

Kosten je Bestellung

Bei der Ermittlung der Kennzahl „Kosten je Bestellung“ sind folgende Bewertungs- und Messprobleme zu beachten:

- Die Qualität des Bestellprozesses bleibt in der Kennzahl unberücksichtigt. Beispielsweise bleibt die Kennzahl unberührt davon, ob Preise oder kritische Termine mit den Lieferanten (erfolgreich) verhandelt wurden. Ferner geht in die Kennzahl nicht ein, welche Qualität an Beratung bzw. welcher Informationsgrad den Bedarfsträgern bzw. den Folgeprozessen geboten werden. In der Konsequenz sollte die Qualität entweder gesondert überwacht werden, oder es sollte ein Anspruchsniveau definiert sein.
- Die Bündelung von Bestellungen kann leicht zur Fehlinterpretation führen. Werden vier Bestellungen zu einer zusammengefasst, kann dies aufgrund der Koordinierungsarbeit leicht die Kosten pro Bestellungen verdoppeln. Gleichzeitig halbieren sich die gesamten Bestellkosten, da sich die Zahl der Bestellungen stark reduziert hat. Werden durch diese Bündelung zusätzlich Logistikkosten reduziert oder Mengenrabatte realisiert, verschärft sich die Gefahr einer Fehlinterpretation der Kennzahl „Kosten je Bestellung“.
- Eine weitere Gefahr besteht darin, dass die Zahl der Bestellungen als Cost Driver verstanden wird, der ursächlich für die Kostenhöhe im Bestellprozess verantwortlich ist. Konsequenz wäre es, möglichst die Zahl der Bestellungen zu reduzieren. In der Praxis sind allerdings häufig andere Faktoren für die Höhe der Bestellkosten maßgeblich, z.B. kurzfristige Änderungen im Bedarf, Liefer- oder Qualitätsprobleme ungeeigneter Lieferanten. Die Kennzahl signalisiert dann einen Optimierungspfad, der ungeeignet ist.
- Aus den vorausgehenden Ausführungen wird deutlich, dass Benchmarks zur Zielgröße „Kosten je Bestellung“ große Aufmerksamkeit auf die Vergleichbarkeit der betrachteten Prozesse legen müssen und die Ergebnisse vorsichtig interpretieren sollten. Entsprechend kann die Datenermittlung einen beachtlichen Aufwand verursachen.

Übungsaufgabe zur Ermittlung der Kosten je Bestellung

Der Bestellprozess von Büromöbeln (Einzelstücke, z.B. Schreibtischstuhl) erstreckt sich vor der Einführung von elektronischen Katalogen über folgende vier Abteilungen und verursacht folgende Kosten:

- 1. Bedarfsklärung:** Der Bedarfsträger informiert sich über mögliche Lösungen seines Problems im Einkauf und bei möglichen Händlern. Analysen zeigen, dass der Anwender durchschnittlich 3 Stunden mit der Suche und Auswahl einer geeigneten Lösung sowie der Erstellung einer Bedarfsmeldung beschäftigt ist. (Stundensatz: 43 €)
- 2. Freigabeprozess:** Analysen zeigen, dass eine Freigabe von Büromöbeln durch den Vorgesetzten durchschnittlich 10 Minuten benötigt. (Stundensatz: 90 €)
- 3. Bestellung:** Der für Büromöbel zuständige Einkäufer tätigt und überwacht die Bestellung. Die jährlich 400 Bestellungen binden – nach seiner Einschätzung – 20 % seiner Arbeitszeit. (Jahresgehalt inklusive aller Nebenkosten: 40.000 €)
- 4. Rechnungsprüfung:** Zur Rechnungsprüfung wurde bereits eine Prozesskostenanalyse durchgeführt. Pro geprüfter Rechnung sind 12 € zu veranschlagen.

Weitere Teilprozesse werden als nicht relevant eingestuft. Ermitteln Sie die Kosten je Bestellung im Prozess „Bestellung von Büromöbeln“.

Prof. Dr. Gerhard Heß

Institut für Beschaffungsstrategie

www.beschaffungsstrategie.de