

Praxisguide Strategischer Einkauf

Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer

Bearbeitet von
Ulrich Weigel, Marco Rücker

2., aktualisierte Auflage 2015. Buch. XIV, 227 S. Kartoniert
ISBN 978 3 658 08722 7
Format (B x L): 16,8 x 24 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Logistik, Supply-Chain-Management](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Zusammenfassung

Im folgenden Kapitel erhält der Leser einen Einblick in strategische Fragestellungen des Einkaufs. Anhand eines allgemeinen Strategieentwicklungsprozesses soll er in die Lage versetzt werden, eigene strategische Überlegungen systematisch anzustellen und umzusetzen. Des Weiteren erhält der Leser einen Überblick über verschiedene strategische Ausrichtungen des Einkaufs und versteht diese einzuordnen.

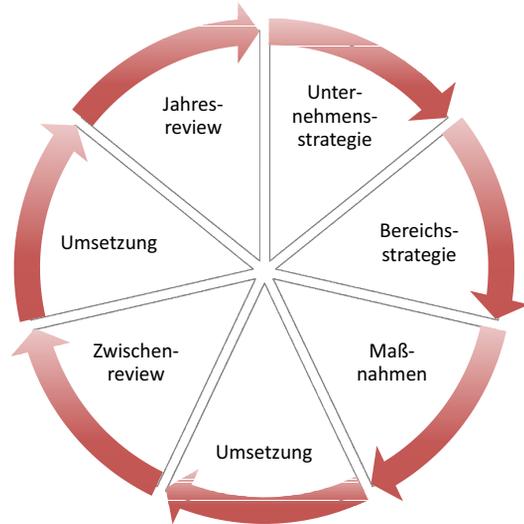
2.1 Strategische Grundlagen

Die Bedeutung des Einkaufs auf den Unternehmenserfolg wurde in Kap. 1 dargestellt. Diese Erkenntnis hat sich in vielen Unternehmen bereits fest in den Köpfen verankert. Doch die Erkenntnis alleine reicht nicht, um die Versorgung des Unternehmens strategisch und ganzheitlich zu steuern. Im nächsten Schritt muss ein Ansatz entwickelt werden, der eine solche ganzheitliche Betrachtung ermöglicht und somit konkrete Handlungsoptionen eröffnet: Der Einkauf braucht eine Strategie.

Im Kern umfasst der Begriff Strategie einen Handlungsrahmen, der auf die Erreichung langfristiger Ziele ausgerichtet ist. Die Strategie bildet die oberste Ebene im Planungsprozess und beantwortet die Frage: „Was will das Unternehmen erreichen?“ Häufig wird die Strategie von einer Unternehmensvision abgeleitet, einem formulierten Zukunftsbild des Unternehmens. So hat beispielsweise der Autobauer Volkswagen seine Vision so formuliert, bis 2018 zum größten Autobauer der Welt wachsen zu wollen. Die Vision hat somit normativen Charakter und wird gerne mit dem Polarstern verglichen, der die Richtung vorgibt.

Daraus abgeleitet ergibt sich die Unternehmensstrategie, die allerdings von vielen Faktoren abhängt. Bei der Definition der Strategie sind folgende Fragestellungen zu beachten:

Abb. 2.1 Jährlicher Strategiekreislauf auf Unternehmensebene



- Was sind meine Kernkompetenzen?
- Welches Leistungsangebot biete ich an?
- Wie differenziere ich mich von Wettbewerbern?
- Was sind die Bedürfnisse meiner Stakeholder?
- Wo liegt der Fokus der Wertschöpfung?
- Welche Chancen, Potenziale und Gefahren bieten sich?

Die Hauptaufgabe der Strategie ist es, Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu schaffen und wirtschaftliche Krisensituationen zu verhindern¹. Wenn ein Unternehmen ums nackte Überleben kämpft, ist es für eine Strategie meist zu spät.

Abgeleitet von der Unternehmensstrategie werden im nächsten Schritt Bereichsstrategien wie die Marketingstrategie, Entwicklungsstrategie oder Vertriebsstrategie entwickelt. In dieser Phase tritt auch der Einkauf in den Strategieprozess ein, indem er seine Einkaufsstrategie mit der verbundenen Zielsetzung formuliert, daraus Handlungsoptionen ableitet und diese umsetzt. Dabei ist für den Einkauf entscheidend, welchen Beitrag er zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele leisten kann.

Der Zeitraum, auf den sich eine Strategie bezieht, liegt zwischen drei und fünf Jahren. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Strategie über diesen Zeitraum in Stein gemeißelt ist. Vielmehr stellt sie einen Verhaltensrahmen dar, der regelmäßig überprüft werden muss. Zum einen, um den Umsetzungsgrad zu messen, zum anderen, um die strategische Grundausrichtung mit sich ändernden Rahmenbedingungen abzugleichen.

Wie in Abb. 2.1 dargestellt, ergibt sich daraus ein Prozess mit wiederkehrenden Reviews.

¹ Vgl. Heß (2008, S. 27).

2.2 Prinzipien der Einkaufsstrategie

Bei der Planung einer Strategie sind grundlegende Prinzipien zu beachten, damit die strategischen Überlegungen nicht nur auf dem Papier Bestand haben, sondern erfolgreich umgesetzt werden können. So sind Strategien stets langfristig auszulegen, auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren, was nicht bedeutet, dass eine Strategie über diesen Zeitraum unverrückbare Gültigkeit besitzen muss. Strategien haben oft einen hohen Unsicherheitsgrad, da sie stets prognostizierenden Charakter haben. Märkte und Rahmenbedingungen können sich schneller in eine andere Richtung entwickeln als im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses angenommen. Daher ist es entscheidend, die Einkaufsstrategie flexibel zu gestalten und in regelmäßigen Abständen auf sich verändernde Marktbedingungen zu überprüfen und dementsprechend auszurichten.

Strategien und deren Änderungen sind stets zu dokumentieren. Nur dadurch erhält die strategische Grundrichtung die nötige Verbindlichkeit und sprunghafte Richtungswechsel können vermieden werden. Somit können strategische Überlegungen nachhaltig im operativen Tagesgeschäft implementiert werden. Dabei nimmt auch das regelmäßige Überprüfen der abgeleiteten Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein, um den Umsetzungsgrad der strategischen Überlegungen zu verfolgen.

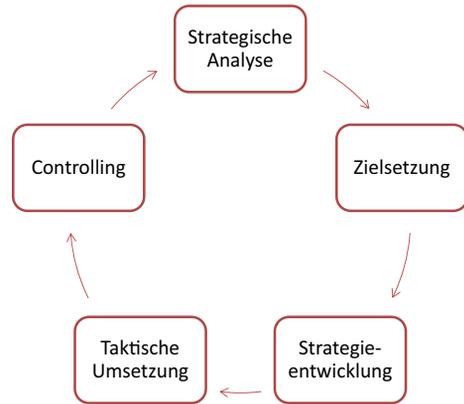
Ein weiterer Grundsatz von strategischen Überlegungen ist, die Ausführlichkeit der Strategie an die Komplexität und Priorität der zu beschaffenden Waren anzupassen. Je wichtiger eine bestimmte Warengruppe für das eigene Unternehmen ist, desto breiter sollte der strategische Rahmen aufgestellt sein. Dabei kann eine Strategie auch umfangreiche, einmalige Beschaffungen wie Maschinen oder neue Anlagen umfassen. Ebenso kann es Teil der Strategie sein, für eine weniger relevante Warengruppe keine Strategie zu formulieren.

Prinzipiell sollte das Entwickeln einer Einkaufsstrategie nicht auf Vermutungen oder Bauchgefühl beruhen. Die Definition von Zielen ist stets mit harten Zahlen zu belegen. Daher ist es wichtig, im Vorfeld umfangreiche Erkenntnisse aus internen und externen Daten zu bündeln und in die strategischen Überlegungen einfließen zu lassen. Dabei spielen interne Daten, Ressourcen und Strukturen ebenso eine Rolle wie externe Markttrends und Wettbewerbssituationen. Diese gilt es systematisch zu betrachten, um daraus die internen Anforderungen mit den externen Gegebenheiten optimal zu verbinden. Wie genau die systematische Entwicklung einer Einkaufsstrategie ablaufen kann, wird im Folgenden näher beschrieben.

2.3 Prozess der Strategieentwicklung

Die Systematik der Strategieentwicklung folgt einem logischen Denkprozess und lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen, die in Abb. 2.2 verdeutlicht werden. Im ersten Schritt erfolgt eine Betrachtung der Ausgangssituation. Interne und externe Informationen werden zusammengetragen und analysiert.

Abb. 2.2 Prozess der Strategieentwicklung



Durch das Einsetzen verschiedener Managementmethoden, wie beispielsweise der SWOT-Analyse, die in Abschn. 2.3.1.3 näher erläutert wird, lassen sich daraus Kernelemente herausfiltern, auf die die weiteren strategischen Überlegungen aufbauen. Aus diesen Überlegungen werden anschließend strategische Ziele formuliert, die den Rahmen um die angestrebte Unternehmensentwicklung spannen. Durch das Entwickeln und Bewerten strategischer Handlungsoptionen wird im nächsten Schritt festgelegt, mit welchen Mitteln die Ziele erreicht werden sollen und wodurch konkrete Maßnahmen und Handlungsrichtlinien erarbeitet werden. Diese gilt es im Rahmen des weiteren Prozesses hinsichtlich ihres Wirkungs- und Umsetzungsgrades zu überprüfen und zu messen. Durch das Einleiten von Maßnahmen, die zur Korrektur oder Weiterentwicklung der Strategie dienen, schließt sich somit der Kreislauf des Strategieprozesses.

2.3.1 Strategische Analyse

Die Analyse des einkaufsrelevanten Umfelds dient zum einen dazu, die Relevanz des Einkaufs für die Zielerreichung des Unternehmens festzustellen. Welche Stellung nimmt der Einkauf in der Unternehmensstrategie ein und welche Bedarfe hat er zu decken? Zum anderen wird festgestellt, welchen internen Anforderungen der Einkauf gerecht werden muss, beispielsweise in Form von Stückzahlen, Technologien oder Prozessen, auf die sich die Einkaufsstrategie ausrichten muss.

Die Betrachtung von externen Faktoren zeigt hingegen auf, welchen Einfluss das Unternehmensumfeld auf die Erreichung der Unternehmensziele hat und wie sich dieses optimal mit den internen Anforderungen verbinden lässt. Neben Wettbewerbssituation und Markttrends umfasst dies beispielsweise den Reifegrad des eigenen Lieferantenportfolios, die Branchenstruktur oder das Potenzial neuer Beschaffungsmärkte.

2.3.1.1 Analyse der internen Anforderungen

Bei der Analyse des internen Umfelds werden zunächst die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens ermittelt. Dabei ist ein bereichsübergreifender Informationsaustausch zwingend erforderlich, um die ermittelten Bedürfnisse in konkrete Anforderungen zu übertragen. Im Wesentlichen werden dabei die folgenden Aspekte betrachtet:

Unternehmensstrategie Die Unternehmensstrategie bestimmt die Ausrichtung der Einkaufsstrategie fundamental. Welche Position will das Unternehmen zukünftig am Markt einnehmen und welche Rolle spielt dabei der Einkauf? Differenziert sich das Unternehmen beispielsweise durch produktbezogene Merkmale wie Innovation, Design und Qualität, muss der Einkauf seine Strategie dementsprechend ausrichten. Hier liegt der Fokus nicht auf Kostensenkung, sondern auf der Steigerung der Qualitäts- und Lieferperformance, Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenentwicklung. Dies gilt umso mehr im Falle einer Wachstumsstrategie.

Definiert sich das Unternehmen durch Kostenführerschaft, stehen hingegen Preisreduzierungen und Best-Cost-Country-Sourcing im Vordergrund. Daher muss im Rahmen der strategischen Analyse die Frage gestellt werden, welchen Beitrag der Einkauf zur Erreichung der Unternehmensziele leisten kann und welchen Mehrwert er zur Marktdifferenzierung des Unternehmens beiträgt.

Wertsteigerung Die Erwartungshaltung von Kapitalgebern geht in der Regel von einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes aus. Um dies zu gewährleisten kann zum einen ein kostenorientierter Ansatz verfolgt werden, der absolute Kostenkontrolle und die Reduzierung von Materialpreisen zur Folge hat. Zum anderen kann ein wachstumsorientierter Ansatz zur Wertsteigerung des Unternehmens dienen. Dabei wird eine Steigerung der Umsatzerlöse verfolgt, was mit wachsendem Bedarf und höheren Volumina von Beschaffungsobjekten einhergeht. Um Versorgungsengpässe zu vermeiden, muss der Einkauf hier frühzeitig die bestehenden Kapazitäten prüfen und ggf. neue Bezugsquellen erschließen. Egal ob kostenorientiert, wachstumsorientiert oder beides zusammen, der Einkauf ist in jedem Fall direkt betroffen und muss seine strategischen Überlegungen dahingehend anpassen.

Produkt-Roadmap Die Produkt-Roadmap gibt einen Überblick über das aktuelle und zukünftige Produktportfolio des Unternehmens. Somit kann aus der Roadmap entnommen werden, welche Produkte das Unternehmen wann und in welcher Menge plant am Markt einzuführen oder bereits eingeführt hat. Daraus gehen für die Einkaufsfunktion wichtige Informationen wie Produktlebenszyklen, Marktsegmente, Wettbewerbssituation, geplante Absatzmengen und benötigte Technologien hervor.

Technologieplanung Eng verbunden mit der Produkt-Roadmap ist die Technologieplanung. Welche Technologien werden zukünftig benötigt, wie hoch ist die Anzahl an Neuentwicklungen und wie groß der eigene Innovationsanteil? Besonders vor dem Hinter-

grund steigender Anforderungen an den zeitlichen Rahmen von Entwicklungsprojekten gibt es einen klaren Trend zu sich öffnenden Innovationsprozessen, die eine frühe Einbindung von Entwicklungspartnern erfordert. Hier muss der Einkauf in Form von Beschaffungsmarktforschung oder Lieferantenentwicklung proaktiv agieren, um frühzeitig die bestmöglichen Partner zu identifizieren.

Produktionsplanung Abgeleitet von der Produkt-Roadmap muss entschieden werden, wie groß das Verhältnis zwischen interner und externer Wertschöpfung zukünftig sein soll. Wie groß ist die eigene Wertschöpfungstiefe und welche Vorleistungen sind zukünftig von Lieferanten zu erbringen? Werden Einzelteile zugekauft oder wird eine Entwicklung zum Zukauf von kompletten Baugruppen angestrebt. Des Weiteren ist in diesem Zusammenhang ein allgemeingültiger Make-or-Buy-Ansatz zu entwickeln, wodurch standardisiert entschieden werden kann, wann eine Wertschöpfung intern und wann sie extern stattfinden soll.

Produktkomplexität und -qualität Welche Anforderungen hat das Unternehmen an die Qualität der Produkte und somit auch an die Wertschöpfung der Lieferanten? Werden hier hohe Anforderungen gestellt, so ist dies zukünftig der dominierende Faktor bei der Lieferantenauswahl. Darüber hinaus muss eine qualitätssteigernde Lieferantenentwicklung und ein gezielter Lieferantenaufbau eingeleitet werden, um die Anforderungen zu erfüllen.

Flexibilität Je nach Branche und Marktposition müssen Unternehmen schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren. Wettbewerbsdruck, Kundenanforderungen oder kurze Produktlebenszyklen geben vor, wie flexibel der Einkauf seine Aktivitäten gestalten muss, um die geforderte Produktverfügbarkeit zu gewährleisten. Wird beispielsweise ein hoher Lieferbereitschaftsgrad gefordert, kann dies durch die Erhöhung von Beständen bei Lieferanten (Supplier Controlled Inventory) oder durch das Einrichten flexibler Logistikkonzepte erreicht werden.

2.3.1.2 Analyse des externen Umfelds

Ebenso bedeutsam wie die internen Anforderungen an den Einkauf, sind die externen Marktbedingungen, die es mit den Bedürfnissen des Unternehmens zu verbinden gilt. Dabei ist aufgrund der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der für das Unternehmen relevanten Beschaffungsmärkte eine pauschale Betrachtungsweise nicht zielführend². Daher bildet der Einkauf aus den verschiedenen Beschaffungsobjekten Gruppen, um die relevanten Beschaffungsmärkte je nach Warengruppe separat zu betrachten. Diese Einteilung kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen, beispielsweise nach Materialart (Kunststoff, Metall), Fertigungsverfahren (Zerspanung, Druckguss), Funktion (Mechanik, Elektronik) oder nach Bezugsregion (Europa, Asien). Nicht immer ist eine durchgängige Klassifizierung nach lediglich einem Verfahren möglich, wodurch sich in der Praxis oft ein Mix aus

² Vgl. Stollenwerk (2012, S. 56).

mehreren Klassifizierungsmethoden ergibt. Dadurch wird eine spezifische Betrachtungsweise des externen Umfelds möglich, die sich auf die folgenden Ebenen erstreckt:

Branchenstruktur Für den Einkauf ist es von enormer Bedeutung, ob er sich auf einem Käufer- oder Verkäufermarkt bewegt. Dies kann je nach wirtschaftlicher Situation und Branche variieren. Bewegt man sich zum Beispiel in einem oligopolistischen Markt, ist die Verhandlungsstärke des Einkaufs dementsprechend gering. Des Weiteren ist die zukünftige Entwicklung von Angebot und Nachfrage einer Branche von Bedeutung. Wie verändern sich Beschaffungsmärkte, besteht die Gefahr von Materialengpässen oder bilden sich Überkapazitäten? Dies sind alles Faktoren, die die derzeitigen Einkaufsmethoden beeinflussen können.

Lieferantenstruktur Neben der Kenntnis über aktuelle Markteschehnisse, ist es für den Einkauf unverzichtbar, die eigene Lieferantenstruktur genau zu kennen. In welcher Beziehung steht das Unternehmen zu seinen derzeitigen Lieferanten und passen deren Kernkompetenzen zu den internen Anforderungen? Bestehen Potenziale, die entwickelt werden sollten? Stehen Lieferanten im Wettbewerb zueinander und wo genießt das Unternehmen einen Vorzugskundenstatus? In welchen Regionen produzieren die Lieferanten, wie stellt sich die Kostenstruktur dar und wie hoch ist die Entwicklungskompetenz? All dies sind Faktoren, die bei der Gestaltung einer optimalen Lieferantenstruktur zu berücksichtigen sind.

Wirtschaftliches Umfeld Die Betrachtung des wirtschaftlichen Umfelds konzentriert sich nicht auf einzelne Branchen, sondern auf gesamtwirtschaftliche Entwicklungen. Dies umfasst beispielsweise Konjunkturindikatoren, Währungsschwankungen, Ein- und Ausfuhrbestimmungen oder politische Regelungen.

Weitere Betrachtungsebenen Weitere Faktoren, die der Einkauf zu berücksichtigen hat, können regionale Besonderheiten sein. Gibt es beispielsweise typische Regionen für bestimmte Produkte und Technologien, welchen Einfluss können Naturkatastrophen auf die derzeitige Einkaufsstrategie haben und wie hoch sind die Gefahren durch drohende Insolvenzen oder Korruption?

Einen weiteren Aspekt bilden direkte Wettbewerber. Setzen diese die gleichen Materialien ein, nutzen sie evtl. die gleichen Bezugsquellen und wie werden die eigenen Einkaufsaktivitäten davon beeinflusst?

2.3.1.3 Die SWOT-Analyse

Die gesammelten Informationen können anschließend mit Hilfe einer SWOT-Analyse systematisch betrachtet werden, um die nötigen Parameter für die Strategieentwicklung zu gewinnen. Bei der SWOT-Analyse erfolgt eine Kombination von internen Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Risiken. Dabei werden die ermittelten Informationen in eine Vier-Felder-Matrix eingetragen, wobei sich die einzelnen Felder wie folgt charakterisieren:

Strength Welche Stärken weisen die vorhandenen Strukturen in Bezug auf die zu beschaffenden Objekte auf? Liegen hohe Volumina vor, die die eigene Verhandlungsmacht stärken, besteht ein hohes Maß an technischem Know-how über die zu beschaffenden Güter oder sind vorhandene Plattformlösungen einsetzbar? Des Weiteren können ein gut aufgestelltes Lieferantennetzwerk oder die Teilnahmen an Einkaufskooperationen zu den Stärken des Einkaufs zählen. Nicht zu unterschätzen sind hierbei ein gutes Unternehmensimage und ein hoher Markenbekanntheitsgrad, besonders im Hinblick auf globale Einkaufsaktivitäten.

Weaknesses Bestehen derzeit Schwächen im Hinblick auf die zu beschaffenden Artikel? Diese können sich beispielsweise in Form von begrenzten Mitteln, schlechten Lieferantenbeziehungen oder einer mangelnden Erfahrung mit den zu beschaffenden Gütern kennzeichnen.

Opportunities Welche externen Gegebenheiten können sich in Bezug auf die Beschaffungsobjekte ergeben? Gibt es Überkapazitäten, sind besondere Kernkompetenzen bei Lieferanten vorhanden oder zeichnet sich eine günstige Marktsituation ab?

Threats Welche externen Bedrohungen und Risiken können abgeschätzt werden? Sind monopolistische Beschaffungsmärkte von Relevanz, besteht ein hoher Single-Source-Anteil, drohen Materialengpässe oder können Lieferanten abspringen?

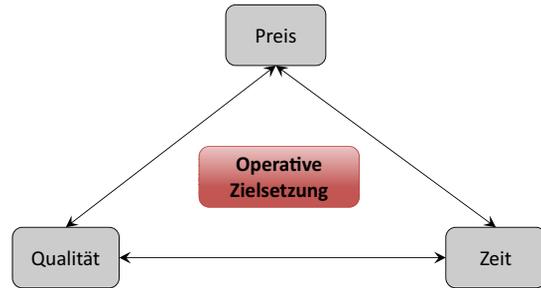
Der strategische Einkauf legt bei dieser Betrachtung die Hauptfaktoren in den einzelnen Quadranten fest und entwickelt daraus Ansatzpunkte für seine strategische Ausrichtung. Dabei ist zu beachten, dass sich die Hauptfaktoren mit den vorgegebenen Unternehmenszielen stets decken sollten.

2.3.2 Zielsetzung

Mit Hilfe dieser gesammelten Hauptfaktoren und dem sich ergebenden Gesamtbild werden im nächsten Schritt Einkaufsziele formuliert. Einkaufsziele lassen sich im Wesentlichen nach zwei Merkmalen unterscheiden, Effizienz und Effektivität.

Effizienzziele beinhalten wie in Abb. 2.3 dargestellt die operative Zielsetzung des Einkaufs. Aus operativer Sicht steht die termingerechte Versorgung des Unternehmens in der geforderten Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen im Fokus. Das bedeutet in der Praxis: Kosten senken, Qualität sicherstellen und Zeit einhalten. Bei dieser Zielsetzung ist darauf zu achten, ein ausgewogenes Optimum zu erreichen, sodass keines der drei Ziele vollkommen vernachlässigt wird. Dabei können durchaus Zielkonflikte entstehen, wenn beispielsweise eine schnellst mögliche Lieferung zu Lasten der Qualität angestrebt wird oder aber qualitativ hochwertige Produkte zugekauft werden, ohne dabei auf den Kostenfaktor zu achten.

Abb. 2.3 Operative Zielsetzung



Effektivitätsziele hingegen beinhalten die strategische Zielsetzung, die neben den operativen Zielen Kosten, Qualität und Zeit auf Sicherheit, Wachstum und Optimierung abzielt. Auf Kostenebene betrachtet kann dies beispielsweise das Bündeln von Bedarfen beinhalten, auf Qualitätsebene das Entwickeln von Lieferanten und auf Zeitebene das Verschlinken von Lieferketten. Erweitert man das Blickfeld auf Sicherheit, wird das Thema Risikomanagement relevant, bei Wachstum das Erschließen neuer Bezugsquellen und bei Optimierung die eigene Prozessgestaltung oder das Schulen der eigenen Einkaufsmitarbeiter.

Bei der Festlegung von Zielen wird oft der Fehler gemacht, dass die Formulierung unklar und nicht konkret gewählt ist. In anschließenden Reflexionsprozessen treten somit oft Scheinerfolge auf, obwohl das eigentliche Ziel weit verfehlt wurde. Daher sollte bei der Zieldefinition stets die SMART-Regel Anwendung finden, sodass daraus abgeleitete Maßnahmen qualifiziert beurteilt werden können. Die SMART-Regel besagt, dass Ziele möglichst:

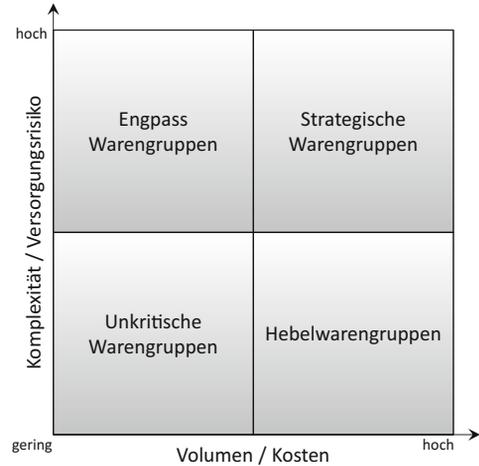
- Spezifisch
- Messbar
- Akzeptiert
- Realistisch
- Terminierbar

formuliert werden. Ziele müssen demnach eindeutig und präzise definiert sein, der Erreichungsgrad muss messbar ermittelt werden können, von den Einkäufern akzeptiert sein, unter den gegebenen Rahmenbedingungen realistisch sein und auf einen fixierten Zeitraum ausgelegt sein.

2.3.3 Strategieentwicklung

Im nächsten Schritt wird aus den definierten Zielen die Einkaufsstrategie erarbeitet. Dabei können zunächst allgemeine Verhaltensgrundsätze formuliert werden, die die grundsätzliche Gestaltung der Einkaufsaktivitäten wiedergeben. Oft sind diese Verhaltensregeln an

Abb. 2.4 4 Warengruppen erfordern unterschiedliche Ansätze



sogenannte Führungsleitsätze angelehnt, in denen sich Unternehmen beispielsweise zur Einhaltung international anerkannter Richtlinien und Sozialstandards verpflichten. Inhalte solcher Leitlinien können beispielsweise sein:

- ein fairer und partnerschaftlicher Umgang mit Lieferanten,
- Einhaltung von ökologischen, sozialen und ethischen Standards,
- Bekämpfung von Korruption.

Anschließend erfolgt die Formulierung einer Warengruppen- und einer Lieferantenstrategie. Diese beiden Ansätze lassen sich nicht voneinander trennen. Während die Warengruppenstrategie die Frage beantwortet, was beschafft wird, richtet sich die Lieferantenstrategie nach dem wie und wo.

2.3.3.1 Warengruppenstrategie

Nach der Zusammenführung der internen Unternehmensanforderungen und der externen Marktbedingungen prüft der Einkauf die strategische Bedeutung der einzelnen Warengruppen. Hierbei kann die unter Abschn. 7.4 näher beschriebene Portfolio-Technik zum Einsatz kommen, indem die Bedarfe anhand der beiden Merkmale „Unternehmensrelevanz“ und „Marktrelevanz“ in die folgenden vier Warengruppen gegliedert werden:

Unkritische Warengruppen Unkritisch klassifizierte Warengruppen zeichnen sich durch geringes Volumen, hohe Verfügbarkeit und niedrige Komplexität aus. Dies umfasst klassischerweise C-Artikel, die im Rahmen einer ABC-Analyse ermittelt werden, wie Schrauben und Normteile oder indirekte Materialien, wie Hilfs- und Betriebsstoffe und Büroartikel. Die Vorgehensweise der ABC-Analyse wird in Abschn. 7.3 im Detail erläutert. Bei diesen Warengruppen muss das Ziel sein, zum bestmöglichen Preis einzukaufen und den Betreuungsaufwand gleichzeitig auf ein Minimum zu reduzieren. Dies

kann im Extremfall durch das Outsourcen an Einkaufsdienstleister erreicht werden oder durch automatisierte Bestellprozesse im Rahmen einer E-Procurement-Lösung.

Engpasswarengruppen Bei Engpassmaterialien kann ebenfalls ein geringes Volumen vorliegen, allerdings erschweren hier eine mangelnde Verfügbarkeit und/oder eine hohe Komplexität den Einkauf. Das Einkaufsvolumen reicht in der Regel weder aus, um bei Lieferanten Interesse zu wecken, noch um interne Maßnahmen anzustoßen, die zu einer Vereinfachung oder dem Ersatz der Artikel führen. Hier kann oft lediglich eine Risikominimierung mit hohen Sicherheitsbeständen umgesetzt werden.

Hebelwarengruppen Hebelmaterialien sind das Brot-und-Butter-Geschäft des Einkäufers. Sie zeichnen sich durch ein hohes Volumen, gepaart mit hoher Verfügbarkeit und geringer Komplexität aus. Aufgrund der hohen Einkaufsvolumen und des breiten Anbieterwettbewerbs lassen sich hier am leichtesten Kostenreduzierungen erzielen.

Strategische Warengruppen Bei strategischen Warengruppen liegt stets ein hohes Volumen vor, allerdings mit geringer Verfügbarkeit, hohem Beschaffungsrisiko und hoher Komplexität. Diese Warengruppen benötigen die umfangreichste Steuerung, beispielsweise durch den Aufbau strategischer Lieferanten, einem umfangreichen Risikomanagement und einer permanenten Beschaffungsmarktforschung.

Durch die Kategorisierung der Bedarfe lassen sich Basisstrategien entwickeln, die es erlauben, die Versorgungssituation, Kosten aber auch Risiken der jeweiligen Warengruppen zu berücksichtigen. Aufbauend darauf ist es die Aufgabe des Einkaufs die bestmögliche Einkaufsstrategie für die jeweiligen Materialien zu entwickeln bzw. das Beste aus dem Markt zu generieren, um alle relevanten Bedarfe optimal zu bedienen.

Praxistipp

Am Beispiel der Warengruppe Elektronikkomponenten wird nachfolgend eine selbst mehrfach erfolgreich praktizierte Methode zur Entwicklung einer Warengruppenstrategie beschrieben.

Am Anfang steht natürlich die Ist-Aufnahme für die einzelnen Untergruppen, wie aktive und passive Bauteile, Systeme und Baugruppen, Bestückungsdienstleistungen und Leiterplatten.

Wie viele Lieferanten bedienen diese Gruppen, in welcher Komplexität und mit welchem Volumen? Was sind die Preistreiber, herrscht Dual, Single oder Multiple Source vor, wie ist unsere Marktmacht bei diesen Lieferanten, bzw. Komponenten, wie wurden diese Lieferanten aktuell bewertet und, vor allem, wie lauten die Prognosen für die entsprechenden Märkte, Rohstoffe und Preise?

Die benötigten Informationen werden durch die Strategen gesammelt, analysiert und in einer Grunddatei, wie in Abb. 2.5 dargestellt, zusammengefasst. Hierbei erfolgt eine subjektive Bewertung der Kriterien „Marktmacht“ und „Qualität“. Die Marktmacht ist dabei eine Bündelung der externen Rahmenbedingungen, die Qualität repräsentiert

Warengruppe	Lieferant 2012	Lieferant 2015	Umsatz (IST/PLAN)		Subjektive Einschätzung /Prognose			
			Volumen 2012	Volumen 2015	Marktmacht Lieferant 2012	Marktmacht Lieferant 2015	Qualität 2012	Qualität 2015
Elektronische Bauteile			4,37	5,17	5,75	4,75	8,25	9
	Lieferant A	Lieferant A	1,05	1,35	9	8	9	9
	Lieferant B	Lieferant B	0,25	0,32	5	4	7	9
	Lieferant C	Lieferant C	0,75	1	3	3	8	9
	Lieferant D	Lieferant D	2,32	2,5	6	4	9	9

Abb. 2.5 Datenbasis der Warengruppe „Elektronische Baugruppen“

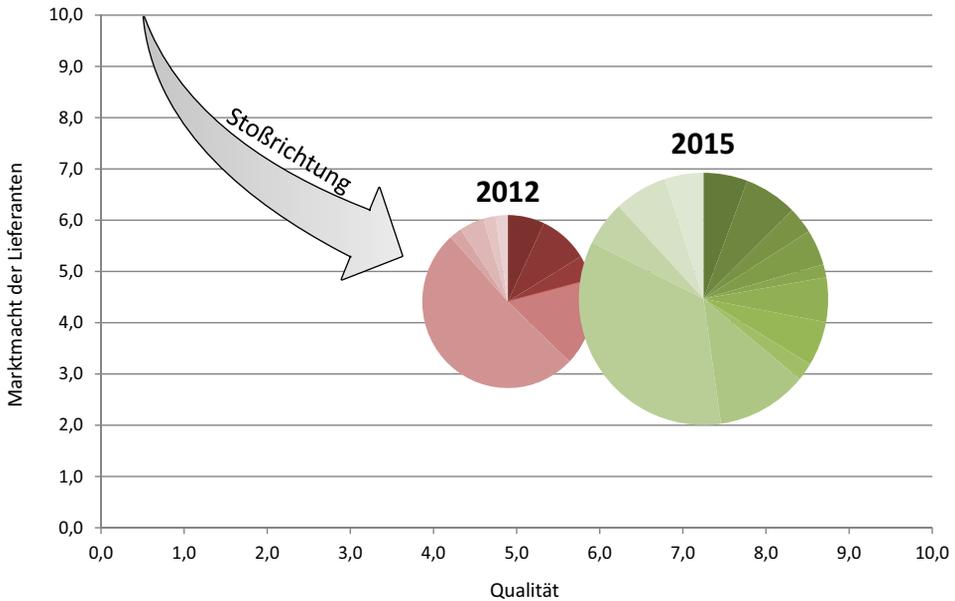


Abb. 2.6 Blasendiagramm der Warengruppe „Elektronische Baugruppen“

hingegen die internen Unternehmensanforderungen. Die Bewertung findet im Rahmen einer Skala von 1 bis 10 statt, wobei 1 eine besonders niedrige, 10 eine besonders hohe Ausprägung beschreibt.

Anschließend findet eine Aggregation der Lieferantendaten auf Warengruppenebene statt, auf deren Basis das in Abb. 2.6 dargestellte Blasendiagramm je Warengruppe erstellt wird.

Die Position der Warengruppe gibt Auskunft über die aktuelle und die angestrebte Marktmacht und das Qualitätsniveau. Die Kuchenstücke entsprechen jeweils den Lieferantenportfolios, die Größe den jeweiligen Lieferanteilen in der Warengruppe. Als Unternehmer im Unternehmen ist nun der Strategie als Warengruppenmanager gefordert, sich intensiv mit der Ist- und Sollsituation auseinanderzusetzen und entwickelt selbständig den strategischen Weg. Er setzt dabei die aus der Unternehmensstrategie resultierende Beschaffungsprogrammpolitik, die Kontrakt- und die Lieferantenpolitik

in einen Plan um. Dabei entsteht übrigens noch ein positiver Nebeneffekt, denn in der Regel folgt diesem Vertrauensvorschuss in die verantwortlichen Strategen (eine von mir oft praktizierte Methode, gerade auch jungen Mitarbeitern viel zuzutrauen) ein großer Motivationsschub für den strategischen Einkäufer und die zukünftige Entwicklung seiner Warengruppe wird zu seinem „Baby“.

In halbjährlichen Strategieworkshops werden die einzelnen Pläne vom Strategen vorgestellt, dann gemeinsam im Team optimiert und später wird regelmäßig über ihren Fortschritt berichtet.

2.3.3.2 Lieferantenstrategie

Die Lieferantenstrategie ist eng mit der Warengruppenstrategie verzahnt und zielt darauf ab, welche Bezugsquellen für die benötigten Beschaffungsobjekte herangezogen werden. Grundsätzlich setzt sich die Lieferantenstrategie aus einem Mix der folgenden Sichtweisen zusammen:

Die prozessorientierte Sicht beinhaltet die Frage, wie Lieferanten optimal in interne Prozesse integriert werden können. Dies kann beispielsweise auf das gemeinsame Erarbeiten eines Logistikkonzepts wie Kanban oder produktionssynchroner Anlieferung abzielen. Kanban beschreibt dabei im Allgemeinen eine Methode zur Produktionsablaufsteuerung, die sich ausschließlich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien am Bereitstell- und Verbrauchsort orientiert. Des Weiteren kann die Anbindung an Informationssysteme oder die frühe Integration in Entwicklungsprojekte forciert werden. Besonders im Zuge kürzer werdender Produktlebenszyklen und damit verbundenen Time-to-Market-Anforderungen nehmen Entwicklungspartnerschaften tendenziell weiter zu, wodurch Lieferanten immer öfter in die Frühphasen von Entwicklungsprojekten eingebunden werden.

Die lieferantenorientierte Sicht betrachtet die Anzahl der zur Verfügung stehenden Bezugsquellen für die jeweiligen Warengruppen. Dabei gibt es verschiedene Ausprägungen, die in der Praxis in einer Mischform auftreten.

Von Single-Sourcing spricht man, wenn für bestimmte Güter und Dienstleistungen jeweils nur eine Bezugsquelle vorhanden ist. Dieser Sourcing-Ansatz erfordert einen leistungsstarken Lieferanten und wird mit einer langfristigen Partnerschaft untermauert. Häufig wird Single Sourcing bei hochkomplexen Beschaffungsobjekten eingesetzt, die aufgrund ihrer technologischen Beschaffenheit oder aufgrund hoher Investitionen keinen zweiten Anbieter zulassen. Durch die partnerschaftliche Forschung und Entwicklung können dabei sowohl Kostensenkungspotenziale als auch Differenzierungspotenziale gegenüber Wettbewerbern genutzt werden. Andererseits besteht durch die enge Kooperation mit den jeweiligen Lieferanten eine hohe Abhängigkeit. Durch Lieferverzug oder Ausfall des Lieferanten kann somit der gesamte Leistungserstellungsprozess gefährdet werden.

Um die Abhängigkeit zu verringern und trotzdem von einigen Vorzügen des Single-Sourcings zu profitieren, empfiehlt sich besonders für Engpasseile die Umstellung auf

eine Dual-Sourcing-Strategie. Dabei wird der beschaffungsspezifische Bedarf auf zwei konkurrierende Anbieter verteilt. Der Aufbau einer zweiten Bezugsquelle kann in Form einer strategischen Lieferantensuche und einer damit verbundenen Qualifizierung neuer Lieferanten einhergehen oder durch das gezielte Entwickeln bestehender Lieferanten geschehen, sodass diese ihr Leistungsangebot erweitern können.

Durch das Einsetzen einer Multiple-Sourcing-Strategie kann das Beschaffungsrisiko weiter minimiert werden. Allerdings ist diese Lieferanten-Abnehmer-Beziehung lediglich auf den Bedarfsfall ausgerichtet und kann das Einbüßen von Bündelungseffekten zur Folge haben.

Die materialorientierte Sicht verfolgt im Wesentlichen zwei Ansätze. Zum einen werden Materialien anhand verschiedener Kriterien klassifiziert, woraus sich konkrete Anforderungen und Handlungsempfehlungen für die Lieferantenstrategie ergeben. So können Komplexität und Materialverfügbarkeit beispielsweise Auswirkungen auf die Anzahl der Bezugsquellen haben.

Des Weiteren können sogenannte Systemlieferanten etabliert werden. Dabei findet eine Abkehr von der Einzelteilbeschaffung statt. Mehrere Einzelteillieferanten werden unter einem Systemlieferanten gebündelt, der die Montage und Bereitstellung einer kompletten Baugruppe übernimmt. Ziel ist es, lohnintensive Tätigkeiten auf Lieferanten zu verlagern und den eigenen Koordinationsaufwand zu verringern.

Die regionenorientierte Sicht richtet sich nach der geografischen Lage der Bezugsquellen. Dies kann sich beispielsweise in einer Local-Sourcing-Strategie widerspiegeln, wenn die lokale Nähe der Lieferanten von großer Bedeutung ist. Vorteile sind hier vor allem bessere Abstimmungsmöglichkeiten und eine höhere Flexibilität aufgrund der räumlichen Nähe. Dabei ist stets zu beachten, dass das Preisniveau deutlich höher sein kann als auf internationalen Beschaffungsmärkten.

Ein Ansatz, der sich nicht auf lokale und nationale Beschaffungsmärkte beschränkt, ist das Global Sourcing. Mit einem Global-Sourcing-Ansatz wird das Ziel verfolgt, weltweit die bestmöglichen Bezugsquellen zu nutzen. Dies kann einerseits auf das Realisieren von Preisvorteilen aufgrund niedrigerer Lohn- und Materialkosten abzielen oder auf die Nutzung von regionenspezifischem Know-how der Lieferanten.

Die risikoorientierte Sicht ergibt sich aus der zunehmenden Bedeutung des Risikoaspekts im Einkauf. Da der Einkauf für einen Großteil der betrieblichen Ausgaben verantwortlich ist, bestehen hier erhebliche Risiken. Ein risikoorientierter Ansatz im Rahmen der Lieferantenstrategie zielt darauf ab, Risiken zu erkennen und bei strategischen Überlegungen zu berücksichtigen. Risikosteuernde Maßnahmen können beispielsweise darauf abzielen, die Abhängigkeit von Lieferanten zu reduzieren, die wirtschaftliche und strukturelle Stabilität des Lieferantenportfolios zu überwachen oder Beschaffungsmärkte aufgrund von Risikofaktoren wie Korruption und politischer Instabilität zu bewerten.

Praxistipp

Der Markt bestimmt und so ist die logische Folge, dass sich die Einkaufsstrategie der Unternehmensstrategie unterordnen und dynamisch anpassen muss. Bewährt hat sich diesbezüglich ein mittlerweile halbjährlicher Strategieworkshop. Der Teilnehmerkreis sollte nicht auf den strategischen Einkauf beschränkt werden. Wichtige Stakeholder (insbesondere aus dem Produktmanagement, Vertrieb oder Controlling) sollten zumindest temporär mit von der Partie sein. Der optimale Zeitpunkt liegt erfahrungsgemäß direkt im Anschluss an die halbjährliche Überarbeitung der Produkt-Roadmap des Unternehmens. Auf dieser Basis, gepaart mit strategischen Zielwerten des Unternehmens, entsteht die Einkaufsstrategie und kommt dann halbjährlich auf den Prüfstand. Wie in Abb. 2.7 dargestellt, wird neben eventuellen Kurskorrekturen dabei regelmäßig auch der Umsetzungsgrad der einzelnen strategischen Maßnahmen ermittelt. Die farbigen Linien zeigen die Ausgangssituation, die jeweiligen Meilensteinmessungen und die Zielwerte.

Am Beispiel von „Training und Abteilungsentwicklung“ (Abb. 2.8) wird deutlich, welcher prozentuale Umsetzungsgrad pro strategischer Maßnahme (zu jeder Maßnahme gibt es eine detaillierte Beschreibung mit einem Verantwortlichen und einen Endtermin) erreicht wurde bzw. werden soll. Diese Werte müssen bei jedem Strategiemeeting im Team aktualisiert werden und bilden somit die Datenbasis für einen neuen farbigen Faden der Balance-Score-Card (Abb. 2.7), der damit den aktuellen Status markiert.

Die Dokumentation der Strategie und der dazugehörigen Ziele und Maßnahme sollte stets schriftlich erfolgen und vom Vorstand freigegeben werden. Somit sichert sich der Einkauf die benötigte Rückendeckung durch das Management und erteilt der Einkaufsstrategie gleichzeitig Verbindlichkeit.

Da dies einer der wichtigsten Prozesse im strategischen Einkauf ist, sollte man ihn regelmäßig und frühzeitig planen und sich genügend Zeit dafür nehmen. Ein anschlie-

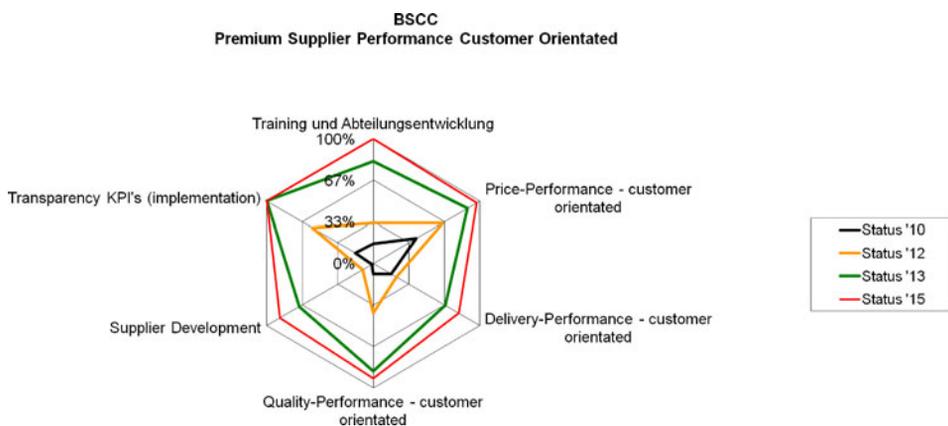


Abb. 2.7 Umsetzungsgrad der Einkaufsstrategie

	Status '10	Status '12	Status '13	Status '15
Training und Abteilungsentwicklung	16%	33%	82%	100%
Z Teilebeschaffungsprozess 2. Phase definieren	50%	50%	100%	100%
Z Schulung / Verstärkung: OEM-Beschaffung	10%	30%	80%	100%
Z Schulung / Verstärkung: Produktionsbeschaffungsprozess	10%	30%	80%	100%
U Beschaffung nicht hardwarebasierter Leistungen	10%	20%	50%	100%
O Schulung: E-Commerce / Einkaufswebsite	0%	50%	80%	100%
M Auf- und Ausbau eines Technischen Einkaufs		15%	100%	100%

Abb. 2.8 Umsetzungsgrad der Einkaufsstrategie am Beispiel von Training und Abteilungsentwicklung

ßender Abteilungsevent hat, neben der Teamstärkung, regelmäßig zum Gelingen und der Effizienz dieser Veranstaltungen beigetragen.

„Wer nur Holz hackt, der wird im Wettbewerb ins Hintertreffen geraten, wer aber sein Beil vorsorglich und regelmäßig schärft, der wird bestehen.“

2.3.4 Taktische Umsetzung

Um die tatsächliche Umsetzung der Einkaufsstrategie im betrieblichen Umfeld zu gewährleisten, werden von den strategischen Elementen taktische Entscheidungen und Maßnahmen abgeleitet. Dadurch beantwortet sich die Frage, wie die festgelegte Marschroute zu erreichen ist. Dabei ist eine bereichsübergreifende Abstimmung, Ressourcenbereitstellung und die Unterstützung der Führung zwingend erforderlich, um den erarbeiteten Aktionsplänen die nötige Effizienz zu verleihen.

Die taktischen Schritte umfassen zum einen das Erstellen eines Aktionsplans. Dieser enthält neben den einzelnen Maßnahmen auch geeignete Instrumente und Methoden, die zur Zielerreichung führen. Dies kann beispielsweise eine intensive Beschaffungsmarktforschung in einer bestimmten Region, das Erarbeiten konkreter Prozesse oder das Bündeln einzelner Bedarfe beinhalten. Zum anderen sind die derzeitigen Lieferantenbeziehungen auf den Prüfstand zu stellen. Hierbei ist entscheidend, ob und in welchem Umfang das derzeitige Lieferantenportfolio zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen kann. Aus dieser Betrachtung leiten sich konkrete Maßnahmen für das Lieferantenmanagement ab, die das Suchen und Aufbauen neuer Lieferanten, das Entwickeln bestehender Lieferanten oder das Bereinigen des Lieferantenportfolios durch Ausphasen von Bestandslieferanten beinhalten können.

Um hierbei kurzfristige Erfolgskriterien zu ermitteln, kann das Setzen von Teilzielen sinnvoll sein. So wird es möglich, den Erreichungsgrad von langfristigen Zielen im Trendverlauf zu verfolgen und im Falle eines negativen Trends rechtzeitig gegensteuernde Maßnahmen einzuleiten.

2.3.5 Controlling

In dem Grad wie strategische Ziele SMART (Abschn. 2.3.2) formuliert sind, lässt sich ihr Erreichungsgrad qualifiziert beurteilen und durch das Management steuern, wodurch der Kreislauf des strategischen Gesamtprozesses geschlossen wird. Die Aufgabe, diesen Zielerreichungsgrad zu messen und auszuwerten, bildet den inhaltlichen Schwerpunkt des Einkaufscontrollings. Dabei beschäftigt sich das Controlling mit der Konzeption und dem Einsatz von Steuerungsinstrumenten sowie mit der Ausrichtung von Steuerungsgrößen auf die strategischen Zielgrößen³. Dadurch wird es möglich, geeignete Messinstrumente zu definieren, mit deren Hilfe sich bestimmen lässt, ob und in welchem Grad die durchgeführten Maßnahmen zur Zielerreichung beigetragen haben. Dies geschieht in der Praxis oft mit Kennzahlen, die den Zielerreichungsgrad quantitativ aufzeigen. Die Entwicklung von geeigneten Kennzahlen bildet dabei eine der Hauptaufgaben des Einkaufscontrollings. Mit Hilfe von Kennzahlen ist es möglich, den Erfolgsbeitrag der durchgeführten Maßnahmen anhand von Werten darzustellen. In der Regel können dabei vorhandene Zahlenwerte aus dem Unternehmen in geeignete Einkaufskennzahlen transferiert werden, wodurch sich bestimmte Entwicklungen oft plausibilisieren lassen. Gebräuchliche Kennzahlen im Einkaufscontrolling sind:

- **Savings:** Summe der realisierten GuV-wirksamen Preisreduzierungen und -erhöhungen gegenüber der Vorperiode.
- **Cost Avoidence:** Durch Einkaufstätigkeiten entstandene Kostenvermeidung, die nicht im Rahmen von Savings erhoben werden. Beispielsweise der Verhandlungserfolg bei Erstbezug von Materialien und Investitionsgütern oder das Verbessern von Zahlungskonditionen.
- **Lieferantenanzahl:** Anzahl der Kreditoren, die für das Unternehmen eine Leistung erbringen.
- **Einkaufsvolumen:** Summe aller betrieblichen Ausgaben, für die eine Leistung erbracht wurde, einschließlich aller Nicht-Produktions-Materialien und Dienstleistungen.
- **Aktive Artikel:** Anzahl der Produktionsmaterialien, die durch den Einkauf zugekauft werden.
- **Liefertreue:** Zuverlässigkeit der Lieferanten in Bezug auf vereinbarte Liefertermine.
- **Lieferqualität:** Summe, der in einer Periode aufgetretenen Reklamationen bei Lieferanten.
- **Strategische Ziele:** Umsetzungsgrad strategischer Vorgaben, oft Bestandteil von Zielvereinbarungen.

Daneben gibt es eine Vielzahl von weiteren Kennzahlen, die sich je nach Anforderung in einem Kennzahlensystem abbilden lassen und durch ein regelmäßiges Reporting auto-

³ Vgl. Stollenwerk (2012, S. 62).

matisiert erheben lassen. Dabei sollte in der Praxis jedoch stets ein Grundsatz herrschen: Keine Kennzahl ohne Aktion. Denn die erhobenen Kennzahlen erfüllen nur ihren Zweck, wenn daraus auch geeignete Maßnahmen abgeleitet werden, die dazu dienen, das Messergebnis zu verbessern oder zu erhalten.

In Bezug auf den Strategieprozess schließt sich hier der Kreis, indem die ermittelten Kennzahlen Aufschluss über den Umsetzungsgrad der strategischen Maßnahmen liefern. Die Erkenntnisse, die sich aus der Betrachtung der Kennzahlen ergeben, führen unweigerlich zu einer Veränderung des strategischen Gesamtkonzepts, wodurch der Strategieprozess von Neuem startet.

Praxistipp: Tracking kritischer Teile

Wie so oft wurde auch diese einfache, hemdsärmelige, aber doch sehr effektive Methode aus der Not heraus geboren und spezifisch auf die Belange eines bestimmten Unternehmens hin entwickelt. Ein Automobilist kann diese Problematik vielleicht nur schwer nachvollziehen, aber Unternehmen mit Kleinserien oder Manufakturen wissen, wovon hier berichtet wird. Als ich vor etwa sechs Jahren die Verantwortung bei meinem heutigen Arbeitgeber für die strategische Beschaffung übernahm, fehlten im Wochenmittel etwa 10 Beschaffungsartikel von ca. 6500 lebenden Teilen für die Produktionen in beiden Produktionsstätten. Da diese Situation besonders in der Anlaufphase des Hauptumsatzträgers vorherrschte, führte das zu extremen Störungen im SOP (Start of Production), verbunden mit Umsatzausfällen sowie der Gefährdung des Unternehmensergebnisses. Daher machte mir der Vorstand bei meinem Amtsantritt unmissverständlich klar: So durfte es nicht weitergehen. Also machte sich mein Team mit mir ans Werk und es entstand, mit Unterstützung des operativen Einkaufs beider Produktionsstätten, ein zentral geführter und wöchentlich aktualisierter Datenpool, in dem alle kritischen Teile gesammelt wurden.

Die kritischen Teile ergaben sich dabei aus Rückmeldungen von Disponenten und der Produktion, aus dem Mahnlauf des Warenwirtschaftssystems oder aus abweichenden Auftragsbestätigungen und Mitteilungen der Lieferanten. Die gesammelten kritischen Teile wurden in der zentralen Datei gesammelt und mit einem Ampelsystem nach vier Gruppen geclustert:

- **Linienstillstand:** Die Produktion steht aufgrund von fehlenden Teilen (Statusanzeige „Rot“).
- **Drohender Lieferausfall:** Material, das aufgrund von Lieferengpässen in den darauf folgenden drei Wochen fehlen wird, aber aktuell noch vorhanden ist (Statusanzeige „Rot“).
- **Knappe Teile:** Material, das zwar geliefert wird, jedoch nicht in ausreichender Menge (Statusanzeige „Orange“).
- **Unter Beobachtung:** Lieferant oder Teil sind risikobehaftet und deshalb weiterhin unter Beobachtung (Statusanzeige „Gelb“).

Abgeleitet von einer Methode zur Qualitätssicherung liegt nun die primäre Aufgabe des strategischen Einkäufers darin, sich intensiv mit diesen Artikeln, Lieferanten und Prozessen auseinanderzusetzen und Lösungen zu suchen, um den akuten Engpass so schnell wie möglich zu beseitigen. Angelehnt an den 8-D Report hat er die Pflicht für jedes seiner kritischen Teile die wahre Ursache der fehlenden Performance zu analysieren. In Kooperation mit den relevanten Operationsschnittstellen und den Lieferanten gilt es dann zu definieren, was kurzfristig geschehen muss, um den Engpass zu beseitigen und genau so wichtig, Wer, Was bis Wann tut, damit das nie wieder vorkommt. Im Zuge der wöchentlichen Teamsitzung (inkl. Telefonkonferenz mit beiden Werken) wird bis heute jede Woche Teil für Teil durchgesprochen und Handlungsoptionen definiert. Diese Datenbasis ermöglicht es, mit wenig Aufwand auffällige Teile, Lieferanten, Low Performer und Prozesse zu identifizieren und Trends abzuleiten. Ganz nebenbei sind diese Informationen auch bei Lieferantengesprächen zu nutzen, was unter Umständen auch zur Ausphasung von langjährigen Partnern führen kann. Die Effizienz dieser Methode lässt sich, wie in Abb. 2.9 dargestellt, durch die Halbierung von Fehlteilen bei gleichzeitiger Verdoppelung des direkten EK-Volumens belegen.

Aus meiner Sicht gehört die Anwendung eines solchen Werkzeugs in das Aufgabenfeld jedes Einkäufers. Der operative Charakter der reinen Terminalsicherung wird durch strategische Denk- und Lösungsansätze erweitert, wodurch diese Methode entscheidend dazu beiträgt, die Einkaufsperformance im Unternehmen langfristig zu steigern. Denn nicht nur in der Automobilindustrie gilt die Zielsetzung von null Fehlteilen über den gesamten Produktlebenszyklus.

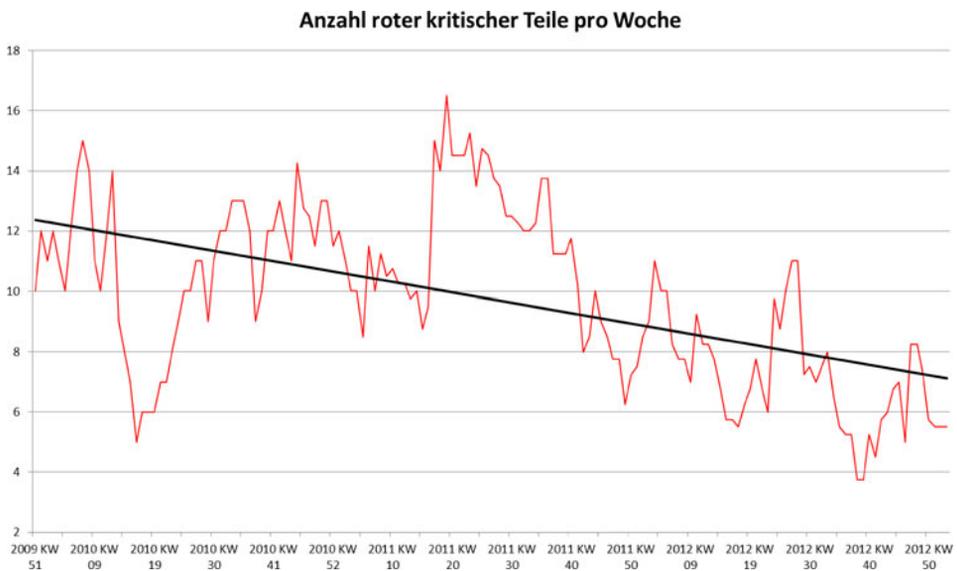


Abb. 2.9 Trendverlauf der Fehlteile mit Status „Rot“

FAZIT: Der strategische Einkauf ist in hohem Maße von der Akzeptanz und Rückendeckung der Unternehmensleitung abhängig, denn nur so kann er seine Strategie und den daraus hervorgehenden Handlungsrahmen langfristig planen, umsetzen und kontrollieren. Den Rahmen für die strategischen Überlegungen geben dabei die Unternehmensstrategie, die internen Anforderungen und die externen Möglichkeiten des Unternehmensumfelds vor.

Diese Faktoren gilt es, optimal miteinander zu verbinden, die Kernelemente herauszufiltern und in der Einkaufsstrategie zu verankern. Die daraus abgeleiteten strategischen Ziele werden mit taktischen Aktionsplänen hinterlegt und in regelmäßigen Abständen überprüft. Somit kann zum einen der Zielerreichungs- und Wirkungsgrad der Maßnahmen ermittelt werden, zum anderen lassen sich Zielsetzungen und strategische Elemente hinsichtlich ihrer Gültigkeit auf sich ändernde Rahmenbedingungen überprüfen. Dadurch wird ein langfristiges und zielgerichtetes Gestalten der Einkaufstätigkeiten ermöglicht, wodurch der Einkauf direkt zur erfolgreichen Zielerreichung des Unternehmens beiträgt.

Literatur

- Heß G (2008) Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Gabler, Wiesbaden
Stollenwerk A (2012) Wertschöpfungsmanagement im Einkauf. Gabler, Wiesbaden



<http://www.springer.com/978-3-658-08722-7>

Praxisguide Strategischer Einkauf
Know-how, Tools und Techniken für den globalen
Beschaffer

Weigel, U.; Rücker, M.

2015, XIV, 227 S. 90 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08722-7