

Kennzahlensysteme

Wenn schon, dann richtig: Die häufigsten 5 Fehler beim Einkaufscontrolling

Wer seine aktuelle Situation im Einkauf kennt und weiß, wo er hinwill, kann dies mittels einiger Kennzahlen belastbarer und zielstrebi-ger erreichen.

Was gilt es beim Steuern mit Kennzahlen zu beachten?

Geht es auch ohne Einkaufscontrolling? Sicher – man kann ja auch ohne Navigationsgerät Auto fahren. Aber Positionsbestimmung und Fortschrittskontrolle sind mit Navi schneller und zuverlässiger. Mit dem Einkaufscontrolling verhält es sich ähnlich.

Dennoch passiert es, dass ein aufgesetztes Einkaufscontrolling sein eigenes Ziel verfehlt, weil einige Fehler begangen werden. Und da man auch aus „Bad Practice“ lernen kann, liste ich Ihnen im Folgenden 5 typische Fehler auf:

1. Kontrolle statt Controlling

„Controlling“ ist inhaltlich weit mehr als die Übersetzung des Begriffs „Kontrolle“. Controlling ist eher mit Führung oder Steuerung zu übersetzen. Im Sinne einer Kontrolle würden Ziele vorgegeben, die binnen einer bestimmten Zeit zu erreichen sind. Und das missverstehen einige Führungskräfte dahingehend, dass Controlling dann nur ein Abgleich hinsichtlich der Soll-/Ist-Werte ist und bei negativer Abweichung eine Erklärung vom Mitarbeiter per E-Mail verlangt wird.

Besser so:

Damit Steuerung und Führung realisiert werden können, empfiehlt es sich, mit dem Mitarbeiter gemeinsam die Zahlen und Abweichungen aus dem Controlling zu interpretieren sowie Rückschlüsse für Maßnahmen daraus zu ziehen.

2. Nur Chef-Ziele

Mitunter werden Ziele auf hoher Ebene gesetzt bzw. vereinbart. Dann hat „unser Chef ein Ziel“. Bei solchen Zielen ist fraglich, ob die Mitarbeiter damit etwas anfangen können und den Zusammenhang zwischen ihrem Wirken und der Erreichung erkennen.

Die Frage also lautet: Was bedeutet das für meine Warengruppe/für meine Lieferanten? Es besteht die Gefahr, dass die

Mitarbeiter sich mit dem Ziel nicht identifizieren – der Chef bleibt mit seinem Ziel allein.

Besser so:

Besser ist es, übergeordnete Ziele weiter herunterzubrechen. Die Mitarbeiter werden mit eigenen Zielen eingebunden, die ihrer Aufgabenebene entsprechen. Damit wird das „Ziel des Chefs“ partiell zu „meinem Ziel“ und insgesamt zu „unserem Ziel“.

3. Mangelnde Zielkoordination

Ziele werden oft individuell festgelegt. Die Technik hat Entwicklungsziele, der Einkauf hat Einkaufsziele und das Qualitätsmanagement hat Qualitätsziele. Schließlich weiß doch jede Abteilung für sich am besten, wie ein möglichst hoher Beitrag für das Unternehmensergebnis erbracht werden kann.

Für sich betrachtet mag das richtig sein. Aber wo bleibt das Zusammenspiel? Ggf. können verschiedene Ziele auch gegensätzlich oder konkurrierend sein.

Besser so:

Zur Koordination empfiehlt es sich, über das Instrument des Warengruppenmanagements eine Zielkoordination vorzunehmen, damit alle Abteilungen abgestimmt in dieselbe Richtung wirken.

4. Reiner Zahlenfokus

Ziele des Einkaufs werden oft an kurzfristigen Ergebnissen festgemacht. Es geht häufig ausschließlich um Einsparungen, da diese sich als Zahl so schön messen lassen. Strategische Ziele wie z. B. die „Qualifizierung von Alternativlieferanten zur Risikoabsicherung“ oder die „Einbindung in die Produktentwicklung“ bleiben häufig auf der Strecke. Dafür gibt es keine Kennzahl und es passt somit nicht ins Reporting-Blatt.

Besser so:

Einkaufscontrolling ist jedoch nicht nur Number-Crunching. Es empfiehlt sich,

qualitative strategische Ziele hinsichtlich ihrer Erreichung oder ihres möglichen Fortschritts auch ins Reporting aufzunehmen.

5. Zu viele Kennzahlen

Das hauptsächliche Ziel von Kennzahlen ist es, mittels einer Zahl einen Fokus auf bestimmte Themen zu legen, wie die Kennzahl „Liefertreue“ für eine funktionierende Supply Chain oder „Einsparungen“ für den Beitrag zum Unternehmensergebnis etc.

Manchmal passiert es allerdings, dass es 10–20 oder noch mehr Kennzahlen gibt, die zu befolgen sind. Denn das Festlegen einer solchen Kennzahl ist verhältnismäßig einfach, aber mit jedem weiterem **Key-Performance-Indicator** weiß der Mitarbeiter weniger, was denn im Fokus steht.

Besser so:

Nehmen Sie einfach auch einmal Kennzahlen aus dem Report wieder heraus bzw. stellen Sie diese nicht mehr in die erste Reihe. Dann erkennt der Mitarbeiter auch wieder schneller, was tatsächlich Priorität hat.

Fazit: Einkaufscontrolling ist mehr als eine nette Zahlenspielerlei, ...

... die nur nebenher durchgeführt wird. Es ist vielmehr eine strategische Aufgabe, die Aufmerksamkeit und Konsequenz erfordert. Der Aufwand der klaren Fokussierung wird dann mit nachhaltigem Erfolg belohnt.

Autor: Frank Sundermann



Frank Sundermann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH, die innovative Beratungsansätze bietet und Unternehmen bei der Digitalisierung im Einkauf unterstützt.

