

Einkaufscontrolling - Gestaltung der Supply Chain bei Miele



Dr.-Ing. Günther R. Reinelt
Leiter Zentralbereich Einkauf
Miele & Cie. KG, Gütersloh

19. Stuttgarter Controller-Forum
20./21. September 2005



Haus- und Einbaugeräte

Umsatz: 1,7 Mrd. EUR

Tagesstückzahlen: 130 – 7.000

Gewerbliche Reinigungsgeräte

Umsatz: 232 Mio. EUR

Tagesstückzahlen: 1 – 100



Einbauküchen

Umsatz: 33 Mio. EUR

Tagesstückz.: max. 900 Elemente

- **Umsatz:** 2,26 Mrd. € (+5,2%), 70% Export
- **Einkaufsvolumen:** 1,1 Mrd. EUR (65% FM)
- **Mitarbeiter:** 14.800, davon 4.000 im Ausland
- **Werke/Einkaufsorganisationen:** 14
- **Mitarbeiter im Einkauf:** 120
- **Lieferanten:** ca. 1.900 FM, 6.200 NFM
- **Aktive Sachnummern:** ca. 42.000

■ Ausgangssituation

- Der Hausgerätemarkt und die Marke Miele
- Die Rolle des Einkaufs in der Supply Chain

■ Die Erfolgspotenziale des Einkaufs

- Kostensenkungspotenziale
- Nutzenpotenziale
- Wertbeitrag des Einkaufs

■ Praktisches Einkaufscontrolling

- Transparenz der Informationen
- Internes Einkaufscontrolling
- Controlling der bilateralen Lieferantenbeziehung
- Controlling des Lieferantennetzwerkes

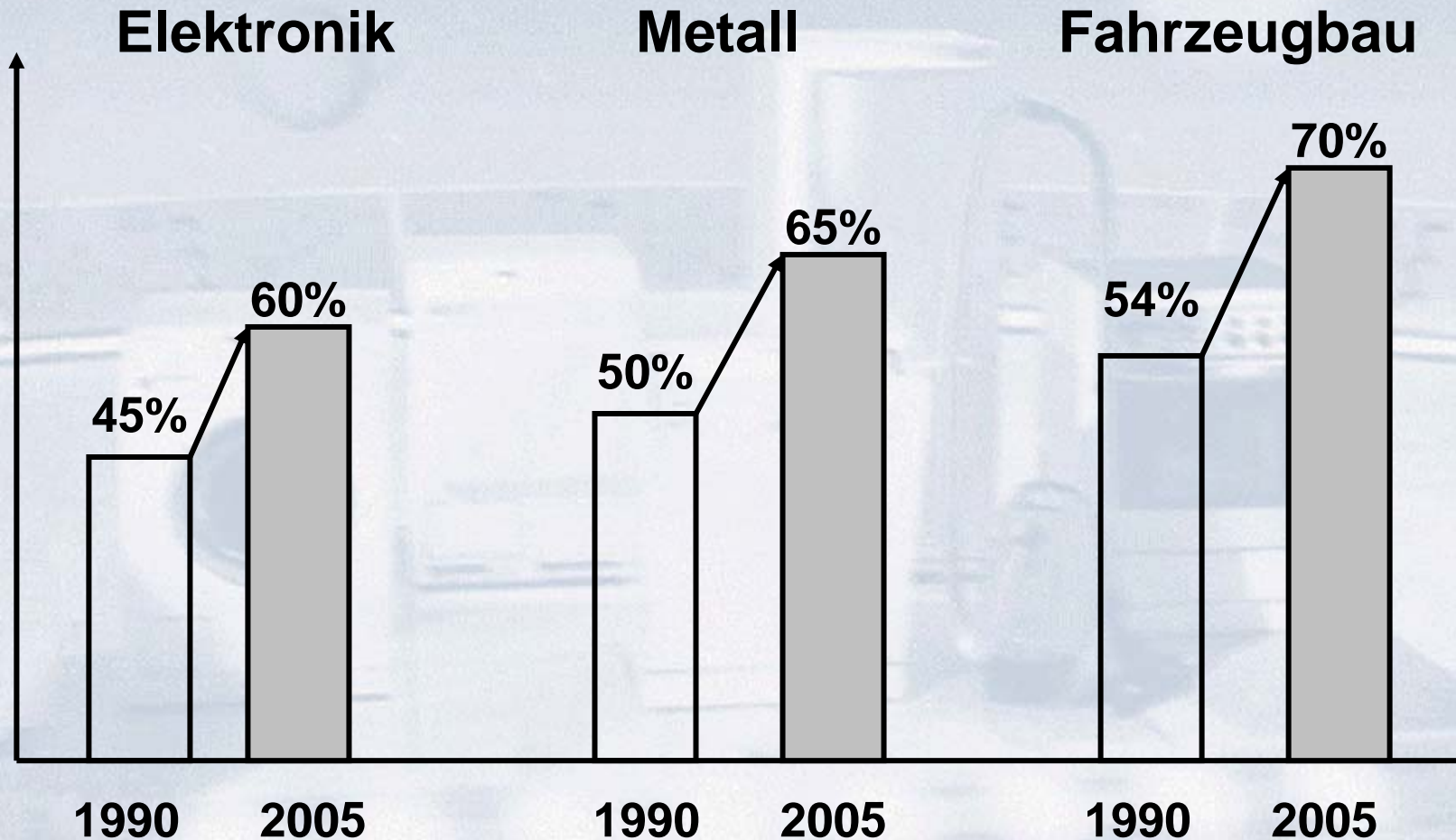
■ Ausblick

- Sinkende Endverkaufspreise
- Zunehmende Variantenvielfalt, kleinere Fertigungslose
- Kürzere Produktlebenszyklen, schnellerer Verbrauch von Innovationen
- Globalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte
- Verschiebung der Marktgleichgewichte durch Fusionen, Übernahmen und Eintritt neuer Marktteilnehmer (Aldi-Effekt, China)
- Veränderungen in den Rohstoffmärkten (Stahl, Kunststoff, Energie)

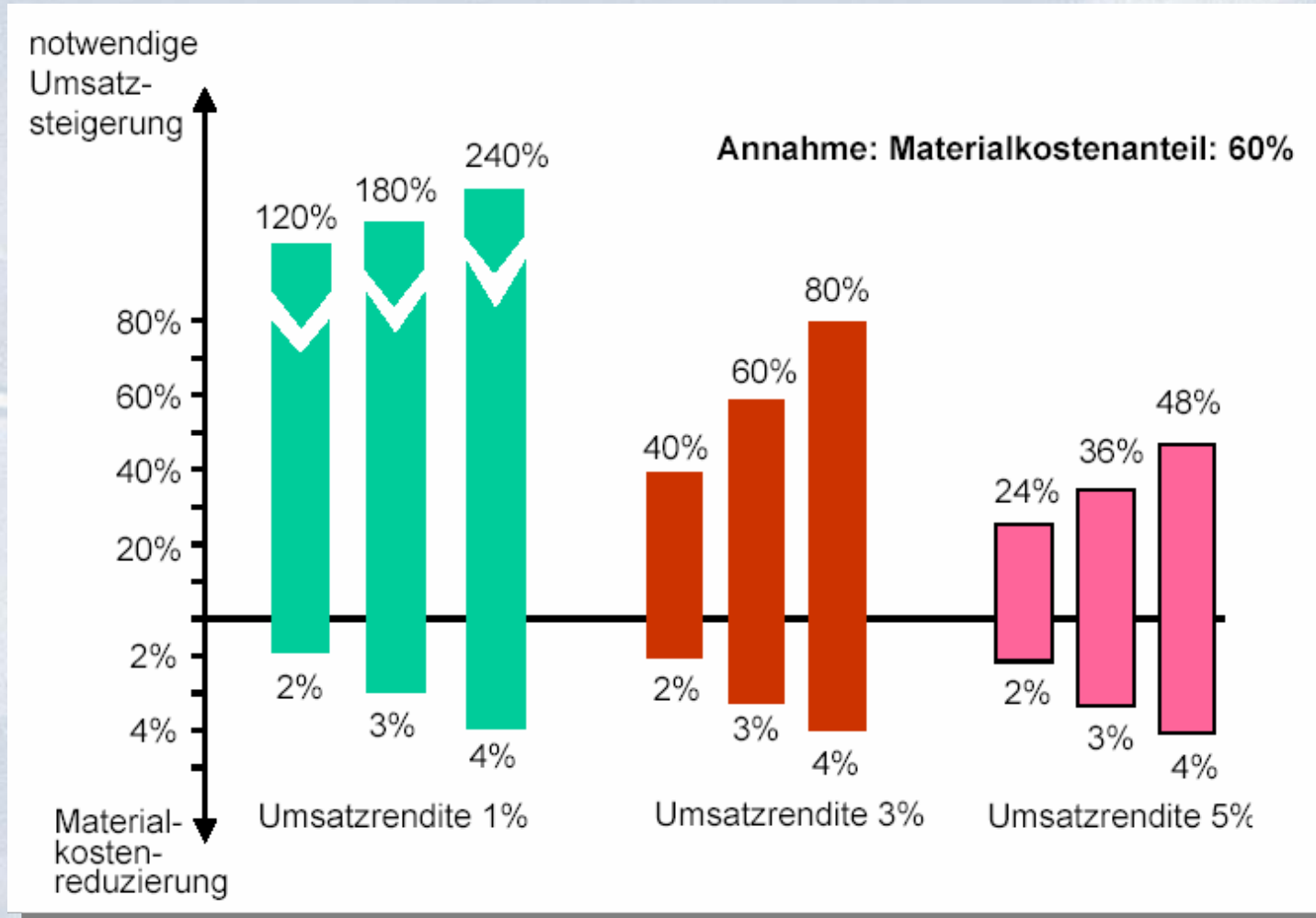
Abnehmende Fertigungstiefe fordert den Einkauf

- Präzise Beschreibung des extern zu beschaffenden Lieferungs- und Leistungsumfangs bezüglich Qualität, Gesamtkosten, Logistik und Service
- Kenntnis und Beherrschung des Beschaffungsrisikos und des Schnittstellenmanagements
- Konzentration auf die leistungsfähigsten Lieferanten durch effiziente Lieferantensuche, -auswahl und -integration
- zunehmende Übertragung von Wertschöpfungsaufgaben an Lieferanten und Dienstleister bei gleichzeitiger Absicherung der Führungsfähigkeit

Entwicklung fremdbezogener Lieferungen und Leistungen



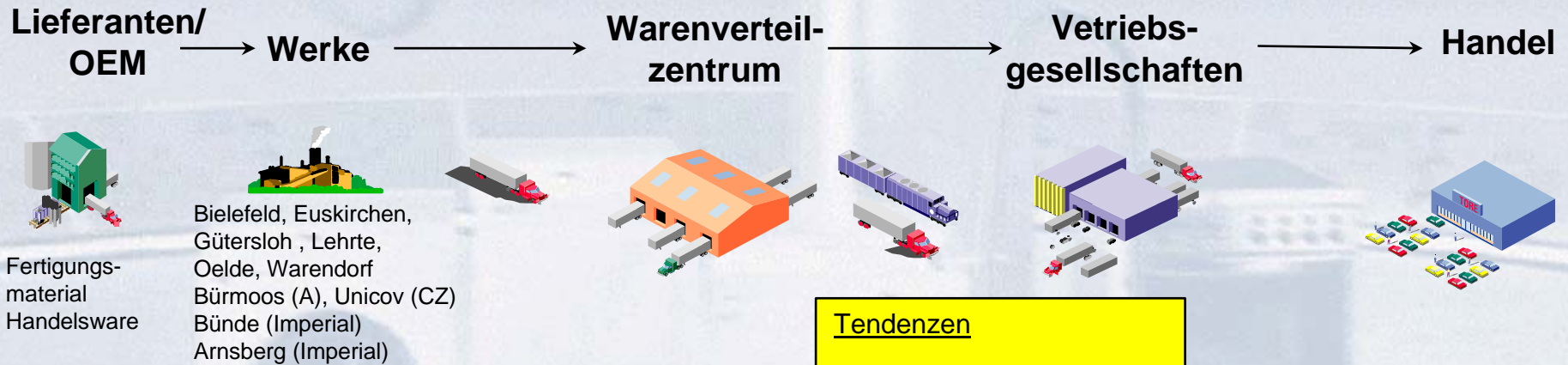
Erfolgsfaktor Materialkostensenkung



Die Supply Chain von den Lieferanten bis zum Handel



Ziel: Verfügbarkeit aller Produkte und Dienstleistungen zur vereinbarten Zeit in der gewünschten Ausführung und Menge in der richtigen Qualität zum vereinbarten Preis (mit den angestrebten Margen)



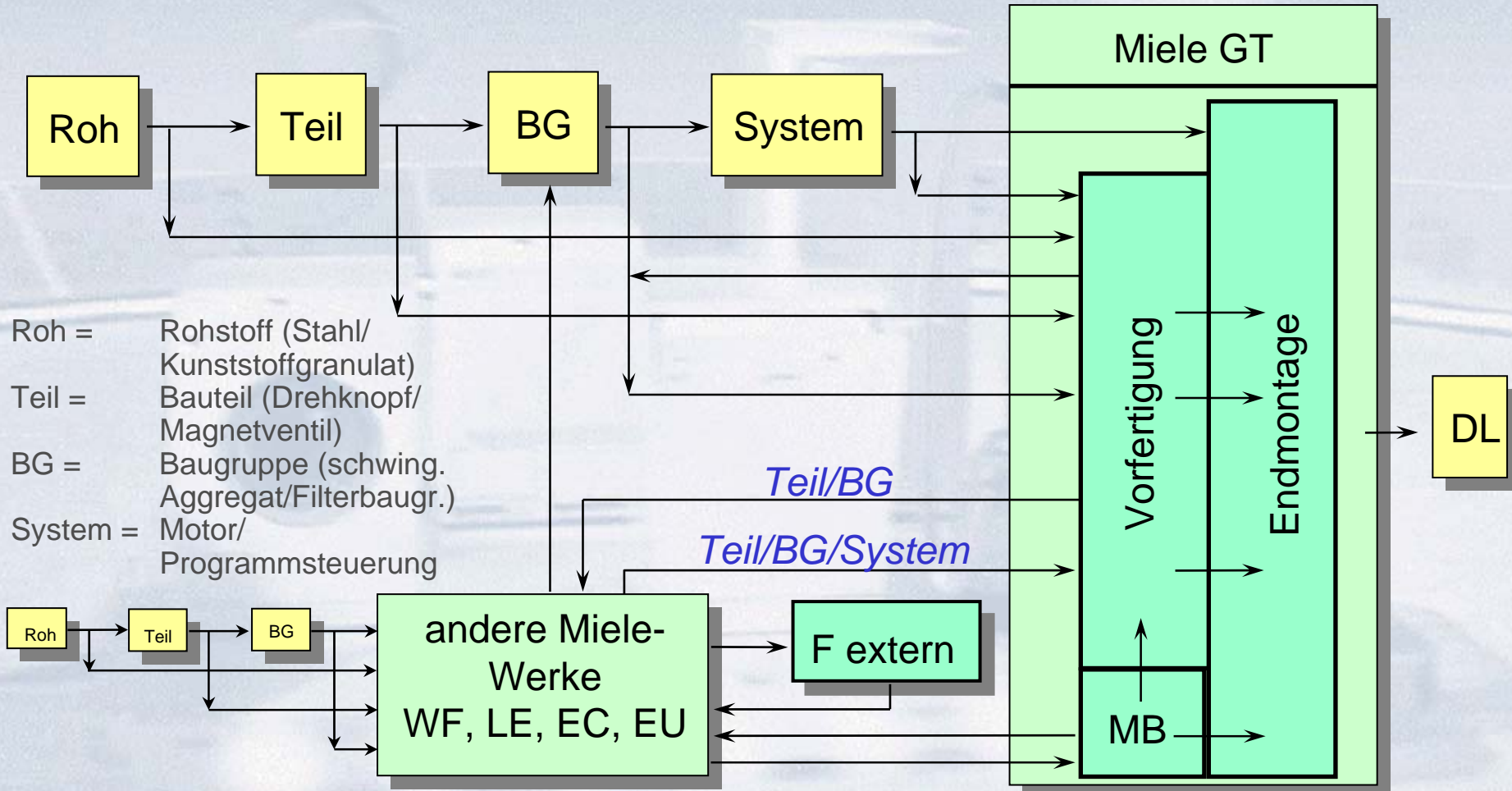
- Tendenzen
- Verkürzung der Wiederbeschaffungszeiten
 - Größere Varianten- u. Volumenflexibilität

- Tendenzen
- Mehrfach-Sourcing
 - Werksverbund
 - Reduzierung der Wiederbeschaffungszeiten

- Tendenzen
- Zentralisierung Bestände (länderneutrale Artikel, C-Ware)
 - Reduktion der Lagerbestände
 - Entkopplung Logistik / Vertriebsgebiete
 - Reduktion der Distributionsstufen
 - Komplettierung

- Tendenzen
- Home Delivery
 - Zusätzliche Dienstleistungen
 - Kundeneinzelauftrag

Integriertes Supply Network für Fertigungsmaterial



Versorgung der Infrastruktur mit indirektem Material und Dienstleistungen
Qualitäts-, zeit- und kostengerechte Beschaffung von Investitionsgütern, Gemeinkostenmaterial, Dienstleistungen und Know-how

Entwicklung

Produktion

Vermarktung

Advanced Sourcing / Projekteinkauf

- Strategische Produktplanung
- MoB-Entscheidungen
- Marktrecherche
- Lieferantenauswahl
- Lieferantenbewertung
- Lieferantenqualifizierung
- Open Book
- Zielvereinbarungen
- Target Costing / Design to Cost
- Lieferanten- BSC

Serieneinkauf

- ABC / XYZ - Analysen
- Portfolio - Analysen
- Materialpreisveränderungsrechnung
- Prozesskostenrechnung
- Total Cost of Ownership
- Preis- /Prozess-Benchm.
- Einkaufspotenzialanalyse
- Einkaufs – BSC
- Lieferantenintegration
- Lieferantenentwicklung

Kundendienst / Ersatzteileinkauf

- Langfristverfügbarkeit bei Kleinmengenabnahme
- Entsorgung

■ Ausgangssituation

- Der Hausgerätemarkt und die Marke Miele
- Die Rolle des Einkaufs in der Supply Chain

■ **Die Erfolgspotenziale des Einkaufs**

- Kostensenkungspotenziale
- Nutzenpotenziale
- Wertbeitrag des Einkaufs

■ Praktisches Einkaufscontrolling

- Transparenz der Informationen
- Internes Einkaufscontrolling
- Controlling der bilateralen Lieferantenbeziehung
- Controlling des Lieferantennetzwerkes

■ Ausblick

Erfolgspotenzial

Kostensenkungspotenzial

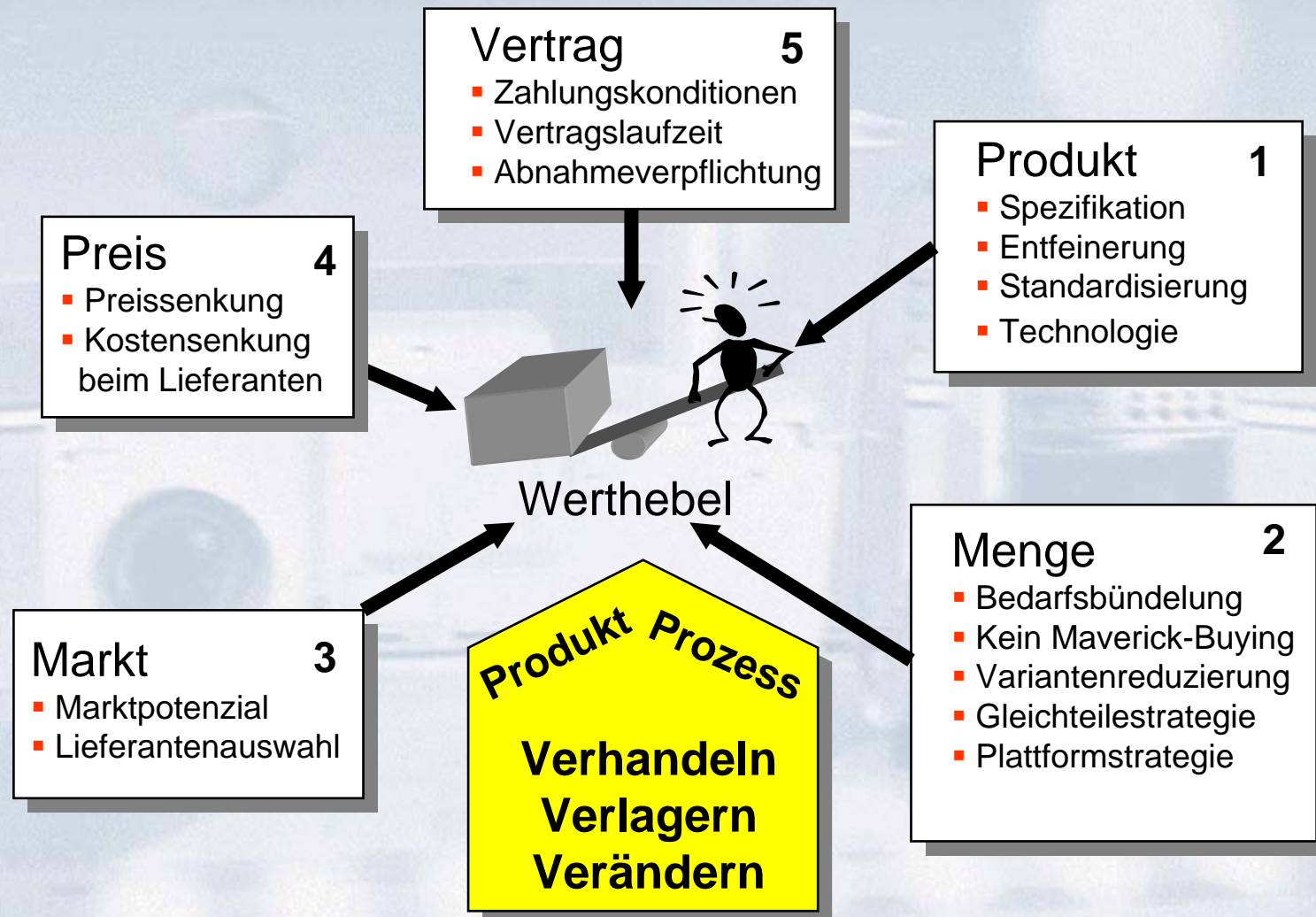
- Beschaffungsorientierte Kosten
 - Objektkosten
 - Prozesskosten
 - Funktionskosten
- Kundenorientierte Kosten
 - Reklamationskosten
 - Konventionalstrafen
- Unternehmensbezogene Kosten
 - Personalkosten
 - Qualitätskosten
 - Investitionen

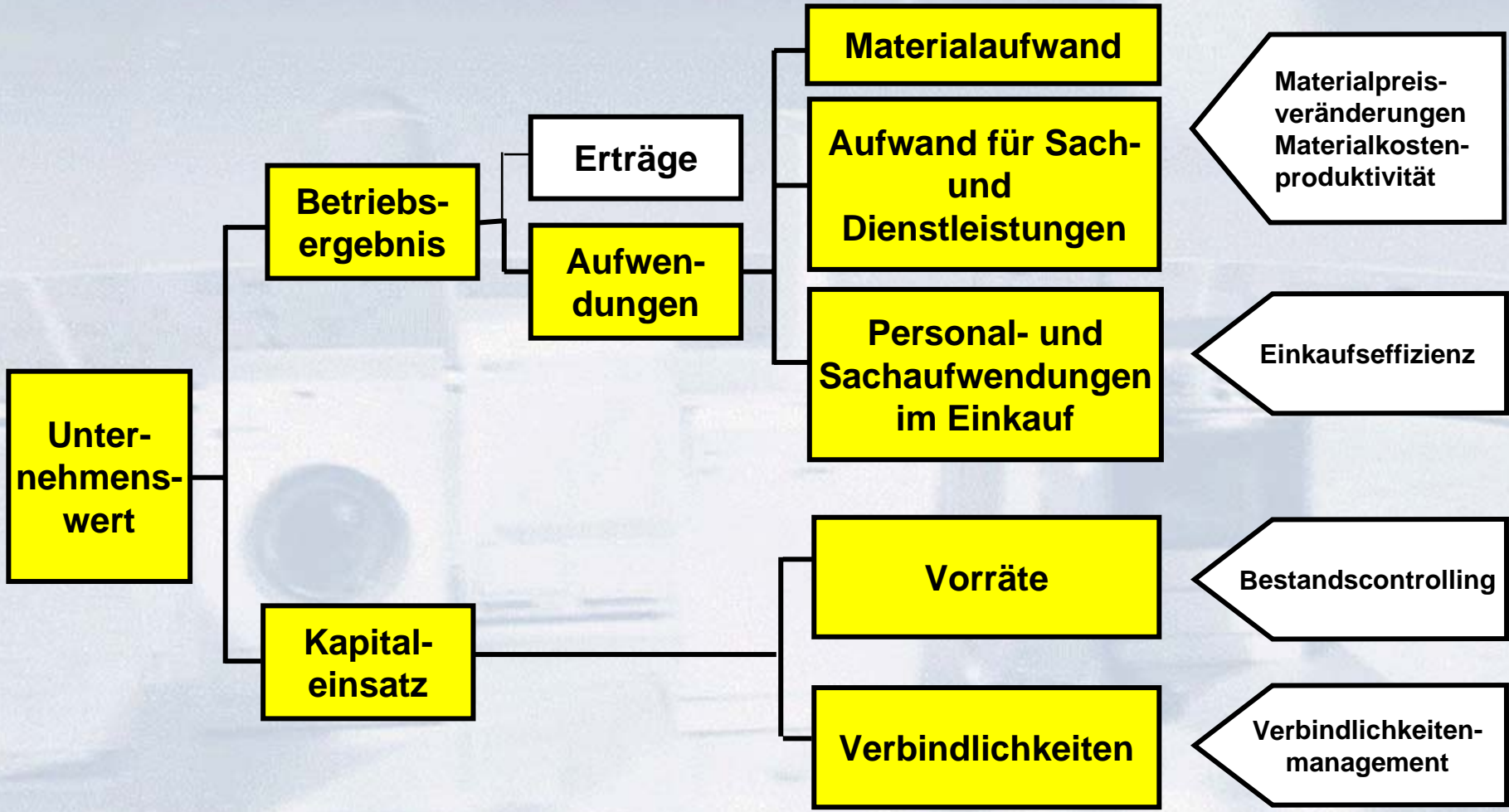



Nutzensteigerungspotenzial

- Kundenorientierter Nutzen
 - Qualitätsverbesserung
 - Preisoptimierung/Marge
 - Time to Market
- Unternehmensbezogener Nutzen
 - Innovationen /Know-how-Gewinn
 - Konzentration auf Kerngeschäft
- Beschaffungsorientierter Nutzen
 - Versorgungssicherheit
 - Kostentransparenz

Werthebelbaum des Einkaufs



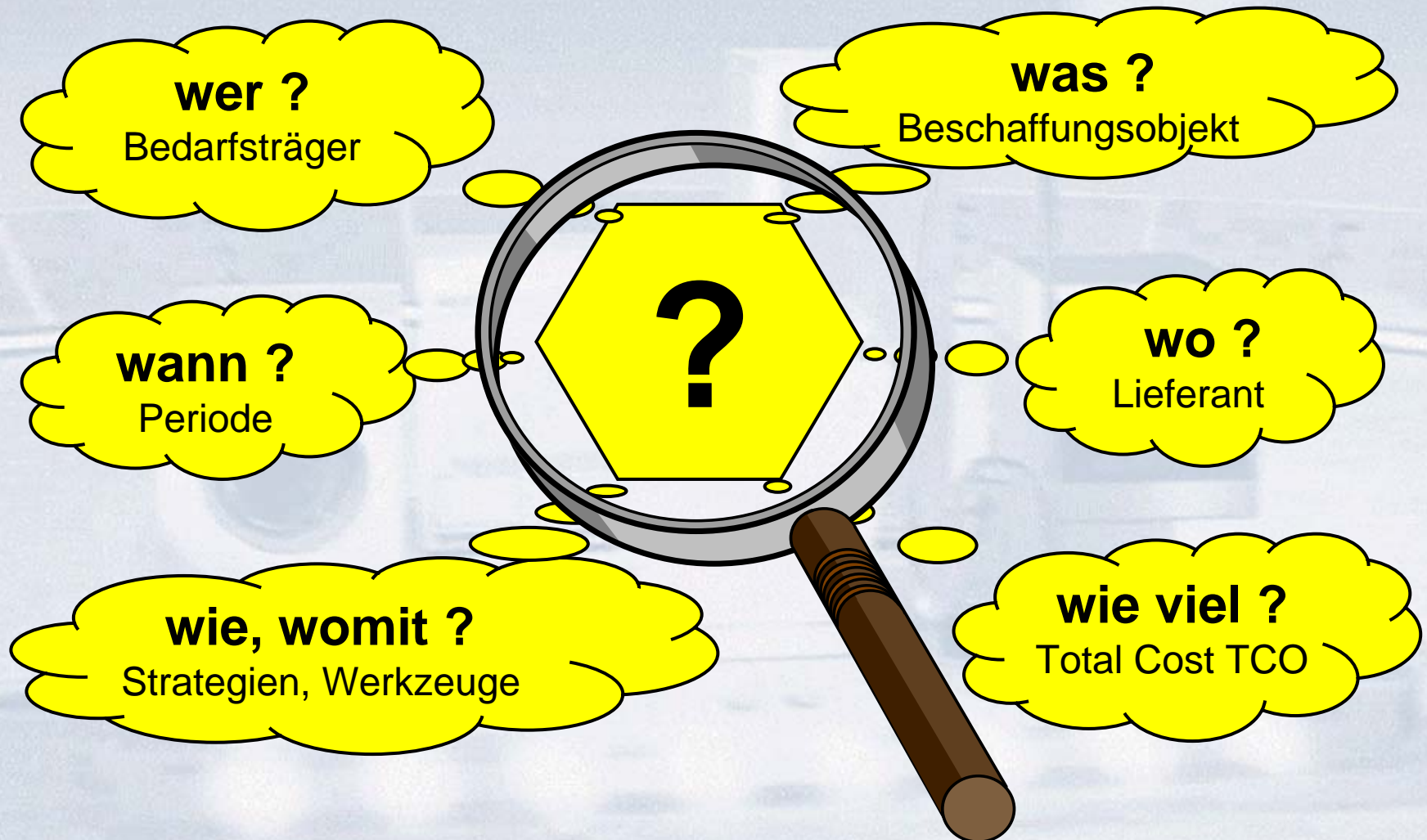


 Direkt durch den Einkauf beeinflussbar

- **Ausgangssituation**
 - Der Hausgerätemarkt und die Marke Miele
 - Die Rolle des Einkaufs in der Supply Chain

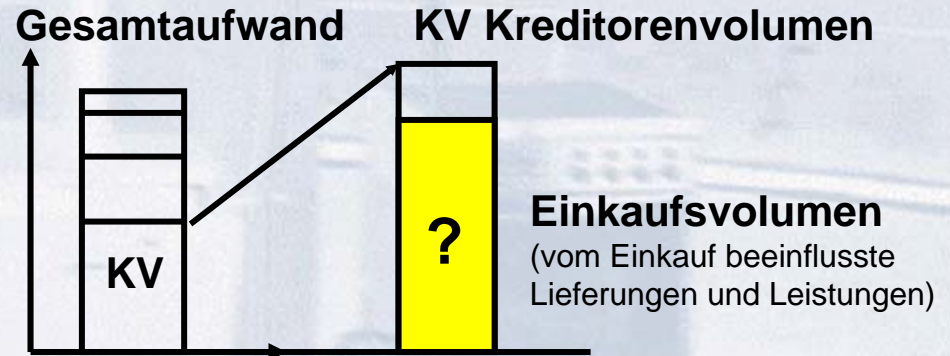
 - **Die Erfolgspotenziale des Einkaufs**
 - Kostensenkungspotenziale
 - Nutzenpotenziale
 - Wertbeitrag des Einkaufs
- **Praktisches Einkaufscontrolling**
 - Transparenz der einkaufsrelevanten Informationen
 - Internes Einkaufscontrolling
 - Controlling der direkten Lieferantenbeziehung
 - Controlling des Lieferantennetzwerkes
- **Ausblick**

Kernfragen



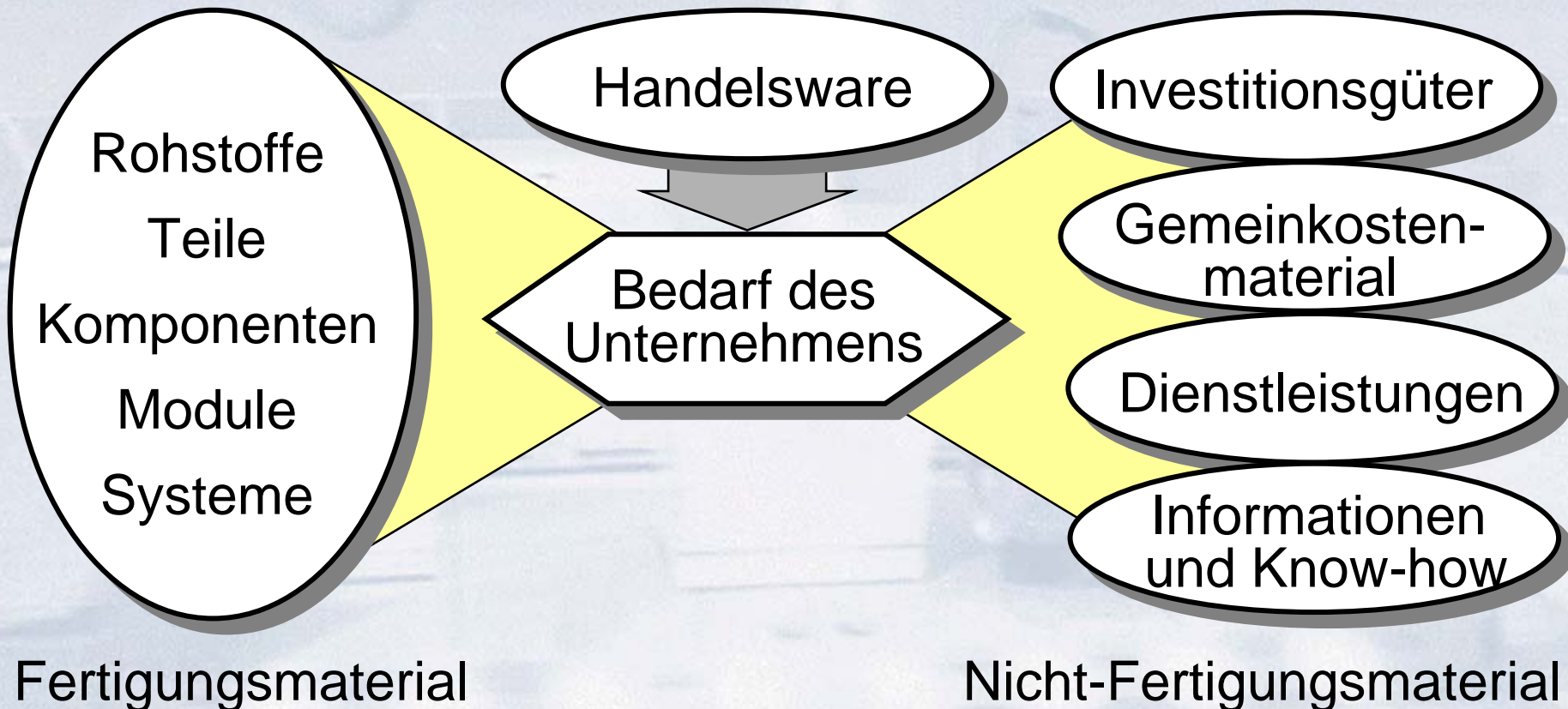
Wer ? Bedarfsträger

- Konzern
- Geschäftsbereich
- Werk,
- Funktionsbereich
- Kostenstelle
- Einkaufsorganisation,
- Einkäufergruppe
- Projekt



$EKV / KV > 95 \%$ sehr gut
 $EKV / KV > 90 \%$ akzeptabel
 $EKV / KV < 90 \%$ Verbesserungspotenzial

Was: Struktur der Beschaffungsobjekte



Klassifizierungssysteme für Lieferungen, Leistungen

(Product Codes) und **Lieferanten** (Branchen Codes)

Klassifizierungssysteme in einem einheitlichen Format

- ermöglichen die systematische Analyse der Bedarfs-, Lieferanten- und Leistungsstrukturen
- unterstützen die weltweite Suche nach Lieferanten und Waren
- machen Kataloge vergleichbar

In der Vergangenheit haben viele große und dezentrale Konzerne ihre eigenen Klassifizierungssysteme entwickelt.

Eigene Formate sind jedoch nur für **interne** Analysen geeignet.

Es entstanden deshalb verschiedene Ansätze um auch **extern** einsetzbare Klassifizierungssysteme in einem einheitlichen Format zu entwickeln (www.klassifikationsstandard.de)

Klassifizierungssysteme

■ **eCI@ss - branchenübergreifendes Klassifizierungssystem**

Institut der deutschen Wirtschaft, Köln www.eclass.de

4 Hierarchiestufen, 6-stellig, aktuelle Version 5.1, 25 Sachgebiete,
7 Sprachen (in Kürze auch in Chinesisch)

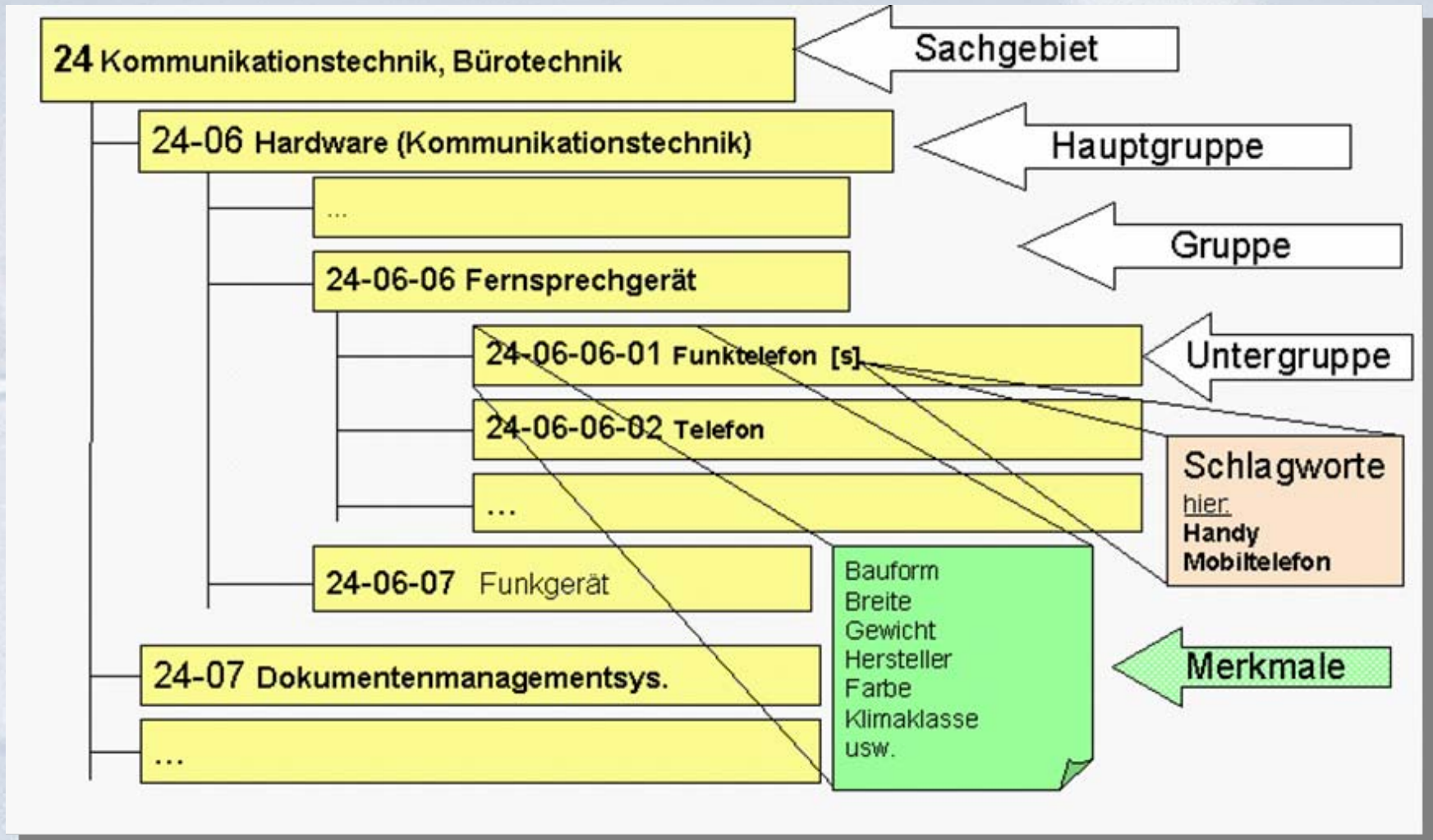
zusätzlich **spezifizierende Attribute** von Merkmalen und Werten
nach IEC 61360, ISO 13584, DIN V4002

die Attribute der Merkmale sind in 4 Gruppen eingeteilt:

- identifizierende Merkmale (Kennung und Namen)
- semantische Attribute (inhaltliche Festlegung)
- Attribute der Datenwerte (Art und Darstellung des Wertes)
- relationale Attribute (Beziehung der Merkmale durch Klasse und Ordnung) z.B. weitere beschreibende Eigenschaften wie z.B. Gewicht eines Hammers

Schlagwörter: derzeit ca. 75.000 Begriffe im Schlagwortregister

Beispiel: 27-20-02-01 Handthermometer



Klassifizierungssysteme für Lieferanten

- **D-U-N-S Data Universal Numbering System**
9-stelliger Zahlencode, 1962 von Dun & Bradstreet entwickelt. Heute mit ca. 90 Millionen erfasster Unternehmen weltweit der allgemein anerkannte Standard zur Schlüsselung von Unternehmen. Identifizierung von Konzernverflechtungen, Vermeidung von Doppelinträgen und in Kombination mit SIC für Lieferantenrecherche geeignet. www.dbgermany.dnb.com
- **SIC-Code Standard Industrial Classification (1987)**
NTIS National Technical Information Service, U.S. Department of Commerce. 4-stellig, 10 Kategorien, 1.800 Codes um jedes Unternehmen entsprechend seiner Tätigkeit in eine oder mehrere bestimmte Branchen zu klassifizieren. www.siccode.com
Beispiel: 5111 Druck und Schreibpapier

Analyse der unternehmensinternen und marktbezogenen Stamm- und Bewegungsdaten zur Ableitung von Handlungsempfehlungen

■ **internes Einkaufscontrolling**

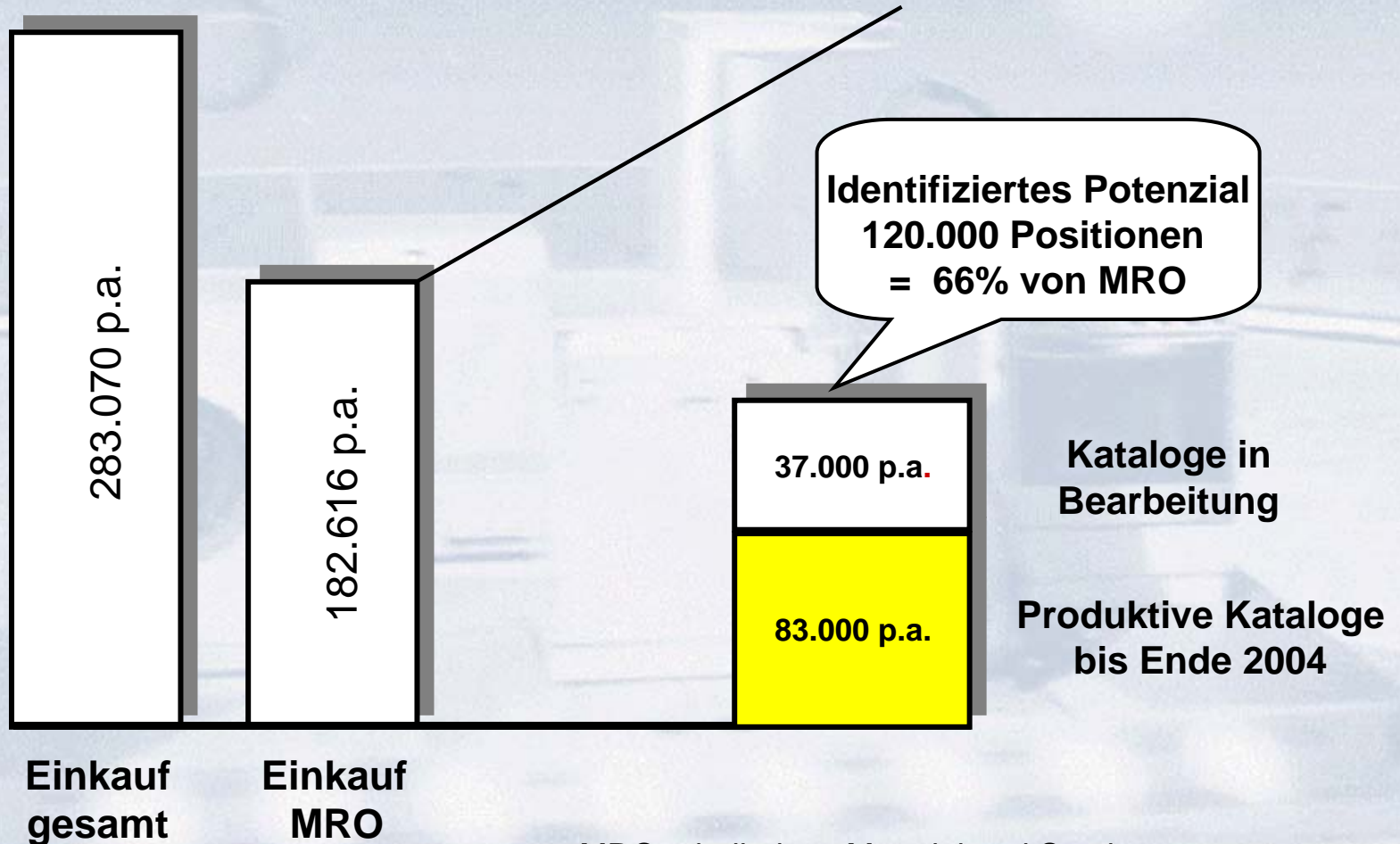
- ABC – Analysen
- Portfolioanalysen (Produkt-, Lieferanten-, Marktmachtportfolio)
- Bündelungspotenzial (Nutzung von Skaleneffekten, Reduzierung von Lieferanten)
- Gleichteilekonzepte (Standardisierung, Reduzierung von Investitionen)
- Beschaffungsprozesskostenrechnung (Personalkosten, Lagerkosten, Transportkosten, Kapitalbindungskosten, Verschrottungsrisiko)
- Beschaffungsgemeinkostenrechnung (Kosten eines Bestellvorgangs als Normalbestellung, Rahmenvertrag, eProcurement)

■ **marktbezogenes Einkaufscontrolling**

- Einkaufsergebnis (ausgabewirksame Preisreduzierung gegenüber Vorperiode)
- Einkaufsleistung (abgewehrte Preiserhöhungen, Kompensation von Volumenschwankungen, nicht zwangsläufig Preissenkung gegenüber Vorperiode)

Potenzialanalyse:

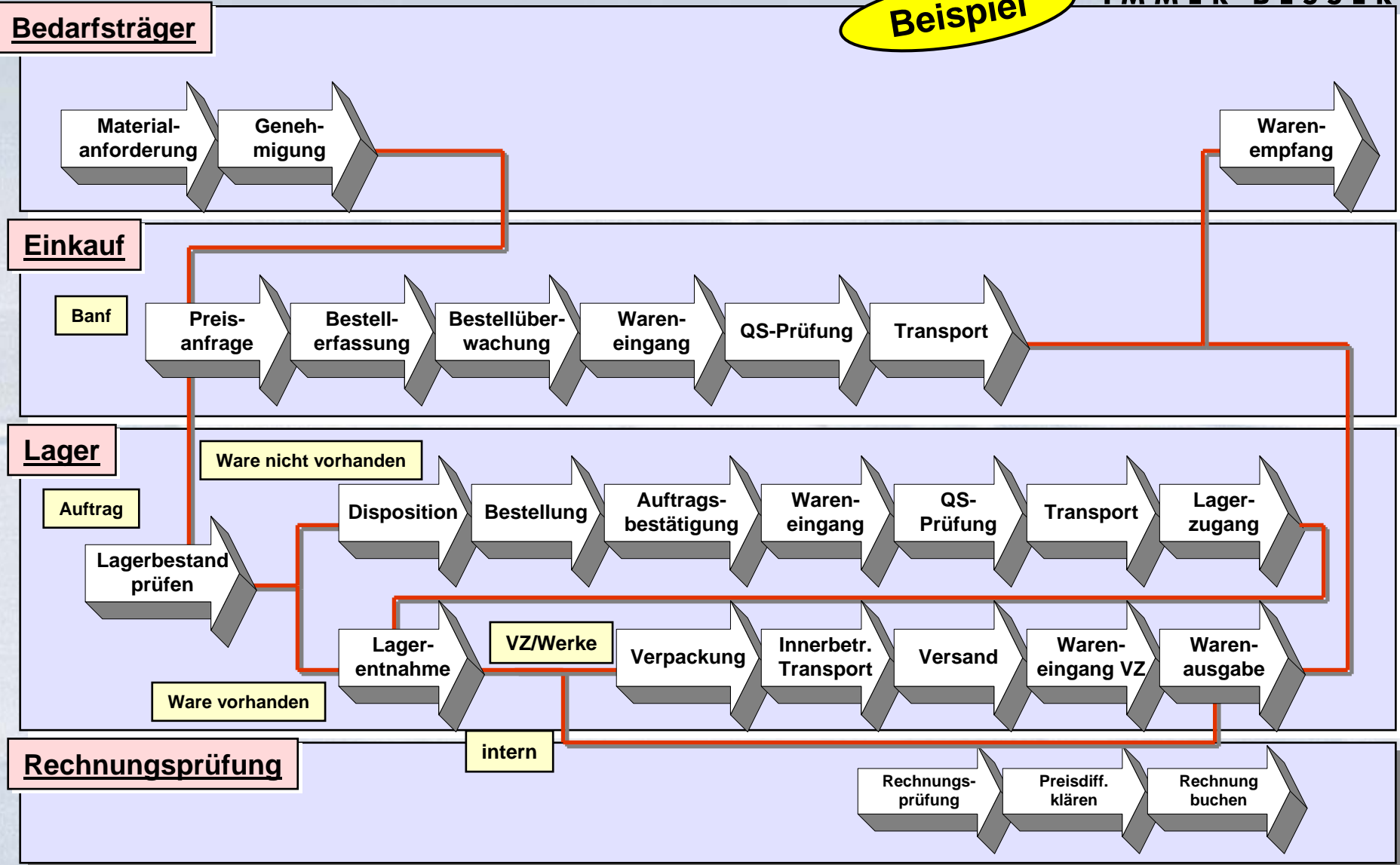
Bestellpositionen geeignet für eProcurement



MRO = indirektes Material und Services

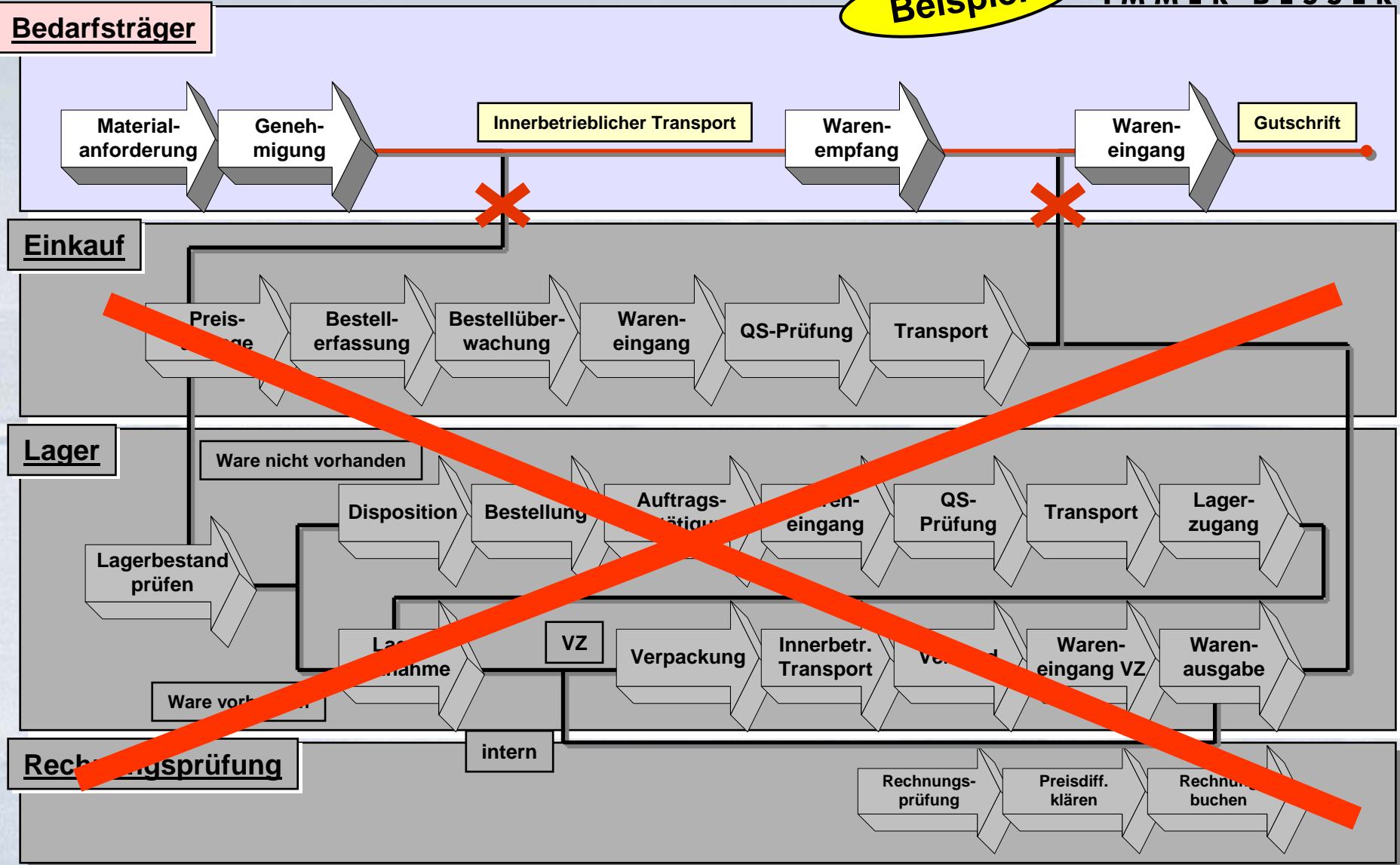
Prozesskosten: alter Beschaffungsprozess MRO -Artikel

Beispiel



Prozesskosten: neu, eProcurement für MRO -Artikel

Beispiel





Einkaufsleistung

Die Einkaufsleistung ist die Leistung des Einkaufs, die zu einer tatsächlichen Reduzierung der Ausgaben, aber nicht zwangsläufig zu einer Preissenkung gegenüber der Vorperiode oder dem Budget bedeutet

Wiederholbedarf: $\text{Niedrigster Angebotspreis} - \text{Vergabepreis}$

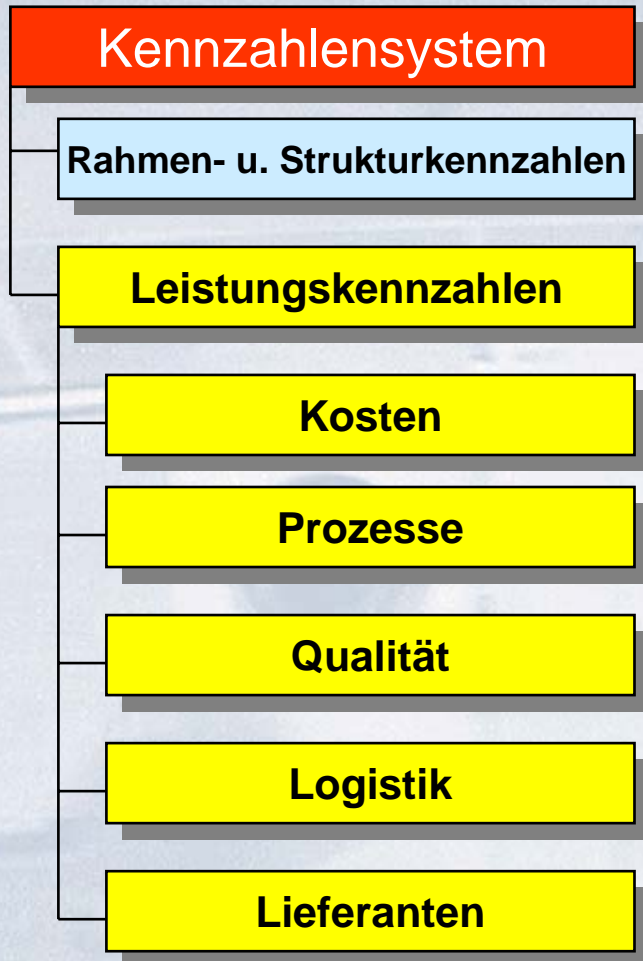
Einmalbedarf: $\text{Niedrigster Angebotspreis} - \text{Vergabepreis}$

Einkaufsergebnis

Das ist das Ergebnis von Einkaufsaktivitäten, die zu einer Veränderung der Ausgaben gegenüber der Vorperiode bzw. dem Budget führt.

Wiederholbedarf: $\text{Alter Preis} - \text{Vergabepreis}$

Einmalbedarf: $\text{Budgetpreis} - \text{Vergabepreis}$

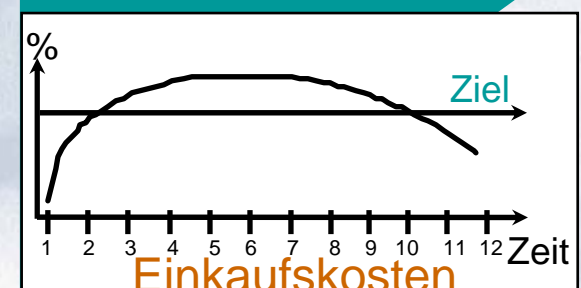
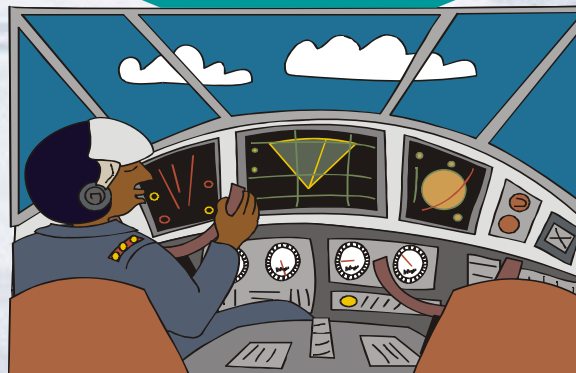
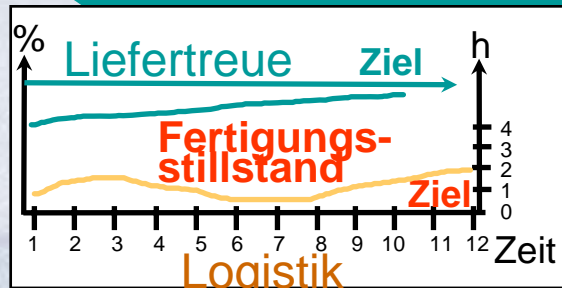
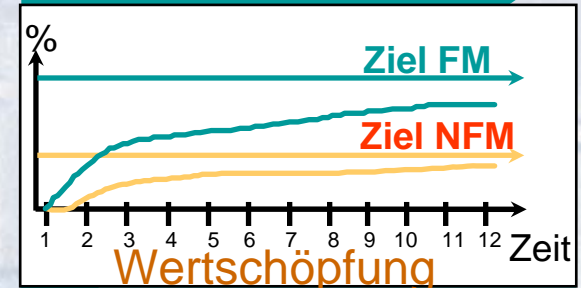
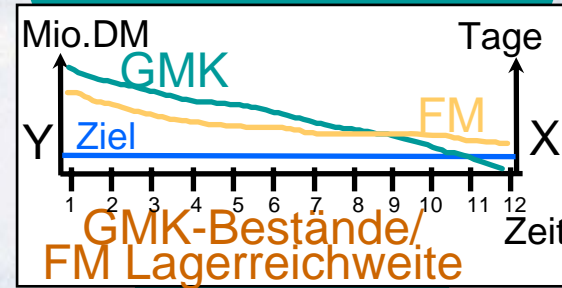
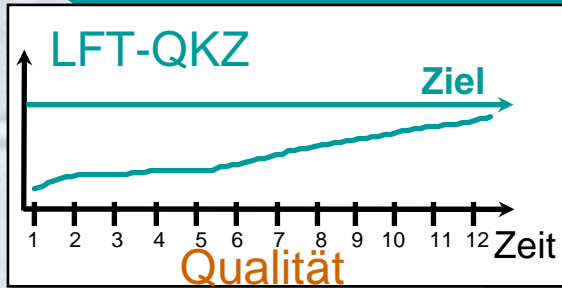
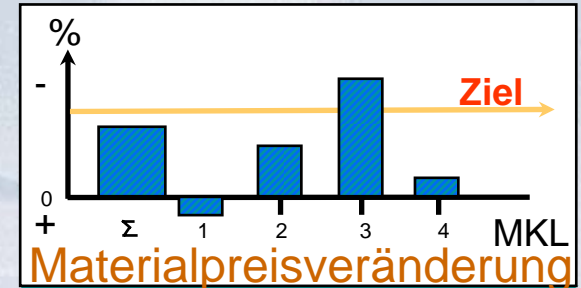
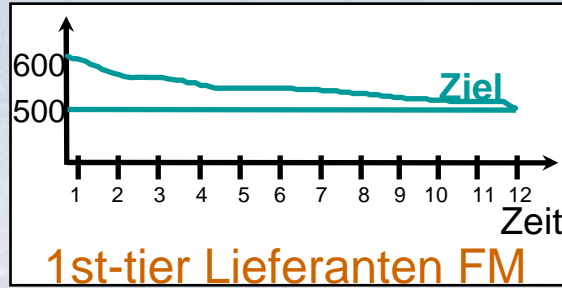
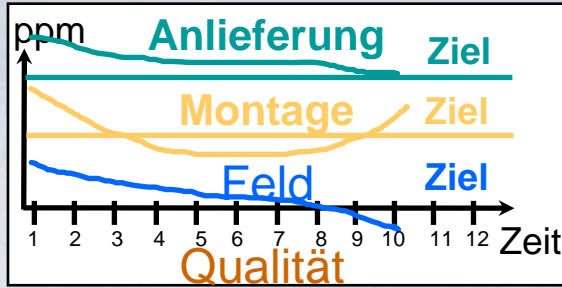


Rahmen- und Strukturkennzahlen

beschreiben die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie seine interne und externe Entwicklung. Sie bilden die Basis für die objektive Beurteilung der Leistungskennzahlen

Leistungskennzahlen beschreiben den Stand und als Zeitreihe die Entwicklung der Einkaufsleistung in den direkten sowie indirekten Aktivitätsfeldern des Einkaufs

KPI Key Performance Indicator "Cockpit"



Balanced Scorecard für den Einkauf P-BSC

| | Strategische Ziele | Messgrösse | Soll | Ist |
|-------------------------|---|--|---|--|
| Finanzen | Materialkosten Bestandskosten Prozesskosten Einkaufseffizienz | Materialpreisveränderung MPV % Anteil am Materialvolumen Prozesskosten C-Material/Bestellung EK-Kosten / EKV in % | -3 % p.a. 90 % 24 h 100 % | - 2,5% p.a. 1,9% p.a. 45 Euro 0,9% p.a. |
| interne Kunden | Lieferzuverlässigkeit Kundenzufriedenheit Kundenservice Entwicklungsprojekte | Liefertreue % rechtzeitig Kundenbefragung Reaktionszeit auf Reklamation Teilnahme Projekteinkäufer | 98 %. 85 % 24 h 100 % | 90 % 75 % 36 h 95 % |
| Einkaufsprozesse | Maverick-Buying Rahmenverträge Global Sourcing eProcurement | Abdeckung EKV durch EK Abdeckungsrate / Nutzung Ausschöpfung LCC Potenzial Anteil EKV | 90 %. 80 % 80 % 20 % | 85 % 81 % 60 % 22 % |
| Mitarbeiter | Qualifikation Weiterbildung Innovation Fremdsprachen | Bildungsniveau Seminartage p.a. Verbesserungsvorschläge p.a. Englisch, weitere Fremdsprachen | 40 % Uni 4 Tage p.a. 2 p.a/p.MA 90 % / 20% | 35 % 5 3 80 % / 10 % |

Handlungsfelder des Lieferantenmanagement (Supplier Relationship Management)

Management der Lieferantenbasis

- **Lieferantenstruktur**
 - System-/ Modullieferant
 - Teilefertiger
 - Rohmateriallieferant
 - Dienstleister
- **Outsourcingpotenzial**
- **Vertragsmanagement**
- **Werkzeugverwaltung**
- **Liefermanagement**
 - JIT, JIS, VMI
- **Qualitätsmanagement**
- **Datenmanagement**
 - EDI, Portal, eProcure

Lieferanten- entwicklung

- **Lieferantenstruktur**
 - Systemintegratoren /
Vorzugslieferanten für
Hauptwarengruppen
- **Entwicklung zu Inno-
vations- und Kosten-
führern**
- **Finanzstatus**
- **Auditierung**
 - Qualität, Umwelt, Sozial
- **Benchmarking**
- **Lieferantenbewertung**
 - Lieferantenauszeichnung

Lieferanten- integration

- **Gemeinsame Wertge-
staltung**
- **Gemeinsame Entwick-
lung zu Inno-
vations- und Kosten-
führern**
- **Finanzstatus**
- **Auditierung**
 - Qualität, Umwelt, Sozial
- **Benchmarking**
- **Lieferantenbewertung**
 - Lieferantenauszeichnung

Lieferantenbeurteilung (Beispiel Serienmaterial)

Die Lieferantenbeurteilung erfolgt funktionsübergreifend zu folgenden Kriterien:

Einkauf:

Liefertreue
Mengentreue
Preisverhalten, Kostenniveau, Bonität
DFÜ-Fähigkeit

Qualitätssicherung:

QM-System (Zertifikat)
Erstmusterprüfung
Wareneingangsprüfung
Montageausfallrate
Kundendienstausfallrate
Reklamationsbearbeitung

Technik (R&D, F)

technische Kompetenz
Kooperationsfähigkeit
Service

Umwelt, Soziales

Audits, Zertifikate

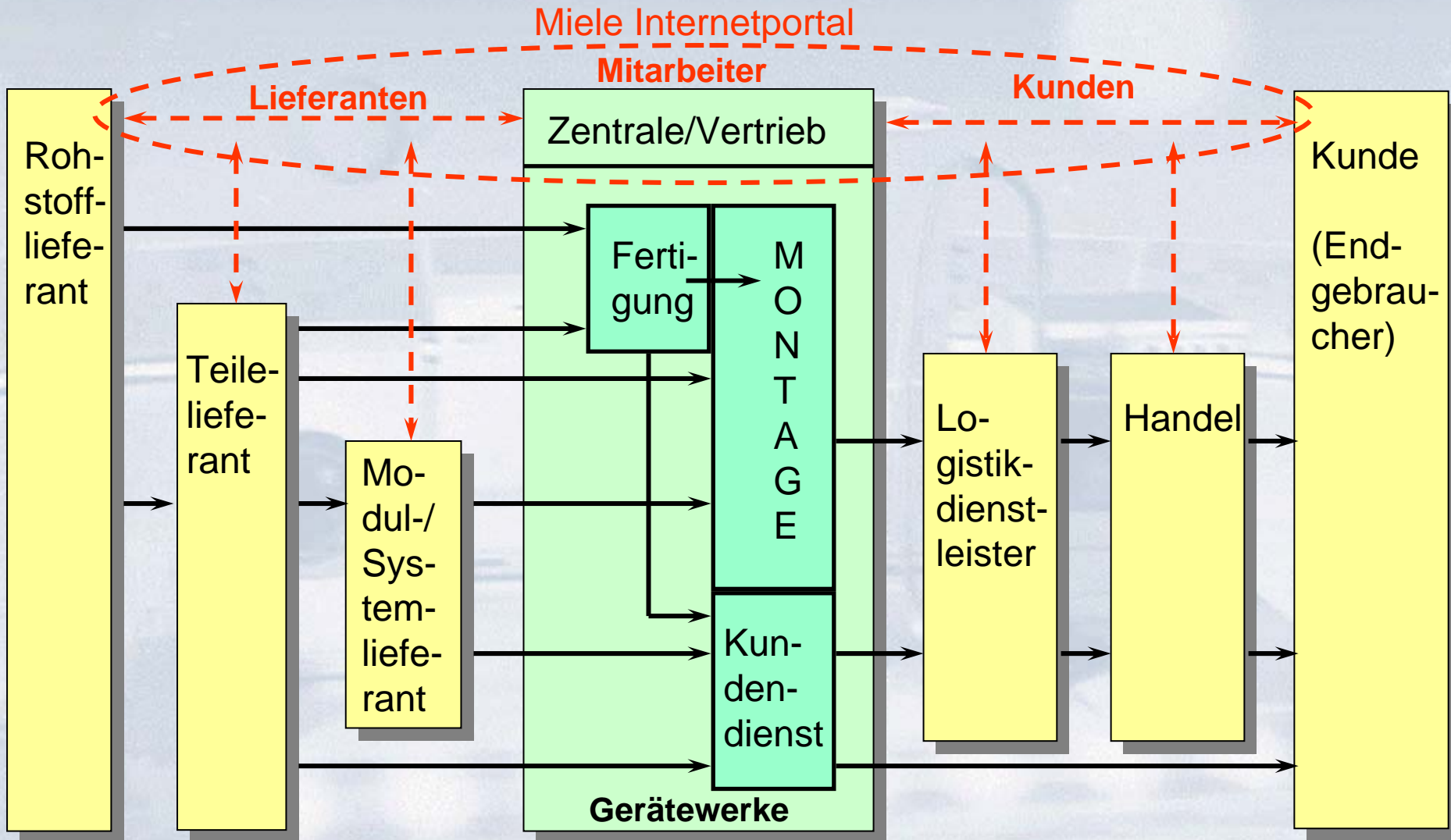
Lieferantenscorecard X-BSC



- Umsetzung von Visionen u. Strategien
 - Management u. Organisationsstruktur
 - Gelebte Unternehmenskultur
 - Controllingkonzept - Risikomanagement
- Umsatz- u. Ergebnisauswirkung
 - Finanzkraft – Kapitalausstattung – Eigentümerstruktur
 - Kostenstruktur u. –entwicklung
 - Mit Lieferanten realisiertes EK-Volumen (% vom Umsatz)
- Klar erkennbare Marketingstrategie – Problemlösungen
 - Nutzbares Produkt-Know-How, Anwendungsberatung
 - Konzeptentwicklung mit Kunden (SE-Kompetenz)
 - Fähigkeit zur langfristigen Bindung (Model-Life-Verträge)
- IT-Strukturen, Kommunikationsnetze, Software
 - Logistik (Lager- u. Distributionskonzept, ...)
 - Qualitätsmanagement (Labor, Prüffeld, QS-System,..)
 - Produktion (Maschinenpark, Rüst-/Produktionszeiten, Prozesseignung, Kapazität, Auslastung,..)
 - Einkauf (kompetentes Sublieferanten-Management, ..)
- Mitarbeiterqualifikation und –entwicklung
 - Entwicklungspotenzial – Technologieführerschaft (Verfahrens- u. Produktinnovationen, KVP-Prozess, 6 Sigma)
 - Umsetzung Time-to- Market und Target-Cost-Konzepte

Controlling der Supply Chain

Integrierte Supply Chain



Perspektiven

- **Finanziell**

Wie kann die finanzielle Leistungsfähigkeit der Supply Chain verbessert werden ? (Gesamtlogistikkosten)

- **Kooperationsprozesse**

Welche Prozesse der Supply Chain müssen verbessert werden (Informationslogistik, Gesamtdurchlaufzeit)

- **Kooperationsintensität**

Wie kann die Intensität der Kooperation zwischen den Supply Chain Partnern verbessert werden (Shop-in-shop, Datenverknüpfung)

- **Kooperationsqualität**

Wie kann die Zufriedenheit und das Vertrauen zwischen den Partnern (Zufriedenheitsindex, % störungsfreier Transaktionen)

- **Ausgangssituation**
 - Der Hausgerätemarkt und die Marke Miele
 - Die Rolle des Einkaufs in der Supply Chain

- **Die Erfolgspotenziale des Einkaufs**
 - Kostensenkungspotenziale
 - Nutzenpotenziale
 - Wertbeitrag des Einkaufs

- **Praktisches Einkaufscontrolling**
 - Transparenz der einkaufsrelevanten Informationen
 - Internes Einkaufscontrolling
 - Controlling der direkten Lieferantenbeziehung
 - Controlling des Lieferantennetzwerkes

- **Ausblick**

Perspektiven zur effizienten Gestaltung der Supply Chain durch Einkaufscontrolling

- Der Einkauf kann auf die Unternehmensziele ausgerichtet effektiv und effizient gesteuert werden
- Voraussetzungen sind strukturierte Informationen und die Beherrschung der notwendigen Methoden und Werkzeuge durch die Mitarbeiter des Einkaufs
- Durch die Verknüpfung der Controllingwerkzeuge mit den ERP – Systemen ist eine möglichst hohe Systemunterstützung anzustreben (EK-C, LB, BCS, P-BSC, X-BSC, data warehouse)
- Die Erweiterung des Einkaufscontrollings über die Lieferanten der ersten Stufe hinaus ist prinzipiell möglich, jedoch wird meist durch die Komplexität bedingt die Anwendung auf die kritischen Pfade des Supply Networks beschränkt.

Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit !



Haben Sie noch
Fragen?

Kontakt: Dr.-Ing. Günther R. Reinelt

Tel: +49 (0) 5241-89-1601

Fax: +49 (0) 5241-89-781601

E-mail: guenther.reinelt@miele.de

Web: <http://www.einkauf.miele.de>