

Vom Beschaffungs- zum Supplier-Relationship-Controlling

Noch große Anstrengungen nötig

Das Beschaffungscontrolling sollte heute neben der Bereitstellung von Ergebnisgrößen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Lieferantenbasis und einer effektiven Koordination der Zusammenarbeit mit Lieferanten beitragen. Dabei müssen viele Firmen beim Aufbau des hierfür notwendigen Controlling-Instrumentariums noch größere Anstrengungen unternehmen.

Professionelles Beschaffungsmanagement beschränkt sich heute nicht mehr auf die kostenoptimale Versorgung des Unternehmens mit den zur Leistungserstellung benötigten Gütern und Dienstleistungen. Vielmehr muss die Beschaffung auf der Suche nach Kostensenkungspotenzialen und Wettbewerbsvorteilen ihr früher oftmals stark abwicklungsorientiertes und nach innen gerichtetes Verhalten hinter sich lassen. Um kontinuierlich Einsparungen erbringen und Leistungen verbessern zu können, müssen sich das Beschaffungsmanagement und damit auch das Beschaffungscontrolling zukünftig stärker aus ihrem „angestammten Bereich“ heraus entwickeln.

Erstens ist es notwendig, die Beschaffungsaktivitäten stärker auf „nicht-traditionelle“ Beschaffungsobjekte, wie Marketing- oder Beratungsleistungen, auszudehnen. Nur so lässt sich das gesamte Beschaffungsportfolio auf Potenziale hin ausschöpfen. Zweitens darf die Beschaffung nicht mehr auf die unteren hierarchischen Ebenen beschränkt bleiben. Abteilungsleiter anderer Unternehmensfunktionen, Leiter von Business Units und Geschäftsführer müssen sich zunehmend in die Erarbeitung und Umsetzung von Beschaffungsstrategien und -optimierungen aktiv einbringen. Drittens muss sich das Beschaffungsmanagement im Sinne des Supply Chain Manage-



Das Verhältnis von Einkäufern zu ihren Lieferanten gleicht of einem Tauziehen, beide müssen sich anstrengen, die Einkaufsseite zum Beispiel beim Aufbau eines Controlling-Instrumentariums (Foto: Picture Alliance)

ments stärker mit anderen betrieblichen Funktionen und den vorgelagerten Stufen in der Supply Chain, also den Lieferanten, vernetzen. Möglichkeiten der Kostenreduzierung liegen nicht mehr allein im Verhandlungsgeschick des Einkäufers, sondern auch in der frühzeitigen Beeinflussung der Materialkosten im Produktentwicklungsprozess, der gemeinsamen Verbesserung von Logistikprozessen an der Schnittstelle zum Lieferanten oder in gemeinsamen Kostenreduzierungsprojekten mit Lieferanten.

Der vorliegende Artikel konzentriert sich auf diesen dritten Punkt, nämlich die Weiterentwicklung der Beschaffung hin zu einem aktiven Lieferantenmanagement und dem damit notwendigen Übergang des Beschaffungs- hin zum zukunftsgerichteten Supplier Relationship-Controlling.

Optimierung von Lieferantenbasis und -beziehungen

Unter Lieferantenmanagement versteht man die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Lieferantenbasis und -beziehungen eines Unternehmens. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass führende Unternehmen im Lieferantenmanagement einen Managementprozess sehen, der Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollschritte umfasst (Abbildung 1). Mit diesen Schritten versuchen Unternehmen, die Hauptaktivitäten des Lieferantenmanagements so zu gestalten, dass sie Lieferantenpotenziale bestmöglich ausnutzen. Ziel des Managements der Lieferantenbasis sind der Aufbau und die Sicherung eines Stamms qualifizierter Lieferanten, die langfristig den eigenen Anforderungen gerecht werden. Hierzu gehört die Segmentierung und Optimierung der Lieferantenbasis genauso wie die Lieferantenauswahl und -auditierung. Immer wieder stellen Unternehmen bei der Erarbeitung einer Lieferantenstrategie oder bei einer Lieferantenbewertung fest, dass ihre Lieferanten den Anforderungen nicht aus eigener Kraft gerecht werden können oder Probleme in der Zulieferung verursachen. Durch Maßnahmen der reaktiven oder präventiven Lieferantenentwicklung soll deshalb die Wettbewerbsfähigkeit des Lieferanten und damit des eigenen Unternehmens erhalten bzw. gesteigert werden. Unternehmen streben zunehmend nach einer engen Zusammenarbeit mit Lieferanten und integrieren diese in die eigenen Geschäftsprozesse.

Bei der Lieferantenintegration werden die Ressourcen des Abnehmers mit den Ressourcen und Fähigkeiten seiner Lieferanten kombiniert und gemeinsam in den Geschäftsprozessen umgesetzt. Hierbei ist zwischen der Integration des Lieferanten in die Wissensphase (Neuproduktentwick-

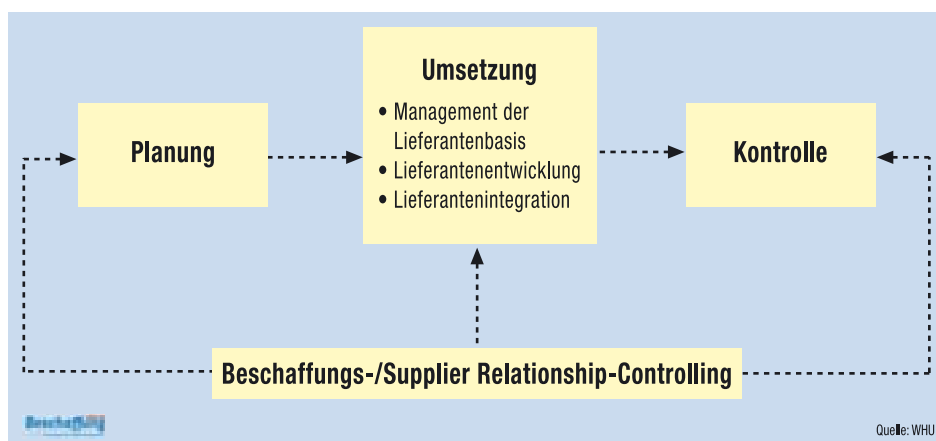


Abb. 1: Aktives Lieferantenmanagement als Managementprozess

lung) und in die Industrialisierungsphase (Prozessentwicklung und Produktion) zu unterscheiden.

Wie aber lassen sich diese Schritte des Lieferantenmanagements durch ein geeignetes Controlling planen, steuern und kontrollieren und wie lassen sich hierbei konkrete Erfolge messen?

Die stärkere Einbeziehung der Lieferantenkennzahlen in das Beschaffungscontrolling steht häufig am Beginn einer umfassenderen Controlling-Unterstützung für das Lieferantenmanagement. Wenngleich die Lieferantenkennzahlen für einzelne Lieferanten stark von der betrachteten Branche abhängen, kommen im Allgemeinen Kennzahlen in Bezug auf Wirtschaftlichkeit/Preis, Qualität, Logistik, Zusammenarbeit/Kooperation, Technologie/Innovation und Ökologie branchenübergreifend zum Einsatz. Die Brauchbarkeit dieser Kennzahlen hängt allerdings stark von der richtigen Operationalisierung und der vorhandenen Datenqualität ab, vor allem wenn eine möglichst objektive Bewertung und ein Vergleich über mehrere Lieferanten hinweg ermöglicht werden sollen.

Lieferantenkennzahlen sollten aber auch Kenngrößen umfassen, welche sich auf die

Qualität der gesamten Lieferantenbasis und deren „Fit“ mit der Unternehmensstrategie beziehen. Beispiele hierfür sind

- Anzahl der Lieferanten
- Höhe und prozentualer Anteil des Beschaffungsvolumens mit Lieferanten in Region X (z. B. Osteuropa) am gesamten Beschaffungsvolumen
- Höhe und prozentualer Anteil des Beschaffungsvolumens mit Vorzugslieferanten am gesamten Beschaffungsvolumen
- Anzahl und prozentualer Anteil zertifizierter Lieferanten
- Anzahl und prozentualer Anteil Material- vs. Modullieferanten

Fortschrittliche Unternehmen verfügen über Lieferantenstrategien und setzen während deren Entwicklung und Umsetzung Kennzahlen sowohl für einzelne Lieferanten als auch für die gesamte Lieferantenbasis ein.

Auf das beschaffende Unternehmen ausgerichtet

Neben den Kennzahlen muss das Controlling Instrumente zur Verfügung stellen, welche in den Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollschritten des Lieferantenmanagements eingesetzt werden können. Die Befragung von 126 Unternehmen zur Nutzung von Controlling-Instrumenten zeigt, welche Instrumente in der Unternehmenspraxis zum Einsatz kommen (Abbildung 2). Die beschaffungsfokussierten Controlling-Instrumente sind primär auf das beschaffende Unternehmen selbst ausgerichtet. Hierbei werden Daten überwiegend im eigenen Unternehmen erhoben, ausgewertet und beurteilt. Einige dieser Instrumente gehören zu den altbekannten und seit vielen Jahrzehnten genutzten Instrumenten des Einkäufers: ABC-Analyse zur Segmentierung des Beschaffungsportfolios, Preis-Benchmarking zum Vergleich von Beschaffungspreisen und Materialpreisveränderungsrechnungen zur Messung des mone-

Die Autoren



Univ.-Prof. Dr. Stephan M. Wagner, Lehrstuhl für Logistikmanagement (Stiftungslehrstuhl der Kühne-Stiftung), WHU – Otto Beisheim School of Management



Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Lehrstuhl für Controlling und Telekommunikation (Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG), WHU

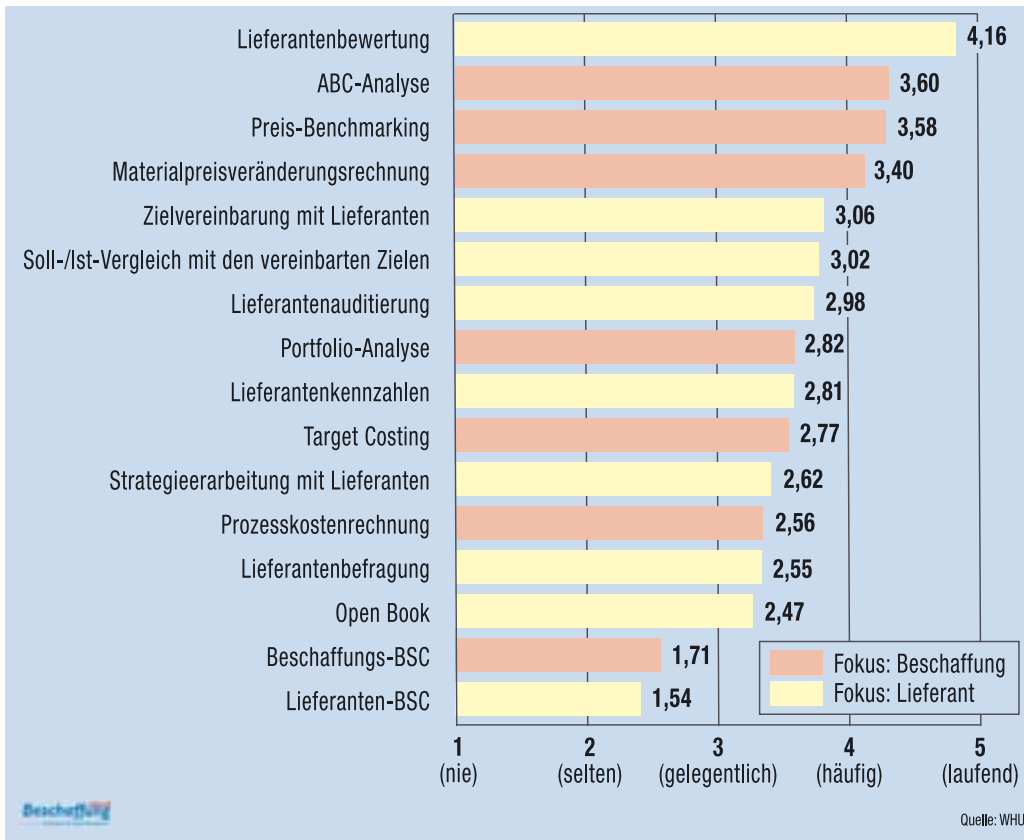


Abb. 2: Ergebnis der Befragung von 126 Unternehmen zur Nutzung von Controlling-Instrumenten

tären Beschaffungserfolgs bei Wiederholbeschaffung. Portfolio-Analysen können den Einkäufer bei der Segmentierung und Risikobeurteilung von Beschaffungsgütern und Lieferanten unterstützen. Im Vergleich zu den drei häufiger eingesetzten Instrumenten ist dieses „strategischer“ ausgerichtet – und sollte deshalb ebenfalls verstärkt genutzt werden. Ähnliches gilt für das Target Costing und die Beschaffungs-Balanced Scorecard.

Die lieferantenfokussierten Controlling-Instrumente setzen an der Schnittstelle zum Lieferanten an. Dies bedeutet, dass Daten beim oder gemeinsam mit dem Lieferanten erhoben und ausgewertet werden. Im Durchschnitt kommen diese jedoch noch seltener zum Einsatz als die beschaffungsfokussierten Controlling-Instrumente. Ausnahme bildet die Lieferantenbewertung, die zum „Handwerkszeug“ einer jeden Einkaufsorganisation gehören sollte. Nur gelegentlich nutzen die Unternehmen Lieferantengespräche zur Festlegung von Zielvereinbarungen und für den Vergleich bzw. das Nachhalten der vereinbarten Ziele. Zwei Controlling-Instrumente an der Schnittstelle zum Lieferanten, die eher selten eingesetzt werden, sind die gemeinsame Strategiearbeit mit Lieferanten sowie Open Book. Hierfür sind partnerschaftliche Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen erforderlich sowie die Bereitschaft, sich für ein gemeinsames Ziel einzusetzen.

Auf die von Einkäufern und Controllern sehr häufig gestellte Frage nach der „richtigen“ Messung und Beurteilung des Erfolgs im Beschaffungs- und Lieferantenmanagement gibt es keine allgemeingültige Antwort. Deshalb tun sich selbst Unternehmen mit ausgeklügelten Controlling-Systemen bei der Definition des Beschaffungserfolgs enorm schwer. Die Erfolgsmessung hängt von zahlreichen Faktoren und der spezifischen Situation des jeweiligen Unternehmens ab und muss beispielsweise bei Unternehmen mit Einzelfertigung oder Projektgeschäften anders aufgesetzt werden als bei Unternehmen mit Serienfertigung. Bei der Erfolgsmessung in der Beschaffung gibt es oft Ansätze, die nur sehr kurz greifen und deshalb verworfen werden sollten. Eine wichtige Unterscheidung, die Unternehmen treffen müssen, ist der getrennte Ausweis von Kostenreduzierungen und -vermeidungen.

Kostenreduzierungen und Kostenvermeidungen

Unter Kostenreduzierungen werden nur diejenigen Einsparungen verstanden, die sich unter dem Strich in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) des Abnehmers wiederfinden lassen oder um die das Budget gekürzt werden kann. Kostenreduzierungen sind im Allgemeinen durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Jährliche Einsparungen gegenüber dem Vorjahr bei gleichbleibendem Volumen.
 - Direkte Reduzierung der Aufwendungen und somit direkte GuV-Wirksamkeit.
 - Bezug auf bestehende Produkte, Services oder vertragliche Vereinbarungen.
- Die Kategorie der Kostenvermeidung ist schwieriger zu greifen. Hierunter fallen alle Einsparungen ohne direkte GuV-Wirksamkeit. Kostenvermeidungen lassen sich durch folgend kennzeichnen:
- Wenn keine Maßnahmen (z. B. zur Abwehr einer Preiserhöhung eines Lieferanten) ergriffen worden wären, hätte sich dies negativ auf das Ergebnis des Unternehmens ausgewirkt.
 - Das Unternehmen erreicht eine Erhöhung des Outputs (z. B. des Produktionsvolumens), ohne dass höhere Materialkosten aufgewendet werden müssen.
 - Prozessverbesserungen werden erzielt, die nicht unmittelbar die Kosten oder Kapitalbindung verringern, aber Vorteile für Kunden, Mitarbeiter oder andere Stakeholder mit sich bringen.

Im Zeitverlauf können Kostenvermeidungen auch zu Kostenreduzierungen führen. Wirken sich die Maßnahmen der Beschaffung im Rahmen des Beschaffungs- und Lieferantenmanagements auf eine dieser beiden Kategorien aus, müssen sie als Leistung der Beschaffung gewertet werden und sollten letztendlich auch bei der erfolgsabhängigen Entlohnung von Einkäufern zum Tragen kommen. Über die richtige Ausgestaltung von Mitarbeiterentwicklungs- und Entlohnungssystemen in der Beschaffung sowie deren Einbindung in die Unternehmensstrategie wäre ein eigenständiger Artikel angebracht.

Stephan M. Wagner
Jürgen Weber

Literatur:

- Beschaffungscontrolling: Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren, Stephan M. Wagner, Jürgen Weber, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2007
- Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolios, Stephan M. Wagner, Jean L. Johnson, in: Industrial Marketing Management, 2004, 33. Jg., Nr. 8, Seite 717-730
- Logistik- und Supply-Chain-Controlling, Jürgen Weber, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2002