

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung
Einkaufsfachmann / Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

Modul: Beschaffungsstrategien

Autor / Dozent:
Peter Hutzler
hutzler consulting gmbh, Birr

Dozent:
Fabian Meier
Geberit International AG, Jona

Wie arbeiten wir zusammen?

- Die Folienpräsentation bildet den «roten Faden» im Unterricht und orientiert sich an den Leistungskriterien.
- Die Reflektion der Themen (z.B. Vorbereitungsaufgabe) in Ihr berufliches Umfeld hilft Ihnen, die Inhalte besser zu verstehen.
- Ihre persönlichen Notizen während dem Unterricht sind wichtig.
- Gruppenaufgaben mit Präsentation und Reflexion sind Möglichkeiten, den Stoff bereits im Unterricht einzuüben und abzusichern.
- Das Selbststudium im Skript als Nachbereitung hilft, die Themen weiter zu vertiefen (eigenverantwortlich).
- Ihre Fragen haben immer Vorrang!
- Schriftliche Modulprüfung, gemäss den Leistungskriterien der Wegleitung:
 - Dauer 60 Minuten, ohne Unterlagen

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.1 Anforderungen an die Beschaffung verstehen

Einkaufsfachleute...

- ... erkennen externe und interne Einflussgrößen auf die Unternehmen und leiten daraus Anforderungen an die Organisation des Unternehmens ab
- ... sind in der Lage, aus den Unternehmenszielen konkrete Anforderungen an die Unternehmensziele zu ermitteln sowie die daraus entstehenden Konsequenzen für die Beschaffung herzuleiten
- ... skizzieren modellhaft die Entwicklung einer Beschaffungsstrategie aus den Unternehmenszielen und beurteilen die Anforderungen an die Beschaffung
- ... kennen die wesentlichen Merkmale und künftigen Anforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements und berücksichtigen diese in den entsprechenden Branchen, Beschaffungsgütern und -märkten
- ... kennen für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien die Voraussetzungen im Unternehmen und erläutern Massnahmen dazu

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.2 Bedarfe ermitteln und beurteilen

Einkaufsfachleute...

- ... verfügen über Methodenkenntnisse der Bedarfsanalyse und sind in der Lage, diese fallweise anzuwenden
- ... sind motiviert, bei versorgungskritischen Beschaffungsgütern entsprechende Massnahmen regelmässig durchzuführen
- ... beurteilen im eigenen Umfeld, welche Beschaffungsobjekte und Warengruppen nach Wert und Risiko strategisch wichtig sind
- ... treffen relevante Aussagen zu unterschiedlichen Bedarfsanalyse-Methoden und ermitteln betriebswirtschaftlich sinnvolle Massnahmen
- ... sind in der Lage, rasche Kostensenkungen zu ermitteln und umzusetzen
- ... erkennen Gründe für ein Risikomanagement und schlagen kurz- und langfristige Massnahmen vor
- ... erstellen grobe Lieferanten-Sollprofile aufgrund der Objektanforderungen und begründen diese

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.3 Strategien ableiten und umsetzen

Einkaufsfachleute...

- ...leiten aus konkreten technischen und logistischen Anforderungen an die Beschaffungsgüter entsprechende Strategien ab
- ... verfügen über das Fachwissen zu den jeweiligen Strategietypen und ordnen den Strategien die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung zu
- ... integrieren wichtige Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements in die Beschaffungsstrategie;
- ... kennen die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und besitzen Freude und Motivation, dieses Wissen aktiv einzusetzen
- ... kennen wesentliche, sich stetig ändernde Einflussgrößen und können deren Konsequenzen auf bestehende Strategien beurteilen
- ... überprüfen von Fall zu Fall die Relevanz und Wirksamkeit von Beschaffungsstrategien und schlagen Anpassungen oder einen Richtungswechsel vor

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.4 Markt- und Lieferantenanforderungen kennen

Einkaufsfachleute...

- ...können für die im Unternehmen geplanten Strategien gezielt Anforderungen an versorgungssichere / nachhaltig sichere Beschaffungsmärkte ermitteln
- ... bringen Ziel und Zweck der Beschaffungsmarktforschung (BMF) in Zusammenhang mit Beschaffungsstrategie und Lieferantenmanagement
- ... sind in der Lage, ein rudimentäres Anforderungsprofil eines künftigen Lieferanten zu erstellen
- ... identifizieren innovative Ansätze für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten
- ... sind motiviert und bereit, ihre Strategien – in der Reflexion mit dem Vorgesetzten – regelmässig zu überprüfen und dazu auch Lieferanten-Checks durchzuführen

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.5 Wirtschaftlichkeit mit Kennzahlen prüfen

Einkaufsfachleute...

- ...sind in der Lage, Kennzahlen aufgrund der Zielsetzung der Beschaffung zu ermitteln
- ... werten die Ergebnisse aus, leiten wirtschaftlich sinnvollen Handlungsbedarf ab und informieren adressatengerecht
- ... sind bereit, bei Abweichungen oder neuen Situationen interdisziplinär Diskussionen zu führen und Massnahmen umzusetzen
- ... erstellen ein Reporting mit Kennzahlen und qualitativem Inhalt / Aussagen
- ... sind motiviert, mit den Kennzahlen das eigene Einkaufsgebiet selbstständig zu optimieren

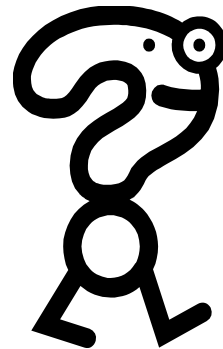
Was verstehen wir denn eigentlich unter Beschaffungsstrategie?

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung der Beschaffung im Unternehmen	(9)
- Beschaffungspolitik und -strategie	(15)
2. Bedarfsanalysen: Methode Beschaffungsportfolio	(35)
3. Beschaffungsstrategien	(52)
4. Markt- und Lieferantenanforderungen	(74)
5. Kennzahlen in der Beschaffung	(86)

1. Veränderte Markt- und Umweltbedingungen weltweit und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen I Reflexion zu SCM

Welche Veränderungen in den Märkten weltweit haben die Rahmenbedingungen für viele Unternehmen nachhaltig beeinflusst und tun es immer noch?

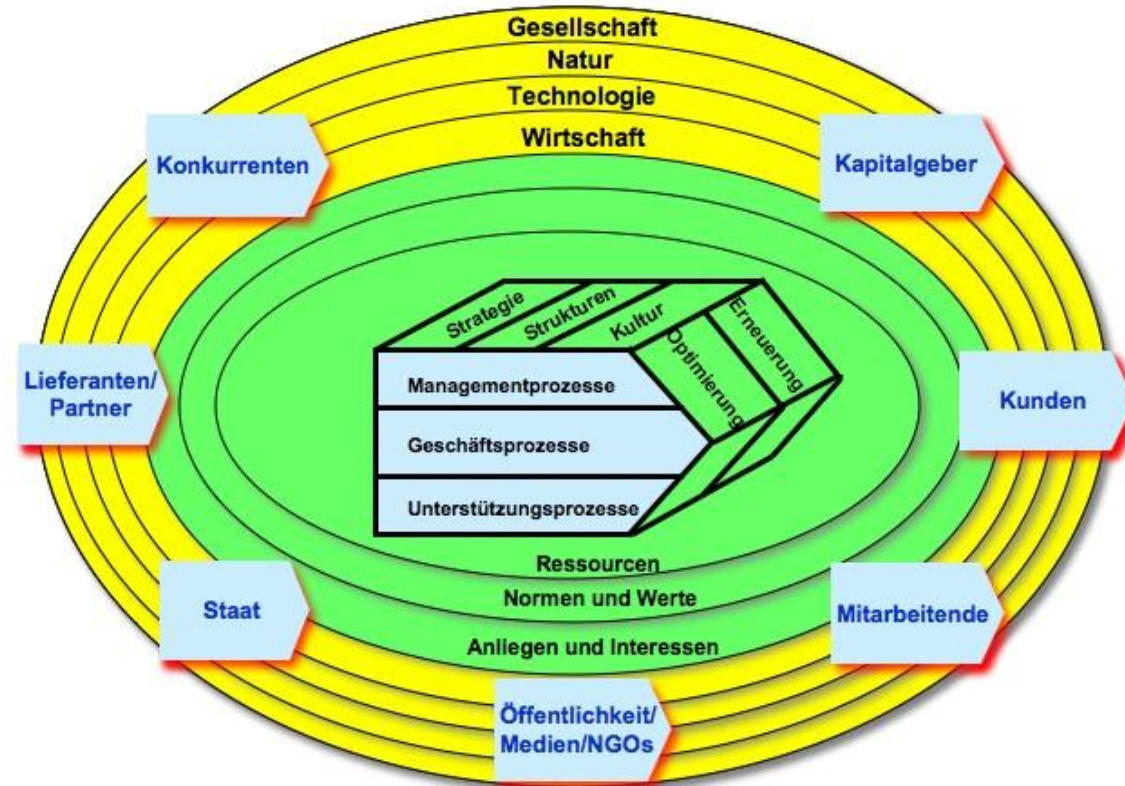


Anforderungen für die Unternehmen durch veränderte Markt- und Umweltbedingungen I



St. Galler Management Modell – eine Möglichkeit zur Analyse künftiger Anforderungen

Such-, Entscheidungs- und Handlungsfelder im Management



Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22

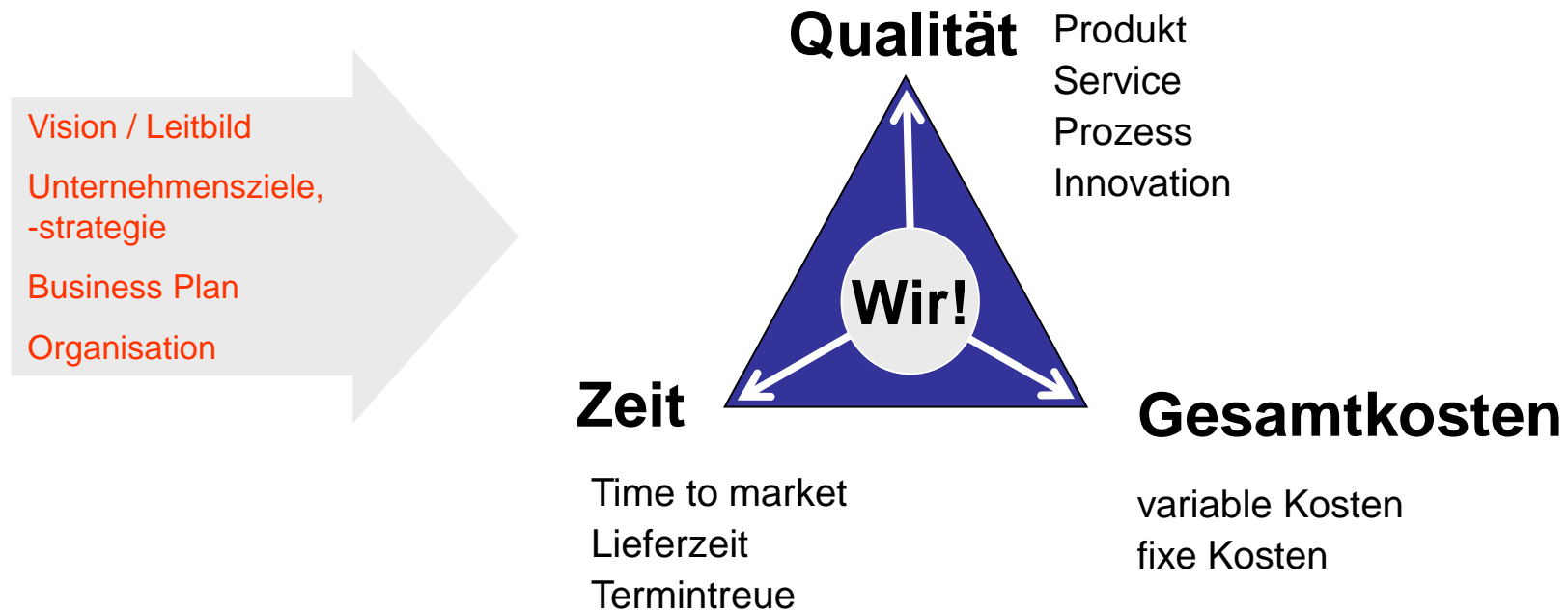
Veränderte Markt- und Umweltbedingungen welt-weit und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen III

Was sind mögliche, für die Zukunft erfolgsversprechende Massnahmen der Unternehmen auf diese Situation?

Denken Sie dabei an Ihr eigenes Unternehmen – was heisst das nun für Sie in der Beschaffung?

Wann ist Beschaffung strategisch?

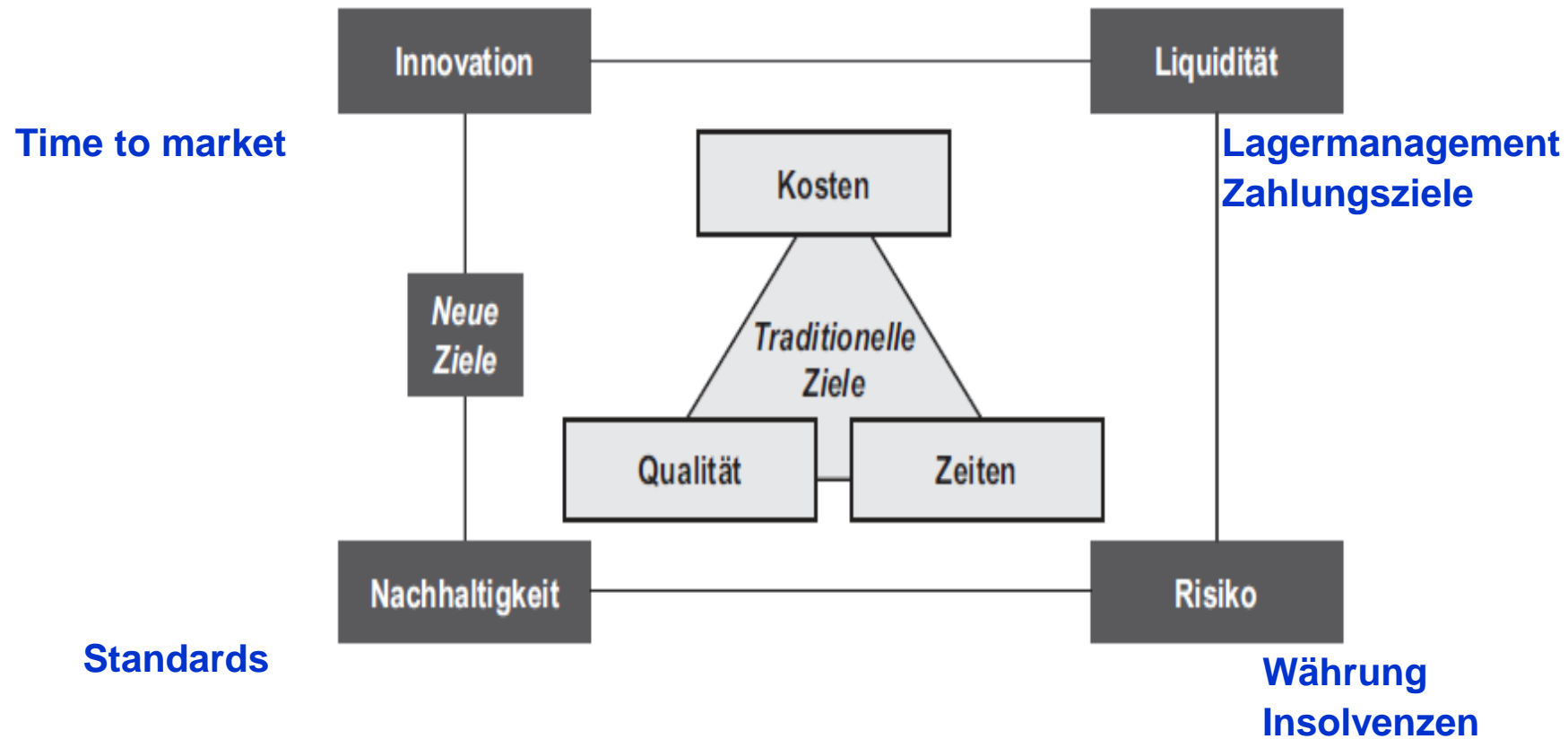
Wo liegt die strategische Bedeutung für unser Unternehmen?



Wir gross ist unser Einfluss in der Beschaffung auf Qualität, Kosten und Zeit?

«Moderner Siebenkampf» im Einkaufszielsystem

Und es geht weiter: Neue Ziele zu Innovation, Liquidität, Risiko, Nachhaltigkeit



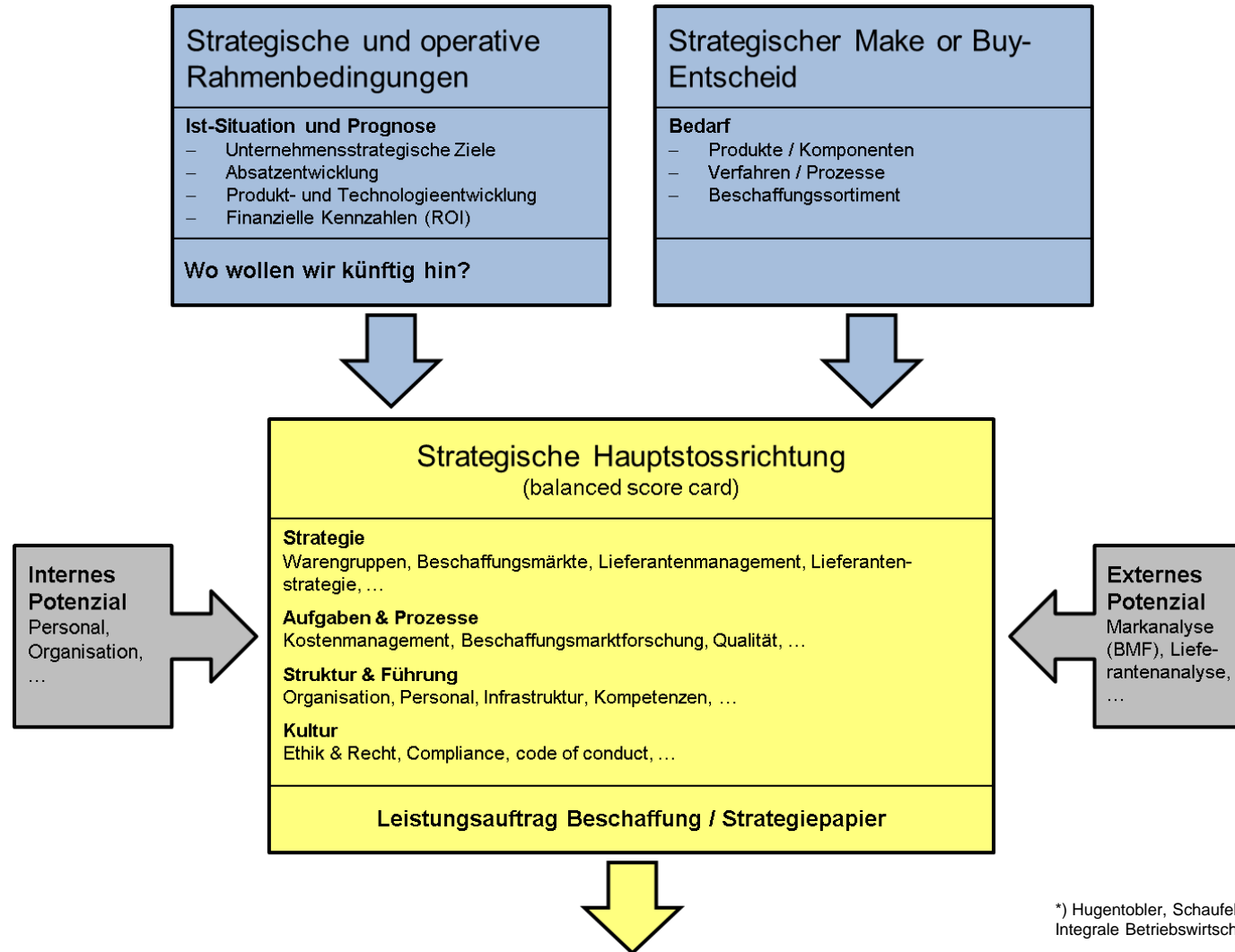
Quelle: Locker / Grosse 2014

Strategisches Management – von der Vision zur Beschaffungsstrategie

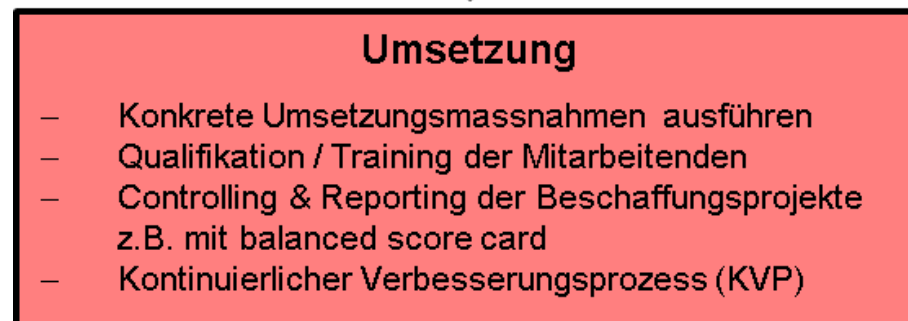
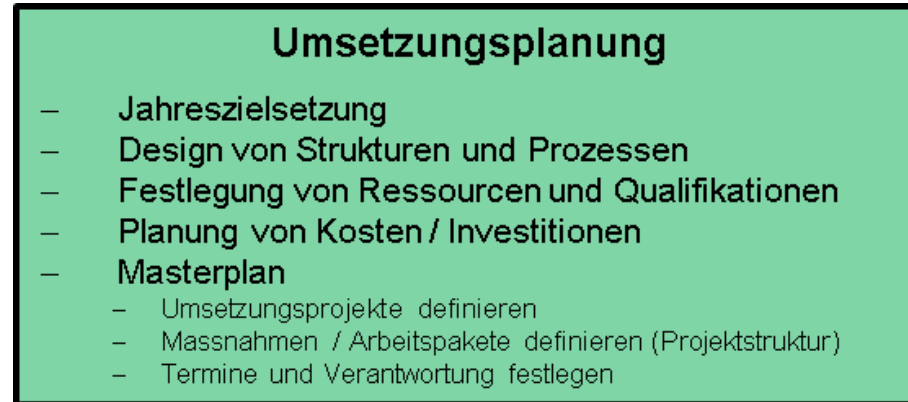
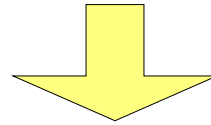


P. Hutzler, in Anlehnung an St. Galler Modell

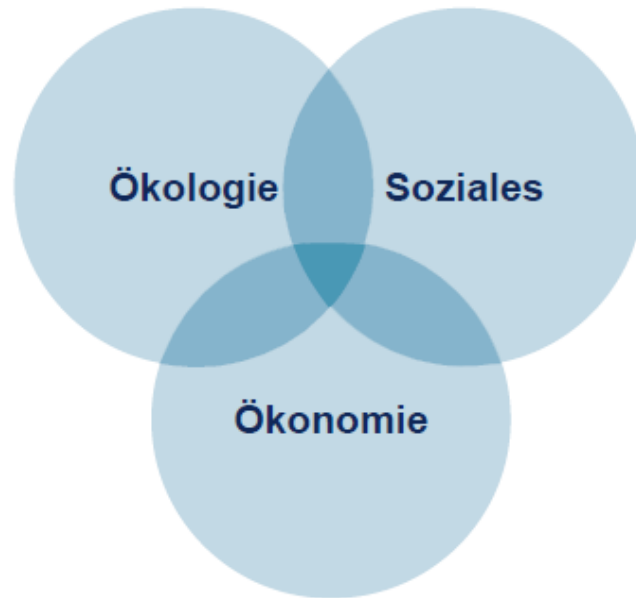
Konzept Beschaffungsstrategie-Entwicklung Teil 1



Konzept Beschaffungsstrategie-Entwicklung Teil 2



Nachhaltigkeit – was verstehen wir darunter?



Ökonomisches Verhalten:

- ⌘ Minimieren der Kosten
- ⌘ Profit maximieren
- ⌘ Wachstum

CSR (Corporate Social Responsibility):

- ⌘ Marketingelement (Image)
- ⌘ Probleme mit Regierungen verhindern
- ⌘ Dem potenziellen Kunden die Firmenwerte vermitteln

Ökologisches Verhalten:

- ⌘ Minimieren der Abfallprodukte
- ⌘ Beschaffung von umweltfreundlichen Produkten
- ⌘ Umweltgerechte Entsorgung

Erst alle 3 Bereiche schaffen Voraussetzung für Nachhaltigkeit

Aussagen Prasad Ramakrishnan, Head of Global Manufacturing, Fa. Triumph Intertrade AG



Auf die Zwischenfrage eines Zuhörers während des Vortrages...

«Nachhaltigkeit – das ist doch nur Marketing, oder?»

...gab Prasad Ramakrishnan u.a. diese Antworten:

- *«Es geht um die Gesamtkosten und nicht nur um den Preis alleine»*
- *«Lieferanten ohne klare Prozesse sind langfristig teuer»*
- *«Keine sozialen Aspekte bedeutet: keine kontinuierliche, stabile Qualität – hohes Versorgungsrisiko»*

Was meint er wohl konkret damit?

Nachhaltigkeit – aus Sicht Beschaffung

Warum nachhaltig beschaffen?

- Risikominimierung von Verletzungen grundlegender sozialer und ökologischer Standards in der Lieferantenkette
- Einsparungspotential durch effizientere Ressourcennutzung
- Imageverbesserung der Organisation in der Öffentlichkeit, bei Kunden und Mitarbeitern
- Erhöhung der Qualität und Effizienz der Austauschbeziehungen zu Lieferanten
- Ermöglichung positiver Einflussnahme auf ökologische und soziale Entwicklungen

Für wen ist nachhaltige Beschaffung ein Thema?

Für Unternehmen und Organisationen, deren Beschaffungsmärkte in Entwicklungs- und Schwellenländern liegen.

Was beinhaltet nachhaltige Beschaffung im Wesentlichen?

1. Verhaltenskodex definieren
2. Lieferanten zur Einhaltung des Verhaltenskodex verpflichten
3. Risikoreiche Lieferanten kontrollieren
4. Über weitere Zusammenarbeit entscheiden

Quelle: www.kompass-nachhaltigkeit.de, 2013

Wichtige Punkte einer nachhaltigen Beschaffungs-politik / -strategie

Unternehmen müssen die eigene Beschaffungspolitik so gestalten, dass sie der Umsetzung des Verhaltenskodexes entsprechen. Dazu gehören u.a. Maßnahmen wie z.B.:

- Identifizieren besonders risikoreicher Länder / Regionen bezüglich Arbeits- und Menschenrechtsverletzungen
- Förderung von Lieferanten, die Gewerkschaftsfreiheit aktiv zulassen
- Langzeitbeziehung mit den Lieferanten
- Direktvergabe an Lieferanten (möglichst ohne Zwischenhändler)
- Produktionsplanung zusammen mit den Lieferanten sowie frühzeitige Bestellung, um «exzessive Überstunden» zu vermeiden
- Aufträge bevorzugt an solche Produktionsstätten zu vergeben, die über bessere Arbeitsbedingungen verfügen

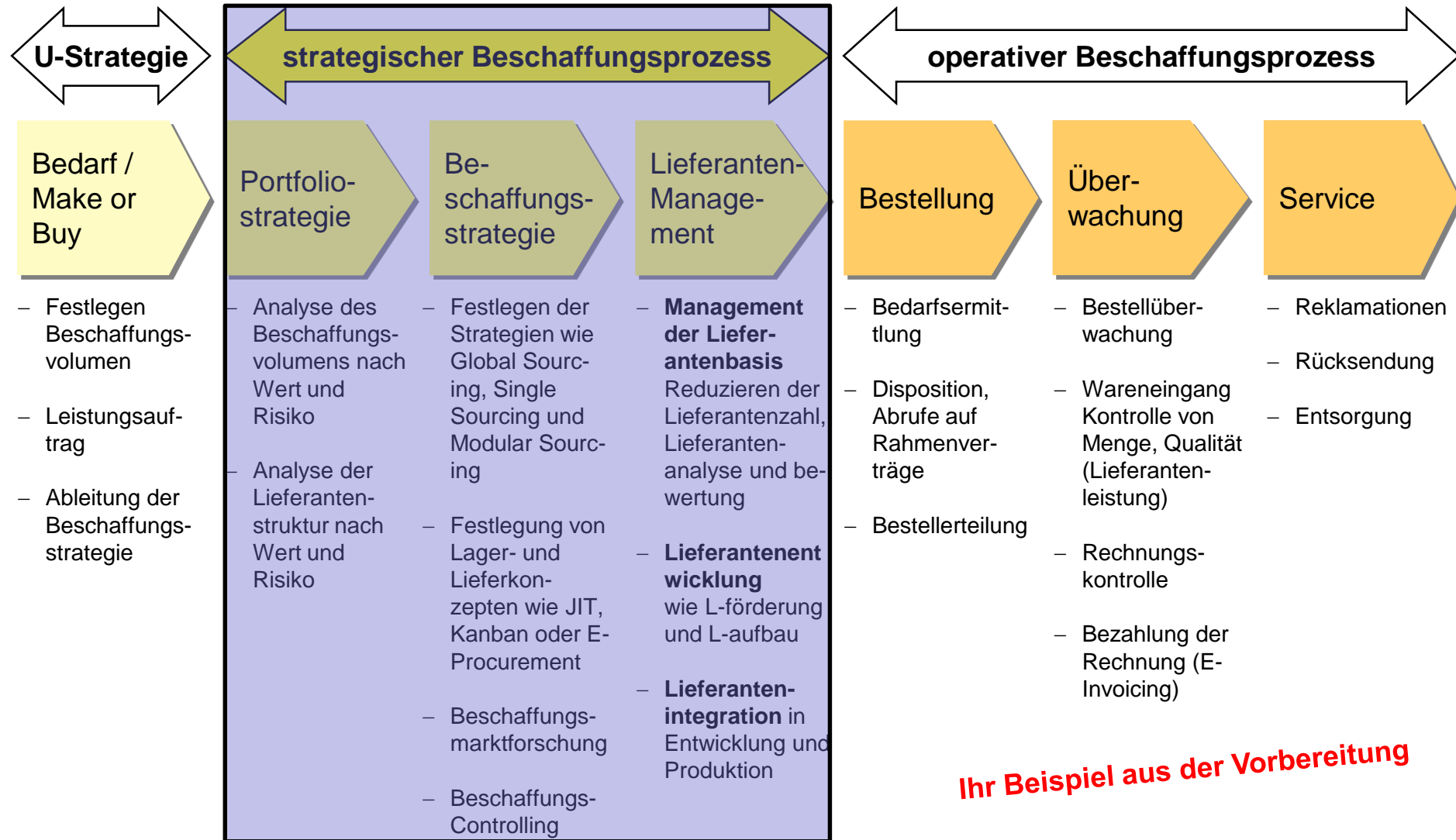
Nachhaltiges Lieferkettenmanagement im Handel – Bsp. Textilindustrie



Schaffen von Transparenz in der gesamten Lieferkette – von der Baumwollproduktion bis in den Verkauf...

Quelle: www.nachhaltigwirtschaften.net

Von der Unternehmensstrategie zum Beschaffungsprozess



Strategien der Geberit AG 1/2 - Reflexion zu SCM

Praxis-Beispiel

- **Fokus auf Sanitärprodukte:** Geberit konzentriert sich auf Sanitär- und Rohrleitungssysteme «hinter der Wand» für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmerkeramiken und keramikergänzende Produkte «vor der Wand». In diesen Bereichen verfügt Geberit
- **Innovation und Design:** Die Innovationskraft basiert auf Forschung und Entwicklung in Gebieten wie Hydraulik, Statik, Brandschutz, Hygiene oder Akustik sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse ...Designaspekte erhalten eine immer grössere Bedeutung.
- Quelle: Geschäftsbericht 2016 mit Link
<http://geschaeftsbericht2016.geberit.com/reports/geberit/annual/2016/gb/German/10501030/mittelfristige-ziele.html>

Strategien der Geberit AG 2/2 – Reflexion zu SCM

Praxis-Beispiel

- **Selektive geografische Expansion:** Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in denjenigen Märkten ausserhalb Europas, wo Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, wie...
...Nordamerika, China, Südostasien, Australien, die Golfregion, Südafrika und Indien. ... vornehmlich im Projektgeschäft tätig. Dabei wird stets an den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität festgehalten.
- **Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung:** dies geschieht einerseits durch gruppenweite Projekte, andererseits erkennen die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Verbesserungsmöglichkeiten und tragen so massgeblich zur positiven Entwicklung bei.

Quelle: Geberit Geschäftsbericht 2016

Strategische Ziele der Geberit AG – Reflexion zu SCM

Die Strategie soll unter anderem zu einem über dem Branchendurchschnitt liegenden **Umsatzwachstum** führen. Grundsätzlich wird das Erreichen der Umsatzziele bei gleichzeitiger Erhaltung der branchenführenden **Profitabilität** und der Fähigkeit zu **hoher Cashflow-Generierung** angestrebt.

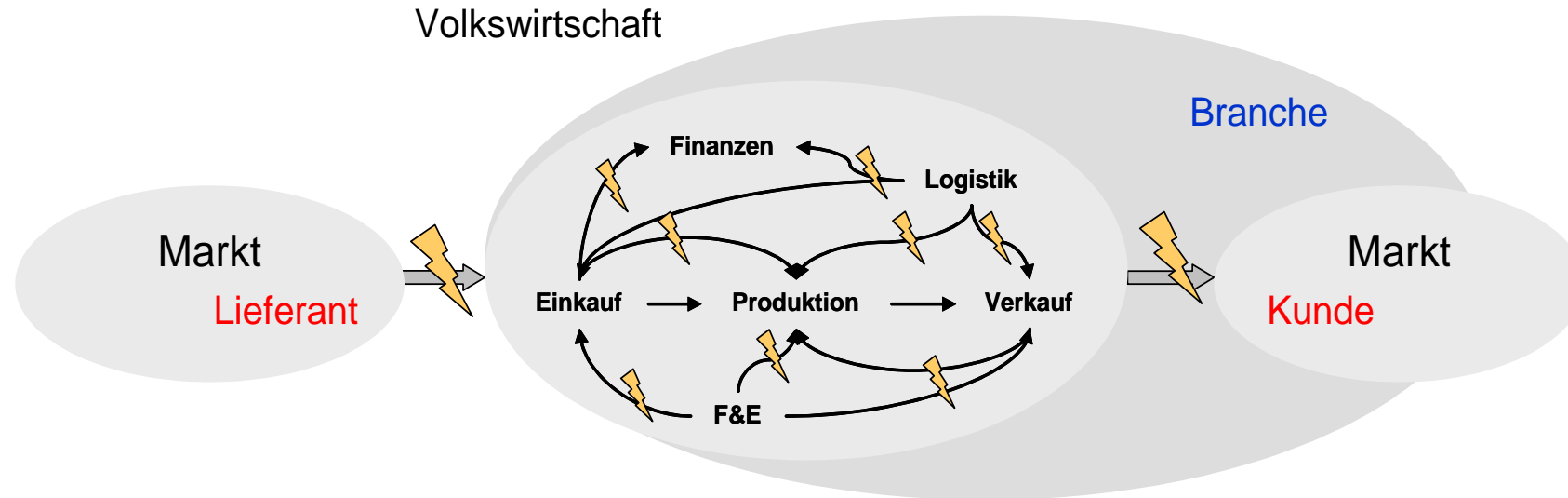
Praxis-Beispiel

- Umsatzwachstum zwischen 4 bis 6% p.a.
- EBIT-Marge zwischen 28 und 30%
- Investitionsziel 2017 und 2018 je 150 Mio. CHF
- Innovationsführerschaft in der Sanitärbranche

Wo ist der Einfluss der Beschaffung zur Erreichung der unternehmensstrategischen Ziele?

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung

Das Beschaffungsmanagement mit externen und internen Herausforderungen



- Hoher Einfluss der Beschaffung für den langfristigen Unternehmenserfolg / -ziele.
- Strategische Aufgaben mit interdisziplinärer und unternehmensübergreifender Zusammenarbeit und einer mit der GL abgestimmten Beschaffungspolitik und -strategie

Beschaffungspolitik und -strategie

Die **Beschaffungspolitik** definiert die Grundsätze, d. h. die langfristigen Rahmenbedingungen der Beschaffung



Die Durchführung dieser Grundsätze, also die konkreten Massnahmen dazu, erfolgt durch die **Beschaffungsstrategie**

Beschaffungspolitik / -strategien I

Teilpolitik Strategien / Massnahmen (Beispiele)

Lieferantenpolitik

- Lieferantenstruktur (Single- / Multiple- / Modular Sourcing)
- Lieferantenbeziehungen («Abschöpfung» oder Partnerschaft)
- Entwicklungspartnerschaften / Lieferantenintegration

Bezugsquellenpolitik

- Inland / Ausland (lokal / global)
- direkt oder indirekt (Hersteller oder Händler)

Qualitätspolitik

- Lieferantenbeurteilung, -wertung, Audits
- Eingangskontrolle, Qualitätssicherungsvereinbarung QSV
- Standard Zertifizierungen (z.B. ISO, FDA)

Quantitätspolitik

- Bedarfs- und Mengenplanung, Prognosen
- Rahmenverträge / Abruf / Rollierender Forecast
- Lagerkonzepte (Konsignationslager, Kanban, VMI)

Beschaffungspolitik / -strategien II

Teilpolitik Strategien / Massnahmen (Beispiele)

Preispolitik / Vertragspolitik

- Währungsbasis (USD, €, CH)
- Zahlungs- und Lieferbedingungen / Konditionen
- Preisform (fest / gleitend)
- Offene Kostenstrukturen / Preistransparenz
- Kostensenkungs- und QS-Vereinbarungen
- Logistik- und Nachhaltigkeitsvereinbarungen

Entsorgungspolitik

- Anforderungen an Lieferanten / «Green Procurement»
- Abfallkonzept / Mehrweggebinde

Nachhaltigkeitspolitik

- Anforderungen an Ökologie und sozial/ethische Aspekte
- Nachweis anerkannter Standards / Zertifikate
- Verpflichtung zu Audits, regelmässigen Kontrollen
- Lieferkettenmanagement bis zum Ursprung

Kommunikationspolitik

- EDI-Bestell- und Abrechnungsverkehr (Procure-to-Pay)
- Produktdatenaustausch (Spezifikationen)
- Planungsprozess (via Plattform, ERP-System)

Beschaffungspolitik / -strategie der Brose GmbH

Brose bietet seinen Lieferanten durch die frühzeitige Einbindung in die Produktentstehungs- und Geschäftsprozesse außergewöhnliche Entwicklungschancen und langjährige Partnerschaften.

Folgende Anforderungen müssen Lieferanten der Brose Gruppe erfüllen:

- Weltmarktorientierung und die Fähigkeit, alle internationalen Brose-Standorte zu beliefern
- hohe Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich Preis, Qualität, Termintreue und Flexibilität
- ständige Bereitschaft zur Kostenreduzierung und -transparenz sowie Produktivitäts-steigerung
- Innovationsfähigkeit, kontinuierliche Produkt- und Prozessverbesserungen
- Fähigkeit zur Erstellung von Prototypen
- Anerkennung der Brose-Einkaufsbedingungen
- Null-Fehler-Prinzip für alle Lieferungen
- Erfüllung aller aktuellen Qualitäts-Anforderungen
- Datenpflege im Internationalen-Material-Datensystem (IMDS)
- ein IT-gestützter Informationsaustausch (z.B. EDI), der an Brose angepasst ist
- Bereitschaft zur Abrechnung von Lieferungen / Leistungen per Gutschriftverfahren

Praxisbeispiel

Quelle: www.brose.de

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.1 Anforderungen an die Beschaffung verstehen

Einkaufsfachleute...

- ... erkennen externe und interne Einflussgrößen auf die Unternehmen und leiten daraus Anforderungen an die Organisation des Unternehmens ab
- ... sind in der Lage, aus den Unternehmenszielen konkrete Anforderungen an die Unternehmensziele zu ermitteln sowie die daraus entstehenden Konsequenzen für die Beschaffung herzuleiten
- ... skizzieren modellhaft die Entwicklung einer Beschaffungsstrategie aus den Unternehmenszielen und beurteilen die Anforderungen an die Beschaffung
- ... kennen die wesentlichen Merkmale und künftigen Anforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements und berücksichtigen diese in den entsprechenden Branchen, Beschaffungsgütern und -märkten
- ... kennen für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien die Voraussetzungen im Unternehmen und erläutern Massnahmen dazu

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung der Beschaffung im Unternehmen	(9)
- Beschaffungspolitik und -strategie	(15)
2. Bedarfsanalysen: Methode Beschaffungsportfolio	(35)
3. Beschaffungsstrategien	(52)
4. Markt- und Lieferantenanforderungen	(74)
5. Kennzahlen in der Beschaffung	(86)

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

unsere nächsten Themen...

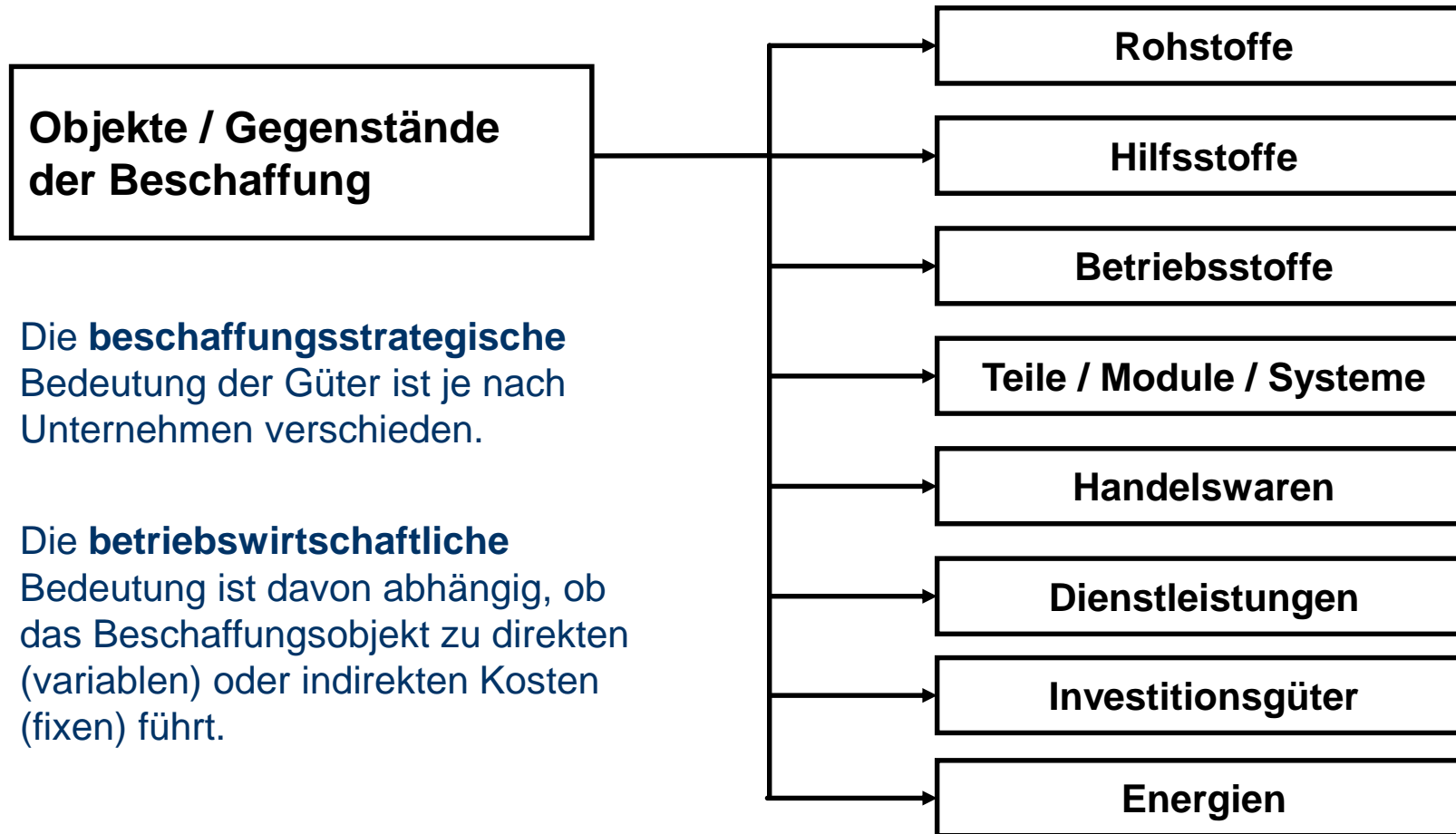
3.2 Bedarfe ermitteln und beurteilen

Einkaufsfachleute...

- ... verfügen über Methodenkenntnisse der Bedarfsanalyse und sind in der Lage, diese fallweise anzuwenden
- ... sind motiviert, bei versorgungskritischen Beschaffungsgütern entsprechende Massnahmen regelmässig durchzuführen
- ... beurteilen im eigenen Umfeld, welche Beschaffungsobjekte und Warengruppen nach Wert und Risiko strategisch wichtig sind
- ... treffen relevante Aussagen zu unterschiedlichen Bedarfsanalyse-Methoden und ermitteln betriebswirtschaftlich sinnvolle Massnahmen
- ... sind in der Lage, rasche Kostensenkungen zu ermitteln und umzusetzen
- ... erkennen Gründe für ein Risikomanagement und schlagen kurz- und langfristige Massnahmen vor
- ... erstellen grobe Lieferanten-Sollprofile aufgrund der Objektanforderungen und begründen diese

2. Bedarfsanalyse

Grundlagen dafür: Objekte / Gegenstände der Beschaffung



Das Beschaffungsportfolio (nach Kraljic)

Die Bedeutung der Beschaffung für das Unternehmen in Bezug auf den Einkaufswert und der Einfluss der Lieferantenleistung und -risiko auf den Unternehmenserfolg hat sich in den letzten Jahre zunehmend erhöht.

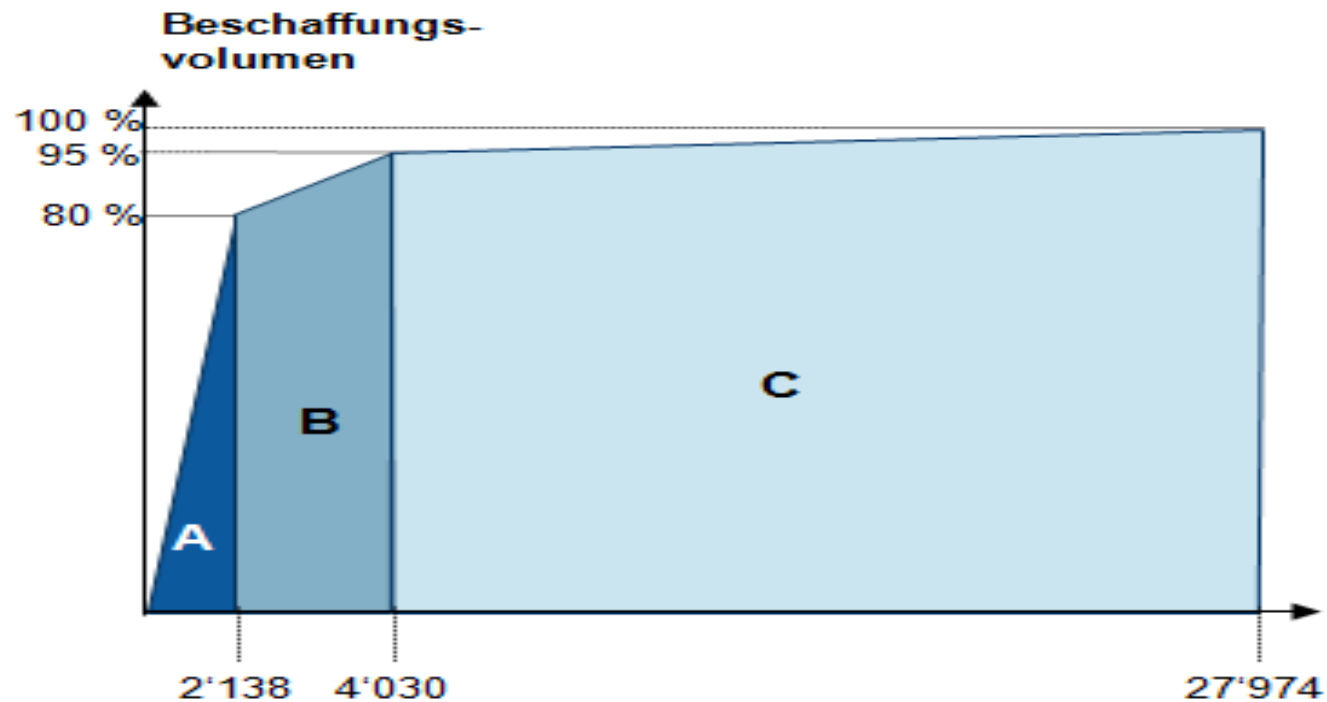
Beschaffungsstrategien werden daher nicht mehr ad hoc entwickelt.

Das **Beschaffungsportfolio** ist eine bewährte Methode aus der Praxis und führt mit zwei Analysen zu einer völlig neuen Sichtweise.

1. Schritt: ABC-Analyse aller Beschaffungsgüter
2. Schritt: Risikoanalyse / Komplexitätsbetrachtung ausgewählter Artikel
3. Schritt: Zusammenführen (Synthese) beider Analysen und Ableiten von sogenannten Normstrategien

Beispiel einer ABC-Analyse – nach Objekten

ABC-Analyse nach Artikel



Klasse	Artikel	in %	Umsatz in CHF	in %
A	2'138	8%	74'665'995	80%
B	4'030	14%	14'008'553	15%
C	21'806	78%	4'667'346	5%
Total	27'974	100%	93'341'893	100%

ABC-Analyse für das Einkaufsvolumen

Gruppenarbeit 2

Ablauf: Analyse des Volumens auf Stufe Beschaffungsobjekte

- Berechnung des Gesamtbestellwertes aller Güter pro Zeitraum (z.B. 12 Monate, Multiplikation von Verbrauchsmenge mit dem Einstandspreis / Mengeneinheit).
- Ordnen der Artikel in wertmässig absteigender Reihenfolge
- Berechnung des prozentualen Anteils je Einkaufsartikel am gesamten Einkaufsvolumen
- Kumulieren der Prozentanteile der Beschaffungsgüter
- Einteilen der Einkaufsgüter nach A-, B- und C-Artikelgruppe (z.B. 80%, 15%, 5%)

Mögliche Beispiele für die Risikoanalyse:

Beschaffungsmarkt spezifisch

- **Anforderungen an die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten**
 - **Sehr hoch** / hoch / mittel / **niedrig** (wenig Kommunikationsbedarf)
- **Technologische Entwicklung des Marktes / Branche**
 - **Dynamisch** / mittel / **statisch** (keine grosse Bewegungen)
- **Nachfrageentwicklung in der Zukunft**
 - **Rückläufig** / gleichbleibend / **steigend** (es gibt künftig mehr Anbieter)
- **Beschaffungsmarktstruktur**
 - **Monopol** / mehrere Anbieter / **viele Anbieter**
- **Kapazitätsauslastung (in den nächsten 12 – 15 Monaten)**
 - **Hoch** / durchschnittlich / **eher niedrig** (keine langen Lieferzeiten)
- **Unser Image als Kunde / Abnehmer**
 - **Negativ** (unfair) / **positiv** (fair, wertschätzend, jedoch bestimmt in der Sache)

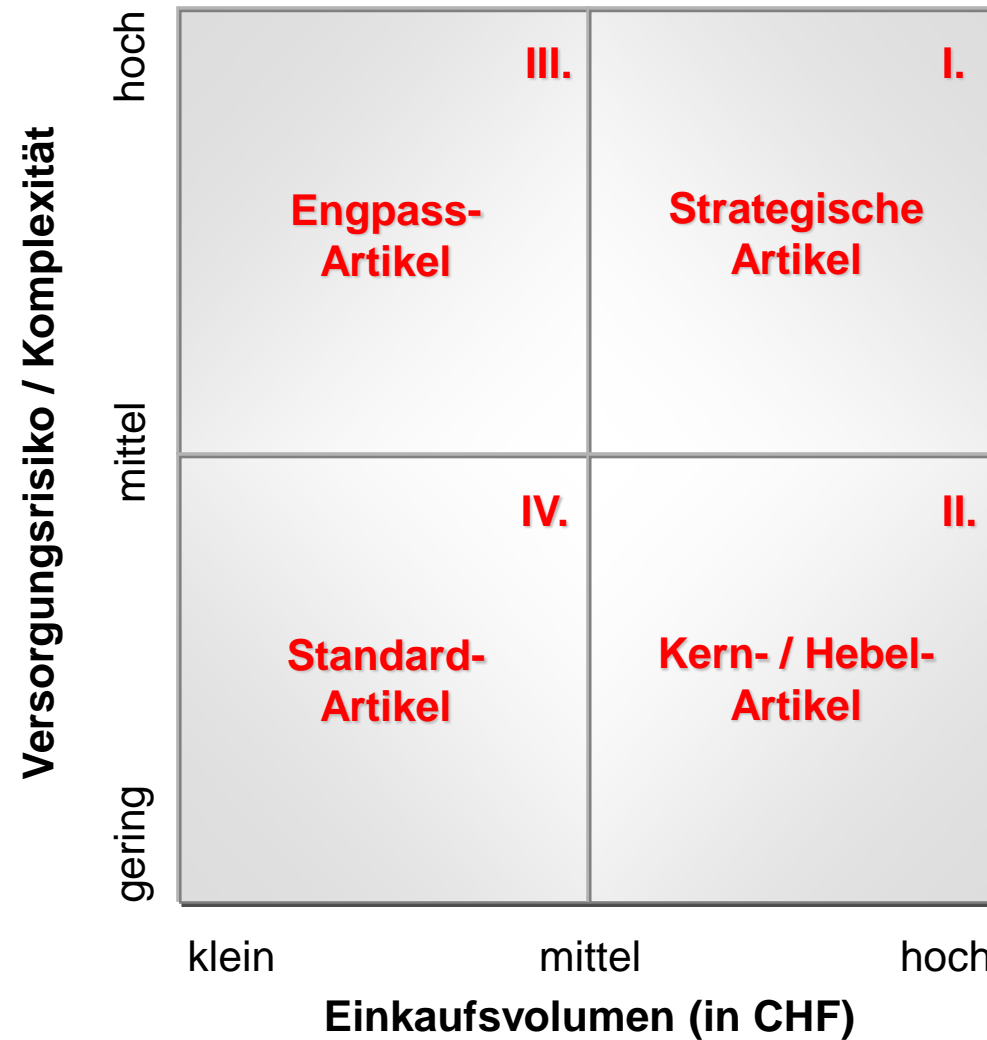
Mögliche Beispiele für die Risikoanalyse:

Objekt / Produkt spezifisch

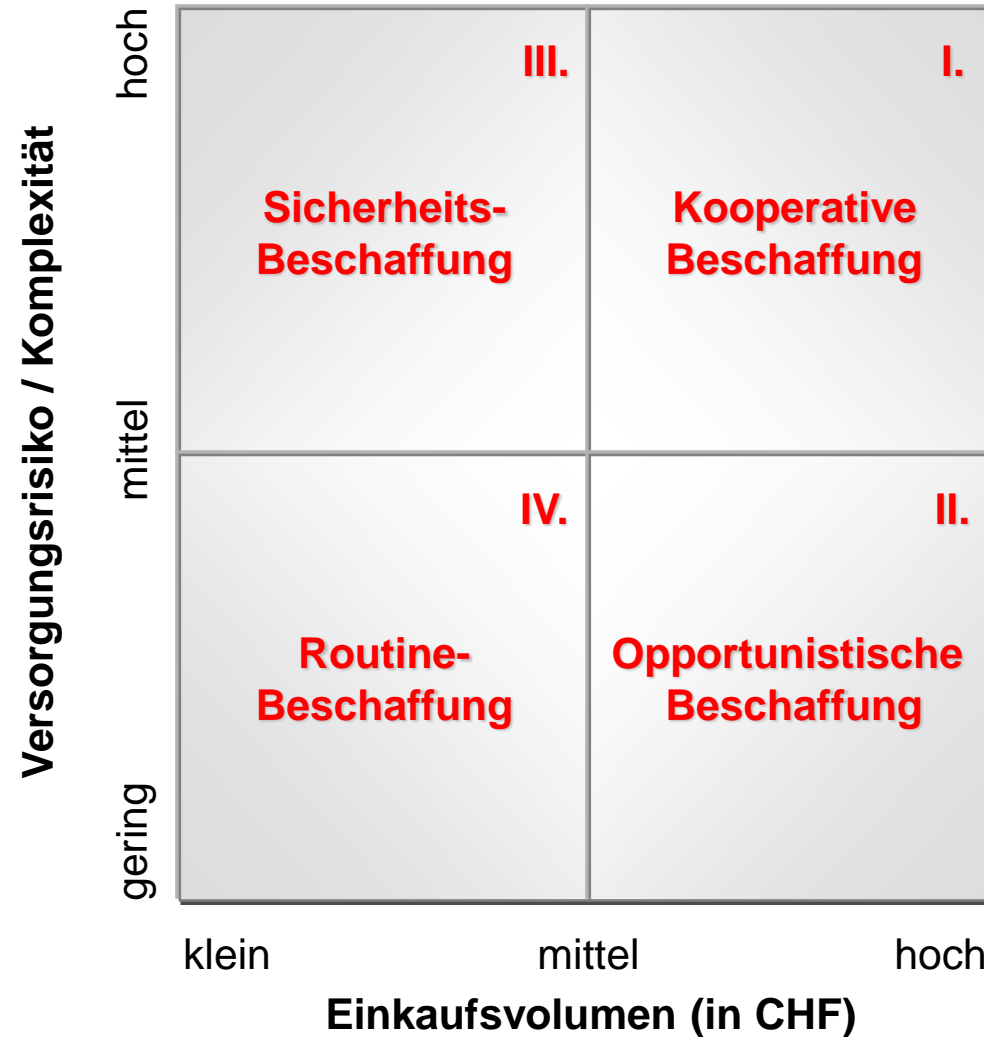
Gruppenarbeit 3

- **Technische Anforderungen an das Produkt / Beschaffungsobjekt**
 - **Sehr hoch** / hoch / mittel / **niedrig**
- **Standardisierungsgrad**
 - **Hochspezifisch (exklusiv für uns)** / Branchenstandard / **Norm**
- **Kosten bei Lieferantenwechsel**
 - **Hoch** / mittel / **niedrig**
- **Anforderung an die technische Zusammenarbeit mit Entwicklung**
 - **Sehr hoch** / hoch / mittel / **gering (unproblematisch)**
- **Anzahl der vom Verkauf / von der Entwicklung freigegebene Lieferanten**
 - **Einer** / zwei / **mehrere (Lieferantenwechsel schnell möglich)**
- **Folgekosten für uns bei einem Lieferausfall**
 - **Hoch** / mittel / **gering**
- **Planungsgenauigkeit / Verbrauch der zu beschaffenden Güter**
 - **Schlecht** / mittlere Genauigkeit / **gut bis sehr gut planbar**

Bezeichnung der Portfolio-Felder (nach Kraljic)



Normstrategien für die Portfolio-Felder (nach Kraljic)



Beschaffungs-Normstrategien I

Quadrant I: Kooperative Beschaffung / langfristige Zusammenarbeit

Technisch anspruchsvolle, strategische Beschaffungsgüter mit hoher Komplexität und wertmässig hohem Einkaufsvolumen

Beschaffungsstrategie z.B.:

- Bei fehlendem Interesse des Lieferanten: Aktives Risikomanagement! (z.B. Aufbau von Wettbewerb, Standardisierungsbemühungen)
- Aufbau von Entwicklungskooperation bei der Produktentwicklung
- Logistik- und Qualitätspartnerschaften vereinbaren
- Single-Sourcing möglich, wenn A-Kunden-Status beim Lieferanten
- Aktives Risiko-Management (intensive Beziehung beim aktuellen Lieferanten, Beobachten des Beschaffungsmarktes nach Entwicklungen und möglichen Alternativen)

Beschaffungs-Normstrategien II

Quadrant II: Opportunistische Beschaffung / Marktmacht nutzen

Hohes Einkaufsvolumen bei technisch wenig anspruchsvollen, meist standardisierten Produkten

Beschaffungsstrategie z.B.:

- Aufbau von potenziellem Wettbewerb / Nachfragemacht
- Ausschreibungen des Bedarfs eines Zeitraums über E-Auktionen
- Aktivieren des Anbieterwettbewerbs (verstärktes Global Sourcing, Beschaffungsmarktforschung) in dynamischen Märkten
- «Abschöpfungsstrategie» als Lieferantenpolitik (besonders im Handel, wo viele Alternativen bestehen)

Beschaffungs-Normstrategien III

Quadrant III: Verfügbarkeit gewährleisten / Sicherheitsbeschaffung

Technisch anspruchsvolle, kundenspezifische Beschaffungsgüter (meist am Ende des Produktlebenszyklus in geringen Mengen)

Beschaffungsstrategie z.B.:

- Prüfen, ob Standardmaterial verwendet werden kann (mit Lieferanten + Entwicklung)
- Aktiver Informationsaustausch mit Lieferanten (z.B. Kapazitätsreservierung zur Reduktion von Lieferzeiten oder Vermeiden von Lieferausfall, «Last-Call» vor definitivem Produktionsstopp)
- Langfristige Lieferverträge (mehrjährige Rahmenverträge) zur Versorgungssicherung
- Eigene Lagerhaltung (bei C-Material wertmässig unproblematisch)

Beschaffungs-Normstrategien IV

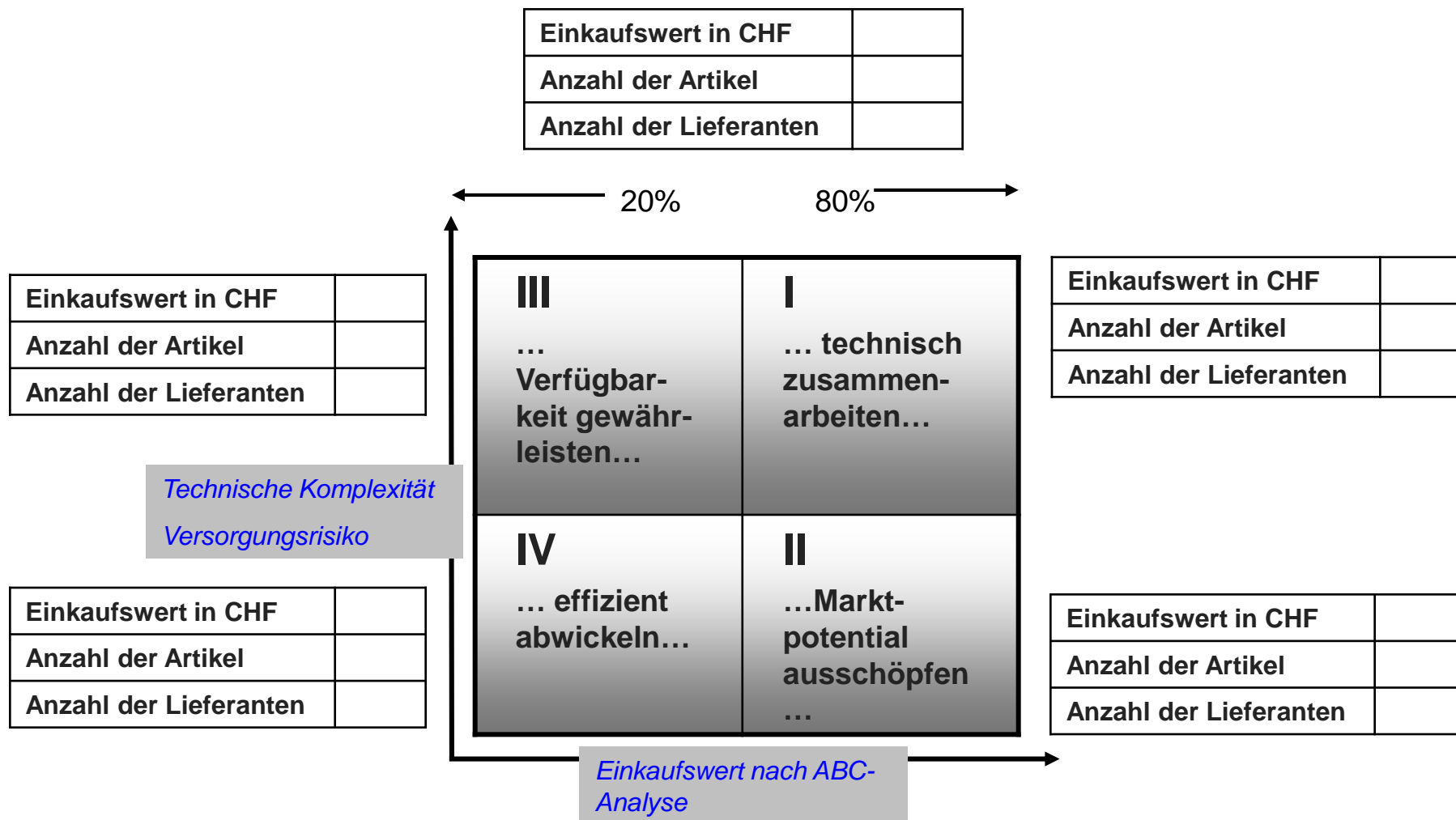
Quadrant IV: Routinebeschaffung / effizient abwickeln

Standardisierte Beschaffungsgüter in marktgängigen Ausführungen
(z.B. C-Teile wie Büromaterial, Befestigungskleinteile)

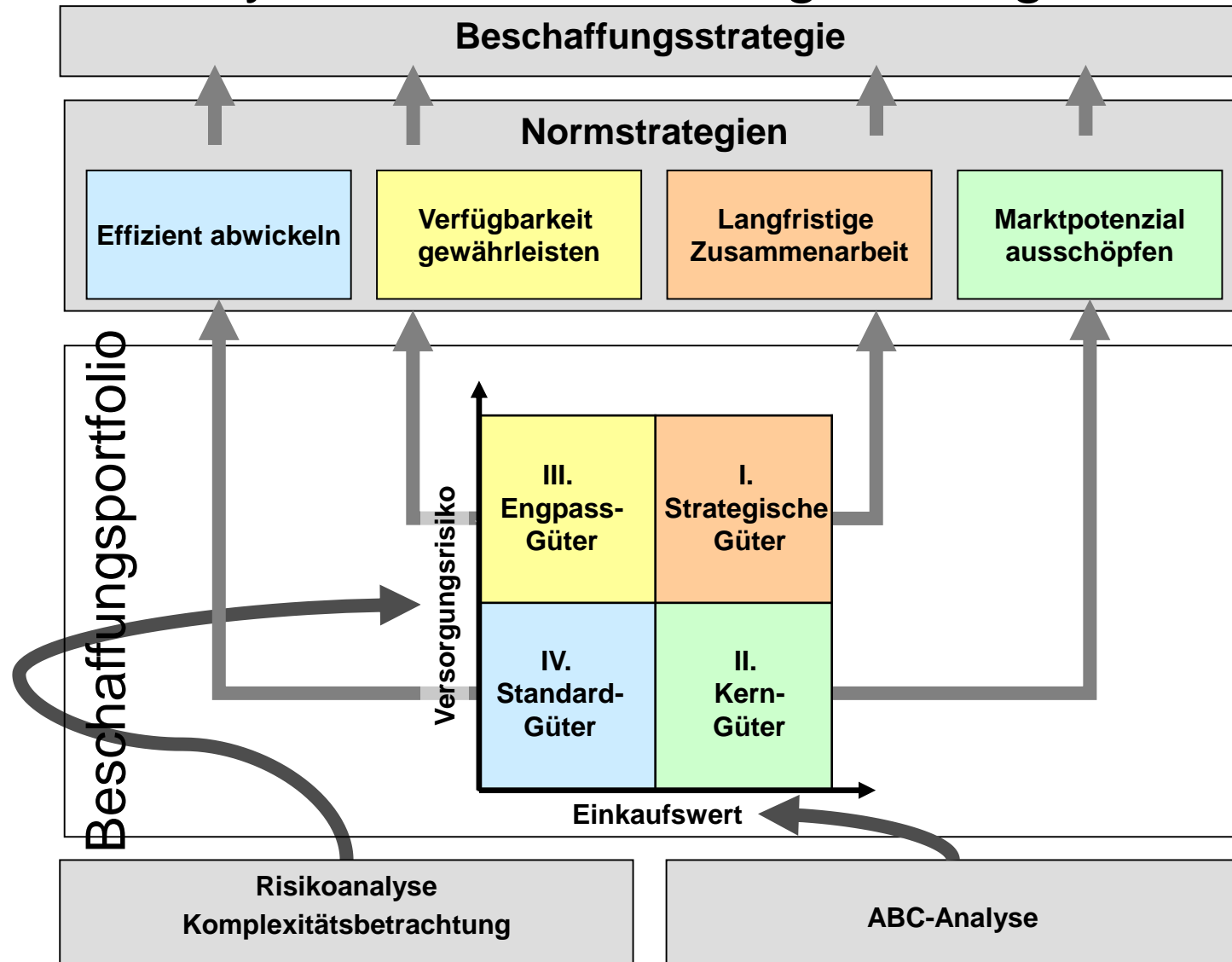
Beschaffungsstrategie z.B.:

- Effiziente Bestellabwicklung mit E-Procurement (automatische Bestellung via Lieferanten-Homepage z.B. bei Büromaterial)
- Lieferantenstraffung durch Bündelung ähnlicher B- und C-Artikel bei einem Lieferanten und
- Gleichzeitig verstärktes Nutzen von Logistikdienstleistung durch Anbieter (C-Teil-Management mit dem Verfahren Kanban / VMI z.B. mit den Firmen SFS oder Bossard)

Beschaffungsportfolio Gesamtauswertung



Von der Bedarfsanalyse zur Beschaffungsstrategie



Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.2 Bedarfe ermitteln und beurteilen

Einkaufsfachleute...

- ... verfügen über Methodenkenntnisse der Bedarfsanalyse und sind in der Lage, diese fallweise anzuwenden
- ... sind motiviert, bei versorgungskritischen Beschaffungsgütern entsprechende Massnahmen regelmässig durchzuführen
- ... beurteilen im eigenen Umfeld, welche Beschaffungsobjekte und Warengruppen nach Wert und Risiko strategisch wichtig sind
- ... treffen relevante Aussagen zu unterschiedlichen Bedarfsanalyse-Methoden und ermitteln betriebswirtschaftlich sinnvolle Massnahmen
- ... sind in der Lage, rasche Kostensenkungen zu ermitteln und umzusetzen
- ... erkennen Gründe für ein Risikomanagement und schlagen kurz- und langfristige Massnahmen vor
- ... erstellen grobe Lieferanten-Sollprofile aufgrund der Objktanforderungen und begründen diese

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung der Beschaffung im Unternehmen	(9)
- Beschaffungspolitik und -strategie	(15)
2. Bedarfsanalysen: Methode Beschaffungsportfolio	(35)
3. Beschaffungsstrategien	(52)
4. Markt- und Lieferantenanforderungen	(74)
5. Kennzahlen in der Beschaffung	(86)

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

nächsten Themen...

3.3 Strategien ableiten und umsetzen

Einkaufsfachleute...

- ...leiten aus konkreten technischen und logistischen Anforderungen an die Beschaffungsgüter entsprechende Strategien ab
- ... verfügen über das Fachwissen zu den jeweiligen Strategietypen und ordnen den Strategien die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung zu
- ... integrieren wichtige Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements in die Beschaffungsstrategie;
- ... kennen die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer abteilungs- übergreifenden Zusammenarbeit und besitzen Freude und Motivation, dieses Wissen aktiv einzusetzen
- ... kennen wesentliche, sich stetig ändernde Einflussgrößen und können deren Konsequenzen auf bestehende Strategien beurteilen
- ... überprüfen von Fall zu Fall die Relevanz und Wirksamkeit von Beschaffungsstrategien und schlagen Anpassungen oder einen Richtungswechsel vor

3. Beschaffungsstrategien

Definition – Voraussetzungen – Vorteile – Risiken

Bezugsstrategien

- Global Sourcing / Local Sourcing
- Single oder Dual- / Multiple Sourcing
- Just in Time, Kanban, Vendor Managed Inventory (VMI)

Produktstrategien

- Unit Sourcing oder Modular- / System Sourcing
- Forward Sourcing (mit Simultaneous Engineering)
- Materialgruppen-Management / Warengruppen-Management

Bezugsstrategien I

Bezugsstrategien

Global Sourcing / Local Sourcing

Definition zu Global Sourcing:

Aktivieren des weltweiten Beschaffungsmarktes, um global Qualitäts-, Kosten- und Innovationsvorteile zu nutzen, auch die «reine» Beschaffungsmarktforschung (BMF).

Vorteile:

Global Sourcing

Günstigere Einkaufspreise, Lieferantenwettbewerb aktivieren, Innovationen auf dem Markt erkennen, Nutzen von Währungsparitätsunterschieden

Local Sourcing

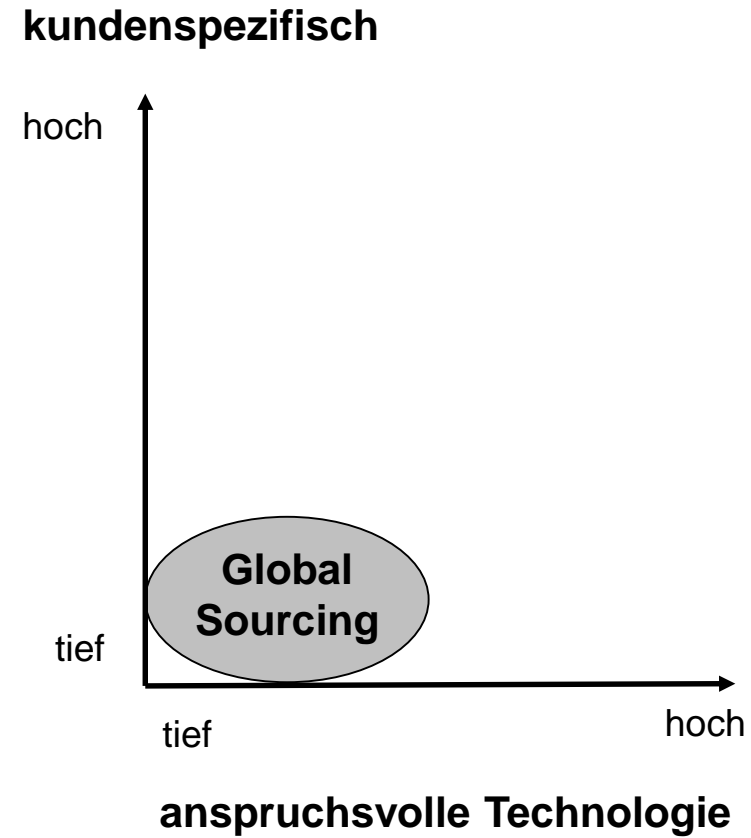
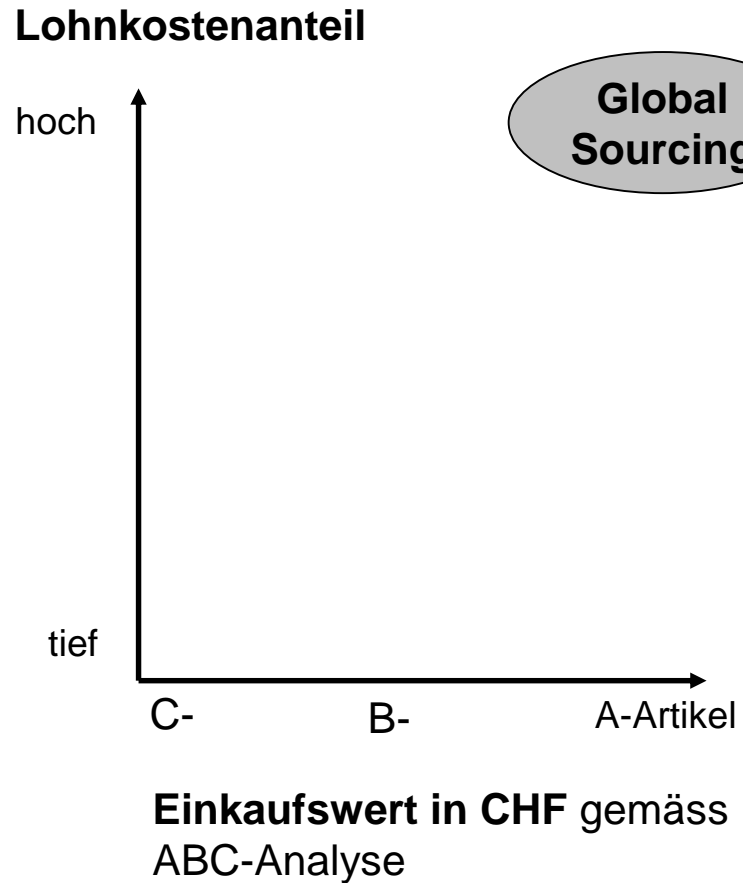
Intensive Zusammenarbeit bei komplexen Gütern, hohe Flexibilität, ähnlich Kultur und Sprache in der Geschäftsbeziehung (Recht, Qualitätsverständnis, Reklamation), geringeres Beschaffungsrisiko, Logistikkonzepte wie JIT oder Kanban besser anwendbar

Voraussetzungen für **erfolgreiches**
Global Sourcing?

Global Sourcing Auswahlkriterien

Artikel- bzw. Warengruppenorientiert

Gruppenarbeit 4



Bezugsstrategien II

Bezugsstrategien

Single oder Dual- / Multiple Sourcing

Definition:

SS: Bewusster Aufbau von langfristigen Partnerschaften, um sämtliche in der Supply Chain enthaltenen Potenziale im Rahmen einer Win-Win-Strategie nachhaltig zu nutzen oder

DS/MS: um Wettbewerb zu schaffen oder das Versorgungsrisiko zu verteilen

Voraussetzungen für **erfolgreiches**
Single Sourcing?

Vorteile

Single Sourcing

Günstigere Konditionen, Logistikkonzepte (JIT, Kanban, E-Procurement) werden wirtschaftlich rentabel, besserer Status beim Lieferanten (K-Account), gute Grundlage für gemeinsame Prozessverbesserungen (Entwicklung, E-Invoicing)

Dual- / Multiple Sourcing

Lieferantenwettbewerb, reduziertes Versorgungsrisiko hinsichtlich Zeit, Qualität, Preise, Kapazitätsengpass, Innovationen

Bezugsstrategien III

**Praxisbeispiele aus
Handel und Industrie?**

Bezugsstrategien

Just in Time, Kanban, Vendor Managed Inventory (VMI)

Definitionen:

JIT Es wird geliefert, was benötigt wird

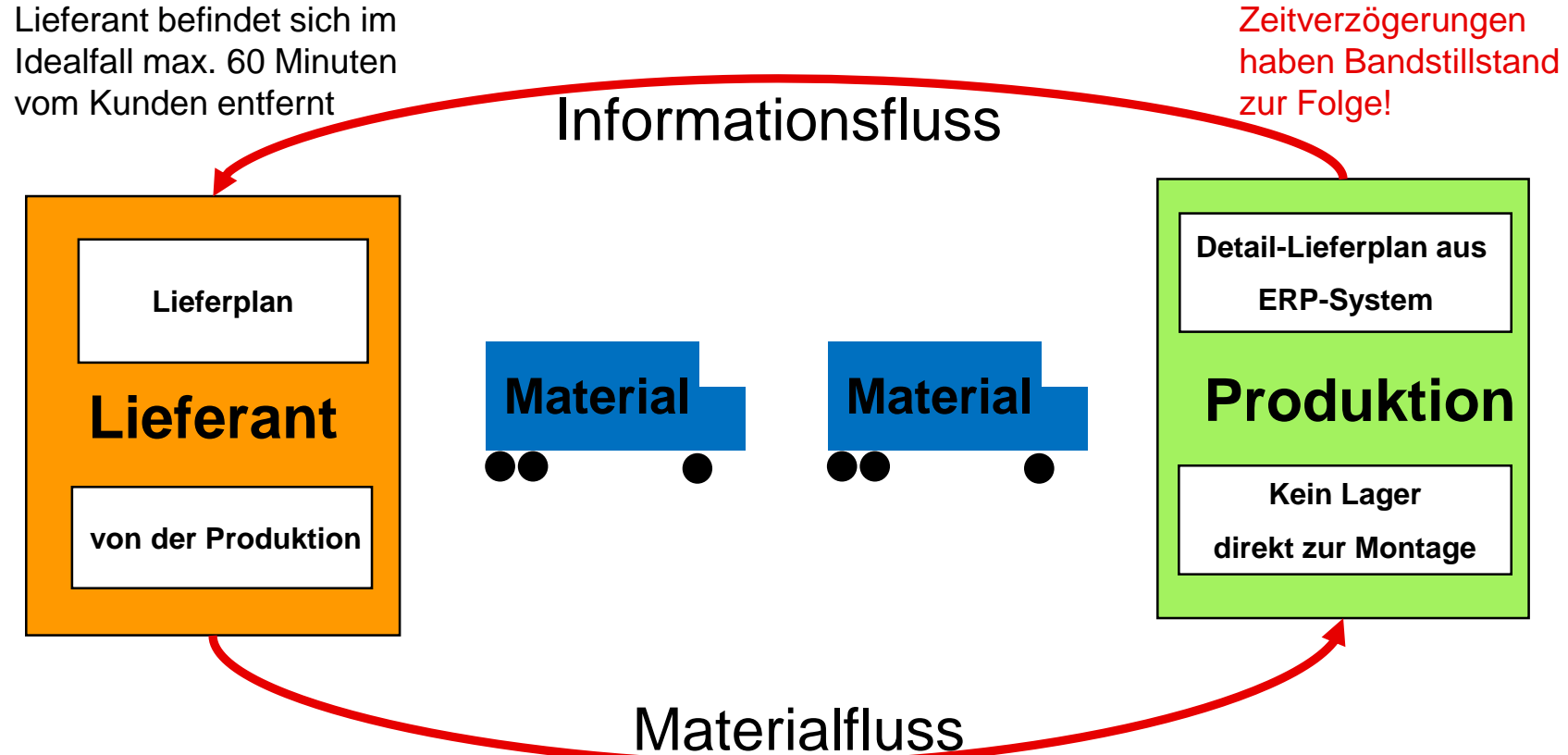
Kanban Es wird geliefert, was verbraucht wurde

VMI Es wird geliefert, was verbraucht wurde, der Lieferant übernimmt die komplette Lagermanagementverantwortung

Zielsetzungen – mit welchen Anforderungen an die Lieferanten?

- » Niedrige Lagerbestände,
- » hohe Verfügbarkeit und Flexibilität,
- » kurze Durchlaufzeiten,
- » niedrigere Gesamtkosten

Materialflussmanagement Just-in-Time (JIT)



Variante: Logistikdienstleister übernimmt die Just-in-Time-Auslieferung und bildet das Pufferlager

ABC- und XYZ-Analyse – Voraussetzung für JIT

Verbrauchswert Prognose- genauigkeit	A	B	C
X	hoher Verbrauchswert hoher Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert hoher Vorhersagewert	tiefer Verbrauchswert hoher Vorhersagewert
Y	hoher Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert	tiefer Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert
Z	hoher Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert	tiefer Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert

AX- und BX-Güter mit dem größten Just-in-Time-Potenzial

Exkurs: XYZ-Analyse

Berechnet wird XYZ mithilfe des Mittelwertes des Verbrauches, sowie dessen Abweichung. Den daraus gebildete Quotienten nennt man **Variationskoeffizient**.

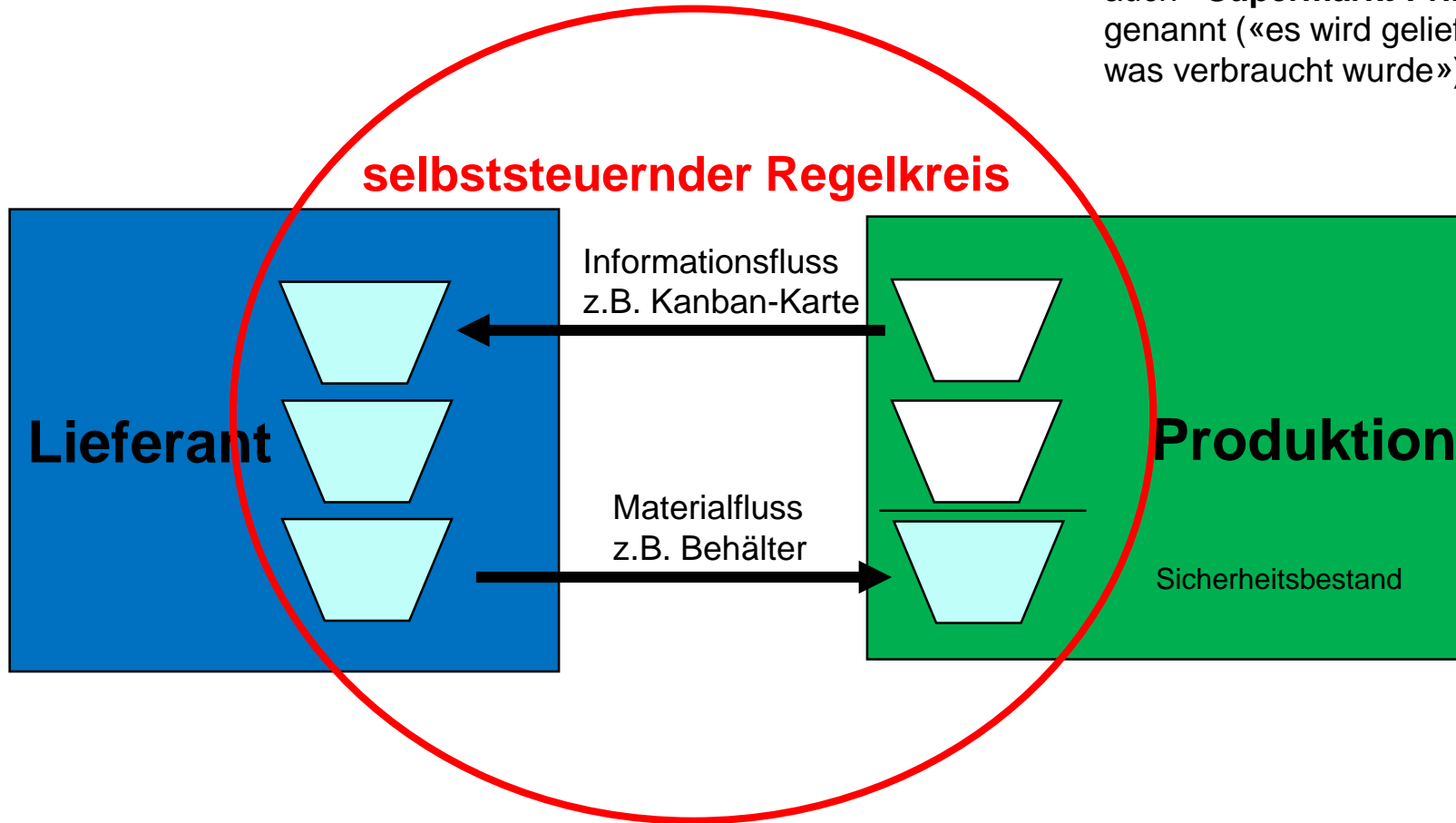
Für die Festlegung der XYZ-Grenzen werden als Standard oft die folgenden Werte verwendet

- **X-Teile** VK = 0 bis 25%
- **Y-Teile** VK ≥ 25 bis 50%
- **Z-Teile** VK ≥ 50%

		A-Gut	Werthaltigkeit B-Gut	C-Gut
Schwankungsverhalten	X-Gut	AX-Gut <ul style="list-style-type: none"> • hoher Wertanteil • Verbrauch planbar ⇒ geringer Lagerbestand, geringe Schwankungsreserve, evtl. Just-In-Time Lieferung	BX-Gut <ul style="list-style-type: none"> • mittlerer Wertanteil • Verbrauch planbar ⇒ Behandlung fallsweise wie AX- oder CX-Gut	CX-Gut <ul style="list-style-type: none"> • geringer Wertanteil • Verbrauch planbar ⇒ Verbrauch gut planbar, Kapitalbindung gering, unkritische Behandlung
	Y-Gut	AY-Gut <ul style="list-style-type: none"> • hoher Wertanteil • Verbrauch unregelmäßig ⇒ Ausführliche Planung, ggf. Sicherheitsreserve, ggf. schnelle Abrufbarkeit beim Lieferanten sichern	BY-Gut <ul style="list-style-type: none"> • mittlerer Wertanteil • Verbrauch unregelmäßig ⇒ Behandlung fallsweise wie AY- oder CY-Gut	CY-Gut <ul style="list-style-type: none"> • geringer Wertanteil • Verbrauch unregelmäßig ⇒ Sicherheitsreserven bilden, soweit Lager kein Engpass
	Z-Gut	AZ-Gut <ul style="list-style-type: none"> • hoher Wertanteil • Verbrauch chaotisch ⇒ Sicherheitsreserve, oder schnelle Abrufbarkeit beim Lieferanten sichern	BZ-Gut <ul style="list-style-type: none"> • mittlerer Wertanteil • Verbrauch chaotisch ⇒ Behandlung fallsweise wie AZ- oder CZ-Gut	CZ-Gut <ul style="list-style-type: none"> • geringer Wertanteil • Verbrauch chaotisch ⇒ Sicherheitsreserven bilden

Kanban-Regelkreis mit Lieferanten

⇒ auch «**Supermarkt-Prinzip**»
genannt («es wird geliefert,
was verbraucht wurde»)



Vendor Managed Inventory (VMI)

Definition:

Beim VMI übernimmt der Lieferant die Verantwortung für die Bestände seiner Produkte beim Kunden.

In der klassischen Form des VMI ermittelt der Kunde seinen Verbrauch (z.B. durch Verkaufsdatenerfassung und übermittelt diese Daten an den Lieferanten, der den Zeitpunkt bestimmt, zu dem weitere Lieferungen erfolgen.

Für diese Lieferung wird aber keine besondere Bestellung des Kunden benötigt.

Die nachgelagerten kaufmännischen Prozesse (Rechnungsstellung, Zahlung) werden durch VMI nicht verändert.

Produktstrategien

Produktstrategien

Unit Sourcing vs. Modular- / System Sourcing

Definition Modular- / System-Sourcing:

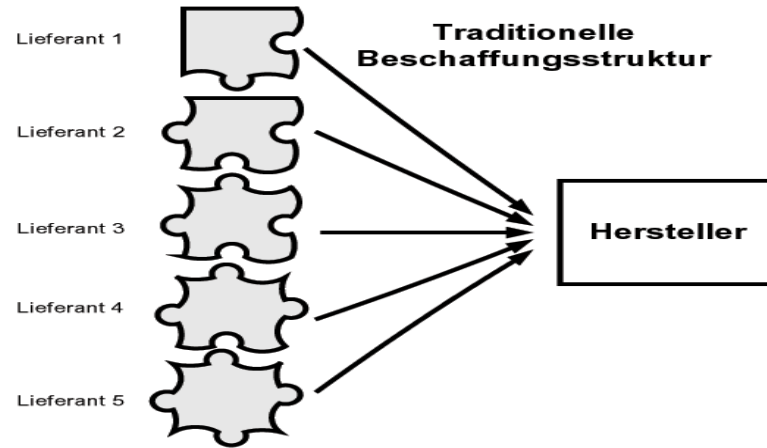
Bezug kompletter Systeme und Baugruppen zur Senkung der Kosten und Komplexität z.B. bei der Produktentwicklung, Beschaffung, Lagerhaltung, Produktion.

Vorteile bei Modular- / System-Sourcing?

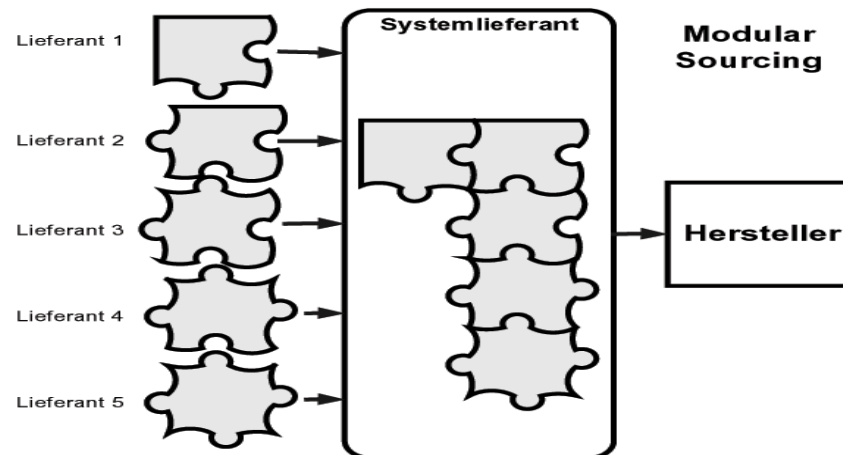
z.B. Niedrigere Gesamtkosten, kürzere Durchlaufzeit in der Produktion, stabilere, höhere Produktqualität, geringere Lagerbestände, weniger Beschaffungskomplexität (weniger Artikel[-stämme], weniger Lieferanten)

Modulbezug (Lieferanten- und Kundensicht)

Gruppenarbeit 5



Unit-Sourcing / Beschaffung einzelner Artikel



Modular-Sourcing / Beschaffung kompletter Baugruppen / Module

Produktstrategien

Produktstrategie

Forward Sourcing mit Simultaneous Engineering (SE)

Lieferanten werden bereits zu Beginn der Produktplanung in die Entwicklungsphase, also bereits zu Beginn des Projektes mit einbezogen (häufig bei komplexen Baugruppen, Modulen, Systemen).

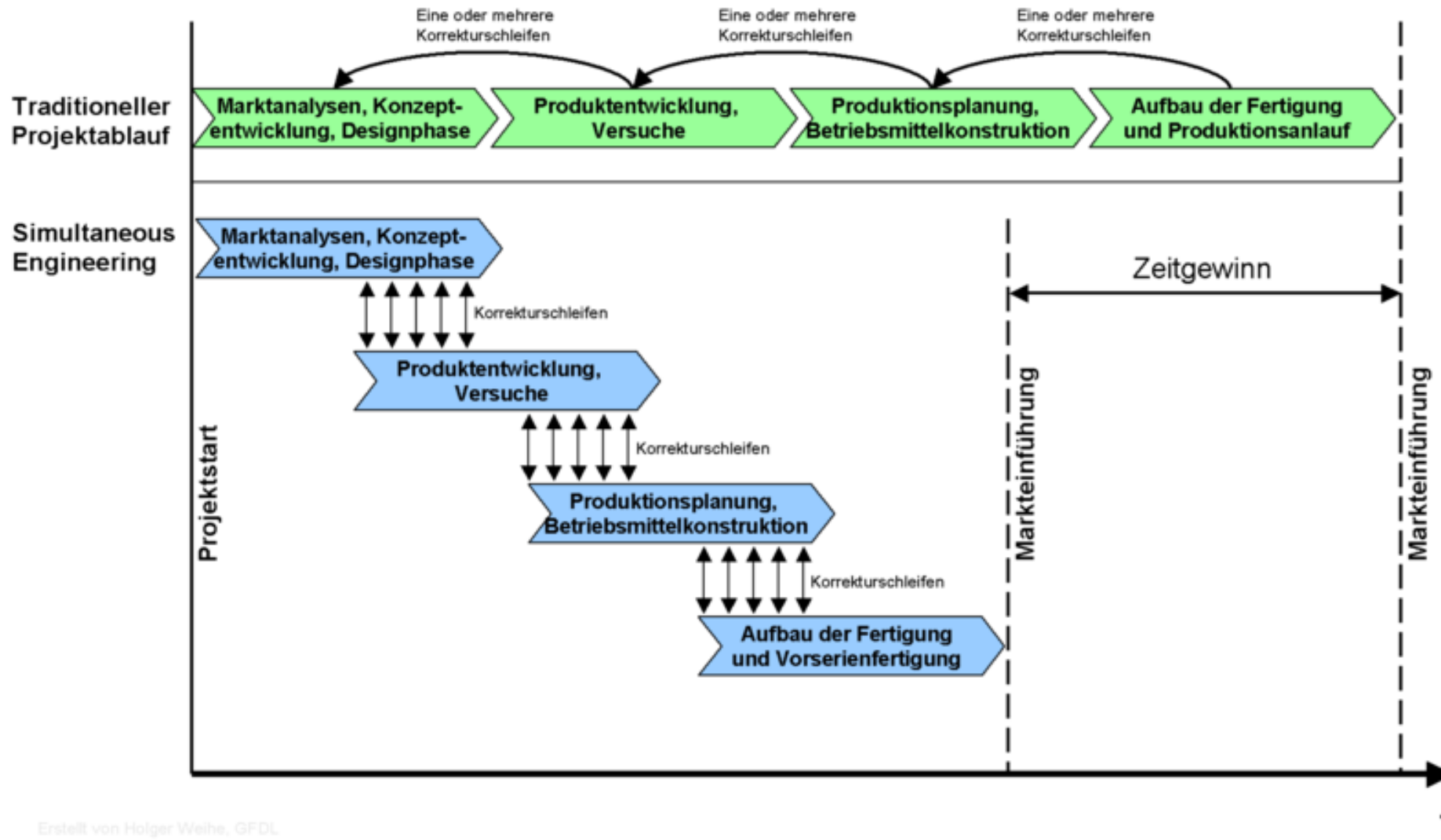
In der Regel nutzen sie dann den Ansatz des Simultaneous Engineering.

Vorteile daraus sind z.B.:

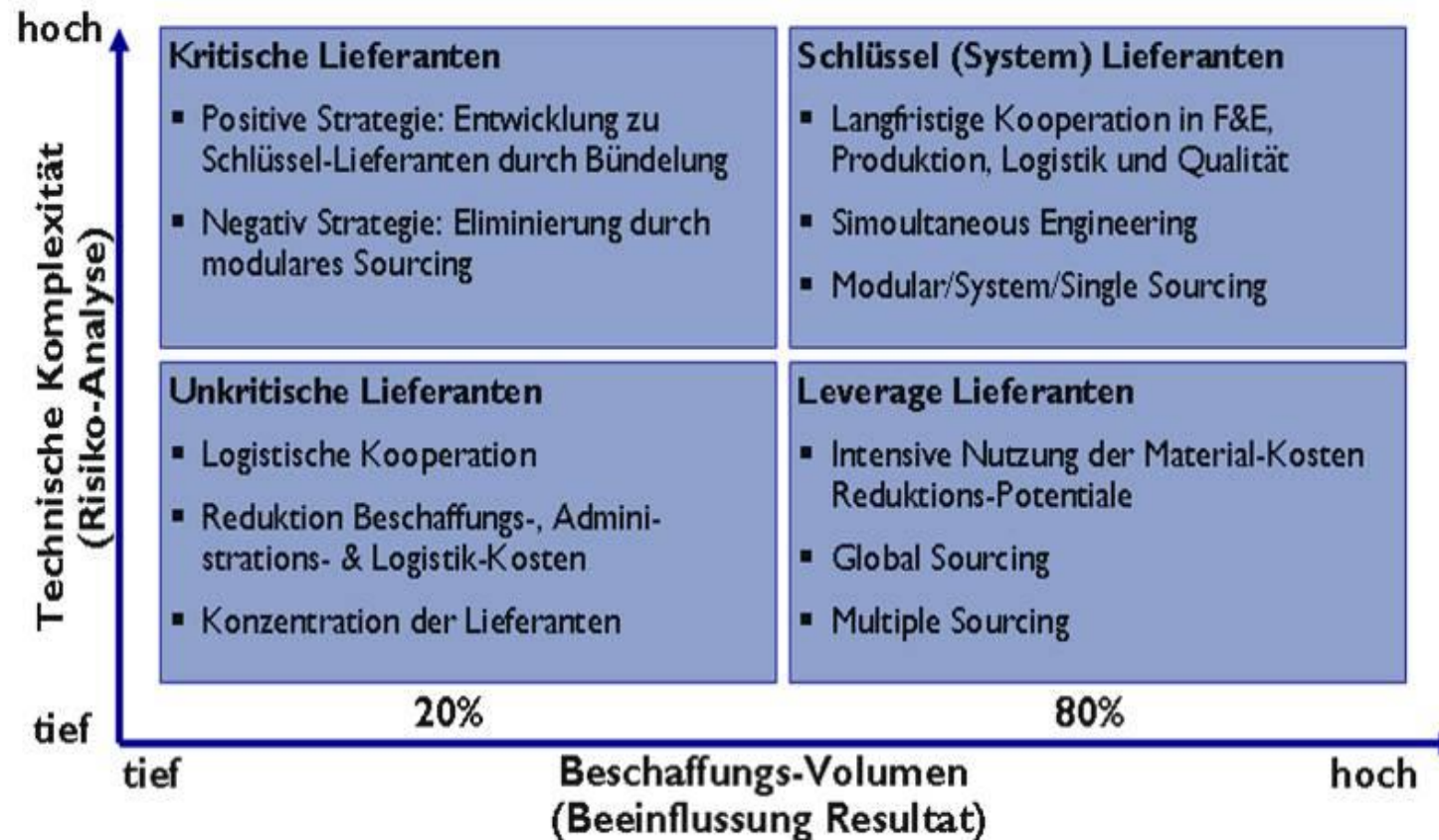
Nutzen technischer Erfahrungen des Lieferanten als Spezialist und somit

- Kurzes Time-to-Market
- Niedrige Entwicklungskosten
- Marktfähige Produkte bei konkurrenzfähigen Herstellungskosten

Simultaneous Engineering (SE)



Lieferanten-Portfolio / Beschaffungs-Strategien



Anlehnung an U. Koppelman, 2009

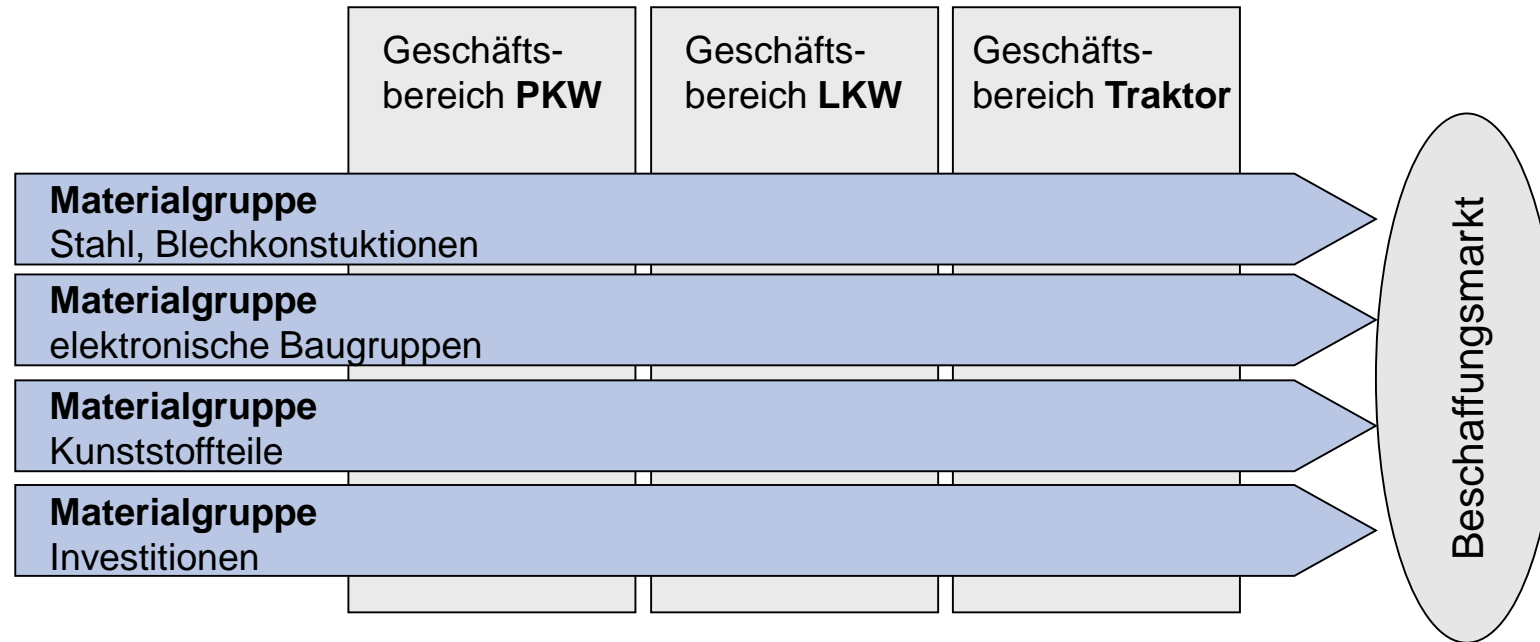
Materialgruppenmanagement (MGM)

Eine Materialgruppe umfasst unterschiedliche Einzelteile / Artikel, die aus demselben oder ähnlichen Grundmaterial / Rohstoff hergestellt sind. Der im Handel entsprechende Begriff lautet «Warengruppenmanagement (WGM)».

Materialgruppenmanagement (im Handel: Warengruppen-Management) ist ein **abteilungsübergreifender Prozess**. Er geht über die reine Bedarfsbündelung hinaus und beginnt bereits in der Phase **der Produktentwicklung**. Die Beschaffung wird daher in Projekten bereits früh mit einbezogen.

Materialgruppenmanagement (MGM)

Beispiel: 3 Geschäftsbereiche eines **Fahrzeugherstellers**



- Alle Standorte verwenden für die Produktion die aufgeführten Materialgruppen.
- Für jeden Geschäfts-Bereich ist ein Einkäufer für eine Materialgruppe zuständig.
- In der Organisation heisst das: Die Einkäufer sind strategisch als Warengruppen-Manager (**Lead-Buyer**) verhandlungsführend, nutzen ihr Wissen, bündeln die Bedarfe der Geschäfts-Bereiche, sind technisch versiert und in Projekten ein wichtiges Mitglied.

Material- bzw. Warengruppen-Management

- ... ist ein abteilungsübergreifender Prozess.
- ... geht über die reine Volumenbündelung hinaus. Es nimmt seinen Einfluss schon in der Produktentstehung.
- ... ist Netzwerkmanagement über die Unternehmensgrenzen (Einbindung von Lieferanten).
- Der MG / WG-Manager ist als Lead-Buyer / Commodity Manager...
 - verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie der Material- resp. Warengruppe.
 - Aktives Projektmitglied bei der Entwicklung und Optimierung der zugeteilten Waren- bzw. Materialgruppen-Strategie.

Strategien sind stetig auf dem «Prüfstand»

Aufgrund sich ständig verändernder Markt-, Kunden- und Produkthanforderungen müssen die strategischen Ziele der Unternehmen regelmässig überprüft und ggfs. angepasst werden.

Dadurch verändern sich auch die strategischen Beschaffungsziele und somit auch die Beschaffungspolitik und -strategie.

In regelmässigen Abständen müssen daher die bestehenden Strategien (z. B. Lieferantenzahl, Beschaffungsmärkte, Anforderungen an die Lieferantenleistung, Zusammenarbeitsverhältnis mit Lieferanten) auf den «Prüfstand gestellt» werden.

Welche externen Veränderungen führen zu Strategieanpassungen in der Beschaffung?

Diskutieren Sie diese Frage partnerweise und notieren Sie sich wesentliche Aussagen dazu.

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.3 Strategien ableiten und umsetzen

Einkaufsfachleute...

- ...leiten aus konkreten technischen und logistischen Anforderungen an die Beschaffungsgüter entsprechende Strategien ab
- ... verfügen über das Fachwissen zu den jeweiligen Strategietypen und ordnen den Strategien die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung zu
- ... integrieren wichtige Elemente des Nachhaltigkeitsmanagements in die Beschaffungsstrategie;
- ... kennen die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer abteilungs- übergreifenden Zusammenarbeit und besitzen Freude und Motivation, dieses Wissen aktiv einzusetzen
- ... kennen wesentliche, sich stetig ändernde Einflussgrößen und können deren Konsequenzen auf bestehende Strategien beurteilen
- ... überprüfen von Fall zu Fall die Relevanz und Wirksamkeit von Beschaffungsstrategien und schlagen Anpassungen oder einen Richtungswechsel vor

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung der Beschaffung im Unternehmen	(9)
- Beschaffungspolitik und -strategie	(15)
2. Bedarfsanalysen: Methode Beschaffungsportfolio	(35)
3. Beschaffungsstrategien	(52)
4. Markt- und Lieferantenanforderungen	(74)
5. Kennzahlen in der Beschaffung	(86)

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

unsere nächsten Themen

3.4 Markt- und Lieferantenanforderungen kennen

Einkaufsfachleute...

- ...können für die im Unternehmen geplanten Strategien gezielt Anforderungen an versorgungssichere / nachhaltig sichere Beschaffungsmärkte ermitteln
- ... bringen Ziel und Zweck der Beschaffungsmarktforschung (BMF) in Zusammenhang mit Beschaffungsstrategie und Lieferantenmanagement
- ... sind in der Lage, ein rudimentäres Anforderungsprofil eines künftigen Lieferanten zu erstellen
- ... identifizieren innovative Ansätze für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten
- ... sind motiviert und bereit, ihre Strategien – in der Reflexion mit dem Vorgesetzten – regelmässig zu überprüfen und dazu auch Lieferanten-Checks durchzuführen

4. Anforderungen an versorgungssichere Märkte

«Volkswirtschaftliches 6-Eck»

Preisniveau-Stabilität: langfristige Berechenbarkeit von Kosten

Wirtschaftswachstum: Investitionsbereitschaft, Potential zur Produktivitätssteigerung

Vollbeschäftigung: Sicherung des Wohlstandes, soziale Stabilität, steuerliche Entlastung, guter Ausbildungsstand, hohes Produktionsvolumen

Aussenwirtschaftliches Gleichgewicht: Verhinderung von Abhängigkeiten gegenüber anderen Volkswirtschaften, in Überschussländern häuft sich Geldmenge, in Defizitländern schmelzen die Devisenreserven.

Lebenswerte Umwelt und gerechte Einkommensverteilung als nachhaltigkeitsrelevante Aspekte



Beschaffungsmarkt-, und Branchenrisikoanalyse

Fokus: Sustainability / Nachhaltigkeit

Wesentliche Aspekte der Länderrisikoanalyse:

- Bei der Länderrisikoanalyse geht es darum herauszufinden, ob die beschafften Produkte in einem Land hergestellt werden, in dem die Einhaltung von sozialen und ökologischen Mindeststandards nicht oder nur teilweise gegeben ist.
- Für die Beurteilung von Länderrisiken können auf bestehende Indizes zurückgegriffen werden, welche Länder je nach Thema in unterschiedliche Risikostufen einteilen.
- Um die für die Produktions- und Zulieferländer relevanten Risiken zu bestimmen, können auf die Resultate der **Lieferkettenanalyse** zurückgegriffen werden.

Wesentliche Aspekte der Branchenrisikoanalyse:

- Neben Länderrisiken lassen sich auch Branchen mit besonders hohen sozialen und ökologischen Risiken identifizieren. So sind beispielsweise Branchen mit arbeitskräfteintensiven Produktionsprozessen (z.B. Textilbranche) stärker von Risiken im Bereich Arbeitsstandards betroffen als andere Bereiche. Hierzu existieren Analysen von unterschiedlichen Quellen, die bei der Identifikation von Risikobranchen unterstützen.

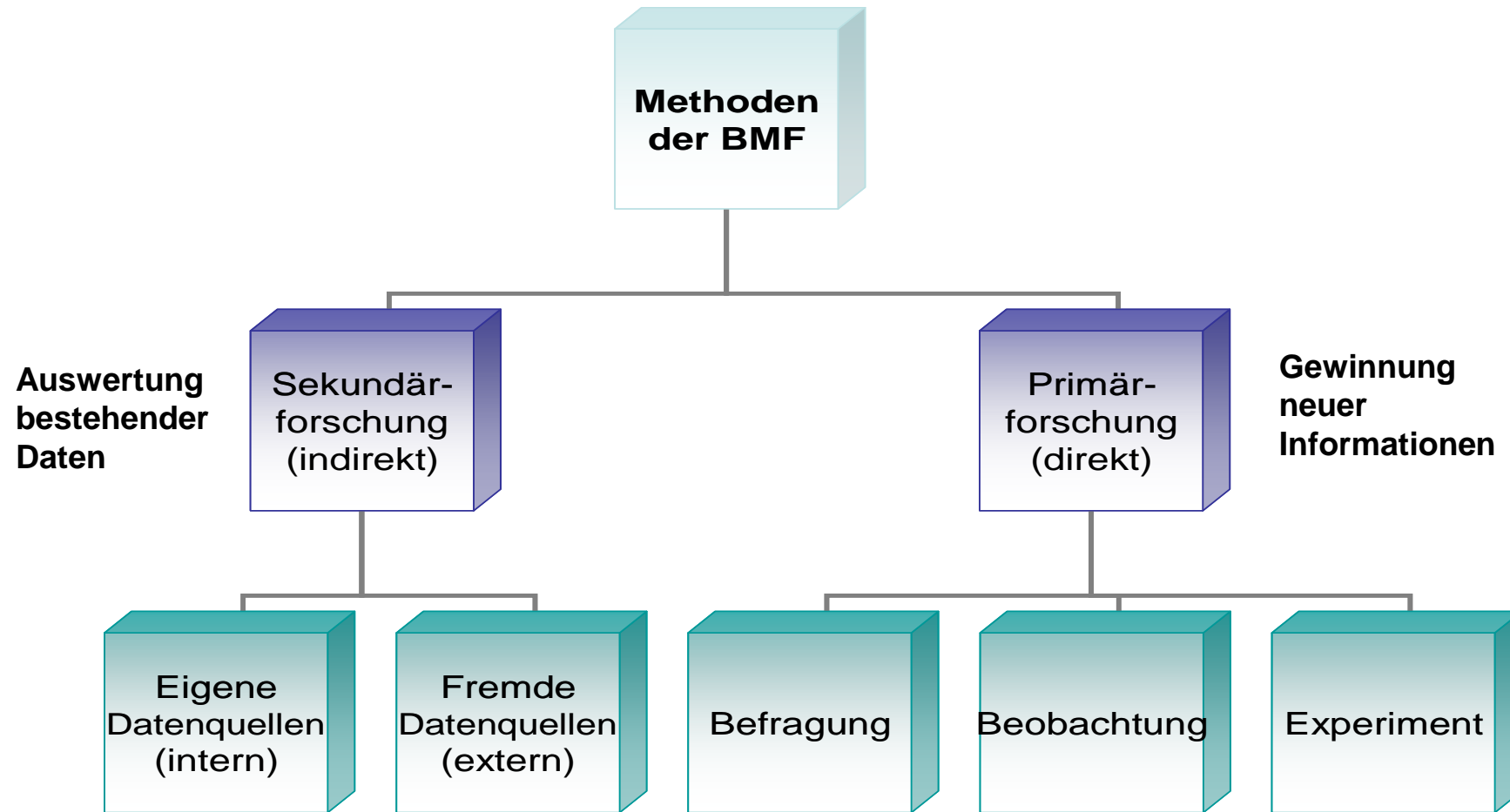
<https://www.transa.ch/wissen/nachhaltigkeit>

Definition – Beschaffungsmarktforschung (BMF)

Beschaffungsmarktforschung...

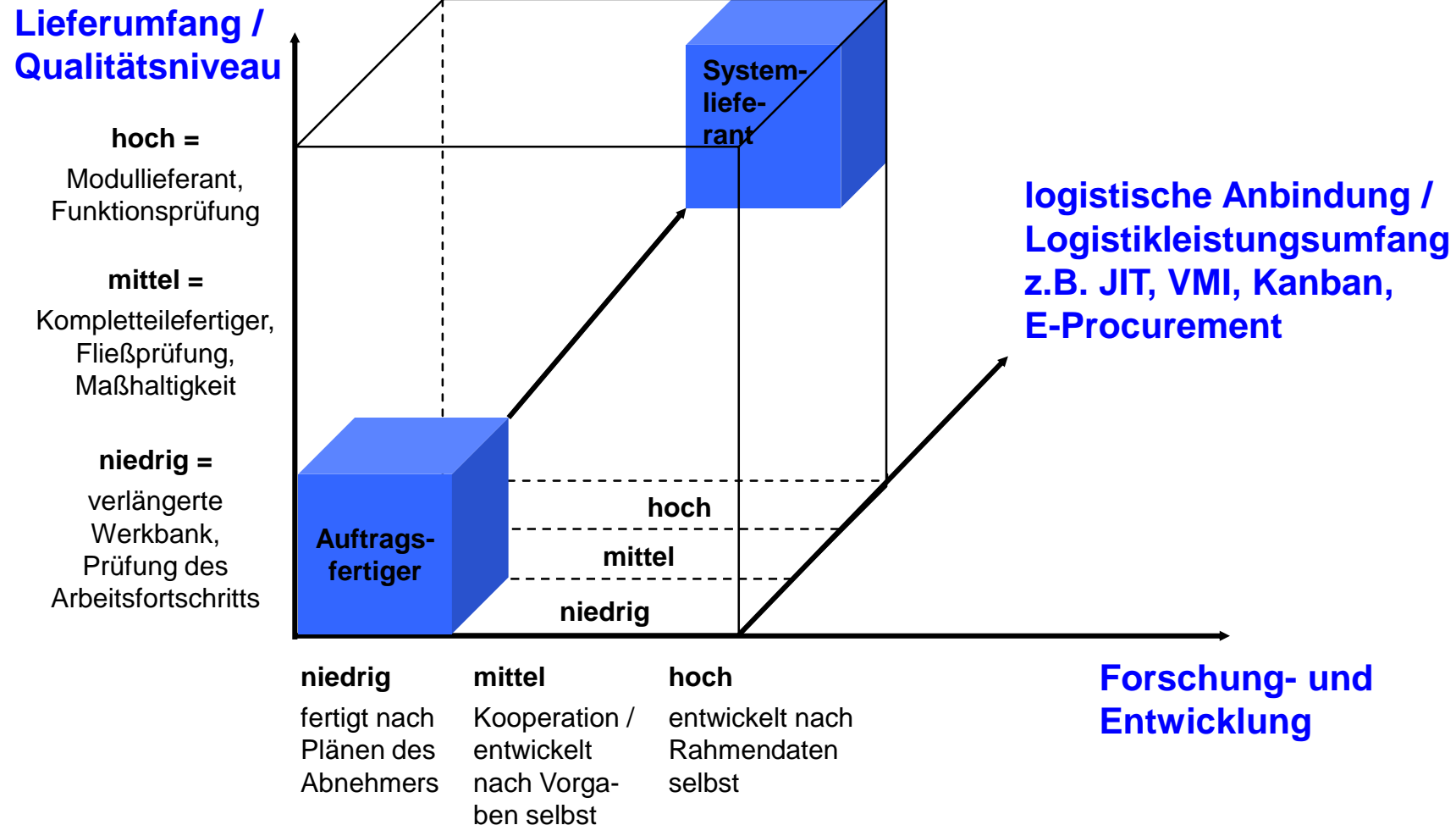
- ...bedeutet aktive und systematische Informationsgewinnung über Situationen und Trends in den Beschaffungsmärkten (Lieferanten, Beschaffungsgüter / Warengruppen und Dienstleistungen).
- ...und hat als Ziel, neue Beschaffungsmöglichkeiten zu erschliessen sowie Beschaffungsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu verhindern.
- Sie ist daher die Voraussetzung für optimale strategische Beschaffungsentscheidungen.

Arten / Methoden der BMF

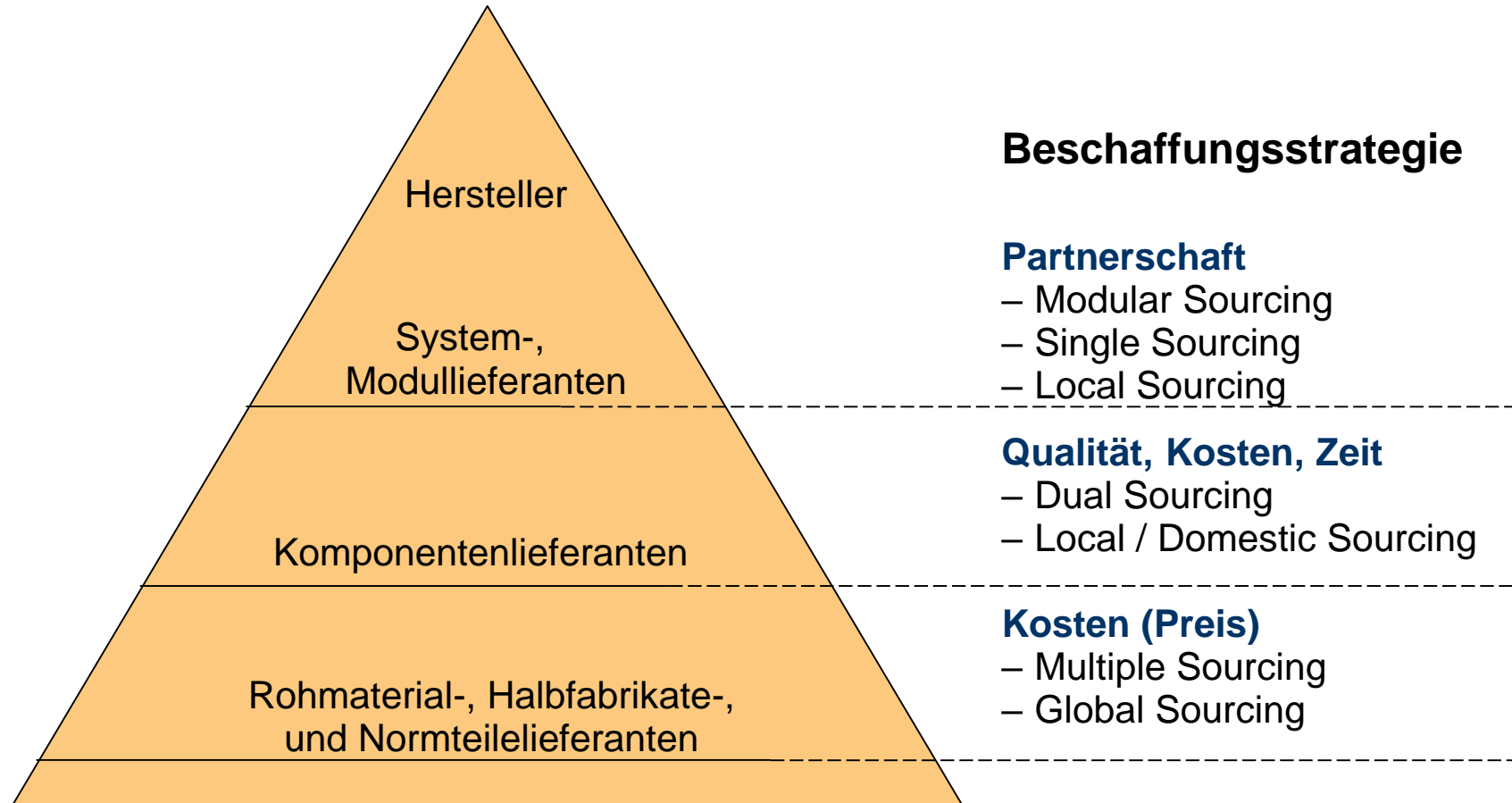


Koppelmann, 2004

Anforderung an die Lieferantenleistung vom Teile- zum Systemlieferant



Beschaffungsstrategien und Lieferantenpyramide



H. Wannenwetsch, 2007

Anforderungen an die Lieferantenleistung

Kriterien eines Anforderungsprofils zur Lieferantenbeurteilung / -analyse



Nachhaltige Lieferantenauswahl

(z.B. Selektion nach entsprechenden Labels)

Label im Bekleidungs-Detailhandel

- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Fair Wear Foundation (FWF)
- übergeordnet: ILO (UN)



International Labour Organization
"Promoting decent work for all"

Bsp. Selbstauskunftsbogen TRANSA im Ordner

Bsp. TRANSA <https://www.transa.ch/wissen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-bei-unsere-lieferanten>

Langfristig erfolgreiche Kooperation

Rahmenbedingungen einer langfristig erfolgreichen Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten:

«It is people business»!

- Strategieabgleich (gemeinsame strategische Ausrichtung der nächsten Jahre)
- Know-how-Austausch (Innovationen) und frühe Einbeziehung in Projekte
- Transparenz über Aufwand und Kosten (offene Kostenstruktur/ open book)
- Fairness, Offenheit und gegenseitiges Vertrauen in der Geschäftsbeziehung
- Aufbau eines abteilungs- und unternehmensübergreifendes Beziehungsnetzes
- Regelmässige Projekte zur gemeinsamen Geschäftsentwicklung
- Formelle Geheimhaltungsvereinbarungen
- Regelmässiges Benchmarking

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

3.4 Markt- und Lieferantenanforderungen kennen

Einkaufsfachleute...

- ...können für die im Unternehmen geplanten Strategien gezielt Anforderungen an versorgungssichere / nachhaltig sichere Beschaffungsmärkte ermitteln
- ... bringen Ziel und Zweck der Beschaffungsmarktforschung (BMF) in Zusammenhang mit Beschaffungsstrategie und Lieferantenmanagement
- ... sind in der Lage, ein rudimentäres Anforderungsprofil eines künftigen Lieferanten zu erstellen
- ... identifizieren innovative Ansätze für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten
- ... sind motiviert und bereit, ihre Strategien – in der Reflexion mit dem Vorgesetzten – regelmässig zu überprüfen und dazu auch Lieferanten-Checks durchzuführen

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung der Beschaffung im Unternehmen	(9)
- Beschaffungspolitik und -strategie	(15)
2. Bedarfsanalysen: Methode Beschaffungsportfolio	(35)
3. Beschaffungsstrategien	(52)
4. Markt- und Lieferantenanforderungen	(74)
5. Kennzahlen in der Beschaffung	(86)

Leistungskriterien zur Handlungskompetenz

unsere nächsten Themen...

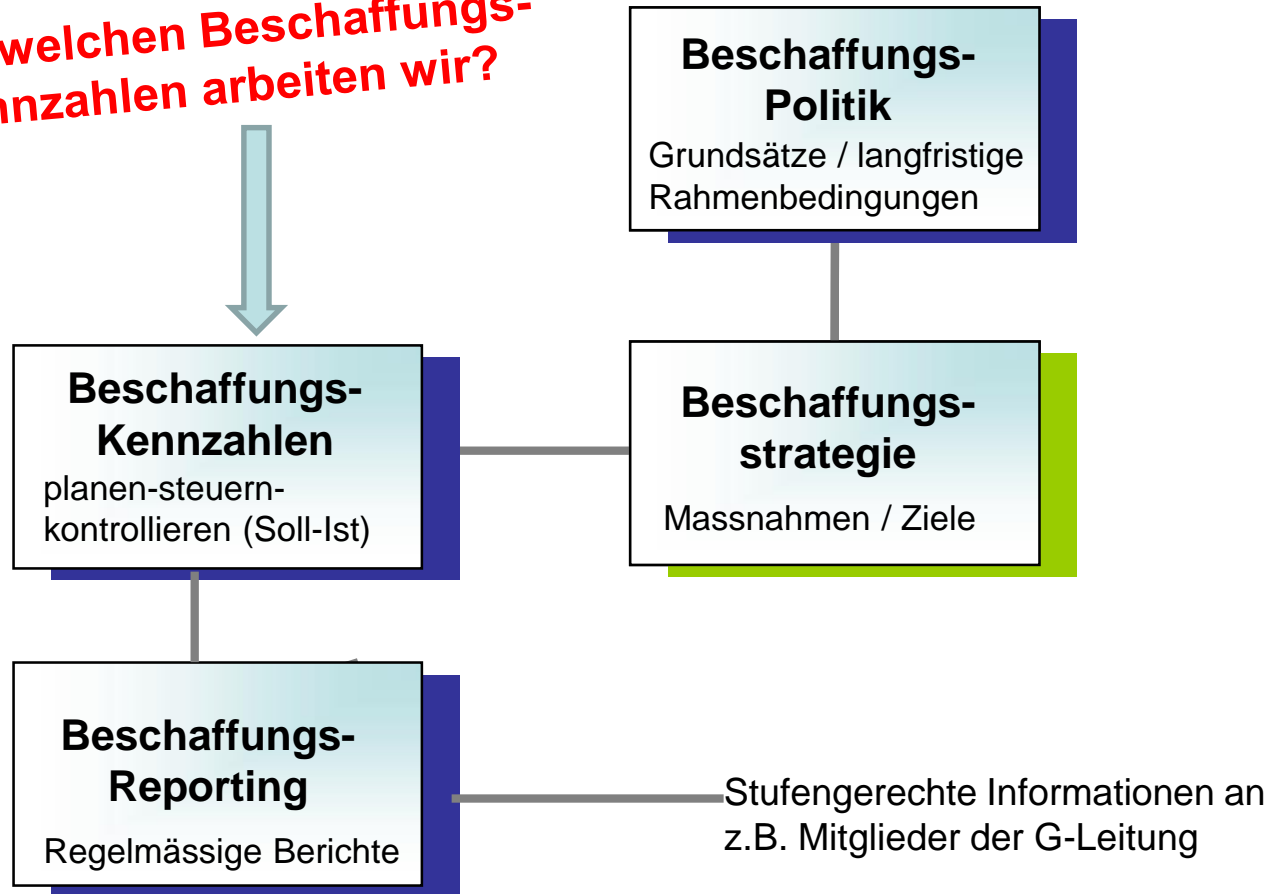
3.5 Wirtschaftlichkeit mit Kennzahlen prüfen

Einkaufsfachleute...

- ...sind in der Lage, Kennzahlen aufgrund der Zielsetzung der Beschaffung zu ermitteln
- ... werten die Ergebnisse aus, leiten wirtschaftlich sinnvollen Handlungsbedarf ab und informieren adressatengerecht
- ... sind bereit, bei Abweichungen oder neuen Situationen interdisziplinär Diskussionen zu führen und Massnahmen umzusetzen
- ... erstellen ein Reporting mit Kennzahlen und qualitativem Inhalt / Aussagen
- ... sind motiviert, mit den Kennzahlen das eigene Einkaufsgebiet selbstständig zu optimieren

6. Kennzahlen und Reporting

Mit welchen Beschaffungs-
Kennzahlen arbeiten wir?

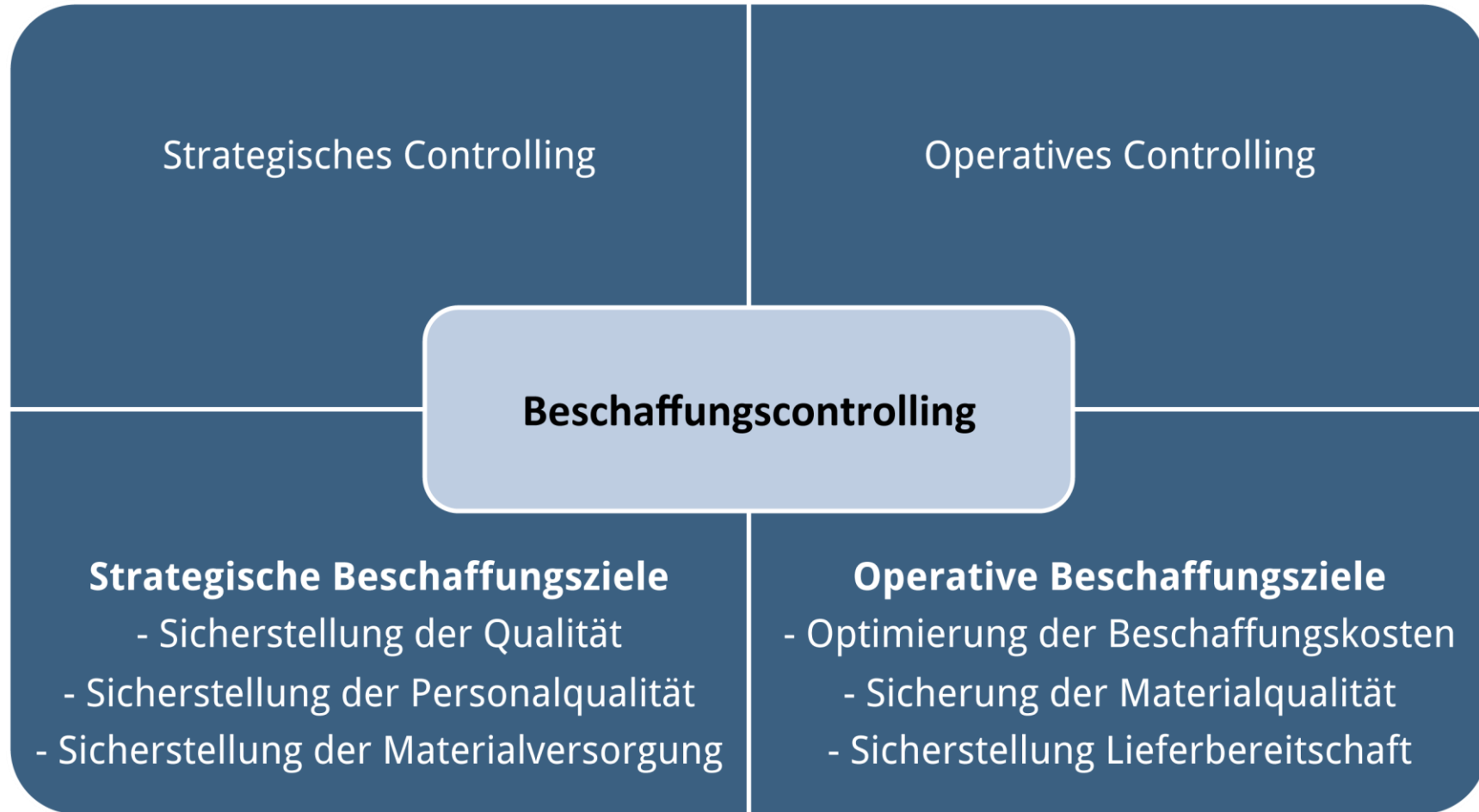


Ziele von Kennzahlen

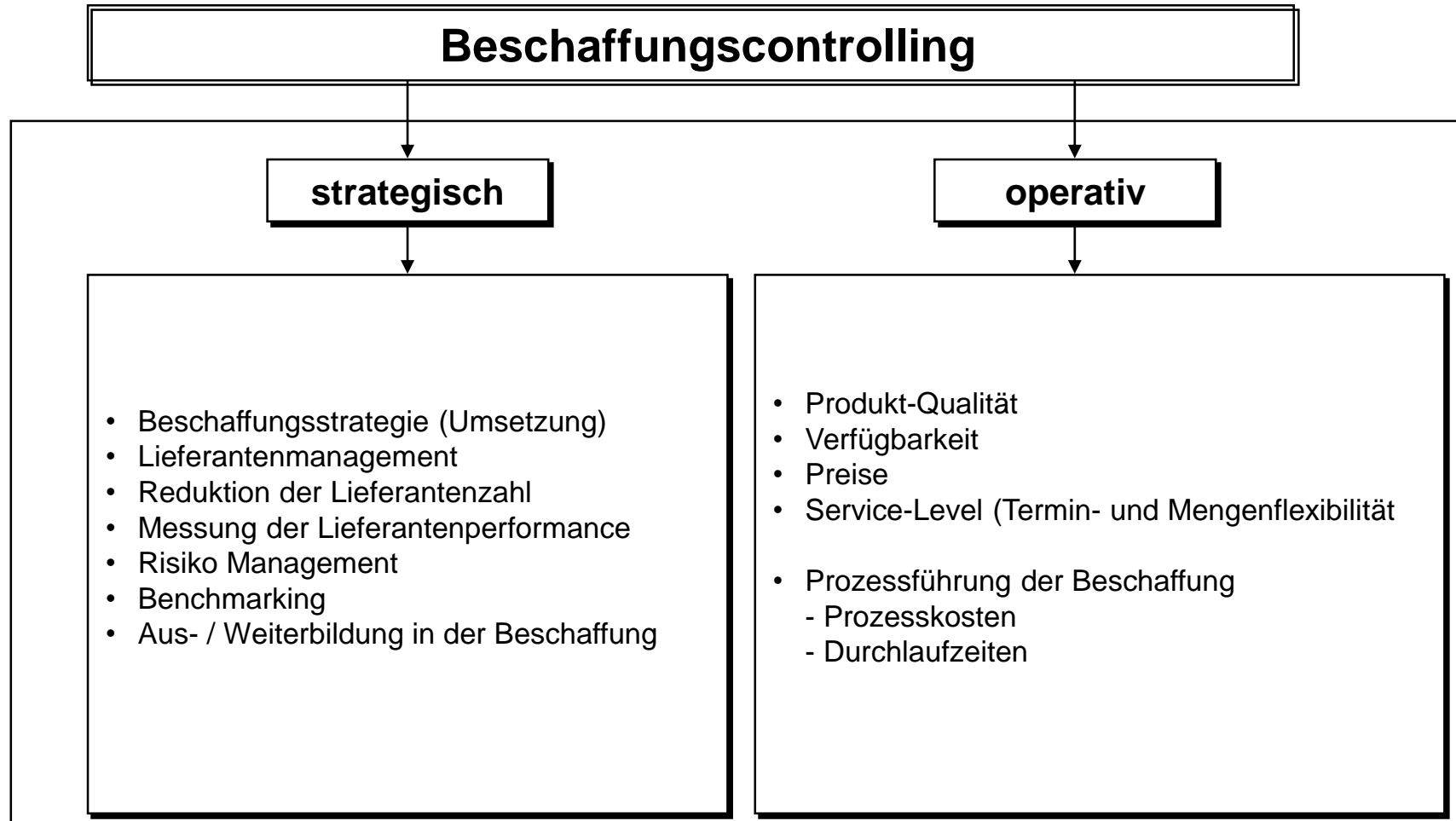
Kennzahlen in der Beschaffung

- Ermöglichen verbesserte Zielkontrolle und decken Kostensenkungsmöglichkeiten auf.
- Zeigen Schwachstellen auf, um die Ziele des Einkaufs (z.B. Versorgungssicherheit, Lagerbestand) besser zu erreichen.
- Müssen von der Anzahl her überschaubar sein («soviel wie nötig»).
- Machen Risiken sichtbar und leiten damit geeignete Maßnahmen zur Minimierung dieser Risiken ein.

Strategisches und operatives Controlling 1/2



Strategisches und operatives Controlling 2/2



Kategorien von Beschaffungskennzahlen

Praxisbeispiele

Struktur und Rahmenkennzahlen	Wirtschaftlichkeits- / Kostenkennzahlen	Qualitäts-Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> – Materialeinkaufswert in CHF gesamt – Bestellpositionen pro Monat pro Einkäufer/-in – Anzahl Lieferanten gesamt und nach ABC – Anzahl Lieferanten für 80% des Einkaufswertes – Rahmenvertragsquote – Anzahl Single Source-Lieferanten aller A-Lief. – Anzahl Lieferanten mit QSV – Anzahl Lieferanten mit EDI-Verbindung – Gesamtkosten pro Kostenstelle (z.B. Einkauf) 	<ul style="list-style-type: none"> – Kosten pro Bestellung – Materialpreisveränderung (Ist / Budgetpreis) – Qualitätsprüfkosten pro Lieferant / oder Artikel 	<ul style="list-style-type: none"> – Liefertermintreue – Liefermengentreue – Lieferqualitätstreue

Hinweis Fachartikel: «Prozesse, Kennzahlen, Erfolgsfaktoren»

Beschaffungsreporting

Ziel und Zweck ist die regemässige Information wesentlicher Ereignisse und Trends vom Beschaffungsmanagement an wichtige Zielgruppen (Stakeholder) im Unternehmen.

Inhalte eines Beschaffungsreportings können sein:

- Aktuelle Lage auf den wichtigen Beschaffungsmärkten
- Wesentliche Materialpreisveränderungen und Markt-Prognosen
- Wichtige Meetings mit strategischen Lieferanten (Ziele, Vereinbarungen, Ergebnisse aus Lieferantenbewertungen)
- Stati aus Projekten, interdisziplinärer Zusammenarbeit
- Erfolgsberichte (Entwicklung-Beschaffung-Marketing)

Ein Beschaffungsreporting dient – neben seiner Informationsfunktion – auch einem positiven, internen Marketing der Beschaffungsabteilung! «Tue Gutes und sprich darüber»

Beschaffungsreporting (Bsp. Geberit AG)

zu Nachhaltigkeitsmanagement

Nachhaltigkeit
Nachhaltigkeitsstrategie

Beschaffung & Logistik

MODULE UND ZIELE WICHTIGE FAKTEN UND LEISTUNGEN 2017

NACHHALTIGE BESCHAFFUNG

Lieferanten halten nachweislich die von Geberit gesetzten hohen Standards für umwelt- und sozialverträgliche Produktion ein.

- Bis Ende 2017 haben 1 379 Lieferanten (Vorjahr 1 084 Lieferanten) den Verhaltenskodex für Lieferanten unterschrieben. Dies entspricht über 90% des gesamten Einkaufswerts. Bei den Top-200-Lieferanten liegt der Anteil bei 99,0% (Vorjahr 95,5%).
- Einführung einer Integrity Line für Lieferanten, bei der Unregelmässigkeiten im Einkaufsprozess anonym gemeldet werden können. In 2017 wurde ein wesentlicher Fall gemeldet, bei welchem die Abklärungen noch laufen.
- Konsequente Durchführung und Nachverfolgung von Qualitäts- und EHS-Audits (Umwelt und Arbeitssicherheit) vor allem in der höchsten Nachhaltigkeits-Risikoklasse.
- Analyse der Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette der früheren Sanitec Lieferanten. Aktualisierte gruppenweite Portfolioanalyse zu Nachhaltigkeitsrisiken ergab 192 Lieferanten mit einem erhöhten Risiko, was rund 8% des Einkaufswerts entspricht.
- Durchführung von vier Third-Party Audits bei Lieferanten in Bulgarien und China.

AUSBLICK UND ZIELE 2018 - 2020

- Unterzeichnung des Verhaltenskodex durch alle neuen Lieferanten und alle bestehenden vormaligen Sanitec Lieferanten.
- Durchführung weiterer Third-Party Audits bei Lieferanten und Überprüfung der geforderten Korrekturmaassnahmen im Rahmen von Reaudits.

Quelle: Geberit, 2018

Was sind für Sie die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Modul?

Welche Fragen zum Abschluss darf ich Ihnen
gerne noch beantworten?



Onlinefeedback



Herzlichen Dank für Ihre Meinung und wir wünschen Ihnen einen schönen Tag.

Freundliche Grüsse vom Team Bildung