

BESCHAFFUNGSCONTROLLING – 25 LEITSÄTZE ZUR KOSTENSENKUNG IN DER BESCHAFFUNG

Die Corona-Pandemie hat unsere Gesellschaft, Wirtschaft, Unternehmen und uns alle gewaltig verändert. Dies gilt für die Unternehmen, aber auch für die Beschaffung. Lieferketten sind zusammengebrochen, Versorgungsengpässe und Versorgungslücken wurden evident, und in einigen Feldern sind die Beschaffungspreise deutlich überproportional gestiegen. Oft wurde die Beschaffung zum Engpass in der Wertschöpfungskette.

• Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Ziele der Beschaffung

Die Ziele der Beschaffung sind heute vielschichtig. Folgende Ziele werden unter anderem verfolgt:

- Wertbeitrag zum Unternehmensergebnis liefern und sichern
- Gestalten der Wertschöpfungskette
- Gestalten der Einflussfaktoren der Beschaffung für den Renditebeitrag
- Sichern der Versorgungssicherheit
- aktives zukunftsorientiertes Lieferantenmanagement

- Suchen und Schaffen neuer Beschaffungsquellen
- Optimieren der Zusammenarbeit der Beschaffung nach innen und aussen
- Performance-Messung und Performance-Management in den operativen und strategischen Beschaffungsprozessen
- Aufbau neuer digitaler Kompetenzen in der Beschaffung und bei den Mitarbeitern

Die Ansätze für den Renditebeitrag der Beschaffung

Die Hebel der Beschaffung zur Steigerung der Unternehmensrendite sind sowohl strategischer als auch operativer Dimension. Alle Elemente des ROI-Schemas können durch die Beschaffung beeinflusst werden. Wichtig ist dabei, nicht nur Einzelaktionen anzustoßen, sondern diese richtig und sinnvoll zu koordinieren. Die Abbildung 1 veranschaulicht den Einfluss der Be-

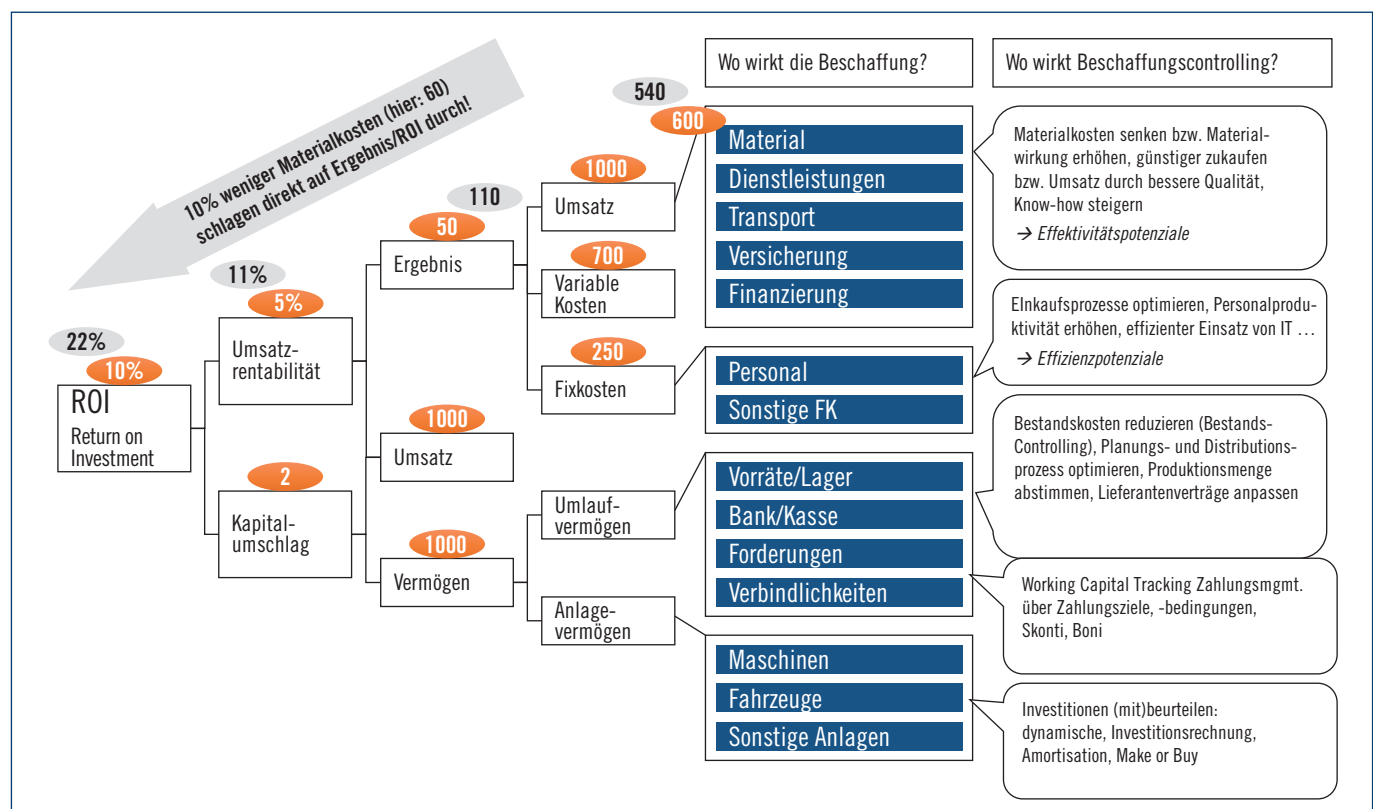


Abbildung 1: Einfluss der Beschaffung auf das Unternehmensergebnis

schaffung auf das Unternehmensergebnis.

Die Ansätze der Kostensenkung

Als Kostensenkung wird ein Managementprozess bezeichnet, bei dem die Kosten eines Unternehmens analysiert und gezielt beeinflusst werden. Dabei wird zwischen der strategischen Kostensenkung (mittel- bis langfristig) und der operativen Kostensenkung (kurzfristig) unterschieden.

Die operative Kostensenkung

Ist ein Kostensenkungsprojekt oder ein Kostensenkungsprogramm. Anlass für ein solches Kostensenkungsprojekt oder -programm ist oftmals eine Ertragskrise oder Liquiditätskrise des Unternehmens. Ziele sind hier oft, die Insolvenz des Unternehmens zu verhindern oder den Cashflow und das betriebliche Ergebnis zu verbessern, um zumindest einen minimalen Free Cashflow beziehungsweise einen minimalen Gewinn zu erwirtschaften, zum Beispiel auch zur Vorbereitung einer Finanzierung oder eines Unternehmensverkaufs.

Die strategische Kostensenkung

Ist ein kontinuierlicher Prozess. Sie basiert auf Lean-Management-Prinzipien beziehungsweise Kaizen und zielt auf die Vermeidung von Verschwendung. Nachhaltig, d.h. auf Dauer, kann man Kosten im Unternehmen mit dem Einsatz professioneller Ansätze senken. Dies gilt insbesondere dann, wenn nicht lediglich die Kosten gesenkt werden sollen, sondern wenn unter Beibehaltung der bisherigen Leistung und Qualität eine Kostensenkung erzielt werden soll. Anlass für die strategische Kostensenkung ist zum Beispiel der Erhalt oder die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Das Spannungsfeld zwischen Kosten und Versorgungssicherheit ist immer zu beachten. Bei Unternehmen, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) etabliert haben, stehen kontinuierliche Qualitätssteige-

rung und Kostensenkung im Vordergrund. Kostensenkung bedeutet dabei nicht lediglich die Kürzung vorhandener Budgets, sondern kann auch eine Investition beinhalten, durch die das Unternehmen Effizienzsteigerungen erzielt – zum Beispiel durch eine digitale Transformation.



Kostensenkungsmassnahmen lassen sich in vier Bereichen entwickeln

1. Allein durch das Schaffen von Transparenz sehen Sie, an bei welchen Produkteigenschaften, bei welchen Artikeln, an welchen Standorten bzw. bei welchen Lieferanten eine Kostensenkung möglich ist. Transparenz schaffen ist die erste wichtige Aufgabe, ohne diese Transparenz können schnell Fehlentscheidungen getroffen werden.
2. Grosse Kostenoptimierungen können Sie beim Material selbst bzw. bei der Dienstleistung selbst erzielen. Hier helfen Ihnen eine Wertanalyse und andere Hebel, die Anforderungen kostenoptimal zu definieren. Das Instrument des Value Stream Mapping hat Priorität.
3. Am Markt mit all seinen Möglichkeiten können Sie vielfältige Hebel zur kommerziellen Optimierung nutzen. Dazu zählen die Lieferantensuche,

die Lieferantenbewertung und die Lieferantenentwicklung.

4. Weitere Kostensenkungen können Sie bei den logistischen und einkäuferischen Prozessen erzielen, bis hin zur Optimierung des Supply-Chain-Managements. Damit werden die Themen der strategischen Gestaltung der Wertschöpfungskette angestoßen und verfolgt.

• PRAXISTIPP



Eine Kostenoptimierung und Kostensenkung im Unternehmen erreichen Sie durch eine mehrdimensionale Kostenanalyse als Grundlage für eine Entwicklung von Kostensenkungsmassnahmen.

• PRAXISTIPP



Das Entscheidende in einem Kostensenkungsprojekt ist die konsequente Umsetzung der Massnahmen.

Nachhaltig, d.h. dauerhaft, optimieren und senken Sie die Kosten mit einem Monitoring bzw. Massnahmen-Controlling. Ohne ein zeitnahes und zukunftsorientiertes Monitoring können die Ziele nicht erreicht werden.

Die 25 Leitsätze der Kostensenkung in der Beschaffung

Empirische Studien haben gezeigt, dass die Kostensenkung in der Beschaffung nach bestimmten Regeln und Prinzipien erfolgen sollte. Diese werden in den 25 Leitsätzen zum Kostenmanagement in der Beschaffung dargelegt und behandelt. Dadurch erreichen Sie ein integriertes und zukunftsorientiertes Kostenmanagement in der Beschaffung.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

25 Leitsätze der Kostensenkung in der Beschaffung

- Leitsatz 1:** Ermitteln Sie den Renditebeitrag der Beschaffung und steuern Sie nach dem Wertbeitrag; nicht willkürlich Kosten senken, sondern mit System ganzheitlich das Thema bearbeiten. Fokussieren Sie sich auf die Einflussfaktoren zur Steigerung der Rendite.
- Leitsatz 2:** Zeigen Sie in einer Ergebnisrechnung die von der Beschaffung zu beeinflussenden Grössen, sodass Sie Stellhebel erkennen können. Diese Stellhebel wirken auf die Umsatzrendite und den Kapitalumschlag.
- Leitsatz 3:** Messen Sie die Leistung der Beschaffung nach den Kriterien Liefersicherheit, Rentabilität, Liquidität und Produktivität, beachten Sie die Zusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren. Ermitteln Sie die Konsequenzen einer mangelnden Liefersicherheit.
- Leitsatz 4:** Definieren Sie kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzungen der Kostensenkung; kurzfristig Break-even senken, langfristig Kostenstruktur verändern. Hinterlegen Sie die Zielsetzungen mit den relevanten Massnahmenplänen.
- Leitsatz 5:** Klassifizieren Sie die Einsparpotenziale nach Cost Reduction, Cost Benefit und Financial Savings, beachten Sie die Differenzierung zwischen Kosten, Wertbeitrag und finanzieller Grössen der Liquidität und des Cashflows.
- Leitsatz 6:** Definieren Sie sich konkrete Ziele und klären Sie die organisatorischen Voraussetzungen, passen Sie Ihre Organisation an und trennen zwischen strategischer und operativer Beschaffung – benennen Sie Verantwortliche.
- Leitsatz 7:** Erstellen Sie einen klaren Ablaufplan zur Umsetzung der Kostensenkungsmassnahmen. Verfolgen Sie die Umsetzung, nutzen Sie die OKR-Methode und ein darauf abgestimmtes Projektmanagementsystem.
- Leitsatz 8:** Orientieren Sie sich im Ablauf nach dem 5-Phasen-Modell «Ausgaben senken und Einsparungen realisieren», achten Sie dabei auf die Kosten- und die Liquiditätseffekte. Beachten Sie den Zusammenhang von Kosten und Liquidität.
- Leitsatz 9:** Setzen Sie Ihre Prioritäten nach einem Materialgruppen-/Lieferantenportfolio und entwickeln Sie daraus jeweils spezifische Beschaffungsstrategien. Priorisieren Sie A-Materialien und A-Lieferanten.
- Leitsatz 10:** Legen Sie die Form Ihres Beschaffungsprozesses in Abhängigkeit der Portfolio-Position fest, differenzieren Sie nach strategischen und operativen Prozessen. A-Materialien bei A-Lieferanten und C-Materialien **bei** – Lieferanten haben andere Beschaffungsprozesse!
- Leitsatz 11:** Schaffen Sie ein Stufenmodell zur systematischen Entwicklung Ihres Lieferantenmanagements mit den Bausteinen: Lieferantenauswahl, Lieferantenbewertung und Lieferantenentwicklung. Priorisieren Sie die Kriterien der Lieferantenbewertung in Abhängigkeit der Beschaffungsziele.
- Leitsatz 12:** Analysieren Sie in einer Prozesskettenanalyse die Potenziale im SCM und vermeiden Sie Schnittstellen und Medienbrüche; fokussieren Sie sich auf die komplette Wertschöpfungskette.
- Leitsatz 13:** Beachten Sie die Total Cost of Ownership und die Life Cycle Costs im SCM – so handeln Sie langfristig. Zeigen Sie mit TCO die Kosten auf, die vom Lieferanten verursacht wurden.
- Leitsatz 14:** Ermitteln Sie in einer Prozessanalyse die Abläufe der Beschaffungsprozesse und erstellen die Prozesslandkarte der Beschaffung, zeigen Sie die Vernetzung der Beschaffungsprozesse.
- Leitsatz 15:** Messen Sie die Prozesse nach Zeiten, Qualitäten und Kosten und differenzieren Sie nach Kernprozessen, Supportprozessen und Managementprozessen; messen Sie Effizienz und Effektivität der Beschaffungsprozesse und zeigen Sie die Verknüpfung durch Service Level Agreements auf.
- Leitsatz 16:** Ermitteln Sie in einem Prozess-Assessment den Reifegrad der Prozesse und definieren Sie Reifegrad Ziele und Ziel Reifegrad Wert.
- Leitsatz 17:** Definieren Sie Zielwerte der Prozesse abgeleitet aus dem Reifegrad der Prozesse und hinterlegen Sie diese mit Aktionen, achten Sie darauf, dass alle Prozesse in einer relativ vergleichbaren Position sich befinden.
- Leitsatz 18:** Steuern Sie mit dem Target Costing die Zielwerte der Einzel- und Gemeinkosten zukunfts- und marktgerecht; verknüpfen Sie das Target Costing mit dem Target Pricing und dem Target Profit.
- Leitsatz 19:** Fokussieren Sie sich durch ein Benchmarking auf Best-Practice-Zielwerte und schreiben nicht Vergangenheitswerte fort, nutzen Sie die Werte Best Practice.
- Leitsatz 20:** Überprüfen Sie die Aufgaben und Abläufe in der Beschaffung und beseitigen Sie die vorhandenen Erbhöfe, schaffen Sie ein Lean Procurement – schaffen Sie eine agile Organisation.
- Leitsatz 21:** Beachten Sie die typischen Schwachstellen im Kostenmanagement nicht wie die Rasenmähermethode, sondern gehen Sie individuell und zukunftsgerichtet vor – nutzen Sie die Methodik der GWA – Gemeinkostenwertanalyse.
- Leitsatz 22:** Steuern Sie mit der Balanced Scorecard integriert und vernetzen Sie Ziele, Kennzahlen und Massnahmen. Beachten Sie die verschiedenen Perspektiven, achten Sie auf Ursache-Wirkungs-Ketten.
- Leitsatz 23:** Schaffen Sie sich Cockpit Charts zur permanenten Messung der Performance, achten Sie auf Echtzeitdaten im Cockpit und konzentrieren Sie sich dabei auf die relevanten Key Performance Indicators, steuern Sie möglichst in Echtzeit (RTL Real Time Leadership).
- Leitsatz 24:** Etablieren Sie eine Lern- und Veränderungskultur auf allen Ebenen und sorgen Sie für Dynamik und Agilität – stellen Sie die Strukturen immer wieder auf den Prüfstand!
- Leitsatz 25:** Seien Sie neugierig und offen für Veränderungen, beziehen Sie Kunden, Lieferanten und die komplette Supply-Chain mit ein; pflegen Sie eine offene Kommunikationskultur nach innen und aussen.

((fehlt hier Text?))