

Marc Braun
Jörg Dittrich



Einkaufsoptimierung durch Spend Management

Einsparpotentiale erkennen
und realisieren

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Marc Braun/Jörg Dittrich

Einkaufsoptimierung durch Spend Management

Einsparpotenziale erkennen und realisieren

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

E-Book-ISBN: 978-3-7992-6521-8

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart • www.dtp-text.de

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Die Bedeutung des Spend Management im Einkauf.....	1
1.2 Nutzen der Transparenz im Einkauf.....	3
1.3 Ausblick auf die folgenden Kapitel.....	5
2 Rahmenbedingungen für nachhaltige Einsparungen im Einkauf	7
2.1 Organisation des Einkaufs.....	7
2.1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung des Einkaufs.....	7
2.1.2 Zusammensetzung des Zentraleinkaufs.....	13
2.1.2.1 Konzerneinkaufsleitung.....	13
2.1.2.2 Beschaffungsgruppen.....	15
2.1.2.3 Beschaffungsgruppen-Controlling.....	17
2.1.2.4 Zentrales Systemunterstützungsteam.....	18
2.2 Prozesse im Einkaufswesen.....	18
2.2.1 Strategische Einkaufsschritte.....	19
2.2.2 Operative Einkaufsschritte.....	22
2.3 Informationssysteme im Einkauf.....	25
2.3.1 Einkaufsportale.....	26
2.3.2 Prozessunterstützende Einkaufs-Applikationen.....	26
2.3.3 Vertragsmanagement.....	29
2.3.4 Spend Management.....	30
2.3.5 Zusammenfassende Marktbewertung.....	32
3 Schaffung von Datentransparenz im Einkauf	35
3.1 Durchführung eines Spend-Management-Projekts.....	36
3.1.1 Genehmigungen der Verantwortlichen einholen.....	37
3.1.2 Auswahl der teilnehmenden Gesellschaften.....	40
3.1.3 Datenerhebung.....	42
3.1.4 Technische Bereinigung der Rohdaten.....	42
3.1.5 Betriebswirtschaftliche Bearbeitung der Rohdaten.....	43
3.1.5.1 Herauslösen der kreditorisch relevanten Daten.....	44
3.1.5.2 Bereinigung von Steuerbuchungen.....	47
3.1.5.3 Identifizierung von internen Lieferanten.....	47
3.1.5.4 Filterung personenbezogener Daten.....	48
3.1.6 Lieferantennormalisierung.....	48
3.1.7 Datenklassifizierung.....	49
3.1.7.1 Grobklassifizierung des gesamten Einkaufsvolumens.....	49
3.1.7.2 Feinklassifizierung ausgewählter Kategorien.....	52
3.1.8 Aufbau der OLAP-Struktur.....	54
3.1.9 Qualitätssicherung der veredelten Daten in den Gesellschaften.....	55
3.1.10 Durchführung von Standard-Reports und Potenzialanalyse.....	57
3.1.10.1 Die Beschaffungsgruppen-Perspektive.....	60
3.1.10.2 Die Lieferanten-Perspektive.....	64
3.1.10.3 Die Konzern-Perspektive.....	66

3.1.10.4	Lieferantenrationalisierung	70
3.1.10.5	Benchmarking zwischen Konzern-Gesellschaften	74
3.1.10.6	Compliance-Analysen für die Rahmenvertragsnutzung	77
3.1.10.7	Compliance-Analysen für Zahlungsziele	79
3.1.10.8	Potenzialanalyse	81
3.1.10.8.1	Volumen-Konzentration	82
3.1.10.8.2	Bester Preis	83
3.1.10.8.3	Verbesserung der Produktbeschreibung	84
3.1.10.8.4	Internationaler Einkauf	84
3.1.10.8.5	Gemeinsame Prozessoptimierung	85
3.1.10.8.6	Supplier Relationship Management	86
3.1.10.8.7	Berechnung der Einsparpotenziale	86
3.2	Aufbau eines permanenten Spend-Management-Systems	89
3.2.1	Analyse der technischen Ist-Situation	90
3.2.2	Konzeption der Soll-Architektur	92
3.2.2.1	Direkte Anbindung der Gesellschaften	92
3.2.2.2	Indirekte Anbindung der Gesellschaften	93
3.2.3	Festlegen der Reporting-Anforderungen	94
3.2.4	Definition des Datenmodells	95
3.2.4.1	Stammdaten	96
3.2.4.2	Strukturdaten	96
3.2.4.3	Bewegungsdaten	97
3.2.4.4	OLAP-Datenmodell	97
3.2.4.5	Anforderungen an das Content Management	98
3.2.5	Konzeption der Ergebnis-Messung	99
3.2.5.1	Positivlisten und Negativlisten	100
3.2.5.2	Zentrale Rahmenvertragsverwaltung	100
3.2.6	Festlegen des Benutzerkonzepts	101
3.2.7	Verabschiedung der Projekt-Organisation	103
3.2.8	Anbietersauswahl	105
3.2.9	Darstellung des Business Case	106
3.2.10	Abstimmung Zeitplan und Implementierung	108
3.3	Datentransparenz im Mittelstand	110
4	Datenveredelung und Content Management im Einkauf	115
4.1	Was kostet uns schlechte Datenqualität?	116
4.2	Standards für Datenveredelung	119
4.2.1	Standards zur Lieferantenidentifizierung	120
4.2.1.1	D-U-N-S-Nummerierung	121
4.2.1.2	Austin-Tetra-Nummerierung	122
4.2.2	Standards für die Klassifizierung von Einkaufsdaten	123
4.2.2.1	eCl@ss	124
4.2.2.2	UN/SPSC	125
4.2.2.3	CPV	127
4.3	Vorgelagerte Aktivitäten zur Steigerung der Datenqualität	128
4.3.1	Zentrale Pflege von Lieferanten- und Materialstammdaten	129
4.3.2	Abschaffung von Bestellungen ohne Systembezug	130
4.3.3	Erhöhung der Erfassungsqualität bei Bestellungen und Rechnungen	131
4.3.4	Einbeziehung von Sonderbedarfen	132
4.3.5	Verstärkte Nutzung von e-Procurement-Plattformen	133
4.3.6	Konzernweite Einführung eines Klassifizierungsstandards	133
4.3.7	Einführung von Lieferantenhierarchien	134
4.3.8	Einführung einheitlicher Kommunikationsstandards mit Lieferanten	134

4.3.9	Rückführung zentral bereinigter Daten in die Quellsysteme	135
4.3.10	Einführung eines Datenqualitäts-Index	135
4.4	Nachgelagerte Datenveredelung	137
4.4.1	Stammdaten-Querreferenzierung	138
4.4.2	Stammdaten-Hierarchisierung	140
4.4.3	Klassifizierung von Bewegungsdaten	140
4.4.3.1	Explizite, regelbasierte Klassifizierung	142
4.4.3.1.1	Scharfe Zuordnungsregeln	143
4.4.3.1.2	Kombinierte Regeln, Schlagwortregeln und -Heuristiken	144
4.4.3.2	Implizite, statistische Kategorisierung	147
4.4.3.3	Einsatz mehrsprachiger Schlagwortdatenbanken	150
4.4.3.4	Kombinierter Einsatz mehrerer Kategorisierungsverfahren	153
4.4.3.5	Manuelle Kategorisierung	155
5	Checklisten für die Systemimplementierung	157
5.1	Checkliste für die Erhebung von Reporting-Anforderungen	157
5.2	Checkliste Datenmodell	161
5.2.1	Stammdaten	162
5.2.1.1	Datei <i>Supplier</i>	162
5.2.1.2	Datei <i>Material</i>	163
5.2.1.3	Datei <i>Matgroup</i>	163
5.2.1.4	Datei <i>Matttype</i>	164
5.2.1.5	Datei <i>Currency</i>	164
5.2.1.6	Datei <i>Account</i>	164
5.2.2	Strukturdaten	165
5.2.2.1	Datei <i>Org Structure</i>	165
5.2.2.2	Datei <i>Puchasing_Org</i>	165
5.2.2.3	Datei <i>Puchasing_Grp</i>	166
5.2.2.4	Datei <i>Plant</i>	166
5.2.3	Bewegungsdaten	167
5.2.3.1	Datei <i>Invoices</i>	167
5.2.3.2	Datei <i>Orders</i>	168
5.2.3.3	Datei <i>Goods Receipt</i>	169
5.3	Checkliste technische Rahmenbedingungen	170
5.4	Checkliste für den Aufbau eines Spend-Management-Teams	173
5.5	Checkliste zur Evaluierung von Systemanbietern	177
5.6	Spezifikation des DUNS 1784-Datensatzes	179
6	Zusammenfassung und Ausblick	183
6.1	Zusammenfassung	183
6.2	Empfehlungen für Einkäufer	183
6.3	Ausblick	184
	Literatur- und Linkverzeichnis	189
	Stichwortverzeichnis	193
	Autoreninformationen	199

1 Einleitung

1.1 Die Bedeutung des Spend Management im Einkauf

Eine Hauptaufgabe des Strategischen Einkaufs ist es, die Einstandspreise der direkten und indirekten Güter und Dienstleistungen einer Gesellschaft zu reduzieren. Der Erfolg dieser Mission entfaltet seine Wirksamkeit nicht zuletzt in wichtigen betriebswirtschaftlichen Kenngrößen zur Unternehmensbewertung. Einerseits tragen günstigere Einkaufspreise zu einer Verbesserung des Gewinns bei. Auf der anderen Seite erhöht sich der verfügbare Cash Flow – das eingesparte Geld steht für andere unternehmerische Zwecke zur Verfügung.

Analysten und Shareholder ermitteln den Wert eines (börsennotierten) Unternehmens u. a. anhand von Multiplikatoren des Operating Profit und des verfügbaren Cash Flows. Es besteht somit eine Wirkungskette zwischen Einkaufserfolg und Unternehmenswert (vgl. z. B. Afra u. a. 2001; Höpner 2003; Williams 2002). Der Strategische Einkauf bedient sich zur Erfüllung seiner Ziele der Methoden des Global Sourcing (vgl. Hefler 1981). Niedriglohnländer wie China oder Indien bieten heute nicht nur einfache Vorprodukte, sondern auch komplexe technologische Güter und Dienstleistungen an (siehe z. B. Wommelsdorf 2005; Wamser 2005). Elektronische Informationsbeschaffung, Ausschreibungen und Auktionen über das Internet sind Vehikel, um den geeignetsten Lieferanten aufzuspüren.

Vor dem Einkaufserfolg steht ein mühsamer Prozess. So ist gerade bei großen, international tätigen Unternehmen der Ausgangspunkt die Identifikation von so genannten Bündelungspotenzialen. In den Divisionen, Geschäftsbereichen und Gesellschaften gilt es, gleichartige Güter und Dienstleistungen zu erkennen und ggf. so weit wie möglich zu harmonisieren. Voraussetzung hierfür ist, Produktspezifikationen, Lieferantendaten sowie Preise für Güter und Dienstleistungen über die Konzernlandschaft hinweg aus den betriebswirtschaftlichen Informationssystemen zu extrahieren. Die Hauptherausforderung besteht darin, die Informationen zu bereinigen, zu verdichten, sie vergleichbar zu machen und schließlich in einer ›einheitlichen Sprache‹ auf Konzernebene transparent darzustellen. Die Komplexität eines solchen Vorhabens ist nicht zu unterschätzen, da die Ursprungsdaten aus unterschiedlichsten Systemen mit verschiedenen Sprachen, Klassifizierungssystemen, Taxonomien und Qualitätsstandards stammen (vgl. Abb. 1-1).

Hat man bündelungsfähige Materialien und Dienstleistungen entdeckt und spezifiziert, entstehen durch deren Zusammenfassung größere Volumina, die den Preis je Einheit fallen lassen. In dieser Erwartung informiert man potenzielle Lieferanten, fordert die qualifiziertesten von ihnen zur Abgabe von Angeboten auf und verhandelt dann in mehreren Runden mit den zwei bis drei besten. Als Ergebnis schließen die Einkäufer Rahmenverträge mit den günstigsten Lieferanten ab.

Viele strategische Einkaufsabteilungen großer Konzerne sehen nach dem erfolgreichen Vertragsabschluss den Einkaufserfolg bereits als gesichert an. In Wirklichkeit ist dies oftmals ein Irrtum. Ein verhandelter Rahmenvertrag ist weder ein Garant dafür, dass sich sämtliche Bedarfsträger an diese Vorgaben halten; noch ist Verlass darauf, dass der verhandelte Umfang den Bedarfsanforderungen über einen längeren Zeitraum gerecht wird.

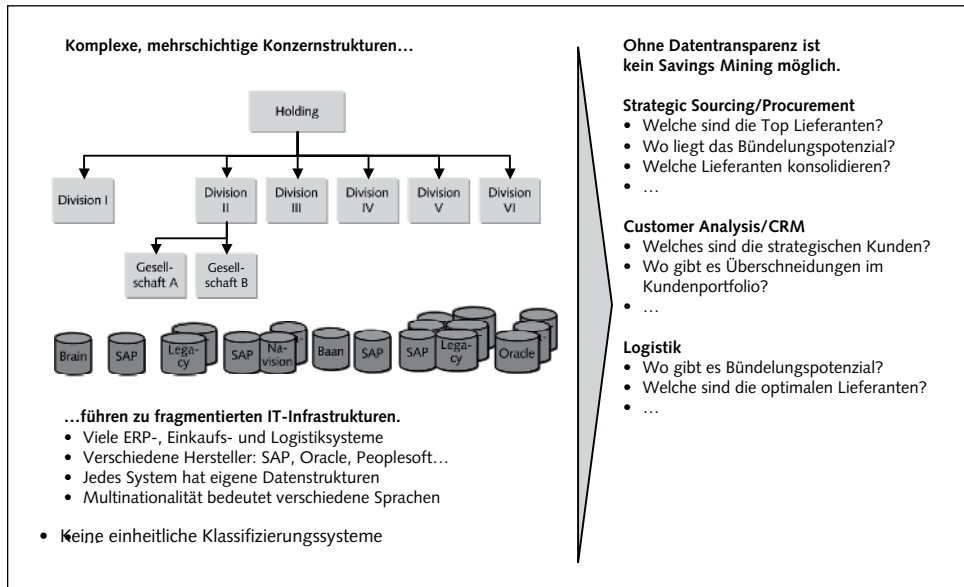


Abb. 1-1: System- und Informationskomplexität in internationalen Konzernen

Nicht selten kommt es auch vor, dass sich Lieferanten nicht an die verhandelten Preise und Prozesse halten. In der Regel stellen sich die erwarteten Einsparungen aus diesen Gründen nicht bzw. nicht in voller Höhe ein.

An dieser Stelle setzen die Verfasser mit dem vorliegenden Buch an. Sie schlagen mehrere Maßnahmen vor, um die erwarteten Einsparungen mit Hilfe einer modernen Spend-Management-Infrastruktur nachhaltig zu sichern. Zahlreiche Projekte im Umfeld des Strategischen Einkaufs und die damit verbundene Analyse von über 200 Mrd. Euro Rechnungsvolumen haben insbesondere zu folgenden Erkenntnissen geführt:

1. Ein Schlüssel zur Realisierung von Einsparpotenzialen liegt in der Transparenz des gesamten Beschaffungsvolumens über sämtliche Divisionen und Gesellschaften hinweg. Hierfür genügt es nicht, lediglich eine Bestellanalyse durchzuführen. Entscheidend ist es, einen detaillierten Überblick über sämtliche Rechnungen und Zahlungen an die wichtigsten Lieferanten zu gewinnen.
2. Die Datenqualität in den meisten betriebswirtschaftlichen Informationssystemen reicht nicht aus, um die entscheidende Frage, wer im Unternehmen welche Güter und Dienstleistungen zu welchen Konditionen weltweit bei den Lieferanten bezieht, beantworten zu können. Hierfür sind ausgeklügelte Datenbereinigungsprozesse erforderlich, die heutzutage auf Methoden der Künstlichen Intelligenz beruhen.
3. Eine einmalige oder auch jährliche Analyse des Beschaffungsvolumens greift zu kurz, um schnell genug Rahmenvertragsverletzungen ahnden und neue Bündelungspotenziale entdecken zu können. Dies ermöglicht erst eine monatlich aktualisierte, konzernübergreifende Datenbasis. Ein Qualitätssicherungsprozess involviert dabei Einkäufer und IT-Experten.

4. Der Durchbruch bei der Realisierung von Einsparungen gelingt weder mit einem modernen Informationssystem alleine, z. B. auf Basis eines Data Warehouse, noch mit einer dedizierten Organisation und abgestimmten Prozessen. Erst die Symbiose aus Organisation, Prozessen und modernen IT-Systemen verhilft dem Strategischen Einkaufsteam zum Erfolg.

Viele Unternehmen unterschätzen insbesondere die Bedeutung der Einkaufsdatentransparenz. Dies liegt daran, dass der monetäre Nutzen der Datenqualität so schwer vermittelbar ist. Gerade in Zeiten, in denen Unternehmen unter Ergebnisdruck stehen, unterliegen Investitionen in die Informationstechnologie im Allgemeinen und in die Datenqualität im Speziellen kritischen Prüfungen. Der folgende Abschnitt zeigt, dass die wirtschaftlichen Effekte der Datenqualität und die daraus resultierende Transparenz über das Einkaufsvolumen erheblich sind.

1.2 Nutzen der Transparenz im Einkauf

Der Ausgangspunkt für die Betrachtung des wirtschaftlichen Nutzens der Einkaufsdatentransparenz ist das gesamte *externe Beschaffungsvolumen* eines Konzernverbundes (vgl. Abb. 1-2). In diesem Anteil der Ausgaben sind nur solche Einkäufe berücksichtigt, die bei Lieferanten getätigt werden, die nicht dem Unternehmen angehören. *Interne Lieferanten* – z. B. auf IT-Dienstleistungen oder Facility Management Services spezialisierte GmbHs – werden in der Regel bei solchen Analysen nicht berücksichtigt.

Wir gehen davon aus, dass vom externen Beschaffungsvolumen ca. 60 % bündelungsfähig sind. Dies bedeutet, dass dieser Anteil einer Zusammenlegung der fragmentierten

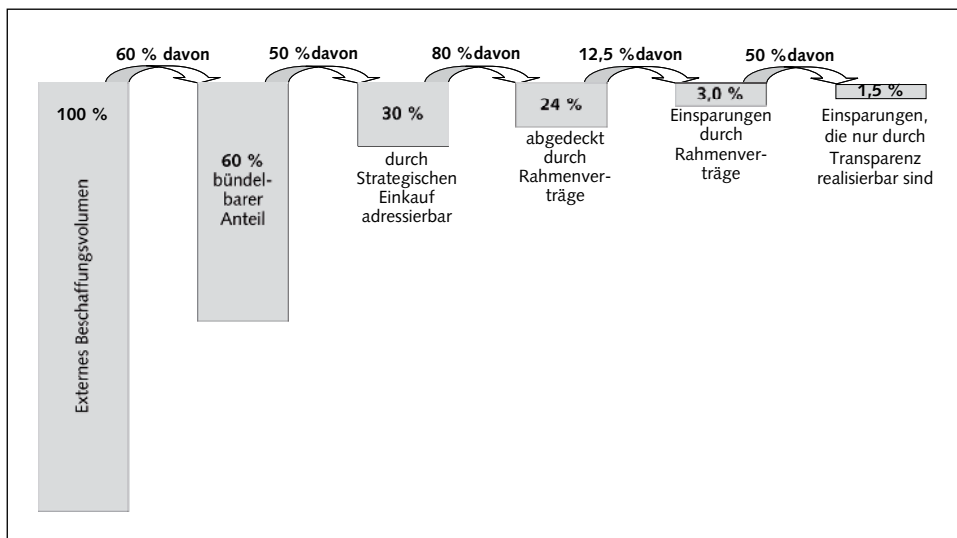


Abb. 1-2: Wirtschaftlichkeitspotenzial einer nachhaltigen Infrastruktur in Prozent auf das gesamte externe Beschaffungsvolumen

Bedarfe aus den verschiedenen Unternehmenseinheiten zugänglich ist. Ferner nehmen wir an, dass interne Teams, so genannte *Beschaffungsgruppen*, ungefähr 50 % der wichtigsten bündelungsfähigen Bedarfe behandeln. Beschaffungsgruppen setzen sich aus Einkäufern verschiedener Unternehmenseinheiten zusammen. Sie sind dafür zuständig, dass für die wichtigsten bündelungsfähigen Materialien und Dienstleistungen, wie z. B. Fleet Management, IT-Hard- und Software, Büromöbel etc., konzernübergreifende *Rahmenverträge* verhandelt werden.

Nach unseren Erfahrungen ist es möglich, auf 80 % solcher Beschaffungsgruppen Rahmenverträge abzuschließen. Ein üblicher Wert für prozentuale Einsparungen, die hierbei zu Stande kommen, sind ca. 12,5 % (vgl. z. B. Buchholz 2001, Goffre 2006). Trägt man die dargestellten Fragmente schrittweise auf das externe Beschaffungsvolumen ab, wie in Abbildung 1-2 dargestellt, so erkennt man, dass durch strategische Einkaufsinitiativen jährlich ca. 3 % des Beschaffungsvolumens einzusparen sind. Dies entspricht auch einer Faustformel Strategischer Einkäufer und spezialisierter Unternehmensberatungen, nach der ungefähr 2–4 % an Einsparungen bezogen auf das externe Einkaufsvolumen durch solche Investitionen erreichbar sind.

Nach den Erfahrungen der Verfasser aus einer Vielzahl von Projekten lässt sich gut die Hälfte der gezeigten Potenziale nur dann realisieren, wenn Transparenz über das Einkaufsvolumen gewährleistet ist. Schreibt man die Fragment-Darstellung aus Abbildung 1-2 fort, so wird klar, dass der Wirtschaftlichkeitseffekt der Datenqualität bei ca. 1,5 % des externen Beschaffungsvolumens liegt. Der Prozentsatz mag auf den ersten Blick gering erscheinen. Nimmt man jedoch einen typischen Konzern mit ca. 10 Mrd. Euro externem Einkaufsvolumen jährlich, so liegt das Potenzial bei ca. 150 Mio. Euro jährlich.

Warum sind die dargestellten Einsparungen im Einkauf so flüchtig? Die Antworten liegen darin begründet, dass vor allem ein Spend-Management-System als wesentlicher Bestandteil einer Einkaufsinfrastruktur¹ in vielen Konzernen fehlt:

- Ohne ein Medium, mit dem neu verhandelte Rahmenverträge schnell in der Organisation bekannt gemacht werden können, kommt es zu einer verzögerten Nutzung sowie einem Festhalten an alten Lieferanten und Konditionen.
- Fehlt ein System, das Prozessverstöße (z. B. Maverick Buying²) schnell sichtbar macht, ist der Anreiz groß, bei den alten, gewohnten Lieferanten einzukaufen. Die entgangenen Einsparungen summieren sich über einen zu langen Zeitraum und sind unwiederbringlich verloren.
- Eine monatliche Messung der Prozess- und Rahmenvertragstreue (Compliance-Messung) beruht auf modernen Datenklassifizierungs-Mechanismen. Eine einmal entwickelte Grundlage von Regeln und Heuristiken, die z. B. Rechnungen ohne Bestellbezug in die richtigen Beschaffungskategorien zuordnen, unterliegt einem ständigen

1 Unter der nachhaltigen Einkaufsinfrastruktur verstehen wir die Bestandteile der Einkaufsorganisation, deren Prozesse und die dazugehörige Systemlandschaft, die gezielt dafür eingesetzt werden, avisierte Einsparungen im Einkauf zu heben. Eine herausragende Bedeutung kommt solchen Systemen zu, die die Transparenz über das Einkaufsvolumen im gesamten Konzern bereitstellen.

2 Maverick Buying beschreibt Einkäufe, die bestehende Rahmenverträge und Richtlinien ignorieren. Beispielsweise beauftragen die Bedarfsträger ihre Lieferanten direkt unter Ausschaltung der Einkaufsabteilung.

Wandel. So kommen regelmäßig neue Materialien und Lieferanten hinzu, die in die Regelbasis eingearbeitet werden können.

- Vor allem in Organisationen großer Konzerne fluktuieren bzw. rotieren Know-how-Träger zwischen Konzernteilen und Abteilungen der Holding. Gut eingestellte Systeme und Prozesse gewährleisten, dass das Wissen über Kategorien, Rahmenverträge und Lieferanten dabei nicht verloren geht.
- Nach einer Studie von A.T. Kearney geben viele Unternehmen an, über ein Reporting von Einkaufserfolgen zu verfügen. Nur die wenigsten jedoch haben einen geschlossenen Spend-Management-Prozess implementiert, der die wesentliche Grundlage dafür ist, Erfolge über eine längere Zeit hinweg zu sichern (Tuerks u. a. 2005).

Abbildung 1-3 fasst den Erosionseffekt von Einsparpotenzialen mit und ohne solche Maßnahmen zusammen, die wir im weiteren Verlauf dieses Buches erläutern.

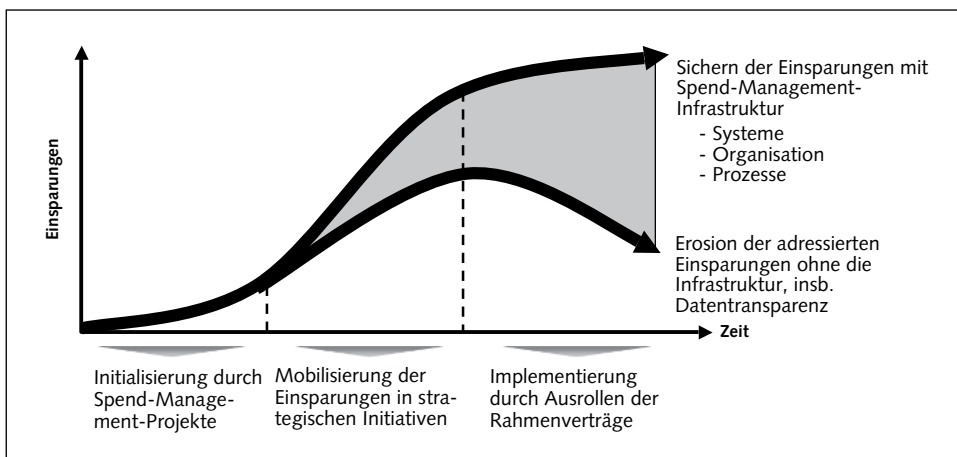


Abb. 1-3: Einsparungen im Einkauf mit und ohne nachhaltige Infrastruktur

1.3 Ausblick auf die folgenden Kapitel

Das vorliegende Buch widmet sich eingehend den Maßnahmen, die eine Einkaufsorganisation treffen sollte, um ihre Einsparpotenziale zu sichern (vgl. Abbildung 1-4). In Kapitel zwei stellen wir hierfür hilfreiche Rahmenbedingungen für die betriebliche Einkaufsorganisation, deren Prozesse sowie die Einkaufs-Informationssysteme vor. Darüber hinaus ist ein Abschnitt mit einem knappen Marktüberblick enthalten. Kapitel drei zeigt auf, wie man innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens Transparenz selbst in großen, heterogenen und international tätigen Unternehmen herbeiführt. In einem weiteren Abschnitt sind Lösungsvorschläge für den Aufbau eines Spend-Management-Systems enthalten. Die Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten lehrt, welche bedeutende Rolle Datenqualität dabei spielt. Aus diesem Grund verwenden wir das gesamte Kapitel vier auf die Datenveredelung mit dem Ziel, den monetären Erfolg zu erhöhen. Die derzeit

existierenden Möglichkeiten werden anhand von so genannten vorgelagerten und nachgelagerten Maßnahmen sowie verfügbarer Klassifizierungsstandards beschrieben.

Während sich die ersten vier Kapitel des Buches an Führungskräfte im Einkauf, der Finanz und des IT-Bereichs sowie an Strategische Einkäufer richtet, adressiert Kapitel fünf primär Unternehmensberater und IT-Experten, welche die von uns vorgestellte Transformation des Einkaufs in Projekten verwirklichen wollen. Sie finden Vorgehensmodelle, Checklisten, Pläne etc. vor, um die vorgestellten Konzepte zügig umzusetzen. Kapitel sechs schließt das Buch mit einem Ausblick.

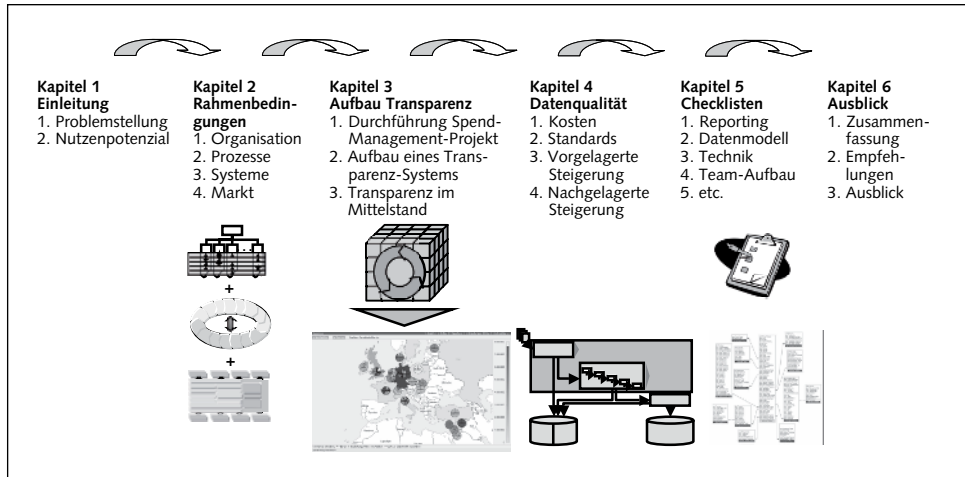


Abb. 1-4: Aufbau des Buches

2 Rahmenbedingungen für nachhaltige Einsparungen im Einkauf

Eine Einkaufsinfrastruktur, die auf die Sicherung von Einsparpotenzialen ausgerichtet ist, gliedert sich in eine bestehende unternehmerische Umgebung ein. Diese lässt sich grob durch ihre Organisationsmodelle, die Prozesse sowie die Systeme beschreiben (vgl. Abbildung 2-1). Im vorliegenden Kapitel diskutieren wir Rahmenbedingungen für die im späteren Verlauf des Buches vorgestellten Konzepte.

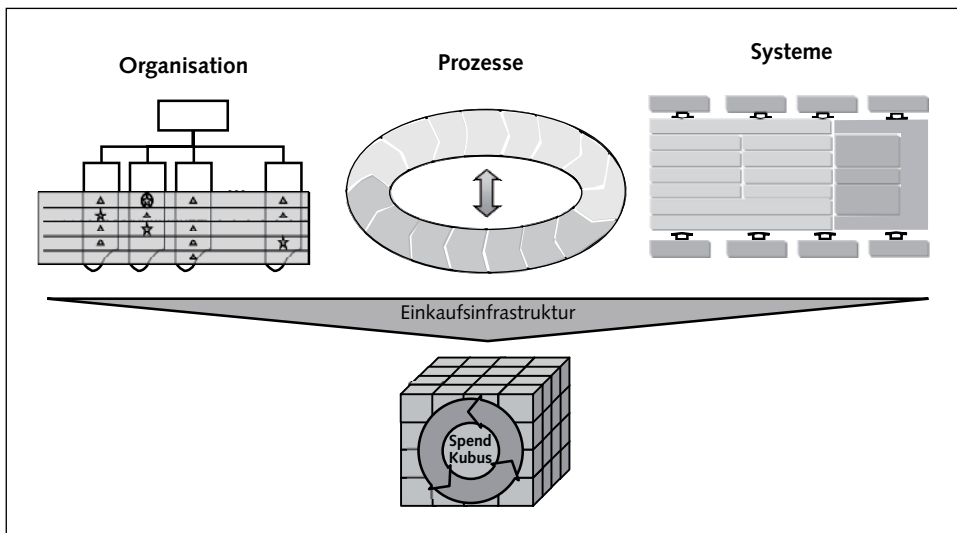


Abb. 2-1: Organisation, Systeme und Prozesse bilden die Einkaufsinfrastruktur

2.1 Organisation des Einkaufs

Die strategischen Aufgaben und somit die Einkaufsmacht eines Konzerns wird mehr oder weniger zentral ausgeübt. Es gibt Gremien, welche die Arbeit zwischen den verschiedenen Organisationen koordinieren, unterstützen und kontrollieren. Die Ausbalancierung der Einkaufsfunktionen auf die organisatorischen Einheiten nimmt Einfluss auf die Möglichkeit, eine konzernübergreifende Datentransparenz zu schaffen.

2.1.1 Zentralisierung vs. Dezentralisierung des Einkaufs

Abbildung 2-2 fasst die beiden Extremformen – die zentrale und die vollständig dezentrale Einkaufsorganisation – sowie verschiedene Hybridmodelle zusammen: die unterstützende, die koordinierende und die integrierte Einkaufsorganisation. In den folgenden

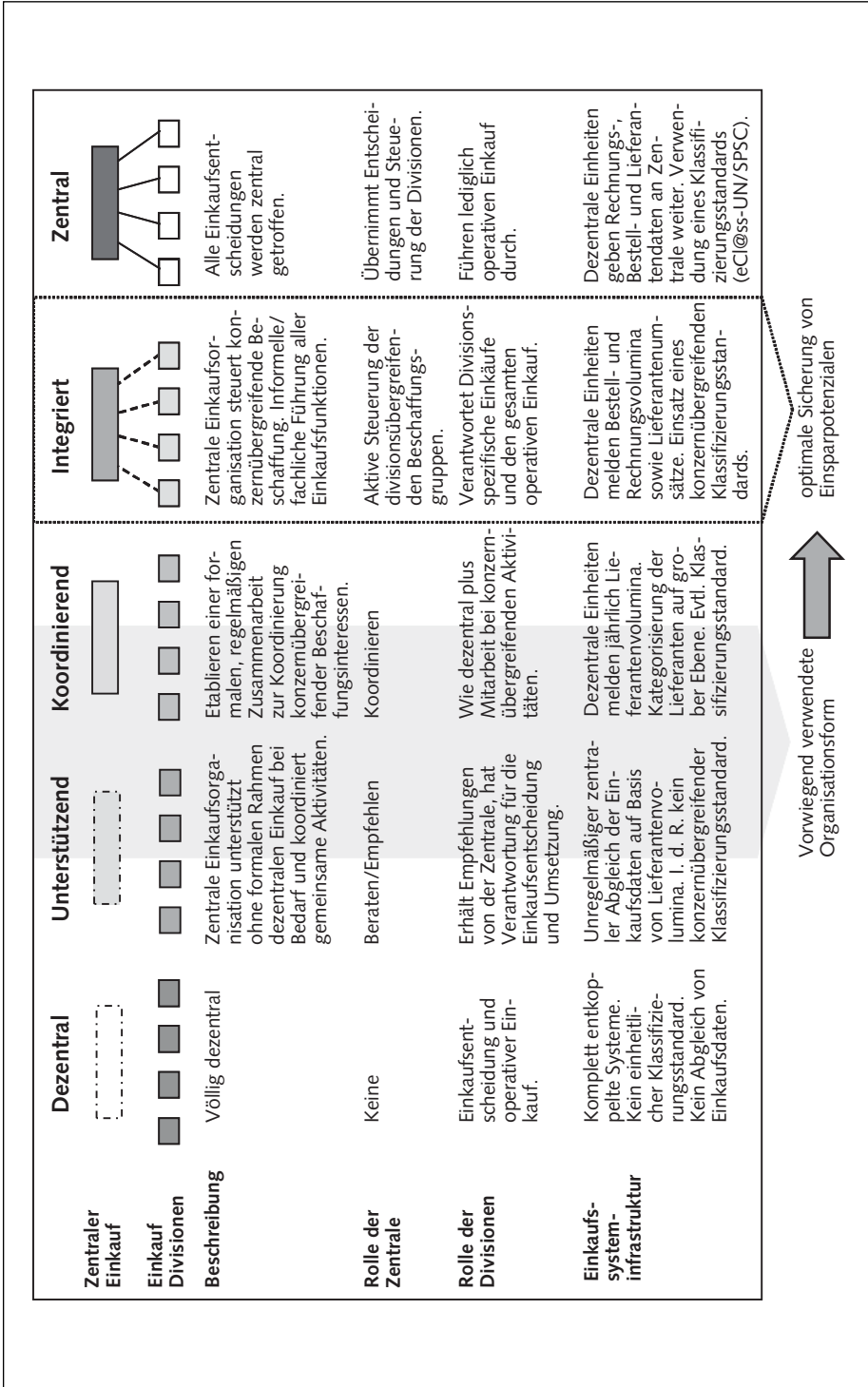


Abb. 2-2: Organisationsformen des zentralen und dezentralen Einkaufs (in Anlehnung an A. T. Kearney)

Absätzen beschreiben wir die Modelle, fassen Vor- und Nachteile zusammen und bewerten sie im Hinblick auf die Konsequenzen, die sich für die Möglichkeiten zur Schaffung einer konzernübergreifenden Einkaufsdatentransparenz ergeben.

Dezentraler Einkauf

Bei einer rein *dezentralen Einkaufsorganisation* finden auf Konzernebene keinerlei Einkaufsaktivitäten statt. Sowohl die strategischen Aufgaben (z. B. Rahmenvertragsverhandlungen, Analyse von Einsparpotenzialen) als auch die operativen Aufgaben (Anlage von Bestellungen, Durchführung des Einkaufs) werden vollständig durch die Gesellschaften bzw. die Divisionen wahrgenommen.

Vorteile

- Die Einzelgesellschaften sind autonom; im Falle einer Ausgliederung einzelner Unternehmen ist eine funktionsfähige Einkaufsorganisation vorhanden.
- Es gibt keinen Koordinationsaufwand zwischen den verschiedenen Instanzen.
- Alle Einkaufsaktivitäten sind auf die einzelnen Gesellschaften zugeschnitten.

Nachteile

- Da sämtliche Einkaufsentscheidungen dezentral getroffen werden, besteht eine große Gefahr, Bündelungspotenziale zu verkennen und die damit verbundenen Einsparungen nicht zu realisieren.
- Innerhalb des Konzerns gibt es viele Parallelfunktionen, die zu hohen Prozesskosten führen.

Bewertung im Hinblick auf Einkaufssysteminfrastruktur und Datentransparenz

- Da keine übergeordneten Einkaufsfunktionen wahrgenommen werden, erübrigt sich ein Austausch von Lieferanten-, Einkaufs- und Rechnungsdaten. Die Gesellschaften verwenden keine konzernübergreifenden Standards für die Klassifizierung von Rechnungen und Bestellungen in ihren Systemen.
- Einer übergeordneten Analyse der Einkaufsaktivitäten sind Grenzen gesetzt. Eine Möglichkeit erschließt sich durch die jährlichen Geschäftsberichte der Gesellschaften. In den Bilanzen sind u. a. Ausgaben für indirekte Materialien ausgewiesen. Darüber hinaus kann man durch die Analyse ausgewählter Konten der Anlagenbuchhaltung die Höhe der Investitionen bestimmen.

Unterstützender Einkauf

Bei der *unterstützenden Einkaufsorganisation* berät eine zentrale Einkaufseinheit die dezentralen Instanzen bei strategischen Entscheidungen. Es gibt keinen formalen Rahmen für die Zusammenarbeit; es findet lediglich eine Koordination gemeinsamer Aktivitäten durch die zentrale Instanz statt, z. B. bei der Untersuchung von Bündelungspotenzialen und die Reduktion von Lieferanten (Lieferantenrationalisierung).

Vorteil

- Es gelingt, einige Synergiepotenziale zu realisieren. Im Vergleich zur rein dezentralen Lösung sind höhere Einsparungen möglich.

Nachteile

- Es sind zusätzliche Ressourcen erforderlich, da zwar eine koordinierende Instanz auf zentraler Ebene geschaffen wird, jedoch die dezentralen Funktionen unverändert beibehalten werden. Die Prozesskosten steigen somit an.
- Die Bündelung von Einkaufsvolumina durch dieses Modell ist suboptimal, da die Zusammenarbeit zwischen den Instanzen unverbindlich ist.

Bewertung im Hinblick auf Einkaufssysteminfrastruktur und Datentransparenz

- Die koordinierende Stelle führt unregelmäßig einen Datenabgleich zwischen den Gesellschaften durch. Die Einkaufsanalysen der Zentrale beruhen auf Lieferantenumständen, die die Gesellschaften zur Verfügung stellen. Zwar ergeben sich nach einer konzernübergreifenden Betrachtung erste Bündelungspotenziale, jedoch ist die Aussagekraft begrenzt, da eine Kategorisierung der Einkaufsvolumina nicht möglich ist. Man kann die Frage beantworten, wie viel Umsatz eine Gesellschaft oder der Gesamtkonzern mit einem bestimmten Lieferanten gemacht hat. Es ist jedoch nicht möglich zu sagen, welches Produkt- und Leistungsspektrum bezogen wurde.
- Die Disziplin der Datenbereitstellung ist in den Gesellschaften nicht besonders ausgeprägt, da die Zusammenarbeit formlos ist. Das Tagesgeschäft in den Gesellschaften ist höher priorisiert als die Zusammenarbeit mit der Zentrale.

Koordinierender Einkauf

Bei der *koordinierenden Einkaufsorganisation* geht Verantwortung von den dezentralen Bereichen auf die zentrale Organisation über. Die strategischen Einkäufer aus den Gesellschaften partizipieren an der Arbeit des übergreifenden Gremiums. Im Rahmen einer formalen Zusammenarbeit identifizieren die Teams Bündelungspotenziale und verhandeln Rahmenverträge mit den Lieferanten. Die Verantwortung für die Umsetzung der Entscheidungen bleibt weitgehend dezentral.

Vorteile

- Das Modell erlaubt, signifikante Bündelungspotenziale zu realisieren, z. B. durch gemeinsames Verhandeln von Rahmenverträgen mit Lieferanten, die konzernübergreifend Leistungen erbringen.
- Durch die formale Zusammenarbeit auf zentraler Ebene mit fest definierten Aktivitäten können in den dezentralen Gesellschaften Ressourcen eingespart werden.

Nachteile

- Meist fehlt bei dieser Form der Zusammenarbeit eine Instanz zur Sicherung der erzielten Einsparungen. Der Nutzungsgrad der gemeinsam verhandelten Rahmenverträge ist in der Regel suboptimal.

Bewertung im Hinblick auf Einkaufssysteminfrastruktur und Datentransparenz

- Eine übergeordnete Zusammenarbeit nach diesem Modell funktioniert dann besonders gut, wenn man in den Beschaffungsgruppen (z. B. »Büromaterial«, »Informationstechnologie«, »Facility Management«), welche über die zentrale Instanz bearbeitet werden, einen konzerneinheitlichen Klassifizierungsstandard verwendet. Bei einer übergeordneten Analyse der Lieferantendaten ist somit auch eine kategoriespezifische Betrachtung möglich.
- Die Disziplin in den Gesellschaften, regelmäßig Daten bereitzustellen, steigt an, da man sich üblicher Weise auf Einsparziele in definierten Kategorien einigt. Dies steigert Qualität und Aussagekraft übergeordneter Analysen.

Integrierter Einkauf

Bei der *integrierten Einkaufsorganisation* geben die Gesellschaften des Konzerns weit reichende Kompetenzen an die zentrale Einkaufsorganisation ab. Idealerweise finden sämtliche strategischen Entscheidungen, z. B. die Lieferantenauswahl für bedeutende Beschaffungsgruppen, die Verhandlung von Rahmenverträgen sowie das Beschaffungscontrolling auf dieser Ebene statt. Die zentrale Instanz ist vor allem für solche Beschaffungsgruppen verantwortlich, die ein hohes Beschaffungsvolumen aufweisen und in mehreren Gesellschaften bezogen werden. Für solche Beschaffungsgruppen, die in nur einer Gesellschaft in nennenswertem Umfang bezogen werden, verbleibt die Verantwortung auf dezentraler Ebene. In der Regel entsenden die Teilkonzerne bzw. die Gesellschaften Mitarbeiter der für eine zentrale Beschaffung festgelegten Bereiche in die übergeordneten Gremien. Die disziplinarische Verantwortung für diese Mitarbeiter trägt nach wie vor der Einkaufsleiter auf dezentraler Ebene. Die fachliche Führungsverantwortung liegt beim Leiter des Zentraleinkaufs.

Vorteile

- Es verbleibt ausreichend Spielraum für divisions- oder gesellschaftsspezifische Bündelungsaktivitäten.
- Das Konstrukt ermöglicht eine Verzahnung zwischen zentralen und dezentralen Ressourcen. Die Umsetzungsgeschwindigkeit der gemeinsam beschlossenen Maßnahmen ist dann besonders hoch, wenn Gremien wie Einkaufscontrolling, Systemunterstützung und Einkaufskoordination auf zentraler Ebene installiert werden.
- Das Modell ist eine logische Vorstufe einer Shared-Service-Center-Organisation, in der Einkaufsaktivitäten für bestimmte Beschaffungsgruppen sowohl aus der Holding als auch aus verschiedenen Gesellschaften in ein eigenständiges Unternehmen eingebracht werden.
- Die Verfasser schätzen dieses Kooperationsmodell als die optimale Form der Zusammenarbeit ein. Es bietet eine ideale Balance zwischen zentraler Bündelung und dezentraler Flexibilität.

Nachteile

- Es entsteht ein signifikanter Koordinationsaufwand. Die zentrale Organisation ist in der Regel aus mehreren Gremien wie z. B. Konzerneinkaufsleitung, Beschaffungsgruppencontrolling und Systemunterstützungsteam aufgebaut (vgl. Abschnitt 2.1.2).

- Konflikte beim Zusammenspiel von fachlicher Verantwortung auf zentraler und disziplinarischer Weisungsbefugnis auf dezentraler Ebene sind wahrscheinlich. Bei Zielkonflikten der Mitarbeiter in diesem Spannungsfeld kommt es zu Suboptima.

Bewertung im Hinblick auf Einkaufssysteminfrastruktur und Datentransparenz

- Die integrierte Einkaufsorganisation erfordert für die Durchführung der zentralen Aufgaben maßgeschneiderte Steuerungsinstrumente. Ein wichtiger Bestandteil sind hierbei IT-Systeme, die übergeordnete Auswertungen erlauben. Die dezentralen Einheiten stellen hierfür Bestellungen, Rechnungen und Lieferantendaten zur Verfügung. Ein üblicher Bereitstellungszeitraum ist quartalsweise oder ein bis zwei Mal jährlich.
- Eine wichtige Maßnahme für die Koordination der Einheiten ist die Einführung eines im gesamten Konzern einheitlichen Klassifizierungsstandards, z. B. eCl@ss oder UN/SPSC bzw. DUNS für die Lieferantenanlage. In einigen Konzernen findet man auch konzernspezifische Lösungen, wie z. B. die ESN (Einkaufschlüsselnummer) der Siemens AG (vgl. SIEMENS 2006a).
- In der Regel gelingt es nicht, eine monatlich aktualisierte konzernweite Datentransparenz aufzubauen, welche gleichzeitig die Lücken in der Datenqualität schließt. Meist sind die Datenqualitätsstandards in den einzelnen Gesellschaften sehr unterschiedlich. Gerade die Messung der Rahmenvertragsnutzung, welche Fehlentwicklungen im Konzern früh erkennbar macht, benötigt eine solide Datenbasis. Dies ist durch ein Standardsystem alleine nicht möglich.
- Die Verfasser schätzen diese Form der Einkaufsorganisation als die geeignetste unter allen vorgestellten ein, um den Anforderungen großer, international tätiger Konzerne mit einer Vielzahl von Gesellschaften weltweit gerecht zu werden.

Zentraler Einkauf

Bei der *zentralen Einkaufsorganisation* liegt sämtliche Verantwortung für die strategischen Entscheidungen in der Holding. In den Gesellschaften findet keine Rahmenvertragsverhandlung statt, auch für solche Beschaffungsgruppen nicht, die nur auf Divisionsebene eine besondere Relevanz besitzen. Die Gesellschaften führen lediglich operative Aufgaben durch, vor allem die Abwicklung des Bestellprozesses.

Vorteile

- Es ist ein hohes Maß an Rahmenvertragsnutzung zu erwarten, da die zentrale Einkaufsorganisation mächtig ist und den dezentralen Einkaufsorganisationen stringente Vorgaben machen kann.
- Es gibt nur wenige Doppelfunktionen innerhalb des Konzerns. Sämtliche Strategischen Einkäufer arbeiten zentral, alle operativen Einkäufer sind auf dezentraler Ebene tätig.

Nachteile

- Die Organisationsform wird den Interessen solcher Beschaffungsgruppen nicht gerecht, die für einzelne Gesellschaften eine hohe Relevanz besitzen, im Kontext des Gesamtkonzerns jedoch weniger bedeutend sind.