

Beschaffungscontrolling – Unterstützung des wertorientierten Beschaffungsmanagement

Kenneth Sievers

Wertorientierung ist die heutige Unternehmensmaxime. Dies gilt auch für die Beschaffung. Neben die klassische kostenorientierte Steuerung tritt die wertorientierte Perspektive. Die Beschaffung muss aufzeigen, was sie tut und vor allem was sie leistet. Dies gilt insbesondere in Krisenzeiten. Gut wenn dann das Beschaffungscontrolling bereits die notwendige Transparenz in die Beschaffungsaktivitäten gebracht hat.

Da der Beschaffungsmanager für andere Funktionsbereiche arbeitet und sich gegenüber diesen verantwortet, muss er aufzeigen, warum er welche Maßnahme ergreift und wie er deren Einhaltung steuern will.

Beschaffungscontrolling – Unterstützung der Beschaffungsmanager

Bei den skizzierten Aufgabenstellungen kann vor allem das Beschaffungscontrolling helfen. Ausgehend vom klassischen, entscheidungsorientierten Beschaffungsprozess, kann Beschaffungscontrolling als Unterstützung der Beschaffungsführung durch die Versorgung mit entscheidungsorientierten Informationen verstanden werden.

Innerhalb des Beschaffungsmanagementprozesses besitzt das Beschaffungscontrolling mehrere Ansatzpunkte. Zum einen unterstützt es die Beschaffungsführung mit Steuerungsinformationen bzgl. der Ist-Situation sowie der Strategie- und Maßnahmenumsetzung.

Zum anderen liefert das Beschaffungscontrolling Informationen zum Wertbeitrag indem es die Zielerreichung misst. In diesem Zusammenhang spielt die Bewertung der Beschaffungsleistung und des Erfolgsbeitrags eine wichtige Rolle.

Der Beschaffungscontroller als Bindeglied zwischen Beschaffung und Controlling

Die institutionale Verankerung des Beschaffungscontrolling erfolgt in Form des Beschaffungscontrollers (vgl. Abb.1), der eine Schnittstellenfunktion zwischen den Beschaffungsmanagern und dem Zentralcontrolling darstellt. Der Beschaffungscontroller unterstützt die Beschaffungsmanager mit intern generierbaren entscheidungsrelevanten Informationen zur

Planerstellung und -umsetzung und trägt somit zur internen und externen Konfliktlösung und zur Leistungsmessung im Beschaffungsmarketing bei.

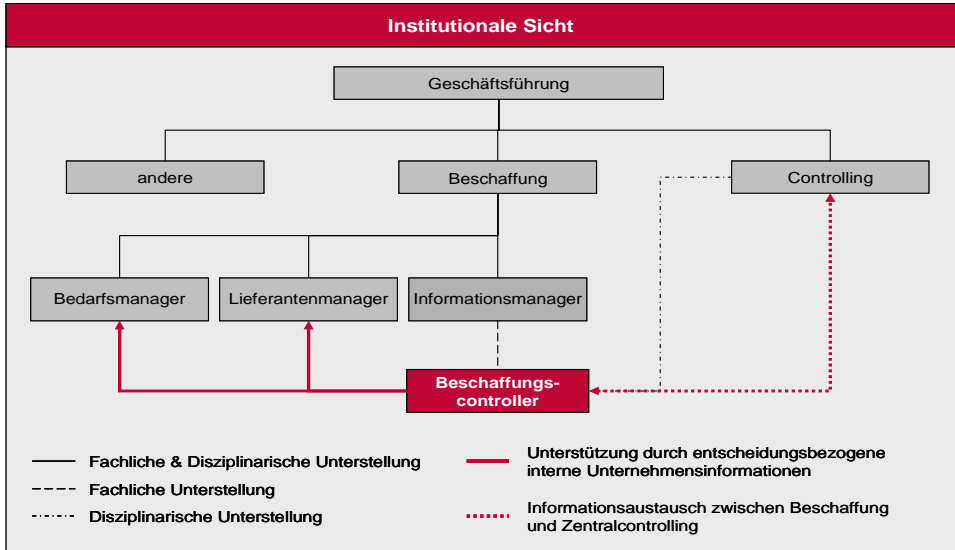


Abbildung 1: Der Beschaffungscontroller zwischen Beschaffung und Zentralcontrolling

Gleichzeitig versorgt er die Beschaffungsführung und das Zentralcontrolling mit Informationen zum Umsetzungsgrad der Beschaffungspläne sowie zum Wertbeitrag der Beschaffung. Der Beschaffungscontroller ist fachlich der Beschaffung und disziplinarisch dem Controlling unterstellt.

PLANUNG: Ableitung Steuerungsrelevanter Informationsinhalte

Im Rahmen der Planung stellt das Beschaffungscontrolling die Informationen zur Verfügung, die die Beschaffungsführung bei der Zielbestimmung, Strategie- und Maßnahmenwahl unterstützen. Zudem gilt es, die Informationsinhalte abzuleiten, die später im Rahmen der Steuerung herangezogen werden müssen, um die Planumsetzung zu messen.

STEUERUNG: Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationsinhalte

Hat die Beschaffungsführung im Rahmen der Planung die Beschaffungsmarketingziele, -strategien, -potentiale und -maßnahmen bestimmt und hat das Beschaffungscontrolling die entsprechenden Informationsinhalte zur Umsetzung der Vorgaben ermittelt, müssen diese im Rahmen der Planumsetzung und Steuerung transparent dargestellt, kommuniziert und überwacht werden. Die Strategieumsetzung und die Potentialveränderung werden durch ein entsprechendes Reporting unterstützt. Hierzu liefert das Beschaffungscontrolling Key Performance Indicators (KPI). Zur Akzeptanzschaffung sind die Auswahl und das „Zusammenspiel“ dieser in Bezug auf ihre Wirkungsbezüge zu erklären. Infolgedessen sind die strategischen Kennzahlen in ein strategisches Kennzahlensystem zu integrieren. Ein solches System ersetzt

allerdings die herkömmlichen Planungs- und Kontrollsysteme nicht, da diese meist für das Tagesgeschäft in der Beschaffung genutzt werden und für gewöhnlich eine Vielzahl von Messgrößen beinhalten. Daher stellen sich im Rahmen der Steuerung und der Informationsversorgung Fragen nach dem „Wie“ und dem „Wem“. Neben der Ableitung eines Steuerungssystems für die Beschaffung, ist zu überlegen für welchen Adressaten, welche Informationen handlungssteuernd sind.

Zur strategischen Steuerung existieren verschiedene Steuerungsinstrumente. Die Balanced Scorecard hat sich in Wissenschaft und Praxis als ein anerkanntes Steuerungssystem bewährt.

KONTROLLE: Bewertung der Beschaffungswirkungen

Im letzten Schritt erfolgt die Kontrolle und die Bewertung des Beschaffungserfolgs. Die Maßnahmen müssen hinsichtlich ihres Zielbezugs untersucht und die Ursachen-Wirkungsbezüge zwischen Maßnahmen und Zielen aufgedeckt werden. Die klassische Erfolgsmessung der Beschaffung anhand des Kostenziels setzt am Geschäftwertbeitrag bzw. der Rendite des Unternehmens an. Der Beschaffung werden hierbei vier Bereiche der Beeinflussung des Geschäftswertes zugerechnet: Ergebnisbeitrag aus Material, Leistungen in den Einkaufsprozessen und Kapitalumschlag über die Kapitalbindung im Anlage- und Umlaufvermögen. Der Beschaffungserfolg wird meist daran gemessen, ob der geplante Zielwertbeitrag erreicht wird oder nicht.

Eine Ausrichtung auf die Kostengrößen reicht allerdings nicht aus, um den Beschaffungserfolg ganzheitlich zu bestimmen. Die Beurteilung der Beschaffung anhand eines einzelnen Maßstabs, wie etwa dem Kostenziel, führt leicht zu Fehleinschätzungen, da die Gefahr besteht, dass die anderen Beschaffungsziele (z. B. das Qualitätsziel) zugunsten einer kurzfristigen Kostenoptimierung vernachlässigt werden. Unter den Erfolgsbegriff müssen vielmehr alle entscheidungsrelevanten Faktoren zusammengefasst werden. Diese beeinflussen das Betriebsergebnis einer Unternehmung auf der Aufwands- und Ertragsseite.

Um somit den Beschaffungserfolg ganzheitlich zu erfassen ist neben einer Bewertung der Beschaffungszielerreichung auch die Auswirkung der Beschaffungstätigkeiten auf andere Funktionsbereiche zu beurteilen.

Im Rahmen der Beschaffungszielerreichung liefert das Beschaffungscontrolling Informationen zur Beschaffungseffizienz (z.B. durch die Beschaffungskostenumsatzquote, definiert als Beschaffungsfunktionskosten dividiert durch den Nettoumsatz, etc.) und zur Beschaffungseffektivität (z. B. Risiko-Lieferanten-Quote, definiert als Beschaffungsvolumen bei Risiko-Lieferanten dividiert durch das gesamte Beschaffungsvolumen, etc.) (vgl. Abb. 2). Bei der Bewertung des Beschaffungskostenziels ist zu berücksichtigen, dass es sich um eine Kostenreduzierung aber auch um eine Kostenvermeidung handeln kann. Eine Kostenreduzierung erhöht entweder durch eine höhere Marge oder durch die Weitergabe an den Kunden und eine dadurch bedingte Umsatzerhöhung den Gewinn. In beiden Fällen wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert. Zu einer Kostenvermeidung kommt es, wenn z. B. eine angekündigte Preiserhöhung seitens des Lieferanten durch Verhandlung abgewehrt wird (nicht GuV-

relevante Einsparung). Die Kostenvermeidung erhält die Wettbewerbssituation oder verbessert sie, wenn die Beschafferkonkurrenz diese Preiserhöhung nicht abwehren kann.

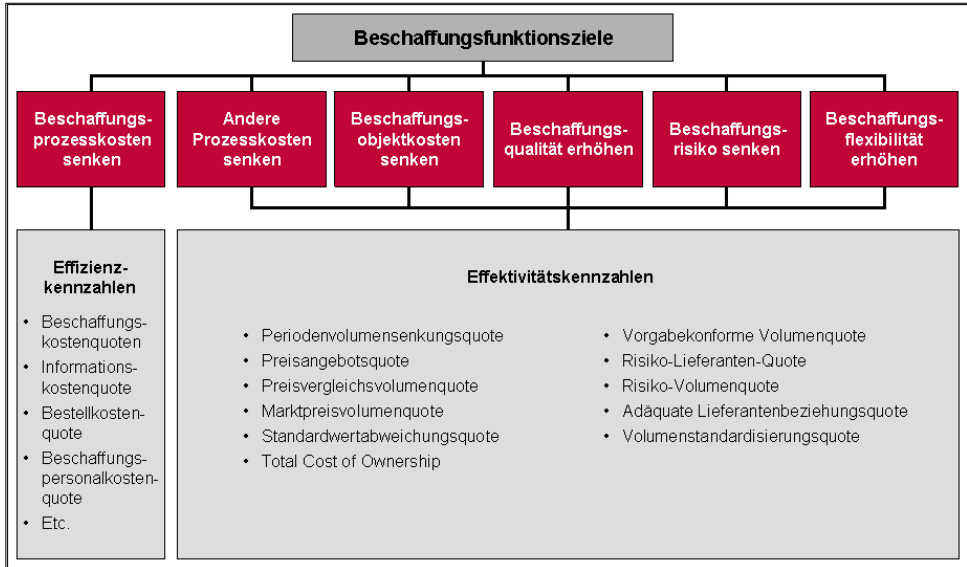


Abbildung 2: Beschaffungsfunktionsziele und Kennzahlen

Die Beschaffungstätigkeiten wirken sich ebenfalls auf andere interne Prozesse aus, die über den Funktionsbereich Beschaffung hinausgehen. Auch hier kommt es zu Kostenreduzierungen oder Kostenvermeidungen. Die Kostenvermeidung kann sich z. B. in einer konstanten Beschaffungsobjektqualität, der Einhaltung von Lieferzeiten oder einer Lieferausfallvermeidung ausdrücken. Eine Kostenreduzierung der internen Prozesse wird erreicht, wenn die Prozessabläufe verbessert werden. Werden beispielsweise die o. g. Kennzahlen verbessert, dürften auch die eigenen Produktionsprozesse ungestörter ablaufen.

Gleichzeitig kann die Beschaffung auch Kosten reduzieren, indem sie die Entwicklungszeiten (Time-to-Market) senkt, z. B. durch eine bessere und effizientere Einbindung von Lieferanten. Produkte gelangen dadurch schneller auf die Absatzmärkte und können früher und damit auch höhere Umsätze generieren. Durch die strategische Einbindung von Lieferanten ist es zudem möglich, dass das eigene Unternehmen vom Image des Lieferanten profitiert. Dies kann ebenfalls Auswirkungen auf die Umsätze des Unternehmens haben.

Darüber hinaus können die Beschaffungstätigkeiten die Beschaffungsobjektkosten und die internen Prozesse gleichzeitig beeinflussen. Während z. B. höhere Beschaffungsobjektkosten akzeptiert werden, kann es zu einer Kostenreduzierung der internen Prozesse kommen, die die Preiserhöhung des Beschaffungsobjektes wieder überkompensiert. Eine Beurteilung der Beschaffung anhand eines einzelnen Maßstabs, hier der Beschaffungsobjektkosten, würde in diesem Fall zu Fehleinschätzungen bzgl. der Beschaffungsleistung führen.

Bei der Bewertung des Beschaffungserfolgs muss das Beschaffungscontrolling allerdings darauf achten, dass die Größen herausgefiltert werden, die nicht dem Wirkungskreis der Beschaffung direkt zugerechnet werden können. Der Beschaffungserfolg muss immer in Abhängigkeit von externen Umwelteinflüssen der Beschaffung bewertet werden. Erfolgen z. B. Fehleinschätzungen bei der Absatzplanung, kann die Beschaffung in aller Regel nur noch reagieren und versuchen, die negativen Auswirkungen einzugrenzen. Das Beschaffungscontrolling sollte dazu beitragen, diese externen Einflüsse zu filtern und nicht in die Bewertung der Beschaffungsleistung mit einzubeziehen.

Durch die Beurteilung des Beschaffungserfolgs schließt sich die Informationsversorgungsaufgabe des Beschaffungscontrollings.