

Die Ermittlung des Einkaufserfolges

Seit die Bedeutung des Einkaufes zum Unternehmensgewinn mehr und mehr in das Bewusstsein des Managements gestiegen ist, haben sich Controller und vor allem Einkaufsmanager mit mehr oder weniger Erfolg dem Problem gewidmet, auf welche Weise der Erfolg einer Einkaufsabteilung mit konkreten Kennzahlen darstellbar ist. Der grundsätzlichen Problematik, dass beim Einkauf z.B. eingesparte oder vermiedene Kosten (z.B. Verhandlungserfolge) schwer darstellbar sind, überlagert sich meist noch die, dass unternehmens- und branchenspezifische Gegebenheiten die Komplexität einer Berechnungsmethode erhöhen.

Viele Wissenschaftler und auch viele Beratungsunternehmen haben sich dieser Problematik ebenfalls gewidmet und z.T. Studien mit interessanten Benchmarks zur Verfügung gestellt.

Der vorliegende Beitrag versucht, einige wichtige Erkenntnisse aus der Literatur mit einem einfachen betriebswirtschaftlichen Grundprinzip – dem ökonomischen Prinzip - zu koppeln und damit eine einfache Kennzahl f_{EK} zu definieren, die signalisiert,

- wenn Wert generiert wird $f_{EK} > 1$
- wenn der Einkauf kostendeckend arbeitet $f_{EK} = 1$
- wenn Wert vernichtet wird $f_{EK} < 1$

Unter Einkauf ist sowohl eine gesamte Einkaufsorganisation, als auch eine objektorientiert organisierte Unterabteilung (z.B. Einkaufsabteilung für eine bestimmte Warengruppe) sowie Einzelpersonen zu verstehen, d.h. mit einer entsprechenden Kennzahl lassen sich beliebige Organisationskonstellationen steuern.

Derzeit sind einige namhafte Unternehmen dabei, dieses Simulationsmodell zu testen. Best-practice Wert z.Z. $f_{EK} = 1,06$.

1. Was z.T. gemacht wird, aber nicht zielführend ist:

Die oben genannten Bemühungen haben unterschiedliche Ansatzpunkte, die zwar Teilaspekte abdecken und oft in die richtige Richtung gehen, aber selten generell anwendbar und erfolgreich sind:

- Benchmarks für Teilerfolge oder struktureller Natur
 - Preisbenchmarks
 - Interne Kundenzufriedenheit
 - Strukturdaten wie
 - EK-Vol. pro Einkäufer
 - Anzahl Bestellungen pro Einkäufer
 - Anzahl Lieferanten
 - etc.....
- Ermittlung und Dokumentation von Savings (Einkaufserfolgen)
- Budgetziele
- Teilkennzahlen
 - Lieferantenperformance (Qualität, Logistik, Know-How)
 - Rahmenvertragsquote
 - Lieferantenbesuche
 - etc.....

Alle genannten Massnahmen zur Erfolgsbewertung können richtig sein, müssen aber nicht. Dies soll an einem Beispiel festgemacht werden:
Die ZLU – Studie (vgl. BA 11/2004) berichtet von einem Benchmark „Beschaffungskosten (Budget) / Einkaufsvolumen“ mit 1,3 % als Durchschnittswert und 0,6 % best-practice-Wert. Dies könnte einen Einkaufsverantwortlichen zu der Aktion verleiten, diesen Wert als Zielgröße zu verwenden. Diese ist aber ungeeignet, weil

- der Quotient kleiner wird, wenn die verhandelten Einstandspreise größer werden.
- der Quotient kleiner wird, wenn die Zusatzkosten, die der Einkauf ja minimieren sollte, größer werden.
- Leistungsdefizite der Lieferanten nicht berücksichtigt sind.
- die Zufriedenheit der internen Kunden unberücksichtigt ist.
- generell wegen vieler Zielkonflikte der „Management-Regelkreis“ nicht geschlossen ist.

Ebenso sind viele Teilkennzahlen allenfalls nur in ganz spezifischen Fällen zielführend, wie z.B. die Lieferantenreduzierung, die falsch eingesetzt zu großen strategischen Nachteilen führen kann.

wahrscheinlichste Auswirkung auf	Preise (+ bedeutet: niedrigere Pr.)	Verfügbarkeit	Prod.-Qualität	Partizipieren am State of the Art	Bestände	Beschaffungskosten	Folgekosten	Motivation der Lieferanten	MA-Orientierung	Kundenorientierung	Erfolgchancen allg.
Massnahme oder Teilaspekt zum Steuern des EK-Erfolges											
Savings oberste Zielgröße	+	-	-	0	0	+	-	-	0	0	+
Verfügbarkeit wichtigste Zielgr.	-	+	-	0	-	-	+	0	0	+	0
Produktqualität	-	-	+	+	-	0	+	0	0	+	+
Bündelungseffekte optimieren	+	0	0	-	-	+	0	-	0	0	+
Rahmenverträge forcieren (RV-Quote)	+	+	+	0	0	+	0	+	+	0	+
Lieferanten reduzieren	0	-	0	-	0	+	0	-	0	-	-
agressive Verhandlungen (- 10%)	+	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-
Preisvergleich zum VJ	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Materialkostenanteil reduzieren	+	-	-	-	0	0	0	-	0	0	0
Lieferantenqualität (allg.) forcieren	-	-	+	+	0	-	+	+	0	+	+
EVO pro MA steigern	0	0	-	-	0	+	0	0	+	0	0
Bestellungen pro MA steigern	0	-	-	-	-	+	-	0	-	0	-
Anzahl Lieferantenbesuche steigern	+	+	+	+	0	-	+	+	+	+	+
Beschaffungszeit reduzieren (DLZ)	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-
Beschaffungskosten/EVO reduzieren	-	0	0	0	0	+	0	0	0	0	-
Beschaffungskosten (Budget) reduzieren	-	-	-	-	0	+	-	0	-	0	-

Bild 1: Mögliche Steuermassnahmen und wahrscheinlichste Auswirkungen auf Teilerfolge

2. Was schon ein ganz guter Ansatz ist, aber im praktischen Handling immer wieder zu Interpretationsproblemen führt:

Der Ansatz von Mrs. Ellram mit dem **Total Cost of Ownership** ist eindeutig die Basis für viele Verbesserungsansätze und sollte daher in jedem Einkäuferhirn verinnerlicht sein – bei allen Aktivitäten. Da ein Einkäufer normalerweise immer in Preisen und Kosten denkt, sollten ihm bei den Verhandlungen immer alle Zusatzkosten bewusst sein, die mit dem Produkt, bzw. der Leistung verbunden sind:

Das sind zum einen die, welche mit dem Produkt / der Leistung unmittelbar in Verbindung stehen:

- Qualität:
 - Ausführung
 - Service
 - Umwelt
 - Zusatzleistungen
- Logistik
 - Lieferservicegrad
 - Flexibilität
 - Verfügbarkeit generell
- Know-How
 - Technologie / Innovation
 - Organisation / Management
 - Kommunikation

Zum andern kommen noch die Kosten, die der Endnutzer (=Kunde) oder Bedarfsträger im Allgemeinen gar nicht wahrnimmt:

- Zusatzkosten wie Zölle, Verpackung, Transport etc.
- Beschaffungskosten
- Kosten für evtl. Fehlleistungen

Es ist nun die Kunst des Einkäufers zu erkennen, wann das vielzitierte Preis/Leistungsverhältnis optimal ist. D.h. er muss sich die Fragen stellen:

- „Wann ist der optimale Einstandspreis + Zusatzkosten erreicht?“
- „Hat sich der Aufwand zum Erreichen dieses Preises gelohnt?“
und schliesslich auch noch:
- „Hält der Lieferant auch, was er versprochen hat?“

Diese Fragen lassen sich aus zwei Sichtweisen heraus ganz klar beantworten:

Der erzielte Preis (incl. Zusatzkosten) ist dann gerechtfertigt, wenn

- aus Sicht des Bedarfsträgers:
 - der Lieferant zu 100% die geforderten Leistungsmerkmale erfüllt und
 - diese Leistungsmerkmale exakt diesen Wert repräsentieren (im privaten Bereich sagt man gerne: „Das ist es mir wert.“)
- aus der Sicht des Einkaufs / des Unternehmens:
 - dieser Preis niedriger als der Marktpreis ist und diese Differenz alle Zusatzkosten deckt, die schon bekannt sind oder evtl. noch aufkommen.

Diese letzte Definition führt uns bereits zu der gewünschten Formel, welche auf dem ökonomischen Prinzip basiert:

$$f_{EK} = \text{Nutzen} / \text{Kosten}$$

Diese einfache Formel wird kompliziert, weil nicht nur wie schon bei den Kosten nach Ellram Interpretationsprobleme aufkommen, sondern jetzt auch noch der Nutzen zu definieren ist. Dies ist Sinn des nächsten Schrittes.

3. Eine gute Näherungslösung zur Ermittlung von Nutzen und Kosten ist besser als konfliktäre Teilkennzahlen

Aus diesem Grunde wurde hier ein Ansatz gewählt, der vielleicht etwas unorthodox erscheint, aber für den industriellen Einkauf im unternehmerischen Wettbewerb durchaus angemessen ist:

„Der Nutzen wird durch das Einkaufsvolumen zu Marktpreisen definiert“.

Unterstellt man, dass es dem Einkauf, bzw. dem Beschaffungsteam gelungen ist, günstiger als die Marktpreise zu beschaffen, so wird diese Differenz heutzutage meist als Savings dokumentiert. (vgl. ZLU-Studie 2004, 74% aller Unternehmen nutzen Savings als Erfolgskenngröße).

Aus diesem Grunde ist es opportun zu fordern, dass der Einkauf zumindest so viel an Savings erbringt, wie er eigene Kosten verursacht, d.h.

Minimalforderung:

Budget < Savings.

Da es keiner Einkaufsabteilung gelingen wird, ausschliesslich Lieferanten zu beauftragen, die zu 100 % zufriedenstellend liefern, müssen im nächsten Schritt diese Defizite durch die Annahme zusätzlicher Kosten berücksichtigt werden.

4. Die Lieferantenbewertung muss die Quantifizierung der Kosten für Leistungsdefizite ermöglichen

Leistungsdefizite verursachen in der Regel noch zusätzliche Kosten, die sog. Post-Transaktionskosten (vgl. Ellram TCO). Diese müssen in die Modellrechnung integriert werden.

1. Annahme:

Sind die Kriterien für die Lieferantenbewertung vollständig und richtig definiert und repräsentieren auch den Einstandspreis (s.o), bedeutet dies, dass ein Lieferant mit der Bewertung QKZ = 95% zusätzliche Kosten (Abweichungskosten) von $AK = 5\% \cdot EKV$ (bezogen auf Lieferant) verursacht. Unterstellt man weiterhin, dass es gelingt, einen Anteil c dieser Kosten wieder vom Lieferanten einzufordern (der Anteil $c_r = (1 - c)$ muss selbst getragen werden), empfiehlt sich bei den Zusatzkosten für die Errechnung des Einkaufserfolgsfaktors f_{EK} einen entsprechenden Betrag einzurechnen.

2. Annahme:

Leistungsdefizite der Lieferanten und der Einkaufsabteilung verursachen noch zusätzliche interne Kosten, die im allgemeinen durch Rückfragen und Prozesskorrekturen entstehen. Sofern im Unternehmen eine Dokumentation der Internen Kundenzufriedenheit existiert, empfiehlt sich eine Abschätzung z.B. nach der folgenden Anweisung vorzunehmen:

Annahme: Unzufriedenheit mit einer Spotbestellung (indirektes Material) verursacht pro Fall x h zusätzlichen Aufwand.

Unzufriedenheit mit einem Rahmenvertrag oder Lieferanten von Produktionsmaterial (direktes M.) verursacht y h zusätzlichen Aufwand.

Rechnung: Der Unzufriedenheitsfaktor (%) wird mit der Anzahl Bestellungen, bzw. Rahmenverträge und danach mit den zusätzlichen Stunden/bzw. Kosten multipliziert. Diese Opportunitätskosten (OK) werden in die Formel für das Ökonomische Prinzip eingerechnet.

3. Annahme:

Leistungsdefizite können auch in der mangelnden Effizienz der Einkaufsabteilung begründet sein. Auch dieser Ansatz wurde in der Modellrechnung verwendet. Wie leicht nachvollziehbar kann allerdings die Aussage gemacht werden, dass die Effizienz der Einkaufsabteilung (Personalkosten) gegenüber der Lieferantenperformance wenig Gewicht hat: Ein guter Einkäufer, der exzellente Lieferanten managt, darf ruhig in seiner persönlichen Effizienz gewisse Defizite haben, oder anders ausgedrückt: Ob der eine oder andere Einkäufer eingespart werden kann, ist von untergeordneter Bedeutung gegenüber massiven Performanceproblemen und damit hohen Folgekosten bei Lieferanten.

Mit der Minimalforderung (Pkt. 3) und den drei Annahmen wurde ein Simulationsmodell entwickelt und für einige Zahlenbeispiele durchgerechnet. Einige Simulationsfälle werden im Folgenden dargestellt:

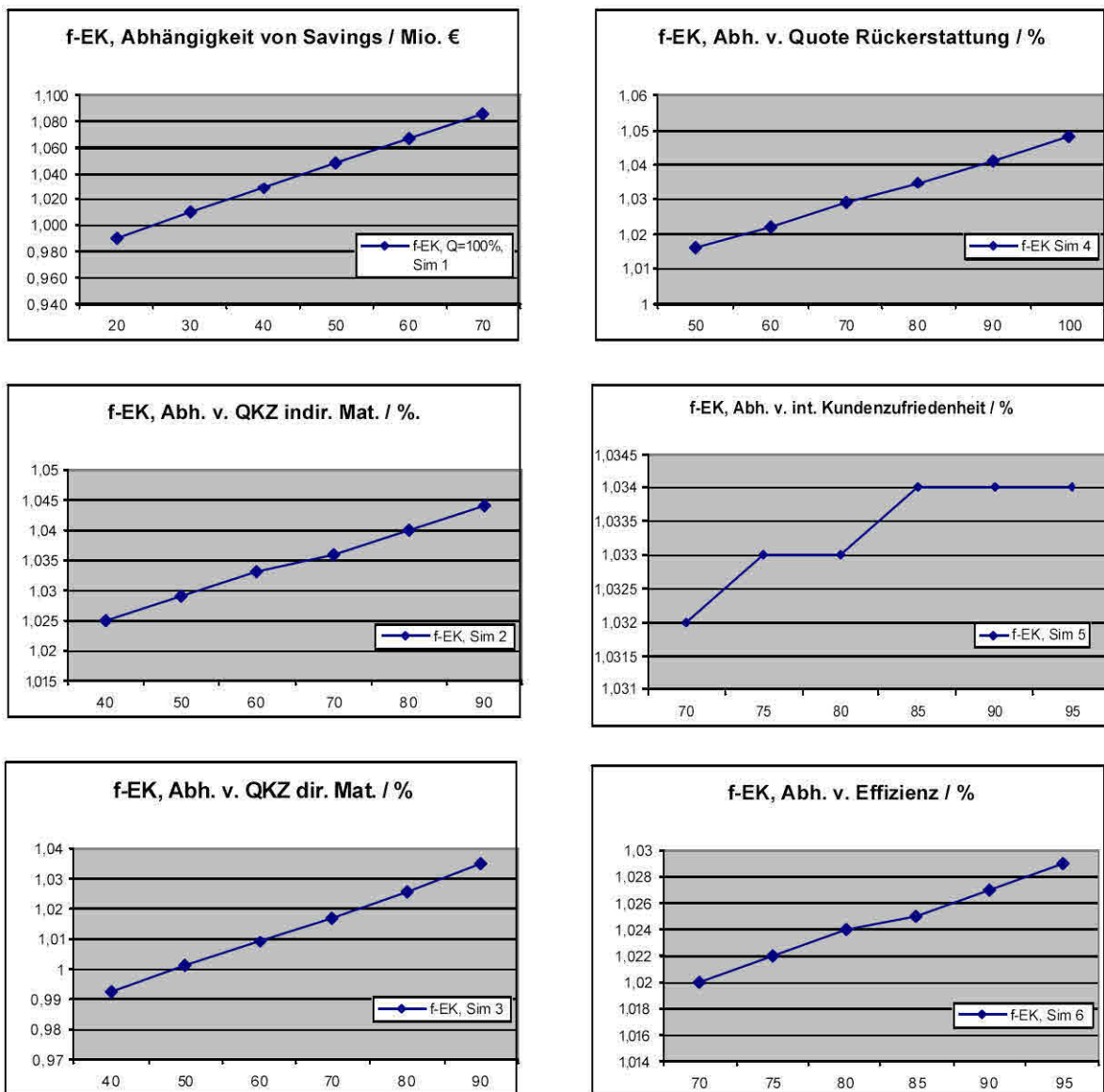


Bild 2: Auswirkung verschiedener Massnahmen auf den Einkaufserfolg.

Die Simulationen beziehen sich auf einen Fall mit EK-Vol. 500 Mio. €, davon 380 Mio. € direktes Material und 25 Mio. € Einkaufsbudget. Die einzelnen Parameter gehen aus Bild 3 hervor. Die Auswertung ermöglicht jede beliebige Konstellation von Kosten und darüber hinaus kann jede Massnahme im Einkauf hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Gesamterfolg simuliert werden.

5. Fazit: Die Lieferantenperformance geht am stärksten in die hier dargestellte Modellrechnung ein und sollte als oberste Steuergröße verwendet werden

Das Erbsenzählen bei den Beschaffungskosten muss ein Ende haben! Die Qualität und Leistungsfähigkeit dokumentiert sich an einem exzellenten Lieferantenportfolio, welches in keinem Bereich zu Beanstandungen führt.

Wenn darüber hinaus die erzielten und sauber dokumentierten Savings mindestens das Budget tragen, hat der Einkauf einen guten Job gemacht.

Jährliches Einkaufsvolumen in Mio. €	500						
davon Produktionsmaterial in Mio. €	380						
Anzahl Einzelbestellungen (indirektes Material)	20000						
Anzahl Rahmenverträge (indirektes Material)	400						
Anzahl Rahmenverträge (Direktes Material = Produktionsmaterial)	40						
Summe aller erreichten Einkaufserfolge (Savings, Kostensenkungsprojekte etc.) in Mio. €	50		gesamt	ppm / Prod.qual	Verfügbarkeit, Logistik	EK	Techn./ Mgmt./ Know-How
	Gew.			10,00%	10,00%	40,00%	40,00%
Durchschnittl. QKZ (Qualitätskennziffer) aller Lieferanten Indirektes Mat. in %	92	QKZ-indirekt	92	100	100	90	90
	Gew.			30,00%	30,00%	20,00%	20,00%
Durchschnittl. QKZ (Qualitätskennziffer) aller Lieferanten Direktes Mat. in %	91	QKZ-direkt	91	90	80	100	100
Quote Rückerstattung bei Qualitätsmängeln in %	80						
Summe aller EK-Kosten (Personal, Sachkosten, Umlagen) in Mio. €	25	Aufteilung Personal/ Gesamtkosten in %	70 %	geschätzte Effizienz in %	70%	Blindleistung in Mio €	5,25
		75					
Kundenzufriedenheit (intern) in %, evtl. geschätzt	100						
durchschnittliche Dauer zusätzlicher Aufwand (in h) beim internen Kunden bei Unzufriedenheit mit Einzelbestellungen	2						
durchschnittliche Dauer zusätzlicher Aufwand (in h)beim internen Kunden bei Unzufriedenheit mit Rahmenverträgen	8						
Durchschn. Personalstundensatz in €	100						

f-EK
1,02

Bild 3: Parameter zur Berechnung der Simulations – Beispiele, die untersuchten Variablen sind fett geschrieben. Die in der Simulation veränderbaren Werte sind blau hinterlegt, das Ergebnis für f_{EK} ist gelb markiert.