

2.1 Einführung der Erfolgsmessung auf Warengruppenebene

Die Einkaufsleistung anhand der Daten in der GuV zu messen, ist eine besondere Herausforderung. Die Skepsis der Mitarbeiter ist häufig groß, da oftmals die Einsparungen der Beschaffungsorganisation in den Budgets oder der GuV nicht angezeigt werden. So ist es möglich, dass der Einkauf eine Einsparung von 800.000 Mio. € berichtet, in der GuV des Unternehmens jedoch ein Verlust von 1.6 Mrd. € ausgewiesen wird.¹ In diesem Fall waren die berichteten Einsparungen des Einkaufs wohl nicht alle GuV-wirksam. In vielen Unternehmen ist die Annahme verbreitet, dass lediglich solche Einsparungen ausgewiesen werden dürfen, die einen unmittelbaren GuV-Effekt haben. Allerdings ist diese Auffassung inkorrekt, insbesondere wenn die Erfolgsmessung für einzelne Warengruppen nicht eindeutig definiert wird. Während bei steigenden Marktpreisen bzw. einem Wirtschaftsaufschwung der Einkauf nur Preiserhöhungen vermelden kann und dadurch möglicherweise negativ bewertet wird, sind bei fallenden Marktpreisen bzw. einer Rezession hohe Einsparungen generierbar und der Einkauf wird entsprechend positiv bewertet. Folglich sind Marktbewegungen, insbesondere bei Rohstoffen, gesondert zu betrachten und in der Erfolgsmessung auszuweisen. Eine weitere Herausforderung stellen Mengenbewegungen dar. Während im Vertrieb ständig Plan- und Ist-Werte in der Umsatzplanung abgeglichen und berichtet werden, ist dies im Einkauf in der Regel eine Ausnahme. Zudem sind GuV-wirksame Einsparungen schnell auszugleichen, wenn in anderen Fachabteilungen die zusätzlichen Kosten kompensiert werden.² So können beispielsweise durch Neuverhandlung der Flugticketpreise mit einem Reisebüro signifikante Einsparungen vorgewiesen werden. Wenn es jedoch zu einem steigenden Bedarf kommt, der sich hingegen nicht in einer Budget-Anpassung niederschlägt, lassen sich die generierten Einsparungen nicht adäquat ausweisen.³ Das

¹ Vgl. Johnson und Leenders (2010, S. 25 ff.).

² Vgl. Henke und Grötsch (2010, S. 22 ff.).

³ Vgl. Schoddel und Krentscher (2004, S. 28 ff.); vgl. Ashenbaum (2006, S. 13 ff.); vgl. Henke und Grötsch (2010, S. 28); vgl. Johnson und Leenders (2010, S. 25 ff.).

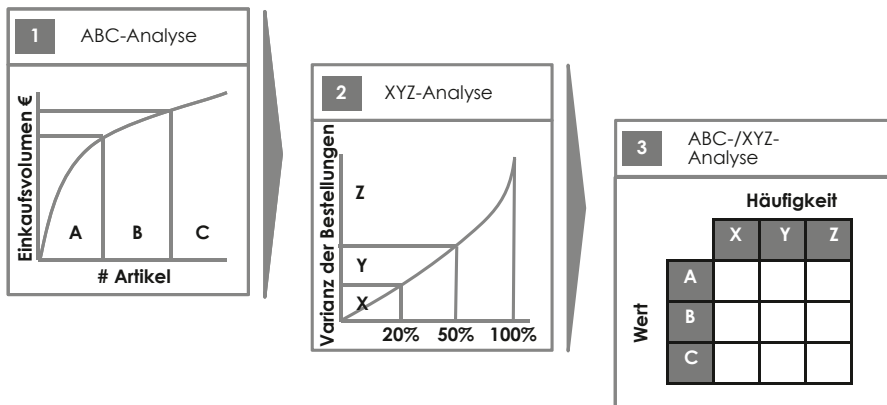


Abb. 2.1 Beschaffungsspezifische ABC- und XYZ-Analyse

Budget wird in solchen Fällen tendenziell von den Abteilungen aufgebraucht, um im folgenden Jahr keine Kürzungen tragen zu müssen. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie schwierig es sein kann, Einsparungen nachhaltig zu realisieren und korrekt auszuweisen. Folglich sollte die Anwendung von Erfolgsmessungsmaßnahmen auf Warenebene stattfinden.

Die Basis einer Erfolgsmessung auf Warenebene sind Warengruppenstrategien, in denen die entsprechenden Ziele für die zu beziehenden Materialien, Rohstoffe, Bauteile, Investitionsgüter oder Dienstleistungen definiert werden. Diese leiten sich aus der Einkaufsstrategie ab. Ein geeignetes Analyseinstrument ist die Anwendung einer ABC/XYZ-Analyse, die nicht absatzseitig auf Produktebene sondern beschaffungsseitig auf Warengruppen-Ebene eingesetzt wird. Diese Analyse führt zur Identifikation der relevanten Warengruppen (A-, B- und C-Gruppen) sowie des entsprechenden Bedarfscharakters (X-, Y- und Z-Bedarf) (Abb. 2.1).

- Dabei stehen A-Warengruppen für strategische Güter, die einen hohen Wert haben, jedoch in geringer Anzahl beschafft werden müssen. Hierfür gibt es häufig eine geringe Anzahl spezialisierter Lieferanten. C-Warengruppen haben generell einen geringen Wert, müssen jedoch in hoher Anzahl beschafft werden. Hier ist aufgrund einer hohen Anzahl an potenziellen Zulieferern ein Lieferantenwechsel meist relativ einfach möglich. B-Warengruppen liegen sowohl vom Wert als auch von der zu beschaffenden Menge zwischen A- und C-Warengruppen.
- X-Warengruppen stehen für einen konstanten Verbrauch und müssen entsprechend regelmäßig beschafft werden. Z-Warengruppen unterliegen hohen Bedarfsschwankungen und werden eher selten beschafft. Der Bedarf von Y-Warengruppen schwankt in einem begrenzten Rahmen, beispielsweise wenn es sich um die Produktion saisonaler Güter handelt. Selten beschaffte und nicht planbare Warengruppen stehen folglich nicht im direkten Fokus einer Optimierung, auch wenn dies nicht ausgeschlossen ist. Vielmehr weisen diese Warengruppen das größte prozentuale Einsparungspotenzial auf, insbesondere bei ad-hoc Bedarfen wird selten auf den Preis geschaut. Es stellt sich hierbei die Frage, inwieweit der Einkauf die Bedarfsträger beeinflussen kann.

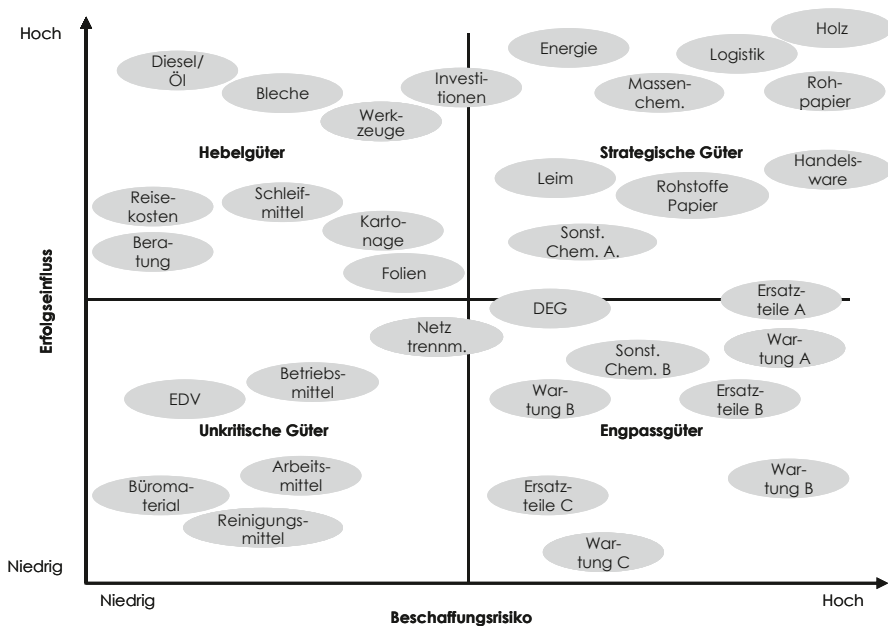


Abb. 2.2 Beispiel-Warengruppen im Kraljic Portfolio. (Vgl. Kraljic 1983, S. 109 ff.)

In der Ableitung der Einsparungszieldefinition auf Warengruppenebene sollten neben der ABC-XYZ-Kategorisierung unterschiedliche Aspekte wie Preisschwankungen oder Verfügbarkeiten berücksichtigt werden. Dabei ist die Bedeutung der jeweiligen Warengruppe oder des Produktes für die Maßnahmen entscheidend. Insbesondere bei strategischen und Engpass-Gütern (A-Warengruppen) ist eine differenzierte Betrachtungsweise notwendig, um eine mögliche dominierende Stellung des Lieferanten adäquat einzuschätzen (Abb. 2.2). Ein zentraler Aspekt in der Zieldefinition ist die Reflektion der Verhandlungsposition, des Marktes sowie der Produkthanforderungen. Dies ist ebenfalls für die Evaluierung der Produkte erforderlich. Standardprodukte können aufgrund der geringen Spezifität beliebig ausgetauscht werden, während im Bereich spezieller Rohstoffe, Rezepturen oder kundenindividueller Produkte die Maßnahmen schwieriger zu realisieren sind. Hier kann die Aufstellung eines Zweit- oder Drittlieferanten erforderlich sein, um die eigene Verhandlungsposition zu verbessern und die Versorgung sicherzustellen. Im Bereich der am Markt gehandelten Rohstoffe, wie bei Kakao, Weizen, Glukose oder Metallen, ist ferner eine Indexierung unumgänglich.

Ausgehend von der jeweiligen vorzufinden Situation können qualitative Ziele oder eine reine Kostenvermeidungsstrategie dominieren. Qualitative Ziele spiegeln sich in der Reduktion von Ausschuss oder von Retouren wider. Sind Zulieferungen kausal für Produktionsstillstände oder Ausschuss verantwortlich, so sind diese aus Serviceniveau- und Risikosicht zu verbessern. Hierzu können Lieferantenaudits angestoßen oder konkrete Maßnahmen zur Serviceniveausteigerung implementiert

werden, die erst in folgenden Schritten zu Einsparungen führen, ohne dass sich der Einstandspreis verändert. Oftmals werden solche „Fehlerkosten“ dem Einkauf nicht zugerechnet, sondern in den korrespondierenden Produktionskostenstellen abgebildet. Aus Unternehmensgesamtsicht sind dann Fehlinterpretationen möglich, denn während der eine Bereich eine hohe Anzahl an Einsparungen vorweisen kann, hat eine andere Organisationseinheit diese Fehlerkosten zu tragen. Saldiert bedeutet dies unter Umständen erhebliche Mehrkosten. Ein weiteres, in der Praxis häufig unterschätztes Problem ist der Anspruch, einerseits massive Kosten einzusparen und andererseits die internen und externen Kunden zu befriedigen. Optimieren beispielsweise Einkäufer die Folienstärken einer Endverpackung auf ein absolutes Minimum, wodurch sich signifikante Einsparungen im Verpackungsmaterial realisieren lassen, kann dies zu einer deutlichen Erhöhung der Retouren aufgrund von Kundenbeanstandungen im Vertrieb führen. In diesem Fall entstehen signifikante Mehrkosten auf Vertriebskostenseite, welche die Einsparungen auf Beschaffungskostenseite weit übersteigen.

Weiterhin sind in der Warengruppenstrategie sensible Themen, wie Entscheidungen in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Warengruppe (z. B. Definition von Lead Buyern) mit den einzelnen Fachabteilungen abzustimmen.⁴ Es bietet sich an, dass der Einkauf sogar eine Stufe weiter geht und bezogen auf eine einzelne Warengruppe direkt in der Budgetplanungsphase mit den involvierten Fachabteilungen konkrete Einsparungsmaßnahmen und Budgetanpassungen vereinbart.⁵ Ein solcher Schritt sollte durch den CFO bzw. die Geschäftsführung gestützt werden, um die Akzeptanz der Einsparungsvorhaben zu stärken.⁶

Die Verfahren der Erfolgsmessung im Einkauf sind in vielen Fällen abhängig von der jeweiligen Warengruppe. Häufig fokussiert sich der Einkauf lediglich auf die wert-gewichtigen Warengruppen mit regelmäßigem Verbrauch, sogenannte A/X-Warengruppen. Kleinere Einmalbedarfe, wie ein Aktenvernichter oder ein Hochdruckreiniger stehen hingegen nicht im direkten Fokus der Erfolgsmessung. Dabei fallen gerade bei C-Gütern die häufigsten Bestellungen und somit auch die größten Prozesskosten-Gruppen an. Auch für diese Waren sind geeignete Verfahren zu Erfolgsmessung auszuwählen und einzusetzen.

2.2 Verfahren zur Erfolgsmessung auf Warengruppenebene

Um Erfolge im Einkauf messen zu können, sollten Verfahren entwickelt und im Unternehmen implementiert werden, welche die Leistungen der Mitarbeiter umfassend ermitteln und bewerten können. Dabei sind sowohl GuV-wirksame als auch GuV-unwirksame Einsparungen und Erfolge zu berücksichtigen. Neben kostenbe-

⁴ Vgl. Carter et al. (2005, S. 27); vgl. Henke und Grötsch (2010, S. 22 ff.).

⁵ Vgl. Schoddel und Krentscher (2004, S. 28 ff.); vgl. Ashenbaum (2006, S. 2 ff.); vgl. Henke und Grötsch (2010, S. 22 ff.).

⁶ Vgl. Henke und Grötsch (2010, S. 22 ff.).

zogenen Methoden sollten daher qualitative Aspekte und Verfahren in die Erfolgsermittlung einfließen. Qualitative Leistungssteigerungen lassen sich möglicherweise nicht monetär darstellen oder treten erst in zukünftigen Geschäftsperioden indirekt in Form von Einsparungen auf. Im Folgenden werden weitverbreitete kostenbasierte und qualitative Verfahren präsentiert. Zudem erfolgt die Erörterung relevanter Einflüsse und Bereinigungen bei der Erfolgsmessung auf Warengruppenebene.

2.2.1 Kostenbasierte Verfahren zur Savingsmessung von Warengruppen

Die kostenbasierte Erfolgsmessung ist in den meisten Unternehmen die zentrale Methodik zur Abbildung des Erfolges der Einkaufsleistung. Hierbei geht es vor allem um die Darstellung der Kosteneinsparungen, worunter häufig auch die Kostenvermeidung subsumiert wird. Die Kostenvermeidung drückt die Sicherung eines gleichbleibenden Kostenniveaus bei steigenden Marktpreisen aus.

Grundsätzlich wird zwischen den in Tab. 2.1 dargestellten Verfahren unterschieden. Allen Verfahren gemein ist der Vergleich des tatsächlichen bezahlten Preises mit einer Referenzgröße. Die Anwendung eines Verfahrens hängt hauptsächlich von der zu bewertenden Materialgruppe und ihrer Bedeutung für das Unternehmen ab. So würde man das vergleichsweise aufwendige Marktpreis Anpassungsverfahren typischerweise nur für marktabhängige A-Warengruppen anwenden. Für eine Warengruppe aus dem C-Bereich mit einem geringen Einkaufsvolumen sollte hingegen eher das einfachere Periodenvergleichsverfahren gewählt werden.

Periodenvergleichsverfahren

Die Anwendung des Periodenvergleichsverfahrens ist die verbreitetste Form der Einsparungsberechnung. Bei diesem Verfahren wird der Preis der Vorperiode mit dem Preis für die aktuelle Periode verglichen.⁷ Das Ergebnis stellt eine Einsparung oder eine Verteuerung dar. Sinnvoll ist dieses Verfahren ausschließlich für Wiederholkäufe, da hier in der Regel eine direkte Vergleichbarkeit vorliegt. Ferner ist bei der Berechnung zu berücksichtigen, dass schnell alternde Produktgruppen, wie Computer, nicht direkt verglichen werden können, da neuere Versionen in der Regel eine höhere Leistung erbringen. Auch Re-Spezifikationen der Bedarfsanforderungen können zu Einsparungen oder Verteuerungen führen. So kann ein Wechsel zu einem Zulieferer mit besseren Lieferzeiten dazu führen, dass Bestände und somit gebundenes Kapital reduziert werden können. Wird jedoch aufgrund des Lieferantenwechsels schlechtere Qualität geliefert, muss aufgrund der kürzeren Verschleißzeiten möglicherweise häufiger nachbestellt werden, was Kostenerhöhungen nach sich zieht.⁸ Zudem bleibt die Marktentwicklung bei diesem Verfahren unberücksichtigt. Bei Anwendung des Periodenvergleichsverfahrens wird weiterhin eine direkte Einsparung bzw. Verteuerung in der GuV sichtbar. Volumenveränderungen,

⁷ Vgl. Jahns et al. (2007, S. 74 ff.); vgl. Hug (2011).

⁸ Vgl. Rounsavill et al. (2008).

Tab. 2.1 Messverfahren zur Einsparungsberechnung in der Beschaffung. (Vgl. Hug 2011, S. 28)

Verfahren	Referenzgröße	Charakteristika	
Periodenvergleichs- verfahren	Historischer Preis (Vorperiode/letzter notierter Preis)	<i>W</i>	Keine Messung der Einsparung bei Neukäufen Keine Differenzierung der Einkaufsleistung aufgrund externer Effekte (Währungseffekte, Markpreisschwankungen, Volumenänderung)
Preisangebots- verfahren	Durchschnitt der „n“ besten kommerziell und technisch geprüften Angebote	<i>N/W</i>	Validität des Verfahrens basiert auf Qualität der ausgewählten Angebote Hohe Beeinflussbarkeit – leichte Manipulierbarkeit des Verfahrens Neutralisierung externer Effekte möglich
Zielkostenverfahren	Target Price	<i>N/W</i>	Orientierung der Einkaufsleistung am Absatzmarkt Messung von Wiederhol- und Neukäufen möglich Relativ aufwändiges Verfahren (Zielkostenermittlung/ Zielkostenspaltung)
Marktpreisindex- verfahren	Marktpreisindex	<i>N/W</i>	Verhandlungsstärke des Einkaufs relativ zum Markt Indizes nur für ausgewählte Beschaffungsobjekte verfügbar (Rohstoffe) Kein Einfluss externer Effekte ausweisbar Akzeptanz der Akteure (Einkauf, Controlling, Bedarfsträger) sicherstellen Teilweise hoher Aufwand zur Ermittlung der Indizes
Marktpreisangepas- sungsverfahren	Historischer Preis – Eliminierung Markt- preisschwankungen der Rohstoffe	<i>W</i>	Bestehende Preisstrukturen sind vertraglich fixiert, meist in Form von Preisgleitklauseln Teilweise Eliminierung externer Effekte möglich Teilweise aufwändige Berechnungen der Historie
Budgetverfahren	Budget (Soll) = Planpreis $\times$ Plan- menge	<i>N/W</i>	Einhaltung und Realisierung geplanter Einsparungen wird aufgezeigt Hohe Komplexität bei der Durchführung der Preis- und Mengenplanung Einfluss des Einkaufs auf die GuV kann transparent gemacht werden

W: für Wiederholkäufe geeignet, *N*: für Neukäufe geeignet

die sich aus der Härtegrad-Systematik ergeben, sollten zur Erhöhung der Aussagekraft ebenfalls berücksichtigt werden.

$$\sum E_{\text{Warengruppe}} = (P_{\text{alt}} - P_{\text{neu}}) \times M \quad (2.1)$$

mit:

$E_{\text{Warengruppe}}$	Einsparung je Warengruppe in € p. a.
P_{alt}	Preis alt je Artikel in €
P_{neu}	Preis neu je Artikel in €
M	Planmenge je Artikel in Stück p. a.

Beispiel:

$$\begin{aligned} E_{\text{Warengruppe, Bsp.1}} &= (10,50 \text{ €} - 9,50 \text{ €}) \times 10.000 \text{ Stück} \\ &= 10.000 \text{ € (Einsparung)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} E_{\text{Warengruppe, Bsp.2}} &= (10,50 \text{ €} - 12,00 \text{ €}) \times 10.000 \text{ Stück} \\ &= -15.000 \text{ € (Verteuerung)} \end{aligned}$$

Preisangebotsverfahren

Das Preisangebotsverfahren eignet sich hauptsächlich für die Erfolgsmessung von Einmalbeschaffungen und kaum für die wiederholte Beschaffung von Produkten oder Dienstleistungen. Im Mittelpunkt steht hierbei eine adäquate „technische und kommerzielle“ Vergleichbarkeit der vorliegenden Angebote.⁹ Um eine entsprechende Vergleichbarkeit sicherzustellen, sollten mindestens drei bis fünf Angebote von potenziellen Lieferanten vorliegen. Darüber hinaus sollte eine detaillierte Vorarbeit bezüglich der Ausschreibung und der angefragten Spezifikationen durchgeführt werden.¹⁰ Je breiter die Interpretationsmöglichkeiten der Ausschreibung für den Lieferanten sind, desto unterschiedlicher werden die Angebote ausfallen. Eine gute Charakterisierung der Angebotsbasis ist die Preisspreizung und Varianz zwischen den kostengünstigsten und teuersten Angeboten.

Unter der Voraussetzung, dass die Angebote vergleichbar sind, wird als Vergleichsbasis der arithmetische Angebotsmittelwert der besten, in die engere Verhandlungsauswahl einbezogenen, Anbieter angeführt. Das Verfahren kann allerdings auch als Vergleich des gewählten Angebots mit lediglich einem Vergleichsangebot durchgeführt werden. Um eine zu starke Einflussnahme des Einkaufs zu vermeiden, sollten Vertreter der Fachbereiche in die Verhandlungen involviert sein. Im Idealfall sollte eine gemeinsame, funktionsübergreifende Angebotsbewertung mittels eines Bewertungsmodells erfolgen. Nichtsdestotrotz steht dieses Verfahren oftmals in der Kritik, da die manipulative Einflussnahme des Einkäufers auf die Lieferantenauswahl und Angebotserstellung recht hoch ist. So könnte man unterstellen, dass Einkäufer in der ersten Auswahlrunde zu hochpreisigen Angeboten tendieren, um im Nachgang eine hohe Einsparung ausweisen zu können.

Der Einkaufserfolg wird als „Delta“ zwischen dem arithmetischen Angebotsmittelwert zum tatsächlichen Vergabewert dargestellt.¹¹ Der Vergabewert, der sich aus

⁹ Vgl. Hug und Weber (2011, S. 48 f.).

¹⁰ Vgl. Hug und Weber (2011, S. 42 ff.).

¹¹ Vgl. Rounsavill et al. (2008).

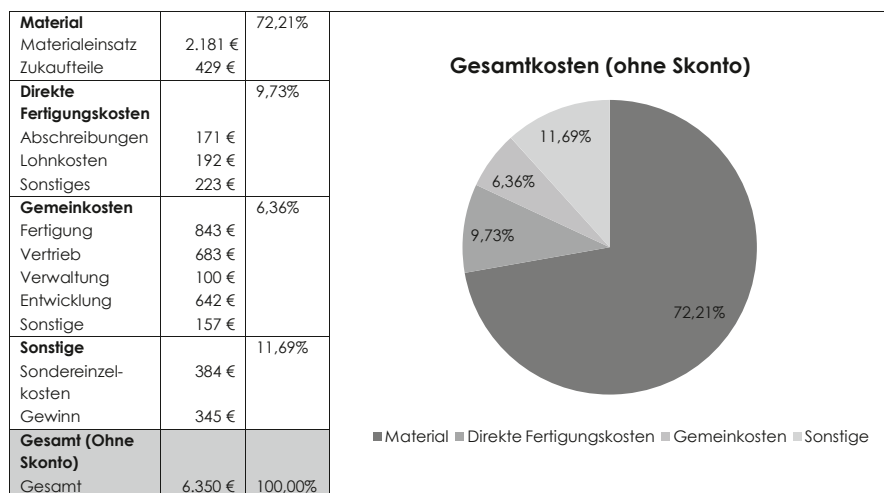


Abb. 2.3 Beispiel einer Cost Break Down-Analyse im Zielkostenverfahren

Preis und jeweiliger Mengeneinheit bestimmt, wird zum Zeitpunkt der Vergabe festgeschrieben. Nachträgliche Mehrungen oder Minderungen, die sich im Rahmen der Montage ergeben, werden üblicherweise im Härtegrad 5 entsprechend adjustiert.

$$VP = \text{arithm}_{\text{Anbieter Verhandlung}} - \text{Vergabewert} \quad (2.2)$$

mit:

VP finaler Vergleichspreis je Artikel in €
 $\text{arithm}_{\text{Anbieter Verhandlung}}$ Arithmetisches Mittel der Angebote in €

Zielkostenverfahren

Das Zielkostenverfahren, auch Target Costing genannt, wurde in Japan in den 1970er Jahren entwickelt. Das Ziel ist eine stärkere Orientierung an Marktpreisen, insbesondere am Absatzpreis.¹² Hierbei sollte allerdings ein fundiertes Produkt- und Marktverständnis seitens der Beschaffungsorganisation vorhanden sein. In vielen Fällen werden wertanalytische Ansätze zur Ermittlung der jeweiligen Preisbestandteile angewendet, die so genannte „Cost Break Down-Analyse“, die dann als weitere Entscheidungsgrundlage dienen (Abb. 2.3). Diese Ermittlung basiert auf gängigen Kalkulationsmethoden sowie auf Reverse Engineering, um das Endprodukt in einzelne Bauteile zu zerlegen und dadurch die Kostentreiber zu ermitteln.¹³ Insbesondere die „Identifikation von Schwachstellen in der Materialkostenstruktur“ ist dabei von großer Wichtigkeit.¹⁴

¹² Vgl. Wildemann (1999, S. 54 ff.); vgl. Jahns et al. (2007, S. 51 ff.).

¹³ Vgl. Hug und Weber (2011, S. 47 f.).

¹⁴ Wildemann (1999, S. 54 ff.).

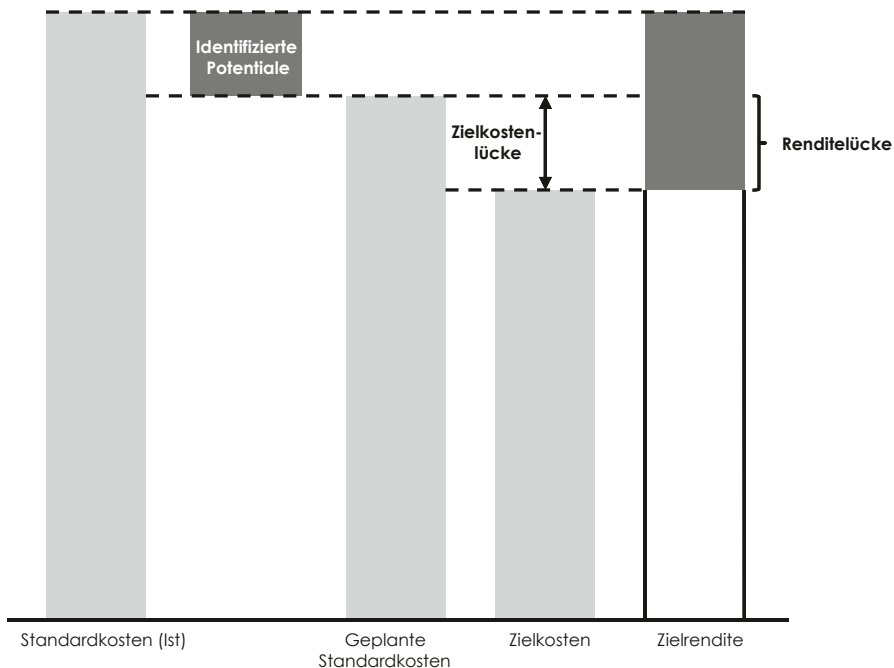


Abb. 2.4 Allgemeine Darstellung der Zielkostenlücke. (Vgl. Buck 2005, S. 457)

Das Zielkostenverfahren unterscheidet im Einkauf unterschiedliche Vorgehensweisen. Die klassische Variante besteht darin, die Ziele vom verkauften Endprodukt, wie einem Kugelschreiber, abzuleiten (Abb. 2.4). Verkauft das eigene Unternehmen diesen Kugelschreiber für 1,50 €, während der Marktpreis bei 1,30 € ermittelt wurde, würde das Einsparungsziel für das kommende Jahr bei 30 Cent liegen, damit ein Verkaufspreis von 1,20 € erzielt werden kann. Im zweiten Schritt ist eine Produktkostenanalyse notwendig, um die einzelnen Preisbestandteile der zugekauften Materialien ermitteln zu können. Anschließend werden die Zielkosten je Artikel ermittelt. Die letzte Phase besteht schließlich in der Definition der Einkaufsaktivitäten und den entsprechenden Maßnahmen. Dies können Re-Spezifikationen, Ausschreibungen, Nachverhandlungen oder Kalkulationsworkshops mit Lieferanten sein.

Eine andere, leicht abgewandelte Form des Zielkostenverfahrens bezieht sich auf die vom Einkauf initiierten lieferantenbezogenen Maßnahmen. Insbesondere bei neuen Lieferanten entsteht durch eine Lernkurve ein Einsparungspotenzial im Zeitverlauf. So könnte ein Lieferant, der Gussteile ursprünglich für 500 € angeboten hat, durch Optimierung der Produktionslosgröße anhand tatsächlich stattfindender Abrufe, der Lagerhaltung und des Transports Preisreduktionen vornehmen. Eine gute Möglichkeit zur Preisoptimierung bietet sich bereits in der Verhandlungsphase, in welcher mit Schlüssellieferanten ein Zielsystem aufgebaut werden kann. In diesem könnten sequenzweise weitere Optimierungen festgehalten werden, sodass der Lieferant nach Ablauf des ersten Jahres den Preis um weitere 5 % senken muss und im zweiten Jahr um weitere 3 %. Im Gegenzug wird dem Lieferanten zugesichert,

dass weiterhin bei ihm bezogen wird. Ergänzend können Lieferantenworkshops oder Lieferantentage durchgeführt werden, um weitere Kostensenkungspotenziale zu ermitteln. Das Zielkostenverfahren lässt sich zudem mit der Methode des Benchmarkings oder elektronischen Auktionen kombinieren, um die angestrebten Marktpreise tatsächlich zu realisieren.

Die Ermittlung der Einsparung wird im Zielkostenverfahren ausschließlich in Bezug auf den Zielpreis durchgeführt. Allerdings kann die Einsparung viel höher ausfallen, wenn der alte Bezugspreis über dem Zielpreis liegt. Es gilt somit zu definieren, welche Berechnungsmethodik angewendet werden soll. In der Regel wird die Zielpreisvorgabe mit dem realisierten Preis verglichen.

$$\sum ZE_{Produkt} = (ZP_{neu} - P_{neu}) \times M \quad (2.3)$$

mit:

$ZE_{Produkt}$	Zielpreis-Einsparung je Produkt in € p. a.
ZP_{neu}	Zielpreis neu, abgeleitet vom Marktpreis je Artikel in €
P_{neu}	Realisierter Preis neu je Artikel in €
M	Planmenge je Artikel in Stück p. a.

Marktpreisindexverfahren

Im Marktpreisindexverfahren wird die Einkaufsleistung in Bezug auf einen passenden Index evaluiert.¹⁵ Indizes liegen zum Beispiel für Warengruppen wie Holz, verschiedene Metalle und andere Rohstoffe vor. Kann der Einkäufer einen Preis unterhalb des Indexes erzielen, wird eine Einsparung generiert. Angenommen eine Tonne Kupfer wird für einen geringeren Preis als den Indexwert bezogen, so wurde unter dem Marktwert eingekauft und lässt sich eine Einsparung entsprechend ausweisen. Diese Methode kann jedoch ausschließlich auf indizierte Produkte, also meistens Rohstoffe, angewendet werden. In der Regel werden Indizes von unabhängigen Organisationen publiziert und sind daher transparent nachvollziehbar. Das Verfahren ist daher relativ robust gegenüber potenziellen Manipulationsversuchen.

$$\sum E_{Rohstoff} = (MP - P) \times M \quad (2.4)$$

mit:

$E_{Rohstoff}$	Einsparung je Rohstoff in € p. a.
MP	Marktpreis, abgeleitet vom Index je Produkt in €
P	Realisierter Preis je Produkt in €
M	Planmenge je Artikel in Stück p. a.

Marktpreisanpassungsverfahren

Das Marktpreisanpassungsverfahren berücksichtigt die Marktentwicklungen mit Hilfe der Nutzung von repräsentativen Indizes sowie der alten Preisbasis. Es han-

¹⁵ Vgl. Jahns et al.(2007, S. 74 ff.); vgl. Hug (2011).

Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf
Den Mehrwert der Beschaffung professionell erheben,
bewerten und darstellen

Hofmann, E.; Maucher, D.; Kotula, M.; Kreienbrink, O.

2012, XIX, 188 S. 9 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-34316-2