

Ratioerfolge mit Härtegradsystematik

Bei der Ermittlung der Ratioerfolge mit Härtegradsystematik sind folgende Bewertungs- und Messprobleme zu beachten:

- Die Ermittlung der Ratioerfolge in den einzelnen Verbesserungsprojekten ist häufig fachlich anspruchsvoll und zeitaufwendig. So müssen im Beispiel mit der Einführung eines Konsignationslagers zunächst die jährlichen Bestandskosten ermittelt werden. Darüber hinaus kann ggf. die Auftragsabwicklung komplexer werden oder die Lagerhaltungskosten aufgrund getrennter Lagerbereiche steigen. Zur Ermittlung des Nettoeffektes sind diese Aspekte zu berücksichtigen.
- Zur Nachverfolgung und zur Steuerung von Ratioprojekten sollte eine mehrstufige Härtegradsystematik eingeführt werden. Dadurch steigt allerdings der Pflegeaufwand des Systems erheblich, da nach jedem Meilenstein die Einspareffekte des Projektes neu berechnet werden müssen. In diesem Dilemma ist eine Managemententscheidung zu treffen. Gute Supplier Relationship Management-Systeme bieten hier Hilfe.
- Sollen nur ergebniswirksame Einsparungen berücksichtigt werden? Wie soll beispielsweise mit Prozessverbesserungen umgegangen werden, die ohne rechenbare Konsequenzen im Bereich der Personal- bzw. Systemkosten bleiben.
Für eine strikte Beschränkung auf ergebniswirksame Einspareffekte spricht, dass ansonsten nicht nachweisbare „Foliendollars“ immense Erfolge aufzeigen, die in der Bilanz nicht zu beobachten sind. Das führt zu Fehlinterpretationen und unterhöhlt die Glaubhaftigkeit des Einkaufs. Dagegen spricht, dass auch nicht ergebniswirksame Einspareffekte positive Wirkungen haben, da somit andere werthaltige Aufgaben möglich werden. In der Konsequenz empfiehlt es sich, beide Bereiche getrennt auszuwerten und zu interpretieren. In die bilanzrelevante Berechnung des Wertbeitrags des Einkaufs dürfen allerdings nur die ergebniswirksamen Einsparungen eingehen.
- Bei der Umsetzung der Verbesserungsprojekte sind häufig mehrere Abteilungen beteiligt. So können Probleme bei der Zurechnung der Ratioerfolge entstehen. Insbesondere wenn die Ratioerfolge auf Unternehmensebene zusammengefasst werden sollen, muss die Konsolidierung sehr vorsichtig durchgeführt werden. Das Problem verschärft sich, falls mit dem Ratioerfolg Incentives verbunden sind.
- Üblicher Weise wird der Ratioerfolg für das erste Jahr nach Umsetzung ausgewiesen. Dabei ist zu unterscheiden, ob der Erfolg dauerhaft erhalten bleibt (z.B. eine Prozessverbesserung) oder ob es sich um einen Einmaleffekt handelt (z.B. Verwendung eines standardisierten Bauteils im Rahmen eines befristeten Kundenprojektes).
- Wie sollen die Anlauf- bzw. Investitionskosten der Verbesserungsprojekte berücksichtigt werden? Stellt man sicher, dass Projekte nur bei einer angemessenen Rendite durchgeführt werden, sollte eine getrennte Erfassung der Ratioerfolge sowie der Anlauf- und Investitionskosten erfolgen. Dann können die Nettoeinspareffekte beurteilt werden.

Übungsaufgabe zur Ermittlung der Ratioerfolge

Im Beispiel werden bei der Ermittlung der Ratioerfolge die Härtegrade „Plan“ und „Realisiert“ (= Maßnahme ist umgesetzt) unterschieden. Ferner werden der Einspareffekt innerhalb der ersten 12 Monate sowie der Anteil ausgewiesen, der auf das aktuelle Geschäftsjahr entfällt. Das angefügte Template zeigt die Struktur der Kennzahl auf.

Projekt	Plan 12 Monate in €	ab Monat	Plan aktuelles Jahr in €	Realisiert 12 Monate in €	ab Monat	Realisiert aktuelles Jahr in €
Ziel	100.000 €		80.000 €	100.000 €		80.000 €
Ist	0 €		0 €	0 €		0 €
Projekt 1						
Projekt 2						
Projekt 3						

Ermitteln Sie über die folgenden drei Projekte die vier Kennzahlen (1) Ratio Plan für 12 Monate (gemeint sind die Einsparungen der ersten 12 Monate), (2) Ratio Plan aktuelles Jahr (gemeint sind die Einsparungen, die im aktuellen Kalenderjahr wirken), (3) Realisiert für 12 Monate, (4) Realisiert aktuelles Jahr. **Für das Preisrätsel geben Sie bitte die Nummer (2) Ratio Plan aktuelles Jahr an.**

Projekt 1:

Ihnen gelingt es, für ein neues Display einen indischen Lieferanten zu finden. Unter Total-Cost –Gesichtspunkten sparen Sie gegenüber dem Vorgänger-Display 10 € bei einer monatlichen Menge von 100 Stück. Die Umstellung erfolgt wie geplant Anfang März.

Projekt 2:

In der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Technik gelingt es Ihnen firmenspezifische Displays auf Standarddisplays umzustellen. Einsparungen pro Stück 200 € bei monatlich 30 Stück ab Mai. Geplant waren ursprünglich 150 € Einsparung, die allerdings bereits Anfang Februar wirksam werden sollte.

Projekt 3:

Mit einer Qualitätssicherungsvereinbarung kann auf die Wareneingangsprüfung beim Lieferanten X verzichtet werden. Für die Prüfung verlangt der Lieferant 10 € pro Stück. Der Verzicht der Wareneingangsprüfung betrifft monatlich 100 Teile. Die Wareneingangsprüfung kostet im Unternehmen bisher 20 €. Geplant war die Umstellung ab März. Derzeit ist die Maßnahme noch nicht umgesetzt.