

Einkaufscontrolling: Kollege Roboter

Einkaufs- und Finanzchefs brauchen saubere Kennzahlen und Analysen zur Steuerung und Planung. Modernes Einkaufscontrolling funktioniert aber nur dann, wenn die Datenflut gebündelt und richtig genutzt wird. Software-Roboter als intelligente Assistenten sind dabei längst keine Zukunftsmusik mehr.

Controlling ist zu einer Schlüsseldisziplin im modernen Einkaufsmanagement geworden. Denn die Erkenntnis, dass der Einkauf wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist, hat sich mittlerweile in den meisten Unternehmen durchgesetzt. In der Vergangenheit wurde seine Leistung noch auf Einsparungen reduziert. Heute rückt der Wertbeitrag der Einkaufsleistungen in den Fokus. Das heißt, wer den Erfolg des Einkaufs messbar machen will, muss auch die Effizienz der Beschaffungsorganisation und den Beitrag zu qualitativen Zielen, wie zum Beispiel Nachhaltigkeit und Risikovermeidung, erfassen.

Einkaufscontrolling im Wandel. Kaum ein Großunternehmen verzichtet heute auf das Einkaufscontrolling, das in der Regel eine Stabsfunktion der Beschaffung ist. Mit dem klassischen Einkaufsberichtswesen, das aus den Zahlen der Finanzbuchhaltung gespeist wird, hat das nichts mehr zu tun. Modernes Einkaufscontrolling ist ein Weg zur Steuerung des wertorientierten Einkaufs und somit eine Strategie zur Zielerreichung: Planen, Steuern, Kont-

rollieren. Anders als das Berichtswesen ist es nicht rückwärts gerichtet, sondern es setzt vorausschauend am Beginn der Material- und Produktionsketten an, indem es die vorgegebenen

Voraussetzung für das Messen des Wert- beitrags sind trans- parente Daten in allen Einkaufsfunktionen.

Planwerte wie Kosten oder Ziele mit den erreichten Ist-Werten vergleicht und wie ein Thermostat entsprechende Abweichungen nach den Zielvorgaben reguliert.

Modernes Einkaufscontrolling hat noch eine zweite Dimension gewonnen. Standen in den Anfängen eher innerbetriebliche Prozesse und Produktionsabläufe im Vordergrund, erweiterte sich mit der Zeit der Wahrnehmungshorizont. Der Blick richtete sich über den Tellerrand der Abteilung und des Unternehmens hinaus auf die

Lieferanten. Man verglich die Einkaufspreise der eigenen Firma für bestimmte Produkte mit den Einkaufspreisen der Lieferanten. Bezahlt der Zulieferer etwa für bestimmte Materialien oder Dienstleistungen mehr als die eigene Firma, konnte man davon ausgehen, dass er sein Kostenmanagement nicht beherrscht.

Ein derart optimiertes Controlling eröffnet neue Möglichkeiten in der Zusammenarbeit mit Zulieferern. Denn echtes Kosten sparen beginnt bereits bei der Wahl des richtigen Zulieferers. Der Einkauf möchte wissen, wie es um dessen Fähigkeiten steht, Abläufe und Prozesse strategisch zu planen, die eigenen Produkte weiterzuentwickeln und neue, innovative Ideen in den Betriebsabläufen aufzunehmen.

Transparenz durch einheitliche Datenbasis. Voraussetzung für die Effizienzdarstellung des Einkaufs, die Messbarkeit seines Wertbeitrags, das Aufzeigen von Bündelungspotenzialen, die Steuerung der Abteilung und damit auch die Basis für das Reporting ist die Transparenz in allen Einkaufsfunktionen. Das betrifft Beschaffungsvolumina, Bedarfsträger, Beschaffungsprozess- »

Semantisches Datenmanagement

Ziel ist es, den Einkaufsleiter/CPO sowie die Finanzbereiche und Controller mit sauberen, harmonisierten und klassifizierten Daten und Fakten zu versorgen,

- › damit ihre Einkaufskennzahlen und Big-Data-Analysen fehlerfrei und belastbar werden,
- › sich aus ihnen über intelligente Analysen Savings- und Effizienz-Potenziale ableiten lassen, und
- › aus den Potenzialen Maßnahmen und Aktivitäten definiert werden,
- › die eine integrierte Planung, Steuerung und Messung von Einkaufserfolgen unterstützen.

Quelle: Orpheus

se, Lieferanten, Beschaffungsmärkte, aber auch Beschaffungsprojekte sowie Mitarbeiter und deren Qualifikation. Es braucht eine einheitliche Datenbasis mit einer automatischen Datenübernahme aus dem ERP-System, einem externen Zugang für Berechtigte, langfristiger Datenverfügbarkeit, Standardberichten und bedarfsorientierten Spezialauswertungen sowie einem Reporting Tool, das allen Einkaufsmitarbeitern an sämtlichen Standorten des Unternehmens zur Verfügung steht.

Zwar bevorzugen viele Controller heute noch Excel-Tabellen, weil sie die Daten damit flexibel sammeln, eintragen und auswerten können. Doch wird in immer mehr Unternehmen der Ruf nach einem systematischen Einkaufscontrolling laut, um der wachsenden Rolle des Einkaufs gerecht zu werden. Das heißt: Statt Zeit auf das händische Datensammeln zu verwenden, soll das Controlling gezielt Schwachstellen in der Beschaffung aufdecken und die Einkäufer beraten, wie die Prozesse verbessert werden können. Das bestätigt auch die gemeinsam vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) und der IT-Beratung entero AG zum Jahresbeginn erhobene dritte Auflage der Umfrage „Einkaufscontrolling in Deutschland – Strategien, Systeme und Organisationsformen“ (Download unter www.entero.de/studie-2017).

Effizienz durch Automatisierung. So bemängelt zum Beispiel jeder dritte befragte Einkaufsleiter die Stammdatenqualität im eigenen Unternehmen, wo-

bei die Qualität im Falle einer zentral organisierten Stammdatenpflege steigt. Insgesamt zeigt die Studie aber vor allem, dass wertvolles Potenzial noch ungenutzt bleibt, um die Qualität und Konsistenz von Daten zu verbessern und so die Performance von Einkauf und Einkaufscontrolling zu steigern. „Effiziente Controlling-Systeme zeichnen sich durch einen hohen Grad an Automatisierung aus“, sagt Studienleiter Hajo Werner.

Wertvolles Potenzial, um die Qualität und Konsistenz von Daten zu verbessern, bleibt ungenutzt.

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen setzt auf gesonderte Lösungen für das Einkaufscontrolling. Über 30 Prozent von ihnen nutzen eine Excel-basierte Anwendung und 14 Prozent eine sonstige Eigenentwicklung. Business-Warehouse(BW)-Lösungen von SAP sind die führende Herstellersoftware im Einkaufscontrolling (im Gegensatz zum klassischen Unternehmenscontrolling) und auch keine andere Standardlösung weist eine ähnlich hohe Marktdurchdringung auf. „Da in den meisten größeren Unternehmen in Deutschland SAP ohnehin im Einsatz ist, bietet es sich an, dass sie ihr Einkaufscontrolling auf dem

SAP BW-Standard aufbauen. Das lässt ihnen erstens die Freiheit, eigene Leistungskennzahlen zu errechnen, und spart zweitens zusätzliche Lizenzgebühren“, so Hajo Werner. Diese Unternehmen verfügen außerdem bereits über das erforderliche Know-how, um das BW selbst warten und weiterentwickeln und die Fachanwender unterstützen zu können.

Mittelgroße und kleinere Unternehmen hingegen sind mit Standardlösungen für das Einkaufscontrolling wie beispielsweise von Orpheus, Softconcis oder Cost Data besser bedient. Sie müssen dann zwar unter Umständen mit vordefinierten Kennzahlen arbeiten, die die eigene Einkaufsstrategie oder die Prozesse nicht komplett abdecken. Andererseits sind fertige Werkzeuge für sie preisgünstiger, als wenn sie eigene Kennzahlen entwickeln müssten. Entscheidend ist letztlich, dass Einkaufscontrolling und Einkaufsreporting sauber in die Systemlandschaft des Unternehmens integriert sind, so ein Fazit der Studie.

Digitalisierung schafft neue Qualität.

Hier setzt auch die Digitalisierung im Einkauf an. Denn reduziert man das Thema Einkauf 4.0 einmal auf seinen Kern, dann geht es vor allem um Daten. Daten werden zum neuen Rohstoff in der Beschaffung. Im Kern geht es darum, die aus der Vielzahl der genutzten Systeme (ERP, elektronische Kataloge, E-Procurement, Contract Management, SRM usw.) anfallenden Daten so aufzubereiten, dass Einkaufs- und Finanzchefs mit sauberen und harmonisierten Kennzahlen und Analysen versorgt werden, aus denen sich Potenziale für Einkaufsmaßnahmen und -planungen ableiten lassen. Dafür gibt es inzwischen automatisierte Programme, die auf Methoden der Künstlichen Intelligenz basieren.

Der Begriff Künstliche Intelligenz (KI) sorgt derzeit ja für jede Menge kontroverse Diskussionen. Schlägt man nach bei Wikipedia, so beschreibt KI den Versuch, eine menschenähnliche Intelligenz nachzubilden, das heißt, einen Computer so zu program-