

Unternehmensfunktionen Qualität und Einkauf

Qualität und Controlling – Reine Fachaufgaben?

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Funktionen im Unternehmen. Qualität und Controlling gehören hier ebenso dazu wie Einkauf, Entwicklung, Fertigung und Vertrieb. In einem klassischen Organigramm werden die Funktionen getrennt voneinander dargestellt. Verbindungslinien führen stets über die übergeordneten Einheiten. Scheiben- oder Tortendiagramme vermitteln ebenfalls eher den Eindruck von Trennung und Abgrenzung. Müsste ein Unternehmen nicht eher als Puzzle dargestellt werden, das Identität und Bedeutung nicht in der Trennung, sondern der Verzahnung der einzelnen Elemente findet?

In vielen Unternehmen gibt es einen Qualitätsbeauftragten oder ein Qualitätsmanagement. Dies ist für die Qualität verantwortlich. Vielleicht gibt es eine Parallelorganisation, die von der Eingangskontrolle über die Fertigungskontrolle bis zur Endkontrolle reicht und zentral gesteuert wird. Darüber hinaus ist das Unternehmen auch noch zertifiziert nach ISO 9001 in der neuesten Fassung. Was soll da noch fehlen? Qualität besteht aus mehr als Vorschriften und Kontrollen, ist viel mehr als ein Dokument. Qualität spielt sich im Kopf der Mitarbeiter ab und drückt sich in de-

ren Handeln aus. Sie muss das ganze Unternehmen durchdringen.

Qualität ist sicher keine Zufall, aber im Grunde ganz einfach: Mach es gleich richtig, und gleich beim ersten Mal! Das gilt auch für den Einkauf. Als Verbindungsglied zum Beschaffungsmarkt gilt der Qualitätsanspruch für den Einkauf vielleicht sogar in besonderer Weise. Wie sollen eigene Ansprüche in Sachen Produktqualität und Terminzuverlässigkeit erfüllt werden, wenn diesem Anspruch nicht bereits durch den Einkauf gegenüber dem Beschaffungsmarkt Rechnung getragen wird?

In vielen Unternehmen wird die Frage gestellt, wie man den kostengünstigsten Lieferanten für die benötigten Lieferungen/Leistungen finden kann. Müsste man statt dessen nicht fragen, wie man die Lieferanten finden kann, die am besten gewillt, bereit und in der Lage sind, die Erfordernisse zu erfüllen? Diese gehen dann weit über technische Qualität (= Übereinstimmung mit der Spezifikation) hinaus. Vielmehr werden Aspekte wie Zuverlässigkeit, Nachhaltigkeit, Risikovermeidung usw. miteinbezogen. Wie viele Einkäufer lassen sich auch heute noch mehr von den vorliegenden Angeboten als von Unternehmensgrundsätzen und -zielen leiten. Ist dieses Verhalten als hohe Qualität zu bewerten?

LIEFERANTENBEWERTUNG. Im Laufe der Zeit haben viele Unternehmen Lieferantenbewertungssysteme eingeführt. Diese gehören nicht zuletzt im Zuge der ISO 9001-Zertifizierung zum Standard. Wie aber werden sie gelebt? Werden wirklich solche Lieferanten bevorzugt, die periodisch eine hohe Bewertung aufweisen, oder entscheidet nach wie vor der Preis über das Bestellverhalten? Mancher muss sich fragen, ob die Lieferantenbewertung wirklich ein System, oder vielleicht nur ein Selbstzweck ist.

Wie wird mit „schlechten Lieferanten“ umgegangen? Was ist die Folge einer Bewertung? Wird diese kommuniziert und diskutiert? Manche schlechte Lieferantenbewertung ist nicht etwa die Folge schlechter Leistung des Lieferanten sondern die eigener Unzulänglichkeiten. Diese reichen von mangelnder Datenpflege bis zu Fehleinschätzungen. Nur konsequente und ergebnisoffene Diskussion der Ergebnisse führen zu Verbesserung, einer Steigerung der Qualität. – Und dies gilt für beide Seiten!



Controlling hat viele Aspekte. Zum Beispiel erlauben geeignete Systeme den Mitarbeitern ein Selbstcontrolling, sodass Ziele und Zielerreichung für alle Beteiligten transparent werden. (Foto: Viktor Zadorozhnyi/123rf)

Wie wird letztlich mit Lieferanten umgegangen, die „unverbesserlich“ sind? Viele Unternehmen finden erst spät (mitunter zu spät) die Kraft, Konsequenzen zu ziehen. Systematisches Vorgehen ist gefragt. Dies gilt für Vorschriften ebenso wie die daraus resultierenden Abläufe. Muss erst die Fertigungsstelle eines Lieferanten in einem Niedriglohnland einstürzen, mit vielen Toten und Verletzten, um dessen Eignung für das Unternehmen infrage zu stellen? Qualität ist mehr als die Abwesenheit technischer Fehler und die pünktliche Lieferung! Somit ist eine wohlverstandene Qualitätsverbesserung eine permanente Verbesserung, die auch Dritte (z. B. Lieferanten) einbezieht.

EINKAUFSCONTROLLING. Beim Begriff „Controlling“ stellt sich oft der Gedanke an „Kontrolle“ ein. Budgetkontrolle ist ein passendes Beispiel. Damit ist der Begriff meist negativ besetzt. Dabei ist richtig angewandtes Controlling ein probates Führungsinstrument. Ein solches bleibt nicht auf die Unternehmensfunktion Controlling beschränkt und geht ganz sicher über die reine Budgetkontrolle hinaus.

In konservativ geführten Unternehmen und Behörden bestimmen Regeln und Vorschriften den Alltag und die Prozesse. Die Folge sind wenig Entscheidungsfreiheit der Betroffenen und viel Bürokratie. Gegenüber Planlosigkeit mag dies ein großer Fortschritt sein. Aber wäre es nicht besser, vereinbarte Ziele anzustreben und deren Erreichen zu messen und zu sichern? Wenn diese Ziele abgestimmt (harmonisiert) sind, wird Suboptimierung vermieden. Ein vorgegebener Rahmen (Guidelines) hilft, Fehlorientierungen zu vermeiden.

Diese Vorgehensweise bedingt ein sachgerechtes Controlling, das von der Zielvereinbarung bis zur Zielerreichung am Ende der Planperiode reicht. Statt Kontrolle (Ziel erreicht: ja/nein) wird Coaching betrieben, das Erreichen des Ziels wird nicht nur überwacht, sondern vor allem

unterstützt. Dies setzt aber voraus, dass es sich um konkrete Ziele handelt. Ziele sind messbar, terminiert und konkret zugeordnet. Sie unterscheiden sich dadurch von der „netten Idee“.

Gibt es im Einkauf Ziele, deren Erreichung durch Controlling sichergestellt werden können? Bestimmt, aber welche?

- Einsparungen im Referenzzeitraum
- Höhe der Bestände
- Lieferantenperformance

- Global Sourcing
- Lieferantenzahl
- Messebesuche
- Mitarbeiter-Weiterbildung usw.

Wie lassen sich diese Ziele erreichen? Wenn diese Ziele gemeinsame Ziele des Einkaufs, also aller Einkaufsmitarbeiter sind, hat die Zielerreichung eine gute Chance. Wenn jeder Mitarbeiter sich mit einem eigenen aus dem Gesamtziel abgeleiteten Teilziel hierin wiederfindet, ist die Chance sehr groß. Es ist daher

C-Artikel-Beschaffung EINFACH & RUNDUM EFFIZIENT

Sie möchten Ihre Beschaffungsprozesse optimieren und dabei Zeit und Kosten sparen? Dann bietet Ihnen simple system eine attraktive, gebührenfreie eBusiness-Lösung. Die B2B-Beschaffungsplattform bündelt mehr als 31,3 Millionen Artikel von über 490 Lieferanten. Weitere Informationen und Gastzugang unter www.simplesystem.com

simple system live erleben
23. Juni 2015
München, MVG Museum
Infos und Anmeldung unter:
www.simplesystem.de/roadshow

Ergebnis und Zielvereinbarung Lieferantenbewertung mit einem Lieferanten

Zeit/Kriterium	Qualität	Lieferung	Kosten	Allgemein	Gesamt
Ist 2014	99,8	85,0	92,6	85,0	92,4
I/2015	99,6	87,0	93,0	85,0	93,0
II/2015					
III/2015					
IV/2015					
Ziel 2015	99,9	95,0	95,0	85,0	95,0

sinnvoll, übergeordnete Ziele bis auf die Mitarbeiterebene herunterzubrechen. Mit vereinbarten Zielen und deren Controlling wird Führung zu Coaching.

LIEFERANTENANZAHL IM AUGE BEHALTEN.

Einkäufer haben bestimmte Zuständigkeiten. Aufgrund ihrer Marktkenntnisse und geplanter Maßnahmen sollten sie die voraussichtlichen Veränderungen (Einsparungen) einschätzen können. Mit der Messung von Einsparungen befassen sich bereits viele Unternehmen. Oft werden die Preise der zurückliegenden Periode mit denen der aktuellen verglichen und mit den aktuellen Mengen multipliziert. Schon hat man die Veränderung in einer passenden Gewichtung. Ordnet man die Veränderungen den zuständigen Einkaufsmitarbeitern zu, gewinnt man Überblick auf Mitarbeiterebene. Geeignete Systeme erlauben den Mitarbeitern ein Selbstcontrolling. Ziele und Zielerreichung werden transparent – für alle Beteiligten.

LIEFERANTENPERFORMANCE BEWERTEN.

Nicht zuletzt legt die ISO 9001 fest, dass Lieferanten in geeigneter Art und Weise zu bewerten sind. In den Unternehmen gibt es unterschiedliche Systeme. Die Kommunikation der individuellen Bewertungen mit den Lieferanten soll regelmäßig (mindestens jährlich) stattfinden. Manchem Einkäufer fällt es

schwer, Lieferanten positiv zu bewerten, Lob auszusprechen. Dies widerspricht dem Gedanken eines Controllings, das zu Verbesserungen führen soll. Werden die Ergebnisse der Lieferantenbewertung objektiv ausgewertet und diskutiert, lassen sich hieraus Ziele für die aktuelle Periode ableiten = vereinbaren. Die Zielerreichung kann regelmäßig überprüft werden. Wer sagt, dass (Einkaufs-) Controlling vor der Unternehmensgrenze haltmachen muss? Die Summe der Ziele und Ergebnisse werden zusammengefasst und bieten somit



Wer meint, Qualität und Controlling seien zwei unterschiedliche Dinge, die nichts miteinander zu tun haben, sollte seinen Standpunkt überprüfen.“

einen Überblick auf Unternehmensebene. Eine Zeitreihe kann die mehrjährige Entwicklung verdeutlichen. Weiterhin können auch hier wieder die Lieferantendaten nach Zuständigkeit zusammengefasst werden. Damit ergibt sich die Möglichkeit, die Entwicklung auf Mitarbeiterebene zu betrachten und einem Controlling zu unterziehen. Die meisten Unternehmen haben mehr Lieferanten als Mitarbeiter. Kann es sein, dass es einfacher ist

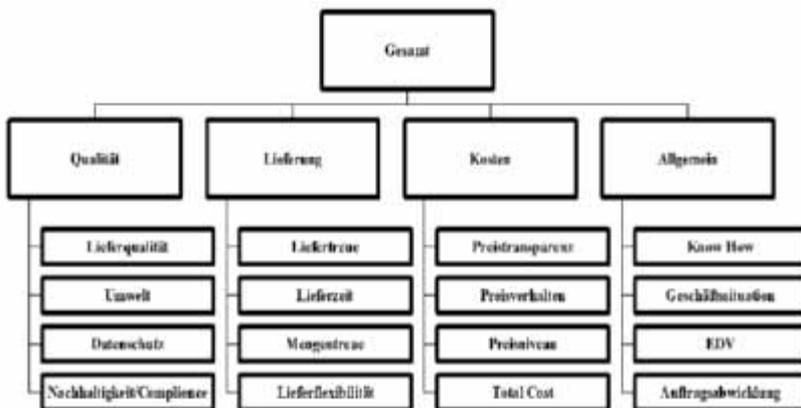
Lieferant zu werden als eingestellt zu werden? Über diese Frage mag jeder für sich nachdenken und sie für sich beantworten. Lieferanten sind keine Waisenkinder. Sie sollten daher einen „Paten“ im Einkauf haben, der sich verantwortlich fühlt. Lieferanten sind zuzuordnen. Damit ergibt sich nicht nur eine Gesamtzahl Lieferanten. Sie ist auch (ohne Rest) aufteilbar. Dies ermöglicht Zielvereinbarungen und ein geeignetes Controlling bis auf die Mitarbeiterebene.

Jedes Unternehmen hat die Mitarbeiter, die es verdient. Das Unternehmen hat sie eingestellt und sie weiterentwickelt – positiv oder negativ. Interne wie externe Weiterbildung spielt für die Mitarbeiterentwicklung eine erhebliche Rolle. Sie darf daher kein Zufall sein, und sollte daher einem Controlling unterzogen werden. Neben der individuellen Bedarfsplanung steht hier auch eine Gesamtplanung mit mindestens quartalsweisem Controlling an. Dies verhindert, dass am Jahresende Weiterbildungsbudgets ungenutzt bleibt und Investitionen in die Ressource Mensch unterbleiben.

Controlling im Einkauf (Einkaufscontrolling) hat viele Facetten. Nicht zuletzt bei der Umsetzung von Strategien ist es ein wichtiges Werkzeug. Es hilft, „nette Ideen“ zu „konkreten Zielen“ zu machen und diese zum Erfolg zu führen.

Wer meint, Qualität und Controlling seien zwei unterschiedliche Dinge, die nichts miteinander zu tun haben, sollte seinen Standpunkt überprüfen. Gleiches gilt für den Standpunkt, Qualität wie Controlling seien etwas für die Experten. Beides geht jeden im Unternehmen an. Jeder sollte wissen, was seine Aufgabe ist und wie er sie am besten erfüllen kann. Qualität ist kein Zufall und Controlling ist mehr als Überwachung. Dies gilt auch für den Einkauf.

Beispiel für ein Lieferantenbewertungssystem



Der Autor



Heinrich Orths,
Einkaufsexperte