

Herausgeber:
Professor Dr.
Horst Hartmann

Praxisreihe Einkauf
Materialwirtschaft
Band
10

Heinrich Orths

**Einkaufscontrolling
als Führungsinstrument**

Tipps und Tools
für den Erfolg

2. Auflage



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Einkaufscontrolling als Führungsinstrument

Heinrich Orths

Einkaufscontrolling als Führungsinstrument

**Tipps und Tools
für den Erfolg**

Band 10
Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft
herausgegeben von
Professor Dr. Horst Hartmann

2. Auflage

Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de/> abrufbar

© Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2003
2. erweiterte und ergänzte Auflage 2008
Satz: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach
Druck:
ISBN: 978-3-88640-135-2

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	9
Vorwort	11
1. Controlling	13
1.1 Begriffsdefinition – Von der Kontrolle zur Führung	13
1.2 Grundsätze zum Vorgehen	14
1.3 Operatives und strategisches Controlling	15
1.4 Management by Delegation – Kompetenz und Verantwortung	16
1.5 Management by Objectives – Führen mit Zielen	18
1.6 Ziele – Orientierung im Alltag	21
1.6.1 Zielvorgaben : Zielvereinbarungen	21
1.6.2 Ziele-Systematik	22
1.6.3 Zielbeschaffenheit	23
1.6.4 Zielauswahl	25
1.6.5 Ziele und Zeit	26
1.6.6 Zielkoordination	27
1.6.7 Balanced Score Card	30
1.7 Zuständigkeit und Transparenz	30
2. Benchmarking – Vergleich mit anderen	32
2.1 Begriffsdefinition – Ein besonderes Kerbholz	32
2.2 Vergleichen mit den Besten – Selbst-Controlling	32
3. Portfolio-Analyse – Ordnung muss sein	35
3.1 Grundlagen und Konzepte	35
3.2 Hebelprodukte	36
3.3 Unproblematische Produkte	37
3.4 Schlüsselprodukte	38
3.5 Engpassprodukte	39
3.6 Portfolio-Controlling	39
4. Lieferantenbewertung – Programmierte Verbesserung	45
4.1 Systemischer Ansatz	45
4.2 Bewertungskriterien – Ziele erkennen	45

4.3	Durchführung – Aufwand in Grenzen halten	50
4.4	Lieferanten-Controlling – Lob und Tadel	52
4.5	Mitarbeiter-Controlling – Verantwortung erkennbar machen	53
5.	Qualität und Umwelt	55
5.1	Grundsätzliche Bemühungen	55
5.2	Controlling von Zertifizierungen – Überblick gewinnen und erhalten	56
6.	Qualitätssicherungsvereinbarungen – nie wieder prüfen!	58
6.1	Wozu Qualität vereinbaren?	58
6.2	Controlling für Qualitätssicherungsvereinbarungen	60
7.	Controlling von Einsparungen	62
7.1	Grundregeln	62
7.2	Grundlagen für die Berechnung	63
7.3	Produktorientierte Einsparungen	64
7.4	Projektorientierte Einsparungen	70
7.5	Einkaufsprojekte	72
7.6	Controlling und Reporting von Einsparungen	74
8.	Just-in-Time – gerade recht	76
8.1	Grundsätzliches zu „rechtzeitig“	76
8.2	Just-in-Time – immer etwas anderes	78
8.3	KANBAN – Karte mit Folgen	79
8.4	Just-in-Time-Controlling	79
9.	C-Teile-Management	81
9.1	Grundsätzliches	81
9.2	Händler-Konzepte	85
9.3	Warenhaus-Konzepte	87
9.4	E-Procurement	89
9.5	Purchasing Card-System	90
9.6	C-Teile-Management im Unternehmen	94
10.	Kontrakt-Management	95
10.1	Koordinationsbedarf erkennen	95
10.2	Kontrakt-Controlling – Fragen und Antworten	98

11. Lieferzeiten und Bestände	104
11.1 Grundsätzliches	104
11.2 Lieferzeiten – Zeit ist Geld	105
11.3 Bestände – Übel ohne Übeltäter?	108
11.4 Rollierende Planung – Zahlen nennen, und dann?	110
12. Logistik-Controlling	113
12.1 Transportlogistik	113
12.1.1 Beförderung von Gütern – und sonst?	113
12.1.2 Selbst-Controlling – Umsetzen steuern	116
12.1.3 Logistik-Controlling – Einhalten von Zusagen prüfen	117
12.2 Verpackungslogistik – Um die Ware herum	120
12.2.1 Warum Verpacken?	120
12.2.2 Verpackungs-Controlling – Realisierungsgrad messen	123
12.3 Verfügbarkeit – für den Nutzer	125
13. Lieferantenbeziehungen managen	128
13.1 Lieferanten – Wie definiert man „Partner“?	128
13.2 Optimierung der Lieferanten-Anzahl	130
13.3 Langfristige Verträge – Partnerschaften	134
13.4 Lieferantenwechsel steuern – Verkrustungen aufbrechen	136
13.5 Entwicklungslieferanten – Know-how-Integration	138
14. Veränderungen im Beschaffungsverhalten	143
14.1 Psychologische Hemmnisse	143
14.2 Global Sourcing – Grenzen überwinden	143
14.2.1 Chancen und Risiken	143
14.2.2 Umdenken durch Controlling fördern	145
14.3 Internet-Auktionen – Virtuelle Märkte schaffen	146
14.3.1 Grundsätzliches zur Internet-Auktion	146
14.3.2 Ablauf einer Internet-Auktion	148
14.3.3 Controlling für Internet-Auktionen	152
15. Versorgungssicherheit – Was geschieht, wenn ...	156
15.1 Ausfall von Lieferanten	156
15.2 Controlling Versorgungssicherung	158

16.	Mitarbeiter – Menschliche Ressourcen	161
16.1	Die Grundaussage	161
16.2	Mitarbeiter-Information	161
16.3	Weiterbildung von Mitarbeitern	163
16.4	Messen und Ausstellungen – Schaufenster der Welt	165
16.5	Besuche bei Lieferanten – Information vor Ort	166
17.	Einkauf im Projekt – Back to Back	169
17.1	Die Besonderheiten im Projektgeschäft	169
17.2	Preisvergleich bei „unterschiedlichen“ Komponenten	169
17.3	Lieferanten- und Kundenkonditionen	170
18.	Risiko-Management	173
18.1	Grundsätzliche Überlegungen	173
18.2	Währungs-Hedging	174
18.3	Rohmaterial-Hedging	177
19.	Wertanalyse mit Lieferanten	184
19.1	Rationalisierung und Wertanalyse	184
19.2	Ablauf der Wertanalyse	185
19.3	Wertanalyse mit Lieferanten	187
19.4	Wertanalyse-Controlling	188
20.	Target Costing – Zielkosten anstreben	193
20.1	Handeln statt jammern!	193
20.2	Kosten planen und erreichen	194
21.	Reporting im Einkauf	197
21.1	Eins nach dem anderen – Zuerst das Controlling	197
21.2	Wann und für wen?	200
22.	Und dann? – Die Zukunft des Controlling	201
22.1	Sprüche – Ein bisschen Wahrheit	201
22.2	Selbst ist der Einkauf – Controlling vor Ort	202

Verzeichnis der Abbildungen

1	Management by Delegation	17
2	Management by Objectives	19
3	Negativ-Beispiel Management by Objectives (Wachdienst)	20
4	Negativ-Beispiel Zielvereinbarung (Wareneingang)	24
5	Negativ-Beispiel Zielkoordination	28
6	Positiv-Beispiel Zielkoordination	29
7	Benchmarking von Funktionen und Prozessen	34
8	Portfolio-Analyse Versorgungsrisiko	36
9	„Risiko“-Analyse	40
10	Portfolio-Verschiebung	42
11	Lieferantenbewertungssystem (einfaches Verfahren)	46
12	Lieferantenbewertungssystem (aufwendiges Verfahren)	47
13	Lieferantenbewertung (Tabelle)	49
14	Lieferanten-Controlling	53
15	Mitarbeiter-Controlling	54
16	Controlling DIN/ISO 9000-Zertifizierungen	56
17	Ziel-Überprüfung Preisentwicklung (1)	66
18	Ziel-Überprüfung Preisentwicklung (2)	68
19	Ziel-Überprüfung Preisentwicklung Wiederholmaterial nach Einkäufern	69
20	Ziel-Überprüfung Projektmaterial	71
21	Ziel-Überprüfung Einkaufsprojekte	73
22	Ziel-Überprüfung Einkaufsergebnisse	75
23	Controlling Just-in-Time-Vereinbarungen	80
24	Ablauf einer Bestellung über Kostenstellenmaterial	83
25	Ist-Aufnahme Bestellablauf	84
26	Händler-Konzepte	86
27	Materialversorgung (Kleinmaterial)	87
28	Beispiel einer Auswertungsstruktur	91
29	Ablauf einer Bestellung im Fall einer Purchasing Card-Abwicklung	92
30	Entfallende Prozessschritte im Fall einer Purchasing Card-Abwicklung	93
31	TOP 50 Liste	96
32	Fragenkatalog „Nutzer“	100
33	Fragenkatalog „Lieferant“	101
34	Auswertung Fragenkataloge	102

35	Entwicklung der Lieferzeiten	105
36	Soll-Ist-Vergleich Lieferzeiten	107
37	Ziel-Überprüfung Bestände	109
38	Rollierende Planung	111
39	Beispiel rollierende Planung (Soll-Ist-Vergleich)	112
40	Controlling Transport-Logistik	116
41	Controlling Speditionsvereinbarungen (Laufzeit in Tagen)	119
42	Ablaufplan Verpackung: Einwegverpackung	121
43	Ablaufplan Verpackung: Mehrwegverpackung (KLT)	123
44	Controlling Mehrwegverpackung	124
45	Entwicklung der Anzahl Lieferanten (Lieferantenpyramide)	131
46	Controlling Anzahl Lieferanten	134
47	Controlling Abschluss von Langfristverträgen	136
48	Controlling Lieferantenwechsel	138
49	Vergleich konventionelle Entwicklung und Lieferanten-Integration in die Entwicklung	139
50	Controlling Entwicklungs-Lieferanten	141
51	Controlling realisierte Lieferanten-Integration (Entwicklung)	142
52	Controlling Global Sourcing	146
53	Beschreibung eines Auktionsgegenstands	148
54	„Spielregeln“ für eine Auktion	150
55	Internet-Seite einer konkreten Internet-Auktion	151
56	Erfolgsrechnung Internet-Auktion	153
57	Controlling Internet-Auktionen	155
58	Controlling Versorgungssicherung	160
59	Controlling Mitarbeiter-Weiterbildung	165
60	Controlling Lieferantenbesuche	168
61	Preiscontrolling im Anlagengeschäft	170
62	Controlling Durchstellen von Kundenkonditionen	172
63	Wechselkursentwicklung	175
64	Controlling Währungssicherung	177
65	Preisentwicklung Rohmaterial	178
66	Kalkulation Hedging-Effekte	181
67	Mengen-Controlling Hedging	182
68	Controlling Ergebniseinfluss Hedging	183
69	Beispiel für ein Wertanalyse-Team	187
70	Beispiel für einen Abschlussbericht Wertanalyse-Team	189
71	Beispiel für Jahresbericht Wertanalyse	192
72	Target Costing im Anlagengeschäft	195
73	Beispiel Liniendiagramm: Preisentwicklung Edelstahl	199

Vorwort zur 2. Auflage

Es ist eine alte Binsenweisheit: Mit Einkaufscontrolling ist nicht die Vorstellung zu verbinden, dass irgendetwas oder irgendjemand „unter Kontrolle“ gestellt wird. Der Grundgedanke ist vielmehr, den Prozess von der Zielfindung bis zur Abweichungsanalyse zu steuern. Alle Ziele müssen messbar sein und in jedem Falle gekoppelt mit einer logischen Folge von operativen Maßnahmen.

Doch obwohl Bedeutung und Verantwortung des Supply Chain Management in den vergangenen Jahren rasant zunahmen, blieben Transparenz und Messbarkeit seiner Prozesse auf der Strecke. Was sich in der Praxis findet, ist häufig lediglich eine ungeordnete Ansammlung von Kennzahlen, die nicht systematisch erstellt wurden, sondern sich über die Jahre hinweg im Unternehmen eher zufällig angehäuft haben. Dieser Mangel hat gravierende Folgen: Er erschwert eine fundierte und zielgerichtete Entscheidungsfindung, da notwendige Informationen nicht oder nicht rechtzeitig bereitgestellt werden können. Ein beklagenswerter Zustand.

Eine Ansammlung von Kennzahlen ist somit noch nicht gleichzusetzen mit einem Einkaufscontrolling, das konstruktive Entscheidungen ermöglicht. Der Verfasser des nunmehr in der zweiten Auflage erscheinenden Fachbuches aus der Schriftenreihe „Einkauf / Materialwirtschaft“ hat daher bewusst an einer Vielzahl von richtungsweisenden Beispielen die Komplexität eines Controllingprozesses dargestellt. Fazinierend ist die Palette der aus der Praxis gegriffenen Fälle, die verdeutlichen, dass Einkaufscontrolling – richtig verstanden und umgesetzt – ein unverzichtbares Instrument in der Hand eines jeden Einkäufers sein sollte.

Der Autor verfügt aufgrund seiner jahrzehntenlangen Erfahrungen als Einkaufsleiter und Supply Chain Manager in einem weltweit agierenden Konzern über einen reichhaltigen und differenzierten Erfahrungsschatz. Gerade in einem zunehmend komplexen und dynamischen Unternehmensumfeld ergeben sich notwendigerweise modifizierte oder neue Ansätze für Controllingaktivitäten im Einkauf. Verständlich daher die Absicht des Autors, die zweite Auflage des Fachbuches in überarbeiteter und erweiterter Fassung auf den Markt zu bringen. Man kann nur hoffen, dass sich diese Intention im weitesten Sinne des Wortes „auszahlt“.

Der Herausgeber Horst Hartmann
November 2008

Vorwort zur 1. Auflage

Veränderungen ergeben sich nicht zufällig; sie müssen herbeigeführt werden. Dies gilt für eine intensivierete Lieferantenintegration ebenso wie für die verschiedenen Möglichkeiten des E-Procurement. Nach einem alten Sprichwort ist der Weg zur Hölle mit guten Vorsätzen gepflastert.

Für den Einkauf gilt diese Aussage in mindestens gleicher Härte und Deutlichkeit wie für das Privatleben. Vor diesem Hintergrund reicht es also nicht aus, nur gute Ideen zu haben. Sie müssen auch in der gebotenen Geschwindigkeit sicher realisiert werden. Dazu sind Strategien, Umsetzungspläne und Erfolgsmessung erforderlich. Es muss also Controlling stattfinden.

In diesem Fachbuch soll aufgezeigt werden, wo Möglichkeiten für signifikante Verbesserungen zu suchen sind, wie diese erschlossen werden können und wie der Erfolg gemessen werden kann. Diese drei Faktoren sind Grundvoraussetzungen für ein Einkaufscontrolling. Ein solches Controlling ist weit mehr als Kostenkontrolle oder Budget-Vergleich. Mit diesem Führungsinstrument wird Erfolg planbar, bleibt nicht mehr dem Zufall überlassen. Ideen werden zu konkreten Zielen, deren Erreichung messbar ist.

Auch wenn moderne Controllinginstrumente kein Garant für den Erfolg im Einkauf sind, so werden sie doch immer mehr zur Voraussetzung dafür. Diesem Fachbuch aus der Feder eines kompetenten Praktikers ist daher eine interessierte und erfolgsorientierte Leserschaft innerhalb und außerhalb des Einkaufs zu wünschen. Es bietet zahlreiche Know-how-Tools und Realisierungsszenarien zur Vertiefung der persönlichen und fachlichen Interessenschwerpunkte.

Überlingen, im Mai 2003

Horst Hartmann

1. Controlling

1.1 Begriffsdefinition – Von der Kontrolle zur Führung

Der englische Begriff „Controlling“ wird auch heute noch häufig in die Nähe des deutschen Begriffes „Kontrolle“ gerückt. Der ähnliche Klang lässt entsprechende Inhalte vermuten. Der Grundansatz ist jedoch ein anderer. Während „Kontrolle“ stets ein operativer Akt ist, der allenfalls in Zusammenhang mit einer übergeordneten Strategie zu sehen ist, kommt „Controlling“ stets strategische Bedeutung zu.

Der Begriff „Kontrolle“ ist zudem mit negativen Attributen versehen. Sie wird als lästig, aufdringlich und oft als persönliche Einschränkung empfunden, als Mangel an Vertrauen. Wenn auch die Notwendigkeit von Kontrolle nicht grundlegend abgestritten wird, so bleiben dennoch die negativen Attribute. Wer empfindet die Passkontrolle bei der Reise in ein anderes Land, die Ausweiskontrolle beim Betreten des Unternehmens, die Taschenkontrolle in einem Kaufhaus oder auch die Gepäckkontrolle beim Antritt eines Fluges als angenehm? Vielleicht sind Sinn und Zweck der Maßnahme zu verstehen und zu akzeptieren. Bestenfalls ist zu verstehen, dass die Maßnahme – wie im Beispiel der Kontrolle am Flughafen – der eigenen Sicherheit dient.

Im Rahmen einer Kontrolle kann stets nur die Übereinstimmung einer Sache mit der Vorgabe festgestellt werden. Dies gilt unter anderem auch für die Wareneingangskontrolle. Auch diese folgt dem Verhinderungsprinzip. Der Durchschlupf fehlerhafter Materialien soll verhindert werden. Eine präventive, strategische Wirkung geht allenfalls von der Abschreckung aus – wie bei der Passkontrolle.

„Controlling“ hingegen beschreibt nicht etwa einen isolierten Vorgang, sondern einen strategischen Prozess. Dieser beinhaltet im Wesentlichen drei Phasen, und zwar

- Zielfestlegung
- Überwachung
- Abweichungsanalyse

In der ersten Phase entstehen Ziele und Messgrößen, die während der zweiten Phase permanent auf Fortschritt und Realisierbarkeit beobachtet