

Einkauf

Externes Benchmarking als Baustein des Einkaufscontrollings

Um die Leistungsfähigkeit des Einkaufs regelmässig kritisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln, sollte externes Benchmarking zum Pflichtprogramm jeder Einkaufsabteilung gehören. Dieser Beitrag beschreibt das Vorgehen eines externen Benchmarkings als einen vierstufigen Prozess.

› Dr. Bernhard Höveler, Antoni Aguado

Ziel der Durchführung eines externen Benchmarkings ist das Aufzeigen von Lücken («gaps») zwischen der Leistungsfähigkeit des eigenen Einkaufs (Ist-Zustand) und einem idealtypisch ausgeprägten Einkauf (Soll-Zustand). Ein solches Vorgehen sollte kontinuierlich im Sinne eines vorausschauenden Verbesserungsprozesses durchgeführt werden und nicht erst dann, wenn die Leistungsfähigkeit spürbar nachlässt. Die Leistungsfähigkeit einer Einkaufsabteilung wird dabei in verschiedenen Dimensionen (Leistungsindikatoren) bewertet. Der Soll-Zustand wird entweder extern definiert oder über einen Vergleich mit dem besten Zustand am Markt, also orientiert an der Best Practice, ermittelt. Auf Basis der identifizierten Abstände von den Besten lassen sich anschliessend für verschiedene Bereiche Optimierungsmöglichkeiten ausarbeiten, um die Lücken zu schliessen.

Die Vorbereitung

Um die eigene Leistungsfähigkeit des Einkaufs am Markt zu beurteilen und richtig einordnen zu können, bedarf es zunächst einer korrekten Einordnung des relevan-

ten Markts. Der Markt kann über die direkte Konkurrenz in einem geografischen Gebiet (zum Beispiel ein Anbieter für Waschmittel in der Region DACH) oder auch anhand bestimmter Segmente (zum

Beispiel ein Hersteller im Hochpreissegment) definiert werden.

Hier ist es zwingend notwendig, keine politisch motivierte Vergleichsgruppe (Markteingrenzung) zu wählen, zum Beispiel weil man sich vielleicht nicht mit dem härtesten Konkurrenten vergleichen will. Entscheidend ist vielmehr, ein externes Benchmarking als möglichst objektiven Prozess zu verstehen, in dem die eigenen Stärken und Schwächen klar erkennbar werden.

Ist der Vergleichspool sinnvoll definiert, sieht das Vorgehen eines externen Benchmarkings in der Regel einen strukturierten, vierstufigen Prozess vor (siehe Abb. 1).

Der Prozess

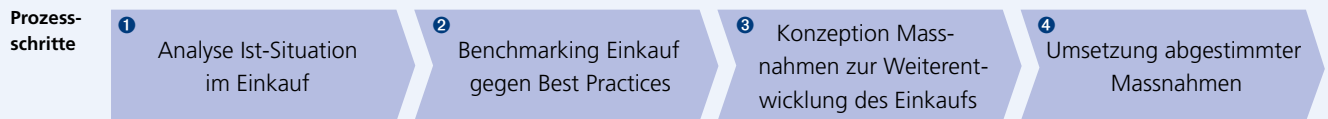
Der Prozess beginnt mit der Analyse der Ist-Situation im Einkauf. Im Fokus steht hier die Bewertung der Leistungsfähigkeit des Einkaufs anhand zentraler Leistungsindikatoren (Ist-Zustand). Exakt dieselben Leistungsindikatoren werden anschliessend für die Bewertung der Best Practices im definierten Markt verwendet (Soll-Zustand). Auf Basis der Erkennt-



kurz & bündig

- › Ziel der Durchführung eines externen Benchmarkings ist das Aufzeigen von Lücken zwischen der Leistungsfähigkeit des eigenen Einkaufs (Ist-Zustand) und einem idealtypisch ausgeprägten Einkauf (Soll-Zustand).
- › In den meisten Fällen empfiehlt sich zur Weiterentwicklung des eigenen Einkaufs die Devise «weniger ist mehr» – dies bedeutet, sich auf wenige Massnahmen zu konzentrieren, diese dann aber mit Entschlossenheit konsequent umzusetzen.
- › Entscheidend ist, dass bei den verantwortlich handelnden Personen im «gebenmarkten» Unternehmen Einsicht über die identifizierten Lücken herrscht.

Abb. 1: Externes Benchmarking als vierstufiger Prozess



nisse des Ist-Soll-Vergleichs können anschliessend konkrete Massnahmen pro Leistungsdimension erarbeitet (Schritt 3), priorisiert und umgesetzt werden (Schritt 4).

Schritt 1: Wie ist der Ist-Leistungszustand des eigenen Einkaufs?

Aus vielen Projekten wissen wir, dass es vorkommt, dass Einkaufsverantwortliche nur eine vage Vorstellung über den Leistungszustand des eigenen Einkaufs haben oder dazu neigen, die eigene

Leistungsfähigkeit zu überschätzen. Entsprechend wichtig ist es, anhand klar definierter Leistungsdimensionen eine möglichst objektive und vergleichbare Bewertung des eigenen Einkaufs vorzunehmen. Die Leistungsfähigkeit des Einkaufs lässt sich mit sieben Leistungskriterien messen (siehe Abb. 2).

Im Rahmen der Ist-Analyse geht es primär darum, die vorgestellten sieben Leistungsindikatoren bezogen auf den eigenen Einkauf zu bewerten. Eine mögliche

Skalierung ist die Aufteilung in Leistungsindikatoren von 1 – 4 (1 = nicht ausgeprägt; 2 = mittelmässig ausgeprägt; 3 = gut bis sehr ausgeprägt; 4 = idealtypisch ausgeprägt).

Betrachtet man beispielsweise den Indikator Lieferantenmanagement, so lässt sich eine Einordnung wie folgt durchführen:

- › Werden die wichtigsten Lieferanten des Unternehmens nicht oder nur sporadisch klassifiziert und bewertet, so

Abb. 2: Messung der Leistungsfähigkeit des Einkaufs

Leistungsdimension	Kernfragen
1. Einkaufsziele/ -strategien	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sind Einkaufsziele und Strategiekonzepte klar definiert und dokumentiert? ➤ Ist das Spannungsfeld im Einkauf zwischen Kosten und Qualität strategisch stringent mit den eigenen Unternehmenszielen verknüpft? ➤ Sind Methoden im Einsatz, die Ziele und Strategien messbar machen und persönliche Verantwortungen und Zielvorgaben zuweisen (z. B. Einkaufs-Balanced-Scorecard)?
2. Strategischer Einkaufsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitet Ihr Einkauf entlang eines strategischen Einkaufsprozesses? ➤ Ist der Einkauf bei allen Beschaffungsvorgängen im Unternehmen involviert bzw. informiert? ➤ Sind alle zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen klar spezifiziert und werden diese regelmässig aktualisiert, überprüft und verbessert? ➤ Werden regelmässig Beschaffungsmarktanalysen durchgeführt, um alle Trends und Anbieter des Marktes im Blick zu haben? ➤ Existiert eine Systematik zur kontinuierlichen Überprüfung von Optimierungspotenzial in allen Warengruppen? ➤ Werden regelmässig und auf gleichbleibend hohem Qualitätsniveau Ausschreibungen durchgeführt und zur Generierung von Wettbewerb neue Anbieter miteinbezogen? ➤ Sind der Freigabeprozess für die «Aufgleisung» neuer Lieferanten und der Vertragsanpassungsprozess für die Anpassung bestehender Verträge klar definiert und mit klaren Zeitvorgaben versehen? ➤ Besteht ein definierter Prozess, bei welchen vertraglichen Konstellationen die Rechtsabteilung zu involvieren ist und funktioniert dieser einwandfrei?
3. Bestellprozess	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Besteht ein definierter Prozess von der Bedarfsanforderung bis zum Zahlungseingang und wird die Qualität dieses Prozesses regelmässig kontrolliert? ➤ Ist der Bestellprozess weitestgehend automatisiert? ➤ Ist der eigene Bestellprozess auf die Gesamtperformance der Supply Chain abgestimmt?
4. Lieferanten- management	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Besteht ein gesamtheitliches Lieferantenmanagementsystem? ➤ Sind Lieferantenklassifikation, -bewertung und -entwicklung miteinander verzahnt? ➤ Ist der Prozess (insbesondere die Bewertung) digital, zentral erfasst und gespeichert? ➤ Erhalten die Lieferanten regelmässiges Feedback auf Basis der Bewertungen inkl. Entwicklungs-massnahmen?
5. Einkaufs- controlling	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Werden Einsparungen GuV-orientiert gemessen und mit dem Controlling/Finanzbereich abgestimmt? ➤ Werden klar definierte finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen verwendet? ➤ Wird methodisch zwischen Kostenreduzierung und Kostenvermeidung unterschieden? ➤ Werden die Einsparungen aus einer Total-Cost-of-Ownership-Perspektive gemessen? ➤ Besteht im Unternehmen ein Savings Tracking inklusive Härtegradanalyse der Einsparungen im Unternehmen?
6. IT-Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wird der strategische und operative Einkaufsprozess durch IT-Systeme unterstützt und optimiert? ➤ Wird das Lieferantenmanagementsystem durch IT-Systeme unterstützt und optimiert?
7. Methoden- entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Werden die anzuwendenden Methoden im Rahmen des strategischen Einkaufsprozesses dokumentiert und wird deren Einhaltung überprüft? ➤ Werden die anzuwendenden Methoden im Rahmen des Lieferantenmanagements dokumentiert und wird deren Einhaltung überprüft?

sollte diesem Kriterium eine 1 zugewiesen werden.

- › Werden hingegen die wichtigsten Lieferanten klassifiziert und bewertet, jedoch ohne eine einheitliche Systematik bzgl. der Bewertungskriterien und oder ohne (digitale) Dokumentation, so ergibt sich eine mittelmässige Beurteilung mit einer 2.
- › Erfolgt die Bewertung hingegen regelmässig nach einer einheitlichen Systematik, die alle relevanten Bewertungskriterien abdeckt, mit Kopplung an Entwicklungsmaßnahmen und (digitaler) Speicherung der Ergebnisse über einen Zeitraum, so lässt sich von einer guten bis sehr guten Leistung sprechen.
- › Existieren darüber hinaus noch weitere Methoden wie beispielsweise IT-Tools, mit denen Lieferantenbewertungen analysiert werden können oder gibt es fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppen zur Weiterentwicklung des Lieferantenmanagements, so kann eine 4 vergeben werden.

Wichtig bei der Punktvergabe ist, eine einheitliche Methodik für alle Leistungsindikatoren anzuwenden. Eine Herangehensweise ist die Bewertung aus verschiedenen Perspektiven: Zum einen die Beratungsperspektive von aussen, zum anderen die Unternehmensperspektive von innen. Hier empfiehlt es sich, eine Bewertung der Einkaufsleitung, eines (strategischen) Einkaufsmitarbeiters und/oder einer Fachabteilung sowie der Geschäftsleitung des Unternehmens einzuholen. Ein gutes Zeichen ist es, wenn die Punktvergabe der einzelnen Akteure nah beieinander liegt – in der Praxis lässt sich jedoch oft genau das Gegenteil beobachten.

Häufig wird gerade vonseiten der Einkaufsleitung das eigene Stärkenprofil überbewertet und das Schwächenprofil unterschätzt. Dies äussert sich beispielsweise dann, wenn Einkaufsabteilungen ihren strategischen Einkaufsprozess mit einer 4 bewerten, die letzte durchge-

Abb. 3: Bewertung der Leistungsindikatoren aus drei Perspektiven

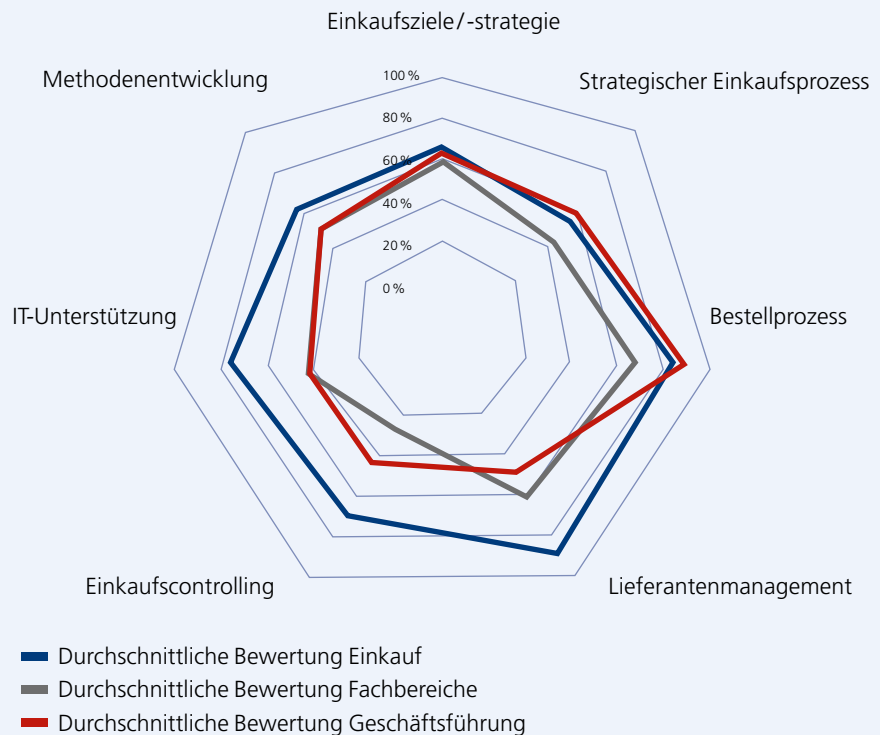
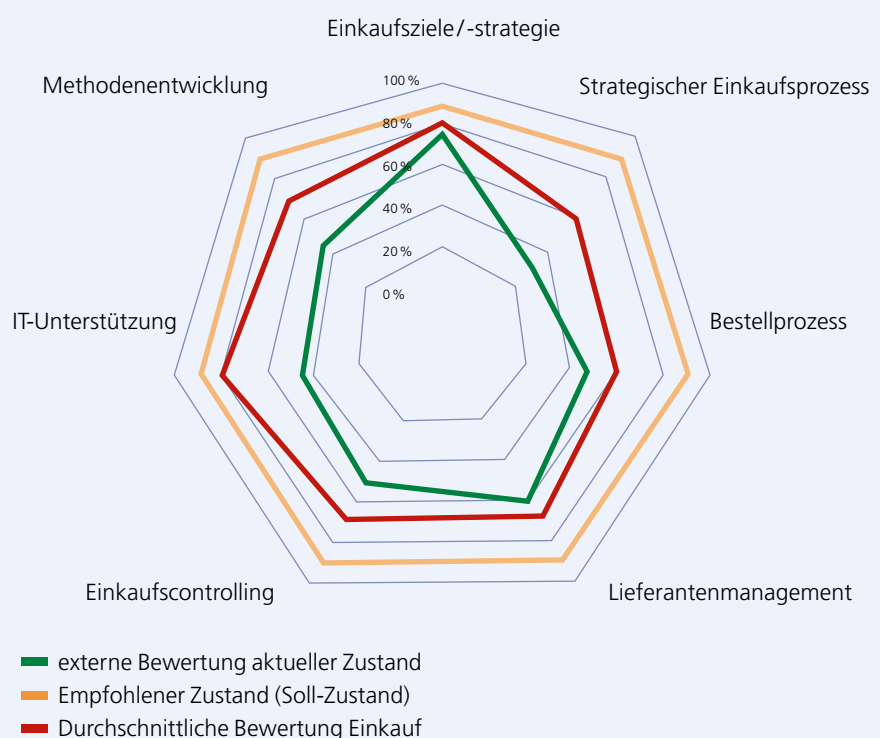


Abb. 4: Bewertung der Leistungsindikatoren: Ist- und Soll-Perspektive



fürte Ausschreibung unter Wettbewerb jedoch bereits mehrere Jahre zurückliegt. Oftmals bildet letztlich der Mittelwert pro Indikator aus allen Bewertungen des Ist-Zustands die Vergleichsbasis für den Soll-Zustand. Die Ermittlung ist mathematisch sehr einfach und grafisch meist über ein sogenanntes Spinnwebdiagramm gut darstellbar (siehe Abb. 3).

Schritt 2: Wie sieht der Soll-Leistungszustand des eigenen Einkaufs aus?

Sobald der Ist-Zustand ermittelt ist, geht es darum, für jede erfasste Leistungsdimension aufzuzeigen, wie weit diese jeweils vom Soll-Zustand entfernt ist. Sind Ist- und Soll-Zustand bei einem betrachteten Leistungsindikator identisch, so ist dieser bereits ideal ausgeprägt. Dass dies oft nicht der Fall ist, zeigt unsere Erfahrung bei Kunden in verschiedenen Branchen, in denen externe Benchmarkings durchgeführt wurden. Dabei ist es egal, ob der Soll-Zustand im Sinne eines Idealzustands definiert wird oder anhand von

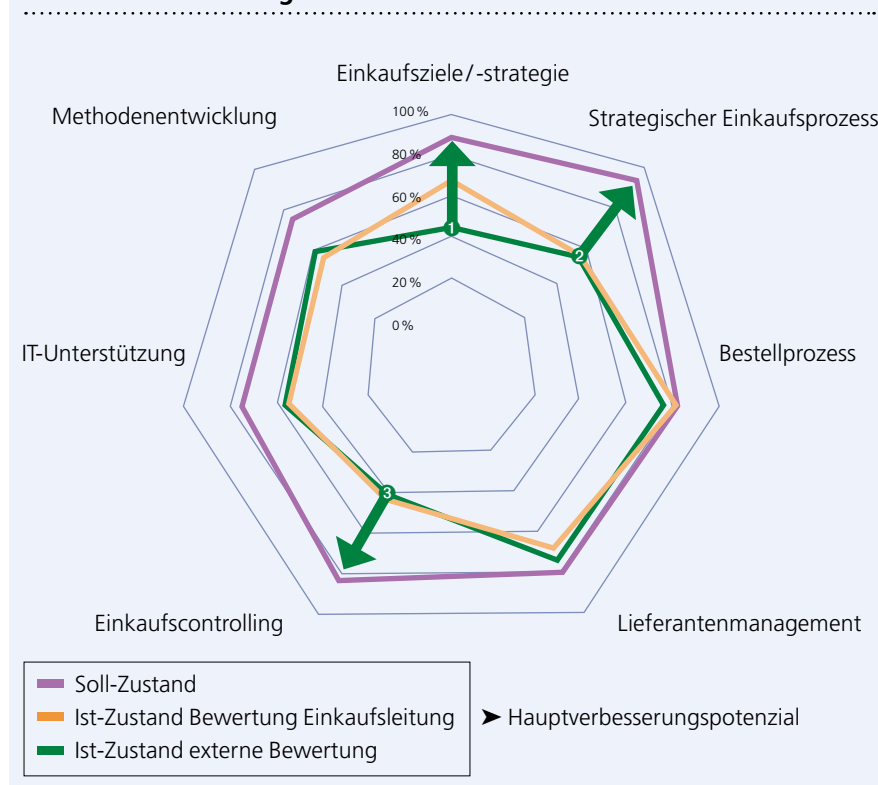


Leistungsindikatoren anderer Marktteilnehmer ermittelt wird, die im jeweiligen Bereich Best Practice repräsentieren.

Entscheidend ist vielmehr, dass bei den verantwortlich handelnden Personen im

«gebenchmarkten» Unternehmen Einsicht über die identifizierten Lücken herrscht. Dies ist deshalb so wichtig, da ohne diese Einsicht seitens des Unternehmens keine Notwendigkeit gesehen wird, diese Lücken auch tatsächlich zu schliessen. Um einem Nicht-Handeln vorzubeugen, sollten die Zahlen, wie bereits bei der Ist-Analyse, grafisch aufgearbeitet und in das bereits begonnene Spinnwebdiagramm eingefügt werden. Dies ermöglicht einen schnellen und übersichtlichen Vergleich zwischen Ist und Soll über alle betrachteten Leistungsindikatoren hinweg (siehe Abb. 4).

Abb. 5: Ausarbeitung von Massnahmen



Schritt 3: Welche Massnahmen zur Verbesserung lassen sich ableiten?

In den meisten Fällen empfiehlt sich zur Weiterentwicklung des eigenen Einkaufs die Devise «weniger ist mehr» – dies bedeutet, sich auf wenige Massnahmen zu konzentrieren, diese dann aber mit Entschlossenheit konsequent umzusetzen. Gerade Unternehmen, bei denen parallel viele weitere Projekte und Initiativen durchgeführt werden, die den Einkauf personell beanspruchen, sollten dieser Devise folgen.

Die Entscheidung, auf welche Leistungsindikatoren man sich fokussieren möchte, kann auf verschiedenen Wegen getroffen

werden. Folgende Möglichkeiten zur Priorisierung von Leistungsindikatoren werden häufig angewendet:

- › Die Geschäftsleitung wählt diese aus.
- › Die Einkaufsleitung wählt diese aus.
- › Die Einkaufsleitung entscheidet zusammen mit dem Einkaufsteam.
- › Eine externe Beratung spricht eine (bindende) Empfehlung aus.

Unabhängig von der Entscheidungsfindung empfehlen wir drei grundlegende Entscheidungshilfen zu beachten.

1. Ordnen Sie Ihre Leistungslücken in eine 2 x 2-Matrix, bestehend aus «Schnelligkeit der Umsetzung» und «Wirkungsgrad der Umsetzung» ein – Lücken, die (relativ) schnell geschlossen werden können und einen hohen Wirkungsgrad aufweisen, gehen vor.
2. Beachten Sie die Grundregel: Die Schließung von Lücken mit Bewertungen von 1 – 4 hat in der Regel einen konkaven Verlauf – dies bedeutet, dass Verbesserungen auf niedrigem Niveau (von 1 auf 2 oder von 2 auf 3) deutlich leichter fallen werden als Erhöhungen auf hohem Niveau (von 3 auf 4). Die Schlussfolgerung sollte sein, sich zunächst mit seinen Schwächen zu befassen.
3. Stehen Sie vor der Wahl zwischen zwei Leistungsindikatoren, die im Ist-Zustand gleich bewertet sind und deren Lücke zum Soll-Zustand ebenfalls gleich gross ist, empfehlen wir eine Entscheidung anhand der strategischen Bedeutung des jeweiligen Leistungsindikators zu treffen. Das «goldene Dreieck» aus Einkaufszielen/-strategien sowie dem strategischen und operativen Einkaufsprozess sollte Vorrang haben vor allen anderen Leistungsindikatoren. Dies leuchtet meist ein, wenn man sich vor Augen führt, welchen Nutzen z. B. die ausgefeilteste Methodenentwicklung hat, wenn gleichzeitig die Einkaufsziele/-strategien nicht mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen.

Als Ergebnis können Sie mit diesen Entscheidungshilfen in relativ kurzer Zeit die geeignetsten Massnahmen zur Verbesserung Ihrer Einkaufsabteilung herausfiltern (siehe Abb. 5). Konkrete Massnahmen im Bereich der Einkaufsziele/-strategien (1) können zum Beispiel «Customer of choice»-Initiativen sein, bei denen daran gearbeitet wird, in einer definierten Anzahl von Lieferanten als A-Kunde gelistet zu sein. Im Bereich des strategischen Einkaufsprozesses (2) ist die zyklische Durchführung von Marktanalysen im Einkauf ein möglicher Lückenschliesser, während beim Einkaufscontrolling (3) die Messung und Dokumentation von Einkaufserfolgen, zum Beispiel Kosteneinsparungen und -vermeidungen, ein Verbesserungsansatz sind.

Schritt 4: Die Umsetzung der priorisierten Massnahmen

Selbst die besten Massnahmen bringen allerdings keinen Fortschritt, wenn sie nicht angewendet und umgesetzt werden. Setzen Sie daher klare Prioritäten, Zeiträume und Verantwortlichkeiten pro beschlossener Massnahme, um spürbar voranzukommen.

Treffen Sie diesbezüglich auch eine Entscheidung, ob Sie die Massnahme mittels des bereits vorhandenen Know-hows aufbauen oder ob Sie sich externe Expertisen einholen, um die Massnahmen umzusetzen. Zuletzt gilt es, die umgesetzten Massnahmen regelmässig zu überprüfen und Ihr firmenspezifisches Netzdiagramm weiterzuentwickeln. ‹‹



Porträt



Dr. Bernhard Höveler
Berater

Dr. Bernhard Höveler ist geschäftsführender Gesellschafter der Höveler Holzmann Consulting GmbH, Düsseldorf.



Antoni Aguado
Berater

Antoni Aguado arbeitet als Consultant für die Höveler Holzmann Consulting GmbH, Düsseldorf.

Die Höveler Holzmann Consulting GmbH ist eine auf das Einkaufsmanagement spezialisierte Unternehmensberatung, die Unternehmen beim Identifizieren und Realisieren von Einsparpotenzialen im Einkauf und beim Implementieren eines professionellen Einkaufsmanagements unterstützt.



Kontakt

bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com
antoni.aguado@hoeveler-holzmann.com
www.hoeveler-holzmann.com