest, 2010).

Sektion Beschaffungskategorien

Fachgruppenkonzept

Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und seinen Mitgliedern einkaufsspezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen, hat der BME e.V. in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachgruppen initiiert. In diesen BME-Fachgruppen tauschen erfahrene Einkäufer ihr Wissen aus und bündeln dieses in Form von Veröffentlichungen. So erhalten BME-Mitglieder Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Best Practices zu den verschiedensten Themenkomplexen.

Aktuell aktive Fachgruppen bestehen unter anderem zu den Themen Wertbeitrag des Einkaufs, Prozesse und Tools im Einkauf, Lieferantenmanagement, Personal im Einkauf, Einkauf bei Finanzdienstleistern, Energieeinkauf, Einkauf von Facility-Management-Dienstleistungen, Fuhrparkmanagement, Projekteinkauf, Einkauf von Marketingdienstleistungen, Projekteinkauf im Anlagenbau und bei Investitionsgütern sowie Einkauf von IT- und Telekommunikationsleistungen.

Darüber hinaus liegen **Fachpublikationen** unter anderem zu folgenden Themen vor: Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen, Einkauf von Reisedienstleistungen, Einkauf von Veranstaltungsleistungen, Personal im Einkauf, Strategischer Energieeinkauf sowie Einkauf im Krankenhaus.

Ansprechpartner:

Matthias Berg

Leiter Sektionen/Fachgruppen

Telefon: 06196 / 58 28-128

E-Mail: matthias.berg@bme.de

6 Impressum

Titel:

BME-Leitfaden „Wertbeitrag des Einkaufs“ (1. Auflage)

Herausgeber:

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
Telefon.: 06196 / 58 28-0
E-Mail: info@bme.de

Ansprechpartnerin und Autorin:

Judith Richard
Referentin Fachgruppen/Sektion Beschaffungskategorien
BME e.V.
Telefon.: 06196 / 58 28-111
E-Mail: judith.richard@bme.de

Beteiligung der Fachgruppenteilnehmer:

Lektorat:
Björn S. Skornia, Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG
Christian Voit, Daniel Swarovski Corporation AG
Christian Hopfenmüller, HUK-COBURG

Gestaltung/Layout/Druck:

CitySatz GmbH

Lektorat:

Juliane Streicher, Textwirtschaft.net

Erscheinungsdatum: November 2018

BME e.V.

Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
Telefon: 06196 / 5828-0
Telefax: 06196 / 5828-199
info@bme.de
www.bme.de



Werden Sie mit Netfira zum Überflieger im Einkauf!

Heben Sie mit unseren hochinnovativen App-Technologien ab
und machen Sie Ihren Einkauf zukunftsfähig mit unserer künstlichen Intelligenz



- ✓ **Alle Lieferanten digital anbinden - schnell mit unseren innovativen Lieferanten-Apps!**
- ✓ **Alle Belegflüsse digitalisieren - smart mit Hilfe unserer KI!**
- ✓ **Alle operativen Prozesse automatisieren - unkompliziert und flexibel dank unserer schlanken und modular wählbaren Lösung!**

 **Automatisierung all Ihrer Belegflüsse und Transaktionen mit innovativer Technologie**

 **Anbindung all Ihrer Lieferanten - in Minutenschnelle und ohne die IT!**

 **Digitale Übertragung, Prüfung und Abgleich all Ihrer Belegarten**

 **Wertbeitrag: Kein manueller Aufwand mehr - endlich Zeit für die wertschöpfenden Aufgaben im Einkauf!**