

CARL HANSER VERLAG

Roman Boutellier, Daniel Corsten

Basiswissen Beschaffung

3-446-21887-4

www.hanser.de

1 Einführung

Moderne Beschaffung bedeutet Gewinne einkaufen! Der Ergebnisbeitrag der Beschaffung wächst. Aktuell realisieren Unternehmen wie ABB, General Electric oder Hitachi Kosteneinsparungen von etwa 8 Prozent der Materialkosten allein durch **Global Sourcing**. Bei der Fusion von Daimler-Benz und Chrysler stellten erhebliche Einsparungen im Einkauf den größten Posten der Synergiewirkungen dar. Der Lebensmittelhandel konzentriert sich weiter, um auf stagnierenden Märkten Größenvorteile für niedrige **Einkaufskosten** zu nutzen.

Nicht mehr Unternehmen, sondern **Wertschöpfungsketten** stehen im Wettbewerb! Unternehmen kämpfen nicht mehr allein um Marktanteile und bessere Versorgungsquellen, sondern befinden sich in einem Netzwerk von Lieferanten und Kunden. Sie beschränken sich auf wenige **Kernkompetenzen** und sind für immer kleinere Teile der gesamten Wertschöpfungskette verantwortlich. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten gewinnt an Bedeutung. Die Beschaffung übernimmt das **Supply Chain-Management** vom Rohstoff bis ins Regal.

Neue Wege in der Beschaffung weisen auch Konzepte wie **Efficient Consumer Response**. Einkauf und Verkauf arbeiten miteinander – nicht mehr gegeneinander –, um Kundenbedürfnisse besser, schneller und günstiger zu erfüllen. **E-Commerce** verändert Beschaffungsprozesse, gibt neue Freiheiten bei der Lieferantenwahl und erleichtert die Beschaffungsabwicklung. Der Einkäufer arbeitet ungebunden von Standorten und hat jederzeit alle Informationen an der Hand!

Auch für KMU (kleinere und mittlere Unternehmen) ist die Beschaffung der goldene Weg zu neuem Wissen, denn bei kleinen F&E (Forschung & Entwicklung)-Abteilungen ist

das Know-how des Lieferanten der Garant für innovative Produkte. KMU bauen aber auch mit anderen KMU **Einkaufspartnerschaften** auf, um Wissen auszutauschen, Bedarfe zu bündeln und global einzukaufen.



Smart

Der Smart der Micro Compact Car AG ist ein gutes Beispiel einer konsequenten Zusammenarbeit mit Lieferanten für Entwicklung, Produktion und Vertrieb eines neuen Automobils. Eine Kernkompetenz von MCC sind die Systempartnermethodik und das Systempartnermanagement. Sie arbeitet nur mit ca. 40 Lieferanten direkt zusammen. Dazu zählen ein halbes Dutzend Systempartner, Dienstleistungs- und Logistikpartner sowie ein Dutzend Direktlieferanten und Untertierlieferanten. Diese Partner liefern 85 Prozent der Wertschöpfung des Smart. MCC konzentriert sich vor allem auf Design, Beziehungsmanagement, Montage sowie Marketing.

Das vorliegende Buch bietet Grundwissen über die Beschaffung. Die einzelnen Kapitel geben mit Praxisbeispielen und Checklisten Empfehlungen zu alten und neuen Beschaffungsthemen wie:

- ▶ Strategieentwicklung
- ▶ Einkaufsorganisation
- ▶ Kernkompetenzen
- ▶ Supply Chain-Management
- ▶ Lieferantenpartnerschaften
- ▶ Einkaufsprozesse
- ▶ Electronic Purchasing
- ▶ Einkaufs-Controlling

Viel Spaß und Erfolg beim Umsetzen im Unternehmen!

2 Strategie und Organisation

Das strategische Beschaffungsmanagement versucht, langfristige Beschaffungspotenziale auszubauen und zu realisieren. Dynamische Märkte verlangen eine schnelle Anpassung des Leistungsangebotes der Unternehmen, die nur mit Hilfe des Lieferantenmarktes erfolgen kann. Eine schnelle Anpassung kann das Unternehmen aber nur mit vorbereiteten Partnerschaften vollziehen: Rasche Reaktion bedingt längerfristig konstante Strukturen. Die Nutzung der Lieferantenpotenziale ermöglicht eine Differenzierung vom Wettbewerb!

Traditionelle Portfolios greifen zu kurz

Traditionelle Ansätze zur Gestaltung des strategischen Beschaffungsmanagements gehen von Make-or-Buy-Entscheidungen in F&E und Produktion aus. Der Beschaffungsumfang wird als „Lückenbüßer“ vorgegeben. Was man nicht selber machen kann, übergibt man notgedrungen dem Lieferanten! Jedoch sollten Strategie des Unternehmens und die Leistungsfähigkeit des Beschaffungsmarktes die kritischen Güter und kritischen Lieferanten definieren.

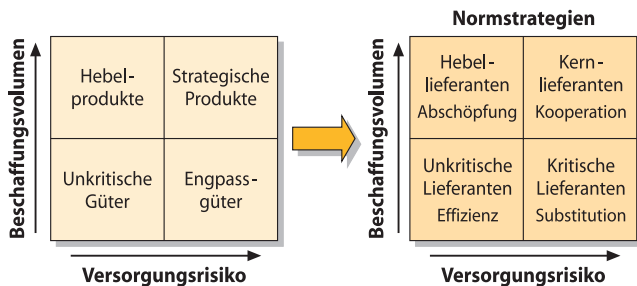


Bild 1: Normstrategien in der traditionellen Betrachtung

In den meisten Unternehmen erfolgt eine Einteilung der Beschaffungsobjekte gemäß den beiden Größen Beschaffungsvolumen und Versorgungsrisiko in die vier Kategorien **unkritische Güter, Engpassgüter, Hebelprodukte und strategische Produkte** mit den dazugehörigen Normstrategien.

Dieser traditionelle Ansatz eignet sich jedoch wenig bei dynamischen Märkten. Hier ändern sich die Positionierungen der Güter in der Ausgangsmatrix ständig. So wird bei Lieferengpässen ein unkritisches Teil rasch zum Engpassteil. Die Verfolgung einer Normstrategie in Abhängigkeit der traditionellen Güterklassifikation ist daher wenig sinnvoll. Man kann seine Lieferantenbeziehungen aber nicht ständig der Marktlage anpassen.

Grundsatzentscheide in der Beschaffung

Beschaffungsstrategien müssen aus normativem und strategischem Management abgeleitet werden. Die Unternehmensvision bestimmt das Selbstverständnis der Beschaffung. Sie unterstützt die Unternehmensstrategie und legitimiert die Aktivitäten der Beschaffung intern und extern. Dazu gehören auch ethische Grundsätze, die einen Verhaltenskodex definieren, in dem die Beschaffungsfunktion agiert.



ABB Schweiz

Die Beschaffungsvision der ABB Schweiz lautet: „Er-schließen und Sicherstellen einer starken Wettbewerbsposition durch die langfristige Ausrichtung der Selektion von Lieferanten und der Zusammenarbeit mit Lieferanten auf der Basis funktionsübergreifender Teamarbeit zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität, Durchlaufzeiten und Kosten zum Vorteil unserer Kunden, von ABB und unserer Lieferanten.“

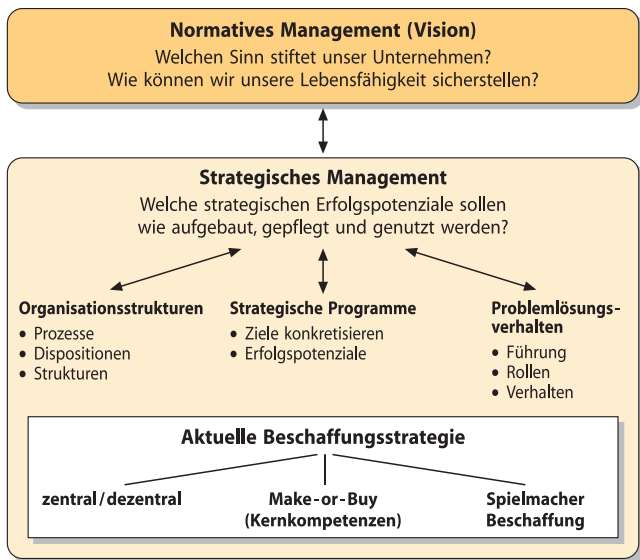


Bild 2: Grundsatzentscheidung in der Beschaffung

Strukturen, Programme und Verhalten bestimmen das strategische Beschaffungsmanagement. Das strategische Management richtet die Ressourcen des Unternehmens auf Erfolgspotenziale aus. Dabei stehen drei Entscheide im Zentrum aller Überlegungen:

- ▶ **Strukturen:** Zentraler oder dezentraler Einkauf
- ▶ **Programme:** „Make“ oder „Buy“ im Einkauf
- ▶ **Verhalten:** Spielmacher oder Spezialist

Organisationsstrukturen bilden einen konstanten Rahmen für alle Tätigkeiten in einem Unternehmen. Die **strategischen Programme** bündeln den Einsatz von wichtigen Ressourcen

des Unternehmens. Sie führen häufig zu neuen Kernkompetenzen. Im Zentrum der Make-or-Buy-Entscheidung steht die Frage, ob neue Kernkompetenzen intern aufgebaut oder externe Systemlieferanten ihre Kernkompetenzen ins eigene Unternehmen einbringen sollen. Das gewünschte **Problem-lösungsverhalten** bestimmt, ob die Beschaffung aktiv eine Spielmacherrolle übernehmen wird oder ob sie in der Rolle des Spezialisten eher passiv mitmacht.