

Entwicklung und Aufbau eines Einkaufscontrollingsystems

Zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsposition hat sich das Unternehmen entschieden, ein Einkaufscontrollingsystem einzuführen, um weitere Einsparpotenziale im umkämpften Rohstoff- und Zukaufteilemarkt erzielen zu können. Seit einigen Jahren wächst das Unternehmen überdurchschnittlich und verfolgt auch in den kommenden Jahren eine eindeutige Wachstumsstrategie. Ein konzernweit einheitliches und abgestimmtes Einkaufscontrolling bietet einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Branche und ermöglicht, die Risiken des Beschaffungsmarktes zu minimieren und die eingeschlagene Wachstumsstrategie zu verfolgen.

Ausgangssituation

Das betrachtete Unternehmen gehört zu den großen, konzernunabhängigen Gesenkschmieden Europas und grenzt sich durch den hohen Qualitätsstandard seiner Produkte und der Flexibilität der Produktion vom Markt ab. Das Produktportfolio wird durch hochwertige Komponenten des Anlagenbaus ergänzt. Durch das kurzfristige Projektgeschäft im Anlagenbau und teilweise langfristigen Lieferkontrakten im Vertrieb von Schmiedeprodukten ist der Einkauf in besonderem Maße gefordert, die unterschiedlichen Bedarfsanforderungen kosteneffizient abzudecken. Durch die steigenden Rohstoffpreise und die große Anbietermacht der Stahlherzeuger gerät das Unternehmen in eine Sandwich-Position. Es droht die Gefahr, dass die steigenden Rohstoffpreise in Zukunft nicht mehr an den Kunden weitergegeben werden können. Aufgabe des Projektes war es, den bisherigen Fokus von den überwiegend operativen und dispositiven Tätigkeiten des Einkaufs auf die strategischen Aktivitäten zu richten. Auf Basis eines Kennzahlensystems sollte die Zielverfolgung und -umsetzung für den Einkauf gewährleistet werden.

Vorgehensweise

Neben detaillierten Experteninterviews mit Mitarbeitern aus dem Einkauf wurde eine genaue Umfeldanalyse und Positionsbestimmung für das Unternehmen durchgeführt. Die für das Beschaffungswesen eingesetzten Systeme wurden auditiert und die zu analysierenden Datensätze ausgewählt. Im Rahmen der Analysen wurden Werttreiber und Handlungsfelder ermittelt. In Zusammenarbeit mit den beteiligten Abteilungen wurden die gewonnenen Informationen aufbereitet und daraus essenzielle Kennzahlen abgeleitet. Mittels weiterer Analyseschritte wurden die Datensätze für die Kennzahlen und deren Aussagekraft überprüft. Auf Basis der Detailanalyse wurden Ziele definiert und Maßnahmen zur Steigerung des Wertbeitrages des Einkaufs abgeleitet. Ein Kennzahlencockpit dient der einheitlichen Gestaltung der Kennzahlen auf oberster Berichtsebene, die unter der Verwendung einer speziellen Software gemäß einer drill-down Systematik unter Beachtung der Berichtszyklen bereit gestellt werden.

Für die erarbeiteten Kennzahlen wurde eine Implementierungsstrategie entwickelt und für das bereits existierende *Management Information System* erarbeitet.

Ergebnisse

Im Rahmen des Beratungsprojektes konnte der Tätigkeitsschwerpunkt der Einkaufsabteilung wieder auf die strategischen Einkaufsaktivitäten gelenkt werden. Der Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten im Einkauf wurde erheblich gesteigert. Zudem wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Schnittstellenkommunikation mit den anderen Unternehmensabteilungen angestoßen, um die Effizienz zu erhöhen. Für das unternehmensweite Berichtswesen wurde ein Kennzahlencockpit mit unterschiedlichen Berichtsebenen und -zyklen auf Basis einer Ampelsteuerung erarbeitet. Mit dem geschaffenen System besteht die Möglichkeit, eine Detailanalyse bis auf den einzelnen Artikel beziehungsweise Datensatz durchzuführen.