

Einkaufs- manager

Praxis-Werkzeuge und Know-how für Einkaufs-Profis

Einkaufscontrolling

Wichtige Kennzahlen für Ihre Einkaufsabteilung (Teil 1)

So steuern und messen Sie Ihre Einkaufsperformance erfolgreich mit aussagefähigen Kennzahlen

Oft fehlt in den Einkaufsabteilungen immer noch das auf einfachen Kennzahlen beruhende Einkaufscontrolling. Das Kennzahlensystem soll Sie hierbei unterstützen:

- ◆ Welche Bereiche im Einkauf wollen Sie messen und steuern?
- ◆ Welche Zahlen stehen Ihnen zur Absicherung Ihrer Entscheidung zur Verfügung?
- ◆ Wie überwachen Sie die Fortschritte im Alltagsgeschäft oder bei Projekten?
- ◆ Wie und wo können Sie ständig etwas verbessern?
- ◆ Wie können Sie Fehlentwicklungen bzw. Schwachstellen erkennen und verhindern?
- ◆ Wie können Sie objektiv intern belegen, was der Einkauf geleistet hat?

Praxis-Tipp: Bei der Flut von vorhandenen Kennzahlen ist weniger oft mehr. Bevor Sie also starten und ebenso komplizierte wie Zeit raubende Kennzahlensysteme initiieren, versuchen Sie es zunächst lieber mit wenigen, aber aussagefähigen Kennzahlen.

1. Basiskennzahlen:

- ◆ Beschaffungsvolumen
- ◆ Beschaffungsvolumen je Lieferant, je Artikel, je Warengruppe
- ◆ Beschaffungsvolumen bezogen auf den Umsatz

- ◆ Lieferantenzahl unterteilt nach Warengruppen
- ◆ Artikelzahl unterteilt nach Warengruppen
- ◆ Anzahl der Warengruppen
- ◆ Einkaufsgemeinkostenquote (Einkaufsgemeinkosten : Beschaffungsvolumen)
- ◆ Reklamations- und Verzugsquoten
- ◆ ABC-Listen

Diese Basiskennzahlen müssen Sie schlicht und einfach kennen; Sie bedürfen keiner weiteren Erläuterung an dieser Stelle.

Praxistipp: Bitte überprüfen Sie intensiv, ob Sie wirklich zwei Lieferanten benötigen. Sie verschonen mögliche Bündelungseffekte.

Wichtig ist, bei diesen Basiskennzahlen eventuelle Änderungen zum Vorjahr aufzuführen, zu vergleichen, festzustellen und zu beweisen, dass die Kapazität im Einkauf personell aufgestockt werden muss.

2. Vergleich Bestellpreis zu Rechnungspreis

Hierbei können Sie in einer fortlaufenden Übersichtsliste jeweils den Bestellpreis bzw. -wert und den Rechnungspreis bzw. -wert gegenüberstellen, vergleichen und überwachen. Sofern dieser Bestellpreis nicht aufgrund von Über-

und Unterlieferungen bzw. durch Währungsschwankungen vom Rechnungspreis abweicht, können Sie sofort

Weiter auf Seite 2 >>>

AUS DEM INHALT

Praxis-Tipp der Ausgabe

Informationspflicht des Lieferanten

2

Preisarbeit

Wenn der Lieferant mit gestiegenen Kosten argumentiert

3

Web-Einkauf

Online-Offerten sind eine Aufforderung zur Abgabe von Anträgen

5

Tipps klipp & klar

Zentrale Einkaufsverantwortung

5

Bestandsmanagement

Materialplanung und Bedarfsvorhersagen mit dem Computer

6

Fragen an die Redaktion

Vertragsschluss per Fax

7

Kurz informiert

Risiken in der Lieferkette

9

Einkaufsdienstleister

So können auch Sie einfach nebenbei Verwaltungskosten in 6-stelliger Höhe einsparen

10

Marktentwicklung

Das aktuelle Preisbarometer

11

Internet:

www.einkaufsmanager.net

Passwort: einkaufsreise

Einkaufsdienstleister

So können auch Sie einfach nebenbei Verwaltungskosten in 6-stelliger Höhe einsparen

Wie Sie den richtigen Einkaufsdienstleister finden und ohne Risiko einen Erfolg von bis zu 1.000 € pro Mitarbeiter erzielen

Fixe Gemeinkosten ärgern viele Unternehmer. Unabhängig von Umsatz, Ertrag und anderen Erfolgsfaktoren schmälern sie die Deckungsbeiträge. Das Problem: Trotz guten Know-hows und engagierter Mitarbeiter können die Einsparpotenziale bei den Gemeinkosten in vielen Unternehmen nicht „gehoben“ werden. Warum?

Das Kerngeschäft eines Unternehmens fordert von den Mitarbeitern die volle Aufmerksamkeit und häufig schon mehr als 40 Wochenstunden Arbeitseinsatz. Es fehlt also vielerorts die Zeit, sich ausreichend mit der Optimierung von Gemein- und Verwaltungskosten zu beschäftigen. Einkaufsleiter und Geschäftsführer greifen daher in vielen Fällen auf die Hilfe externer Berater zurück.

Deren größter Vorteil liegt in der Zeit, die Sie zur Verfügung haben, um den Markt zu analysieren und mit Lieferanten zu verhandeln. Ein guter Berater sollte darüber hinaus ein großes spezifisches Wissen und langjährige Erfahrung im jeweiligen Gemeinkostenbereich mitbringen. Leider gibt es nicht nur gute Berater am Markt, so dass es den Unternehmen schwer fällt, die Spreu vom

Weizen zu trennen. Es gibt Tausende so genannte Fachberater. Sie könnten Wochen damit verbringen, den richtigen zu finden. Leider haben Sie weder die Zeit noch ausreichend „Testprojekte“ zur Verfügung, um dies zu tun.

Aus diesem Grundgedanken ist die Deutsche Gesellschaft für Kostenmanagement mbH (DGKM) hervorgegangen. Die DGKM verfügt über zahlreiche Vorteile gegenüber am Markt tätigen Einzel-Beratern:

- ◆ Über 200 eigene Berater und Beratungspartner mit langjähriger Erfahrung aus über 4.000 Projekten.
- ◆ Es gibt nicht einen Berater für jeden oder gar mehrere Bereiche, sondern variabel zusammengestellte Spezialistententeams, die alle Facetten der jeweiligen Kostenbereiche kennen.
- ◆ Ein „komplettes, bereichsübergreifendes Projektmanagement aus einer Hand“ garantiert den reibungslosen Projektablauf und Ihnen einen niedrigen Zeitaufwand.
- ◆ Die 100 Prozent erfolgsabhängige Honorierung bietet Ihnen hohe Chancen bei geringem Risiko.

Praxisbeispiel: Die Deutsche Rettungswacht e.V. (DRF) mit Sitz in Filder-

stadt, hat 280 Mitarbeiter an über 20 Standorten. Sie hat bei der DGKM eine Analyse aller Telefonanlagen inklusive Router, Routerservice, Datenverbindungen, Festnetz und Mobilfunk in Auftrag gegeben. Aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur und der zahlreichen mobilen Einheiten fallen in diesem Bereich traditionell hohe Kosten an. Die DRF hatte sich in diesem Bereich gut aufgestellt und verfügte bereits über sehr gute Konditionen. Ausschlaggebend hierfür waren drei Punkte.

1. Zum einen hatte man sich bereits Gedanken zu einem ganzheitlichen Kommunikations-Konzept gemacht und dieses in einer Hand durch die IT-Abteilung umgesetzt und betreut. Problem: Häufig liegen die Verantwortlichkeiten andernorts in verschiedenen Unternehmensbereichen, und so entstehen erhebliche Reibungsverluste.
2. Zudem hat man – bis auf Mobilfunk – alle Dienste bei einem großen Anbieter eingekauft. Dies führte zu einer bevorzugten Großkunden-Betreuung und entsprechend verbesserten Konditionen.
3. Und schließlich konnte man sich einen Imageeffekt zunutze machen, der

zu einer zusätzlichen Verbesserung der Verhandlungsposition führte. Denn das Kerngeschäft der DRF ist es, Leben zu retten – und welcher Lieferant würde nicht gerne mit der Aussage werben: „Unsere Technik rettet Leben“?

Die Beauftragung der DGKM sollte dem Management lediglich zur Absicherung dienen, dass man sich bereits optimal aufgestellt hatte. Zur Überraschung der DRF konnten die Kosten allerdings noch einmal deutlich gesenkt werden. Der Grund dafür liegt in der hohen Marktkennntnis und der langjährigen Erfahrung der DGKM-Berater.

Zwar hatte die DRF ein Konzept erarbeitet und mit dem in Deutschland führenden TK-Dienstleister umgesetzt, doch dieses Konzept bestand aus lieferantenseitig optimierten Insellösungen. Der vertriebslich orientierte Großkundenbetreuer forderte bei seinen jeweiligen Abteilungen bestmögliche Angebote ein und bekam diese auch. Er schnürte sie zu einem Paket zusammen, das er „ganzheitlich“ an den Kunden verkaufte.

Die DGKM erarbeitete ein weiterführendes, inselübergreifendes Konzept und schlug es dem Lieferanten der DRF vor. Es war nicht das erste Mal, dass ein entsprechendes Konzept durch die Berater der DGKM entwickelt wurde. Bereits einige Monate zuvor wurde ein entsprechendes Konzept bei einem mittelständischen Unternehmen mit ähnlich vielen Niederlassungen erfolgreich umgesetzt. Partner der Umsetzung war dabei der gleiche Lieferant, allerdings mit einem anderen Großkundenbetreuer (an einem anderen Standort).

Im vorliegenden Fall der DRF war die Reaktion des Lieferanten: „Was Sie da vorschlagen, geht bei uns nicht.“ Diese Aussage sollte keineswegs negativ aufgefasst werden. Man hatte sich bei dieser Niederlassung noch nie mit einem solchem Konzept auseinander gesetzt, die Zentrale des Lieferanten bot aber bekanntlich die Möglichkeit dazu. Und zwar spätestens, seit man, in Zusammenarbeit mit der DGKM, dieses Konzept bei dem anderen Kunden umgesetzt hatte. Als Ergebnis der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten wurde das von der

DGKM vorgeschlagene Konzept 1:1 umgesetzt – es führte zu erheblichen zusätzlichen Kostensenkungen.

Fazit

Der Kunde DRF und auch der zuständige Großkundenbetreuer des Lieferanten haben im Rahmen ihrer Kenntnisse alles richtig gemacht, um die Kosten so weit wie möglich zu senken. Nur waren dem Großkundenbetreuer nicht alle Möglichkeiten des eigenen Hauses bekannt!

Die Vertriebspartner der Lieferanten kennen häufig nicht alle Lösungskonzepte des eigenen Hauses (geschweige denn die des Wettbewerbs). Das Ergebnis: Die DRF spart nach Abzug des Beraterhonorars monatlich mehr als 5.000 Euro ein.

Die DGKM bearbeitet 14 Gemeinkostenbereiche (Energiemanagement, Officestkosten, Gebäudereinigung ...) und hat in rund 4.000 erfolgreichen Projekten, die Gemeinkosten der Auftraggeber um durchschnittlich 11,8 % gesenkt. Das entspricht umgerechnet einem Einsparpotenzial von 500 bis 1.000 Euro pro Mitarbeiter.

Kontakt: info@dgkm.de oder www.dgkm.de ♦

Vorschau

In der Januar-Ausgabe lesen Sie:

Einkaufsmanagement

So prüfen und entwickeln Sie Ihre Einkaufsstrategie 2006

Preisarbeit

Warum Tarifierhöhungen nicht automatisch zu Preiserhöhungen führen

Vertragsrecht

Der Unterschied zwischen Garantie, Gewährleistung und Produkthaftung

Einkaufspraxis

10 nützliche Tipps für noch bessere Einkaufskonditionen

Beschaffungsmethodik

Lieferantenmanagement in der Praxis

... und vieles mehr