7.

Projektarbeit in der Materialwirtschaft

PD Dr. Christian Belz/Mag. Alfred Plammer
Die Autoren:
Christian Belz ist stv. Direktor am Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH) und Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen, Alfred Plammer ist für die fachliche Betreuung der Seminare am FAH verantwortlich.

Der zukunftsorientierte Materialwirtschafter wird das Innovationspotential in einer sich rasch wandelnden Einkaufslandschaft nutzen. Projektarbeit in der Unternehmung und vielfältige Experimente sind wesentliche Bausteine dazu. Die Kurzformel lautet: Akzente statt Vollständigkeit und bewegen statt verwalten! Folgerichtig müssen auch in der Weiterbildung im Bereich Beschaffung die Führungskräfte stärker an Projekten der Praxis lernen.

1. Kreative Akzente setzen: Bewegen statt verwalten

In manchen Unternehmungen bestehen umfangreiche Handbücher des Einkaufs und umfassende Konzepte der Beschaffung. Sie enthalten beispielsweise das Leitbild der Unternehmung, Ziele und Aufgaben des Einkaufs, Richtlinien zur Zusammenarbeit mit Lieferanten (inkl. den Umgang mit Geschenken), Vorgaben der Qualitätssicherung, Entscheidungskriterien für Eigen- und Fremdfertigung, Checklisten für die Lieferantenbewertung, Organisationsstrukturen, Kompetenzregelungen und Stellenbeschreibungen. Diese Unterlagen sind oft zeitlich unbefristet gültig und damit entsprechend allgemein. Nicht selten verstauben sie oder werden für ein ‹Schwarz-Peter-Spiel› bei kritischen Vorfällen verwendet. Wer an einem perfekten Regelungswerk für den Einkauf arbeitet, verfolgt das Wunschbild einer ‹Einkaufsmaschine›: Schriftliche Unterlagen erfassen alle potentiellen Probleme und lösen sie im voraus. Diese Strategie dürfen und können wir nicht wählen. Der Einkauf wäre dadurch zu Routine, einem engstirnigen Funktionsdenken und starren Abläufen verurteilt!

Eine Analyse der Probleme im Einkauf[1] aus der Sicht von Einkaufsleitern zeigt die Anforderungen: Der Zwang des Einkäufers zu Kreativität und Innovation steigt. Professionelle Beschaffungsleiter entwickeln Ideen für den Erfolgsbeitrag der Materialwirtschaft zur Unternehmung, überzeugen die gesamte Geschäftsleitung und realisieren klar begrenzte Projekte! Der Typus des ‹maschinellen› Einkäufers hat in einigen Unternehmungen schon lange ausgedient. Der Beschaffer muss Akzente setzen, die Dynamik der Märkte mitgestalten und so die Überlebensfähigkeit seiner Unternehmung langfristig sichern helfen.

Die Anforderungen an die Beschaffung sind komplex und vielfältig.

Wichtige Beispiele sind:

1. Die Bestände und die Durchlaufzeiten müssen reduziert werden um die Kapitalbindungskosten zu senken: Raschere Wiederbeschaffungsfristen, Normierung und Baukastenkonzeptionen, intensivere Zusammenarbeit mit verlässlichen Partnern usw. sind Teile dieser Ausrichtung. Die Transportwege und Lagerstandorte müssen neu überdacht werden.

2. Die Kommunikations- und Informationswege zwischen den internen Bereichen und in der Zusammenarbeit mit Zulieferanten sollen nach ‹Just in Time-Prinzipien› in der Produktion und Beschaffung verkürzt werden:[2] Moderne Informatik- und Kommunikationssysteme sind zur Unterstützung der Aufgaben unabdingbar. Zwar lassen sich ‹Fabriken der Zukunft› leicht vorstellen und bereden, der Weg dazu ist jedoch wenig begangen und steinig. Abzuwarten wäre die falsche Folgerung!

3. Die Fertigungstiefe nimmt in manchen Unternehmungen ab: Mechanische Fertigungen, Veredelungsaufträge, selbst die Montage und Inbetriebnahme werden oft an Zulieferer übertragen. Der Koordinationsaufwand der Beschaffung steigt, der Materialwirtschafter wird zum Projekt-mit-Verantwortlichen. Die Fähigkeit, mit Lieferanten gemeinsame Entwicklungsprojekte zu fördern und zu begleiten wird wichtiger. Die Beschaffung von Roh- und Fertigungs-Material wird auf die Beschaffung von Fertigungskapazität, Dienstleistungen, Energie und teilweise Anlagen ausgeweitet. Endstufe ist die integrierte Materialwirtschaft, in der Problemlösungen beschafft und bewirtschaftet werden. Das Ressourcen-Management wird zusammengefasst.[3]

Ebenso anspruchsvoll ist der Weg von ‹buy› zu ‹make›. Unternehmungen konzentrieren sich zwar oft stärker auf angestammte Bereiche, integrieren aber gleichzeitig neue Leistungen, um beispielsweise den Kunden ‹Leistungspakete› anzubieten und die Wertschöpfung zu steigern. Die Beschaffung ist wichtiger Partner für die Beurteilung einer möglichen Integration, für die Übernahme von Spezialfirmen bis zur Gestaltung des Übergangs von Fremd- zu Eigenleistung. Auch im Beschaffungsbereich äussert sich der allgemeine Trend zu Fusionen und Kooperationsprojekten nachhaltig.

4. Die Aufgabe des Einkaufs endet nicht mehr mit der Bereitstellung des Rohmaterials und der Fertigware an die Produktion bzw. im Handel an die Verkaufsstelle: Fragen der wirtschaftlichen Entsorgung und des Recycling werden zu brennenden Zukunftsaufgaben. Das Denken in Regelkreisen und komplexen Zusammenhängen, wie es Frederik Vester fordert[4], muss beherrscht werden.

5. Die Beschaffung erfolgt nicht nur ‹vor Ort›, sondern orientiert sich international. Zwischen ‹Just Time› und ‹Global Purchasing› ergeben sich Konflikte. Die Beschaffungsmarktforschung, die Lieferantensuche, -beurteilung und -wahl wird in den internationalen Märkten aufwendiger und risikoreicher. Auch EG 92 verändert zunehmend die Beschaffung.

1) Krisenszenarien für den Ausfall wichtiger Bezugsquellen und -länder,

2) "papierlose" Beschaffung,

3) Chancen der Materialwirtschaft bei einem verstärkten Umweltbewusstsein der Lieferanten und der Kunden,

4) 'Fabrik der Zukunft' und Konsequenzen für die Beschaffung,

5) Chancen des integrierten Ressourcen Management von Unternehmung und Schlüssellieferanten,

Abbildung 1: Beispiele für Projekte der ‹Beschaffung 2000›

Bereits diese globalen Tendenzen können das Tagesgeschäft der Beschaffung mit einem gerüttelten Mass an Arbeit begleiten. Nicht erwähnt sind spezifische Marktprobleme, Umstellungen der Beschaffung, Sortiments- und Lieferantenvielfalt oder Versorgungslücken von strategischer Bedeutung. Auch in der Beschaffung gilt es rascher als die Konkurrenz zu lernen und relative Wettbewerbsvorteile aufzubauen.
Komplexität lässt sich nur durch kluge Prioritäten bewältigen. Erfolgreiche Lösungen in der Praxis konzentrieren sich auf wenige Schlüsselprobleme und vermeiden vollständige Lösungen nach einem Gieskannenprinzip.

2. Typische Beschaffungs-Projekte in der Unternehmung

Die Beschaffung ist damit aufgefordert die Kernprobleme in Unternehmung und Beschaffungsmärkten zu diagnostizieren, die kritischen Erfolgsvariabeln ihrer Arbeit zu identifizieren und die bestehenden Handlungsspielräume durch konzentrierte Projektarbeit zu nutzen.
Es hat sich bewährt, Projekte der Materialwirtschaft in die Gruppen ‹Beschaffung 2000›, Strategienprojekte und Beschaffungsreserven zu gliedern. Der Bereich ‹Beschaffung 2000› (wenn es motivierender klingt, auch im 3. Jahrtausend) betrifft globale Projekte, die langfristig für die Unternehmung bedeutend werden könnten. Einige Hinweise gibt Abbildung 1.
Die Projekte der Beschaffungsstrategien greifen konkretere Themen auf wie: Wahl der Beschaffungsmärkte, Zusammenarbeit mit Lieferanten, Pflege des Abnehmerimages, Risikoverhalten in der Beschaffung, internationale Beschaffung, direkte und indirekte Beschaffungswege, Zusammenarbeit mit Konkurrenten, Lagerhaltung oder Zusammenarbeit von Beschaffung und Forschung & Entwicklung oder Produktion. Materialwirtschaft kann ihre Leistung nur im Verbund mit den übrigen Funktionsbereichen der Unternehmung optimieren, deshalb liegen in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit über die Abteilungsschranken hinweg, meist erheblich Reserven. Beispiele für Strategieprojekte gibt Abbildung 2.
Kurzfristige und überschaubare Projekte dienen der Analyse von Beschaffungsreserven. Sie konzentrieren sich auf einzelne Produkte, Produktgruppen und Lieferanten oder Länder und fallen laufend an. So ist beispielsweise der Kampf um eine Einschränkung der Beschaffungssortimente nie ausgetragen, sondern permanente Aufgabe. Einige Ansätze zeigt Abbildung 3.
Die Aufgabe des Einkaufsleiters besteht darin, den Innovationsbedarf für die nächsten zwei bis fünf Jahre festzulegen und projektbezogen anzugehen. Projekte fördern die Entwicklung der Mitarbeiter und kompensieren teilweise den ‹Verschleiss› im Tagesgeschäft. Fortschritte und Erfolge motivieren.
Selbstverständlich empfiehlt es sich, die Regeln und Hilfsmittel des Projekt-Management anzuwenden. Einige Stichworte sind:

1) Beschaffungsmarkt-Portfolio: Bestimmung der Attraktivität von Beschaffungsmärkten und der eigenen Beschaffungsposition (zB Engagement in entstehenden Lieferländern);

2) Wertschöpfungsstrategien: Möglichkeiten der Rückwärtsintegration zur Absicherung der Rohstoff- und Fertigungsbasis;

3) Lieferantenstützpunkte: verstärkte Partnerschaften und gezielte Entwicklungszusammenarbeit mit ausgewählten Zulieferanten;

4) Frühwarn- und Informationssystem: Aufbau eines Informationssystem, um kurz- und langfristige Beschaffungschancen nutzen zu können (zB Beschaffungs-Experten-Netzwerk)

5) Beschaffungsmarketing: Profilierung des Unternehmungs-Images, um für Lieferanten bedeutender zu werden, als es den Abnahmemengen entspricht (Weg zum Opinion Leader der Branche und zum 'strategischen Kunden' für Lieferanten); Ausbau der Nachfrageposition;

6) Direkte Beschaffungswege: Erweiterung der direkten Beschaffung unter Umgehung des Zwischenhandels (zB Auslandniederlassungen der Beschaffung)

7) Kooperative Beschaffung: Beschaffungszusammenarbeit mit Konkurrenten oder parallel gelagerten Unternehmen mit teilweise deckungsgleichem Einkaufsbedarf

8) Interne Beschaffungskoordination: Integrierte Optimierung in der Zusammenarbeit von F&E, Produktion und Marketing; Ausschöpfung der Beschaffungssynergien in Konzernen

9) Bewältigung von Fusionen in der Beschaffung: Realisierung der angestrebten Synergien

10) Innovative Arbeitsteilung mit Zulieferanten: gezielte Auslagerung von Entwicklungs-, Fertigungs-, Lager- und Transportkapazitäten;

11) 'Global Purchasing': Effizienzverbesserung durch internationale Beschaffung;

12) Wirtschaftlichkeitsverbesserungen durch produktionssynchrone Beschaffung.

Abbildung 2: Mögliche Projekte für Beschaffungsstrategien

1) Periodische Lieferantenevaluation und Schwerpunktsetzung; Lieferantenkontakte im 'Feld' (inkl. Beschaffungs- und Geschäftsleitung für strategische Lieferanten)

2) Bestimmen der A-/B- und C- Teile und konsequente Umsetzung in die Bearbeitungsintensität und -art; Sortimentsreduktion und Erneuerung

3) Experimente der produktionssynchronen Beschaffung mit geeigneten Teilen und Baugruppen;

4) Qualitätssicherung in Zusammenarbeit mit ausgewählten Lieferanten;

5) Effiziente Entwicklungszusammenarbeit für wichtige Zulieferteile und Schutz vor ungewolltem Know how-Abfluss

6) Qualitätssteigerung und Gestaltung des Lernprozesses in der Beschaffung: 'Purchasing Quality Circle', Qualitätsstandards und -kontrolle, Einkaufsschulung (evtl. auch in Kooperation mit professionellen Lieferanten), Förderung von Experimenten und Multiplikation 'zufälliger' Erfolge

7) Beschaffungsmarktforschung: Auswertung des Know how von Mitarbeitern, gezielte Untersuchungen, Transfer der Erfahrungen zwischen den Einkaufsmitarbeitern

8) Optimierung der Logistik in Zusammenarbeit mit Lieferanten und externen Spediteuren; Abstimmung des Fuhrparks

9) Kostensenkungsprogramme in der Beschaffung

Abbildung 3: Projekte für Beschaffungsreserven

klare Umschreibung der Projekt-Ziele, Auflösung des Problems in Teilschritte, Einbezug von Alternativen Lösungen, transparente Projektorganisation und -verantwortlichkeit, intensiver Einbezug der betroffenen Mitarbeiter und Abteilungen.
Wertvolle Hilfsmittel sind Projektantrag, Organigramm, Balkendiagramme, Termin- und Verantwortlichkeitslisten, periodische Fortschrittsberichte, Zeit- und Kostenaufschreibungen.[5]
Einige Vorteile der Projektarbeit zeigt stichwortartig die Abbildung 4. Eine Unternehmung braucht die Kapazität um Projekte aufzugreifen, die sie als wichtig erachtet. In der Praxis wird leider häufig festgestellt, dass Unternehmen wertvolle Innovationen Jahrelang vor sich herschieben. Erst Konkurrenzaktionen zwingen dann oft zu hektischen Aktivitäten.

3. Projektlernen in der Management-Weiterbildung von Beschaffungsverantwortlichen

Eine realitätsorientierte Weiterbildung der Einkaufsleiter muss die Projektarbeit gezielt vorbereiten. Einerseits darf die Theorie der Materialwirtschaft nicht länger zu Vollständigkeit und Oberflächlichkeit verleiten. Wir müssen die Hilfsmittel liefern, damit Beschaffungsleiter ihre Arbeit auf ergiebige Projekte fokussieren können. Anderseits müssen wir auch die Methodik des Projektlernens stärker gewichtet werden.[6]
An konkreten und realitätsnahen Projekten lässt sich wirksam lernen. Nicht nur das blendend vorgetragene Referat entscheidet über die Umsetzung neuen Wissens, sondern die nachfolgende Vertiefung und Anwendung des Wissens in der Fallstudie, in einem Praxisprojekt und in der Simulation anhand eines Beschaffungsplanspiels. Diese Methoden des Lernens fordern das Engagement des Einzelnen, eine intensive Vorbereitung sowie Kritik- und Diskussionsfähigkeit. Eindeutige und ‹richtige› Lösungen existieren in der Regel nicht!
Die Hauptformen des Projektlernens sind nachfolgend kurz umschrieben:
1. Fallstudien basieren in der Regel auf echtem Material über eine Unternehmung und seine Beschaffungsmärkte. Das Problem und die Aufgabenstellung sind vorgegeben. Die Lösungen werden alleine, im Team oder im Plenum unter der Anleitung eines Moderators erarbeitet. Mit guten Fallstudien gelingt es situativ richtige Lösungen aufzuzeigen, über Inhalte und nicht nur über Systeme und Hülsen zu diskutieren und die wertvollen Erfahrungen der Teilnehmer besser gegenseitig zu nutzen.
2. Praxisprojekte unterscheiden sich von Fallstudien dadurch, dass eine Gruppe (oder der einzelne Teilnehmer) ein anstehendes Problem der Praxis selbst wählt. Wichtige Schritte sind Aufgabenstellung, Problemstrukturierung, Diagnose, selbstständiger Beizug von möglichen Hilfen aus Praxis und Theorie, Projektmanagement über eine längere Zeitdauer, Einbezug der Betroffenen. Im Seminar für Einkaufsleiter ist beispielsweise jede Arbeitsgruppe für eine Problemstellung aus einer Unternehmung verantwortlich. Sie wird durch die übrigen Teilnehmergruppen bearbeitet. Diese Gruppen präsentieren ihre Diagnosen und Lösungen im Plenum, und gemeinsam mit der Seminarleitung werden die Ansätze erörtert. Einige Beispiele für solche Praxisprojekte zeigt Abbildung 5.[7]
Auch hat jeder Teilnehmer die Ge-

1) sorgfältige Erfassung möglicher Innovationen und Projekte in einem frühen Stadium

2) Projektübersicht zur Auswahl wichtiger und dringlicher Projekte

3) Abstimmung der Neuerungsprojekte auf die Kapazität der Mitarbeiter und der Unternehmung

4) klare Auftragserteilung, Delegation, Zeitpläne und Ergebniskontrolle (Erfolge und Kosten), klare Definition der Zwischenentscheide (etwa auch rechtzeitiger Abbruch)

5) Mitarbeiterförderung an begrenzten Projekten

6) Zwang zum logischen Durchdenken des Problems und der Lösungsmöglichkeiten - sowohl bei Auftraggeber als auch Projektleiter.

7) Projekte werden ausgewählt und von A-Z durchgeführt und nicht bei H abgebrochen

Abbildung 4: Vorteile der Projektarbeit in der Unternehmung

"Primus und Pares gehen zusammen": Die Abteilungen Materialwirtschaft von zwei fusionierten Unternehmungen werden zusammengelegt.

"Erfassen und Aufzeigen der Beschaffungserfolge im Projekteinkauf (Investitionsgüter)"

"Verkaufsförderung für einen Marktführer bei Sanitärprodukten": Pflege des Beschaffungsimages und Integration von Einkauf und Marketing im Handel

"Elektronik-Beschaffung in Fernost?"

Abbildung 5: Beispiele von Gruppenprojekten im Seminar für Einkaufsleiter

legenheit eine spezifische Unternehmungsarbeit zu verfassen und mit der Seminarleitung zu diskutieren.

3. Beschaffungs- und Unternehmungsplanspiele bilden die Wirklichkeit in einem mathematischen Modell ab. Die Komplexität ist dennoch in der Regel hoch. Das Modell beschränkt sich auf quantifizierbare Variablen. Die grundlegenden Zusammenhänge zwischen Unternehmung, Beschaffungsmärkten und der Konkurrenz sind den Teilnehmern weitgehend bekannt. Sie werden den Teilnehmern durch die rasche Rückmeldung der Ergebnisse ihrer Entscheide spätestens im Spielverlauf klar. In dieser Beziehung befinden wir uns für das Seminar für Einkaufsleiter in der Evaluationsphase. Ein solches ‹Spiel› könnte uns auch erlauben, die Möglichkeiten des PC Einsatzes in der Materialwirtschaft noch intensiver zu schulen.

Projektlernen in der Management-Weiterbildung ist aufwendig für Teilnehmer und Veranstalter. Wir sehen in ihr aber einen wichtigen Baustein um mit Schulung auch in der Praxis zu bewegen. Das Problem des Lerntransfers lässt sich damit angehen. Engpass des Lernens ist nicht die Aufnahme von möglichst umfangreichem, neuen Wissen, sondern die persönliche Weiterentwicklung der Impulse durch jeden Teilnehmer.

Literaturhinweise

[1] Wir stützen uns auf die Auswertung von Fallstudien und Testantworten im Rahmen des 5. Seminars für Einkaufsleiter 1986/1989, durchgeführt in Zusammenarbeit zwischen dem SVME und dem FAH. Das neue Seminar beginnt im Herbst 1989.
[2] Wildemann, Horst: Produktionssynchrone Beschaffung – Einführungsleitfaden, Zürich: gfmt: München und io Verlag industrielle Organisation 1988.
[3] vgl. Meier, Markus C.: Strategisches Material-Ressourcen-Management, Aarau: SVME 1988.
[4] Frederik Vester, Leitmotiv vernetztes Denken – Für einen besseren Umgang mit der Welt, Wilhelm Heyne Verlag. München 1989.
[5] vgl. auch Minder, Franz: Erfahrungstips für Logistikprojekte, in: io Management Zeitschrift 56 (1987), Nr. 11, 512–514 und Scheuring, Heinz: Die Projektorganisation muss transparent sein, in: io Management Zeitschrift 56 (1987), Nr. 6, 286–290; eine gute Einführung in die Projektarbeit geben auch Van Zijl, N. et al.: Projektmanagement, in: Die Orientierung, No. 92, Bern: Volksbank 1988.
[6] vgl. Frei, Karl: Die Projektmethode, 2. A., Basel: Beltz 1984.
[7] Aus dem 5. Seminar für Einkaufsleiter 1986/1989.

A. Materialwirtschaftliche Kennzahlen für die Unternehmensleitung

1. **Kennzahlen zur übergreifenden Steuerung**

(Charakter: übergeordnet und ziel- bzw. bereichsbezogen;

Zweck: Lösung von Zielkonflikten sowie Ausrichtung der Materialwirtschaft an den Unternehmenszielen durch kontinuierliche Vorgabe und regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich)

a) **Unternehmensziele als Ausgangspunkt materialwirtschaftlicher Steuerungskennzahlen**
- Rentabilitätsgrad (Return on Investment)
- Liquiditätsgrad
- Lieferbereitschaftsgrad (Servicegrad)
- Qualität

b) **„Spitzenkennzahlen" der Materialwirtschaft**
- Material- bzw. Jahreseinkaufsvolumen gesamt
- Jahreseinkaufsvolumen gegliedert nach Material/Warengruppen
- Kosten der Materialwirtschaft
- Kosten der Materialwirtschaft gegliedert nach Kostenstellen/Bereichen und Kostenarten
- Bestellobligo (Bestellausstand)
- Servicegrad (Lieferbereitschaftsgrad)*
- Sicherheitsbestand (Mindestbestand)*
- Höchstbestand*
- Reichweite*

(* für besonders wichtige bzw. kritische Materialien und A-Artikel sowie gegliedert nach Lägern bzw. Fertigungsmaterial, Hilfs- und Betriebsstoffen, Zulieferteilen, Handelswaren sowie Halb- und Fertigerzeugnissen)

2. **Kennzahlen zur globalen Analyse**

(Charakter: global und problembezogen;

Zweck: systematische Struktur- und Schwachstellenanalyse sowie globale Erfolgsmessung und Früherkennung von Fehlentwicklungen und Potentialen durch periodischen Zeit- und Betriebsvergleich)

a) **Kennzahlen zur Strukturanalyse**
- Anteil Materialeinkaufsvolumen am Umsatz
- Anteil Vorräte am Umsatz
- Anteil Vorräte am Umlaufvermögen
- Anteil Materialkosten an Herstellkosten
- Materialeinkaufsvolumenstruktur
- Lieferantenstruktur
- Vorratsstruktur
- Bevorratungsquote
- Personalstruktur

b) **Kennzahlen zur Beobachtung inner- und außerbetrieblicher Entwicklungen**
- Preisindex*
- Verbrauchsindex*
- Kosten (absolut) nach Stellen/Bereichen und Kostenarten
- Einkaufsgemeinkostenquote (Verhältnis Gesamtkosten des Einkaufs zu Materialeinkaufsvolumen)
- Kostenrelationen bzw. Kostenquoten
- Lagerhaltungskostensatz
- Lagerumschlagshäufigkeit**
- Ø Lagerbestand (wertmäßig)**
- Ø Lagerdauer**

(* für besonders wichtige Materialien und A-Artikel;
** gesamt und für A-Artikel sowie gegliedert nach Lägern bzw. nach Fertigungsmaterial, Hilfs- und Betriebsstoffen, Zulieferteilen, Handelswaren sowie Halb- und Fertigerzeugnissen)

B. Kennzahlen für die materialwirtschaftliche Bereichsleitung

1. **Kennzahlen zur Steuerung der einzelnen Teilbereiche**

(Charakter: bereichsorientiert und ziel- bzw. stellenbezogen;

Zweck: Lösung von Zielkonflikten sowie Ausrichtung der einzelnen Teilbereiche an den Materialwirtschaftszielen durch kontinuierliche Vorgabe und regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich)
- Material- bzw. Jahreseinkaufsvolumen gesamt
- Jahreseinkaufsvolumen gegliedert nach Material/Warengruppen
- Kosten der Materialwirtschaft
- Kosten der Materialwirtschaft gegliedert nach Kostenstellen/Bereichen und Kostenarten
- Bestellobligo (Bestellausstand)
- Servicegrad (Lieferbereitschaftsgrad)*
- Sicherheitsbestand (Mindestbestand)*
- Höchstbestand*
- Reichweite*

(* für einzelne Verantwortungsbereiche, Lagergüter, Material- und Warengruppen, ABC-Teile, Lagerhüter, verderbliche Waren, Läger etc.)

2. **Kennzahlen zur übergeordneten Analyse der materialwirtschaftlichen Teilbereiche**

(Charakter: bereichsorientiert und problembezogen;

Zweck: systematische Schwachstellen- und Wirtschaftlichkeitsanalyse sowie Erfolgsmessung durch periodischen Zeitvergleich – u. U. Betriebsvergleich – und Hilfestellung bei Routineaufgaben)
- Beanstandungsquote
- Verzugsquote
- Rahmenvertragsquote
- Ø Wiederbeschaffungszeit
- Lagerumschlagshäufigkeit
- Ø Lagerbestand
- Ø Lagerdauer
- Personal- und Krankheitsstand
- Anzahl Kostensenkungsvorschläge in der Materialwirtschaft
- Summe der erzielten Kostensenkungen in der Materialwirtschaft im Verhältnis zu den gesamten Kosten der Materialwirtschaft (einschließlich Materialkosten)
- Kosten je materialwirtschaftlichem Vorgang

(soweit möglich jeweils tief gegliedert; beispielsweise nach einzelnen Materialien, Material- und Warengruppen, Lägern, Lieferanten, Mitarbeitern bzw. Verantwortungsbereichen etc.)

3. **Kennzahlen zur Detailanalyse der einzelnen Teilbereiche**

(Charakter: teilbereichsorientiert und problembezogen;

Zweck: detaillierte Leistungsbeurteilung und Wirtschaftlichkeitsanalyse einzelner Teilbereiche durch periodischen oder aperiodischen Zeitvergleich – u. U. Betriebsvergleich – und intensive Hilfestellung bei Routineaufgaben)

a) **Kennzahlen der Materialdisposition**
- Kosten je Dispositionsvorgang
- Verbrauchsabweichungen
- Anzahl Fehlteile
- Dispositionskosten je Disponent
- Ø Bestellwert
- Anzahl verspäteter Bedarfsmeldungen

b) **Kennzahlen des Materialeinkaufs**
- Kosten pro Bestellung
- Preisnachlaßquote
- Rabattquote
- Bestellstruktur (Anteil Kleinbestellungen an Gesamtbestellungen)
- Anzahl Bestellungen je Einkäufer
- Anzahl eingeholter Angebote
- Anzahl Eil-/Notbestellungen
- Ø Lieferzeitüberziehungen
- Ø Skontosatz

c) **Kennzahlen der Materialbevorratung**
- Lagerdauerquote (Verhältnis ‚Schnellläufer' zu ‚Langsamläufer')
- Raum-/Flächennutzungsgrad
- Sicherheitskoeffizient
- Kosten je Lagerbewegung
- Wertminderungen im Lager
- Inventurdifferenzen/Schwund
- Lagerhüterwert
- Lagerbewegungen je Mitarbeiter
- Anzahl/Dauer der Qualitätsprüfungen

d) **Kennzahlen des Materialtransportes und der Entsorgung**
- Transportmittelnutzungsgrad
- Kosten je Transporteinsatz
- Einsätze je Mitarbeiter
- Anzahl Fördergutschäden
- Schrottverkaufserlose
- Kosten für Entsorgungssicherheit

(soweit möglich jeweils tief gegliedert; beispielsweise nach einzelnen Materialien, Material- und Warengruppen, Lägern und Einrichtungen, Lieferanten, Mitarbeitern bzw. Verantwortungsbereichen etc.)

Abbildung 8: Kennzahlen zur Analyse und Steuerung der Materialwirtschaft[12]

---

[12]) entnommen aus Grochla E. und Fieten R.: Erfolgsorientierte Materialwirtschaft durch Kennzahlen, Baden- Baden 1983, S. 81 f.

Anhang:

Glossarium zur Beschaffung

a) **Materialwirtschaft / Beschaffung / Einkauf**

Materialwirtschaft
Materialwirtschaft ist eine unternehmerische Grundaufgabe. Sie steht im Range von anderen Grundaufgaben, wie etwa Produktion, Forschung und Entwicklung, Finanz- und Rechnungswesen, Marketing (Absatz) usw. Dieser Grundaufgabenbereich umfasst Beschaffung, Lagerung, Materialverwaltung und je nach Umständen auch das innerbetriebliche Transportwesen. (Weinhold H.)

Beschaffung
Beschaffung stellt im Rahmen der gesamten Materialwirtschaft jenen Aufgabenbereich dar, der in vielen Fällen auch als selbständiger Grundaufgabenbereich aufgefasst wird. Dies ist dann der Fall, wenn die zusätzlichen Tätigkeiten der innerbetrieblichen Logistik aus irgendwelchen Gründen anders zugeteilt werden. Der Grundaufgabenbereich Beschaffung umfasst sämtliche aus der Hereinnahme von Sachgütern, Dienstleistungen und Rechten aus dem Markt in die Unternehmung entstehenden Aufgaben. (Weinhold H.)

Bildlich lässt sich das Verhältnis von Materialwirtschaft zu Beschaffung wie folgt darstellen:

