



**BenchMarking  
Center Europe**

## Ausgabenanalyse Analysis liefert große Vorteile



Bench**marking** Center Europe  
INeKO Institut an der Universität zu Köln  
Gottfried-Hagen-Str. 60 - 62  
51105 Köln

Phone +49 221 860 53 16  
Mail [contact@bmc-eu.com](mailto:contact@bmc-eu.com)  
Web [www.bmc-eu.com](http://www.bmc-eu.com)

IN|*e*|KO



APQC<sup>®</sup>

Institute at the University of Cologne



## Ausgabenanalyse Analysis liefert große Vorteile

### Unternehmen mit Ausgabenanalyse-Programmen haben effiziente Beschaffungsprozesse

Durch die Liberalisierung der Märkte in den sogenannten ehemaligen Schwellenländern und die moderne Kommunikationstechnik hat die Globalisierung in den letzten zwei Dekaden sprunghaft zugenommen. Das Welthandelsvolumen wächst durchschnittlich doppelt so stark wie die Weltproduktionsvolumen. Vor allem drei Treiber sind für die Globalisierung verantwortlich

1. Unterschiede in den Faktorkosten zwischen den Industrieländern,
2. die gesunkenen Transaktionskosten durch die moderne Kommunikationstechnik und
3. das Wachstum der Märkte in den Schwellenländern bei gleichzeitiger Stagnation der Heimatmärkte.

Die weltweite Verteilung der Standorte und häufig damit verbundener Einkauf an den einzelnen Standorten führt zur Intransparenz der Kosten. Einige Materialfelder werden von mehreren unkoordinierten selbständig agierenden Einheiten bearbeitet.

Aufgrund des aktuellen Fokus auf Kostenreduktion werden viele Unternehmen mehr Zeit dem Ausgabenmanagement oder den Beschaffungsprozess, durch den sie ihre Kaufverhalten analysieren, verwenden, um Chancen für langfristige Einsparungen zu identifizieren. Ein Aspekt des Kostenmanagements, der tief greifende Auswirkungen auf die Lieferkette haben kann, ist die Ausgabenanalyse: der Prozess der Beurteilung, wer, was, wann, wo, warum und wie der Ausgaben eines Unternehmens.

Ziel des Spend Management ist es, diese Intransparenz durch Vernetzung der Systeme, die Standardisierung der Prozesse und regelmäßige Analyse der Beschaffungsvolumina zu beseitigen. Zu Beginn werden die Ausgaben des Unternehmens analysiert, die für die Festlegung der Beschaffungsstrategie und für Korrekturen bei der Lieferantenwahl sowie Nachverhandlungen mit den Lieferanten. Ein zentrales Instrument der Spend-Analyse ist das Vertragsmanagement. Ziel des Vertragsmanagements ist die Bündelung des Einkaufsvolumens und des Know-Hows im Einkauf. Dabei kann eine Single-Sourcing-Strategie angewendet werden, bei dem bestimmte Materialgruppen nur noch bei einem Lieferanten beschafft werden. Mit dem Einsatz des Lead Buying Konzeptes, bei dem für eine Materialgruppe eine Einheit der Unternehmen weltweit zuständig ist, können durch die Bündelung des Einkaufsvolumens signifikante Mengenrabatte realisiert werden. Zudem können die Prozesskosten für Verhandlung und Abwicklung der Bestellung erheblich reduziert werden.

Probleme ergeben sich regelmäßig bei dezentral organisiertem Einkauf durch die unterschiedlichen IT-Systeme sowie durch die unterschiedlichen Beschaffungsstrukturen. So ist bei manchen Einheiten Software den Büroartikeln in anderen als Dienstleistung.

Für die Supply-Chain-Funktion sollte ein Unternehmen drei Fragen als Teil der Ausgabenanalyse stellen:

- Wie viel geben wir aus? (Gesamteinkaufsvolumen)
- Für welchem Lieferanten?
- für welche Materialgruppen?
- in welchen Ländern, für welche Business Units?
- Haben wir bekommen, was versprochen wurde?

Ein Ausgabenanalyse-Programm verschafft wertvolle Einblicke in Beschaffungsausgaben eines Unternehmens, dies ermöglicht es Unternehmen, sowohl ihre Lieferanten und ihre Ausgaben zu konsolidieren.

Viele Unternehmen haben die Vorteile aufgrund der Verbesserungen der Ausgabenanalyse in ihrer Wertschöpfungskette übernommen. APQC Open Standards Benchmarking im Einkauf zeigt, 90 Prozent der befragten Unternehmen haben Ausgabenanalyse-Programme initiiert. APQC untersuchte, wie Unternehmen, die Ausgabenanalyse durchführen im Vergleich zu anderen Unternehmen in wichtigen Bereichen abschneiden. APQC Forschung zeigt, dass Unternehmen mit Ausgabenanalyse Programme effizientere Beschaffungsvorgänge und robuster Lieferanten-Beziehungen haben. Die Leistungsvorteile liegen in den Bereichen Wirtschaftlichkeit, Zykluszeit, Prozesseffizienz und Produktivität der Mitarbeiter.



## Niedrigere Gesamtkosten für die Beschaffung

Unternehmen mit Ausgabenanalyse-Programmen haben niedrigere Gesamtkosten für Material und Dienstleistungen (Abb. 1). Im Median wurden 16,5 Millionen Euro für die Beschaffungsaktivitäten eines Unternehmens mit einem Ausgabenanalyse-Programm und 5 Milliarden Euro Umsatz ausgebe, während eine ähnlich große Organisation ohne Ausgabenanalyse-Programm 18,5 € die die gleiche Tätigkeit ausgeben, dies stellt eine Einsparung bei den Beschaffungskosten von 2 Millionen € dar.

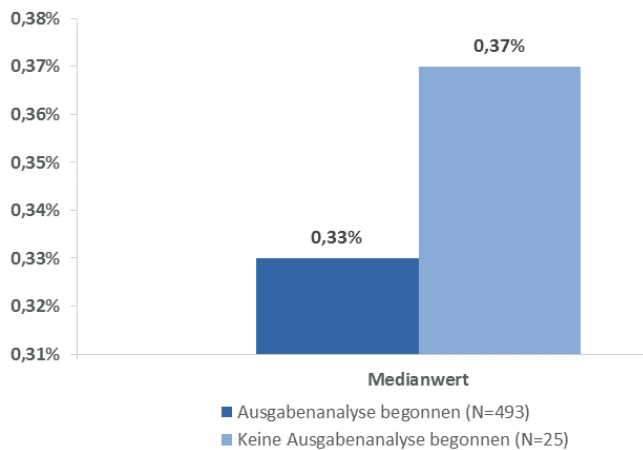


Abb. 1

Die niedrigeren Kosten der Unternehmen mit Ausgabenanalyse werden durch eine schlankere Beschaffungsfunktion resultierend aus Ausgabenanalyse-Programmen verursacht. Die Ausgabenanalyse bietet Einblick in die Beschaffungsaktivitäten und Ausgaben eines Unternehmens, und ermöglicht es dadurch dem Unternehmen, Bereiche für Kostenreduzierung und Prozessverbesserung zu identifizieren. Dies führt zu niedrigeren Gesamtbeschaffungskosten für Waren und Dienstleistungen.

## Schnellere Antwort vom Lieferanten

Neben niedrigeren Beschaffungskosten haben die Unternehmen mit Ausgabenanalyse Lieferanten, die eine effizientere Auftragsabwicklung bieten. Dies zeigt sich in Lieferanten Lieferzeiten deutlich. Die Median-Unternehmen, die Ausgabenanalyse durchführen haben Lieferzeit der Lieferanten von sieben Stunden, während Unternehmen ohne Ausgabenanalyse-Programme Lieferzeiten der Lieferanten von 16 Stunden haben. Dies entspricht einer Differenz von mehr als einem Werktag von Auftragsvergabe bis zum Erhalt der Ware.

Der Unterschied in der Lieferzeit könnte die engeren Lieferanten-Beziehungen bei Unternehmen mit einem Ausgabenanalyse-Programm bestehen. Die Unternehmen können die Sichtbarkeit durch die Ausgabenanalyse nutzen, um die Beziehung leistungsschwache Zulieferer zu beenden. Dies führt zu weniger Lieferanten, mit denen es zusammenarbeitet, dadurch lassen sich effizientere Beschaffungsprozesse etablieren.

## Optimierte Beschaffungsprozesse

Unternehmen mit Ausgabenanalyseprogramm haben schlankere Beschaffungsfunktionen. Diese Unternehmen brauchen weniger Vollzeitäquivalenten (FTE) Mitarbeiter für die Beschaffungsprozesse pro € 1 Milliarde Einkaufsvolumen, als Unternehmen, die nicht in Ausgabenanalyseprogramm durchführen. Median-Unternehmen, mit Ausgabenanalyse-Programmen haben 91 Vollzeitstellen für den Beschaffungsprozess. Unternehmen ohne solche Programme müssen 129 Vollzeitstellen. Dies bedeutet 42 Prozent weniger Vollzeitstellen, um die Beschaffungsaktivitäten durchzuführen. Unternehmen mit Ausgabenanalyseprogrammen haben auch weniger Lieferanten in ihren Master-Dateien pro € 1 Million Einkaufsvolumen (Abb. 2). Im haben diese Unternehmen 4.3 weniger Anbietern pro € 1 Million Käufe als Unternehmen ohne Ausgabenanalyse-Programme.

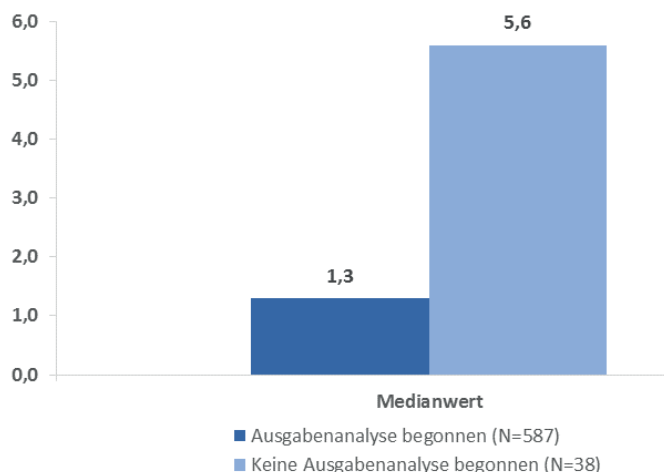


Abb. 2

Obwohl aus den Daten keine spezifische Ursache für den Unterschied in der Beschaffungsfunktionseffizienz bestimmt werden kann, könnte es ein weiteres Ergebnis von Ausgabenanalyse-Programmen die Kosten- und Lieferantenkonsolidierung sein. Durch die optimierte Beschaffungsfunktionen von Unternehmen durch die Ausgabenanalyse kann eine tiefere Beziehung mit weniger wichtigen Lieferanten aufgebaut werden, die weniger Mitarbeiter zu Auswahl und zum Kauf von Materialien benötigt.

## Effiziente Beschaffungsmitarbeiter

Die Beschaffungsmitarbeiter von Unternehmen mit Ausgabenanalyseprogrammen sind produktiver als die an Unternehmen ohne Ausgabenanalyse-Programme. Dies zeigt sich am deutlichsten bei der Betrachtung der Gesamtzahl der Bestellungen, die ein Vollzeitmitarbeiter (VZM) verarbeitet (Abbildung 3). Bei den Median-Unternehmen mit Ausgabenanalyse-Prozessen erledigen die VZM beeindruckende 422 mehr Bestellungen pro Jahr.

## Gesamtzahl der jährlichen bearbeiteten Aufträge pro Beschaffungsmitarbeiter

Organisationstyp	Medianwert	Befragungsteilnehmer
Mit begonnener Ausgabenanalyseprogramm	648,1	551
Ohne begonnene Ausgabenanalyseprogramm	226,1	33

Der Unterschied in der Effizienz zwischen den beiden Gruppen von Unternehmen zeigt die Hauptvorteile der Ausgabenanalyse-Programme: Einblick in die Beschaffungsprozesse und Ausgaben. Die Kenntnis wie viel bei welchem Zulieferer beschafft wurde, ermöglicht es einem Unternehmen nicht nur ihre Ausgaben und Lieferantenbasis zu konsolidieren, sondern auch die Einkäufe schneller durchzuführen.

### Weitere Vorteile

Die APQC Forschung stellt fest, dass Unternehmen mit Ausgabenanalyseprogrammen bessere Kennzahlenwerte bei anderen Kennzahlen haben:

- Gesamtkosten des Beschaffungszyklus pro Bestellung;
- Zykluszeit von der Bestellung bis zur Bezahlung in Tagen zahlen und
- Anteil der Bestellungen elektronisch genehmigt.

Unternehmen mit Ausgabenanalyse-Programmen haben reifere Beschaffungspraktiken. Bei den Median- Unternehmen mit Ausgabenanalyseprogrammen machen 5 Prozent ihre Einkäufe mit Lieferanten, die an Vendor Managed Inventory-Programmen teilnehmen, während Unternehmen ohne Ausgabenanalyse-Programme nur ein Prozent ihrer Einkäufe von dieser Art von Lieferanten durchführt. Die verstärkte Nutzung von Anbietern mit Vendor Managed Inventory-Programme könnte ein Hinweis auf vertiefte Lieferantenbeziehungen durch Ausgabenanalyse-Programme sein. Sobald ein Unternehmen bestimmt hat, welche Lieferanten den besten Wert bieten, kann es mit den Lieferanten weiter entwickelte Beschaffungsprozesse (wie z. B. Vendor Managed Inventory-Programme) etablieren, von denen sowohl die Unternehmung als auch ihre Lieferanten profitieren.



## Aufbauend auf Ausgabenanalyseprogrammen

APQC Forschung zeigt zahlreiche Bereiche, in denen Unternehmen mit Ausgabenanalyseprogrammen besser sind als Unternehmen ohne Ausgabenanalyse-Programme. Die Daten aus APQC Open Standards Benchmarking im Einkauf zeigen, dass diese Unternehmen eine bessere Leistung in den Schlüsselbereichen der Wirtschaftlichkeit, Zykluszeit, Prozesseffizienz und Produktivität der Mitarbeiter zeigen. Obwohl die Ergebnisse der Umfrage nicht die direkten Ursachen für die Leistungsunterschiede zeigen, geben sie wertvolle Einblicke in die Reife der Beschaffungsprozesse und Robustheit der Lieferantenbeziehungen von Unternehmen, die Ausgabenanalyse verwenden.

Der wesentliche Beitrag, den die Ausgabenanalyse einem Unternehmen bietet, ist Information. Ausgabenanalyse bietet einem Unternehmen einen besseren Einblick in den Geldbetrag für den Einkauf von Materialien und Dienstleistungen, für die Lieferanten, mit denen sie das meiste Geld ausgibt, und ob der Wert, der durch seine Lieferanten zur Verfügung gestellt wird, die Erwartungen erfüllt. Diese Informationen können dann verwendet werden, um die Beschaffungsprozesse und Lieferantenlisten zu verändern um den Nutzen für die Ausgaben für die Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen der Unternehmung zu maximieren. Danach kann es reifere Einkaufspraktiken, wie Supplier-Relationship-Management und Supplier-Kategoriemanagement einführen. Dies kann dem Unternehmen einen größeren gegenseitigen Nutzen mit ihren Lieferanten bieten und es ihnen ermöglichen, schlankere, effizientere Beschaffungsfunktionen zu etablieren.

Gern informieren wir Sie über die Details der Zusammenarbeit und die Vorteile, die daraus für Ihr Unternehmen resultieren.

[www.bmc-eu.com](http://www.bmc-eu.com)

Prof. Dr. Matthias Schmieder  
Benchmarking Center Europe  
Center für kommunale Energiewirtschaft  
INeKO Institut an der Universität zu Köln

Gottfried-Hagen-Str. 60 – 62  
51105 Köln  
Phone +49 221 860 53 16  
Fax +49 221 860 53 29  
[contact@bmc-eu.com](mailto:contact@bmc-eu.com)  
[www.bmc-eu.com](http://www.bmc-eu.com)