

# EINKÄUFER IM MARKT

Mit Content von Dow Jones

Methoden

Montag, 3. August 2015 | Nr. 15

Einkaufsstrategie und -controlling

## Die übergeordneten Ziele im Tagesgeschäft nicht aus den Augen verlieren

Strategie und Einkauf, das ist für manche ein kaum zu überbrückender Gegensatz. Dabei gibt es kein entweder oder – wer nicht weiß, wo er hinwill, wird kaum seinen Weg machen. Zu einer Strategie gehört aber auch das Controlling. Was nützen gute Vorsätze, wenn sich keiner systematisch um deren Verwirklichung kümmert? Vor diesem Hintergrund sollten Einkaufsstrategie und Einkaufscontrolling in keinem Unternehmen fehlen, fordert unser Gastautor Heinrich Orths.



Heinrich Orths

„Wer sich auf einen Plan verlässt, ersetzt Zufall durch Irrtum.“ Sprüche dieser Art sind immer noch zu hören, auch von solchen Zeitgenossen, die sich niemals ohne Navigationsgerät von A nach B bewegen. Dabei wollen auch sie das zufällige Ankommen durch ein geplantes ersetzen. Im Unternehmen sollte das nicht anders sein. Abteilungsbezogene Strategien und Ziele werden von übergeordneten abgeleitet, alle Funktionen werden eingebunden. Übergeordnete und abgeleitete Strategien und Ziele widersprechen sich nicht, ebenso die benachbarten Funktionen. Der billig einzukaufende, aber leicht rostende Scheibenwischer passt sicher nicht zu einem Kfz der Oberklasse. Eine erfolgversprechende Einkaufsstrategie

ist daher nichts anderes als die Umsetzung der Unternehmensstrategie im Einkauf.

### Von der Idee zum Ziel

Nehmen wir ein Beispiel. Will man mehr in Niedriglohnländern kaufen (Global Sourcing), ist dies zunächst wenig konkret. Wie wird die Umsetzung und damit der Erfolg sichergestellt? Die Konkretisierung erfolgt in drei Schritten (siehe Tabelle 1).

Mit Hilfe dieser Ziele lassen sich Maßnahmen strukturieren und Fortschritte erkennen. Das „Vergessen“ von Ideen und Vorsätzen sollte kaum noch möglich sein.

Konkrete Ziele sind wichtig, wenn Erfolg nicht Zufall sein soll. Sie müs-

sen zum Unternehmensziel passen. Dazu bedarf es in der Regel funktionsübergreifender Zusammenarbeit, da viele Ziele nur gemeinsam zu erreichen sind. Bei unserem Beispiel könnte dies heißen (siehe Tabelle 2).

In einer klassischen Organisation würde jede Funktion „ihren“ Zielen folgen. In einer zeitgemäßen Organisation zeigt ein funktionsübergreifender Abgleich die Schwachstellen auf:

### Wie soll der Einkauf Global Sourcing betreiben, wenn keine Unterstützung durch R&D erfolgt?

- Anpassung der technischen Unterlagen (Zeichnungen, Liefer- und Prüfanweisungen) an die ins Auge gefassten Beschaffungsmärkte
- Verwendung lokaler und vergleichbarer Ausgangsmaterialien

### Wie soll der Einkauf Global Sourcing betreiben, wenn keine Unterstützung durch die Funktion Qualität erfolgt?

- Auditierung neuer Lieferanten
- Neue Liefer- und Prüfanweisungen
- QSV mit neuen Lieferanten

### Wie will R&D die Entwicklung des neuen Produktes ohne die Unterstützung des Einkaufs vorantreiben?

- Geeignete Lieferanten finden
- Technische Unterstützung durch Lieferanten ermöglichen
- Kostenziele erreichen

### Wie will Qualität die geplanten QSV abschließen, wenn Einkauf dies nicht unterstützt?

- Auswahl der Lieferanten
- Vertragliche Vereinbarung

Tabelle 1: Beispiel Global Sourcing

| Stufe   | Inhalt                                                                   | Beispiel: Global Sourcing                                                                                                                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Idee    | Ein grundsätzlicher Einfall, was getan werden könnte.                    | Es sollte mehr in Niedriglohnländern gekauft werden.                                                                                                                                   |
| Vorsatz | Eine klare Vorstellung, was getan werden soll.                           | Es wird künftig verstärkt in Osteuropa eingekauft.                                                                                                                                     |
| Ziel    | Eine bezüglich der Menge, der Zeit und der Person klar gefasste Aufgabe. | Im gesamten Einkauf werden bis Ende nächsten Jahres Lieferanten in Niedriglohnländern gesucht, auditiert und zur Freigabe geführt, und zwar je drei in Tschechien, Polen und Rumänien. |

Quelle: H. Orts

**Tabelle 2: Am Beispiel Global Sourcing**

| Funktion        | Ziel                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Einkauf</b>  | Im gesamten Einkauf werden bis Ende nächsten Jahres Lieferanten in Niedriglohnländern gesucht, auditiert und zur Freigabe geführt, und zwar je drei in Tschechien, Polen und Rumänien. |
| <b>R&amp;D</b>  | Konzentration auf die Fertigstellung der Entwicklung des neuen Produktes X bis Ende nächsten Jahres.                                                                                   |
| <b>Qualität</b> | Abschluss von 20 Qualitätssicherungsvereinbarungen. Diese sind aus den derzeitigen Top 50-Lieferanten auszuwählen.                                                                     |

Quelle: H. Orths

Die Abstimmung mit anderen Funktionen mag aufwändig erscheinen. Letztlich führen gemeinsame Ziele aber sicherer zum Erfolg.

### Auswahl der Ziele

Die Liste möglicher Ziele im Einkauf ist lang. Sie reicht von „Ablaufverbesserung“ bis „Zahlungsziele verlängern“. Eine große Anzahl von Zielen führt jedoch nicht automatisch zu großem Erfolg. Es ist eher zu befürchten, dass man sich verzettelt. Daher ist es ratsam, sich auf wenige Ziele zu beschränken. Es gilt, solche Ziele zu finden, die den Erfolg des Einkaufs – und somit des Unternehmens – in besonderer Weise ausdrücken (KPI = Key Performance Indicator). Rein statistische Größen wie z.B. die Anzahl der Bestellungen pro Jahr oder das Verhältnis von Anfragen zu Bestellungen gehören nicht dazu. Sinnvoll sind dagegen Größen wie:

- Preisveränderungen
- Anzahl Rahmenverträge mit Lieferanten
- Lieferqualität
- Termineinhaltung
- Entwicklung Global Sourcing
- Anzahl Lieferanten
- Anzahl Entwicklungslieferanten
- Durchschnittliche Lieferzeit

Hierbei stellt sich die Frage, welche Veränderung herbeigeführt werden bzw. was stabilisiert werden soll. In der Praxis haben sich fünf Ziele als sinnvoll herausgestellt.

In vielen Unternehmen wird von Controlling gesprochen und Kontrolle ausgeübt. Typisch hierfür ist die Budgetkontrolle: Die Kostenstellen haben im Rahmen der Vorgaben gewisse Freiheiten, dies gilt insbesondere für die Unterschreitung der Vorgaben. Controlling zeichnet sich hingegen durch ein gemeinsames Finden und Quantifizieren von Zielen aus. Die Zielerreichung wird regelmäßig überprüft, wobei die Möglichkeit der Selbstkontrolle vorteilhaft ist. Abweichungen (positive wie negative) und wie sich diese auf die Zielerreichung auswirken, werden regelmäßig festgestellt und hinterfragt. Die eingangs beschriebene Systematik endet nicht auf der Abteilungsebene. Es ist sinnvoll, die Ziele auch auf die Mitarbeiterebene herunterzubrechen.

Folgende Vorgehensweise ist empfehlenswert:

- Feststellen der gegebenen Situation (Ist)
- Zielvereinbarung (Soll)
- Regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung
- Ermittlung der Gründe für Zielabweichung
- Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen

Auf diese Weise bleibt ein Ziel nicht die Aufgabe des Chefs. Die Mitarbeiter werden konkret in das Ziel eingebunden; sie finden sich wie-

der. Ein Beispiel hierfür ist hier das Ziel „Anzahl Lieferanten“. Unternehmen haben oftmals zu viele Lieferanten, weil auf Mitarbeiterebene „nach Angebotslage“ vergeben wird. Ohne Einbeziehung der Mitarbeiter kommt man hier nicht zum Ziel. Eine Controlling-Tabelle könnte wie in Tabelle 3 dargestellt aussehen. Ob mit der Zielerreichung finanzielle Vorteile für den Einzelnen verbunden sind, ist nicht so wichtig. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter ihr persönliches Ziel verstehen und sich entsprechend verhalten.

### Den roten Faden nicht verlieren

Ideen führen nur dann zum Erfolg, wenn sie sich wie ein roter Faden durch Strukturen und Abläufe ziehen. Dazu gehört, dass die Strategie zum messbaren Ziel wird und sich über alle

| Tabelle 3 Mitarbeiter | Ausgangsbasis | I/15 ist   | II/15 ist | III/15 ist | IV /2015 soll ist |
|-----------------------|---------------|------------|-----------|------------|-------------------|
| H. Braun              | 124           | 81         |           |            | 95                |
| F. Groß               | 297           | 153        |           |            | 225               |
| H. Klein              | 98            | 72         |           |            | 90                |
| H. Schmitz            | 219           | 92         |           |            | 150               |
| F. Zeisig             | 147           | 102        |           |            | 120               |
| <b>Gesamt</b>         | <b>885</b>    | <b>500</b> |           |            | <b>680</b>        |

Quelle: H. Orths

Ebenen des Unternehmens erstreckt. Sie muss die Mitarbeiter konkret erreichen. Einkaufscontrolling gewährleistet, dass die Ziele im Tagesgeschäft nicht aus den Augen verloren werden. Wie im oben genannten Beispiel: Das Ziel, mit weniger Lieferanten auszukommen wird erkannt, aber jedes „günstige Angebot“ führt zu einem neuen Lieferanten. Fazit: Nur durch den Willen und die Bereitschaft zur Veränderung ergeben Einkaufsstrategie und -controlling wirklich Sinn. Es gilt, den roten Faden nicht zu verlieren.

Heinrich Orths ist Berater bei der Durch Denke Vorne Consult GmbH, Hilden. Zuvor war er in führenden Positionen im industriellen Einkauf tätig. Er ist Autor des Buches „Einkaufscontrolling als Führungsinstrument“, erschienen im Deutscher Betriebswirteverlag.