



# Das E-3 Magazin

VORABDRUCK ZU AUSGABE 2014-05

---

**entero AG führt Benchmarking im Industriesektor durch**

## **Einkaufscontrolling beginnt sich zu professionalisieren**

**Unternehmen betrachten den Einkauf immer stärker als Wettbewerbsfaktor und beginnen, das Controlling in diesem Bereich zu professionalisieren. Dies ist das Ergebnis eines Benchmarkings, das die Business- und IT-Beratung entero bei über 100 Unternehmen in Deutschland durchgeführt hat. E-3 sprach dazu mit dem Vorstandsmitglied Henning Heesch und dem Einkaufsexperten Hajo Werner von entero.**

**E-3: Nach welchen Kriterien wurden die befragten Unternehmen ausgewählt?**

**Henning Heesch:** Das Benchmarking ist Teil einer jährlichen Studienreihe von entero zum Thema Einkauf und Einkaufscontrolling. Diesmal haben wir uns primär auf den Industriesektor konzentriert, aber auch einige Unternehmen aus Handel und Dienstleistung hinzugenommen. Da in den Unternehmen ein signifikantes Einkaufsvolumen vorhanden sein sollte, lag die Mindest-Umsatzgröße bei 10 Millionen Euro. Insgesamt haben mehr als 100 Experten aus Einkauf, Einkaufscontrolling und IT verschiedener Branchen an dem aktuellen Benchmarking teilgenommen.



Dabei zeigte sich, dass der Einkauf in den Branchen Automobil, Elektrotechnik und Bauindustrie eine sehr große Rolle spielt.

Ein Grund dürfte sein, dass diese Unternehmen eine relativ niedrige Wert-

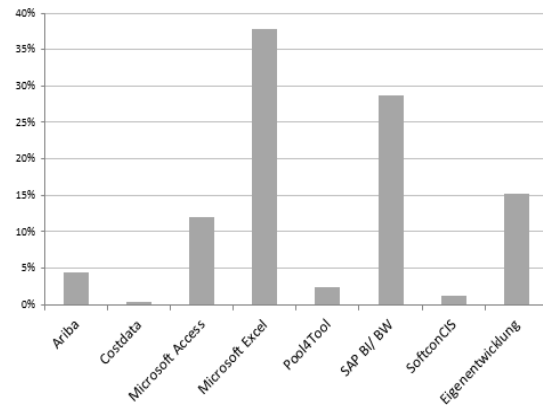
schöpfungstiefe haben, also viele Bestandteile, die für das Endprodukt entscheidend sind, einkaufen müssen. Aber auch in den anderen Industriezweigen wird die Beschaffung als immer wichtiger für den Unternehmenserfolg angesehen.

### **E-3: Wie verbreitet sind SAP-Anwendungen zur Unterstützung von Einkauf und Einkaufscontrolling bei den befragten Unternehmen?**

**Hajo Werner:** Bei den operativen Einkaufsprozessen – also Procure-to-Pay – ist SAP ganz klar die Nummer 1. Die Umfrage zeigt: Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger werden Lösungen wie SAP Materials Management (MM), Supplier Lifecycle Management (SLC) und Supplier Relationship Management (SRM) eingesetzt.

Anders sieht es im Einkaufscontrolling aus: Hier nutzen die meisten Controller noch Microsoft Excel, weil sie die Daten damit flexibel sammeln, eintragen und auswerten können. Auf Platz 2 rangiert SAP Business Warehouse (BW). Dieser Lösung kommt in Zukunft sicher eine wachsende Rolle zu, da in vielen Unternehmen mit der stärkeren Bedeutung des Einkaufs auch eine Professionalisierung des Einkaufscontrollings gefordert wird. Die Controller sollen ihre Zeit künftig nicht mehr auf das manuelle Datensammeln verwenden, sondern Schwachstellen im Einkauf identifizieren und die Einkäufer beraten,

wie die Prozesse verbessert werden können. Für diese Aufgaben stellt SAP BW automatisierte Abläufe zur Verfügung.



### **E-3: Welche Vorteile bietet SAP BW gegenüber anderen Lösungen und Eigenentwicklungen?**

**Henning Heesch:** SAP BW nimmt prinzipiell eine Mittelstellung ein zwischen Eigenentwicklungen und ausgewiesenen Einkaufscontrolling-Lösungen. Denn es handelt sich um einen Standard, der aber um Key Performance Indicators (KPI) speziell für das Einkaufscontrolling erweitert werden muss. Wie unsere Erfahrungen aus zahlreichen Kundenprojekten zeigen, spielt bei der Lösungsauswahl die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle. Prinzipiell sollte jedes Unternehmen eigene Einkaufs-KPIs definieren, die verwendet werden, um die jeweiligen Beschaffungsstrategien und -prozesse zu steuern. Die Vorgaben reichen von möglichst billigen Einkäufen bis hin zu Liefertreue, langfristigen Lieferantenbeziehungen und gleichbleibender Qualität. Hinzu kommt, dass in den einzelnen

Industrien und Unternehmen bestimmte Leistungskennzahlen, zum Beispiel zu Kosteneinsparungen, recht unterschiedlich gewonnen werden.

Da bietet es sich für größere Unternehmen an, auf dem Standard-BW von SAP aufzubauen. Das lässt ihnen erstens die Freiheit, individuelle KPIs zu errechnen. Zweitens haben die meisten von ihnen schon SAP und SAP BW im Hause und müssen also keine zusätzlichen Lizenzgebühren bezahlen. Sie besitzen damit auch das Know-how, um die Lösung selbst warten und weiterentwickeln und die Anwender unterstützen zu können. Komplette Eigenentwicklungen und Standardlösungen lohnen sich daher in diesem Fall nicht. Für kleinere Unternehmen hingegen empfehlen sich eher standardisierte Anwendungen. Sie müssen dann zwar in Kauf nehmen, dass die vordefinierten KPIs eventuell nicht vollständig zu der eigenen Einkaufsstrategie oder den Prozessen passen, sind aber preislich besser bedient, als wenn sie, wie bei SAP BW erforderlich, noch Eigenentwicklungen vornehmen müssen.

### **E-3: Welche KPIs sind für die befragten Unternehmen vor allem wichtig?**

**Hajo Werner:** Während auf Platz 1 ganz klar die Liefertreue rangiert, folgen weitere Leistungskennzahlen, die sich um die allgemeine Qualität und Performance der Lieferanten drehen. Ein weiterer Fokus liegt auf KPIs, die die Preisentwicklung

relevanter Materialien oder prozentuale Einsparungen vom gesamten Einkaufsvolumen messen. Mit diesen KPIs wollen die Unternehmen also vor allem Kostenpotenziale heben.

Insgesamt mussten wir feststellen, dass sich die Unternehmen zwar über ihre Einkaufsstrategie Gedanken machen und auch KPIs festlegen. Jedoch sind viele dieser Kennzahlen nur bedingt geeignet, die Strategien abzudecken. Wenn ich zum Beispiel Lieferanten an mich binden und daher über Rahmenkontrakte arbeiten will, brauche ich geeignete Leistungskennzahlen um zu prüfen, ob das in der Praxis auch richtig funktioniert. Die Unternehmen sollten unserer Erfahrung nach mehr darauf achten, KPIs zu definieren, aus denen Maßnahmen zur Optimierung ihrer Einkaufsstrategie generiert werden können.



Der herkömmliche operative Einkäufer, dem es vor allem darum geht, Preise zu optimieren, sollte ergänzt werden durch einen strategischen Einkäufer und

professionellen Controller, der sich auf ein strategisches Einkaufs- und Lieferantenmanagement mit passenden Kennzahlen versteht. Bei vielen Unternehmen ist diese Struktur bereits umgesetzt.

### **E-3: Welche Vorteile bietet ein fundiertes Einkaufscontrolling?**

**Henning Heesch:** Es schafft zum einen die Voraussetzung, um die Einkaufsprozesse effizienter zu gestalten. So kann ein Unternehmen etwa überprüfen, ob seine E-Procurement-Lösung den Anforderungen der Kunden entspricht, wie viele Prozesskosten dadurch gespart und welche Warengruppen darüber abgewickelt werden. Ein weiteres Beispiel ist das Maverick Buying, also unkoordinierte Einkäufe durch die Fachabteilungen. Wenn das Einkaufscontrolling diese aufdeckt und unterbindet, gibt es erhebliche Einsparmöglichkeiten. Denn künftig werden die Güter von Experten beschafft, die streng auf Qualität und Preis achten, nicht von den Fachabteilungen, die einen Lieferanten vielleicht bevorzugen, weil sie ihn gut kennen.

Ebenso lassen sich Qualitätsverbesserungen erzielen. Wenn ich zum Beispiel weiß, welche Zulieferer die höchste Einkaufsqualität liefern, kann ich mein Lieferantenmanagement optimieren. Unterstützen lässt sich auch die Einkaufsorganisation, etwa bei der Einführung von Lead-Buyer-Konzepten,

wenn ich wissen muss, bei welchen Lieferanten kauft mein Unternehmen welche Warengruppen ein, um optimale Rahmenverträge auszuhandeln.

Schließlich kann das Einkaufscontrolling auch Strategien wie Global oder Local Sourcing untermauern und das Einsparpotenzial ausloten, wenn ich bestimmte Warengruppen aus Low Cost-Countries beziehe. Auch lassen sich übergreifende Themen verfolgen, wie die Optimierung des Working Capitals durch vom Einkauf beeinflussbare Faktoren, etwa die Vereinbarung höherer Zahlungsziele mit den Lieferanten.

### **E-3: Was sollten Unternehmen bei der Einführung eines Einkaufscontrollings beachten?**

**Hajo Werner:** Sie sollten zunächst maximal vier bis fünf strategische Themen auswählen, in denen sie ihren Einkauf in den nächsten Jahren voranbringen wollen, und diese in geeigneten Strategien und KPIs abbilden. Damit einhergehen muss aber unbedingt ein entsprechendes Initiativen-Tracking. Das heißt es müssen wirksame Maßnahmen aufgesetzt werden, um die erkannten Schwachstellen konsequent anzugehen und zu beseitigen.

**Henning Heesch:** Richtig! Wir sehen bei unseren Kunden, dass nur die Projekte nachhaltig zum Erfolg führen, die immer wieder Initiativen auf den Weg bringen, um die Messwerte permanent zu verbessern.

Einkaufscontrolling muss als Zyklus verstanden werden, nicht als einmalige Aktion.

**E-3: Herr Heesch, Herr Werner, wir danken Ihnen für das Gespräch!**

### **Die Top 5 der Benchmark-Ergebnisse**

1. Die Stammdatenqualität schätzen fast 60% der Unternehmen als verbesserungswürdig ein.
2. Eine Einkaufsorganisation mit zentralen Elementen wirkt sich positiv auf die Qualität der Stammdaten aus.
3. Rahmenverträge und Abrufkontrakte sind weiterhin die wichtigsten Einkaufsstrategien. Die Bedeutung des Einkaufs nach Warengruppen wächst.
4. Bei den ERP-Systemen ist der Markt in etwa gedrittelt. Neben dem eindeutigen Marktführer SAP werden rund 60 „kleinere“ Systeme und zahlreiche Eigenentwicklungen (meist auf Microsoft-Basis) eingesetzt.
5. Einkaufscontrolling-Systeme (EKS) sind weit verbreitet im Einsatz. Während zwei Drittel der befragten Unternehmen auf Eigenentwicklungen setzen (oft auf Basis von Excel), setzt ein Drittel BI-Lösungen ein, vorzugsweise SAP.

**LINK: [www.entero.de/Studie-Einkaufscontrolling](http://www.entero.de/Studie-Einkaufscontrolling)**