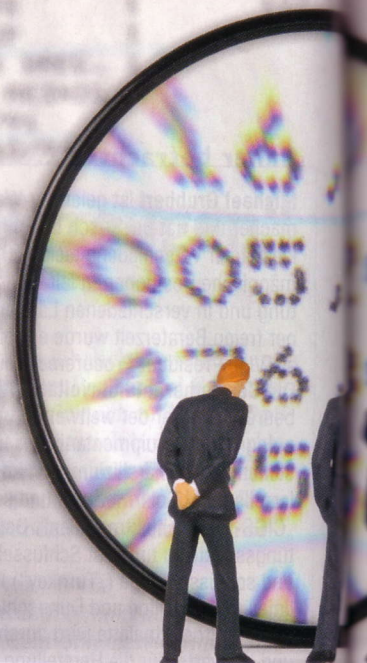


Neue Serie: Kennzahlen – fit bleiben und den Einkauf steuern

Messen, managen, mitmachen

You can't manage what you don't measure – sagt der Engländer, also erst messen, dann managen. Das Ergebnis der Messungen sind in unserem Fall Einkaufskennzahlen, denen wir jetzt eine neue Serie widmen. In jeder Ausgabe stellen wir von nun an eine Kennzahl vor. Online findet der User vertiefende Informationen und eine Übungsaufgabe zum Selbsttest. Die Serie beginnt mit grundlegenden Tipps, wie Sie mit Kennzahlen den Einkauf führen, sowie mit der ersten Kennzahl zur „Materialkostenveränderung“. Wenn Sie die Übungsaufgabe dazu richtig lösen und ausgelost werden, winken attraktive Gewinne. Machen Sie mit!



Es ist erschütternd, wie in manchen Unternehmen das Einkaufscontrolling – also das Steuern des meist größten Kostenblocks – vernachlässigt wird. Ein angemessenes Controlling schafft Transparenz zum gesamten Einkaufsgeschehen, z. B. zur Preisentwicklung in den Märkten oder bei Lieferanten, über die Leistungsfähigkeit der einzelnen Lieferanten oder insgesamt zum Wertbeitrag des Einkaufs. Das Einkaufscontrolling berichtet aber nicht nur die vergangenen Ergebnisse, sondern identifiziert auch aktiv Konsequenzen für die zielorientierte Entwicklung des Wertbeitrags durch den Einkauf.

In diesem Rahmen spielen Kennzahlen eine zentrale Rolle. Sie konkretisieren die Zielrichtung des Einkaufs, bestimmen die Prioritäten und zeigen mit einem Blick die aktu-

elle Situation mit allen Stärken und Schwächen auf. Sie helfen damit notwendige Verbesserungsmaßnahmen frühzeitig zu identifizieren, ganz nach der Devise: „You can't manage what you don't measure.“

Jedoch ist beim Führen mit Kennzahlen Vorsicht geboten. Sehr leicht werden schwer quantifizierbare Aspekte vernachlässigt, z. B. die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter. Kritisch ist außerdem, wenn Kennzahlen steuerungsrelevante Aspekte ausblenden. Beispielsweise einen Lieferanten, dessen Lieferungen im aktuellen Jahr alle pünktlich waren und der deshalb eine Termintreue (= Zahl pünktliche Lieferungen / Zahl Lieferungen) von 100 Prozent aufweist. Seine Pünktlichkeit kann trotzdem katastrophal schlecht sein, wenn überfällige Lieferungen ausstehen. Im Extremfall kann eine solche Kennzahl zur

Fehlsteuerung führen, falls der Lieferant verspätete Lieferungen zurückhält, um für dieses Jahr seine Kennzahl nicht zu gefährden.

Diese Gefahren zeigen, dass Kennzahlen nicht von der Stange verwendet werden dürfen, sondern auf die konkrete Situation hin angepasst werden müssen.

Ein Controlling mit Kennzahlen muss in ein systematisches Einkaufscontrolling eingebettet sein. Letztlich liegt das Verständnis eines Regelkreises zugrunde:

- (1) Ziele definieren
Das Einkaufscontrolling muss zielorientiert sein. Die Wahl der Kennzahlen sollte sich strikt an den Zielen des Unternehmens und des Einkaufs orientieren. Wenn beispielsweise die Flexibilität der Lieferantenanbindung ein strategisches Ziel im Unternehmen

Übersicht

Die wichtigsten Kennzahlen

Objektkosten

- Materialkostenveränderung
- Materialkostenveränderung mit Rohstoffkomponente
- Verhandlungserfolg
- Rahmenvertragsquote
- Rahmenvertragsnutzungsquote
- Global-Sourcing-Quote
- Verhandeltes Einkaufsvolumen (durch den Einkauf)
- Anteil Single-Source-Teile

Prozesskosten

- Einkaufskosten/Einkaufsvolumen
- Ratioerfolge mit Härtegradsystematik
- Kosten je Bestellung
- Nutzungsgrad E-Procurement
- Einkaufsvolumen / aktive Lieferanten
- Einkaufsvolumen / Bestellungen

Logistik

- Liefertermintreue
- Lieferfähigkeit
- Wunschtermintreue
- Lieferzeit der Lieferanten
- Wiederbeschaffungszeit
- Mengentreue
- (Bestandskennzahlen siehe Bereich Liquidität)
- Reichweite

Qualität

- Reklamationsquote
- Qualitätskennzahl
- ppm-Quote
- Qualität der Lieferantenbasis

Innovation

- Einkaufsvolumen mit Entwicklungspartner/
- Einkaufsvolumen gesamt

Liquidität

- Durchschnittlicher Bestand RHB
- Durchschnittlicher Bestand RHB/
- Einkaufsvolumen
- Bestand RHB ohne Verbrauch
- Verschrottung RHB
- Working-Capital-Supply
- Durchschnittliches Zahlungsziel (Ist)
- Cash-to-Cash-Zyklus-Zeit (Projektgeschäft)
- Skontonutzung

Basiskennzahlen

- Einkaufsvolumen / Umsatz
- Einkaufsvolumen / Einkäufer
- Einkaufsvolumen / Artikel
- Maverick-Buying-Quote
- Fremdwährungseinfluss
- Anzahl aktive Lieferanten nach ABC-Analyse

(fettgedruckt: Teil unserer Serie)



sein. Es darf beispielsweise nicht sein, dass der Einkauf Materialpreise senkt – ohne Rücksicht auf die Konsequenzen für die Lieferantenqualität oder die Logistik-Performance.

Insofern werden in dieser Artikelserie ein abteilungsübergreifender Ansatz verfolgt und Kennzahlen aus allen relevanten Aufgabenfeldern der Lieferantenschnittstelle berücksichtigt.

In nebenstehender Liste finden sich 40 bedeutsame Kennzahlen zur Steuerung der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten. Diese sind nach den wesentlichen Steuerungsgrößen, Objekt- und Prozesskosten, Logistik, Qualität, Innovation, Liquidität und Basiskennzahlen sortiert. Die fett gedruckten Kennzahlen werden in der ersten Staffel (12 Artikel) der Serie präsentiert. Dabei wird stets folgender Vierklang eingehalten:

- **Vorstellung der Kennzahl:**
In der Print-Ausgabe werden jeweils eine Kennzahl mit Zielsetzung und mathematischer Definition präsentiert.
- **Vertiefung der Kennzahl:**
In der Online-Ausgabe folgen Tipps zur Umsetzung und Hinweise auf Sonderfälle.
- **Übungsaufgabe zur Kennzahl:**
Eine Übungsaufgabe hilft die Kennzahl vollständig zu verstehen und gilt gleichermaßen als Selbsttest. Darüber hinaus wird in der ersten Runde unter den richtigen Einsendern jeweils ein attraktiver Preis verlost.
- **Lösung zur Übungsaufgabe:**
Die Lösung zur Übungsaufgabe sowie die Bekanntgabe des Gewinners erfolgt jeweils in einem der Folgehefte der Print-Ausgabe.

Wer weiteres Know-how zu diesem Thema erwerben will, für den gibt es jetzt an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg eine systematische und praxisorientierte Weiterbildung: Den berufsbegleitenden Zertifikatslehrgang „Einkaufscontrolling“.

- **Dauer:** ein Semester mit insgesamt fünf Kurseinheiten (jeweils freitags und samstags)
- **Abschluss:** „Einkaufscontroller Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg“
- **Hochkarätige Dozenten** aus Wissenschaft und Einkauf

www.einkaufscontroller.de

Prof. Dr. Gerhard Heß
Georg-Simon-Ohm Hochschule
und Leiter Institut für
Beschaffungsstrategie
www.beschaffungsstrategie.de

Quelle:

Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle, Gabler-Verlag, 2. Aufl. 2010, S. 103 ff. und S. 361 ff.

Prof. Heß: Kennzahl Nr. 1

Materialkostenveränderung – einfach



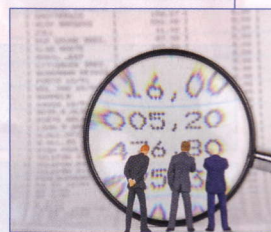
Die Materialkostenveränderung (MKV) ermittelt die Veränderung der Materialkosten gegenüber einer Basisgröße. Üblich sind: (1) MKV gegenüber Vorjahr; (2) MKV gegenüber Budget bzw. Plan.

Um die MKV gegenüber Vorjahr im Einkauf direkter Materialien insgesamt, in einer Warengruppe oder für einen Lieferanten zu ermitteln, werden die eingekauften Materialien mit den durchschnittlichen Stückkosten (DSK) des Vorjahres bewertet. Mit diesem Wert wird die Kostendifferenz zum aktuellen Jahr gebildet, die dann auf diesen Wert bezogen wird:

$$\frac{\sum (\text{Menge aktuell} * \text{DSK aktuell}) - \sum (\text{Menge aktuell} * \text{DSK Vorjahr})}{\sum (\text{Menge aktuell} * \text{DSK Vorjahr})}$$

Die Kennzahl ist ergebnisrelevant, d.h. ihre Auswirkungen lassen sich in der Gewinn- und Verlustrechnung finden.

Sie ist somit eine „harte“ Kennzahl. Um den Wert zu beurteilen, muss die erreichte MKV mit der Kostenentwicklung im Markt verglichen werden.



Die erste Aufgabe zu unserer „Kennzahlen-Serie finden Sie im Internet unter www.beschaffung-aktuell.de

In dieser ersten Runde können Sie gewinnen!
Voraussetzung: Sie lösen die Aufgabe auf unserer Online-Seite und senden uns die richtig ermittelte Kennzahl.
Unter den Teilnehmern die richtig gerechnet haben verlosen wir drei Bücher:
- Hess u.a. / Strategisches SRM mit System
- Mustermann / Der Einkäufer
- Musterfrau / Die Einkäuferin

ist, sollten dazu auch passende Kennzahlen definiert werden.

Für jede Kennzahl sind Zielwerte festzulegen.

- (2) Ziele konkretisieren

Die Zielwerte müssen auf die einzelnen zu steuernden Einheiten heruntergebrochen werden.

Beispielsweise sollte für die Zielsetzung der Materialkostenveränderung, die Veränderungen in den einzelnen Einkaufsbereichen, in den einzelnen Warengruppen und ggf. bei einzelnen Lieferanten geplant werden. Diese Planung ist Voraussetzung, dass Umsetzungsschwächen rechtzeitig erkannt und lokalisiert werden können.

- (3) Maßnahmen definieren

Für anspruchsvolle Ziele sind Aktionen notwendig. So sollten Maßnahmen definiert werden, mit denen die Zielerreichung sicher gestellt wird.

- (4) Soll-Ist-Vergleich und Konsequenz

In regelmäßigen Abständen, z.B. wöchentlich oder monatlich, werden die Kennzahlen erfasst und mit den Zielwerten verglichen.

Aus den Abweichungen sind Korrekturmaßnahmen abzuleiten.

Theoretisch ist der beschriebene Controllingprozess einfach zu verstehen. Die praktische Umsetzung verlangt allerdings viel Managementdisziplin. Daher sollten sich Einkaufsleiter auf die wichtigsten Kennzahlen konzentrieren. Es sollten nur Kennzahlen zu bedeutsamen Zielen des Einkaufs berücksichtigt werden. Ein verbreiteter Fehler besteht darin, Kennzahlen zu berichten, die zwar leicht zu erfassen sind, aber niemanden interessieren.

Ein weiterer Fehler liegt darin, im Einkaufscontrolling einen zu engen Blickwinkel anzulegen. Vielmehr sollten alle Ziele an der Schnittstelle zu den Lieferanten abgebildet