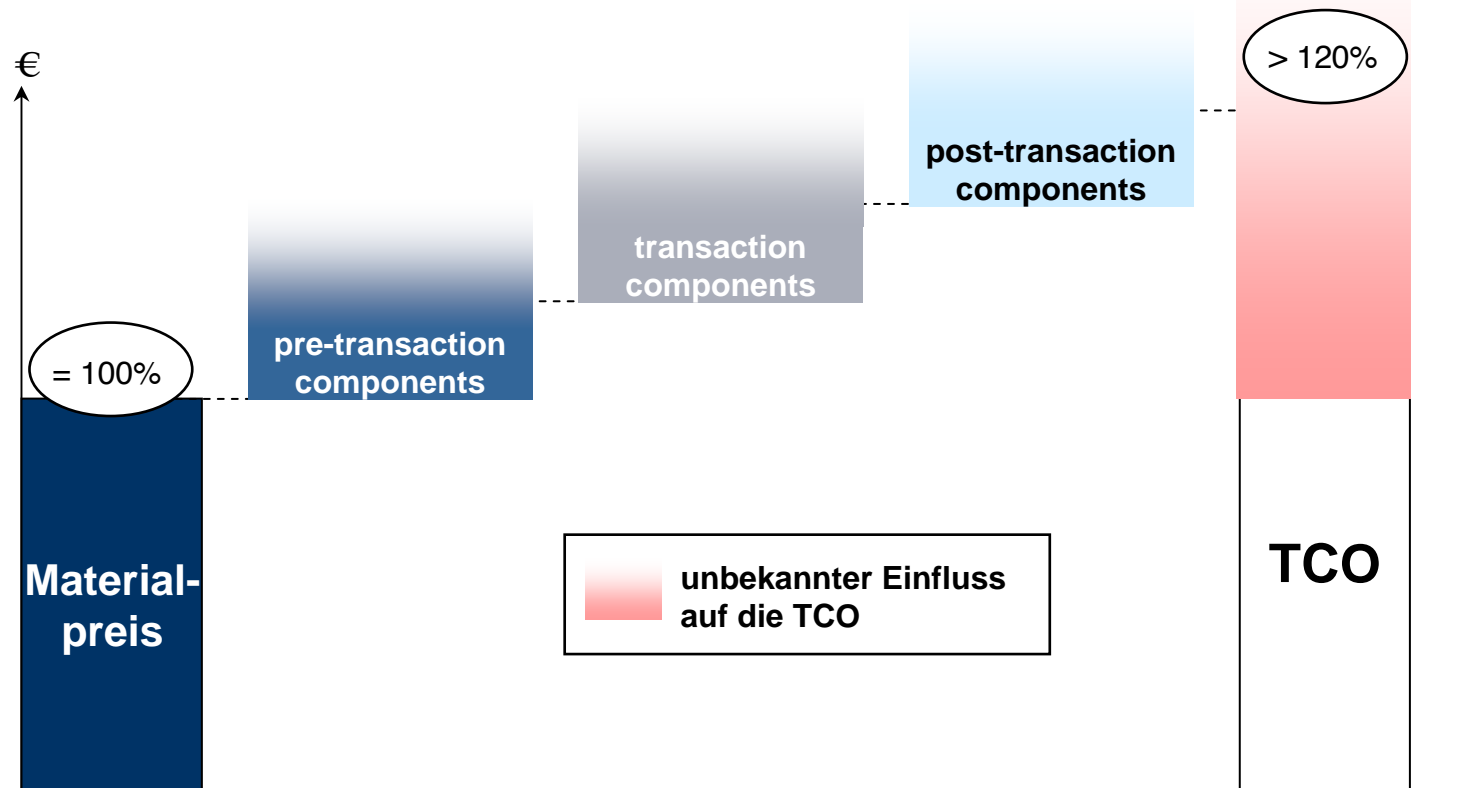


# Total Cost Optimierung durch differenziertes Beschaffungskostenmanagement

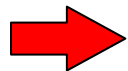


## Grundthese:

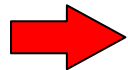
Die unzureichende Betrachtung der TCO führt dazu, dass Vergabeentscheidungen häufig nicht optimal getroffen werden.

# Ausgangssituation

- Die fortlaufende Reduzierung der Fertigungs- und Entwicklungstiefe führt zum Anstieg fremdbezogener Leistung und komplexen Leistungsbündeln
- Der Einkauf ist für den größten unmittelbar beeinflussbaren Kostenblock im Unternehmen verantwortlich
- F&E Outsourcing, Global Sourcing und komplexe Wertschöpfungsketten führen bei externen Vergaben zu Intransparenz der Kostenbestandteile und deren Höhe
- Das klassische Vergabekriterium des Einstandspreises von Beschaffungsgütern verliert an Bedeutung
- Die Total Cost of Ownership können je nach Beschaffungsobjekt und Lieferant ein Vielfaches des Bezugspreises betragen.



**Die Höhe der Beschaffungskosten bestimmen immer stärker den Unternehmenserfolg.**



**Ein differenziertes Beschaffungskostenmanagement ist notwendig.**

# Defizite

## Praktische Defizite:

- In der Praxis liegt der Fokus von Vergabeentscheidungen auf den Einstandspreisen, so dass diese nur suboptimal getroffen werden
- TCO Analysen sind aufgrund der situationsspezifischen Anforderungen schwer zu systematisieren und teilweise mit hohem Aufwand verbunden
- Der Anwendungsgrad der Konzepte zur Beeinflussung von Beschaffungskosten ist wegen des unklaren situationspezifischen Methodeneinsatzes und der hohen Anforderungen an Mitarbeiterqualifikation und Crossfunktionalität noch gering

## Theoretische Defizite:

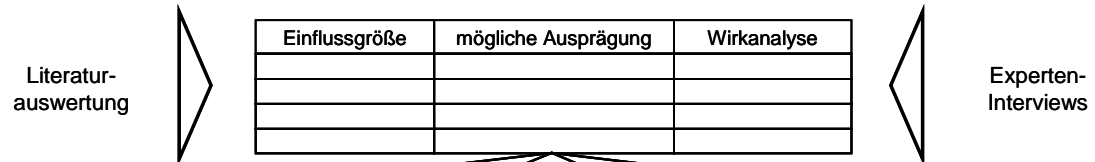
- Methoden zur Gestaltung von Beschaffungskosten werden meist getrennt und zu wenig vor dem Hintergrund unterschiedlicher Beschaffungssituationen betrachtet
- In der Literatur fehlt ein differenziertes TCO Vorgehensmodell für die Beschaffung
- Es fehlen situationsspezifische Kalkulations- und Entscheidungsmodelle für unterschiedliche Beschaffungssituationen

## Zielsetzung:

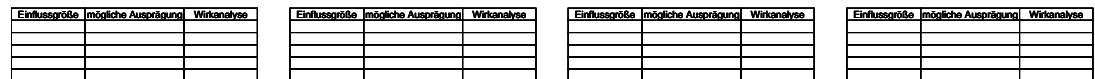
- Schaffung von Transparenz bezüglich durch Vergabeentscheidungen induzierte Kosten
- Beschreibung eines situationspezifischen Methodenbündels zur Vorbereitung von Vergabeentscheidungen
- Cross-funktionale Anbindung der Unternehmensbereiche in das Beschaffungskostenmanagement

# Die der Arbeit zugrunde liegende Untersuchung ...

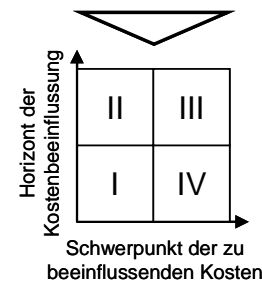
Identifikation und Analyse von Einflussgrößen



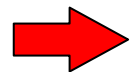
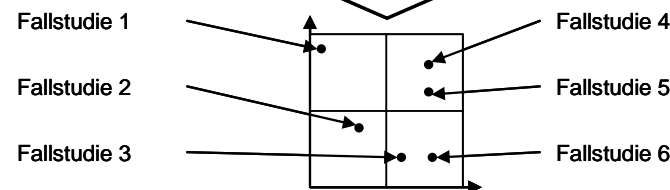
Strukturierung von Einflussgrößen



Verdichtung von Einflussgrößen und Typologisierung von Beschaffungssituationen



Ausprägungsanalyse der Einflussgrößen in den Fallstudien



... integriert eine Literaturanalyse, Experteninterviews sowie die Auswertung von Fallstudien.

# Ziel der Verdichtung von Einflussgrößen ...

## mögliche Einflussgrößen:

Komplexität des Beschaffungsobjektes

- technische Komplexität
- Komplexität der Kostenstruktur
- ...

Komplexität des Beschaffungsmarktes

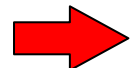
- Angebotsmacht der Lieferanten
- Intensität des Nachfragewettbewerbs
- ...

Anforderungen an die Kooperation

- Zusammenarbeit im Bereich der Entwicklung
- Notwendigkeit der Lieferantenentwicklung
- ...

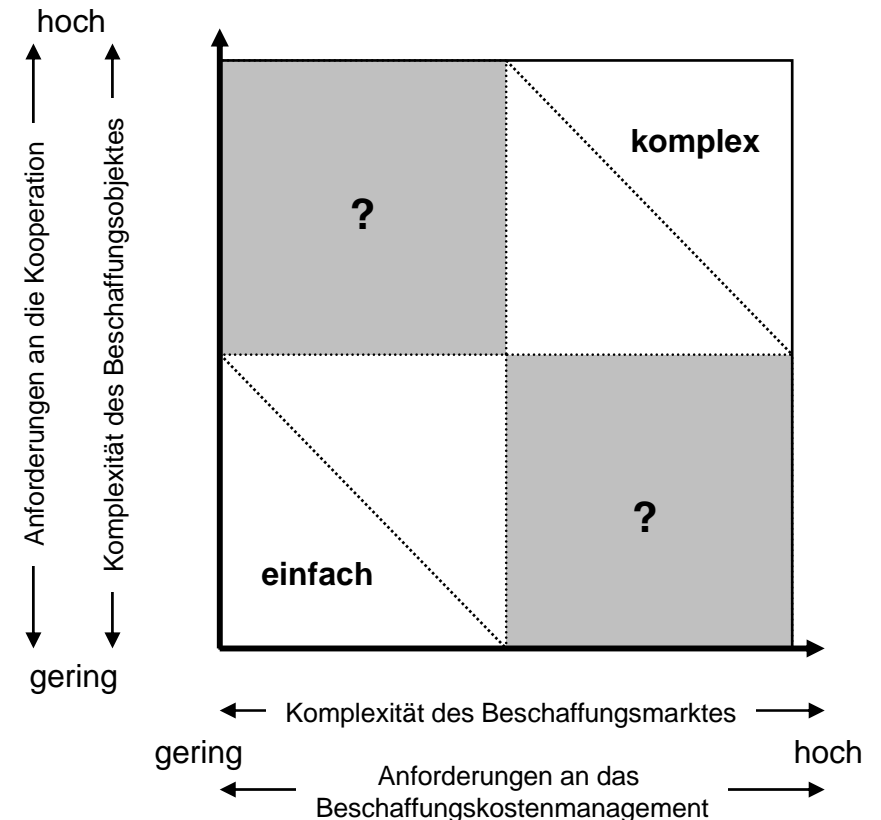
Anforderungen an das Beschaffungskostenmanagement

- Beschaffungsvolumen
- Anforderungen an den Beschaffungsprozess
- ...

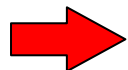
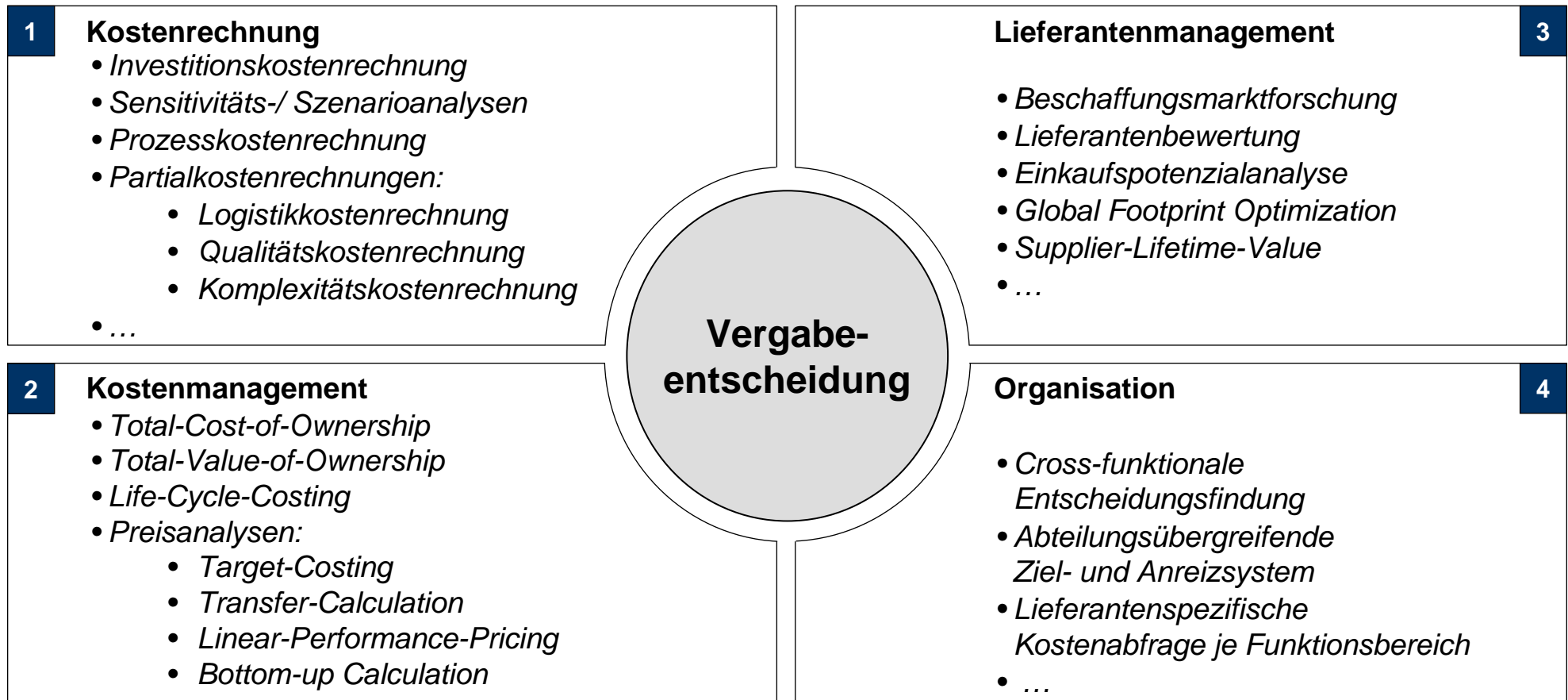


... ist die differenzierte Charakterisierung unterschiedlicher Beschaffungssituationen.

## mögliche Beschaffungssituationen:

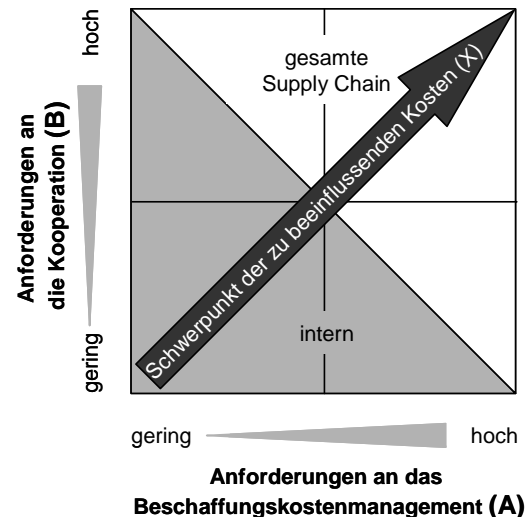


# Die Gestaltungsfelder von Vergabeentscheidungen...



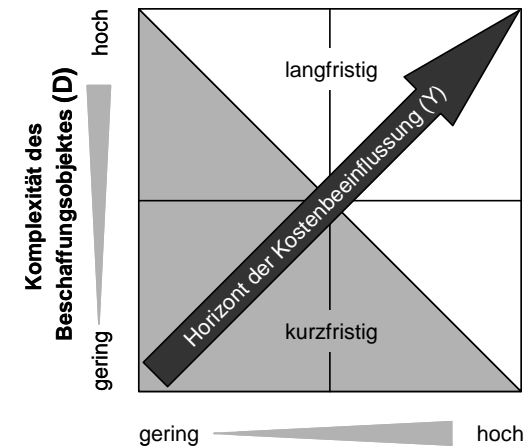
... werden an Fallstudien verprobt und bilden die Grundlage für typenspezifische Handlungsempfehlungen.

# Durch die Typologisierung von Beschaffungssituationen ...



Anforderungen an das Beschaffungskostenmanagement (A)

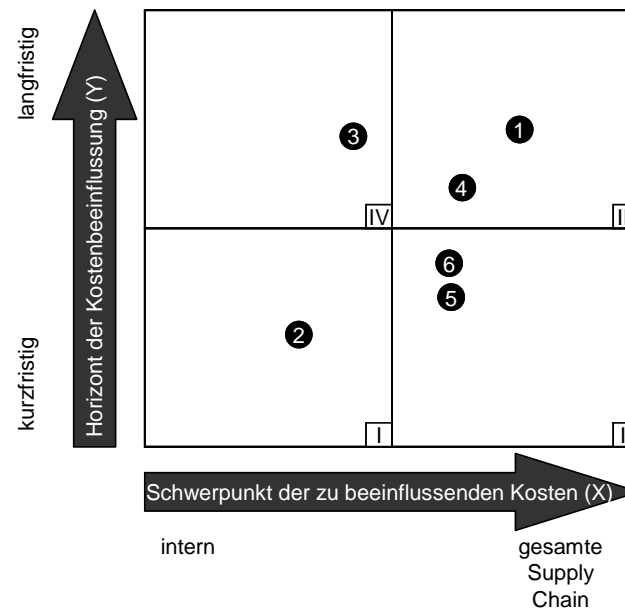
$$X = \sqrt{A \times B}$$



Komplexität der Marktsituation (C)

Komplexität des Beschaffungsobjektes (D)

$$Y = \sqrt{C \times D}$$

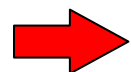


Situationstypen:

- I Process Optimization
- II Negotiation Excellence
- III Network Optimization
- IV Product Optimization













Fallstudien:





- 1 Schmiedeteile
- 2 Produktionsmaterial
- 3 Kompressoreinheit
- 4 mechanische Baugruppe
- 5 Schweißbaugruppe
- 6 Getriebe



... konnten vier unterschiedliche Anforderungsprofile identifiziert werden.

# Gegenüberstellung von Beschaffungsmethoden (Beispiel 1)

Formen der Preisanalyse				
	Bottom-up-Kalkulation	Referenzkalkulation	Linear-Performance-Pricing	Target Costing
Datengrundlage der Kalkulation	Herstellungsprozess	Beschaffungsmarkt		Absatzmarkt
Qualifikationsanforderungen				
Kapazitätsanforderungen				
Genauigkeit und Belastbarkeit				

 sehr hoch  
  hoch  
  mittel  
  gering

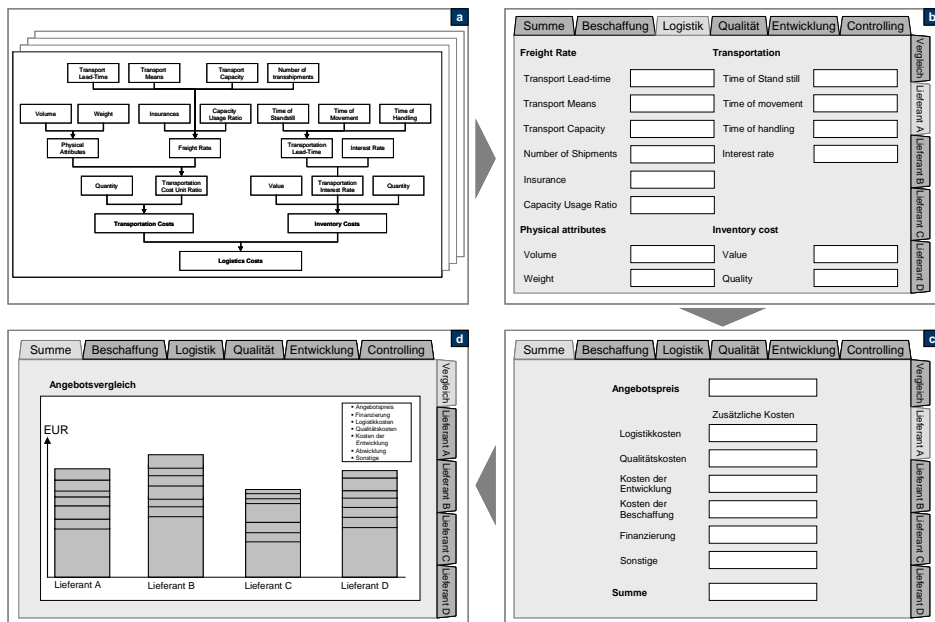


# Gegenüberstellung von Beschaffungsmethoden (Beispiel 2)

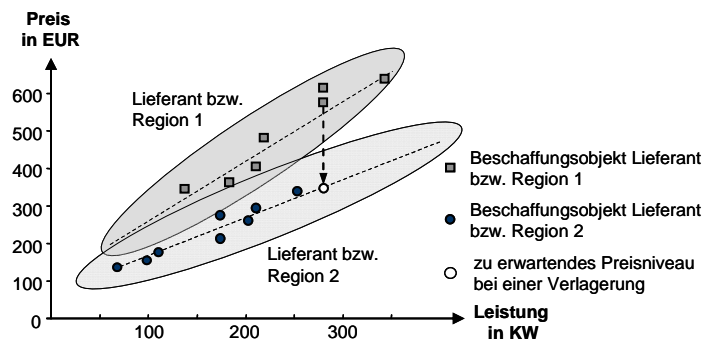
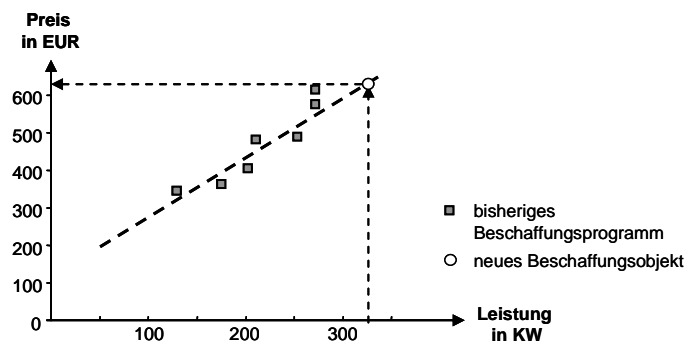
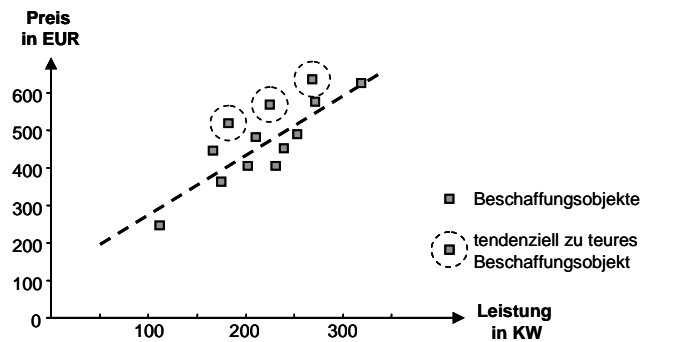
	Total-Cost-of-Ownership-Analyse	Life-Cycle-Cost-Analyse
Perspektive	Beschaffung	vornehmlich Entwicklung
Art der betrachteten Objekte	direktes und indirektes Material und Dienstleistungen	Anlagen, Investitionsgüter
Gestaltungsfreiraum	Treffen von Vergabeentscheidung	Produktgestaltung / Auswahl technischer Konzepte (Vorbereiten von Vergabeentscheidungen)
Kostenfokus	Kosten der gesamten Wertschöpfungskette mit dem Fokus auf Anschaffungs-, Logistik- und Qualitätskosten	Kosten des Betriebs

# Praxisnahe Darstellung von Beschaffungsmethoden (Beispiele)

## Total Cost of Ownership Tool

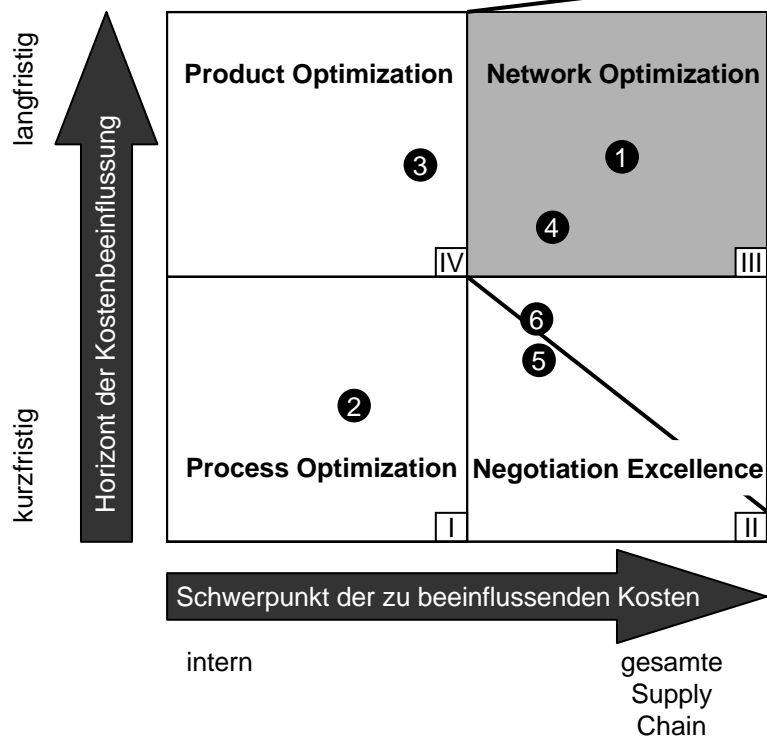


## Preisregressionsanalyse

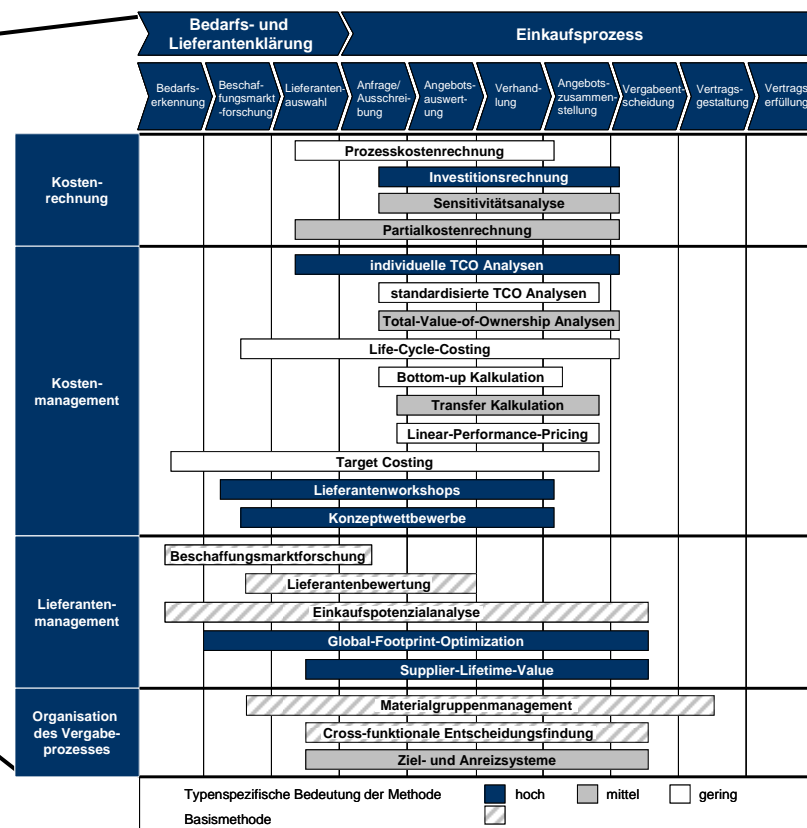


# Lösungsraum der Gestaltungsempfehlungen

## Ebenen der Gestaltungsempfehlungen



## Ausprägung der Gestaltungsempfehlungen



# Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen

