

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

mit Unternehmensbudgets verhält es sich wie mit Zeitplänen – sie werden für die Zukunft gemacht, um sie dann an die aktuellen Bedingungen anzupassen. So sehen das aber die meisten Budgethalter nicht. Budget ist Budget, denken die sich, und aktualisieren z.B. die Preise nicht von Jahr zu Jahr, oder reizen das Budget bis an die Obergrenze aus. Der Einkauf, der mit seinen Kostenoptimierungsmaßnahmen Einfluss auf die Budgets nimmt, ist von diesem Verhalten unmittelbar betroffen. Wenn Sie wissen wollen, wie Sie als Einkäufer die Budgethalter für sich gewinnen können, so lesen Sie unseren Beitrag „Sprechen Sie Budget?“.

Wollen Sie nicht auch genau wissen, mit wem Sie Geschäfte machen? Kann sein, dass Sie seit Jahren mit ein- und demselben Lieferanten vertrauensvoll zusammen arbeiten und mit dem Sales Manager des Unternehmens viele angenehme Stunden auf dem Golfplatz verbringen. Aber: Wagen Sie ruhig mal wieder den faktischen Blick hinter die Kulissen und prüfen Sie, ob der Lieferant so liefert, wie Sie es wünschen: „10 Tipps zur professionellen Lieferantenbewertung“.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu unserem Newsletter freuen wir uns sehr.

Mit freundlichen Grüßen



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats:
Sprechen Sie Budget? 2

Praxis-Tipp:
10 Tipps zur professionellen
Lieferantenbewertung 5

Impressum 8

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8
50670 Köln
Telefon: +49 (0)221/554 05- 399

Artikel des Monats: Sprechen Sie Budget?

Als professioneller Einkäufer sind Sie stets bemüht viel Wert für einen günstigen Preis einzukaufen. Haben Sie sich schon mal gefragt, warum Ihre internen Kunden, die Budgethalter, Ihnen dabei nicht immer bereitwillig zur Seite stehen? Es würde nicht Wunder nehmen, denn viele Einkäufer stellen sich diese Frage. Die Problematik hat ihre Wurzel im Begriff Budget und in seinen vielfältigen Funktionsweisen. Die Benutzung des Wortes Budget ist so alltäglich, dass seine tatsächlichen Funktionen selten hinterfragt werden. Genau dies wäre aber wichtig. Denn das Verständnis vom Budget beeinflusst unsere Erwartungen und unser Verhalten auf vielerlei Weisen. Der vorliegende Artikel sensibilisiert Sie für die Fallstricke des Themenbe-

reichs und zeigt, wie Sie klug damit umgehen können.

Da gibt es zunächst den „Ankereffekt“ des Budgets. Das Konzept des Ankereffektes stammt aus der psychologischen Forschung und bezieht sich auf Schätzungen unter Unsicherheit.

Das Konzept beschreibt die Anpassung des numerischen Urteils an einen vorgegebenen Vergleichswert. Der vorgegebene Vergleichswert, so die Forscher, wirkt wie ein Anker auf die endgültige Schätzung und determiniert ihren Spielraum.

Ähnlich verhält es sich bei der Bewertung von Budgets in Unternehmen. Ziehen wir ein Beispiel zur Verdeutlichung heran. Budgethalter

Müller plant im nächsten Jahr eine neue Druckmaschine zu erwerben und fragt bei einem Lieferanten einen Preis an, um diesen in sein Budget für das nächste Jahr einzustellen. Da dieser Preis hypothetischer Natur ist, hat Budgethalter Müller zunächst keinen Anreiz lange darüber zu verhandeln. Wenn es im darauf folgenden Jahr zur Verhandlung des Druckmaschinenpreises kommt, greift der „Budget Ankereffekt“. Der Lieferant bleibt bei seiner ersten (vielleicht zu hohen) Nennung und wird nur einen geringen Preisnachlass gewähren. An seine Verhandlungsgrenze kommt der Lieferant erst gar nicht. Denn Budgethalter Müller und der Einkauf des Unternehmens werden mit dem endgültig ausgehandelten Preis zufrieden sein, solange die-

Sprechen Sie Budget?

ser leicht unter dem avisierten Budgetpreis liegt. Es wird nicht hinterfragt, ob der Budgetpreis zu hoch angesetzt war und Einsparungen dadurch verschenkt werden. Das ist unerfreulich und bringt Sie um einige Einsparpotentiale.

Ein weiteres Problem bei der Budgetierung ist die Vernachlässigung der Gesamtkosten. So wird häufig, zum Teil aufgrund der komplizierten Messbarkeit, nur der Einkaufspreis als Bewertungsgröße in das Budget aufgenommen. Kriterien wie Verfügbarkeit, Qualität oder zusätzlicher Verwaltungsaufwand für den Bestellprozess sind aber wichtige Kostenfaktoren, die nach Möglichkeit auch in die Berechnung des Budgets eingehen sollten. Wenn Lieferanten wissen, dass Ihre Ware nur nach dem Preis

beurteilt wird, können sie dies durch Lieferung schlechterer Qualität bei konstantem Preis ausnutzen. Ein solches Verhalten würde in einem starren, auf den Einkaufspreis bezogenen Budget nicht negativ auffallen.

Darüber hinaus kann das Budgetmanagement Fehlanreize für das Einkaufsverhalten der Budgethalter geben. Wenn Sie merken, dass Ihre Einsparungen mit Budgetkürzungen quittiert werden, oder Teile Ihres Budgets anderen Unternehmensbereichen zugeschrieben werden, so sinkt folglich Ihr Anreiz sparsam einzukaufen. Sie werden reagieren, indem Sie zukünftig entweder das gesamte Budget „um jeden Preis“ aufbrauchen oder den Einkauf umfangreichen Zubehörs und zusätzlicher Services

möglichen Preissenkungen vorziehen. Verständlich, aber ineffizient. Verräterische Anzeichen solch unnötiger Einkäufe sind hohe und eilige Ausgaben zum Jahresende, genannt „Dezemberfieber“. Die Ausgabenmanie am Jahresende kann so weit führen, dass Lieferanten gebeten werden, einen Teil des Budgets Ihrer Klienten „zu verwalten“. Durch solch groben Missbrauch macht sich der Budgethalter erpressbar und riskiert seinen Arbeitsplatz. Viele dieser Probleme sind struktureller Natur und lassen sich deshalb nur schwer grundsätzlich beheben. Aber Sie können Ihren Umgang damit folgendermaßen optimieren:

1. Arbeiten Sie eng mit dem Finanz-/ Controllingbereich zusammen. Machen Sie sich

Sprechen Sie Budget?

klar, dass Budgetierung nicht nur in den Aufgabenbereich des Finanz-/ Controllingbereichs fällt. Der „schwarze Peter“ der Budgetkürzung sollte nicht nur diesem Fachbereich zugeschoben werden. Der Einkauf muss sich bewusst sein, dass er durch seine Kostenoptimierungsbemühungen mit in der Verantwortung steht. Machen Sie Ihren internen Kunden im Zusammenspiel mit dem Finanz-/Controllingbereich deutlich, dass Budgets Planungshilfsmittel und nicht Verhandlungsziel oder gar Untergrenze für die Jahresausgaben der Budgethalter sind.

2. Um die benannten Probleme zu minimieren, benötigen Sie einen durchdachten Prozess

zur Erfassung der Budgetdaten, der systematisch die Angaben und Annahmen der Budgetierung hinterfragt.

3. Treffen Sie Entscheidungen auf der Basis der Gesamtkosten, aus der „Total Cost of Ownership Perspektive“. Diese Perspektive können Sie jedoch nur einnehmen, indem Sie Kriterien wie Verfügbarkeit oder Qualität der Lieferantenleistung in der Budgetierung berücksichtigen. Dabei gilt es Kriterien für die Messbarkeit der Leistung zu identifizieren.
4. Bieten Sie den Budgethaltern Anreize, ihre Budgets nicht voll auszuschöpfen, indem Sie

sie von möglichen Budgeteinsparungen profitieren lassen. Auf diese Weise können Sie ineffizientes Haushalten vermeiden.

Solange Sie sich der Problematik der unsachgemäßen Budgetierung nicht bewusst sind und die oben genannten Ratschläge nicht befolgen, wird es weiterhin Budgethalter im eigenen Unternehmen geben, die aufgrund fehlender Anreize und Kontrolle ungünstige Entscheidungen treffen, den Einkauf nicht einschalten, und damit Einsparpotentiale verschenken. Versuchen Sie sich geschickt davor zu schützen.



Praxis-Tipp: 10 Tipps zur professionellen Lieferantenbewertung

Die Bewertung von Lieferanten gehört zu den Kernaufgaben eines jeden Einkäufers. Umso überraschender ist es, dass die Lieferantenbewertung gerne im „Vorbeigehen“ oder gar nicht erledigt wird, weil, so wird argumentiert, die Lieferanten schon seit langem bekannt seien und Lieferanten bei schlechter Leistung sofort ausgetauscht würden. Der erfolgreiche Einkauf verfügt jedoch über ein professionelles Bewertungssystem. Wer das noch nicht hat, sollte es einrichten.

Tipp 1:

Legen Sie fest, für welche Materialgruppen/Lieferanten Sie eine Bewertung durchführen wollen

Die meisten Unternehmen arbeiten mit vielen

Materialgruppen und Lieferanten. Um das Unternehmen nicht mit einer unzumutbar hohen Anzahl von Bewertungsvorgängen „zu lähmen“, ist es ratsam, sich auf die wichtigen Materialgruppen und Lieferanten zu konzentrieren. Überlegen Sie sich genau, für welche Materialgruppen eine Lieferantenbewertung erforderlich ist. Legen Sie dann fest, welche Lieferanten zu bewerten sind. Die Höhe des Einkaufsvolumens oder die strategische Bedeutsamkeit von Materialgruppen/Lieferanten sind beispielsweise geeignete Filterkriterien, um die Materialgruppen/Lieferanten herauszukristallisieren, die für eine Bewertung in Frage kommen.

Tipp 2:

Entwickeln Sie ein mehrstufiges, präzises

Kriterienset

Jedem Einkäufer ist klar, dass die Bewertung eines Lieferanten nicht ausschließlich nach Kostengesichtspunkten erfolgen kann. Andere Kriterien wie Qualität, Versorgungssicherheit, Risiko und Innovationsfähigkeit spielen genauso wichtige Rollen. Doch was ist darunter zu verstehen? Präzisieren Sie die einzelnen Bewertungskriterien, indem Sie auf einer zweiten und gegebenenfalls sogar dritten Ebene geeignete Subkriterien bilden.

Tipp 3:

Legen Sie Bewertungsskalen fest

Die Präzisierung der Bewertungskriterien (wie Kosten, Qualität, Risiko, etc.) durch Subkriterien reicht nicht aus, um die Objektivität einer Liefe-

10 Tipps zur professionellen Lieferantenbewertung

rantenbewertung sicher zu stellen. Jedes Subkriterium ist mit eindeutigen Bewertungsskalen zu hinterlegen. Das Kriterium „Kosten“ können Sie zum Beispiel mit dem Subkriterium „Preisniveau im Vergleich zu den Wettbewerbern“ präzisieren. Eine entsprechende Bewertungsskala sollte für diesen Fall festlegen, wie viel Prozent der Preis eines Lieferanten unter dem Durchschnittspreis einer Ausschreibung liegen muss, um eine sehr gute Bewertung zu erzielen. Ansonsten wäre einer willkürlichen Bewertung Tür und Tor geöffnet.

Tipp 4:

Scheren Sie nicht alle Materialgruppen über einen Kamm

Grundsätzlich sollten alle Materialgruppen mit

einem einheitlichen Kriterienset bewertet werden, um Ausgewogenheit zu erreichen. Aber die Gewichtung der Kriterien, wie auch die Bestimmung der Subkriterien sind für jede Materialgruppe individuell festzulegen. Ansonsten würden höchst unterschiedliche Lieferantenleistungen, zum Beispiel „Reinigungsdienstleistungen“ und „Marketingdienstleistungen“ mit demselben Kriterienset gemessen, was zu fehlerhaften Ergebnissen führen würde. Und mit diesen kann der Einkauf sicherlich nicht die Akzeptanz der Fachbereiche gewinnen.

Tipp 5:

Bewerten Sie Ihre Lieferanten und definieren Sie Maßnahmenkataloge

Die Lieferantenbewertung ist kein Selbstzweck.

Die Auswertung sollte zu einem Ranking der Lieferanten führen: „Top-, Average- und Low-Performer“. Enttäuscht die Leistung eines Lieferanten, so sind Verbesserungsmaßnahmen auszuhandeln.

Tipp 6:

Bewerten Sie Ihren Lieferanten nicht nur „ex post“

Die meisten Einkaufsabteilungen und Fachbereiche bewerten Lieferanten ausschließlich, nachdem ein Produkt geliefert oder eine Dienstleistung erbracht wurde. Für ein vollständiges Bild im Sinn einer „360 Grad-Bewertung“ sind umfassendere

Informationen über den Lieferanten zu sammeln und auszuwerten. Sie können Meilensteine Ihres

10 Tipps zur professionellen Lieferantenbewertung

strategischen und operativen Einkaufsprozesses wie Lieferantenselbstauskünfte, Ausschreibungen, Verhandlungen und Audits immer wieder zum Anlass für Lieferantenbewertungen nehmen.

Tipp 7:

Bewerten Sie den Lieferanten regelmäßig

Um ein verlässliches Bild von der Lieferantenleistung zu bekommen, sollten Sie die für die Bewertung vorgesehenen Lieferanten mindestens einmal pro Jahr bewerten. Die Informationen müssen stets aktuell sein um eine solide Arbeitsgrundlage zu bieten.

Tipp 8:

Geben Sie dem Lieferanten ein fundiertes

Feedback

Damit die Bewertung eine Wirkung erzielt, sollten Sie regelmäßig Feedback-Gespräche mit den Lieferanten durchführen. In diesen Gesprächen sollten – falls erforderlich – konkrete Maßnahmen mit Terminen und Verantwortlichkeiten vereinbart werden, um die Lieferantenleistung zukünftig zu optimieren.

Tipp 9:

Definieren Sie eindeutig Verantwortung

Die Lieferantenbewertung ist keine „one-man show“ des Einkaufs. Gewinnen Sie die Akzeptanz ihres Fachbereichs, indem Sie ihn in die Bewertung einbinden. Legen Sie gemeinsam fest, wer für welche Materialgruppe und Bewertungskriterien verantwortlich ist.

Tipp 10:

Etablieren Sie ein einfach zu bedienendes IT-System zur Lieferantenbewertung

In größeren Organisationen ist es unabdingbar, eine geeignete Software zur Lieferantenbewertung einzusetzen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass alle Bewertungsergebnisse zentral an einer Stelle gesammelt, konsolidiert und zum Abruf bereitgestellt werden. Über eine Software sind die Bestandteile der Lieferantenbewertung, zum Beispiel die Einhaltung von Lieferterminen automatisiert zu erfassen, so dass der Anteil der zeitaufwändigen manuellen Tätigkeiten so gering wie möglich gehalten wird. ■■■

Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: info@nold-consulting.de
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an info@nold-consulting.de. Vielen Dank!

Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399
V.i.S.d.P.: Dirk Nold
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr
Copyright © 2007
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.