

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Herausforderung „Erfolgsmessung im Einkauf“</b>                                                | <b>1</b>  |
| 1.1 Vielschichtigkeit der Ergebniswirksamkeit des Einkaufs                                          | 1         |
| 1.1.1 Finanzwirtschaftliche Erfolgsbreite des Einkaufs                                              | 3         |
| 1.1.2 Typische Fehler bei der Erfolgsermittlung im Einkauf                                          | 6         |
| 1.2 Vielfalt der zu berücksichtigenden Faktoren auf den Einkaufserfolg                              | 9         |
| 1.2.1 Einfluss von Sortimentsbreite und Wertschöpfungstiefe auf den Einkaufserfolg                  | 9         |
| 1.2.2 Einfluss von Organisationsstruktur und Führungsrichtlinien auf den Einkaufserfolg             | 11        |
| 1.2.3 Einfluss von Supply Chain-Strategie und Beschaffungsmarktkonstellation auf den Einkaufserfolg | 13        |
| 1.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Erfolgsmessung im Einkauf                                      | 16        |
| <b>2 Erfolgsmessung im Einkauf auf Ebene der Warengruppen</b>                                       | <b>21</b> |
| 2.1 Einführung der Erfolgsmessung auf Warengruppenebene                                             | 21        |
| 2.2 Verfahren zur Erfolgsmessung auf Warengruppenebene                                              | 24        |
| 2.2.1 Kostenbasierte Verfahren zur Savingsmessung von Warengruppen                                  | 25        |
| 2.2.2 Qualitative Erfolgsermittlung von Warengruppen                                                | 36        |
| 2.2.3 Einflüsse und Bereinigungen bei der Erfolgsmessung von Warengruppen                           | 42        |
| 2.3 Kennzahlen zur Erfolgsmessung auf Ebene der Warengruppen                                        | 47        |
| 2.4 Managementempfehlungen                                                                          | 50        |
| <b>3 Exkurs: Ansätze zur Steigerung des Einkaufserfolgs in der Unternehmenspraxis</b>               | <b>53</b> |
| 3.1 Hebel zur Steigerung des Einkaufserfolgs                                                        | 53        |
| 3.2 Ausgewählte Herausforderungen und Lösungsansätze der Erfolgsmessung                             | 62        |
| 3.3 Erfolgsmessung in der Praxis deutscher Unternehmen                                              | 64        |
| 3.3.1 Erfolgsmessung im RWE-Konzerneinkauf                                                          | 64        |
| 3.3.2 Erfolgsmessung im Projekteinkauf bei Siemens                                                  | 67        |
| 3.3.3 Erfolgsmessung bei Unilever                                                                   | 68        |

|          |                                                                                             |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4</b> | <b>Erfolgsmessung im Einkauf auf Ebene der Beschaffungsorganisation</b>                     | <b>69</b>  |
| 4.1      | Einführung in die Erfolgsmessung auf Ebene der Beschaffungsorganisation                     | 69         |
| 4.2      | Verfahren der Erfolgsmessung auf Ebene der Beschaffungsorganisation                         | 71         |
| 4.2.1    | Multikriterielle Erfolgsmessung auf Ebene der Beschaffungsorganisation                      | 71         |
| 4.2.2    | Multipersonelle Erfolgsmessung auf Ebene der Beschaffungsorganisation                       | 74         |
| 4.3      | Kennzahlen auf der Ebene der Beschaffungsorganisation                                       | 75         |
| 4.3.1    | Finanzbezogene Kennzahlen                                                                   | 75         |
| 4.3.2    | Mitarbeiterbezogene Kennzahlen                                                              | 81         |
| 4.3.3    | Prozessbezogene Kennzahlen                                                                  | 83         |
| 4.3.4    | Lieferantenbezogene Kennzahlen                                                              | 88         |
| 4.3.5    | Interne kundenbezogene Kennzahlen                                                           | 90         |
| 4.4      | Managementempfehlungen                                                                      | 92         |
| <b>5</b> | <b>Lieferantenbewertung und Erfolgsmessung auf Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung</b> | <b>97</b>  |
| 5.1      | Lieferanten und Supply Chain-Beziehungen als relevante Erfolgsdeterminante des Einkaufs     | 97         |
| 5.2      | Lieferantenbewertung: Messung des Erfolges von Zulieferern                                  | 98         |
| 5.2.1    | Einführung in die Lieferantenbewertung                                                      | 98         |
| 5.2.2    | Verfahren der Lieferantenbewertung                                                          | 103        |
| 5.2.3    | Kennzahlen zur Lieferantenbewertung                                                         | 116        |
| 5.2.4    | Managementempfehlungen                                                                      | 119        |
| 5.3      | Erfolgsmessung auf der Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung                             | 121        |
| 5.3.1    | Einführung in die Erfolgsmessung auf der Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung           | 121        |
| 5.3.2    | Verfahren der Erfolgsmessung auf Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung                   | 125        |
| 5.3.3    | Kennzahlen der Erfolgsmessung auf der Ebene der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung              | 126        |
| 5.3.4    | Managementempfehlungen                                                                      | 131        |
| <b>6</b> | <b>Ganzheitliche Systeme zur Erfolgsmessung im Einkauf</b>                                  | <b>135</b> |
| 6.1      | Einführung in die ganzheitliche Erfolgsmessung im Einkauf                                   | 135        |
| 6.2      | Procurement Value Added als wertorientiertes Messkonstrukt                                  | 135        |
| 6.2.1    | Einführung                                                                                  | 135        |
| 6.2.2    | Konzept des Procurement Value Added                                                         | 136        |
| 6.2.3    | Exemplarische Anwendung des Procurement Value Added                                         | 138        |
| 6.2.4    | Managementempfehlungen                                                                      | 140        |

|       |                                                                                                                                    |            |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.3   | Purchasing Balanced Scorecard als managementorientierter Implementierungsansatz . . . . .                                          | 140        |
| 6.3.1 | Ziele und Aufgaben der Purchasing Balanced Scorecard . . .                                                                         | 140        |
| 6.3.2 | Abgrenzung zur traditionellen Balanced Scorecard . . . . .                                                                         | 142        |
| 6.3.3 | Aufbau der Purchasing Balanced Scorecard . . . . .                                                                                 | 143        |
| 6.3.4 | Vorgehensweise zur Einführung einer Purchasing Balanced Scorecard . . . . .                                                        | 146        |
| 6.3.5 | Herausforderungen bei der Initiierung und Anwendung einer Purchasing Balanced Scorecard . . . . .                                  | 147        |
| 6.3.6 | Herausforderungen bei der Einführung und fortlaufende Anwendung einer Purchasing Balanced Scorecard . . . . .                      | 149        |
| 6.3.7 | Managementempfehlungen . . . . .                                                                                                   | 150        |
| 7     | <b>Erfolgsorientierte Anreizsysteme und Leistungsvergütung für Einkäufer, Beschaffungsorganisationen und Lieferanten . . . . .</b> | <b>153</b> |
| 7.1   | Einführung in die erfolgsorientierte Steuerung von Einkäufern, Beschaffungsorganisationen und Lieferanten . . . . .                | 153        |
| 7.2   | Anreizsysteme für Einkäufer und Beschaffungsorganisationen . . .                                                                   | 153        |
| 7.2.1 | Formen von leistungsbezogenen Anreizsystemen . . . . .                                                                             | 160        |
| 7.2.2 | Bedeutung von Anreizsystemen für Einkäufer und Beschaffungsorganisationen . . . . .                                                | 162        |
| 7.2.3 | Managementempfehlungen . . . . .                                                                                                   | 164        |
| 7.3   | Schaffung von Anreizen für Lieferanten . . . . .                                                                                   | 164        |
| 7.3.1 | Bedeutung von Anreizsystemen für Lieferanten . . . . .                                                                             | 166        |
| 7.3.2 | Formen von Anreizen für Lieferanten . . . . .                                                                                      | 170        |
| 7.3.3 | Managementempfehlungen . . . . .                                                                                                   | 176        |
| 8     | <b>Zehn Schritte zur „nachhaltigen“ Erfolgsmessung im Einkauf . . . . .</b>                                                        | <b>177</b> |
|       | <b>Literatur . . . . .</b>                                                                                                         | <b>181</b> |