

Horst Wildemann

Das Konzept der Einkaufspotentialanalyse: Bausteine und Umsetzungsstrategien

1. Das Bausteinkonzept der Einkaufsanalyse
2. Instrumente zur Potentialermittlung
3. Beschaffungsstrategien zur Potentialrealisierung
4. Ableitung von beschaffungsgüter-/ beschaffungsquellenspezifischen Kooperationsmustern zur Optimierung der Beschaffungssituation
5. Realisierungsplanung

Literaturverzeichnis

Professor Dr. Dr. habil. Horst Wildemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik der Technischen Universität München.

Verringerte Fertigungstiefen in allen Industriezweigen, die Einbeziehung von Lieferanten in Produktentwicklungsprozesse und der Zwang zum weltweiten Einkauf zur Nutzung von Kosten- und Know-how-Potentialen sowie neue E-Technologien im Einkauf verdeutlichen den Einfluß des Einkaufs auf das Unternehmensergebnis. Angesichts der Hebelwirkung von Erfolgspotentialen im Einkauf wurden in vielen Unternehmen in immer kürzeren Abständen Programme zur Einkaufspotentialermittlung und -erschließung erarbeitet. Die Aktionsfelder dieser Programme liegen mit wechselnden Schwerpunkten in der Optimierung des laufenden Einkaufsvolumens. Die systematische Auswertung dieser Vorgehensweisen sowie die Erfahrungen, die wir in den letzten Jahren während der Bearbeitung eigener Fallstudien in über 100 Industriebetrieben gewinnen konnten, führen in ihrer Zusammenfassung zu einer Handlungsanleitung für die Realisierung von Einkaufspotentialen durch die bewußte Gestaltung differenzierter Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen. Diese als Einkaufspotentialanalyse bezeichnete Handlungsanleitung leistet einen Beitrag zur Verringerung des methodischen Defizits in der Beschaffung und versucht, auf strategischer Ebene eine Verbesserung der Entscheidungssituation zu erreichen. Durch die ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette, eine verbesserte Arbeitsteilung zwischen Abnehmer und Lieferant sowie die Verfolgung differenzierter Zusammenarbeitsformen kann eine zielgerichtete Orientierung der Transaktionsbeziehungen vorgenommen werden.

1. Das Bausteinkonzept der Einkaufspotentialanalyse

Während bisher praktizierte Vorgehensweisen sich durch eine induktive, problemgeleitete Vorgehensweise charakterisieren lassen und auf die Realisierung kurzfristig wirksamer Einkaufspreisreduzierungen gerichtet sind, unternimmt die Einkaufspotentialanalyse eine deduktive Strategiebildung und Potentialermittlung, die gefolgt wird von einer strukturierten Strategieumsetzung und Potentialrealisierung zur nachhaltigen Einstandskostenreduzierung. Die Einkaufspotentialanalyse ist dabei sowohl als Kombination des beschaffungspolitischen Instrumentariums wie auch als ein Reorganisationsansatz zur Neustrukturierung der Geschäftsprozesse zwischen Abnehmer und Lieferant zu sehen (vgl. Abbildung 1).

Über unterschiedliche Geschäftsprozesse hinweg versucht sie, eine Optimierung der Erfolgsfaktoren Produktivität, Zeit und Qualität durchzuführen. Die Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen werden dabei als strukturiertes Netzwerk interdependenter Prozeßketten betrachtet. Als Gestaltungsfelder innerhalb dieser Prozeßketten haben sich die Ausgestaltung der Sourcingstrategie, die Informations- und Materialflußgestaltung, die Qualitätssicherung, die Forschung und Entwicklung, die Lieferantenauswahl und -kontrolle, die Vertragsgestaltung, die interne Einkaufsorganisationsstruktur sowie Elektronische Märkte herausgebildet. Die Umsetzung effizienter Einkaufs- und Beschaffungskonzepte in den unterschiedlichen Gestaltungsfeldern hat dabei unter Beachtung folgender Leitlinien zu erfolgen:

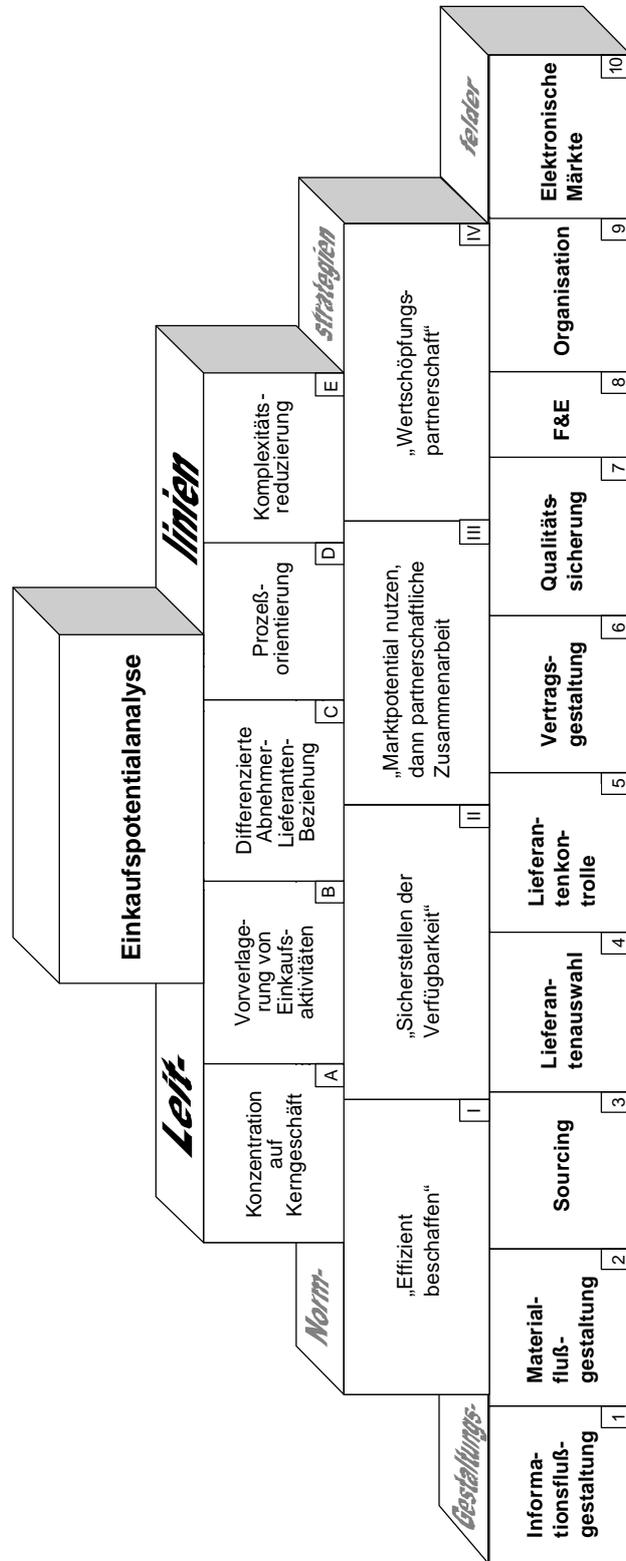


Abb. 1: Bausteinkonzept der Einkaufspotentialanalyse

- Konzentration auf das Kerngeschäft,
- Vorverlagerung von Einkaufsaktivitäten,
- Differenzierung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen,
- Prozeßorientierung und
- Komplexitätsreduzierung.

Diese Leitlinien spannen den Rahmen innovativer Einkaufs- und Beschaffungsstrukturen auf und werden durch Normstrategien und Konzeptbausteine je Beschaffungssituation konkretisiert.

Die Leitlinien der Einkaufspotentialanalyse beschreiben Entwicklungstendenzen innovativer Einkaufsstrukturen und formulieren die Handlungsrichtungen der Vorgehensweise in der Einkaufspotentialanalyse. So steckt die Leitlinie „Konzentration auf das Kerngeschäft“ den Untersuchungsbereich ab. Kerngeschäfte setzen sich aus Kernaktivitäten und Kernkompetenzen zusammen. Als Kernaktivitäten werden solche Aktivitäten bezeichnet, die eine hohe Markteffektivität, also eine hohe Bedeutung zur Erlangung eines Kundenwertes, besitzen. Die Bewertung erfolgt dabei auf Basis von Erfolgsfaktoren, die sich grundsätzlich definieren lassen in den Dimensionen Kosten, Zeit, Qualität. Darüber hinaus können situationsspezifisch weitere Elemente wie technik- und serviceorientierte Faktoren in die Betrachtung aufgenommen werden. Als Kerngeschäft identifizierte Aktivitäten sind nicht mehr Gegenstand von Make-or-Buy-Fragestellungen. Sie bilden die Basis zur Identifikation des in der Einkaufspotentialanalyse zu betrachtenden Beschaffungsvolumens. Eine produktlebenszyklus- und bedarfssituationsbezogene Vorverlagerung von Einkaufsaktivitäten empfiehlt die Leitlinie „Vorverlagerung von Einkaufsaktivitäten“. Die Idee der produktlebenszyklusbezogenen Vorverlagerung geht dabei zurück auf die Gestaltungsprinzipien des Simultaneous Engineering: die Vorverlagerung von Erkenntnisprozessen, die Erhöhung der planbaren Prozeßanteile, die Parallelisierung, Integration sowie die Beschleunigung von Aktivitäten.. Zielsetzung ist eine unter betriebswirtschaftlich definierten Rahmenbedingungen erfolgende, frühestmögliche Nutzung der Potentiale des Beschaffungsmarktes. BMW nennt sogar die Integration von Lieferanten als Definitionsmerkmal von Simultaneous Engineering. Die bedarfssituationsbezogene Vorverlagerung versucht, der Problematik der „doppelten Zeitfalle“ auszuweichen. Doppelte Zeitfalle bedeutet, daß, unabhängig vom verwendeten Prognoseverfahren, verlängerte Durchlaufzeiten unter dynamischen Umwelteinflüssen zu größeren Prognoseunsicherheiten führen und diese wiederum verlängerte Durchlaufzeiten aufgrund von höherem Änderungsaufwand mit sich bringen. Die bedarfsbezogene Vorverlagerung versucht, durch Vorabinformationen und eine Verringerung der Planungsstufen zu einer engeren Planungsvarianz zu kommen, die Prognoseunsicherheit und damit Durchlaufzeiten zu reduzieren und einen der Zeitfalle entgegengesetzten Mechanismus zu initiieren. Die Leitlinie „Differenzierung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung“ empfiehlt den Abnehmerunternehmen ein Abrücken von einer uniformen, unterschiedliche Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit nicht respektierenden Beschaffungsstrategie. Sie beruht auf der Erkenntnis, daß zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug ein Kontinuum verschiedener Zusammenarbeitsformen liegt, in denen der Preis als Koordinationsinstrument mit zunehmend kooperativem Charakter der Zusammenarbeit an Bedeutung verliert und durch andere Koordinationsinstrumente zu ergänzen ist. Diese Leitlinie führt zu einer beschaffungsgüter-

/beschaffungsquellenspezifischen Vorgehensweise in der Einkaufspotentialanalyse. Die Verknüpfung der Einkaufsaktivitäten mit den Arbeitsfeldern vor- und nachgelagerter Bereiche erfolgt unter Beachtung der Leitlinie „Prozeßorientierung“. Sie verfolgt das Ziel des bestmöglichen Zusammenwirkens aller Aufgabenträger im Beschaffungsprozeß, unabhängig von ihrer aufbauorganisatorischen Positionierung. Die „Erfüllung von Kundenwünschen“ gilt dabei als übergeordnetes Leitbild anstelle der „funktionalen Exzellenz“ des Taylorismus. In der Einkaufspotentialanalyse zielt die Prozeßorientierung auf eine Trennung strategischer und operativer Aktivitäten des Einkaufs und schafft die Voraussetzungen zur Wahrnehmung strategischer Einkaufsaktivitäten bei gleichzeitiger Realisierung kurzer Bestellzeiten. Gleichzeitig stößt sie eine integrierte, technologie-marktbezogene Materialauswahl unter bestmöglicher Einbindung des Beschaffungsmarktes an. Die Leitlinie „Komplexitätsreduzierung“ beinhaltet das Variantenmanagement: Komplexitätsreduzierung im engeren Sinne, Komplexitätsvermeidung und Komplexitätsbeherrschung. In einem durch Kundenwünsche und technologische Randbedingungen abgesteckten Rahmen empfiehlt sie technische Entfeinerung, Lieferantenreduktionen und Substitutionen, bezogen auf Beschaffungsgüter, -quellen und -prozesse. Der Umsetzungsgrad aller aufgezeigten Leitlinien erlaubt Rückschlüsse auf das erzielbare Rationalisierungspotential in der Einkaufspotentialanalyse. Zur Potentialermittlung stellt die Einkaufspotentialanalyse deshalb verschiedene Analyseinstrumente zur Verfügung.

2. Instrumente zur Potentialermittlung

Zur Identifikation von Erfolgspotentialen in der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung und in der Beschaffung stellt die Einkaufspotentialanalyse verschiedene Analyseinstrumente wie standardisierte Fragebögen und Checklisten, Prozeßanalysen, Benchmarking, Einkaufspreisanalysen und Schattenkalkulationen, Wertanalysen, Make-or-Buy-Betrachtungen und Komplexitätsanalysen zur Verfügung. Zentrales Instrument ist ein kombiniertes Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellenportfolio, welches der Strukturierung des Entscheidungsfeldes dient. Es schafft die Voraussetzungen zur Ableitung verschiedener, der jeweiligen Beschaffungssituation gerecht werdender Gestaltungsansätze. Das kombinierte Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellenportfolio identifiziert dafür materialgruppenspezifische Beschaffungsstrategien und unterzieht diese einer Machbarkeitsprüfung in Form einer als Portfoliodarstellung komprimierten Lieferantenbewertung (vgl. Abbildung 2). Durchgeführt wird diese Analyse von einem Team unter Beteiligung der Logistik, der Produktion, der Forschung, Entwicklung und Konstruktion, des operativen und strategischen Einkaufs sowie der Qualitätssicherung.

Der erste Schritt der Portfolio-Analyse besteht in der Vorbereitung des Beschaffungsgüterportfolios durch Bildung von Materialgruppen. Die Gruppen sollten hinsichtlich ihrer Technologie- und Funktionsorientierung jeweils homogen sein und eine Durchführung unabhängiger Beschaffungsstrategien und Maßnahmen erlauben. Während dazu in der Vergangenheit Materialgruppen nach Kriterien wie Rohstoffarten, Fertigungstechniken, Beschaffungsmärkten oder Bedarfsträgern definiert wurden, ist mit zunehmenden

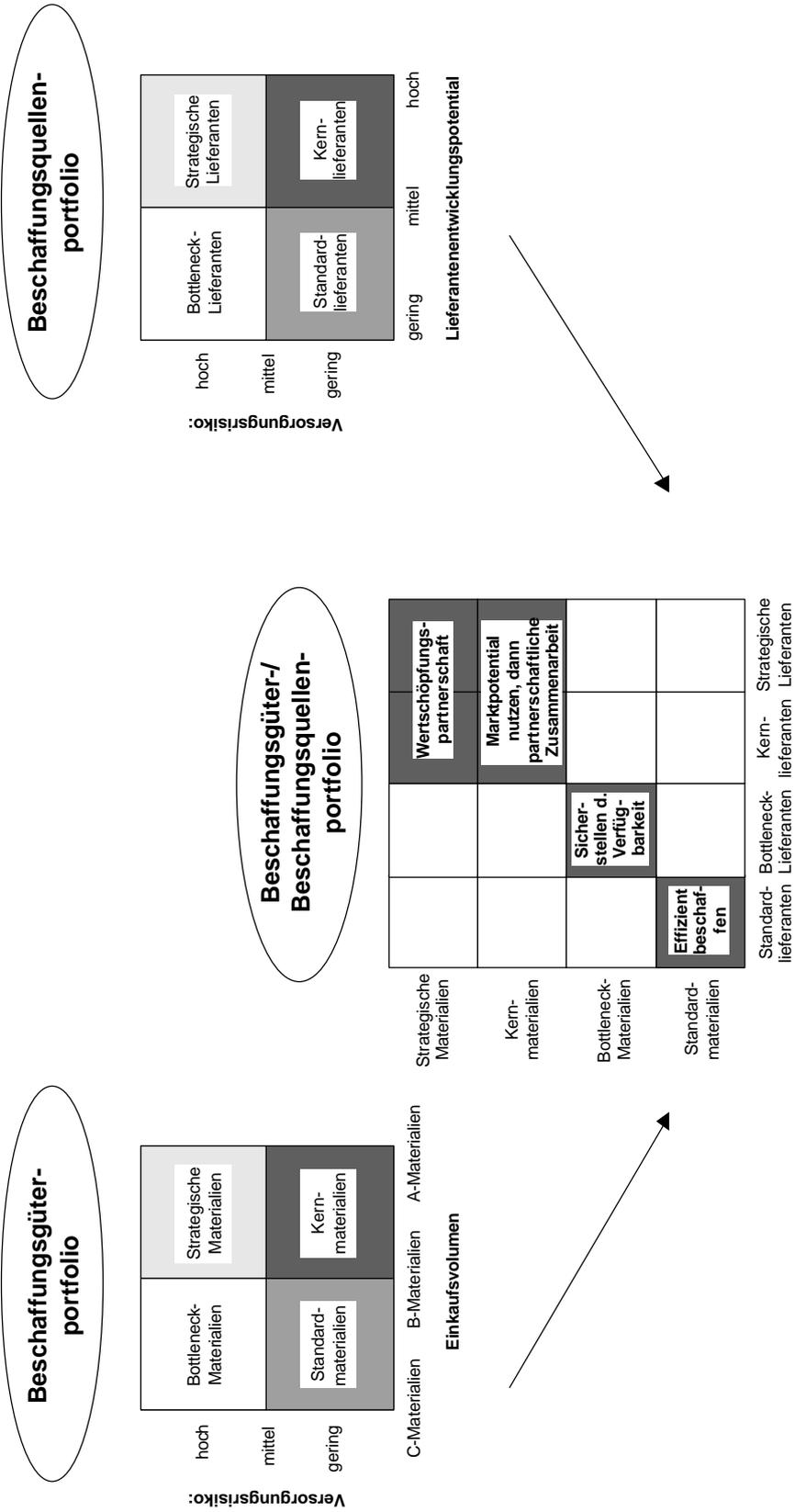


Abb. 2: Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellenportfolio

dem Modul- und Systemcharakter der Beschaffungsgüter eine wertschöpfungskettenorientierte Segmentierung der Beschaffungsgüter zu empfehlen. Um die Übersicht der Analyse zu wahren, sollte ein Aggregationsniveau von nicht mehr als 20 Materialgruppen erreicht werden.

Das Beschaffungsgüterportfolio nimmt eine Strukturierung des Einkaufsvolumens nach beschaffungsgüterspezifischen Versorgungsrisiko und dem Ergebniseinfluß vor. Dieses Risiko ist als Ergebnis der technischen und logistischen Spezifität, Komplexität und Unsicherheit zu interpretieren und kann mittels unternehmensexterner und -interner Kriterien ermittelt werden. Unternehmensexterne Kriterien betreffen Substitutionssprobleme aufgrund kundenseitiger Bemusterungen, Saisonalität der Einkaufsgüter, Lieferzeiten oder transportlogistischer Komplexität. Unternehmensintern beeinflussen Möglichkeiten einer alternativen Fertigung im eigenen Hause, Fragestellungen des notwendigen Fertigungs-Know-hows oder die Spezifität der Konstruktion des Einkaufsgutes das materialgruppenspezifische Versorgungsrisiko. Der Ergebniseinfluß kann mittels einer ABC-Analyse der Einkaufsvolumina je Materialgruppe dargestellt werden. Die Kombination des beschaffungsgüterspezifischen Versorgungsrisikos und des Ergebniseinflusses ermöglicht die zweidimensionale Darstellung in einer 4-Felder-Matrix mit der Einteilung in Standard-, Kern-, Engpaß-, und strategische Einkaufsgüter, welche jeweils differenzierte Beschaffungsnormstrategien repräsentieren.

Zur Machbarkeitsprüfung der durch das Beschaffungsportfolio vorgegebenen Normstrategien erfolgt pro Materialgruppe die Erstellung eines Lieferantenportfolios. Hinter dieser materialgruppenbezogenen Vorgehensweise steckt der Gedanke einer geschäftsbeziehungsspezifischen Lieferantenbewertung. Bewertungsdimensionen des Portfolios sind das lieferantenspezifische Versorgungsrisiko in Form der Angebotsmacht sowie das Entwicklungspotential des jeweiligen Lieferanten. Die Anzahl potentieller Anbieter, der Anteil des Abnehmers am Umsatz der Lieferanten, Werkzeugeigentumsverhältnisse, Marktpreistendenzen und künftige Nachfrageentwicklung stellen Kriterien zur Einschätzung der Angebotsmacht des Lieferanten dar. Das Entwicklungspotential des Lieferanten ist entlang der betrieblichen Aktivitäten Produktion, Logistik und Entwicklung zu ermitteln. Die Kombination des Beschaffungsgüterportfolios mit den jeweiligen Beschaffungsquellenportfolios führt zu der in Abbildung 2 dargestellten 16-Felder-Matrix. Diese Matrix stellt in Kombination mit den Ergebnissen der oben genannten Analysen eine geeignete Grundlage zur strategischen Entscheidungsfindung und Ableitung von beschaffungsgüter-/beschaffungsquellenspezifischen Kooperationsmustern zur Optimierung der Beschaffungssituation dar.

3. Beschaffungsstrategien zur Potentialrealisierung

Unter der Zielrichtung, daß Unternehmen eigene Stärken und Chancen nutzen sowie Schwächen und Risiken meiden sollten, können mit der jeweiligen Portfolio-Positionierung Normstrategien verknüpft werden. Obwohl die beschaffungsgüter-/beschaffungsquellenspezifischen Kooperationsmuster je Abnehmerunternehmen individuellen Umfeldbedingungen anzupassen und je Güter-Quelle-Kombination einzeln zu diskutieren

und auszuarbeiten sind, können solche Normstrategien für ausgewählte Konstellationen eine Anleitung zur Ausgestaltung der Kooperationsmuster liefern. Die Felder „Standardmaterialien und Standardlieferanten“ der Abbildung 2 stehen für die gestaltungsspezifischen Normstrategien „effizient beschaffen“, „Versorgung sicherstellen“, „Marktpotential nutzen, dann partnerschaftliche Zusammenarbeit“ und „Wertschöpfungspartnerschaft“ zur Verfügung.

Treffen Standardmaterialien und Standardlieferanten aufeinander, lautet die Normstrategie „effizient beschaffen“. Die Ausgangssituation kann beschrieben werden durch ein begrenztes materialgruppenspezifisches Versorgungsrisiko bei insgesamt geringem Beschaffungsvolumen der Materialgruppe. Aufgrund eines Anbieterpolypols von Lieferanten geringer Angebotsmacht und niedrigem Entwicklungspotential werden für diese Materialgruppen je Lieferant nur geringe Beschaffungsvolumina gehandelt. Die Einkaufspreise sind meist ausgereizt. Durch einen transparenten Beschaffungsmarkt bestehen kaum Preisdifferenzen zwischen Anbietern. Die Zielausrichtung der Geschäftsbeziehung zwischen Abnehmer und Lieferant ist eher adversativer Natur und anbieterdominiert. Die Hebel zur Potentialrealisierung bestehen in einer Vereinfachung der Bestell- und Anlieferprozesse, einer Bedarfsbündelung oder aber Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse und einer technischen Entfeinerung. Durch E-Procurement-Systeme können operative Beschaffungsprozesse entscheidend vereinfacht werden. Abnehmerunternehmensinterne und zwischenbetriebliche Effizienz stehen im Vordergrund der zu verfolgenden Einkaufsaktivitäten.

„Sicherstellung der Verfügbarkeit“ lautet die Normstrategie zur Beschaffung von Engpaßlieferanten. Diese Konstellation höchsten Versorgungsrisikos und hoher Kosten der Nichtverfügbarkeit trotz geringem Beschaffungsvolumen kann ausgelöst werden durch Anbieteroligopole und -monopole. Die Geschäftsbeziehungen sind meist lieferantendominiert und besitzen ebenfalls eine adversative Zielausrichtung.

Zielsetzung der Normstrategie ist die Senkung des Versorgungsrisikos in der laufenden Serie durch Bestandsmanagement und abnehmerinternes Qualitätsmanagement. Für zukünftige Bedarfe sollten in der Produkt- und Prozeßentwicklung Aktivitäten zur Senkung des Versorgungsrisikos unternommen werden. Unabhängig von diesen eher auf abnehmerinterne Gestaltungsparameter gerichteten Aktivitäten sollte durch Erschließung neuer Beschaffungsquellen und Aufbau von Lieferanten eine Senkung des beschaffungsquellenbezogenen Versorgungsrisikos herbeigeführt werden. Elektronische Marktplätze können bei der Suche nach neuen Lieferanten in einem internationalen Umfeld beitragen. In Summe stellt die Beherrschung der bestehenden und Vermeidung zukünftiger Versorgungsrisiken den Fokus der Beschaffungsaktivitäten dar.

Die Beschaffung von Kernmaterialien bei Kern- oder strategischen Lieferanten steht im Zeichen der Normstrategie „Marktpotential nutzen, dann partnerschaftliche Zusammenarbeit“. Hohe Beschaffungsvolumina je Materialgruppe sorgen für große Hebelwirkungen möglicher Verbesserungen. Die Lieferanten besitzen hinreichendes Entwicklungspotential, um innovative Zusammenarbeitsformen praktizieren zu können. Vielfach kann ein hoher Systemcharakter der Beschaffungsobjekte identifiziert werden, wodurch Berührungspunkte zwischen Abnehmer und Lieferant in Produktion, Qualitätssiche-

nung, Logistik und in der Entwicklung begründet sind. Die Zielausrichtung der Zusammenarbeit sollte kooperativ und zu beiderseitigem Nutzen ausgestaltet sein. Die Hebel zur Potentialrealisierung liegen zunächst in einem intensiven Preiswettbewerb während der Anbahnung der Geschäftsbeziehung. Dabei ist die abnehmerseitige Schärfe der Preisverhandlung abhängig von der Angebotsmacht des Lieferanten. Sie fällt bei Kernlieferanten stärker aus als bei strategischen Lieferanten. Online Auktionen und Elektronische Ausschreibungen sind ein innovatives Tool im Einkauf, um den Wettbewerb bei den Lieferanten zu intensivieren. Spotgeschäfte können hierbei über Elektronische Marktplätze zur Realisierung von Preisvorteilen bei Lieferanten genutzt werden. Mit Eintritt in die Geschäftsbeziehung sollten vom Lieferanten und Abnehmer beidseitig getragene Aktivitäten zur Effizienzsteigerung entlang der gesamten logistischen Kette unternommen werden, um die Erfahrungskurveneffekte dieser meist auf mehrere Jahre angelegten Zusammenarbeit zu nutzen. Die IT-Unterstützung ermöglicht hier die Implementierung moderner Konzepte der Beschaffungslogistik wie z. B. E-Kanban oder Virtuelle Lager Die Beschaffungsstrategie „Marktpotential nutzen, dann partnerschaftliche Zusammenarbeit“ verwendet das geringe Versorgungsrisiko der Beschaffungsgüter, um zunächst in einem initiierten Wettbewerb der Lieferanten einen günstigen Einstandspreis zu erzielen, und erschließt durch die kooperative Ausrichtung der Geschäftsbeziehung das Entwicklungspotential des Lieferanten zum Nutzen des Abnehmers.

Strategische Materialien besitzen bei ebenfalls hohem Beschaffungsvolumen der Materialgruppe ein gegenüber Kernmaterialien erhöhtes materialgruppenspezifisches Versorgungsrisiko. Durch Berücksichtigung einer größeren Sicherheitskomponente entsteht die Beschaffungsstrategie „Wertschöpfungspartnerschaft“. Das externe materialgruppenspezifische Versorgungsrisiko soll dabei durch Aufbau einer gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Abnehmer und Lieferant reduziert werden. Der abnehmerinternen Komponente dieses Risikos soll durch gezielte Nutzung des Lieferanten-Know-hows vorgebeugt werden. Durch Supplier Roadmaps überprüft der Einkauf, ob Lieferanten fähig und bereit sind, den Entwicklungen des Abnehmers zu folgen. Die Zielausrichtung der Geschäftsbeziehung ist kooperativ. Die Hebel zur Potentialrealisierung liegen in der Nutzung des Lieferanten-Know-hows bei der Produkt- und Prozeßentwicklung sowie in der Zusammenarbeit während der Lieferbeziehung. Durch eine Wertschöpfungspartnerschaft sollen sowohl materialgruppenspezifische Versorgungsrisiken für den Abnehmer reduziert wie auch Effizienzsteigerungen durch Zusammenarbeit entlang der gesamten logistischen Kette realisiert werden.

4. Ableitung von beschaffungsgüter-/ beschaffungsquellen-spezifischen Kooperationsmustern zur Optimierung der Beschaffungssituation

Geleitet durch die Normstrategien „effizient beschaffen“, „Versorgung sicherstellen“, „Marktpotential nutzen, dann partnerschaftliche Zusammenarbeit“ und „Wertschöpfungspartnerschaft“ können im nächsten Schritt der Einkaufspotentialanalyse spezifische Kooperationsmuster für einzelne Beschaffungsgüter-/ Beschaffungsquellenkombi-

nationen erarbeitet werden. Der Vergleich eines erarbeiteten Soll-Kooperationsmusters mit dem Ist-Zustand ermöglicht schließlich die materialgruppenspezifische Identifikation der Einkaufspotentiale.

Zur Erarbeitung eines Soll-Kooperationsmusters ist zunächst eine Materialgruppe aus der 16-Felder-Matrix auszuwählen. Um dem Team den Einstieg in das Sollkonzept zu erleichtern, sollte dabei zunächst mit solchen Materialgruppen begonnen werden, die in durch Normstrategien abgedeckten Feldern liegen. Statt einer Überprüfung bestehender Lösungen auf unmittelbar machbare Veränderungen ist zunächst ein Idealkonzept anzudenken. Ideengeber können dabei sowohl externe Referenzprojekte, Brainstormingaktivitäten oder die in Abbildung 3a und 3b und vorgeschlagenen Soll-Ausprägungen je Normstrategien sein. Die einzelnen Ideen sind den Teammitgliedern je Gestaltungsfeld und relevanten Normstrategien zu erklären und in einer Diskussion auf Anwendbarkeit zu überprüfen. Diese Prüfung umfaßt sowohl die technische wie auch die beschaffungsmarktbezogene Machbarkeit. Erscheint die Idee plausibel, ist sie als materialgruppenspezifischer Ansatzpunkt zu formulieren. Unmittelbar danach sollte durch einen Abgleich der Idee mit dem Ist-Zustand eine Potentialabschätzung erfolgen.

Nicht alle in der 16-Felder-Matrix positionierten Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellenombinationen werden durch gestaltungsfeldspezifische Normstrategien abgedeckt. Dennoch können für diese außenstehenden Kombinationen Handlungsempfehlungen formuliert werden. Für Strategische Materialien oder für Kernmaterialien, die von Beschaffungsquellen mit nur geringen Entwicklungspotentialen bezogen werden, ist die Suche nach Alternativlieferanten oder eine gezielte Lieferantenentwicklung vorzunehmen. An dieser Stelle erweist es sich als hilfreich, wenn in der Portfolioanalyse neben bestehenden bereits potentielle Lieferanten berücksichtigt worden sind. Gleichzeitig sollte eine Übertragung der Beschaffungsumfänge auf bestehende Kernlieferanten geprüft werden. Engpaßmaterialien, die von Standardlieferanten oder Kernlieferanten bezogen werden, verlangen zunächst keine größeren Aktivitäten. Bei Neuentwicklungen sollte aber im Sinne einer Prävention darauf geachtet werden, zukünftige Teile geringen externen Versorgungsrisikos zu verwenden und interne Versorgungsrisiken zu vermeiden. Werden diese Materialien von strategischen Lieferanten bezogen, ist der Handlungsbedarf größer. Durch Verknüpfung der Beschaffungsgüter mit anderen Gütern im Sinne einer Modulbildung oder Verbundbeschaffung könnte versucht werden, das externe Versorgungsrisiko zu senken. Eine Risikoverlagerung auf andere Güter ist allerdings zu unterlassen. Die Verlagerung auf Kernlieferanten könnte durch deren geringere Angebotsmacht ebenfalls zur Senkung des absoluten Versorgungsrisikos beitragen. Standardmaterialien, die von Engpaßlieferanten bezogen werden, sind auf andere Beschaffungsquellen zu übertragen. Die Ubiquität dieser Materialien erlaubt diese Übertragung meist ohne größere Anstrengungen. Sind Kernlieferanten oder Strategische Lieferanten mit der Belieferung von Standardmaterialien beauftragt, so liegt zunächst eine Überqualifikation des Lieferanten für diese Beschaffungsumfänge vor. Kurzfristige Erfolgspotentiale können in solchen Fällen durch Verlagerung auf andere, weniger hochqualifizierte Lieferanten erzielt werden. Dabei ist aber die Qualitätsfähigkeit der neuen Lieferanten genau zu prüfen. Vielfach können bereits durch angedrohte Verlagerungen auch kurzfristige Preiszugeständnisse des Lieferanten erzielt werden, wenn im Sinne des Konzeptes der Konzentration auf Kernkompetenzen überprüft wird, inwieweit aktu-

	Effizient beschaffen	Sicherstellen der Verfügbarkeit	Marktpotential nutzen, dann partnerschaftliche Zusammenarbeit	Wertschöpfungs-partnerschaft
Informations-fluß 1	automatische Nachbestellung durch System bei wiederkehrendem Bedarf	rollierende Vorausschau, Einzelabrufe durch Produktion, liegt kein Rahmenvertrag vor, Einzelbestellung durch Einkauf	für Stammlieferanten: rollierende Vorausschau, EDI-Anbindung	rollierende Vorausschau, EDI-Anbindung, Zugriff des Lieferanten auf Dispositionssystem des Abnehmers, Rohstoffdisposition durch Lieferant
Materialfluß-gestaltung 2	Sammelanlieferungen durch gebündelte Bedarfe liefernden Zulieferer	kontrollierter Bestandsaufbau zur Reduzierung des Versorgungsrisikos	JIT-Beschaffung, Konsignationslager, Ring- und Gebietspediteurskonzepte, Behälterpool	produktionssynchrone Beschaffung, Direktanlieferung, Ring- und Gebietspediteurskonzepte, gemeinsame Versorgungs-konzeptgestaltung mit Lieferant, Behälterpools
Sourcing 3	Bündelung von verschiedenen Produkten und Durchführung der Beschaffung durch Dienstleister, Prüfung der Konditionen in größeren Zeitabständen (einmal jährlich)	Breite potentielle Lieferantenbasis, Beschaffungsalternativen prüfen, Produktionssubstitution anstreben	Dual Sourcing Auslandseinkauf/Global Sourcing, Einkauf definierter Quoten	Single Sourcing Aufbau gegenseitiger Abhängigkeit
Lieferanten-auswahl und -kontrolle 4/ 5	wenig aufwendige Lieferantenbewertung, Zertifikate	Einkaufspreisanalyse, Schattenkalkulation	Auditorien, Benchmarking, Auszeichnung und Prämierung von Lieferanten, Selbstbewertung des Lieferanten, Lieferantentage	Produkt-, Prozeß-, System-audit, Konzeptwettbewerb, Auszeichnung und Prämierung von Lieferanten, Coaching der Lieferanten

Abb. 3 a: Normstrategien nach Gestaltungsfeldern

	Effizient beschaffen	Sicherstellen der Verfügbarkeit	Marktpotential nutzen, dann partnerschaftliche Zusammenarbeit	Wertschöpfungs-partnerschaft
6	Vertrags-gestaltung Lokale Verträge ohne Abstimmung mit Zentrale, wertmäßig ohne Artikel und Mengenspezifikation Ausschreibung Bestellung aus Katalog	Weltweite Ausschreibungen, langfristiger Rahmenvertrag zur Sicherstellung von Liefermengen	weltweite Verträge mit Mandatsträgerschaft, Verträge mit Rationalisierungsklauseln, langfristige Rahmenverträge Qualitätssicherungsvereinbarung	weltweite Verträge mit Mandatsträgerschaft Lebenszyklusverträge, Rationalisierungspotentialschlüsselung und -aufteilung Geheim-haltungsvertrag, Qualitätssicherungsvereinbarung
7	Qualitäts-sicherung Skip-lot Ident.-Kontrolle	100% Kontrolle im Wareneingang, Rückverfolgbarkeit sicherstellen	Ident.-Kontrolle und Skip-lot bei Stammlieferant	gemeinsame Prüflplanung zwischen Abnehmer und Lieferant, gemeinsame Prozess-FMEA, vollständige Qualitätssicherung durch Lieferanten, Rückverfolgbarkeit sicherstellen
8	F&E In erster Linie Rückgriff auf bestehende Produkte oder Qualitätsvorgabe durch F&E bzw. Produktion	Vorgabe Pflichtenheft an Lieferant, weltweite Suche nach alternativen Technologien und Substitutionsmaterialien,	Wertanalyse, Wertgestaltung, Black-box-Entwicklung	Grey-box-, Glas box-Entwicklung, gemeinsame Wertgestaltung, Supplier Road Maps
9	Organisation	Überprüfung der Möglichkeiten zur Eigenfertigung, intensive Beschaffungsmarktforschung, konzernweite Bündelung von Beschaffungsvolumina durch Einkaufskooperation	intensive Beschaffungsmarktforschung, konzernweite Bündelung von Beschaffungsvolumina durch Einkaufskooperation	target costing, gemeinsame Prozesskostenbetrachtung, gegenseitige Besuche, Zurverfügungstellen des Abnehmer-Einkaufsvorbundes, Austausch von Personal (QS, Produktion, Entw.) gemeinsame interdisziplinäre Optimierungsteams
10	Elektronische Märkte E-Procurement-Systeme, Purchasing Card, Desktop Purchasing	Demand Catalogue, Software Agenten	Online-Auktionen, E-RFQ/RFI, E-Asset Recovery, Online Broker	Collaborative Engineering, Advanced E-RFQ/RFI

Abb. 3b: Normstrategien nach Gestaltungsfeldern

elle Abnehmeraktivitäten von Lieferanten wahrgenommen werden können. Die bisher als Produktleistung zu charakterisierende Lieferleistung wird dann zur Systemleistung. Faktorkostenvorteile und Skaleneffekte der Zulieferunternehmen können dabei zusätzliche Erfolgspotentiale erschließen.

Durch die materialgruppenspezifische Diskussion alternativer Ausgestaltungsformen der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen entlang der Gestaltungsfelder ermöglicht die Einkaufspotentialanalyse die Identifikation von Erfolgspotentialen und die Erarbeitung von Bezugsalternativen im Sinne eines Soll-Konzeptes. Zur Realisierung sind diese Ansatzpunkte zu handhabbaren und mit Maßnahmenplänen hinterlegten Teilprojekten zusammenzufassen.

5. Realisierungsplanung

Ausgangspunkt der Realisierungsplanung ist die Zusammenfassung der materialgruppenspezifischen Ansatzpunkte zu strukturierten, inhaltlich klar abgegrenzten Teilprojekten. Die Problematik dieser Planung besteht darin, die Bedarfsträger als maßgeblich betroffener Personenkreis, die materialgruppenspezifischen Besonderheiten und die verschiedenen Themenstellungen zusammenzufassen. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, inwieweit durch die Heterogenität der Bedarfsträger oder materialgruppenspezifische Besonderheiten eine zu große Komplexität der Abarbeitung zu erwarten ist. In diesem Fall ist eine Aufspaltung der Teilprojekte vorzunehmen.

Neben der thematischen Abgrenzung des Teilprojektes ist eine projektorganisatorische Vorgehensweise zu wählen. Folgende Alternativen stehen zur Verfügung.

- Durchführung als Projektarbeit mit regelmäßigen Sitzungen eines crossfunktionalen Teams,
- Abarbeitung mittels abnehmerinterner Vier-Tages-Workshops nach der GENESIS-Methodik,
- Durchführung von Lieferanten-Workshops nach der GENESIS-Methodik,
- Veranstaltung von Lieferantentagen und
- Organisation von Schulungen.

Die Durchführung als Projektarbeit mit regelmäßigen Sitzungsterminen eines Teams stellt eine sinnvolle Vorgehensweise dar, sobald Problemstellungen eine mehrere betriebliche Bereiche umfassende Dimension besitzen und durch erheblichen Aufwand zwischen einzelnen Phasen der Abarbeitung gekennzeichnet sind. Als Beispiele können genannt werden: technische Machbarkeitsprüfungen für Materialsubstitutionen, durch Endkundenwunsch erforderliche Zertifizierungsabläufe, Bearbeitung großer Datenmengen bei der Beschaffungsmarktforschung. Lange Zeiträume zwischen einzelnen Sitzungen oder fehlende interne Verfügbarkeit der jeweiligen Entscheidungsträger können allerdings zu einem „Versanden“ der Projektaktivitäten führen.

Für Problemstellungen, die durch eine crossfunktionale Zusammenarbeit und Konsensfindung einer Lösung zuzuführen sind und eine schnelle Umsetzung erfordern, hat sich der Einsatz der GENESIS-Systematik (Grundlegende Effektivitätsverbesserung nach einer Schulung in schlanker Produktion, Zulieferung und Organisation) bewährt. GENESIS ist ein praxiserprobtes Workshop-Konzept, bei dem Lösungsansätze, Methoden und standardisierte Vorgehensweisen zur Schaffung schlanker Strukturen vor Ort angeboten werden. Die Komprimierung der Rationalisierungsaktivitäten in Vier-Tages-Workshops und deren Abarbeitung entlang fixierter Tagesziele führt zu hoher Umsetzungsorientierung, Akzeptanz der Lösungen bei den involvierten Mitarbeitern und frühzeitiger Potentialrealisierung. Abnehmerinterne Themenfelder dieser GENESIS-Workshops können sein: Bündelung von Einkaufsvolumina zwischen verschiedenen Bedarfsträgern innerhalb eines Unternehmens mit Mandatsvergabe, Reorganisation der Beschaffungslogistik und Disposition, Einbindung des Einkaufs- und des Beschaffungsmarktes in Entwicklungsaktivitäten, Wareneingangsgestaltung oder Lagerstufenkonzepte.

Sobald Erfahrungen in der Anwendung der GENESIS-Systematik vorliegen, können Workshops auch unter Beteiligung von Lieferanten durchgeführt werden. GENESIS kann dabei von den Materialkostensenkungsprogrammen der Automobilhersteller einerseits und der Wertanalyse wie folgt abgegrenzt werden:

- Der produktbezogene Ansatz der Wertanalyse wird durch eine Prozeßbetrachtung ergänzt, die in einer schrittweisen Evaluierung der Aktivitäten hinsichtlich ihres originären Kundennutzens besteht.
- Durch die dem Workshop vorangehende intensive Methodenschulung sollen die Lieferanten in die Lage versetzt werden, selbständig einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in ihren Unternehmen einzuführen und sich schnellstmöglich von der Begleitung des Abnehmers zu lösen.
- Die Optimierungsaktivitäten reduzieren sich nicht nur auf die Schnittstelle zwischen Abnehmer und Lieferant, sondern werden im Zulieferunternehmen dort positioniert, wo das größte Erfolgspotential zu erwarten ist.
- Die Themenstellungen gehen über eine reine Prozeßoptimierung in der Produktion und Logistik innerhalb der laufenden Serie hinaus und können die Forschung, Entwicklung und Konstruktion, die Auftragsabwicklung sowie die Organisation und Administration umfassen.

Die Durchführung von GENESIS-Workshops mit Lieferanten ist allerdings auf solche Zulieferer begrenzt, die sich durch ein hohes Versorgungsrisiko oder einen erheblichen Ergebniseinfluß auszeichnen. Um aber auch andere Lieferanten in die Optimierungsaktivitäten einbinden zu können, wird die Durchführung von Lieferantentagen vorgeschlagen. Dabei handelt es sich um von Abnehmerunternehmen organisierte, ein- bis zweitägige Veranstaltungen, bestehend aus Vorträgen und Gruppenarbeiten zu Themenstellungen, welche die Zusammenarbeit von Abnehmer- und Zulieferunternehmen betreffen. Zwei Ausprägungen von Lieferantentagen existieren: reine Informationsveranstaltungen, die oft mit der Verleihung von Qualitätsauszeichnungen verbunden werden, oder aber Veranstaltungen zur Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen und Erläuterung von Zielvorgaben für die Lieferanten. Lieferantentage als Informationsveranstaltungen

tungen dienen der Motivation der Lieferanten. Mit offener Kommunikation der Marktsituation des Abnehmers und dessen Unternehmenspolitik tragen sie zur Gestaltung einer partnerschaftlichen Einstellung zwischen Abnehmer und Lieferant bei. Die Definition von problembezogenen Maßnahmepaketen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferant sowie kommunizierte Zielvorgaben hinsichtlich Kosten, Qualität und Lieferzeit sind Kern einer zweiten Ausprägung des Lieferantentages. Mit Hilfe einer standardisierten Vorgehensweise und der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Lieferantentages sollen lieferantenindividuelle Optimierungsaktivitäten angestoßen und im Anschluß an gemeinsame Zielvereinbarungen nachgehalten werden. Themenfelder für diese Realisierungsvorgehensweise können sein: gegenseitiger Informationsfluß, Behälterkonzepte, gemeinsame Qualitätssicherungsaktivitäten, Speditionskonzepte.

Als fünfte Ausprägung von Realisierungsaktivitäten stehen dem Abnehmer verschiedene Schulungs- und Seminarbausteine zur Verfügung. Mittels theoretischer Methodenbausteine, Fallstudien und Praktikerberichte sowie Planspielen und Gruppenarbeiten wird Mitarbeitern des Abnehmers oder des Lieferanten Wissen zur Optimierung der Schnittstelle zwischen Prozeßanalyseanwendungen Abnehmer und Lieferant vermittelt. Typische Themenstellungen sind Prozeßanalyseanwendungen in Zulieferunternehmen, Prozeßbenchmarking, Kanban oder Vertragsgestaltung.

Die Realisierungsaktivitäten der Einkaufspotentialanalysen sind mit einem Controllingkonzept zu hinterlegen, um den Erfolg der Rationalisierungsaktivitäten beobachten und steuernd eingreifen zu können. Grundsätzlich sind folgende Potentialquellen im Controllingkonzept zu differenzieren: Preissenkungen beim Lieferanten, Prozeßvereinfachungen in der Beschaffungsabwicklung, Materialsubstitution und technische Entfeinerungen sowie Material-/ Verbrauchssenkungen bei konstantem Output. Insbesondere bei Preissenkungen des Lieferanten bestehen Überschneidungen zwischen dem Marktgeschehen und den Aktivitäten der Einkaufspotentialanalyse. Das Controlling der Aktivitäten der Einkaufspotentialanalyse erfolgt deshalb anhand der Meßgröße „Erfolg“. „Erfolg“ wird definiert als relative Verbesserung der erzielten Preises im Vergleich zur Marktpreisentwicklung. Marktpreisveränderungen werden also als exogene Größe betrachtet. Einsparungen aufgrund von Preissenkungen oder Mehraufwand durch Marktpreiserhöhungen sind für das Controlling herauszurechnen. Die Ist-Analyse der Einkaufspotentialanalyse sollte deshalb unbedingt eine Abschätzung der Preisentwicklung beinhalten und mit allen Beteiligten abgestimmt sein, um im Controlling Glaubwürdigkeit sicherzustellen.

Die Einkaufspotentialanalyse ist zusammenfassend als beschaffungsgüter-/beschaffungsquellenspezifische Vorgehensweise zur Identifikation und Realisierung von Rationalisierungspotentialen in der Beschaffung und der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung zu charakterisieren. Durch portfoliogestützte Zielplanung und Konzeptionierung, gekoppelt mit standardisierten Vorgehensweisen, Lösungsvorschlägen und Realisierungskonzepten leistet sie einen Beitrag zum Abbau des bestehenden methodischen Defizits. In einem Umfeld rückläufiger Fertigungstiefen und steigender Bedeutung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung kann die Einkaufspotentialanalyse einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen leisten.

Literaturverzeichnis

- Kraljic, P. (1985), Versorgungsmanagement statt Einkauf, in: Harvard Manager 7 (1985) 1, S. 6 – 14
- Quinn, J. B./Hilmer, F. G. (1994), Strategic Outsourcing, in: Sloan Management Review 35 (1994) 4, S. 43 – 55
- Wildemann, H. (1993), Optimierung von Entwicklungszeiten: Just-in-Time in Forschung, Entwicklung undp Konstruktion
- Wildemann, H. (1996), Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, 3. Aufl., München 1996
- Wildemann, H. (1997), Produktivitätsmanagement, 2. Aufl., München 1997
- Wildemann, H. (2001), Logistik Prozeßmanagement, 2. neubearb. Aufl., München 2001
- Wildemann, H. (2000), Einkaufspotentialanalyse, Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotentialen, München 2000
- Wildemann, H. (2002), Einkaufspotentialanalyse, Leitfaden zur Kostensenkung und Gestaltung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung, 11. neubearb. Aufl., München 2002
- Wildemann, H. (2002b), Advanced Purchasing, Leitfaden zur Einbindung der Beschaffungsmärkte in den Produktentstehungsprozeß, München 2002
- Wildemann, H. (2002c), Electronic Sourcing, Leitfaden zur Nutzung von IT-Lösungen im Einkauf, München 2002
- Wolters, H. (1995), Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie: Gestaltung der Kooperation zwischen europäischen Hersteller- und Zuliefererunternehmen, Wiesbaden 1995