

Einkaufs-Controlling bei Miele: Werthebel im Fokus

Wenn Einkauf und Controlling die Werthebel für die Beschaffung definieren, müssen diese die Konzernstrategie widerspiegeln. Ihre Aussteuerung ist in Unternehmen mit dezentral organisierten Einkaufsorganisationen nicht trivial. Die Miele & Cie. KG hat für sich einen Weg und die geeigneten Instrumente gefunden.

Melanie Bühlmeier, Christian Kluge, Hans Krug

Als weltweit führender Anbieter von Premium-Hausgeräten, von Produkten für die gewerbliche und medizinische Reinigung sowie von zugehörigen Dienstleistungen beansprucht die Miele & Cie. KG die Qualitäts- und Innovationsführerschaft in der Branche. Die strategischen Ziele des Einkaufs leiten sich aus diesem Anspruch ab. Zusätzlich sind die Themen Versorgungssicherheit, Versorgungsflexibilität und Kosteneffizienz der Beschaffung von elementarer Bedeutung. Diese Werthebel sind in einem zunehmend internationalen Umfeld zu optimieren.

Die Einkaufsorganisation bei Miele verantwortet mit einem Zentralbereich, an den 13 Einkaufseinheiten fachlich berichten, ein Einkaufsvolumen von circa 1,4 Milliarden Euro (2015). Den einzelnen Werken sind dabei jeweils nicht nur die Produktion, sondern auch die zugehörige Entwicklungsfunktion, das Qualitäts-Management und auch der Einkauf zugeordnet. Diese dezentrale Linienorganisation sorgt zwar für ein gebündeltes produktbezogenes Know-how an den Standorten, doch hat sie nicht nur Vorteile. Sie kann auch zu einem unkoordinierten Umgang mit denselben Lieferanten ohne Nutzung der gebündelten Einkaufsmacht führen. Um diese Nachteile auszugleichen, ohne die Vorteile zu schmälern, wurde für das Materialgruppen-Management (MGM) eine Matrixorganisation implementiert (vergleiche **Abbildung 1**).

Ziel der MGM-Organisation ist es, werk- und funktionsübergreifende Performance- und Kostenpotenziale in der Beschaffung zu identifizieren und auszuschöpfen. Die dafür notwendigen Controlling-Methoden und -Systeme erarbeitet die Zentrale Einkaufskoordination, die sich hierzu eng mit dem Zentralbereich Controlling abstimmt. Das Controlling besteht bei Miele aus einem Zentralbereich mit direkter Berichtsbeziehung an die Geschäftsleitung und dezentralen Einheiten in den Werken sowie in den Vertriebsgesellschaften. Diese berichten disziplinarisch an die Leitung der je-

„Strategische KPIs sind einerseits finanzielle Größen, andererseits sind sie für nicht-monetäre Ziele definiert.“

weiligen Standorte und fachlich an den Leiter des Zentralbereichs Controlling. Im zentralen Controlling laufen die Informationsflüsse für die strategische und operative Steuerung zusammen. Hier werden die jeweiligen Steuerungsprozesse definiert – sowohl für die Organisationseinheiten (Werke, Zentralbereiche, Vertriebsgesellschaften) als auch für Produkte (als Produktprojekt in der Entwicklung und als Produkt in Serie) und für große Projekte.

Unternehmens- und Einkaufsstrategie verzahnen

Für eine wirksame Steuerung des Unternehmens müssen alle Bereichsstrategien mit der Unternehmensstrategie eng verzahnt sein. Strategiearbeit findet bei Miele auf der Ebene des Gesamtunternehmens, der einzelnen Pro-



Melanie Bühlmeyer

ist Leiterin Zentrale Einkaufskoordination bei der Miele & Cie. KG.



Dr. Christian Kluge

ist Leiter des Zentralbereichs Controlling bei der Miele & Cie. KG.



Hans Krug

ist Leiter des Zentralbereichs Einkauf bei der Miele & Cie. KG.

Melanie Bühlmeyer
Miele & Cie. KG, Gütersloh, Deutschland
E-Mail: melanie.buehlmeyer@miele.de

Dr. Christian Kluge
Miele & Cie. KG, Gütersloh, Deutschland
E-Mail: christian.kluge@miele.de

Hans Krug
Miele & Cie. KG, Gütersloh, Deutschland
E-Mail: hans.krug@miele.de

duktsparten und Märkte sowie der größeren Linien- oder Querschnittsfunktionen statt (vergleiche **Abbildung 2**). Der Strategieprozess beinhaltet auf allen Ebenen die Schritte Analyse, Zielformulierung und Umsetzung. Koordiniert wird der Strategieprozess von der zentralen und den dezentralen Controlling-Abteilungen. Sie organisieren und moderieren den Prozess, halten die Ergebnisse nach, standardisieren die Instrumente und entwickeln sie weiter.

Als Standardinstrument zur Dokumentation und Verfolgung strategischer Ziele wird bei Miele die Strategy Map eingesetzt. Sie ist nach den Dimensionen Finanzen, Kunde/Markt (im Einkauf Kunde/Lieferant), interne Prozesse und Potenziale strukturiert. Die Strategy Map des Einkaufs ist das zentrale Führungs- und Steuerungsinstrument der standortübergreifenden Einkaufsorganisation. Jedem Werkeinkaufsleiter ist hierin mindestens eines der übergreifenden Ziele zugeordnet (vergleiche **Abbildung 3**).

Die Strategy Map des Einkaufs wird in die dezentralen Strategielandkarten der Einkaufsfunktionen der Werke heruntergebrochen. Durch eine Verzahnung mit den jeweiligen Strategielandkarten der Werke ist die Arbeit an standort- und funktionsübergreifend kongruenten Zielen sichergestellt. In

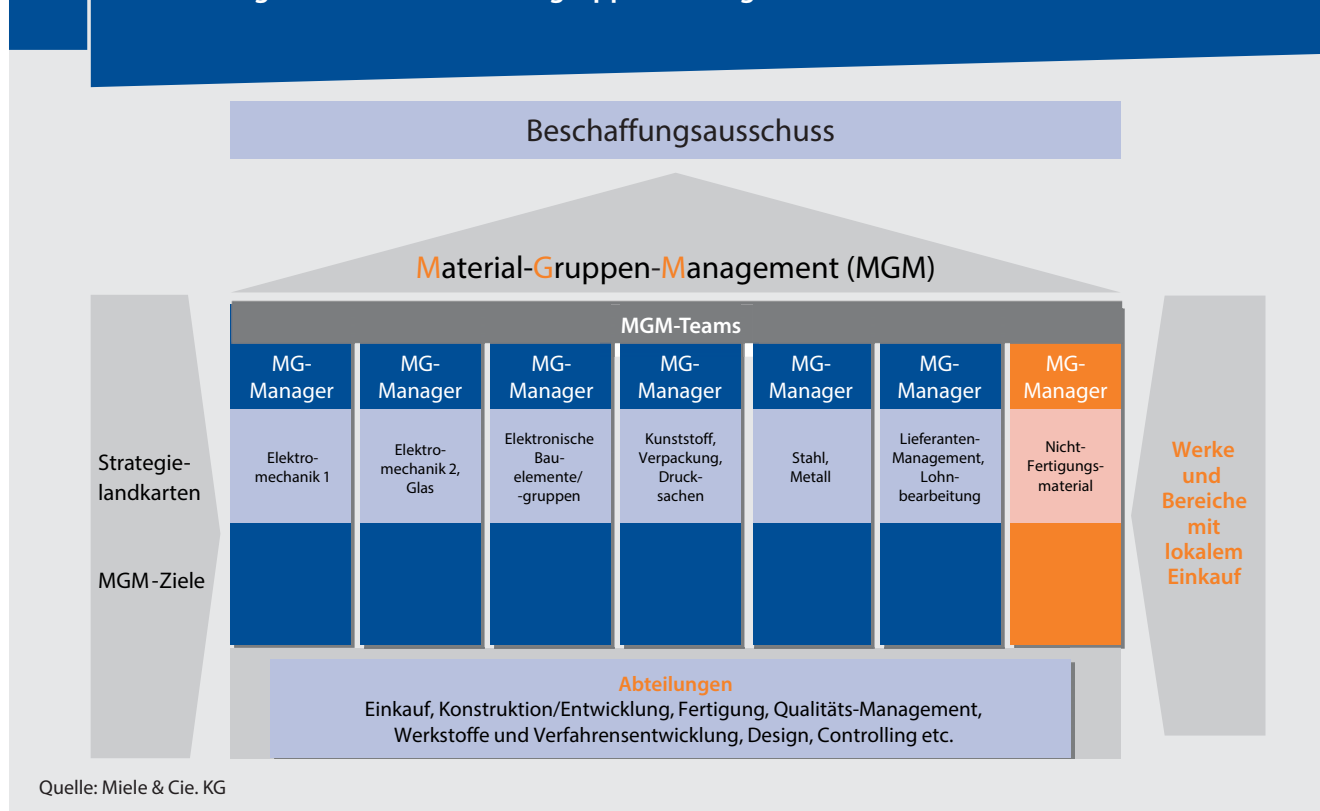
sechswöchentlich stattfindenden Einkaufsleitersitzungen erfolgt die Berichterstattung zu strategischen Zielen und Key Performance Indicators (KPIs) der Werke, wodurch ein kontinuierlicher Abgleich gesichert wird.

Controlling der strategischen Werthebel

Die strategischen Werthebel im Einkauf leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab. Strategisches Controlling sichert eine wirksame Zielsetzung und Zielführung in diesen Handlungsfeldern und richtet sich damit besonders stark auf nicht-monetäre Ziele sowie auf die Maßnahmen zur Zielerreichung aus. Die Aufgaben umfassen unter anderem die Zieldefinition, das Prämissen-Controlling, das Fortschritts-Controlling und das Monitoring strategischer KPIs.

Gegenstand des strategischen Controllings ist auch die Entwicklung der Strukturen und der Performance der Einkaufsfunktion selbst. Als strategische Ziele werden zum Beispiel die Veränderung von Wertschöpfungstiefen und Orten der Leistungserbringung sowie die Internationalisierung des Einkaufs vorangetrieben. Stoßrichtungen der Internationalisierung sind zum einen die Einrichtung von Einkaufsbüros in den für den internationalen Fertigungsverbund relevanten Beschaf-

Abb. 1 Organisation des Materialgruppen-Managements bei Miele



fungsmärkten sowie zum anderen die Übertragung von Methoden und Prozessen auf die Vertriebsgesellschaften.

Die Grundlage für eine wirksame strategische Zielsteuerung bilden KPIs mit einheitlichen Berechnungsgrundlagen und Prozessbeschreibungen, so zum Beispiel für Make-or-Buy-Entscheidungen. Strategische KPIs sind einerseits finanzielle Größen, unter anderem zur Entwicklung von Preisen

„Koordiniert wird der Strategieprozess von der zentralen und von den dezentralen Controlling-Abteilungen.“

und Kosten. Andererseits sind KPIs für nicht-monetäre Ziele definiert, wie die folgenden Beispiele zeigen.

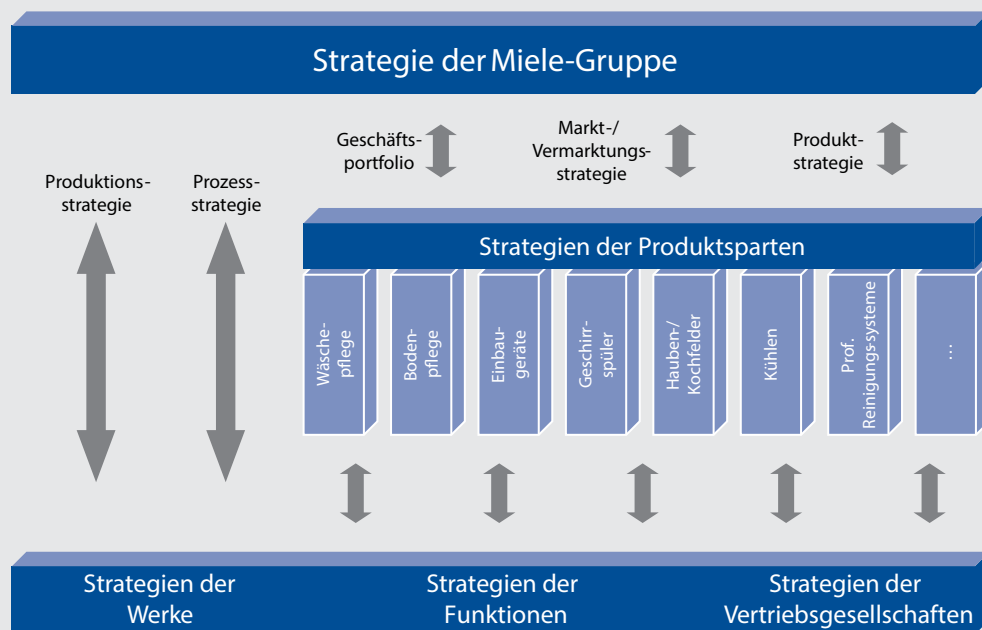
Die Messung der Zielerreichung im Bereich „Servicegrad und Qualität von Lieferanten“ erfolgt anhand des KPIs „Liefer- und Mengentreue“ sowie anhand einer Qualitätskennzahl. Auch der Servicegrad der Einkaufsfunktion selbst wird anhand von KPIs gemessen, beispielsweise am Input der Beschaffung in Entwicklungsprojekten. Die Ziele im Bereich der Internationalisierung werden anhand der Beschaffungsquote

Zusammenfassung

- Um in der Beschaffung standort- und funktionsübergreifend gemeinsame Ziele umzusetzen, setzt Miele auf die Matrixorganisation des Materialgruppen-Managements.
- Strategie und Controlling im Einkauf sind eng mit den übergeordneten Unternehmensprozessen verzahnt, wofür ein differenziertes Instrumentarium der Steuerung eingesetzt wird.
- Das Wachstum des Unternehmens sowie die weitere Globalisierung und Digitalisierung der Beschaffung sind Treiber für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Methoden im Einkaufs-Controlling.

in Niedriglohnländern sowie anhand des Umsetzungsgrads von Einkaufsprojekten in den Vertriebsgesellschaften nachgehalten. In der Potenzialebene der Strategy Map sind insbesondere Personalziele verankert. Die Umsetzung dieser Ziele wird neben der qualitativen Beurteilung des Erfolgs von Nachfolgeplanungen auch quantitativ anhand der Anzahl der

Abb. 2 Ebenen der Strategiearbeit bei Miele



Quelle: Miele & Cie. KG

Mitarbeiterentsendungen in die internationalen Einkaufsbüros oder anhand der Talentquote gemessen.

Controlling der operativen Werthebel

Controlling im Produktentwicklungsprozess

Der Produktentwicklungsprozess bei Miele ist durch zehn Meilensteine – sogenannte Gates – strukturiert und definiert in Form von Standardaufgaben – sogenannten Eckpunkten – die Zusammenarbeit aller Beitragsleister. Die Controlling-Aufgaben im Produktentwicklungsprozess lassen sich in die Phasen der Zielfindung und der Zielführung unterteilen, vor allem bezogen auf Mengen, Preise, Herstellkosten und Einmalaufwand. Das Instrumentarium des Target Costings findet im gesamten Prozess Anwendung und bestimmt auch die Verzahnung mit dem Beschaffungs-Controlling. Nach einer ersten Festlegung der Produktstruktur durch eine Entwicklungsstückliste werden Richt- und Zielpreise für Kaufteile vom Einkauf abgeleitet und in der Folge sukzessive präzisiert. Die Ermittlung der Richtpreise erfolgt durch die Kostenanalytiker des Einkaufs. Aufgaben

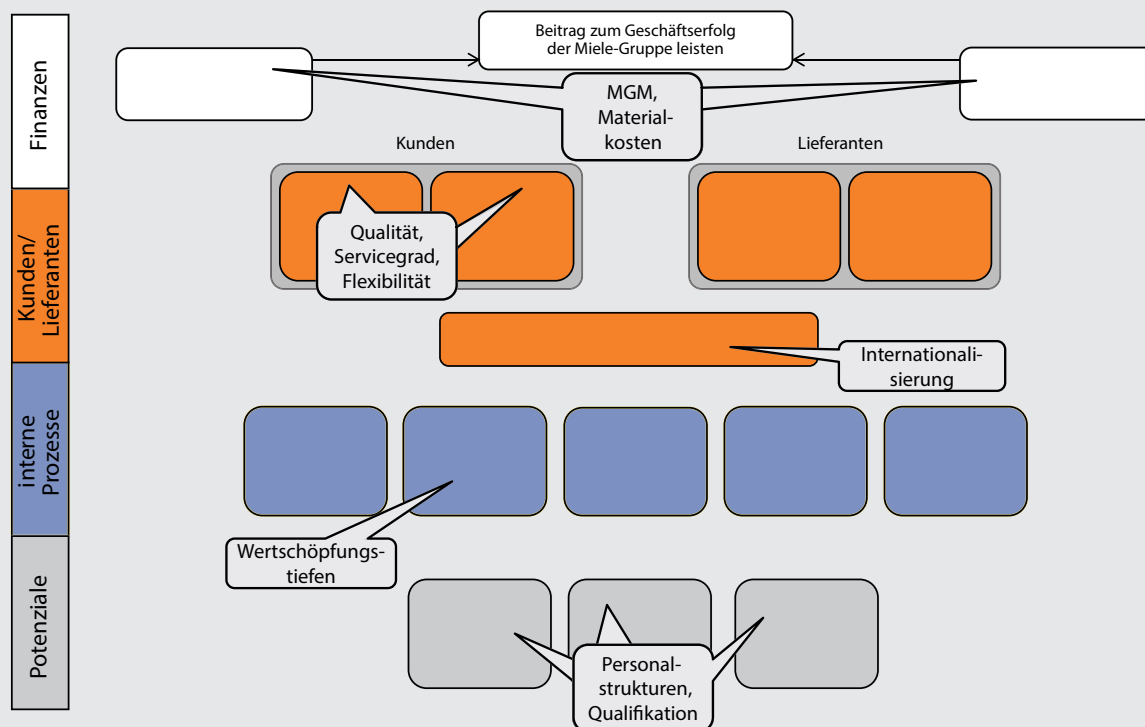
der Kostenanalyse sind einerseits Richtpreis- und Vergleichskostenanalysen von extern bezogenen Bauteilen. Andererseits gehören dazu designprozess- und entwicklungsbegleitende Kalkulationen. Sie dienen der Schaffung von Transparenz in allen Phasen des Entwicklungsprozesses sowie der Identifikation von Potenzialen.

In den frühen Phasen der Entwicklungsprojekte ist die Durchführung von interdisziplinären Klausurveranstaltungen zur technisch-wirtschaftlichen Bewertung und Optimierung der Kosten sowie Quality Function Deployments zur Erhebung der Richtpreise obligatorisch. Diese werden seitens der Projekt- und Warengruppeneinkäufer zur Ableitung der Zielpreise um aktuelle Beschaffungsmarktinformationen ergänzt. Die Einhaltung der Zielpreise wird mithilfe der Vergabe-Roadmap durchgängig bis zum Produktionsbeginn nachgehalten.

Steuerung monetärer Periodenziele

Im Mittelpunkt des MGM-Controllings stehen die Messung des Kostensenkungsbeitrags und die Ermittlung der Gesamtpreisänderungsquote für die relevanten Materialgruppen. Vo-

Abb. 3 Strategy Map des Einkaufs (schematische Darstellung)



Quelle: Miele & Cie. KG

raussetzung für eine realistische und angemessen ambitionierte Beschaffungsplanung ist die Erfassung der Potenziale der Materialkostensenkung aller Funktionen. Gegenstand der Planung sind die Komponenten

- Preisänderung aufgrund von Marktpreisentwicklungen,
- Preisänderung durch kaufmännische und technische Ratio-Maßnahmen,
- Preisänderung bei internen Lieferanten und
- Preisänderungen durch werkübergreifende Aktivitäten.

Aus dieser Gesamtplanung wird der Zielwert für das MGM abgeleitet und den Werkleitungen sowie den Materialgruppen-Managern vorgegeben. Diese zweidimensionale Festbeschreibung des MGM-Ziels führt zu einer starken Identifizierung der Werke mit den Aufgaben des MGMs und bildet somit die Basis für eine erfolgreiche Arbeit in der Matrix-Organisation.

Grundlage für die Steuerung der MGM-Aktivitäten ist die Erfassung aller Kostensenkungsmaßnahmen der Teams. Je Maßnahme wird ein standardisiertes Formular angelegt, dem der Gegenstand, der Verantwortliche, die Zeitplanung sowie das Potenzial der Maßnahme zu entnehmen sind. Dies gilt gleichermaßen für das Produktionsmaterial wie für indirekte Bedarfe. Grundsätzlich beruht das Controlling im MGM auf der sogenannten Härtegrad-Systematik. Diese dient der Steuerung der Team-Arbeit, indem sie eine Reflexion der aktuellen Prioritäten ermöglicht: Muss sich ein Team auf die Generierung neuer Maßnahmen konzentrieren, oder liegt der Schwerpunkt eher auf der Umsetzung bestehender Ideen?

- Härtegrad 1: Ziel wurde definiert
Härtegrad 2: Maßnahme wurde definiert und Potenzial wurde bewertet
Härtegrad 3: Maßnahme ist von der Organisation zur Umsetzung freigegeben
Härtegrad 4: Maßnahme ist abgeschlossen und umgesetzt

Die Messung der Zielerreichung erfolgt standardisiert und weitestgehend automatisiert auf monatlicher Basis. Es werden jeweils die saldierten ausgabewirksamen Kostenänderungen inklusive der Materialpreiseffekte sowie die Ergebnisse aus umgesetzten Kostensenkungsmaßnahmen dargestellt.

Controlling nicht-monetärer Periodenziele

Wie bei Miele das Controlling nicht-monetärer Ziele in der Beschaffung umgesetzt wird, lässt sich sehr gut am Beispiel der Lieferantenbewertung darstellen. Die Existenz eines validen,

konzerneinheitlichen Lieferantenbeurteilungssystems ist Voraussetzung für die Erreichung der strategischen Qualitäts- und Servicegradziele. Das bei Miele verwendete webbasierte System enthält die in der **Tabelle 1** dargestellten Komponenten.

Die Beurteilung der Kriterien Qualität und Lieferung erfolgt vollautomatisch und tagesaktuell durch das SAP-System, wobei die Transparenz der Datenberechnung bis auf Beleg-ebene gegeben ist. Die weiteren drei Hauptkriterien werden einmal jährlich durch Mitarbeiter aus Einkauf und Entwicklung anhand einheitlich vorgegebener Beurteilungshilfen bewertet.

Die Lieferanten erhalten mindestens einmal jährlich eine umfassende Beurteilung. Die Daten des Lieferantenbeurteilungssystems dienen unter anderem zur täglichen Analyse von Qualitätsproblemen durch die Lieferantenbetreuer aus

Tab. 1 Gewichtete Kriterien der Lieferantenbeurteilung

Qualität (30 %)	QM-System
	Erstmusterprüfung
	Wareneingangsprüfung
	Montageausfallrate
	Kundendienstausfallrate
Lieferung (30 %)	Reklamationsbearbeitung
	Termintreue
technische Kompetenz (15 %)	Mengentreue
	Innovation
	Fachkompetenz
Preis (15 %)	Kooperation & Kommunikation
	Preistransparenz und Kostensenkungsanstrengungen
	Preisniveau
	Preisverhalten
Nachhaltigkeit/finanzielle Risikoeinstufung (10 %)	Kooperation & Kommunikation
	finanzielle Risikoeinstufung
	Umwelt
	Soziales
	Compliance
Korruptionsprävention	
Quelle: Miele & Cie. KG	

Kernthesen

- Durch das Materialgruppen-Management erschließt Miele die Potenziale einer zentralen Steuerung, ohne die Vorteile der Dezentralität zu gefährden.
- Die in der Strategy Map des Einkaufs definierten gemeinsamen Ziele werden kaskadiert in der dezentralen Organisation umgesetzt.
- Durchgängige Methoden und eine enge Abstimmung zentraler und dezentraler Controlling-Abteilungen sichern eine wirksame Zielführung.

dem Qualitäts-Management, zur Vorbereitung von Lieferantengesprächen, als Qualitäts-Sensor sowie als Instrument für das Controlling von Maßnahmen der langfristigen Lieferantenentwicklung. Darüber hinaus unterstützen die Ergebnisse der Lieferantenbeurteilung das MGM bei der Festlegung von Vorzugslieferanten. Das Lieferantenbewertungssystem ist vollintegrierter Bestandteil des Einkaufs-Controlling-Systems. Die Daten werden den Entscheidungsträgern neben den weiteren Einkaufskennzahlen in individuell konfigurierten Dashboards bereitgestellt. Somit ermöglicht das Beschaffungs-Controlling eine 360-Grad-Sicht auf den Lieferanten.

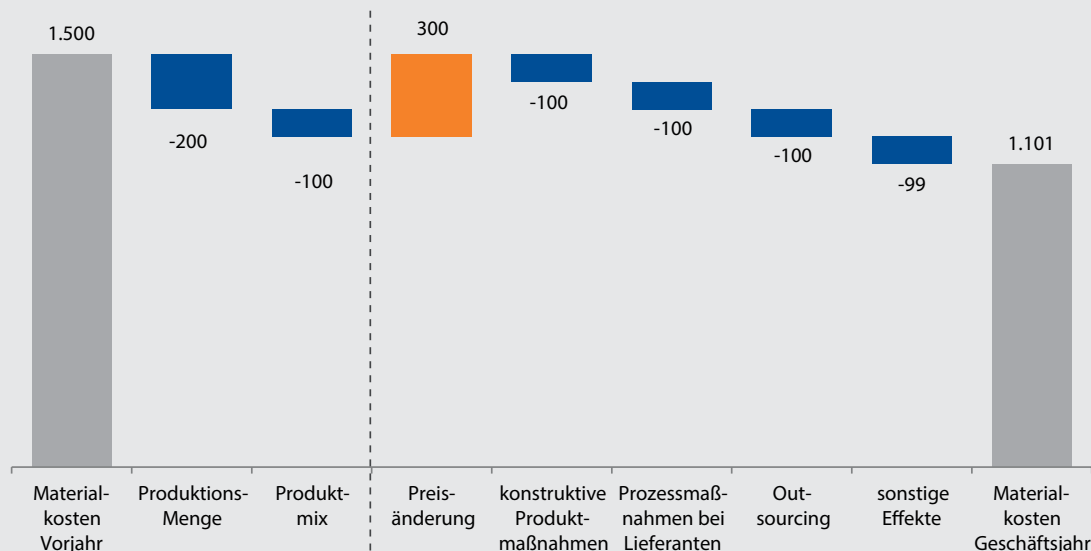
Übergreifende Controlling-Prozesse

Die operativen Controlling-Prozesse im Einkauf sind bei Miele ebenso wie die Strategiearbeit mit übergreifenden Steuerungsprozessen verbunden. Im Bereich der Strategiearbeit findet eine Rückkopplung über zentrale und dezentrale Zielgespräche zwischen der Geschäftsleitung, den Zentralbereichen Einkauf und Controlling sowie den Einkaufsabteilungen der Werke statt, bei denen jeweils auch der Status der wesentlichen Maßnahmen und der entsprechenden KPIs aktualisiert wird. Außerdem sind Vertreter von Einkaufsfunktionen in Kreisen zur Erarbeitung strategischer Initiativen vertreten.

Im Produkt-Controlling vor und nach Produktionsbeginn fließen die Informationen des Einkaufs in die Kalkulation der Herstellkosten für Produkte ein. Im Produktentwicklungsprozess werden diese Informationen für weitere Gestaltungsentscheidungen zu Produkteigenschaften sowie zum Beispiel für Make-or-Buy-Entscheidungen herangezogen. Im Produkt-Controlling nach Produktionsbeginn werden die Informationen auch bei Entscheidungen zur Preisgestaltung berücksichtigt.

Im Rahmen der jährlichen Ergebnissteuerung spielen die erwarteten Ergebnisbeiträge aus den Materialkosten eine besondere Rolle. Während periodenbezogene Zielsetzungen für den Einkauf in der Regel zentral abgestimmt und dann in die Einkaufsorganisation ausgeleitet werden, erfolgt das Berichts-

Abb. 4 Überleitung der Materialpreisveränderungen (schematische Darstellung)



Quelle: Miele & Cie. KG

wesen auf diese Ziele dezentral im Zusammenspiel der Einkaufs- und Controlling-Stellen der Werke. Hierbei werden die Effekte der periodenübergreifend gesteuerten MGM-Maßnahmen in eine Geschäftsjahresbetrachtung überführt. Ob die geplanten Materialkostensenkungspotenziale für die Ergebnisplanung ausreichend sind, hängt auch vom Timing der Maßnahmen und von weiteren, die Materialkosten beeinflussenden Effekten ab. So muss bei der Zuordnung des Beitrags, den eine bestimmte Maßnahme zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels leistet, unterschieden werden, ob es sich bei der Maßnahme beispielsweise um eine serienbegleitende Rationalisierungsmaßnahme, um die Veränderung von Produkteigenschaften oder um andere Veränderungen handelt. Durch den Jahresvergleich der Materialkostenentwicklung und eine differenzierte Betrachtung der Materialkostenveränderungen in diversen Kategorien (vergleiche **Abbildung 4**) wird die erforderliche Transparenz geschaffen. So wird unter anderem ersichtlich, welche Effekte direkt auf Beschaffungsaktivitäten zurückzuführen sind und welche zum Beispiel auf Veränderungen im Produktmix beruhen.

Ausblick

Für die Weiterentwicklung des Beschaffungs-Controllings zeichnen sich bei Miele mehrere Schwerpunkte ab. Neue Beschaffungseinheiten und -prozesse müssen schnell und wirksam von allen internen Kunden in Anspruch genommen werden. Dafür sind geeignete Systeme zur Erfolgsmessung und Motivation zu erarbeiten. Dies ist der Fall sowohl beim Ausbau internationaler Einkaufsfunktionen und bei deren Einbindung in die MGM-Organisation als auch beim Rollout globaler Beschaffungsprozesse in die Vertriebsgesellschaften.

Ein zweites Feld bilden die Instrumente zur Entscheidungsfindung. Diese müssen vermehrt ganzheitliche Bewertungen unterstützen und zu einem Gesamtoptimum, zum Beispiel aus den Zielsystemen von Beschaffung, Produktion und Ent-

wicklung, führen. Typische Fragen sind: „Was darf Flexibilität für die Fertigung zum Beispiel im Hinblick auf Transportkosten?“ oder „Was darf Risikominimierung durch Aufbau

„Die Beurteilung der Kriterien Qualität und Lieferung erfolgt vollautomatisch und tagesaktuell durch das SAP-System.“

eines Zweitlieferanten an Prozessaufwand in Entwicklung und Qualität kosten?“.

Ein drittes Ausbaufeld ist das Zusammenspiel aller Controlling- und Einkaufsfunktionen. Auch wenn hier bereits ein hohes Maß erreicht ist, erfordern die zukünftigen Aufgaben eine noch engere Vernetzung – mit gemeinsamen Standards, wechselseitigem Wissen und kurzen, dezentralen Regelkreisen. Die Weichen hierfür sind bei Miele gestellt.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Einkaufsorganisation

Weigel, U./Rücker, M. (2015): Die Einkaufsorganisation, in: Praxisguide Strategischer Einkauf – Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 31-49.

www.springerprofessional.de/link/4334528

Fröhlich, L./Lingohr, T. (2010): Gibt es die optimale Einkaufsorganisation? Organisatorischer Wandel und pragmatische Methoden zur Effizienzsteigerung, Wiesbaden.

www.springerprofessional.de/link/4556078

Controlling & Management Review Sonderheft 2-2016

Beschaffung - Neues Controlling für neue

Schwerpunkte

Schaeffer, U.; Weber, J. (Hrsg.)

2017, VII, 61 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-14740-2