

1 Einleitung

Ziele des Bandes

Zielsetzung dieses Bandes ist es, den Fokus des Einkaufscontrollings zu weiten und den Wertbeitrag des Einkaufs im Sinne des Economic-Value-Added (EVA)-Konzeptes möglichst umfassend darzustellen. Einkaufshebel, die am Betriebsergebnis nach Steuern (NOPAT), am betriebsnotwendigen Kapital (NOA) und auch an den Kapitalkosten (WACC) ansetzen, rücken damit in den Mittelpunkt unserer Betrachtungen. Dabei wollen wir auch den absatzmarktspezifischen Wertbeitrag des Einkaufs – der nur selten ausreichend gewürdigt wird – explizit hervorheben. Das EVA-Konzept ergänzend, wird weiterhin der Aspekt eines funktionsfähigen Lieferantennetzwerkes ausgiebig betrachtet.

Der Ausweis unmittelbar cash- und ergebniswirksamer Effekte der Einkaufsaktivitäten stößt allerdings rasch an seine Grenzen. Folglich werden wir uns auch mit Ansätzen des Performance-Measurement im Einkauf auseinandersetzen. Konsequenterweise münden diese Ansätze in der Konzeption einer Einkaufs-Scorecard, um so die vielschichtigen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge der eingesetzten Einkaufshebel transparent darzustellen und deren

Effekte planen, steuern und kontrollieren zu können.

Ein zentrales Problem des Einkaufscontrollings besteht darin, dass sich der Einkauf heute vornehmlich als Dienstleister seiner internen Kunden beziehungsweise als Mittler zwischen unternehmensextern und -intern erbrachter Wertschöpfung versteht. Ein Großteil der erzielten Einkaufserfolge kommt folglich durch das cross-funktionale Zusammenspiel mehrerer Akteure zustande. Damit wird zugleich auch das spezifische Rollenverständnis der Einkaufscontroller angesprochen: Einerseits wird von ihnen erwartet, dass sie die Rolle eines Koordinators der betrieblichen Teilsysteme übernehmen. Andererseits ist gerade bei widerstrebenden Interessen der Akteure die Rationalitätssicherungsfunktion des Controllings stark gefordert. Damit Controlling und Einkauf ihre Leistungspotenziale voll entfalten können, ist es unabdingbar, einen für alle Beteiligten verbindlichen Handlungs- und Bewertungsrahmen zu formulieren.

Um die diversen Hebelwirkungen des Einkaufs plastisch herauszuarbeiten, werden wir die Problemstellungen anhand zahlreicher Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis erläutern.

Erfolgswirkungen des Einkaufs werden häufig erheblich unterschätzt

Einkaufserfolge durch cross-funktionales Zusammenspiel mehrerer Akteure

Struktur des Bandes

Ausgehend von einem veränderten Selbstverständnis und den sich nachhaltig geänderten Umweltbedingungen wird zunächst der Rahmen für die Analyse des Einkaufs und des Supply Managements abgesteckt. Hierzu greifen wir auf die Wertetreiberstruktur des EVA-Konzeptes zurück und untersuchen die Wirkungen des Einkaufs auf das Betriebsergebnis sowie auf das Anlagevermögen und das Working Capital. Überlegungen hinsichtlich immaterieller Werte der Wertschöpfungspartner und Wertschöpfungsnetzwerke, so genannter Intangibles, die durch den Einkauf hervorgebracht werden, runden diesen Teil des AC-Bandes ab.

Im Anschluss daran greifen wir die im AC-Band 54 geführte Diskussion zur Messbarkeit des Einkaufserfolgs auf, um sie zu vertiefen und zu ergänzen. Das Dilemma des Controllings cross-funktional erarbeiteter Einkaufserfolge wird anhand von Beispielen zum Einkauf von Produktionsmaterialien, Dienstleistungen und Sachanlagen aufgearbeitet. Die

zu beschaffenden Objekte, aber auch der Einkaufsprozess selbst, sind Gegenstand der Betrachtung. Im Mittelpunkt dieses Abschnittes stehen Fragen zum Performance-Measurement und zum Zusammenwirken von Einkauf und Controlling. Außerdem ist zu klären, unter welchen Rahmenvorgaben und -bedingungen Einkaufscontrolling stattfindet.

Fallbeispiele zu den unterschiedlichsten Aspekten eines modernen Supply Managements greifen die Thematik auf und zeigen wie cross-funktional erarbeitete Wertbeiträge des Supply Managements anschaulich gemacht und controllinggerecht verarbeitet werden können. Im Anschluss daran wenden wir uns dem konzeptionellen Aufbau einer Balanced Scorecard (BSC) für den Einkauf mit den klassischen Perspektiven einer BSC zu. Ergänzt wird dies um Überlegungen, wie die Wertschöpfungspartner, die Lieferanten, sinnvoll in eine solche Einkaufs-BSC zu integrieren sind.