

Vorbereitungslehrgang

Einkaufsfachmann Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

Modul: Beschaffungsstrategien

Version: Frühling 2019

© procure.ch

Autor / Dozent:
Peter Hutzler
hutzler consulting gmbh
www.contrain.ch

Dozent:
Fabian Meier
Geberit International AG, Jona

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung.....	3
1.1	Strategische Bedeutung der Beschaffung	3
1.2	Marktveränderungen – Treiber für ein professionelles Beschaffungsmanagement.....	4
1.2.1	St-Galler-Management Modell.....	5
1.3	Entwicklung der Beschaffungsstrategie aus den Unternehmenszielen.....	8
1.4	Aspekte Nachhaltiger Beschaffung.....	10
1.5	Modulinhalte / Handlungskompetenzen.....	12
2.	Methodische Grundlagen zur Entwicklung von Beschaffungsstrategien	13
2.1	Das Beschaffungsportfolio – Eine Einführung	13
2.2	Die ABC-Analyse des Beschaffungsvolumens.....	14
2.2.1	Die Risiko- und Komplexitätsbetrachtung.....	15
2.2.2	Normstrategien für Kaufteile / Güter	16
3.	Beschaffungsstrategien	20
3.1	Bezugsstrategien	21
3.1.1	Global Sourcing	21
3.1.2	Local Sourcing	23
3.1.3	Single Sourcing (Ein-Quellen-Beschaffung)	23
3.1.4	Dual- / Multiple Sourcing.....	24
3.1.5	Just-in-Time	26
3.1.6	Kanban mit Lieferanten.....	28
3.1.7	Vendor Managed Inventory (VMI).....	29
3.2	Produktstrategien.....	30
3.2.1	Modular Sourcing (Modul- / bzw. Baugruppenbeschaffung)	30
3.2.2	System Sourcing.....	31
3.2.3	Simultaneous Engineering (Entwicklungseinbindung).....	34
3.2.4	Materialgruppenmanagement (MGM) – mehr Erfolg im Einkauf.....	36
4.	Markt- und Lieferantenanforderungen.....	37
4.1	Beschaffung als Teamplayer und Netzwerker im Unternehmen	37
4.2	Lieferanten als langfristiger Partner mit Potenzial	38
4.3	Beschaffungsmarktanalyse und -forschung	39
5.	Beschaffungskennzahlen	41
5.1	Absicht, Ziele und Inhalte eines Beschaffungscontrollings.....	41
5.2	Kennzahlen und Reporting	43
5.3	Beschaffungs-Controlling-System	44
6.	Anhang.....	46
6.1	Literaturhinweise	46
6.2	Fachartikel	46

1. Einführung

1.1 Strategische Bedeutung der Beschaffung

Die Beschaffungsstrategie ist ein auf Beschaffungsmärkte und Lieferanten ausgerichteter Teil der Unternehmenspolitik mit dem Ziel, bestehende und künftige Marktchancen aktiv und systematisch zu nutzen.

In der Vergangenheit wurde die Beschaffung lediglich operativ als reine Versorgungsfunktion betrachtet. Sie beschränkte sich darauf, einen vorgegebenen Bedarf nach vorgegebenen Zielkriterien (Qualität, Menge, Zeit, Ort) zu decken.

Erst in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren entwickelte sich auch in kleinen und mittleren Unternehmen das Bewusstsein für die strategische Bedeutung der Beschaffung. Diese Aufwertung kann im Zusammenhang mit einigen grundlegenden Veränderungen gesehen werden.

Eine davon ist sicherlich die immer konsequenter vollzogene Konzentration der Unternehmen auf die eigenen Kernkompetenzen. Sie führte z.B. dazu, dass diese immer mehr dazu übergehen, die eigene Wertschöpfung zu reduzieren. Dadurch erhöht sich einerseits der wertmässige Lieferantenanteil (Materialanteil) an den Herstellkosten, der heute bereits zwischen 50% bis 70% beträgt. Immer grösser wird auch der Einfluss der Lieferantenkompetenz auf die eigene Marktleistung in Bezug auf Qualität, Gesamtkosten und Reaktionsfähigkeit. Darüber hinaus wird in vielen Branchen der Einbezug der Lieferanten in die eigenen Entwicklungs-, Produktions- und Logistikprozesse immer wichtiger um auf die vielfältigen Kundenbedürfnisse zu reagieren.

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?

Selbstverständlich muss diesem hohen Einfluss der Lieferanten auf den Unternehmenserfolg in der Gestaltung der Beschaffungspolitik und z.B. -strategie entsprechend Rechnung getragen werden. Die Aspekte des «Magischen Dreiecks» werden zunehmend durch weitere Themen wie Risikomanagement, Nachhaltigkeitsthemen, Innovation und Liquidität erweitert. Diese gelten sowohl für Industrie- als auch für Handelsunternehmen.

Das strategische Beschaffungsmanagement versucht daher beim Lieferantenmanagement z.B. bereits schon in der Phase der Lieferantenevaluation, in der Folge bei der Lieferantenbewertung und weiter in der Lieferantenentwicklung vorhandenen Potenziale und Chancen der Lieferanten zu erkennen und zu nutzen (Details: Modul Lieferantenmanagement).

Darüber hinaus sollte der Beschaffung im Unternehmen auch in der Form angemessen Rechnung getragen werden, dass ihr sowohl in organisatorischer Hinsicht (z.B. der Aufbauorganisation, im Materialgruppenmanagement oder Projekten), als auch im Bereich der Qualifizierung bzw. Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeitenden entsprechend Bedeutung geschenkt wird. In diesem Bereich besteht noch grosser Handlungsbedarf in der Praxis.

1.2 Marktveränderungen – Treiber für ein professionelles Beschaffungsmanagement

Unternehmen sind ständigen, weltweiten Marktveränderungen ausgesetzt. Kosten- und Wettbewerbsdruck oder rascher Technologiewandel sind nur einige Beispiele, die für viele Unternehmen erheblichen Einfluss auf deren strategische Ausrichtung haben.

Dieser Veränderungsdruck verlangt selbstverständlich eine ständige Überprüfung der strategischen Unternehmensziele und konsequenterweise führt dies vielfach auch zu einer Anpassung der Unternehmenspolitik und -strategie. Das Beschaffungsmanagement nimmt in diesem Veränderungsprozess eine besondere Rolle ein, denn die Ziele der Beschaffung müssen sich natürlich an die geänderte Unternehmensstrategie anpassen.



Abb.: Umwelt- und Umfeldveränderungen

Nachfolgende Faktoren des weltweiten Markt- und Wettbewerbsumfeldes verdeutlichen die Situation, indem sich sowohl Handels- als auch Industrieunternehmen heute befinden:

- Weltweiter Verdrängungswettbewerb in fast allen Märkten.
- Preisverfall aufgrund von Überkapazitäten oder Technologieentwicklung (Consumer-Elektronik).
- Preiskämpfe, da eine Produktdifferenzierung aufgrund des homogenen Qualitäts- und Servicestandards immer schwieriger wird.
- Immer anspruchsvollere und langfristig schwer zu bindende Kunden (Verlust der Markentreue).
- Notwendigkeit eines aufwändigen Kundenservices mit vielseitigem Angebot, um die Kunden über den Zusatznutzen (Mehrwert) langfristig zu binden.
- Sich drastisch verkürzende Innovations- und Produktlebenszyklen in vielen Industriebereichen.

Reaktionen der Unternehmen auf die Marktveränderungen

Strategische Unternehmensziele beinhalten unter den oben genannten Marktanforderungen insbesondere die Realisierung bzw. Umsetzung von:

- Kunden- bzw. marktgerechte Qualität bei Produkt und Service
- Weltmarktfähige Gesamtkosten (Kostenführerschaft, Total Cost of Ownership)
- Verkürzen der Produktentwicklung mit einem schnellen Markteintritt (kurzes Time to Market)
- Hohe Mengen- und Terminflexibilität bei kurzfristigen Kundenwünschen und Zusatzleistungen
- Ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf die Hauptprozesse (Prozessorientierung, Total Quality Management)

Gerade hier kann das Beschaffungsmanagement durch den Beitrag seiner Lieferanten in Form von niedrigen Gesamtkosten und Lagerbeständen sowie kürzeren Durchlaufzeiten einen erheblichen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten.

Die Optimierung der Logistikkette «vom Beschaffungsmarkt in das eigene Unternehmen bis zum Endverbraucher» mit dem Ziel der optimalen Kundenorientierung hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität, Flexibilität und Innovation sind die aktuellen Herausforderungen der Unternehmen aus Handel und Industrie.

1.2.1 St-Galler-Management Modell

Das St. Galler Managementsystem dient der Geschäftsleitung (Management) als Orientierung zur Entwicklung zukunftsorientierter Unternehmensstrategien. Dabei werden zur Analyse der Umwelt- und Umfeld-»Treiber« sechs Begriffe unterschieden.

Auf der einen Ebene stehen die Kategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen, die sich auf das gesellschaftliche und natürliche Umfeld beziehen. Auf der anderen Ebene stehen die Kategorien Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi, die sich auf die Innensicht der Organisation beziehen.

Damit schafft das St. Galler Modell einen Gestaltungsrahmen für Führungskräfte, das eigene Unternehmen als ganzheitlich zu erkennen und daraus Herausforderungen zu identifizieren und zu lösen.

Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells



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

Nachfolgend beschrieben sind die einzelnen Kategorien

Umweltsphären bezeichnen Räume im Umfeld der Unternehmung. Das Unternehmen steht in Wechselwirkung mit den Elementen dieser Systeme, weshalb sie sehr genau auf Trends und Veränderungen zu analysieren sind. Die Gesellschaft stellt die umfassendste dieser Sphären dar. Wichtig sind jedoch auch Technologie, Wirtschaft und Ökologie.

Anspruchsgruppen bezeichnen alle Gruppen und Individuen, die von der Wertschöpfung der Unternehmen betroffen sind. Aus dem Wertbeitrag für diese Stakeholder ergibt sich erst der Zweck einer Unternehmung. Ansprüche verschiedener Parteien sind jedoch oft konfliktbeladen, weshalb die Unternehmung Regeln und Verfahren finden muss, um eine Priorisierung vorzunehmen. Die Anspruchsgruppen sind Bestandteile der Umweltsphären.

Mit **Interaktionsthemen** werden Beziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmung bezeichnet, um die sich die Kommunikation der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen dreht. Dies sind Normen und Werte, Anliegen und Interessen sowie Ressourcen. Dabei bezeichnen Werte grundlegende Ansichten über ein erstrebenswertes Leben, Normen bauen darauf auf und bezeichnen explizite Gesetze und Regelungen. Interessen bezeichnen den unmittelbaren Eigennutz, Anliegen hingegen verallgemeinerungsfähige Ziele.

Prozesse: Das St. Galler Management-Modell begreift eine Unternehmung als ein System von Prozessen. Prozesse bezeichnen eingespielte Abläufe, die das Alltagsgeschäft einer Unternehmung prägen. In der überlegenen Beherrschung dieser Abläufe, vor allem in einer kurzen Durchlaufzeit, liegt eine wichtige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Es wird unterschieden zwischen Managementprozessen, Geschäftsprozessen und Unterstützungsprozessen.

- Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Aufgaben, die mit der «Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung von Organisationen zu tun haben.
- Geschäftsprozesse sind die Kernaktivitäten einer Unternehmung, die unmittelbar auf den Kundennutzen ausgerichtet sind. Sie umfassen die Kundenprozesse (Markenführungsprozesse, Kundenakquisitionsprozesse und Kundenbindungsprozesse), die Leistungserstellungsprozesse sowie die Innovationsprozesse.
- Als Unterstützungsprozesse werden unternehmensintern Dienstleistungen für einen effektiven Ablauf der Geschäftsprozesse bezeichnet. Dazu gehören z. B. die Prozesse der Bildungsarbeit (Lernprozesse) und der Personalarbeit (Weiterbildungsprogramme).

Ordnungsmomente: Das Tagesgeschäft, das durch die Prozesse abläuft, verlangt nach einer ganzheitlichen Ausrichtung und Sinngebung. Diese Funktionen erfüllen die Ordnungsmomente. Sie ergeben sich aus dem Alltagsgeschehen und strukturieren dieses wiederum. Es besteht also ein Zusammenhang zwischen Prozesse und Ordnungsmomente. Die Teilbereiche sind Strategie, Strukturen und Kultur.

Strategie: Die Strategie beruht auf langfristigen Entscheidungen, die dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen dienen. Die Strategie als Ordnungsmoment bezeichnet dabei die inhaltliche Dimension (Was?). Sie sollte dabei über die Anliegen, Bedürfnisse und Kommunikationsformen der Anspruchsgruppen (Stakeholder), das Leistungsangebot, den Fokus der Wertschöpfung, mögliche Kooperationsfelder sowie Kernkompetenzen Auskunft geben. Der strategische Entwicklungsprozess (siehe Managementprozesse) konzentriert sich demgegenüber auf das «Wie?»:

Strukturen werden benötigt, um die Arbeitsteilung zu definieren. Dies geschieht durch Aufbaustrukturen (Organigramm) und Ablaufstrukturen (Festlegung, welche Aufgaben in welcher Abfolge zu erledigen sind, zum Beispiel in Form eines Prozessplans).

Kultur bezeichnet die hintergründigen Strukturen einer Unternehmung. Dazu gehören Normen und Werte sowie Einstellungen und Haltungen. In der Kultur kann ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer Unternehmung begründet sein, da Elemente dieses Bereichs auch von ihren Trägern schwer in Worte gefasst werden können. Es ist fast unmöglich, die Kultur einer anderen Unternehmung zu kopieren. Allerdings stellt es auch eine sehr große Herausforderung für das Management dar, darauf einzuwirken, da dieser Bereich, im Gegensatz zur Struktur, organisch und unbewusst in den «Hinterköpfen der Mitarbeiter» gewachsen ist.

Entwicklungsmodi bezeichnen die verschiedenen Arten der Weiterentwicklung einer Unternehmung. Die kontinuierliche, ständig ablaufende Verbesserung des Bestehenden wird dabei als Optimierung bezeichnet.

1.3 Entwicklung der Beschaffungsstrategie aus den Unternehmenszielen

Das St. Galler Management-Modell dient als möglicher Rahmen für das Management, sich auf die Zukunft auszurichten. Was sind die künftigen Ziele? Wo will das Unternehmen hin? Welche Wertschöpfung im Unternehmen wird künftig noch stattfinden, welche an Dritte verlagert (Make-or-Buy?).

Und was heisst das nun für das Beschaffungsmanagement, also welche strategischen Ziele hat die Beschaffung davon abgeleitet, welche Beschaffungspolitik und -strategie gilt für die nächsten Jahre? Wo liegt der Beitrag der Beschaffung zur Erfüllung der unternehmensstrategischen Ziele?

All diese Fragen stellen sich dem Beschaffungsmanagement und die Aufgabe, die entsprechende Organisation (Qualifikation der Mitarbeitenden, Ressourcen etc.) bereit zu stellen.

Nachfolgender Top-Down-Prozess-Ablauf gibt einen Orientierungsrahmen für die Strategie-Entwicklung

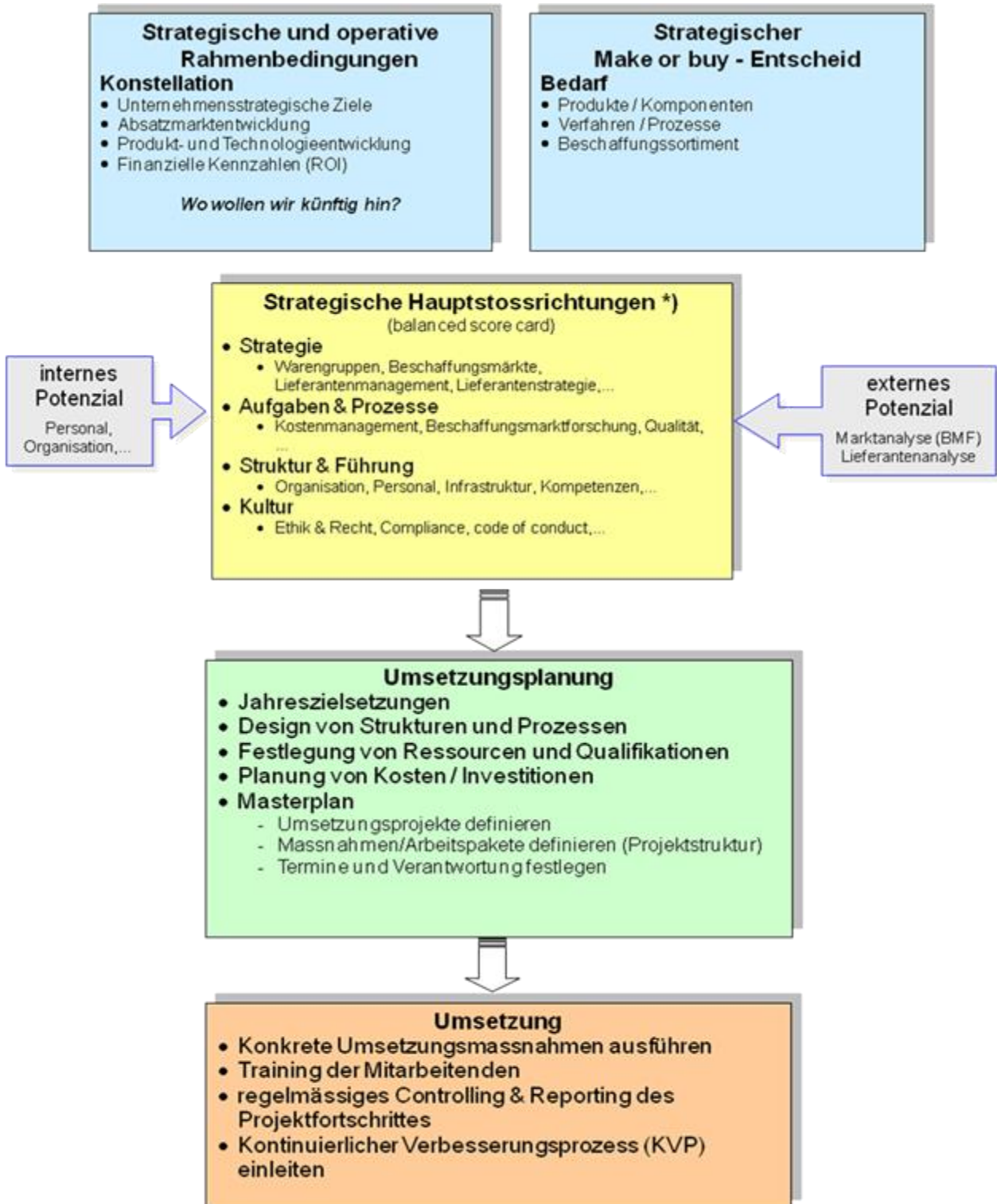


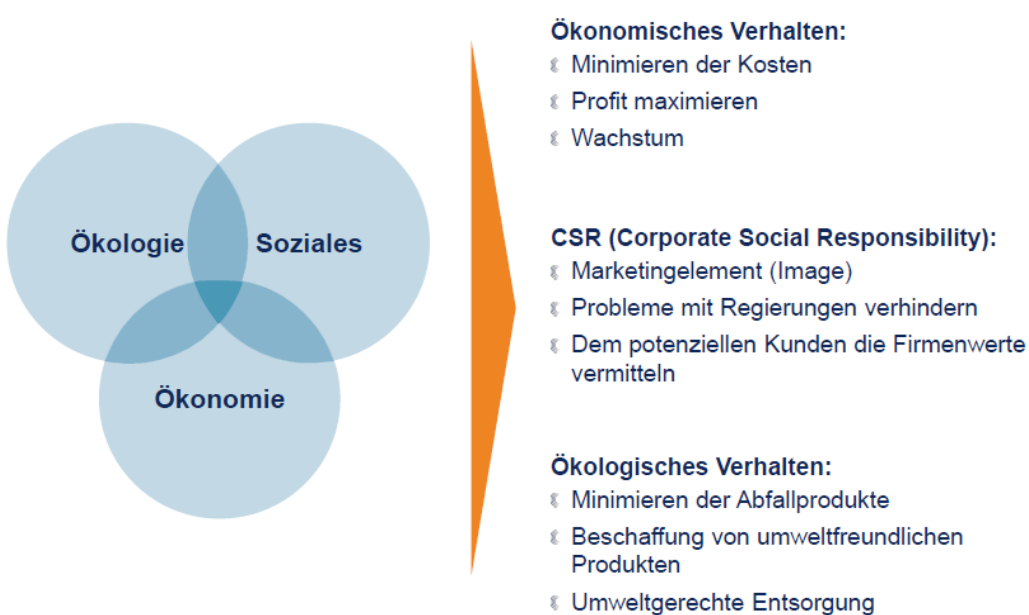
Abbildung nach: Hugentobler, Schaufelbühl. Blattner (2005)

1.4 Aspekte Nachhaltiger Beschaffung

Was ist nachhaltige Beschaffung?

Immer stärker richten Unternehmen ihre strategischen Ziele nicht nur nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten aus, sondern binden auch andere Aspekte in ihre Vision und langfristigen Ziele ein. Nachhaltige Beschaffung soll die Einhaltung als Triage von sozialen und ökologischen (Mindest-)Anforderungen über die ganze Lieferantenkette einer Organisation auf der Basis ökonomischer Nachhaltigkeit sicherstellen.

Es umfasst somit die Planung, Umsetzung und Überwachung der notwendigen Instrumente und Abläufe zur Durchsetzung von Nachhaltigkeitsstandards bei Lieferanten.



NACHHALTIGE BESCHAFFUNG

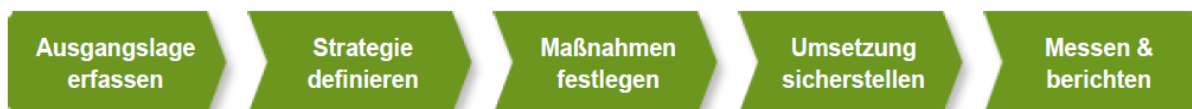


Abb.: Nachhaltiger Beschaffungsprozess

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?

- Verhaltenskodex definieren
- Lieferanten zur Einhaltung des Verhaltenskodex verpflichten
- Risikoreiche Lieferanten kontrollieren
- Über weitere Zusammenarbeit entscheiden

Aspekte der nachhaltigen Beschaffung im Handel sind in den Branchen Lebensmittel, Textil / Bekleidung und der Consumer-Elektronik besonders in den letzten beiden Jahren thematisiert und kontrovers diskutiert worden.

Links zu Unternehmen mit hohen Nachhaltigkeitsanforderungen an sich und die Lieferkette

- Migros Schweiz:

https://generation-m.migros.ch/de/nachhaltige-migros.html?gclid=EAlaIQobChMI-riq9IH22wIVDg8YCh1npgwTEAAYASAAEgJ59fD_BwE

- Coop Schweiz

<http://www.coop.ch/content/act/de/grundsaeetze-und-themen.html>

- Ikea Schweiz

https://www.ikea.com/ms/de_CH/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/index.html

- TRANSA (Outdoor)

<https://www.transa.ch/wissen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-bei-unseren-lieferanten>

- Beispiel Nachhaltigkeitsbericht der Fa. Geberit AG, Jona

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 Korrekturmaßnahmen im Rahmen von Reaudits.

1.5 Modulinhalte / Handlungskompetenzen

Das Modul Beschaffungsstrategien orientiert sich an nachfolgenden Handlungskompetenzen:

- 3.1 Anforderungen an die Beschaffung verstehen
- 3.2 Bedarf ermitteln und beurteilen
- 3.3 Strategien ableiten und umsetzen
- 3.4 Markt- und Lieferantenanforderungen kennen
- 3.5 Wirtschaftlichkeit mit Kennzahlen prüfen

Die detaillierten Leistungskriterien pro Handlungskompetenz entnehmen Sie dem Anhang der Wegleitung. Sie sind auch jeweils im Lehrgangsordner enthalten.

2. Methodische Grundlagen zur Entwicklung von Beschaffungsstrategien

2.1 Das Beschaffungsportfolio – Eine Einführung

Strategische Entscheidungen in der Beschaffung umfassen vielfältige Bereiche. Sie legen langfristig die Art der Zusammenarbeit (z.B. unternehmensübergreifende Prozesse in der Logistik) fest und zeichnen sich dadurch aus, dass sie:

- auf die Erschliessung künftiger Beschaffungspotenziale ausgerichtet sind und nicht in erster Linie den kurzfristigen Erfolg suchen (Nachhaltigkeit),
- langfristige Entscheidungen im Unternehmen festlegen (z.B. in der Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung),
- eine hohe wirtschaftliche Bedeutung hinsichtlich der gesamten Kosten für das Unternehmen haben und
- die strategischen Erfolgspotenziale eines Unternehmens stark (negativ oder positiv) beeinflussen können (z.B. in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, bei Make-or-Buy-Entscheidungen oder zu Know-how-Schutz).

Beschaffungsstrategien beziehen sich sowohl auf die Art, Umfang und Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten, als auch auf die Bedeutung der Beschaffungsobjekte für das Unternehmen. Eine branchen- und unternehmensgrössenunabhängige Methode zur Bedarfsanalyse ist das Beschaffungsportfolio (entwickelt von Kraljic, 1983).

Die Beschaffungsportfolio-Analyse ist eine Methode, welche die Einkaufsgüter einerseits nach dem Beschaffungsrisiko und andererseits nach dem Beschaffungswert unterscheidet und in einer Matrix darstellt.

Durch die Betrachtung «hohes oder niedriges Einkaufsvolumen» und gleichzeitig «hohes oder weniger hohes Beschaffungsrisiko / technische Komplexität» der Beschaffungsgüter führt das Portfolio sowohl interne als auch externe Kenntnisse in einer Art Beschaffungspotenzialanalyse zusammen. Dabei werden z.B. der Grad der Versorgungssicherheit und die Möglichkeiten Kosten einzusparen deutlich und daraus spezifische Handlungen bzw. Massnahmen (Beschaffungs-Normstrategien) abgeleitet.

Das Beschaffungsportfolio unterteilt sich in vier Quadranten: Den Standard-, Kern-, Engpass- und Strategischen Gütern. Alleine durch diese grobe Unterscheidung sind bereits erste Massnahmen, sog. Normstrategien möglich.

Voraussetzung für die Anwendung des Beschaffungsportfolios ist, dass es sich bei den untersuchten Gütern um regelmässig beschaffte Objekte und Dienstleistungen handelt. Für Projekt- bzw. Einmalbeschaffung ist diese Methode daher nicht geeignet.

Abb.: Beschaffungsportfolio

2.2 Die ABC-Analyse des Beschaffungsvolumens

In Handels- und Industriebetrieben wird in der Regel eine Vielzahl von Gütern von oftmals mehreren Tausend verschiedenen Artikeln beschafft, so dass eine Strukturierung (Segmentierung) des Beschaffungsvolumens in Schwerpunkte unumgänglich ist.

Der Weg mit der ABC-Analyse hat sich auch in der Beschaffung bewährt. Sie beruht auf der Erfahrung, dass ein relativer kleiner Teil von Einkaufsgütern der gesamten Menge einen hohen Anteil am Gesamtwert dieser Güter hat. Deshalb ordnet man die verschiedenen Güter / Materialarten nach ihrem relativen Anteil am Gesamtwert in so genannte A-Güter, B-Güter und C-Güter.

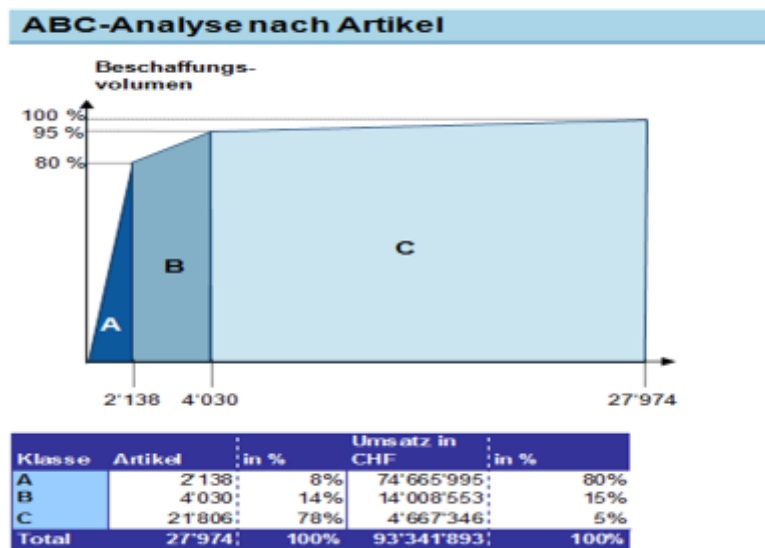
Dabei werden als A-Artikel jene Artikel klassifiziert, die einen Anteil von ca. 70 bis 80% am Bestellwert einer Zeitperiode haben. Jene Teile, welche die nächsten 15 bis 20% Wertanteil haben, bezeichnet man als B-Artikel. Die restlichen Artikel (5 bis 10%) bilden die Gruppe der C-Artikel.

Man spricht auch von der «80-20-Regel» oder dem «Pareto-Prinzip» (nach Vilfredo Pareto, Italien 1848-1923).

Ablauf einer ABC-Analyse für das Beschaffungsvolumen

- Berechnung des Gesamtbestellwertes pro Kaufartikel und Zeitraum durch Multiplikation der Bezugsmenge mit dem Einstandspreis pro Mengeneinheit.
- Addieren aller Werte pro Artikel zum Gesamtwert und ordnen der Artikel in wertmässig absteigender Reihenfolge.
- Berechnung des prozentualen Anteils pro Artikel am gesamten Einkaufsvolumen.
- Kumulieren der Prozentanteile am gesamten Einkaufsvolumen absteigend.
- Einteilen der Einkaufsteile nach A-, B- und C-Artikel.

Beispiel einer ABC-Analyse – nach Objekten



© procure.ch

28. Juni 2018

37

Abb.: ABC-Analyse für Beschaffungsobjekte

2.2.1 Die Risiko- und Komplexitätsbetrachtung

Die Beurteilung des Versorgungsrisikos und/oder der technischen Komplexität der Beschaffungsgüter kann sowohl durch den Einkäufer selbst, als auch im Team (Entwicklung, Produktion, Qualitätssicherung) durchgeführt werden. Sehr oft reichen bereits fünf bis sieben Kriterien für die Beurteilung des Risikos aus.

In der Praxis zeigt sich, dass in jedem Fall für die A-Artikel und für bestimmte B-Artikel eine seriöse und zeitintensive Risiko-Abklärung sinnvoll ist. Homogene, d.h. technisch ähnliche bzw. von der Beschaffenheit vergleichbare Beschaffungsgüter können auch als Warengruppen zusammengefasst und gemeinsam beurteilt werden. Das reduziert den Aufwand und Komplexität bei der Bewertung.

Bewertungskriterien können in Beschaffungsmarkt und Beschaffungsobjekt relevante eingeteilt werden.

Beschaffungsmarkt relevante Kriterien sind z.B.:

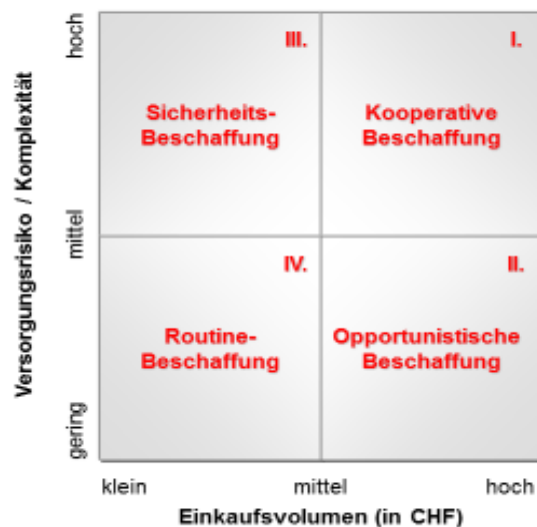
- **Anforderungen an die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten**
 - Sehr hoch / hoch / mittel / niedrig (wenig Kommunikationsbedarf)
- **Technologische Entwicklung des Marktes / Branche**
 - Dynamisch / mittel / statisch (keine grosse Bewegungen)
- **Nachfrageentwicklung in der Zukunft**
 - Rückläufig / 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)

Beschaffungsobjekt bzw. Produkt relevante Kriterien sind z.B.:

- **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

Auf der Grundlage von «Einkaufsvolumen- bzw. Beschaffungswert und Versorgungsrisiko» ergeben sich für die Beschaffungsgüter nachfolgende unterschiedliche Einteilungen und Normstrategien:

Normstrategien für die Portfolio-Felder (nach Kraijic)



© procure.ch

28. Juni 2018

42

2.2.2 Normstrategien für Kaufteile / Güter

Normstrategien sind zunächst einmal Handlungsempfehlungen und führen dann in einem weiteren Schritt zu konkreter ausformulierten Beschaffungsstrategien. Das heisst, alleine die Aussage «Kooperative Beschaffung» ist für sich alleine noch keine klare Strategie, sondern lediglich ein Ansatz. Das konkrete «Wie?» – etwa in der Optimierung der Logistikprozesse – bleibt noch offen.

Strategische Güter

Qualitativ anspruchsvolle Produkte mit grossem Beschaffungsrisiko und hohem Einkaufsvolumen, deren Beschaffung nur in enger technischer Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferanten erfolgen kann. Hier genügt eine lose Kunden-Lieferanten-Beziehung nicht mehr, es sind stabile und langfristige Partnerschaften anzustreben. Als Beispiele für strategische Produktfamilien zählen Modul- und System-Partnerschaften. Beispiele in der Maschinen- und Automobilindustrie sind z.B. Getriebe, Armaturen Bretter, Autositzmodule oder komplette Bremssysteme.

Normstrategie > Langfristige, enge Zusammenarbeit:

- Aufbau von Entwicklungskooperation und Kostensenkungsprojekten
- Entwicklung von Logistik- und Qualitätspartnerschaften mit langfristig leistungsfähigen Lieferanten
- Ein-Quellen-Beschaffung (Single-Sourcing) bei verstärkten Aktivitäten zu Modul- und/oder Systemlieferanten, wenn ein A-Kunden-Status beim Lieferanten vorhanden ist
- Bei fehlendem Interesse des Lieferanten: Aktives Risikomanagement!! (z.B. Aufbau von Wettbewerb, Standardisierungsbemühungen)

Die Tatsache, dass es sich bei diesem Quadranten meistens für beide – dem Zulieferer und dem Abnehmer – sowohl strategisch, als auch umsatzmässig um äusserst bedeutende Geschäftsbeziehung handelt, führt dazu, dass diese Konstellation grosse Optimierungschancen, aber auch Risiken besitzen.

Aus der Abnehmersicht führt aufgrund der grossen Spezifität bzw. Komplexität des Beschaffungsobjekts die Ausrichtung in der Folge oftmals zu einer Single-Source-Beziehung (Ein-Quellen-Belieferung). Zu berücksichtigen ist, dass eine langfristige Zusammenarbeit jedoch nur erfolgen wird, wenn beide Partner auch ein gleiches wirtschaftliches Interesse haben. Das heisst, der Abnehmer ist A-Kunde beim Lieferanten und umgekehrt. Nur bei «wirtschaftlicher Augenhöhe» lassen sich diese grossen Optimierungspotenziale langfristig mit kalkulierbarem Risiko auch ausschöpfen.

Hebel- und Kerngüter

Artikel mit hohem Einkaufsvolumen, jedoch mittlerem bis geringem Versorgungsrisiko. Diese Artikel sind technisch weniger komplex und überwiegend standardisiert, welche relativ leicht auf dem Markt zu beschaffen sind. Es besteht Wettbewerb, Lieferanten könnten hier kurzfristig gewechselt werden.

Produktbeispiele aus der Sicht der Automobilindustrie könnten z.B. Reifen, Batterien oder Felgen sein.

Im Detailhandel sind es z.B. Produkte, die von einer grossen Anzahl von Lieferanten angeboten werden. Z.B. Waren aus dem Do-it-Yourself-Bereich (Werkzeuge), Spielwaren oder Lebensmittel (Konserven). Diese Produkte werden auch über Auktionsplattformen von den Unternehmen ausgeschrieben (Migros, Manor, Aldi).

Normstrategie > Opportunistische Beschaffung durch Nutzen der Marktmacht und Aktivieren des Anbieterwettbewerbs durch:

- Aufbau von Nachfragemacht (Logistikpotenziale der Lieferanten ausschöpfen, «Wer liefert Just-in-Time, wer bietet ein Konsignationslager an?»)
- Lieferantenkonzentration auf Ein-Quellen-Beschaffung (temporäres, kurzfristiges Single Sourcing) z.B. im Detailhandel
- Aktivieren des Anbieterwettbewerbs (verstärktes Global Sourcing, Beschaffungsmarktforschung)
- Lieferanten-Benchmarking
- «Abschöpfungsstrategie» als Lieferantenpolitik
- Nutzen von Internetplattformen, um den Bedarf potenziellen Lieferanten anzubieten (oft Vorgabe von Zielpreisen / E-Auktionen).

Engpassgüter

Beschaffungsgüter mit einem hohen Versorgungsrisiko und relativ geringem Einkaufsvolumen. Gekennzeichnet sind diese Produkte durch eine geringe Bezugsmenge und enge Spezifikationstoleranzen. Sie sind oft werkzeugabhängig und kundenspezifisch und/oder der Verbrauch ist schwer planbar. Oftmals sind es auch Ersatzteile für Endprodukte, welche sich am Ende des Produktlebenszyklus befinden, welche nur in sehr geringen Mengen benötigt werden.

Normstrategie > Sicherheitsbeschaffung durch:

- Standardisierungs- bzw. Optimierungsmassnahmen mit dem Lieferanten (z.B. Wertanalyse)
- 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, Preisabsicherung, Q-Sicherung
- Aufbau von Sicherheitslagerbeständen (Pufferlager)

Standardgüter / unkritische Produkte

Sie sind gekennzeichnet durch ein kleines bis mittleres Einkaufsvolumen mit geringem Versorgungsrisiko. Meist sind es standardisierte Produkte (Schrauben, Muttern, Büromaterial) in marktgängigen Ausführungen (überwiegend C-Teile).

Normstrategie > Routinebeschaffung bei gleichzeitiger Prozesskostensenkung:

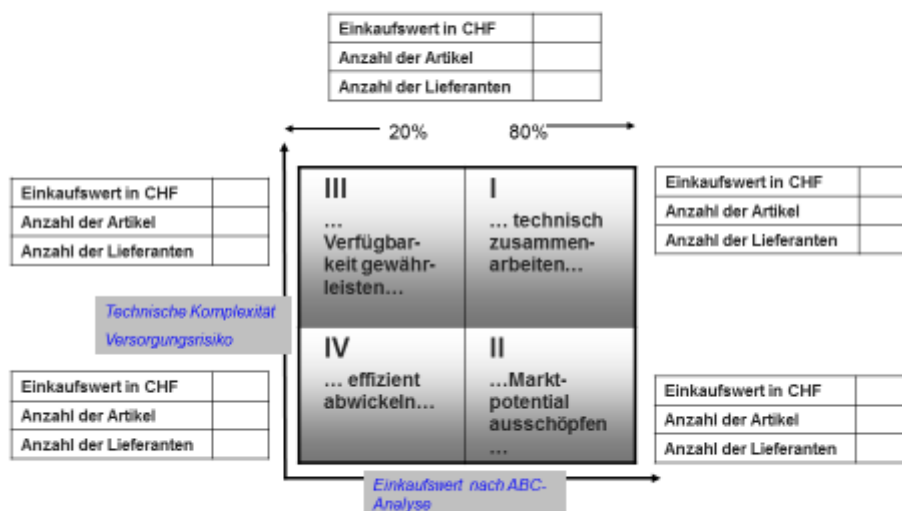
- Möglichst effiziente Auftrags- / Bestellabwicklung mit E-Purchasing (automatische Bestellung via Lieferanten-Webs-Shop).
- Lieferantenkonzentration, bzw. -bündelung auf so genannte «Mehr-Produkt-Lieferanten».
- Verstärkter Zukauf von Logistikservices (z.B. komplette Verlagerung von Dispo-Beschaffung-Lager-Bereitstellung und Entsorgung) bei spezialisierten Anbietern (Kanban bei Händlern von Befestigungs-teilen).
- Leistungsorientierter Lieferanten-Wettbewerb d.h. obwohl langjährige Lieferanten-Abnehmer-Beziehung erwünscht, Benchmarking (z.B. jährliche Ausschreibung) sehr gut möglich.

Die Darstellung «Beschaffungsportfolio-Gesamtauswertung» zeigt nun eine detailliertere Gliederung der aktuellen Beschaffungssituation und demzufolge auch mehr Transparenz für künftige Ziele.

Denn die Detailbetrachtung, welcher Einkaufswert in welchem Quadrant mit welcher Anzahl von Artikeln und Lieferanten vorliegt, zeigt das kurzfristige und langfristige Potenzial der Kostensenkung und des Beschaffungsrisikos.

Erst dann wird auch sichtbar, welche Anforderungen an die Beschaffung in der Zusammenarbeit mit internen Abteilungen (z.B. Quadrant I), aber auch mit Lieferanten gestellt werden.

Beschaffungsportfolio Gesamtauswertung



Exkurs: Die XYZ-Analyse

Die wertmässige Betrachtung des Beschaffungsvolumens kann ergänzend verfeinert werden, in dem der Bedarf zusätzlich im Rahmen seiner Vorhersagegenauigkeit bzw. Planbarkeit beurteilt wird:

X-Güter	konstanter Bedarf mit	hoher Vorhersagegenauigkeit
Y-Güter	schwankender Bedarf mit	mittlerer Vorhersagegenauigkeit
Z-Güter	unregelmässiger Bedarf mit	geringer Vorhersagegenauigkeit

Die kombinierte Betrachtung der ABC- und XYZ-Analyse dient besonders bei der Entwicklung von Lager- und Lieferkonzepten mit Lieferanten als Selektionsinstrument wie z.B. für Just-in-Time-Vereinbarungen, Massnahmen zur Senkung von Lagerbeständen etc. Aber auch bei der Entwicklung von Global Sourcing Strategien ist die Verbrauchskontinuität ein wichtiges Entscheidungsmerkmal.

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

3. Beschaffungsstrategien

Die wirtschaftlich effiziente Beschaffung von Rohstoffen, Baugruppen, Handelswaren und Dienstleistungen trägt einen wichtigen Teil zur Sicherung des Unternehmensgewinns bei. Große Unternehmen und Konzerne, beispielsweise im Maschinenbau oder in der Automobilindustrie, waren die Ersten, welche die grossen Optimierungsmöglichkeiten durch kürzere Durchlaufzeiten und verringerte Lagerbestände erkannten. Sie begannen diese gemeinsam durch genaue Planung der Anlieferung und Fertigung auszunutzen. Die Umsetzung von Konzepten wie «Just In Time» ist ein Beispiel dafür.

Etwas später schenkte auch das Management kleinerer und mittlerer Unternehmen der Beschaffung zunehmend Beachtung. Man erkannte, dass Vorteile und Gewinne für Unternehmen nicht nur in der Anlieferung und der betriebsinternen Verarbeitung von Gütern stecken. Schon am Beginn eines Beschaffungsprozesses lassen sich unnötige Ausgaben z.B. durch eine exakte Bestimmung der benötigten Mengen und Qualitäten von Gütern vermeiden. Darüber hinaus ist eine sorgfältige Auswahl der Lieferanten in Bezug auf Preis, Zuverlässigkeit (sowohl in Vertragserfüllung als auch Termintreue) und nicht zuletzt der Transportkosten essentiell (siehe Modul Lieferantenmanagement).

Eng damit verbunden sind auch die Fragen nach Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make-or-Buy) und Kauf direkt beim Produzenten oder indirekt über den Handel. Neben all diesen Entscheidungen können auch soziale und politische Überlegungen eine Rolle spielen, was sich etwa in der Bevorzugung lokaler Anbieter oder von Fair Trade-Produkten niederschlägt.

Somit sind diese Entscheidungen wie etwa über Make-or-Buy, Bezug beim Produzenten oder über Händler, das Zusammenwirken von Einkaufspreisen, Transportkosten und Zöllen, Kosten der Lagerhaltung, die Versorgungssicherheit, Präferenzen für lokale oder fair gehandelte Güter und die Übereinstimmung mit dem Unternehmensleitbild Themen einer erfolgreichen Beschaffungsstrategie.

Die Bedeutung der Beschaffung beschränkt sich daher nicht auf die bloße Tätigkeit des Einkaufs. Das Erstellen einer Beschaffungsstrategie ist zur Managementaufgabe geworden. Da die Entscheidungen über die Beschaffungsstrategie großen Einfluss auf die Kosten des Unternehmens haben, stellt die Gesamtkostenfrage einen guten Ansatzpunkt für das Erstellen der Strategie dar.

In der letzten Zeit ist die Optimierung des gesamten Beschaffungsprozesses (Procure-to-Pay) zunehmend in den Vordergrund getreten gegenüber der reinen Betrachtung des Einkaufspreises.

Bei der nachfolgenden Betrachtung der unterschiedlichen Arten von Beschaffungsstrategien soll der Fokus selbstverständlich auf die Gesamtkosten, d.h. auf die «Einkaufspreise + Logistikkosten» gelegt werden.

Die sich nun aus dem Beschaffungsportfolio ableitenden Normstrategien haben in der Umsetzung unterschiedliche Konsequenzen. So unterscheiden sich Beschaffungsstrategien einerseits über die Bezugsquellensicht als so genannte «*Bezugsstrategie*», andererseits aus der Sicht des Beschaffungsgutes als so genannte «*Produktstrategie*».

3.1 Bezugsstrategien

3.1.1 Global Sourcing

Wie in der Einführung bereits erwähnt, haben die weltweit rasant verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dazu geführt, traditionelle und regionale Beschaffungsmärkte mehr und mehr zu verlassen und sich grenzüberschreitender, das heisst auch globaler zu orientieren.

Der Begriff Global Sourcing ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. Häufig wird Global Sourcing als die Beschaffung des günstigsten Produkts auf dem Weltmarkt definiert. Wobei global nicht immer «Asien oder Osteuropa» bedeuten. Es reichen bereits schon geänderte Lohnniveaus, ein anderes Qualitätsverständnis oder eine andere Kultur – den Blick über den «eigenen Tellerrand» eben.

Im Sinne der Beschaffungsstrategie bedeutet GS die effiziente Nutzung weltweiter Ressourcen und internationaler Bezugsquellen. Die internationale Beschaffung ist somit ein strategisches Element zur Nutzung von Wettbewerbsvorteilen.

Global Sourcing bedeutet jedoch nicht, dass die bisherigen Einkaufsgüter künftig grundsätzlich im fernen Ausland beschafft werden sollen. Global-Sourcing-Aktivitäten ermöglichen primär, wichtige Informationen über Produkte, Kosten, Preise und Entwicklungen der internationalen Beschaffungsmärkte einzuholen (Stichwort: Beschaffungsmarktforschung).

Diese schaffen die Rahmenbedingungen für entsprechende Beschaffungsstrategien. Der Slogan «think global, act local» – «denke weltweit (weltoffen), handle lokal», ist somit zu einem Schlüsselwort geworden.

Neben direkten Kostenvorteilen in der Beschaffung (Preisvorteile) ermöglicht Global Sourcing weitere Vorteile und Chancen:

- Know-how-Transfer durch Beobachtungen der Technologien auf den Märkten bringen Vorteile für die eigene Produktentwicklung
- Beschaffung in Ländern mit Konjunkturproblemen und daraus resultierenden Überkapazitäten (sinkende Preise)
- Verbesserte Produkt- und Marktkenntnisse
- Unterstützung der eigenen Vertriebsabteilung durch Entdecken möglicher Bedarfe für eigene Endprodukte im Ausland bzw. Aufbau von Kontakten
- Einfacherer Zugriff auf internationale Beschaffungsmärkte
- Nutzung von Währungsvorteilen / -paritätsunterschieden
- Verminderung von Abhängigkeiten bestehender Lieferantenbeziehungen
- Bezug von Ressourcen, die im eigenen Land nicht verfügbar oder sehr teuer sind
- Kosten- und Leistungsdruck auf bisherige, inländische Lieferanten

Auch wenn mögliche Kostenvorteile z.B. in Übersee nicht in jedem Fall direkt genutzt werden können (weil logistisch nicht sinnvoll), so kann zumindest durch die Kenntnisse des weltweiten Kosten- und Preisniveaus der lokale Beschaffungsmarkt durch den Wettbewerb «aktiviert» werden.

Die grundsätzliche Problematik eines Global Sourcing liegt sehr oft im gesamten logistischen Risiko, wie z.B. bei den Transportzeiten von mehreren Wochen oder eine eingeschränkte Flexibilität bei Termin- oder Mengenänderungen. Auch politische Unwägbarkeiten sowie Streiks können zu einem erheblichen Problem bei der Versorgung des Unternehmens mit Gütern aus Überseeländern (z.B. Südamerika, Südost-Asien) führen.

Nachteile

- Hoher Informations- und Kommunikationsbedarf sowie Koordinations- und Logistikaufwand.
- Günstige Einkaufspreise können durch Transportkosten, Wechselkursschwankungen und Zölle reduziert werden.
- Logistik-Konzepte wie Just-in-Time oder Just-in-Sequence sind schwerer oder gar nicht zu realisieren.
- Risiken durch politische Instabilität im Bezugsland.
- Auftreten kultureller Verständigungsprobleme.
- Oftmals lange Lieferzeiten besonders bei Containerbezug.
- Währungsrisiken besonders für KMU.
- Verlust von Know-how und Gefahr des Know-how-Missbrauchs.
- Ethische Prinzipien des Abnehmers könnten u.U. gefährdet werden (z.B. Kinderarbeit, unsoziale Arbeitsbedingungen) bzw. bestimmte Länder sind aufgrund des eigenen Ethik-Codex sogar ausgeschlossen.

Wegen den bereits genannten Marktanforderungen nach kurzen Lieferzeiten, Flexibilität und unterschiedlichsten Qualitätsansprüchen der Kunden eignen sich daher nicht alle Güter für ein Global Sourcing.

Beschaffungsgüter, die sich gut für global Sourcing eignen

- niedrige Bedarfsschwankungen
- hoher Lohnkostenanteil und grosse Bezugsmenge
- hohe Bedeutung des Preises
- niedrige Qualitätsanforderungen bzw. stabile Qualität
- hohe technische Reife und lange Produktlebensdauer
- niedrige technologische Anforderungen (Low-Tech-Produkte)

Hinderungsgründe für ein erfolgreiches Global Sourcing

- niedriges Einkaufspotenzial (fehlendes Einkaufsvolumen)
- Fehlende eigene Infrastruktur (Personal, Budget)
- Mangelnde Erfahrung und fehlendes Beziehungsnetz
- Sprach- und Verständigungsprobleme, ungenügende Motivation des Personals
- Fehlende Unterstützung der Geschäftsleitung (Zeit, Geld, «Rückendeckung»)

3.1.2 Local Sourcing

Local Sourcing bedeutet den bewussten Bezug von Gütern aus Beschaffungsquellen in geographischer Nähe des Unternehmens. In der Literatur wird auch der Begriff Domestic Sourcing gleichbedeutend verwendet.

Die Strategie kann sich einerseits auf den Heimatmarkt des Unternehmens beziehen. Andererseits kann es sich um Beschaffung im jeweiligen nationalen / regionalen Absatzmarkt eines multinationalen Unternehmens handeln. (Beispiel: ein Fast-Food-Konzern, der Fleisch aus Österreich kauft und damit Burger für den österreichischen Markt herstellt.)

Vorteile

- Niedrige Transportkosten
- Logistik-Konzepte wie Just-in-Time oder Just-in-Sequence sind gut anwendbar
- Risikoreduktion von Transportausfällen und -mängeln durch verkürzte Transportwege und -zeiten sowie hohe Mengen- und Terminflexibilität
- Geringe Gefahr von Verständigungsschwierigkeiten der Beschaffenheit und Eigenschaften des Produkts (Qualitätsverständnis)
- Positives Image durch Bevorzugung lokaler Anbieter und Sicherung von Arbeitsplätzen (Wahrung von «Swissness»)
- In manchen Fällen nachhaltige Herstellung (im Vergleich mit auf dem Weltmarkt erhältlichen Alternativen)

Nachteile

- Höhere Preise als auf internationalen Märkten
- Oft limitierte Ressourcen und beschränkte Produktionskapazitäten
- Keine Ausnutzung von Währungsparitätsvorteilen

3.1.3 Single Sourcing (Ein-Quellen-Beschaffung)

Single Sourcing ist die bewusste Beschaffungs-Konzentration auf einen einzigen Lieferanten für ein zu beschaffendes Produkt oder Warengruppe, obwohl es auf dem Beschaffungsmarkt noch weitere Anbieter geben würde. Hier wird eine langfristige, intensive Zusammenarbeit angestrebt.

Man verzichtet auf kurzfristige Preisvorteile durch häufige Lieferantenwechsel, sondern konzentriert sich durch langfristige, partnerschaftliche Zusammenarbeit auf die Senkung der Gesamtkosten.

Grundsätzlich zielt das Single Sourcing auf eine Vielzahl von Verbesserungsmöglichkeiten.

Vorteile

- die Komplexität in der Lieferantenbeziehung zu reduzieren, indem in die Beschaffungsprozesse miteinander vereinfacht werden, Bsp. geringer Verhandlungs-, Kommunikations- und Logistikaufwand, besonders wenn Rahmenverträge geschlossen werden.
- dass eine regelmässige, rollierende Überarbeitung der Planzahlen stattfinden kann, welche die Disposition verbessert und die Bestände in der gesamten Logistikkette senken.
- dass Lager- und Lieferkonzepte wie Konsignationslager, JIT oder Kanban eingeführt werden, welche die Bestände und die Durchlaufzeit reduzieren.
- eine Qualitätssicherung gemeinsam zu vereinbaren, um Komplexität, Kosten und Durchlaufzeiten bei der Ausgangs- und Eingangsprüfung zu senken.
- beim System- und Modular-Sourcing die Lieferantenkompetenz so zu nutzen, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil hinsichtlich Qualität, Kosten, Zeit, Innovation und Flexibilität für beide Partner im Markt entsteht.
- günstigerer Einkaufspreis aufgrund der Abnahme großer Mengen bei einem einzelnen Anbieter (Rabatt) möglich werden.

- die Bildung langfristiger Geschäftsbeziehungen möglich ist. Durch wachsendes Vertrauen werden Sicherungsgeschäfte überflüssig und Bestellungen können als Routinevorgänge (E-Procurement) abgewickelt werden.
- eine bevorzugte Behandlung seitens des Anbieters bei Lieferengpässen, Sonderwünschen, bei der Bearbeitung von Eilaufträgen sowie bei Mängeln oder Störungen nötig wird.

Nachteile / Risiken

- Starke Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten hinsichtlich Qualität, benötigte Mengen- und Terminflexibilität, Kapazitäten.
- Risiko von Produktionsausfällen bei Lieferschwierigkeiten.
- Fixierung auf die Single-Sourcing Strategie kann dazu führen, dass nicht das günstigste Produkt am Markt gekauft wird (Lieferantentreue; Kosten des Lieferantenwechsels; Produkte, die außerhalb der Kernkompetenz des Anbieters liegen).
- Geringe Flexibilität bei Bedarfsschwankungen.
- Gefahr, dass die Beschaffungsmarktnähe verloren geht (zu einseitige Beziehung, ohne den Lieferantenwettbewerb von Zeit zu Zeit zu aktivieren)

Voraussetzungen für erfolgreiches Single Sourcing sind:

- Einbindung des Lieferanten in Projekte bereits in der Entwicklungsphase.
- Die Betrachtung der Gesamtkosten muss für beide Seiten im Mittelpunkt stehen und nicht nur ausschliesslich der Einkaufspreis / Gewinnmarge.
- Gegenseitige Kostentransparenz, Kenntnis der Kostentreiber im Unternehmen.
- Offenheit und gegenseitiges, echtes Vertrauen durch langfristige Erfahrung.
- Aufbau eines mehrschichtigen, persönlichen Beziehungsnetzes der beiden Partner (Einkauf-Entwicklung-Verkauf-Logistik).

Ziel eines Single-Sourcing ist der gegenseitige, langfristige Nutzen. Der Entscheidung für eine Single-Sourcing-Beziehung mit einem Lieferanten muss eine intensive Lieferantenanalyse vorangehen, wo vorhandene Stärken und Schwächen sowie die künftige Strategie des Lieferanten mit der eigenen analysiert, verglichen und beurteilt werden muss (Stichwort: Lieferantenbeurteilung).

Da eine einmal getroffene Entscheidung für eine langfristige Partnerschaft besonders durch die gegenseitig stark vernetzten Logistikabläufe, z.B. dem elektronischen Datenaustausch sowie Technologietransfer ohne grosse Probleme (oder gar Schaden) nicht ohne weiteres wieder rückgängig gemacht werden kann, ist die Single-Source-Strategie überwiegend bei *Strategischen Produkten ein Thema* (siehe Beschaffungs-Portfolio).

3.1.4 Dual- / Multiple Sourcing

Bei dieser Sourcingstrategie wird das Versorgungsrisiko dadurch vermindert, indem das gleiche Beschaffungsgut bzw. Dienstleistung bei zwei Lieferanten (dual) oder mehreren (multiple) Lieferanten beschafft wird. Auf diese Art ist der administrative Aufwand (Lieferantenmanagement) umfangreicher und das Beschaffungsvolumen wird auf mehrere Lieferanten verteilt (geringere Bezugsmengen verhindern dadurch mögliche Preisvorteile).

Andererseits kann der technische Wettbewerb, aber auch die preisliche Konkurrenz untereinander angeregt werden. Dual- / Multiple Sourcing lässt sich daher sinnvoll bei den Hebel- bzw. Kernprodukten anwenden.

Bei der Betrachtung Single-Sourcing / Dual- Multiple Sourcing stellt sich oftmals für das Beschaffungsmanagement die Frage: Welcher Weg ist der richtige?

Sollen mögliche grosse Einsparungen in vielen Bereichen, die durch eine langfristige Beziehung mit nur einem Partner möglich sind, dem «schnellen Einkaufserfolg» durch Multiple Sourcing (echter Lieferantenwettbewerb) vorgezogen werden? In vielen Fällen steuert der Markt diese Entscheidung, bedingt durch Kosten-, Flexibilitäts- oder Innovationsdruck, selbst.

In Märkten, die von ausgereiften, stabilen Technologien geprägt sind und in denen die Versorgungssicherheit im Vordergrund steht, ist ein Bezug der Beschaffungsgüter von mehr als einem Lieferanten zu empfehlen. Dies sind oft Märkte des Anlagen- und Maschinenbaus oder der Investitionsgüterindustrie mit hohen Vertragsstrafen bei Lieferverzug.

Absatzmärkte, die durch eine hohe Dynamik, grossem Wettbewerb, Innovation und hohem Anspruch nach Flexibilität und Logistikleistung geprägt sind, erfordern Lieferanten, die diesen Anspruch gerecht werden. Dies ist in den meisten Fällen nur durch eine intensive, langfristige Beziehung möglich, wo die Unternehmensgrenzen ineinanderfliessen und prozessorientiert miteinander verbunden sind.

Vorteile

- Absicherung der Versorgung gegen Ausfall eines Lieferanten
- geringere Gefahr, die Kapazität eines einzigen Anbieters zu überschreiten
- Ausnutzen des jeweils günstigsten Marktpreises (durch den Wettbewerb unter den Lieferanten)
- Sicherheit gegen Lieferschwierigkeiten einzelner Anbieter
- Größere Flexibilität bei Bedarfsschwankungen

Nachteile

- Gefahr des gegenseitigen Überbietens der Lieferanten unter Konkurrenz (Für jeden Anbieter kann es gewinnbringend sein, das geringere Auftragsvolumen zum höheren Preis zu bekommen.)
- Gefahr, die Marktentwicklung des Beschaffungsmarktes zu verpassen und sich ergebender günstiger Angebote (Sicherheitsgefühl)
- Höherer Aufwand des Lieferantenmanagements (Komplexität)
- Nur für austauschbare, standardisierte Güter sinnvoll, da anderenfalls Anpassungen an den Fertigungsprozess bei dem – zwei oder mehr – Lieferanten nötig sind
- Großer Kommunikations- und Logistikaufwand, dadurch bedingt hohe Beschaffungsprozesskosten
- Verhandlung günstiger Konditionen ist aufgrund geringerer Abnahmemengen und wechselnder Auftragsvergaben schwierig

Anmerkungen zu Sole Sourcing:

Sole Sourcing ist keine selbstgewählte Strategie! Unter Sole Sourcing versteht man, dass es für ein zu beschaffendes Gut aus bestimmten Gründen (Qualität, Technologie, geographische Lage) ausschliesslich nur einen einzigen Lieferanten im Beschaffungsmarkt gibt. Es handelt sich dann um eine Art Monopolsituation.

In diesem Fall handelt es sich oft um Engpass- aber auch Strategische Güter. (siehe Normstrategien – Beschaffungsportfolio) Die Aktivitäten des Abnehmers für diese Situation sollten daher auch entsprechend gestaltet sein und dem hohen Risiko Rechnung tragen. So könnten z.B. der Qualitätsanspruch oder die hohen Spezifikationen in Frage gestellt werden oder über alternative Rohstoffe oder Fertigungsverfahren diskutiert werden. BMF-Aktivitäten sind hier ebenfalls angesagt, um Alternativlieferanten zu finden.

Konsequenz für das Beschaffungsmanagement: vollständige Abhängigkeit von der Geschäftspolitik des Lieferanten (Monopol-Lieferant).

Sinnvolle Massnahmen hierzu wären:

- Langfristige Rahmenverträge
- Suche nach Substitutionsprodukten
- Veränderung der Marktstrukturen auf Anbieterseite durch Beschaffungsmarktforschung und Suche potenzieller Lieferanten (Wettbewerb aufbauen)

3.1.5 Just-in-Time

Um Beschaffungslogistik mit Just-in-time (JIT) erfolgreich zu gestalten, ist eine enge partnerschaftliche Lieferant-Abnehmer-Beziehung, welche in der Regel vertraglich abgesichert ist, eine wichtige Voraussetzung. Just-in-Time findet überwiegend dort Anwendung, wo sowohl kontinuierliche und gut planbare Bedarfe vorliegen, als auch der Wert der Beschaffungsgüter am Einkaufsvolumen hoch ist. Mehr dazu im nachstehenden Kapitel «Marktsegmentierung als Voraussetzung».

In einer JIT-Vereinbarung werden als Leitplanken, mit beiden Seiten partnerschaftlich abgestimmt, u.a. nachfolgende Punkte aufgenommen:

- Qualitätsstandard, Qualitätssicherung, Gewährleistung, Produkthaftung
- Mengen, Lieferfristen, Transportverfahren, Anlieferung, Verpackung
- Durchlaufzeiten, Lagerbestände Gesamtkosten, Preise und Konditionen
- Kommunikation und Informationsfluss untereinander

Eine separate Qualitätssicherungsvereinbarung ist Voraussetzung für JIT, damit die angelieferten Beschaffungsgüter bereits beim Lieferanten endgeprüft werden und beim Abnehmer ohne Zeitverlust in die Produktion gelangen können.

Materialsegmentierung als Voraussetzung

Grundlage für die Teileauswahl beim JIT ist die Materialsegmentierung mit Hilfe der ABC / XYZ-Analyse. JIT-relevant sind betriebswirtschaftlich die Beschaffungsgüter mit dem höchsten Werbeanteil, die A-Artikel. Mit der XYZ-Analyse wird die Verbrauchskontinuität bzw. die Prognosesicherheit des Verbrauchs klassifiziert. Die Kombination der ABC- mit der XYZ-Analyse ergibt die Kaufteilsegmentierung. Somit wären für Just-in-Time die AX-Güter, also jene, welche einen hohen Wertanteil und gleichzeitig eine gute Planbarkeit haben, sehr geeignet.

JIT verlangt aber auch eine enge Anbindung des Lieferanten an die Planungssysteme des Abnehmers (ERP-System). Die operative Beschaffung (z.B. disponierender Einkäufer) bildet sehr oft das Bindeglied vom Lieferanten in die eigene Produktion und gleicht somit planerisch die Bedarfe und Kapazitäten permanent miteinander ab.

Qualitätssicherung durch den Zulieferer

Da bei der JIT-Anlieferung die Wareneingangsprüfung beim Abnehmer nicht mehr durchgeführt wird bzw. sich die Kontrolle lediglich auf Art und Menge beschränken, ist eine Anpassung der Qualitätssicherung im Sinne einer Qualitätssicherungsvereinbarung (QSV) notwendig.

Beide Partner tauschen Ihre Informationen und Bedürfnisse (z.B. Prüfumfang) aus und definieren gemeinsam die Anforderungen. Der Lieferant wird durch die QSV die Güter vor dem Versand nach den Anforderungen des Abnehmers prüfen und dokumentieren. Der Abnehmer wird regelmässige Audits durchführen, es werden gemeinsam die «Qualitäts-Geschichte», mögliche Optimierungsmassnahmen etc. gemeinsam besprochen. Der Lieferantenbewertung kommt daher beim JIT-Konzept eine besonders wichtige Rolle zu (siehe: Lehrmodul «Lieferantenmanagement»).

Informatiksysteme reduzieren Prozesskosten

Die Anforderung an die Informatiksysteme zwischen Abnehmer und Zulieferpartner steigen mit der grossen Bedeutung nach lagerlosen, vom Hersteller qualitätsendgeprüften und termin- und mengentreuen Anlieferkonzepten. Hier «wächst» die Kette «Lieferant-Beschaffung-Produktion (Disposition)» noch näher zusammen.

Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (ERP-Systeme) und unternehmensübergreifende Datenverbindungen (Plattformen) unterstützen diesen Prozess effizient, indem der echte Bedarf vom Lieferanten beim Abnehmer eingesehen wird.

Voraussetzung für erfolgreiches Just in Time

- Kontinuierliche Produktionsverfahren, denn JIT ist bei Teilen mit hohem Rüstaufwand nicht wirtschaftlich
- Bereitschaft beider Partner zu einer engen Kooperation über einen längeren Zeitraum
- Höchste Qualitätssicherheit bei der Anliefer- und Produktqualität (Null-Fehler-Produktion)
- Abstimmung der Strategien beider Partner inkl. IT-Strategie
- Möglichst gemeinsame Bestandsführung, effiziente Bedarfsermittlung sowie eine Zugriffsmöglichkeit auf das PPS-System des Lieferanten

Vorteile

- Senken der Durchlaufzeiten um bis zu 70%, Reduzieren der Prozesskosten auf beiden Seiten
- Reduzieren der Lagerbestände, -flächen und Handling beider Partner um über 50%

Risiken

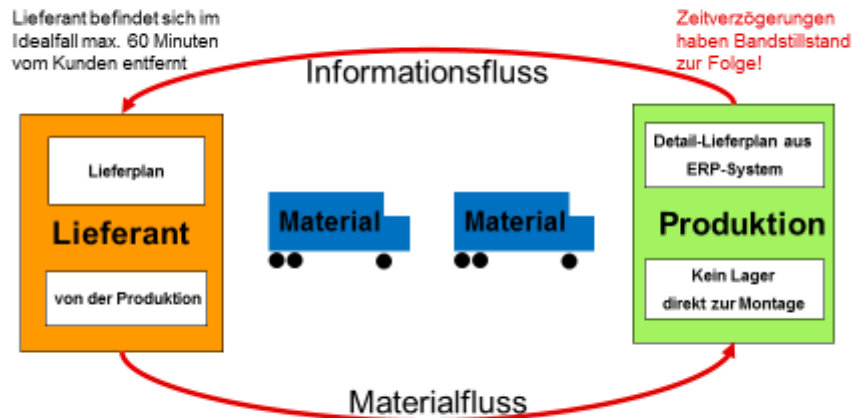
- Die Abhängigkeit beider Partner voneinander ist sehr hoch
- Höhere Transportkosten durch häufigere Anlieferintervalle (ökologischer und wirtschaftlicher Aspekt)

Voraussetzungen

Der hohe Aufwand für JIT ist nur gerechtfertigt, wenn er sich durch die Vorteile der Bestandsreduzierung und schlankeren Prozessen kostenmässig rechnet. Für die JIT-Anlieferung eignen sich daher hauptsächlich standardisierte Güter der Grossserien- und Massenfertigung wie:

- Hochwertige Teile, d.h. mit hohen Bestandskosten mit guter Planbarkeit (A- und B-Teile mit hohem Bedarf / Wert und X- und Y-Teile mit stetigem Verbrauch).
- Sperrige Grossteile, weil deren Lagerung und Handling sehr aufwändig ist (Bleche oder Papiere auf Grossrollen).
- Baugruppen und montageintensive Module, die direkt an die Montageplätze geliefert werden (Sitze oder Armaturenbrett in der Autoindustrie).

Materialflussmanagement Just-in-Time (JIT)



© procure.ch

28. Juni 2018

57

3.1.6 Kanban mit Lieferanten

Das auf ein dezentrales Produktionssteuerungs-Prinzip zurückgehende Konzept ermöglicht durch eine enge logistische Zusammenarbeit eine hohe Versorgungssicherheit bei gleichzeitig geringen Beständen. «Es wird geliefert, was verbraucht wurde» – dem Supermarkt-Prinzip ähnlich. In der Praxis wird Kanban sehr oft im C-Teilmanagement mit nachfolgender Funktionsweise angewendet:

Sobald ein Bedarfsträger z.B. ein Mitarbeiter in der Produktion einen Behälterinhalt (z.B. Schrauben) vollständig verbraucht hat, bezieht er durch die Weiterleitung eines Transport-Kanban Nachschub aus dem Pufferlager des Lieferanten. Diese Information kann visuell (Legen des Behälters an einen speziellen Platz oder Palette) oder elektronisch, also on-line erfolgen.

Dort wird die für den Transportbehälter vorgesehene Menge ersetzt und das benötigte Material wird gemäß den Informationen auf der Karte wieder zum Kunden zugeführt.

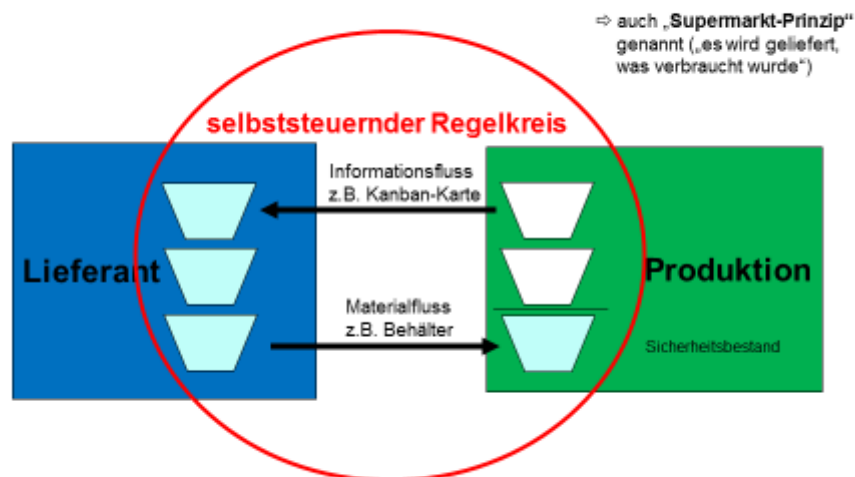
Vorteile

- Weniger Komplexität in der Bewirtschaftung (keine Dispo über das System, keine Bestellungen an den Lieferanten, Fokus auf einen Lieferanten)
- Bezug vieler C-Teile durch einen einzigen Lieferanten mit Logistikkompetenz
- Weniger Beschaffungskosten durch reduzierte Prozesskosten
- Zeitersparnis in der operativen Beschaffung kann so sinnvoller für strategische Tätigkeiten verwendet werden (Kernkompetenz der Beschaffung)
- Bessere Verbrauchs- und Kostentransparenz
- Reduktion der Variantenvielfalt und des Lagerplatzes sowie der Lagerbestände

Nachteile / Risiko

- In Bezug auf den Punkt der «Abhängigkeit von Lieferanten» entspricht das Risiko in einigen Punkten der einer Single Source-Beziehung, da ein Wechsel z.B. mit einer längeren Übergangszeit verbunden ist und auch finanzielle Investitionen mit der Partnerschaft verbunden sind.

Kanban-Regelkreis mit Lieferanten



3.1.7 Vendor Managed Inventory (VMI)

Beim VMI übernimmt der Lieferant die Verantwortung für die Bestände seiner Produkte beim Kunden. Der Bedarfsnachschub wird daher vollständig vom Lieferanten veranlasst.

Grundlage für die Berechnung der Lieferungen oder Höchstbestand sind z.B. Verbrauchs- oder Abverkaufszahlen, die entweder bei der regelmäßigen Aufstockung durch den Lieferanten erfasst, aber auch elektronisch übermittelt werden können.

In der klassischen Form des VMI ermittelt der Kunde seinen Verbrauch z.B. durch Verkaufsdatenerfassung und gibt diese Daten an den Lieferanten weiter, der den Zeitpunkt bestimmt, zu dem weitere Lieferungen erfolgen. Für diese Lieferung wird keine besondere Bestellung des Kunden benötigt.

Eine bewährte und weitere Form des VMI ist das **Konsignationslager** (Consignment Inventory). Hier bleibt der Lieferant Eigentümer des Lagers beim Kunden. Der Kunden bezahlt erst dann, wenn er die Güter aus dem Lager entnimmt und verkauft bzw. verbraucht. Der Materialentnahmeschein dient dann als «Quasi-Lieferschein» und stößt damit eine Rechnung beim Lieferanten an.

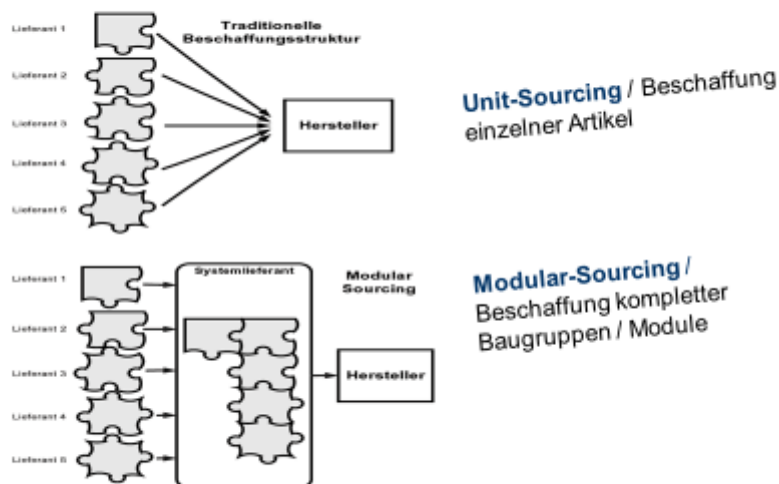
3.2 Produktstrategien

3.2.1 Modular Sourcing (Modul- / bzw. Baugruppenbeschaffung)

Modular Sourcing hat als Beschaffungsstrategie seit den 90er Jahren eine enorme Entwicklung erlebt. Auch hier hat die Automobilindustrie Pionierarbeit geleistet, andere Branchen sind nach und nach mitgezogen. So werden heute auch im Maschinenbau immer mehr Baugruppen als komplexe Module oder Systeme eingekauft. Statt Einzelteile wie bisher, werden von den Zulieferern fertig montierte und endgeprüfte Baugruppen (Module) bedarfsgerecht geliefert und in der Montage des Abnehmers fertigmontiert und endgeprüft.

Bei dieser Strategie stehen für den Abnehmer eher montagebezogene Überlegungen im Vordergrund, welche sich als Kostensenkungen (Prozesskosten, Umlaufvermögen) und erheblicher Durchlaufzeitenreduzierung zeigen.

Modulbezug (Lieferanten- und Kundensicht)



Dadurch reduzieren sich die Zahl der Lieferanten, die Komplexität im Produktions- und Entwicklungsbereich und der operative Beschaffungsaufwand.

Der Modullieferant erbringt als Auftragsfertiger im Wesentlichen eine Montageleistung, indem er Teile und Komponenten verschiedener Lieferanten zu einem einbaufertigen Modul – wenn möglich – Just-in-Time zusammensetzt. Er selbst übernimmt dabei auch das Management und damit auch die komplette Beschaffungsverantwortung bzw. -risiko seiner Unterlieferanten.

Folgende Vorteile sind bei einer konsequenten Anwendung des Modular-Sourcing-Konzeptes möglich:

- niedrige Gesamtkosten (Teile- und Prozesskosten)
- Senkung der Durchlaufzeit in Eingangsprüfung und in der Produktion
- weniger Teile am Lager (reduziertes Umlaufvermögen und Handling)
- bereits endgeprüfte Module, welche bedarfsgerecht vom Abnehmer abgerufen werden können
- kontinuierliche, stabile Produktqualität (Qualitätssicherungsvereinbarung vorhanden)

Jedoch ist auch hier oder besonders im Bereich der Systemzulieferung (System Sourcing) ein langfristiges und ausgezeichnetes Partnerschaftsverhältnis von Lieferant und Abnehmer Voraussetzung.

3.2.2 System Sourcing

Im Unterschied zum Modular Sourcing steht beim System Sourcing die so genannte Systemintegration im Vordergrund, wie z.B. in der Automobilindustrie mit kompletten Brems- oder Beleuchtungssystemen. Hier geht es neben der Herstellung auch um die Entwicklung der Baugruppen, die eine enge technologisch funktionale Zusammengehörigkeit aufweisen, also um komplette Systeme.

Hersteller, welche für eine Systembelieferung in Frage kommen, müssen daher eine weiterreichende Qualifizierung als Modullieferant haben. Sie sind Entwickler des Systems, sie binden wiederum ihre Unterlieferanten in den Gesamtprozess mit ein, sie prüfen und erproben das zu liefernde System und sind sowohl für die Einzelteilfertigung, als auch für die Systemmontage verantwortlich.

Mit dieser Strategie geben die Abnehmer die Gesamtverantwortung ihrer Entwicklung, Fertigung, Logistik sowie Beschaffungs- und Qualitätssicherungsfunktion an speziell ausgesuchte Lieferanten, so genannte Systemintegratoren (in der Lieferantenpyramide «First Tier» genannt) ab. Sofern diese Strategie erfolgreich umgesetzt wird, lassen sich nicht nur Kosten senken, sondern auch die Entwicklungszeiten erheblich reduzieren, die in Hinblick auf immer kürzere Produkte- und Innovationszyklen erfolgsentscheidender werden.

Durch diese Lieferantenintegration erleben bestimmte Industriebranchen einen regelrechten Umbau und Neugestaltung der gesamten Logistikkette in so genannte Wertschöpfungsnetzwerke wie z.B. in der Autoindustrie oder im Maschinenbau.

Vorteile

- der Abnehmer bzw. End-Hersteller kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren
- Reduzierung der Lieferantenzahl und Beschaffungskomplexität
- Nutzung des Know-hows des Lieferanten, der sich ggf. auf diese kompletten Systeme spezialisiert hat
- Reduktion des Aufwands zur Qualitätssicherung weil endgeprüft mit QSV
- Einschränkung der Fertigungstiefe und Vereinfachung des Fertigungsprozesses
- Reduzierung der Artikelvielfalt und Einkaufsvorgänge, da statt vieler Einzelteile nur ein Modul oder wenige Module beschafft werden müssen
- Senkung des Lagerbestandes, der Lagerflächen und des Aufwands der Bewirtschaftung der betroffenen Einzelteile

Nachteile

- Abhängigkeit von den Modullieferanten, da eine sehr enge Bindung eingegangen werden muss, in vielen Fällen ist es eine Single Source-Beziehung
- möglicher Verlust bzw. hohe Abhängigkeit von Know-how, da die Innovation künftig vom Lieferanten ausgehen muss
- höherer Koordinationsaufwand durch Bildung von unternehmensübergreifenden Entwicklungs- und Qualitätskontrollteams

Exkurs zu Modular- / System Sourcing: Make or Buy?

Der wirtschaftliche Druck führt bei den Unternehmen dazu, dass diese sich immer häufiger der Frage nach dem «Make-or-Buy» und ihren künftigen Kernkompetenzen stellen. Kernkompetenzen selbst zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass...

- sie einen wesentlichen Teil zur Wertschöpfung (Kosten) beitragen
- sie wesentlich zum Kundennutzen beitragen (Ertrag)
- sie vom Wettbewerb schlecht oder gar nicht imitierbar sind (Wettbewerb)

Betriebsinterne Gründe für die Frage nach dem Make-or-Buy (MOB) können z.B. sein:

- dass die Auslastung vorhandener Ressourcen (Maschinen, Personal) nicht mehr genügt
- Investitionsentscheide anstehen, die nicht direkt Kernkompetenzen sind (Lagereinrichtungen, veraltete Infrastruktur)
- Kostenveränderungen (Material, Personal), die Produkte verteuern
- Qualitative Ansprüche an die Produkte nicht mehr erfüllt werden können
- die eigene Kostenstruktur «variabilisiert» werden soll. (weniger Fixkosten)

Ebenso können **externe Situationen** die MOB-Frage beeinflussen, wenn z.B.:

- neue Anbieter in den Markt eintreten (die Branche der Logistikdienstleister, der C-Teil-Anbieter)
- genügend Kapazität am Markt verfügbar ist und die Einkaufspreise günstiger als die eigenen Herstellkosten sind
- die Spezialisierung der externen Anbieter einen qualitativen Vorteil verspricht, da diese sehr oft über die aktuelles Know-how und moderne Infrastruktur verfügt
- durch das Spezialistentum des Anbieters Kosten- und Leistungsvorteile zu erwarten sind

Da das Make-or-Buy Geschäftsprozesse wesentlich verändert, in seiner Auswirkung das gesamte Unternehmen betrifft und mit grossem zeitlichen wie finanziellen Aufwand verbunden ist, ist es ein Entscheid auf oberster Managementebene.

Zu einem grossen Teil mitentscheidend für den Erfolg eines solchen Projektes ist die Rolle der Beschaffung. Sie ist einerseits federführend bei der Informationsgewinnung über neue Märkte und Lieferanten (Beschaffungsmarktforschung). Andererseits übernimmt die Beschaffung auch die wichtige Funktion eines Spielmachers, der zwischen Lieferant und den internen Fachabteilungen moderiert, Vorteile wie Risiken aufzeigt und wichtige Kontakte aufbaut.

Make-or-Buy ist kein isoliertes Beschaffungsthema, sondern eine unternehmensstrategische Ausrichtung, welche in seiner Umsetzung zu nachfolgenden Beschaffungsstrategien führen kann:

- **Single Sourcing** bei Standardkaufteilen mit einem C-Teilmanagementpartner (z.B. Schrauben, Büromaterial).
- **Single Sourcing und Modular-Sourcing**, bei einem Entscheid, gewisse eigengefertigte Produkte künftig endgeprüft als Baugruppe / Modul extern zu beschaffen und nicht mehr selbst zu produzieren.
- **Global Sourcing** bei elektronischen Bauteilen, welche aus der Produktion ausgelagert wurden wie z.B. bestückte Leiterplatten, Standard-Baugruppen.
- **Single Sourcing und System-Sourcing** bei Baugruppen / Systemen, welche im eigenen Haus weder produziert, noch weiterentwickelt werden.

Seit einiger Zeit konzentriert sich die Frage nach dem Make-or-Buy nicht mehr nur auf Produkte, sondern auch auf interne Dienstleistungen bzw. Prozesse wie z.B. der Produktentwicklung oder interne Logistikdienstleistungen wie z.B. dem Lagern, Kommissionieren und der Distribution.

Chancen und Vorteile

Gesamtunternehmerisch

- Konzentration des Unternehmensfokus auf das Kerngeschäft
- Reduzierung der Komplexität in den Prozessen
- Flexibilitätszuwachs und kurzfristige Kapazitätsverfügbarkeit
- Steigerung der Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen
- Steigerung des Return on Investment (ROI), Verbesserung der Eigenkapitalquote (Reduzieren eigener Assets)

Betriebswirtschaftlich / finanziell

- hohes Kostensenkungspotenzial bei Fremdbezug durch Skaleneffekte beim Outsourcing-Nehmer
- Variabilisierung der Fixkosten bei Nachfrageschwankungen, hohe Kostentransparenz
- Reduzierung des Investitions- und Gewährleistungsrisikos
- Verkürzen der Gesamtdurchlaufzeit des Kundenauftrages
- flexibler Zugriff auf Kapazitäten und beste Fähigkeiten (Produktion, Logistik, IT) weltweit

Technisch

- weitere Möglichkeiten bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten im Konstruktions- bzw. Entwicklungs- (Module / Systeme) und Logistikbereich
- Qualitätsverbesserung durch Professionalisierung
- Nutzung des Know-hows erfahrener Partner
- erleichterter Zugang zu Innovationen

Risiken und Nachteile

Gesamtunternehmerisch

- Abhängigkeit hinsichtlich Kosten, Qualität und Flexibilität (Menge, Zeit)
- Lieferantenwechsel ist oft nur mit enormen Kosten und hohen Risiken verbunden
- Verunsicherung und Motivationsprobleme des Personals beim Outsourcing-Geber
- Integrationsprobleme in der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten
- Verlust an Produktidentifikation durch loses Zusammenführen extern bezogener Module
- Kontrollverlust über ausgelagerte Tätigkeiten

Betriebswirtschaftlich / finanziell

- Opportunistisches Verhalten des Outsourcing-Nehmers (Preis- bzw. Kostenrisiko)
- oftmals erhöhen (unbewusst) die Outsourcing-Geber den Service-Level und Qualitätsanforderungen, damit wird der Kostenvorteil wieder aufgehoben
- hoher Koordinationsaufwand und unbefriedigende Prozess- und Produktqualität

Technisch

- Qualitätsverlust und Koordinationsaufwand werden oft unterschätzt
- Unkontrollierter Wissensabfluss über ausscheidende Mitarbeiter/-innen

Fachartikelhinweise: zu Make-or-Buy: «*Outsourcing – Erfolgs- oder Risikofaktor*» enthalten. Beschaffung aktuell, BME, 05/2007

3.2.3 Simultaneous Engineering (Entwicklungseinbindung)

Simultaneous Engineering oder auch **Forward Sourcing** ist ein integrativer Ansatz der Beschaffungsstrategie, Lieferanten bereits in die Produktplanung einzubinden. Der Hersteller entwickelt gezielt das Produkt zusammen mit seinen Teilleveranten der einzelnen Bauteile.

Simultaneous Engineering mit dem Ziel, Innovationen des Lieferanten bereits zu Beginn des Entwicklungsprozesses in die Produktentwicklung miteinzubringen, hat sich vor allem im System- / und Modular-Sourcing bewährt.

Besonders in denjenigen Produktbereichen, wo der Zeitvorsprung für das Time-to-Market wettbewerbsentscheidend ist und die Entwicklungskosten einen hohen Anteil an den künftigen Herstellkosten besitzen, sind Entwicklungskooperationen besonders häufig anzutreffen. Beim System-Sourcing ist die Entwicklungskompetenz bei den Abnehmern aus Gründen der zu grossen Komplexität in vielen Fällen gar nicht mehr vorhanden bzw. auch nicht mehr erwünscht.

Somit sind Kooperationen mit speziell ausgewählten Lieferanten im Entwicklungsbereich für die Wettbewerbsfähigkeit der Abnehmer strategisch wichtig.

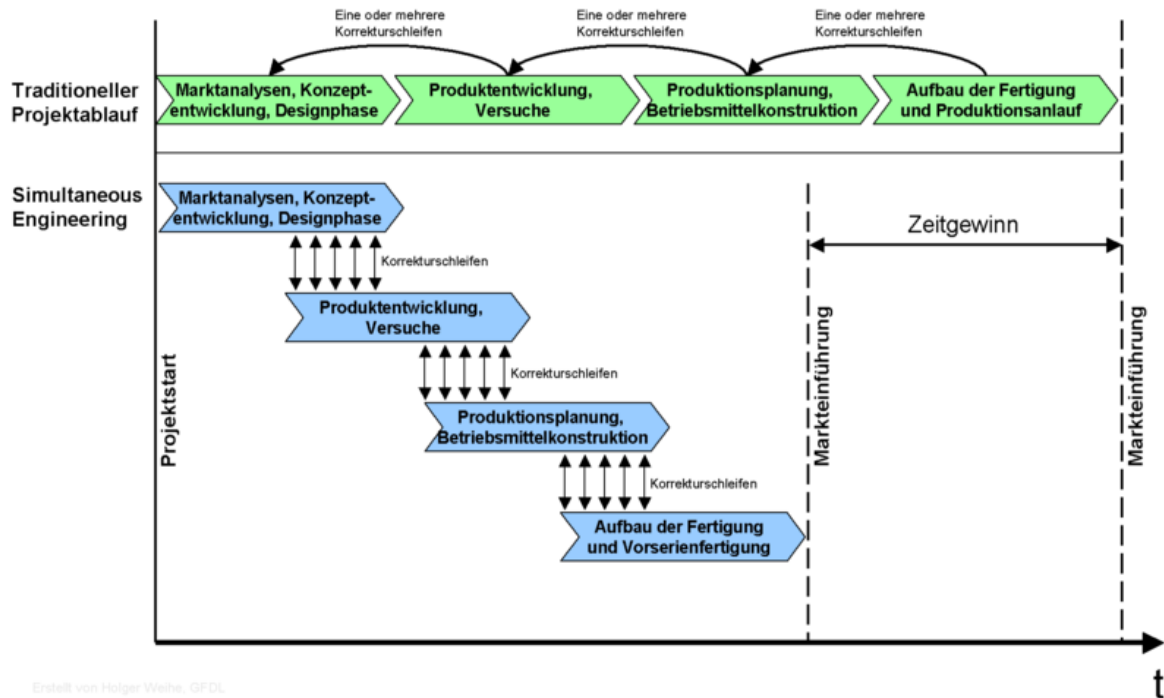
Vorteile

- Nutzung von technischen und prozessbezogenen Optimierungsmöglichkeiten durch Erfahrungswerte und dadurch kurzes Time-to-Market und niedrige Entwicklungskosten
- Aufbau langfristiger Beziehungen zu Lieferanten unter Ausnutzung der Vorteile des Single Sourcing
- höhere Innovationsfähigkeit durch Spezialistentum des Lieferanten

Nachteile

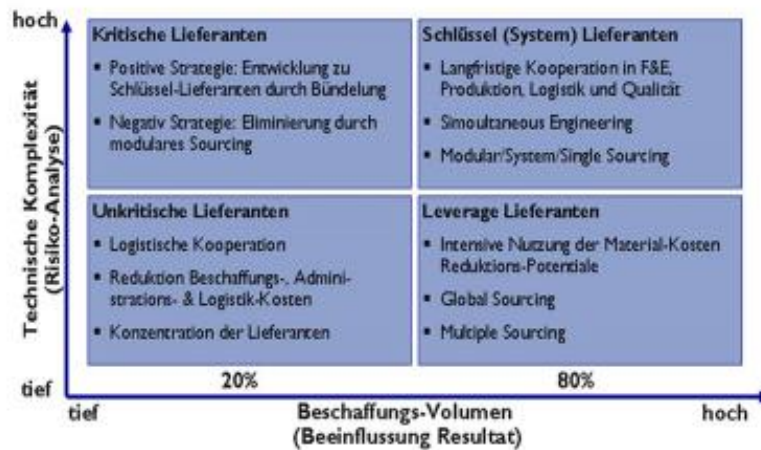
- Preisgabe von Kernkompetenzen und Geschäftsgeheimnissen und dadurch auch Aktivieren der Konkurrenz
- hoher Planungsaufwand

Darstellung eine SE- bzw. Forward Sourcing-Ansatz:



Erstellt von Holger Weihe, GFDL

Lieferanten-Portfolio / Beschaffungs-Strategien



Anlehnung an U. Koppelman, 2009

3.2.4 Materialgruppenmanagement (MGM) – mehr Erfolg im Einkauf

Beschaffungserfolge im Einkauf lassen sich bei grossen Unternehmen (mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen, jedoch ähnlichen Beschaffungsgütern) dann erzielen, indem die Beschaffungsgüter in homogene Materialgruppen eingeteilt und standortübergreifend durch eigens dafür bestimmte strategische Einkaufsverantwortlichen betreut werden (Lead Buyer / Commodity Manager).

Jeder Einkäufer kann dadurch für die ihm zugeteilten Materialgruppen Beschaffungsmarkt Know-how aufbauen und die gesammelten Bedarfe des Unternehmens mit den Lieferanten verhandeln. Ein weiterer Vorteil des Materialgruppenmanagements ist darin zu sehen, dass es die Ausübung strategischer Aufgaben durch die Einkäufer unterstützt. Die Spezialisierung der Einkäufer auf einzelne Materialgruppen verbessert die Beschaffungsmarkttransparenz und erlaubt es den Einkäufern, eine Strategie für die individuellen Materialgruppen abzuleiten.

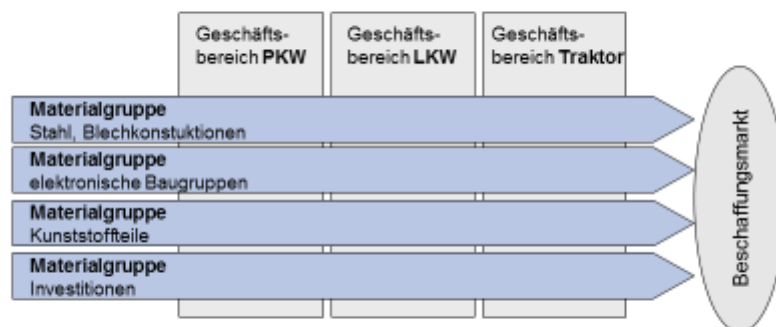
Erfolgreichen Unternehmen ist es gelungen, das Materialgruppenmanagement über eine Matrixorganisation mit der bestehenden Organisationsform zu kombinieren. Dazu wird zunächst eine firmenindividuelle Materialgruppenstruktur erarbeitet. In Workshops mit den Mitarbeitern werden dann die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Materialgruppenverantwortlichkeiten definiert und geschult.

Aus jedem dieser strategischen Warengruppen entstehen interdisziplinäre Teams besetzt von Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche, welche bereits zu Beginn der Produktentstehung Einfluss auf Kosten, Produktqualität und Gesamtkosten bezogen auf den späteren Produktlebenszyklus haben. Diese sind in der Regel Mitglieder aus Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Qualitätsmanagement und Vertrieb / Marketing.

Mit Hilfe einer Einkaufspotenzialanalyse werden auf Basis z.B. eines Beschaffungsportfolios für jede Materialgruppe individuelle Beschaffungsstrategien entwickelt und gemeinsam mit den Mitgliedern eines MG-Teams Ziele definiert. Die Erfolge, die durch die Umsetzung des Materialgruppenmanagements erreicht werden können, liegen je nach Branche und Ausgangssituation in einer Reduzierung des Materialpreises zwischen 7 und 14% (Untersuchung: H. Wildemann, TCW, München).

Materialgruppenmanagement (MGM)

Beispiel: 3 Geschäftsbereiche eines Fahrzeugherstellers



- Alle Standorte verwenden für die Produktion die aufgeführten Materialgruppen.
- Für jeden Geschäftsbereich 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.

4. Markt- und Lieferantenanforderungen

4.1 Beschaffung als Teamplayer und Netzwerker im Unternehmen

Zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung von Beschaffungsstrategien sind nicht nur spezifisches Fachwissen und Methodenkompetenz, sondern auch ein hohes Mass an Sozial- und Persönlichkeitskompetenz der Beschaffungsmitarbeitenden notwendig, denn die Problemstellungen in der Beschaffung sind umfassender und komplexer geworden. Unternehmensstrukturen bewegen sich von der straffen Linienorganisation hin zur Prozessorientierung. Abteilungs- und Bereichsgrenzen werden aufgehoben und man versucht, die gesteckten Unternehmensziele gemeinsam zu erreichen.

Somit wird klar, dass die Erreichung der Unternehmensziele bereichsübergreifend, d. h. in Teams stattfinden muss und sich nicht mehr nur auf den eigenen Bereich konzentriert. Dadurch werden Themen wie die...

- Gesamtkosten- und Lebenszyklusbetrachtung (Total Cost of Ownership),
- Qualität (vom Kunden her gedacht «Quality for the Customer»),
- Zeit (Gesamtdurchlaufzeit- vom Kunden zum Kunden),
- Innovation (Produktentwicklung) und
- Flexibilität (schnelles Agieren auf neue Situationen)
- Risikomanagement (Versorgung, Nachhaltigkeit, Image)

...zur Kernkompetenz des Beschaffungsmanagements erklärt.

Darüber hinaus bewegt sich heute das Beschaffungsmanagement je länger je mehr beim Aufbau von langfristigen, erfolgreichen Lieferanten-Partnerschaften auf Win-Win-Niveau. Die Beschaffung als Spielmacher, sowohl intern, als auch vom Unternehmen zu den Lieferanten?

Beschaffungsmanagement ist Netzwerkmanagement!

Um die stetigen Marktherausforderungen erfolgreich zu bewältigen, müssen sich die Unternehmen mit ihren Lieferanten gemeinsam in eine Richtung bewegen. Und dazu müssen selbstverständlich auch die internen Voraussetzungen stimmen. Nämlich in der Fach-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz des Beschaffungsteams. Besonders das Warengruppenmanagement aber auch das Projektmanagement bei Entwicklungsprojekten mit funktionsübergreifenden Teams stellt besondere Ansprüche an die Zusammenarbeit.

Die Vorteile bei interdisziplinären Teams werden klar, denn ...

- die Stärken der einzelnen Abteilungen kommen nur gemeinsam zur Entfaltung
- die Arbeit zielt auf ein Gesamt-Optimum ab
- Erfahrungen werden aus allen Bereichen genutzt (Stichwort: Produktentwicklung im Team),
- das Wissenspotenzial aller ist grösser als die Summe der individuellen Potenziale (Projektmanagement-Ansatz)
- keine Umsetzungsbarrieren, da die gleichen Mitarbeitenden sowohl mit der Entwicklung, als auch in der Umsetzung mitbeteiligt sind

Fachartikelhinweis: «Kostenoptimierte Materialversorgung» bei Georg Fischer Schaffhausen, BME, Beschaffung aktuell, 09 2010

4.2 Lieferanten als langfristiger Partner mit Potenzial

Um die Herausforderungen auf den Weltmärkten erfolgreich anzugehen, werden von den Unternehmen – sportlich gesehen – auch Weltklasse-Leistungen verlangt. Diese Leistungen können aus der Sicht des Beschaffungsmanagements nicht mehr nur mit der traditionell gewohnt grossen Anzahl Lieferanten, sondern mit einer reduzierten, speziell ausgewählten und zum Teil entwickelten Anzahl von Schlüssellieferanten erreicht werden.

Schlüssellieferanten sind besonders wichtige und leistungsstarke Partner mit hohem Problemlösungs-Know-how (Innovationen) in Bezug auf die Prozesse und Produkthanforderungen ihrer Kunden.

Lieferantenintegration in Projekte

- Voraussetzungen für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit
- sichtbares und spürbares Interesse des Lieferanten an einer Zusammenarbeit
- Innovationspotenzial und frühe Einbeziehung in das Projekt
- Transparenz über Aufwand und Kosten (offene Kostenstruktur)
- Fairness, Offenheit und gegenseitiges Vertrauen
- Aufbau eines abteilungs- und unternehmensübergreifendes Beziehungsnetz
- gemeinsam erarbeiteter Know-how Schutz
- Abschluss einer formellen Geheimhaltungsvereinbarung

Zu den wichtigen Leistungsmerkmalen eines langfristig erfolgreichen Zulieferers zählen:

- das Integrationspotenzial: Der Abnehmer kann dadurch seine Fertigungs- und Entwicklungstiefe reduzieren
- das Flexibilitätspotenzial als Fähigkeit des Zulieferers, auf Änderungen des Marktes hinsichtlich Reaktions- und Lieferzeiten, technischen Änderungen oder logistische Zusatzleistungen rechtzeitig zu reagieren

Vor diesem Hintergrund wird klar, dass die Erreichung der Unternehmensziele tendenziell eher mit einem partnerschaftlichen Grundverständnis, das langfristig ausgerichtet ist, realistisch wird. Die Verkaufs- bzw. Marketingseite lebt dies schon lange über die Kundenorientierung durch das Key Account Management (Beziehungsmanagement zu Schlüsselkunden) und Customer Relationship Management (aktives Management der Kundenbeziehungen).

Die Beschaffung entwickelt sich nun seit einigen Jahren ebenfalls in diese Richtung – hin zum Supplier Relationship Management (Lieferantenbeziehungs-Management).

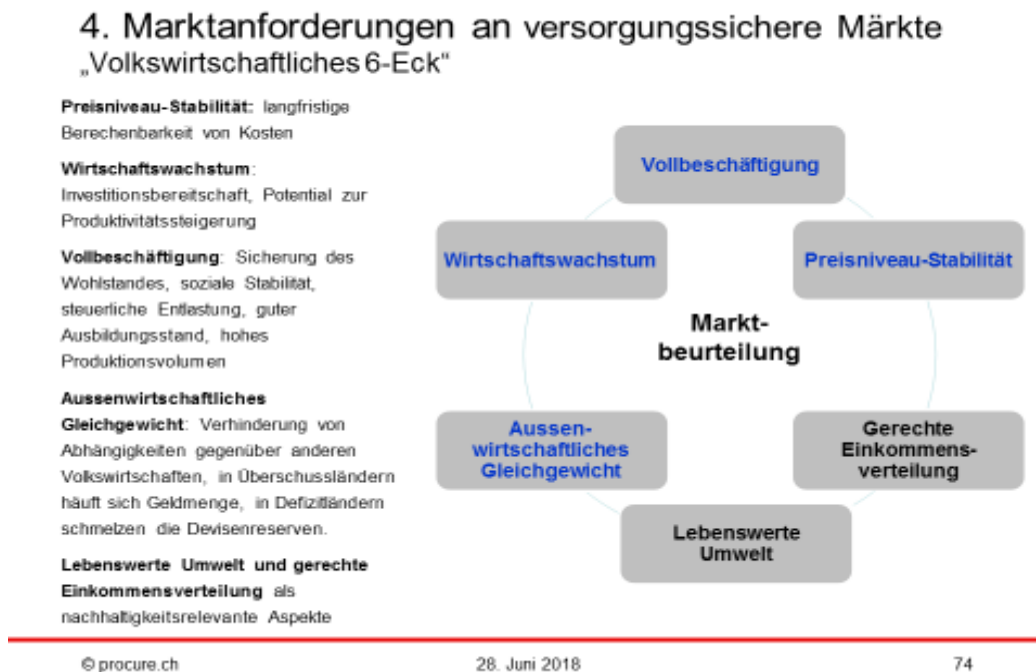
Fachartikelhinweis: «Partnerschaftliche Kostenoptimierung», procure.ch, Beschaffungsmanagement, Mai 2011

4.3 Beschaffungsmarktanalyse und -forschung

Je rascher sich das Marktumfeld verändert, desto öfter und kontinuierlicher müssen strategische Einkäufer sowohl technologisch, als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht bestehende und potentielle, neue Beschaffungsmärkte analysieren.

Insbesondere für Beschaffungsgüter mit hohem Kostensenkungs- und Risikopotenzial werden immer öfter Projekte interdisziplinär wichtig.

Um Beschaffungsmärkte zu analysieren eignen sich sowohl wirtschaftliche, als auch Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements. Nachstehendes «Sechseck der Volkswirtschaft» zeigt die Details



Die Analyse von direkten und indirekten Beschaffungsmärkten wird vor allem Beschaffungsgüter zu Teil, welche einerseits ein erhöhtes Mass an Nachhaltigkeitsrisiken bergen. Andererseits ist die Transparenz der Lieferkette auch bei Strategischen Güter (B-Portfolio) hinsichtlich Risikomanagement notwendig.

Thema Nachhaltigkeit: Erst die Kontrolle der verschiedenen Beschaffungsmärkte bis zum Ursprung (z. B. bei Kaffee bis zur Kaffeeplantage, bei Oberbekleidung bis zum Baumwollanbau) durch eigene oder professionelle fremde Organisationen erhöht die Sicherheit zu Kosten-, Qualitäts-, Versorgungs- und Imagerisiken.

Beispiel:

Aktives Lieferkettenmanagement bzw. Beschaffungsmarktanalyse durch einen Händler von Oberbekleidung mit dem direkten Lieferanten «Konfektionär» (Beschaffungsmarkt z. B. Türkei) und den mittelbaren Lieferanten «Weberei / Flächenerzeugung» und «Spinnerei / Garnerzeugung» (z. B. Bangladesh) sowie dem Ursprung / Baumwollanbau (z. B. Usbekistan).



Beschaffungsmarktforschung im Kontext zu Beschaffungsstrategie und Lieferantenmanagement

5. Beschaffungskennzahlen

5.1 Absicht, Ziele und Inhalte eines Beschaffungscontrollings

Das gesamtkostenorientierte Beschaffungsmanagement benötigt ein nach vorne gerichtetes und mit den Zielen und Strategien des Unternehmens verankertes Controlling. Dieses umfasst daher alle betrieblichen Prozesse (Supply-Chain-Gedanke) und kann in Informationsbeschaffung, Planung, Steuerung und Kontrolle gegliedert werden.

Heute hat das Controlling die Funktion des nur betriebswirtschaftlich denkenden «Lotsen» abgelöst und entgegen früher auch nicht mehr viel mit Kontrolle zu tun. Controlling dient heute dazu mitzuhelfen, die Unternehmensziele zu erreichen, denn es ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument geworden, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch zielgerichtete Informationserarbeitung und -verarbeitung unterstützt.

Wo wollen wir hin? – das Ziel

Jedes Ziel benötigt Mittel und Ressourcen (Personal, Geld, Zeit), zur Umsetzung. Will ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein, müssen der Kurs (Politik und Strategie) und das Ziel sowie die vorhandenen und benötigten Ressourcen bekannt sein. Voraussetzungen für Controlling sind also:

- Planung (um die Ziele zu erreichen)
- Zielvereinbarungen (der Unternehmensleitung mit den Bereichen und innerhalb der Bereiche mit den Mitarbeitenden)
- Soll-Ist-Vergleich (Abweichung von den Planwerten zu den Ist-Werten)

Wie die Ziele aller anderen Funktionsbereiche werden auch die spezifischen Beschaffungsziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet. Für das Beschaffungsmanagement lassen sich drei generelle Oberziele festhalten:

- die langfristige Versorgungssicherheit der Unternehmung als Sachziele (Versorgungsfunktion)
- die Optimierung der mit den Beschaffungsprozessen verbundenen Kosten und Leistungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens
- die Entwicklung und Durchsetzung von Beschaffungsstrategien und -politik (Beschaffungsmarketing) als Gestaltungsfunktion

Das Sachziel der Beschaffung beinhaltet im Wesentlichen die Versorgung der Produktion bzw. des Verkaufs mit den notwendigen Gütern und Dienstleistungen und die Sicherung des Qualitätsniveaus (Versorgungsauftrag).

Das Formalziel der Beschaffung ist vielschichtiger und muss in weitere Teile aufgespalten werden. Beispiele dazu sind etwa Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung und Kostensenkung wie z.B.:

- die Optimierung der Beschaffungskosten und der Lieferbereitschaft
- der Liquidität (Lagerbestände) sowie
- des Risikomanagements (Lieferantenmanagement) zu sehen.

Dabei können leicht Zielkonflikte entstehen. Nachfolgende Ziele mit den entsprechenden Massnahmen lehnen sich an das Modell des Beschaffungsportfolios von Kraljic an.

Portfolioposition / Normstrategien	Ergebnisziele	Verhaltensziele / Massnahmen
<i>Hohes Volumen, hohes Risiko</i> «Technisch zusammenarbeiten»	Anzahl der Produktinnovationen Anzahl der Qualitätsverbesserungen durch innovative Verfahrenstechniken bei Lieferanten Anzahl neuer Werkstoffe von Lieferanten	Einbindung der Lieferanten in eigene Entwicklung Intensität der Kooperation mit Lieferanten Systematik bei der Erforschung neuer Technologien auf Beschaffungsmärkten Zusammenarbeit von Beschaffung und Produktentwicklung Standardisierungsbemühungen
<i>Hohes Volumen, niedriges Risiko</i> «Marktpotenzial ausschöpfen»	Festlegung des Kostensenkungsmöglichkeiten in % Anzahl verfügbarer Lieferanten Bestellpositionen, Anzahl Rahmenverträge Anzahl Anfragen	Anregen des Lieferantenwettbewerbs Realisierung von Dual- / Multiple Sourcing Möglichkeiten von Just-in-time-Lieferungen, VMI B-Marktforschung / Global Sourcing
<i>Niedriges Volumen, hohes Risiko</i> «Verfügbarkeit gewährleisten»	Anzahl der Versorgungsstörungen Höhe der Fehlmengenkosten Häufigkeit des Lieferantenwechsels Reichweite der Bestände	Pflege langfristiger Lieferantenbeziehungen Möglichkeit der Bedarfsbündelung Art der Lieferantenpflege Förderung der Standardisierungsbemühungen
<i>Niedriges Risiko, niedriges Volumen</i> «Effizient abwickeln»	Anzahl der Lieferanten für automatisierte Bestellabwicklung Höhe der Bestellabwicklungskosten Grad der Lieferfähigkeit	Einsatz von IT / E-Procurement Anwendung Logistikkonzepte wie Kanban Nutzung Einkaufsdienstleister

Die Bestandteile des Beschaffungscontrollings:

- Beschaffungsfrühwarnsystem
- Beschaffungsplanung und Zielvereinbarungen
- Beschaffungsberichtssystem
- Beschaffungscontrolling ermöglicht Selbstcontrolling der Einkäufer

Frühwarnsystem

Diese Instrumente dienen dem Ziel, die Beschaffungsverantwortlichen mit strategischen und operativen Unternehmens- und Beschaffungsmarktinformationen zu versorgen. Das Beschaffungscontrolling sollte so aufgebaut und eingeführt sein, dass es ein Selbstcontrolling der Einkäufer ermöglicht (z.B. Preisveränderung von wichtigen Rohstoffpreisen).

Die informatorische Grundlage der strategischen **Beschaffungsplanung und -kontrolle** wird durch die Entwicklung eines Beschaffungs-Frühwarnsystems abgesichert. Es ist Aufgabe, für strategisch bedeutsame Unternehmens-, Markt- und Umweltentwicklungen, deren Eintreten von hoher Wahrscheinlichkeit geprägt ist und die eine hohe Bedeutung für die Beschaffung hat, mit zeitlichem Vorlauf zu signalisieren. Dies kann z.B. die Entwicklung und Verfügbarkeit von börsengehandelten Rohwaren wie Metallen, Textilien, Kakao oder aber auch von Elektronikbauteile sein.

Die Beschaffungsplanung dient als Zielvorgabe. Als Messlatte dient der Soll-Ist-Vergleich, mit dessen Hilfe Abweichungen (z.B. die Materialpreisveränderungen) aufgezeigt werden. Die Ursache der Abweichungen wird analysiert, um gegensteuern zu können.

Die Ergebnisse des **Beschaffungscontrollings** werden als Reporting den verschiedenen Bereichen des Unternehmens mitgeteilt. Dabei kommt es auf den Aufbau an. So werden etwa die Informationen je nach Berichtsebene verdichtet und anschaulich präsentiert. Trends und Kennzahlen werden beispielsweise grafisch aufbereitet.

5.2 Kennzahlen und Reporting

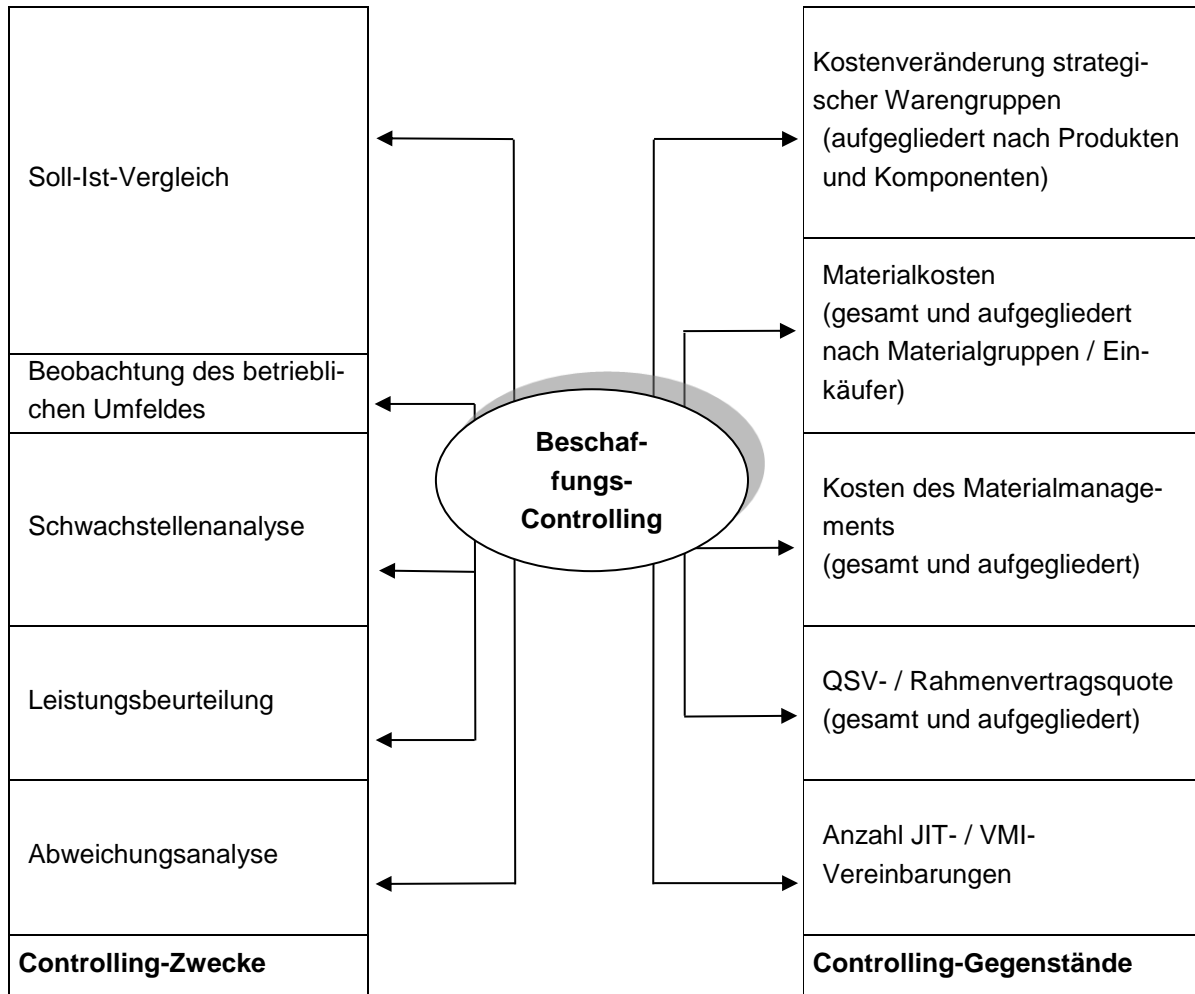
Der Vorteil von Kennzahlen besteht darin, Informationen in konzentrierter Form zu bekommen und vergangene, gegenwärtige und zukünftige Sachverhalte damit abbilden zu können.

Allerdings ist eine Kennzahl allein nur beschränkt aussagefähig. Es ist sinnvoll, ein Kennzahlensystem zu entwickeln, dessen Einzelkennzahlen in sachlicher Beziehung zueinanderstehen, die sich gegenseitig ergänzen und als System dem Zweck dienen, den Beschaffungsbereich möglichst ausgewogen darzustellen.

Auf ein aussagekräftiges, aber nicht zu überdimensioniertes Kennzahlensystem ist im heutigen Beschaffungsmanagement nicht mehr zu verzichten.

Als Kennzahlen sind vor allem Verhältniszahlen, d.h. Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen bedeutend. Sie dienen nicht nur reinen statistischen Zwecken, sondern auch dem Management im Rahmen der Zielvereinbarungen als Zielkontrolle.

5.3 Beschaffungs-Controlling-System



Kennzahlensysteme im Beschaffungsbereich unterstützen die Planungsfunktion, die Kontrollfunktion und die Beschaffungsinformationssysteme. Für die Arbeit mit Kennzahlen ist es wichtig, dass sie einfach, wirtschaftlich, ursächlich, reproduzierbar und eindeutig sind.

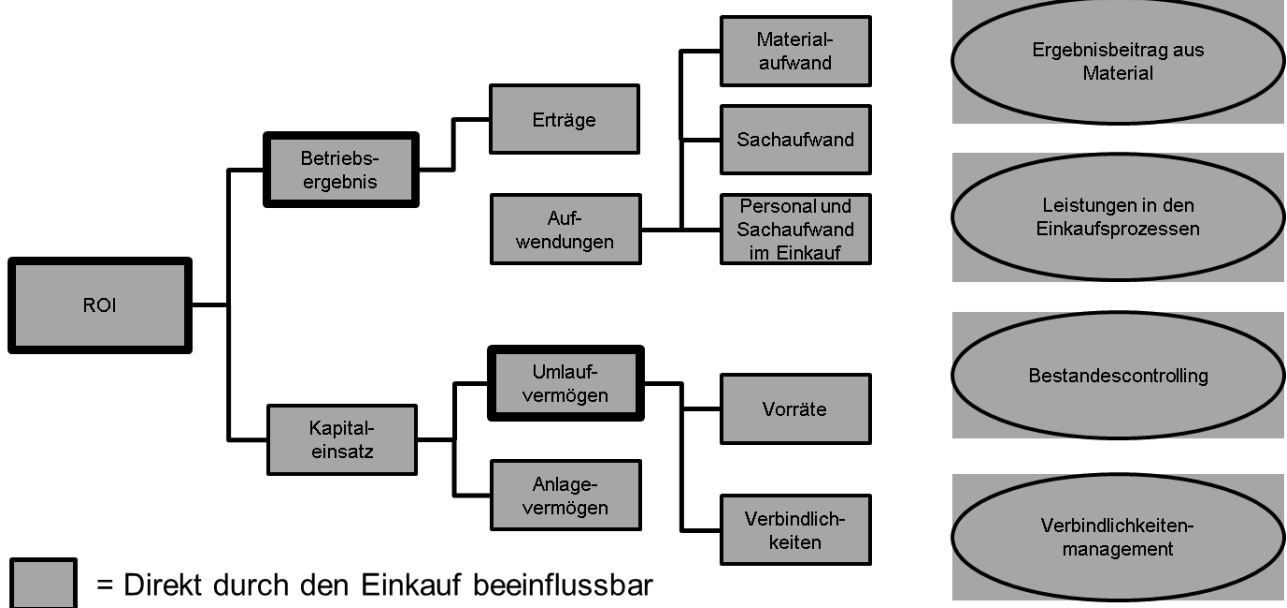
Einfach bedeutet, dass die Herkunft der Kennzahl nachvollziehbar ist. Hierzu greift man auf bereits vorhandene Basisdaten aus der Finanzbuchhaltung und dem Controlling zurück. Dadurch schafft man Akzeptanz und vermeidet unnötige Diskussionen über die Datenherkunft.

Wirtschaftlich heißt, dass die Kennzahl schnell aus vorhandenen Datenquellen ermittelt werden kann. **Ursächlich** bedeutet, dass die Kennzahl das aussagt, was sie vorgibt auszusagen. Der Materialanteil am Umsatz sagt zum Beispiel nichts über die Leistung des Einkaufs aus.

Reproduzierbar heißt, die Kennzahl kann jederzeit aus vorhandenen Daten neu gebildet werden. **Eindeutig** bezieht sich auf die Definition der Kennzahl, man einigt sich mit allen Beteiligten auf die Basisdaten einer Kennzahl und die Art der Berechnung.

Verknüpft man Kennzahlen mit Zielvereinbarungen, so entsteht daraus ein wichtiges Führungs- und Informationsinstrument.

Ansatzpunkte des Einkaufscontrollings



Das Beispiel des Kennzahlenmodells des ROI macht z.B. die Einflussmöglichkeiten der Beschaffung auf den Gesamterfolg des Unternehmens (ROI – Return on Investment) gut sichtbar.

Fachartikelhinweis: «Prozesse, Kennzahlen, Erfolgsfaktoren» BME, Beschaffung aktuell, 11/2002, beschreibt die Anwendung von Kennzahlen an Praxisbeispielen.

6. Anhang

6.1 Literaturhinweise

- **Boutellier/Locker** – Beschaffungslogistik, Hanser Verlag München
- **Hutzler** – Outsourcing – Erfolgs- oder Risikofaktor, Beschaffung aktuell, BME
- **Krokowski (Hrsg.)** – Globalisierung des Einkaufs, Leitfaden für den internationalen Einkäufer Springer Verlag Berlin
- **Locker / Grosse** – Chefsache Finanzen, Springer Gabler, 2015
- **Siemens AG** – Einkaufsmatrix, Bereich Medizin, Erlangen
- **Wildemann** – Logistik/Prozessmanagement, TCW – Transfer-Centrum-Verlag GmbH

6.2 Fachartikel

Nachfolgende Artikel aus der Fachpresse sind diesem Skript als Praxisbeispiele im Anhang beigefügt und sollten die im Unterricht behandelten und in den Gruppen- und Einzelarbeiten diskutierten Themen weiter vertiefen:

Kapitel 3.1.4 «Grün denken, grün handeln und sparen»
Beschaffung aktuell 7/2010, BME

Kapitel 3.2.4 «Outsourcing - Erfolgs- oder Risikofaktor»
Beschaffung aktuell, 05/2007, BME

Kapitel 4.1 «Kostenoptimierte Materialversorgung» bei Georg Fischer Schaffhausen
Beschaffung aktuell, 09/2010, BME

Kapitel 4.2 «Partnerschaftliche Kostenoptimierung»
Beschaffungsmanagement, 05/2011, procure.ch

Kapitel 5 «Prozesse, Kennzahlen, Erfolgsfaktoren»
E. Boecker, Beschaffung aktuell, 11/02, BME