



# Pflicht und Kür: Was beim Einkaufscontrolling zählt

Was sich nicht messen lässt, lässt sich nicht lenken, lautet ein alter Managerspruch. Aber modernes Einkaufscontrolling ist mehr als regelmäßiges Zählen, Wiegen und Vergleichen. Es geht um die Konkretisierung des eigenen Wertbeitrags, ohne sich dahinter zu verstecken.

**T**homas Deux hat seine Leidenschaft im Einkaufscontrolling gefunden. „Eigentlich fühle ich mich als Einkäufer, aber die Arbeit mit Zahlen liegt mir mehr“, sagt der 42-jährige im Gespräch mit BIP. Seit 2003 arbeitet er als Einkaufscontroller für verschiedene Unternehmen. Dorma, Airbus und Festo lauteten seine Stationen. Seit 2016 ist er beim Leuchtenhersteller Trilux in Arnsberg engagiert. Dort hat er ein Einkaufscontrolling aufgebaut, wie es den Anforderungen des Unternehmens, aber auch seinen eigenen Vorstellungen entspricht. „Gutes Controlling beginnt mit einer sauberen Planung. Dafür braucht es Ziele, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten“, sagt er.

**Planung ist nicht alles.** Doch ohne Planung ist alles nichts. Das klingt selbstverständlich, ist es in der Praxis aber oft nicht. In vielen Unternehmen wird Einkaufscontrolling lediglich als Transparenzbringer angesehen, indem regelmäßig ausgewählte Kennzahlen erhoben und berichtet werden. Zu Beginn ist das auch ein Stück weit normal, ist der Einkauf doch anfänglich oft noch gar nicht in den Geschäftsplanungsprozess eingebunden. Man ver-

gleicht also Kennzahlen aus der laufenden Periode gegen jene der Vorjahresperioden. „Doch reines Reporting ist noch kein Controlling. Denn das bildet lediglich die Vergangenheit ab“, sagt Thomas Deux. Natürlich sei die Transparenz der Vergangenheit notwendig für die Planung der Zukunft. Doch erst der Blick in die Zukunft, das

„Erst Ende der Zweitausenderjahre bekam der Einkauf verstärkte Aufmerksamkeit als Wertschöpfungspartner.“

Prof. Wolfgang Bremer, TH Nürnberg

Treffen von Annahmen, das gemeinsame Festlegen von Zielen mit bestem Wissen und Gewissen mache das Einkaufscontrolling aus seiner Sicht vollkommen. „Und wenn am Ende des Jahres nicht die geplanten Savings er-

reicht wurden, dann müssen sich Einkäufer und Controller gemeinsam die Frage stellen, ob nicht der Markt falsch eingeschätzt wurde“, macht Deux klar.

Bis in die frühen Nullerjahre stellte sich das „Einkaufscontrolling“ so dar, wie es Thomas Deux schilderte: Der Einkauf lieferte Preisinformationen an die Finanzabteilung für ein Produkt- und Leistungscontrolling. Diese führte dann ein Cost Controlling der Einkaufsabteilung durch. Das Reporting diente mehr der Information, weniger der Steuerung. „Erst Ende der Zweitausenderjahre bekam der Einkauf verstärkte Aufmerksamkeit als Wertstifter und Wertschöpfungspartner der Fachabteilungen“, erinnert sich Wolfgang Bremer, Professor für Wirtschaftsinformatik an der TH Nürnberg, der zuvor viele Jahre im strategischen Einkauf bei Adidas tätig war, unter anderem als IT-Einkaufsleiter. Berichte wurden umfassender, Savings ausgewiesen. „Immer noch standen diese allerdings auf wackeligen Beinen, denn der Einkauf war von Geschäftsleitung und Fachabteilungen dem Druck ausgesetzt, das zu ‚beweisen‘, was er berichtet“, sagt Bremer. Nur selten aber wurde auf Augenhöhe agiert. Was »