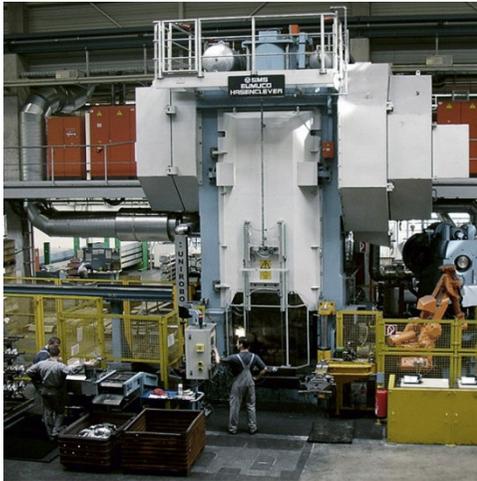


# 60. AK Tagung Berlin-Brandenburg



## „Funktionscontrolling“ Einkaufs- und Produktionscontrolling

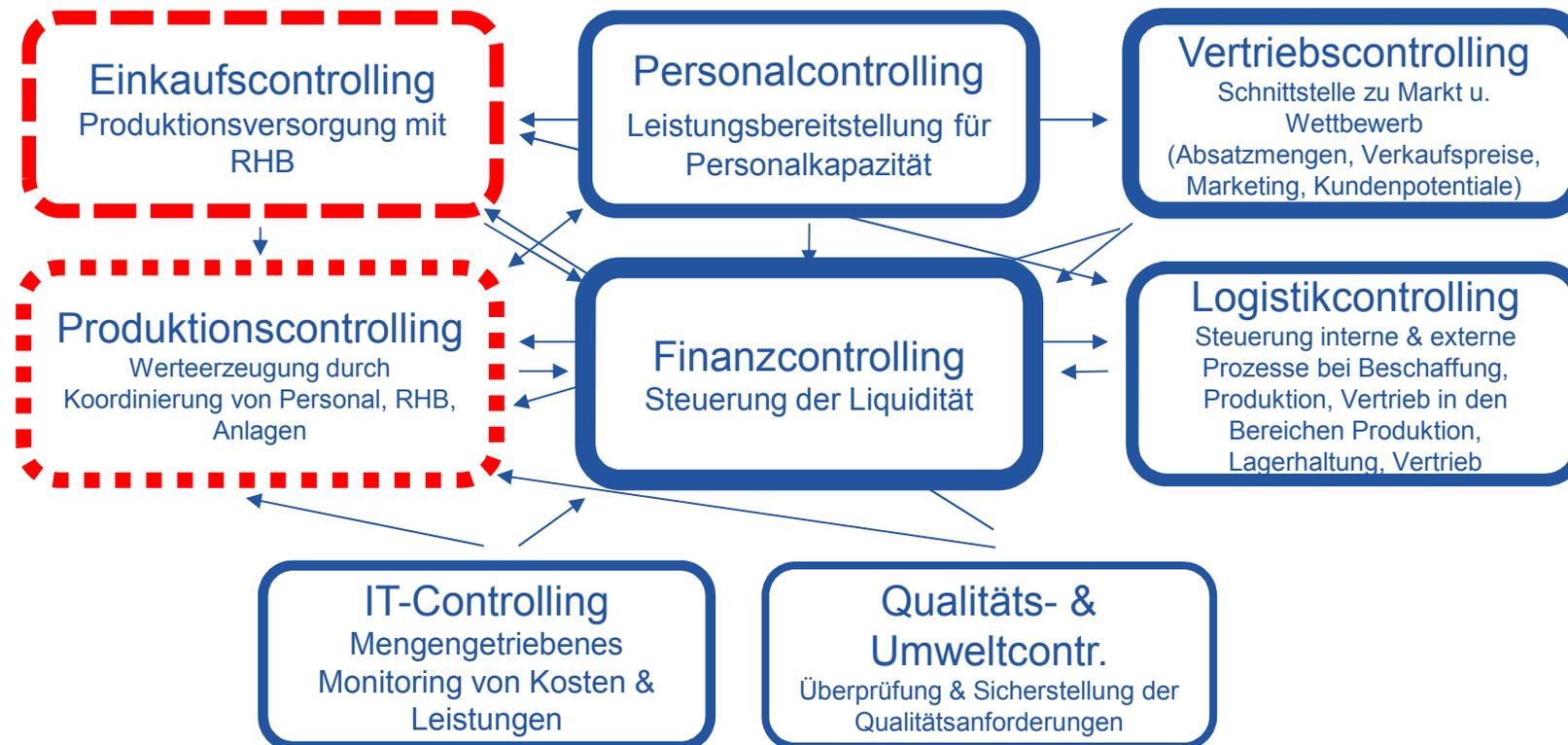
Vorbereitungsteam:  
Heike Neumann  
Steffen Schirrwagen

Controlling – Zukunft gestalten



## Funktionscontrolling: Einkaufs- und Produktionscontrolling

### Bereiche des Controllings





Funktionscontrolling: Einkaufs- und Produktionscontrolling

## Einkaufscontrolling

### Gliederung

- Abgrenzung des Einkaufscontrollings
- Ziele im Einkaufscontrolling, Wege und Instrumente
- Chancen und Risiken



## Abgrenzung des Einkaufscontrollings

Einkaufscontrolling ist eine Teildisziplin des Unternehmenscontrollings. Es plant, steuert und kontrolliert die Beschaffung notwendigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Anlagen und Dienstleistungen.

Datenquellen sind der Einkauf, das Rechnungswesen, Materialwirtschaft und externe Beschaffungsmarktdaten.

### Definition bei Controlling-Wiki:

Einkauf = operativen, abwickelnden Tätigkeiten zur Versorgung des Unternehmens mit den notwendigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Anlagen und Dienstleistungen

Beschaffung = Einkauf + strategische einkaufsrelevante Tätigkeiten, Sicherstellung der Versorgung

In Literatur keine einheitliche Verwendung und Abgrenzung, synonyme Verwendung von Einkauf und Beschaffung

Einkaufscontrolling setzt beschaffungsspezifisches Wissen voraus und wird deshalb oft dem Einkauf direkt zugeordnet, nicht dem Unternehmenscontrolling.



Funktionscontrolling: Einkaufs- und Produktionscontrolling

## Abgrenzung des Einkaufscontrollings

Ausgangspunkt in der Praxis:

Tochterunternehmen eines Konzern im Nutzfahrzeugbereich  
(Mittlerer Bereich zwischen PKW-Industrie und Projektgeschäft)

Zentrale Vorgaben für Kennzahlen (tantiemenrelevant für Einkäufer):

- 5 % Savings jährlich, bezogen auf das Einkaufsvolumen  
(pro Unternehmensebene erhöht sich die Vorgabe um 1-2 %)
- Senkung der Bestände

Inwieweit kann/soll/muss Einkaufscontrolling in Zeiten der zentralen Vorgaben wirken?





## Ziele im Einkaufscontrolling

### und mögliche Wege dorthin

Ziel	Wege und Instrumente
Kosten senken	Szenarienrechnung für Mehrjahresvereinbarungen mit Lieferanten inkl. Preissenkungen in mehreren Jahren Plausibilisierung von Lieferantenangeboten mit Cost-Break-Down und Open Book Lieferantenauswahl in Best (low) cost countries Osteuropa/China Lieferanten-“Hopping“ (zunehmend schwieriger durch Anforderungen aus Qualität und Vertrieb) KVP-Workshops bei Lieferanten und Lieferantenentwicklung Bestellmengenoptimierung/Losgrößenvereinbarungen in Zusammenarbeit mit Vertrieb (für kleinere Serien)
Erhöhung Qualität	Zielvereinbarungen mit Lieferanten zu Qualität, ppm-Raten, und Festlegung von Strafen bei Nichteinhaltung Einfordern von Fähigkeitsnachweisen/Herstellbarkeitsanalysen von Lieferanten -> ggf. notwendige Anpassung der Anfrageunterlagen/ Zeichnungen Einbindung der Lieferanten in Entwicklung Lieferantenaudits



## Ziele im Einkaufscontrolling

### und mögliche Wege dorthin

Ziel	Wege und Instrumente
Senkung Risiken für Abweichung vom Plan	Materialplanung als Ableitung aus Umsatzplanung in Mengen und Werten Vereinbarungen mit Lieferanten über Gleitklauseln für Entwicklungen der Rohmaterialpreise und Wechselkurse (analog zu Kunden im Vertrieb) Kontrolle der Beschaffungsumwelt
Erhöhung Flexibilität	Mehrlieferantenstrategie mit Quotierungen in globalen Regionen/Währungsbereichen => Spagat zwischen Preis, Abhängigkeit und Lieferzeit
Senkung Wiederbeschaffungszeit	Lieferantenauswahl in näherer Umgebung (vs. günstigere Lieferanten in Asien mit langem Seeweg) Erstellung von Vorschau-Aufträgen auf Planbasis in EPR-System
Optimierung Autonomie	Mehrere Lieferanten pro Teil (vs. Reduzierung der Lieferantenzahl)
Einhaltung gemeinwohlorientierter Ziele	Unterstützung bei Vorbereitung zur Zertifizierung nach ISO 9001 und DIN/ISO 14001 (Umwelt)



## Chancen und Risiken im Einkaufscontrolling

### Chancen

Aufzeigen von Potentialen zur Ergebnisverbesserung  
Vernetzung der Umsatzplanung mit Beschaffungsplanung  
Unterstützung der Einkäufer, Strukturierung der Unterlagen  
Bindeglied zwischen Lieferant und Entwicklung

### Risiken

Vorsicht bei pauschalen Methoden zu Preisvergleichen  
Hauptsache Savings – koste es, was es wolle  
Savings bis zur Pleite des Lieferanten  
Überregulierung bei Lieferantenauswahl pro Teil (PKW-Anforderungen für Einzelfertigung)



Theoretisch ist vieles möglich. Praktisch scheitert es oft am fehlenden Personal, Relevanz, Nutzen und/oder Interesse im Management.



Funktionscontrolling: Einkaufs- und Produktionscontrolling

## Produktionscontrolling

### Gliederung

- Bedeutung des Produktionscontrollings
- Produktionscontroller im technischen Umfeld
- Aufgaben des Controllers in der Produktion
- Controlling- Instrumente
- Chancen und Risiken aus der Sicht eines Werkscontrollers



## Bedeutung des Produktionscontrollings

- Schaffung der Transparenz zur Beantwortung fertigungswirtschaftlicher Fragestellungen (Leistung, Termintreue, Qualität, Kosten)
- = Teil des Produktionsmanagements:
  - Sicherung des Erreichens der Produktionsziele durch Soll-Ist- Vergleiche
  - Feststellung von Abweichungen
  - Bewertung der Konsequenzen
  - Mitwirkung bei Massnahmeplanungen
  - Kontrolle bei der Durchführung



## Produktionscontroller im technischen Umfeld

...oder die Rolle als Berater des Managements

- Implementierung des betriebswirtschaftlichen (vor allem finanzwirtschaftlichen) Gedankens in die Produktion
- Schaffung von Transparenz für:  
Kostenwirkung von Rationalisierungsmaßnahmen,  
die Wirtschaftlichkeit von Investitionsentscheidungen,  
die Wahl des produktivsten Fertigungskonzepts,  
die kostenoptimale Fertigungstiefe und  
der kostenminimierende Einsatz von Ressourcen
- Ist-Situation: Rolle des Werkleiters oder Produktionsleiters hat entscheidenden Einfluss auf die Wirksamkeit des Produktionscontrollers



## Aufgaben des Controllers in der Produktion

### 1. Wirtschaftliches Denken

- Strategisches Produktionscontrolling
  - Unterstützung bei der Wahl des Produktionsstandortes
  - Unterstützung bei der Wahl der Fertigungstechnologie
  - Unterstützung bei der Auswahl des Fertigungskonzeptes
  - Unterstützung bei der Festlegung der Fertigungstiefe
- Taktisch-operatives Produktions-Controlling

### 2. Tagesgeschäft

- Steuerung des bedarfsgerechten Ressourceneinsatzes
- Sicherung der betrieblichen Qualitätsstandards
- Einhaltung der zugesagten Fertigungstermine
- Stetige Verbesserung und Rationalisierung der Fertigungsprozesse

### 3. Strategien und Ziele

- Mitwirkung an der Bildung finanzwirtschaftlicher Ziele
- Integration der Produktionsplanung in die Unternehmensplanung



## Controlling- Instrumente

- Dynamische Projektrechnungen für strategische Fragen
  - Projekt- bzw. Investitionsrechnung  
quantitative Bewertung, vor allem  
Betrachtung langer Zahlungszeiträume (15 – 25 Jahre)
  - Sensitivitätsrechnungen  
Prognosequalität quantitativer Daten oft fraglich  
Prüfung der Wirtschaftlichkeitsauswirkungen durch Anpassung von  
Planungsprämissen
- Nutzwertanalysen für qualitative Bewertungen
- Portfolioanalysen zur Bewertung technisch-kaufmännischer Probleme
- Teilkostenrechnungen zur Optimierung von Fertigungstiefe und Produktionsverfahren
- Fertigungsplanung als Voraussetzung für Fertigungseffizienz
  - Optimierung von Durchlaufzeiten, Fertigungsumlaufbeständen und Losgrößen
  - Steuerung des Ressourceneinsatzes
  - Messung der Zielerreichung in der Fertigung



# Funktionscontrolling: Einkaufs- und Produktionscontrolling

## Controlling- Instrumente

<b>Projektsteckbrief</b>		Bearbeiter: <b>Paul Meier</b>	Datum:
Projektbezeichnung: <b>Investition den Bau von Karbon-Rennradrahmen</b>			
Ansprechpartner/Projektleiter: <b>Peter Muster</b>		Projekt-Kostenstelle: <b>471 112</b>	
Werk / Standort: <b>Feuerbach 2</b>		Investitionsplan-Nr.: <b>2009/01</b>	
<b>Projektbeschreibung / Einsatzgebiet:</b>			
Die steigende Nachfrage nach Rennrädern mit Karbon-Rahmen sowie die konjunkturell günstige Entwicklung im Freizeit- und Sportbereich erfordern eine Weiterentwicklung des bisherigen Produktprogramms. Hierzu sind die Fertigungskapazitäten auf Grund der Absatzprognosen für die nächsten 5 Jahre um 25 % zu erhöhen. Im Bereich Forschung und Produktentwicklung sind Ersatz- und Erweiterungs-Investitionen vorzunehmen; im Fertigungsbereich ist die Anschaffung neuer sowie weiterer Anlagen erforderlich. Um das erforderliche Know-How im Karbonrahmenbau zu sichern, sind Kooperationen mit der Hochschule Pforzheim/Fachbereich Maschinenbau sowie mit den Unternehmen Alpha & Beta GmbH geplant. Stützung der Wachstumsentwicklung durch Sponsoring von Rennsport-Veranstaltungen und Radrenn-Teams. Weitere Details gemäß Projektstrukturplan (vgl. Anlage 02).			
Beginn im Jahr:	<b>2003</b>	Projekt-Nr.:	<b>31-448</b>
Betrachtungsdauer:	<b>5,0</b> Jahre	Investitionsgrund:	<b>5</b>
Ausgaben (A) gesamt:	<b>4.227.933</b> TEUR	Kapitalkostensatz (KKS) vor Est (%)	<b>12,00%</b>
davon Investment:	<b>700.000</b> TEUR	Est-Satz (%)	<b>37,50%</b>
Einnahmen (E) gesamt:	<b>4.877.600</b> TEUR	Kapitalkostensatz (KKS) nach Est (%)	<b>7,50%</b>
Saldo E/A (nominal):	<b>649.667</b> TEUR		
<b>Ergebnisse der Projektrechnung:</b>			
Kapitalwert (KW)	<b>326.580</b>	TEUR	
Kapital-Ertragsrate (KER)	<b>31,9%</b>	%	
Rückflussdauer (RFD)	<b>2,7</b>	Jahre	
<b>Varianten-Rechnung:</b>			
Parameter:	%-Änderung	KW (Tsd. EUR)	KER (%)
Kapitalaufwand	0,0%	<b>6.432</b>	<b>12,42%</b>
Restwertlös	0,0%		
Umsätze	-9,0%		
Personalkosten (inkl. Ausschuss)	0,0%		
Materialkosten	0,0%		
...	0,0%		
...	0,0%		
...	0,0%		
			<b>4,93</b>
Die Kennzahlen enthalten den Gesamteffekt aller vorgenommener Parameter-Variationen!			
<b>Personelle Auswirkungen:</b>			
Einsatz von durchschnittlich 10 bis 11 Facharbeitern zur Bedienung der Anlage und Durchführung des Fertigungsprozesses erforderlich!			
<b>Qualitative Vorteile:</b>			
- Erhaltung der strategischen Position im Rennrad-Rahmenbau. - Aufbau und Erhalt des Knowhows im Karbonrahmenbaus.			
<b>Unterschriften:</b>			
Abteilung:	Fert.organis.	Entwicklung	Einkauf
Datum:			
Unterschrift:			

- Exkurs in Realität:
  - Planungsbeginn stützt sich aus praktischen Gründen auf aktuelle Daten (Stundensätze, Materialkosten etc.)
  - Projektzeitraum life time cycle orientiert (in der Praxis kaum einzuhalten – Bsp. VW Phaeton)
  - Damit Annahme der Plankosten extrem erschwert
  - Oft nur Teile der Investkosten betrachtet
  - Bewertung der Kapitalkosten ...

## Chancen und Risiken im Produktionscontrolling



### Chancen

- Sehr enge Verknüpfung mit Finanzcontrolling, oft in Personalunion
- „rechte Hand“ des Werkleiters als Ausgleich zwischen technischen und kaufmännischen Interessen
- Aufzeigen von Potentialen
- Plausibilisierung der Umsatzplanung mit Fertigungs-, Personal- und Materialkapazitäten
- Unterstützung der Produktionsplanung



## Chancen und Risiken im Produktionscontrolling



### Risiken

- Datenquantität: Annahme, dass Daten aus allen Bereichen im Co präsent sind
- Datenqualität aus der Produktion (Rückmeldedisziplin der Fertigung)
- Top-Down Planung ohne Berücksichtigung der Realität oder bundled sales – wer bekommt im Konzern/ Unit die lukrativen Projekte?
- Make or buy- Entscheidungen ohne Controller
- Controller in 1:n- Beziehung zwischen Werk-, Unit- und Konzernleitung – welchem Herrn darf man denn dienen?
- Produktion an erster Stelle – koste es, was es wolle – Kunde darf nicht abgestellt werden
- Etc.



## Summary

- Der Datenbedarf scheint begründet und unbegründet weiter zu steigen, womit auch Themen tangiert werden, die mit dem Geschäft des Controllings nichts mehr zu tun haben
- Es existiert ein breites Spektrum an Instrumenten zur Ermittlung von Kennzahlen, es besteht kaum noch die Zeit alles zu beherrschen
- Eine Aufspaltung und gleichzeitiger Vernetzung der Controllingbereiche erscheint dringend erforderlich, die Kommunikation wird noch wichtiger
- Die Vielzahl der Adressaten erfordert eine Vielzahl an Reports, mit der Gefahr, dass diese nicht in sich plausibel sind
- Eine Entwicklung in Richtung Industrie 4.0 („Vernetzung“) hängt immer stärker von der Qualität der für das Controlling bereitgestellten Daten ab. Die dafür am Markt angebotenen Lösungen werden zu wenig genutzt
- Die psychische Belastung für Controller scheint mit zunehmendem Wettbewerb und abnehmenden Erträgen weiter zu steigen. Ausweg:

