

Auf dem Weg zum optimierten Einkauf.

Rationalisierung im Einkaufsprozess und Kostenreduzierung im Material durch Einkaufscontrolling

„Im Einkauf liegt der Segen“ dieses alte Händler- Sprichwort gilt auch in unseren heutigen Tagen. Doch wie ist dieser Segen zu erreichen? Harte Preisverhandlungen zu führen, reicht heute längst nicht mehr aus. Erst die Anwendung moderner Mittel und Verfahren aus der Betriebswirtschaft, sprich Einkaufs Controlling, führt zur Ausschöpfung der Potentiale im Einkauf.

Neben den Kernaktivitäten Markterschließung und Vertragsverhandlungen werden unternehmensspezifisch Aufgaben wie Beschaffung (operativer Einkauf) Wareneingang (incl. Kontrolle) und Lieferantenentwicklung in den Einkaufsbereich einbezogen. Entsprechend der Unternehmensorganisation wird das Controlling aufgebaut.

Eine Grundvoraussetzung für jegliche Steuerungsaktivitäten ist es, Ziele festzulegen und bekannt zu machen. Die Frage, wo wollen wir hin, ist zu beantworten. Die Antwort für den Einkauf liegt in der Aufgabestellung der optimalen Versorgung des Unternehmens mit Produktionsmaterialien und sonstigen Gütern und ist bezüglich Lieferanten, Qualität, Artikel, Materialgruppen, Budgets, Personen und weiterem zu unterscheiden. Als erster konkreter Schritt muss unternehmensindividuell eine Liste mit den Zielfeldern bestimmt werden.

Im zweiten Schritt sind die Datenquellen zu erkunden. Für alle wesentlichen quantitativen und qualitativen Daten müssen eindeutigen Quellen definiert werden. Diese sollten zum überwiegenden Teil aus den im Unternehmen installierten EDV-Systemen abrufbar sein. Zusammen bildet dieser Datenpool die Basis für das Einkaufscontrolling.

Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Zielfelder und möglichen Inhalte des Einkaufscontrollingsystems.

Nur was messbar ist, ist auch erreichbar!

Übersicht		
	Zielfeld	Kennzahlen
Aus den bestehenden Grunddaten wird die Leistung mit Hilfe der Kennzahlen in allen Bereichen in Hinblick auf die Zielerreichung gemessen	Lieferanten	Orders on Target (Volumen, Termin, Qualität) Lieferflexibilität
	Einkäufer (Strategisch und Operativ)	ABC – Bewertung QS- Standards Erzielte Einsparungen Lieferantenanzahl Einkaufsvolumen Anzahl Lieferungen, Lieferfrequenz Lagerreichweiten Preis / Volumen Variationskoeffizient
	Materialgruppen	
	...	Weitere Kennzahlen sind projektspezifisch zu bestimmen

Abbildung 1

Aus den Grunddaten werden abgeleitet die Lieferantanalyse, Einkäufer-Analyse, Materialgruppenanalyse, Einkaufsanalyse nach Materialgruppen und diese werden zu einer Management Summary zusammengefasst. Die Struktur des Systems ist in Abbildung 2 dargestellt. Alle wesentlichen Elemente zur Planung und Steuerung sind darin abgebildet. Die Möglichkeit zur Verdichtung über unterschiedliche Stufen ist gegeben.

Struktur des Einkaufscontrolling- Systems

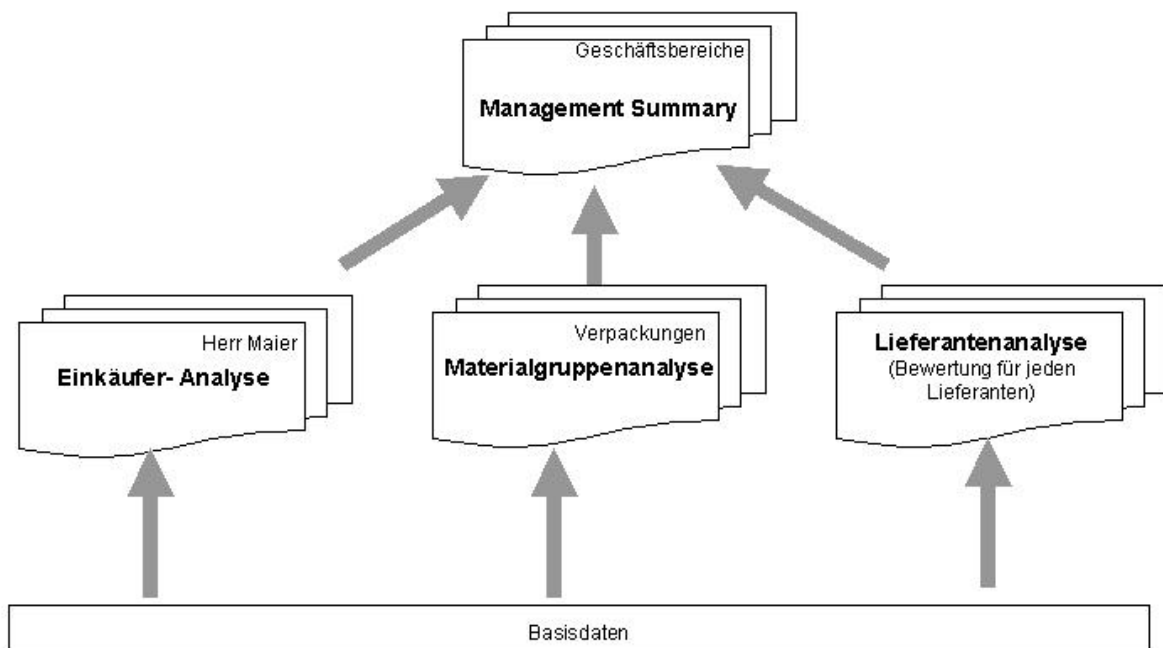


Abbildung 2

Für alle Analysebereiche werden Kennzahlen unternehmens- und branchenspezifisch ermittelt und in Bezug zum Vorjahr, den Zielen und wo sinnvoll dem „Best in Class“ gesetzt. So ist die Steuerung in Hinblick auf die Zielerreichung durchführbar.

Die Management Summary gibt für das Topmanagement einen zusammengefassten Überblick über die Entwicklung des Einkaufs in den Geschäftsbereichen und dem Gesamtunternehmen.

Aus diesem Bündel an Information wird in Zusammenhang mit den Zielvorgaben ein Optimierungsinstrument. Die Kennzahlen liefern Hinweise auf Rationalisierungspotentiale. Maßnahmen um diese Potentiale zu realisieren sind zum Beispiel:

- ❑ Bündelung von Einkaufsvolumen,
- ❑ Lieferantenmanagement,
- ❑ Make or Buy Entscheidungen,
- ❑ Internationalisierung der Lieferantenbasis,
- ❑ eProcurement.

Der Erfolg der Ergebnisverbesserung entsteht mit der Umsetzung der Maßnahmen. Soll dies nicht nur eine einmalige Aktion zur Konditionsverbesserung bleiben, ist die Voraussetzung für die nachhaltige Wirkung das Vorhandensein eines effizienten Controlling-Systems.

Schritte zur Einführung von Einkaufscontrolling

In der Konzeptphase ist es notwendig, den aktuellen Stand der Kennzahlen zu ermitteln und Zielvorgaben zu bestimmen. Die einzelnen Ziele müssen Top- Down aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Hier wird vorgegeben, was erreicht werden soll.

Der nächste Schritt besteht im Ausarbeiten von Wegen wie die Ziele erreicht werden sollen. Das periodische Berichtswesen zeigt dann regelmäßig den Stand der Entwicklung.

Den Weg zur Realisation nach der Konzeptphase zeigt Abbildung 3. Die Phasen Detailplanung und System erstellen / wählen beinhalten die technische Umsetzung des Systems.

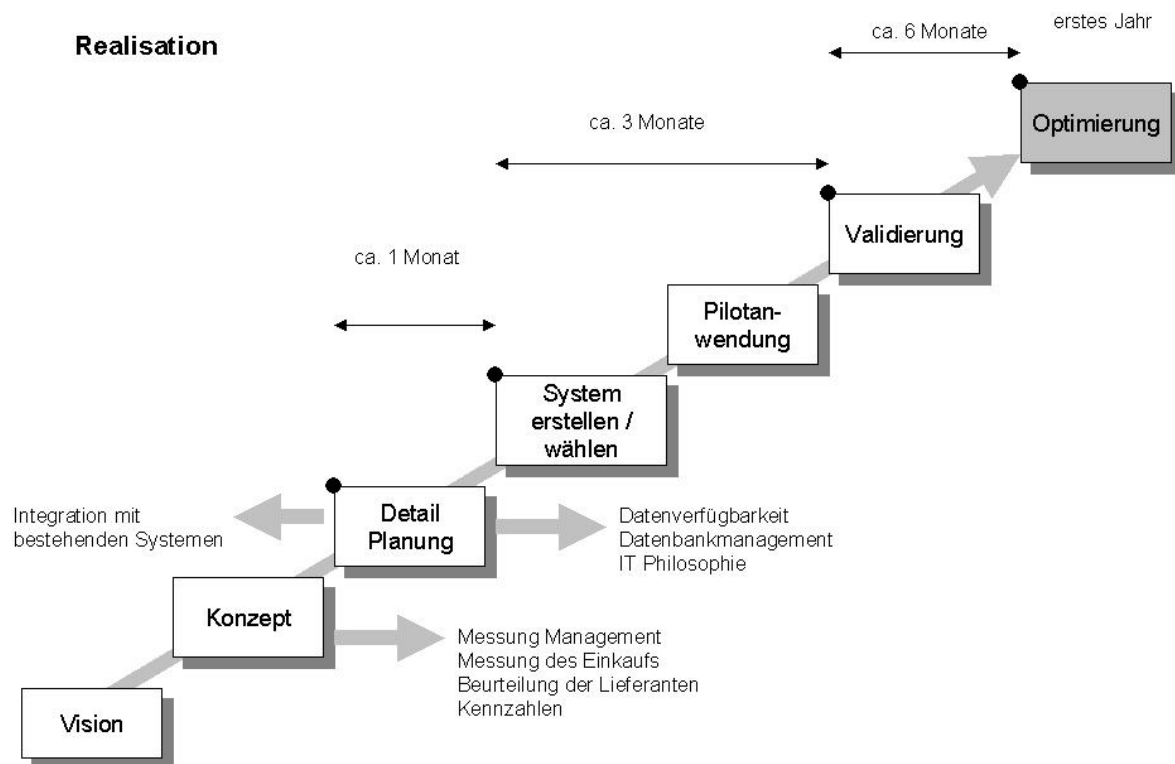


Abbildung 3

Fazit:

Das konsequente **Einkaufscontrolling** schafft die Voraussetzungen um

- die **Leistung** der Lieferanten und der Mitarbeiter gezielt zu **verbessern**,
- die **Einsparungspotentiale** im Einkauf zu **erkennen** und zu **heben**,
- das **Management** schnell und präzise zu **informieren**,
- Informationen zu gewinnen um zu **agieren** statt zu reagieren

Durch die laufende Verfolgung ausgewählter Kennzahlen wird eine Performancemessung / -Steuerung und das dazu gehörende Berichtswesen gewährleistet. Das Unternehmen kann mit diesen Informationen aus der Einführung von Einkaufscontrolling direkten Nutzen ziehen.