
**Einkaufspotenzialanalyse:
Programme zur partnerschaftlichen
Erschließung von Rationalisierungspotenzialen**

Horst Wildemann

Horst Wildemann

Einkaufspotenzialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
2., neubearbeitete Auflage 2008

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie:
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst:

Einkaufspotenzialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen

2., neubearbeitete Auflage

München: TCW Transfer-Centrum, 2008

ISBN 978-3-937236-

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druckerei:

Hofmann GmbH & Co. KG, Traunreut

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort zur 2. Auflage

Mit einem Anteil von 60 bis 80 Prozent am Umsatz stellen Materialkosten unbestritten den größten beeinflussbaren Kostenblock in vielen Unternehmen dar und bilden den Betrachtungsgegenstand für intensive Kostensenkungsprojekte. In vielen Unternehmen wird der Einkauf dabei als reines Instrument zur Preisreduzierung missverstanden. Die Beschränkung des Einkaufs auf die erzielten Einsparungen greift zu kurz und vernachlässigt seine hohe strategische Bedeutung.

Dieses Buch fasst die Erfahrungen zusammen, die der Verfasser in den letzten 25 Jahren in über 150 Unternehmen mit der Steigerung der Leistungsfähigkeit des Einkaufs gewinnen konnte. Die Notwendigkeit, Potenziale partnerschaftlich zwischen Abnehmer und Lieferant zu erschließen, ist heute aktueller denn je. Die Erfahrungen zeigen, welche geringe Nachhaltigkeit Preisreduzierungen zu Lasten der Zulieferer aufweisen und wie bedrohlich der erschwerte Zugang zu Innovationen für das Gesamtunternehmen sein kann.

Diese Buch liefert verprobte Konzepte und Instrumente, die zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs führen. Dazu sind die folgenden Erfolgsfaktoren zu beachten:

- systematische Ermittlung von Einkaufspotenzialen,
- nur differenzierte Einkaufsstrategien sind Erfolg versprechend; Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen sind differenziert auszugestalten,
- Optimierung des Informations- und Materialflusses zwischen Abnehmer und Lieferanten,
- partnerschaftliche Wertgestaltung von Produkten und Prozessen mit Lieferanten,
- vertragliche Absicherung der Transaktionsdesigns,
- Einkaufsorganisation – structure follows strategy,
- Überwindung der Barrieren zwischen strategischen Plänen und operativer Umsetzung, konsequente Leistungsmessung im Einkauf,
- Erweiterung des Controllings durch Kalkulationsmethoden und Managementkonzepte.

Die „one-fits-all“-Einkaufsstrategie existiert nicht. Das hier vorgeschlagene Konzept der Einkaufspotentialanalyse unterstützt Einkäufer bei der spannenden Aufgabe, die Gestaltungsfelder und Einkaufshebel lieferanten- und materialgruppenspezifisch zu bewerten und mithilfe eines geeigneten Methoden- und Instrumentenmix erfolgreich umzusetzen.

Dieses Buch widme ich meiner Tochter Ricarda.

München, 1. Januar 2008

Horst Wildemann

Vorwort zur 1. Auflage

Die alte Kaufmannsweisheit, dass im Einkauf der Gewinn liegt, hat bis heute nicht an Aktualität verloren. Verringerte Fertigungstiefen in allen Industriezweigen, der Zwang zum weltweiten Einkauf zur Nutzung von Kosten- und Know-how-Potenzialen sowie die Einbeziehung von Lieferanten in Produktentwicklungsprozesse machen den Einfluss des Einkaufs auf das Unternehmensergebnis deutlich. Angesichts der Hebelwirkung von Einsparungspotenzialen im Einkauf wurden in vielen Unternehmen Programme zur Einkaufspotenzialermittlung und erschließung erarbeitet. Dieses Buch fasst die Erfahrungen zusammen, die der Verfasser in den letzten 20 Jahren, insbesondere mit der Implementierung von Just-In-Time-Konzepten und der Reorganisation des Einkaufs in über 100 Industrie- und Zulieferunternehmen, sammeln konnte. Die Methoden und Vorgehensweisen, die auch in vielen Schulungen mit Einkäufern diskutiert wurden, sind zu einer Handlungsanleitung zusammengefasst worden, die sich zum Ziel gesetzt hat, Einkaufspotenziale partnerschaftlich zwischen Lieferant und Abnehmer zu erschließen. Das Buch stellt eine Vorgehensweise vor, durch deren Anwendung eine systematische Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen in der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung möglich wird. Sie leistet einen Beitrag zur Verringerung des methodischen Defizits in der Beschaffung und auf strategischer Ebene zur Verbesserung der Entscheidungssituation. Durch die ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette in dem vorgeschlagenen Konzept einer Einkaufspotenzialanalyse, einer verbesserten Arbeitsteilung zwischen Lieferant und Abnehmer und die Verfolgung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, kann eine zielgerichtete Optimierung der Beziehungen vorgenommen werden.

In der Aufbereitung dieser Unterlagen wurde ich von meinen Mitarbeitern Herrn Dr. Heinrich Dreyer, Herrn Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stefan Schifferer und Herrn Dr. Christoph Figge unterstützt. Insbesondere danke ich Herrn Dr. Heinrich Dreyer und Herrn Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stefan Schifferer für die Unterstützung bei der konzeptionellen Arbeit und die Interpretation der Ideen aus vielen Fallstudien und Schulungen.

Dieses Buch widme ich meiner Tochter Ricarda.

München, im August 1999 Horst Wildemann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage.....	I
Vorwort zur 1. Auflage.....	III
1 Das Konzept der Einkaufspotenzialanalyse	1
1.1 Leitlinien einer Einkaufspotenzialanalyse	7
1.2 Aktivitäten der Automobilhersteller als Vorreiter zur Optimierung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen.....	11
1.3 Bausteinconcept der Einkaufspotenzialanalyse	23
1.4 Empirische Basis der Untersuchung	33
1.5 Vorgehensweise einer Einkaufspotenzialanalyse	36
2 Ermittlung der Beschaffungsstrategien	56
2.1 Ermittlung der Leistungstiefe.....	59
2.1.1 Portfolioanalyse zur Bestimmung der Leistungstiefe.....	68
2.1.2 Fallstudie zur Leistungstiefenbestimmung	72
2.2 Differenzierung der Beschaffungsstrategien	88
2.2.1 Portfolioanalyse der Beschaffungsgüter	89
2.2.2 Portfolioanalyse der Beschaffungsquellen.....	93
2.2.3 Bildung des kombinierten Beschaffungsgüter-/ -quellenportfolios.....	97
2.2.4 Normstrategien.....	99
2.2.5 Fallstudie zur Differenzierung von Beschaffungs- strategien.....	110
3 Methoden zur Potenzialermittlung im Einkauf	119
3.1 Einkaufspreis- und Wertanalysen.....	122
3.1.1 Einkaufspreisanalyse	123
3.1.2 Wertanalyse.....	126

3.2	Benchmarking	131
3.2.1	Prozessmodell für Benchmarking in der Beschaffung.....	135
3.2.2	Referenzmodellgestütztes Benchmarking von Einkaufsstrukturen	140
3.3	Komplexitätsanalyse	144
3.3.1	Beschaffungsobjektbezogene Vielfaltsanalyse	148
3.3.2	Beschaffungsprozessbezogene Vielfaltsanalyse	150
3.3.3	Strategien zum Komplexitätsmanagement in der Beschaffung	153
3.4	Lieferantenbewertung	157
3.4.1	Zweck der Lieferantenbewertung	158
3.4.2	Systematisierung bestehender Ansätze zur Lieferantenbewertung.....	166
3.4.3	Anwendung von Lieferantenbewertungen.....	197
4	Gestaltungsfelder zur Potenzialerschließung im Einkauf.....	212
4.1	Formen der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen.....	212
4.1.1	Typologisierung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen	217
4.1.2	Entwicklungsperspektiven	222
4.1.3	Insourcing und Fertigungssegmentierung.....	225
4.2	Materialflussgestaltung	234
4.2.1	Anlieferkonzepte.....	235
4.2.2	Lagerstufenkonzepte.....	244
4.2.3	Behältersystematik.....	251
4.2.4	Speditionskonzepte	257
4.2.5	Fremdbezug logistischer Leistungen	261
4.3	Informationsflussgestaltung	265
4.3.1	Informationsflussanalyse	266
4.3.2	Organisation des Datenaustausches	273
4.4	KANBAN-Regelkreise mit Lieferanten.....	278
4.4.1	Eignungskriterien.....	279

4.4.2	Systemauslegung	283
4.4.3	Ablauforganisation.....	290
4.4.4	Controlling externer KANBAN-Regelkreise.....	293
4.5	Qualitätssicherung logistischer Leistungen.....	297
4.5.1	Prinzipien und Methoden der Qualitätssicherung in Zulieferbeziehungen	298
4.5.2	Informationsqualität in der Abnehmer-Lieferanten- Beziehung	306
4.5.3	Lieferantenspezifische Optimierung der Logistikqualität...	311
4.5.4	Wirkungsanalyse veränderter Qualitätssicherungs- konzepte in der Beschaffung.....	314
4.5.5	Fallstudie Fehlteilmanagement	319
4.6	Wertgestaltung von Produkten und Prozessen mit Lieferanten	323
4.6.1	Phasenkonzept der Entwicklungsaktivitäten in einem Abnehmerunternehmen.....	324
4.6.2	Formen der Lieferanteneinbindung in Entwick- lungsaktivitäten des Abnehmerunternehmens	330
4.6.3	Konzeptwettbewerbe mit Lieferanten.....	334
4.6.4	Zusammenarbeit von Einkauf und Entwicklung	340
4.6.5	Lieferantentage	346
4.6.6	GENESIS-Workshops mit Lieferanten.....	351
4.6.7	Fallstudie zur Einbindung von Lieferanten in Entwick- lungsaktivitäten.....	358
4.7	Vertragsgestaltung zwischen Abnehmer und Lieferanten	368
4.7.1	Regelungsfelder für Verträge in Abnehmer-Lieferanten- Beziehungen.....	371
4.7.2	Vertragsarten zur Gestaltung von Abnehmer-Lieferanten- Beziehungen.....	382
4.8	Einkaufsorganisation.....	390
4.8.1	Analyse der Aufgaben des Einkaufs	392
4.8.2	Zusammenfassung der Einkaufsaufgaben zu Einkaufs- prozessen.....	396

4.8.3	Gestaltungsmodelle für Einkaufsprozesse	409
4.8.4	Spieltheoretische Ansätze zur Fundierung der Einkaufs- organisation.....	422
4.8.5	Einkauf in elektronischen Märkten.....	436
5	Betriebswirtschaftliche Wirkungen der Einkaufs- potenzialanalyse	445
5.1	Ansätze zur Wirkungsanalyse von Einkaufspotenzialen...	445
5.2	Wirkungsrichtungen der Normstrategien	455
5.3	Controllingkonzept zur Einkaufspotenzialanalyse.....	461
5.3.1	Controllinginstrumente	465
5.3.2	Berichtswesen	473
6	Zusammenfassung: Partnerschaftliche Optimierung der Wertschöpfungsprozesse	477
	Literaturverzeichnis	499
	Stichwortverzeichnis.....	523
	Der Autor	533

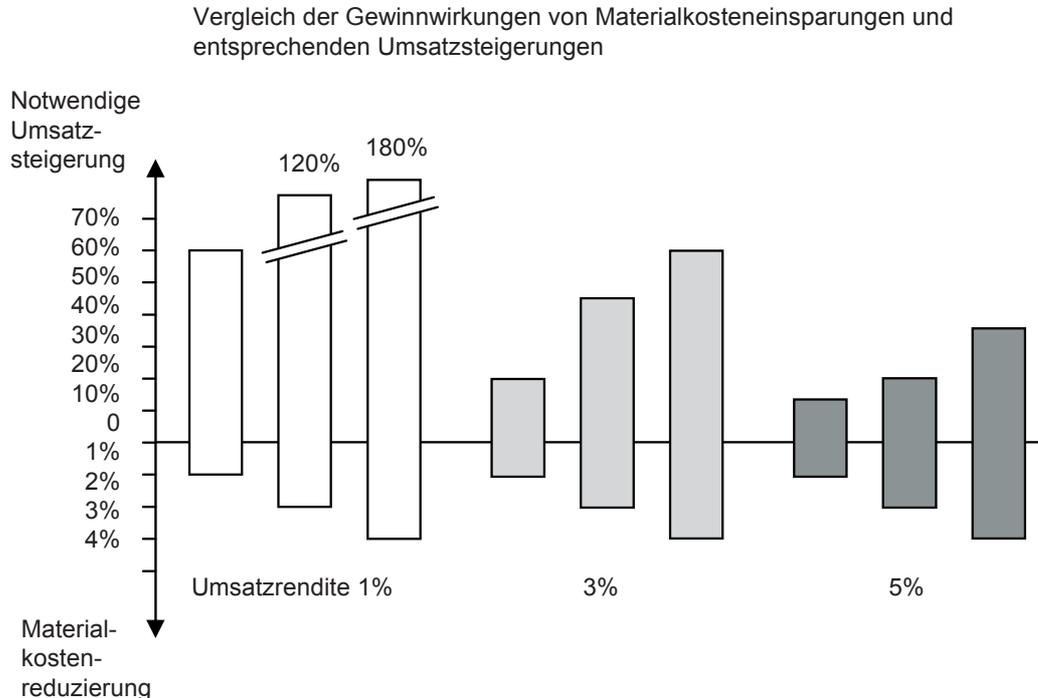
1 Das Konzept der Einkaufspotenzialanalyse

Auf der Suche nach neuen und überlegenen Konzepten für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen kommt der effizienten Ausgestaltung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen eine steigende Bedeutung zu. Die Optimierung dieser Beziehungen ist dabei für den industriellen Einkäufer von einem strategischen Dilemma gekennzeichnet. So führen steigende Zukaufanteile und die zunehmende kundenindividuelle Gestaltung der Endprodukte zu einer Erhöhung des wertmäßigen Beschaffungsvolumens und zu einer Steigerung der technologischen Komplexität der zur Leistungserstellung benötigten Faktoren. Hierfür steht dem Einkäufer aber kein geeignetes methodisches Instrumentarium zur Optimierung der Beziehungen zur Verfügung. Im Beschaffungsbereich fehlt es an methodischer Unterstützung zur Verbesserung der Entscheidungsprozesse zur Gewinnung von Aussagen darüber, durch welche Maßnahmen Einkaufspotenziale erschlossen werden können. Es ist eine unbefriedigende Lücke zwischen den strategischen Erfolgspotenzialen des Einkaufs und den bestehenden Lösungskonzepten zur Erreichung dieser Potenziale entstanden.

Die Aufgabenstellung der Beschaffungsfunktion hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Veränderungen auf den Absatz- wie auch Beschaffungsmärkten haben dazu geführt, dass nicht mehr nur einzelne Unternehmen isoliert voneinander, sondern ganze Wertschöpfungsketten auf den Märkten konkurrieren. So belegen Studien, dass die japanische Wettbewerbsfähigkeit nicht nur auf intra-, sondern auch auf interorganisationale Vorteile zurückzuführen ist. Hierdurch gewinnt der Aufbau effizienter, funktionsübergreifender Kooperationsstrukturen zwischen Abnehmer und Lieferant zunehmend an Gewicht. Insbesondere die Forderung nach einer Erhöhung der Flexibilität, der Zwang zur Reduzierung der unternehmensinternen Komplexität sowie der steigende Rationalisierungsdruck führten dazu, dass viele Unternehmen das Volumen und die Komplexität der bezogenen Fremdleistungen erhöhten. So macht zum Beispiel in der Computerindustrie der Anteil fremdbezogener Leistungen bis zu 85% des Umsatzes aus. Auch deutsche Kfz-Hersteller weisen an einzelnen Standorten eine Fertigungstiefe von nur noch 25% auf. Neben der sinkenden Fertigungstiefe lässt sich eine ebenso rapide Senkung der Entwicklungstiefe beobachten. Der Anteil der Eigenentwicklung an der gesamten Entwicklungsleistung hat sich zwischen 1995

und 2005 von 80% auf 55% reduziert. Angesichts der sinkenden Fertigungstiefe verdeutlicht eine Modellrechnung, welche Auswirkungen die Veränderung der Materialeinstandspreise auf die Gewinnsituation von Unternehmen hat. Aus Abbildung 1-1 lässt sich erkennen, dass bei einem Unternehmen mit einer kalkulatorischen Renditeerwartung von 3% und einem Materialkostenanteil von 60% am Umsatz eine 3%ige Materialkostenreduktion die gleiche Gewinnwirkung für das Unternehmen aufweist wie eine 60%ige Umsatzsteigerung.

Neben den Absatzmärkten unterliegen auch die Beschaffungsmärkte einem starken Wandel. Im Zuge der Liberalisierung und Deregulierung des Welthandels hat sich die Lieferantenstruktur in vielen Branchen nachhaltig verändert und internationalisiert. Die Einführung des Euros hat die Globalisierung noch weiter vorangetrieben und für mehr Transparenz auf den europäischen Märkten gesorgt. Gleichzeitig sorgen neue Informationstechnologien dafür, dass Entfernungen leichter überwunden werden und der Datenaustausch unkomplizierter erfolgen kann. Obwohl der gestiegene Konkurrenzkampf auf den Beschaffungsmärkten tendenziell die Verhandlungsposition des Einkäufers stärkt, ist der Entscheidungsspielraum des Einkäufers immer häufiger eingeengt.



Annahme: Materialkostenanteil 60%

Abb. 1-1: Gewinnbeeinflussung durch den Einkauf

Die gestiegene internationale Arbeitsteilung, die Dynamik der technologischen Entwicklung und die Reduzierung der Produktlebenszyklen führten zu einer verminderten Transparenz auf den Beschaffungsmärkten. Eine weitere Ursache ist in einer veränderten Vertriebsstrategie der Lieferanten zu suchen. Mehr und mehr Technologieverantwortung wird den Lieferanten zuteil. Know-how-starke Lieferanten versuchen, durch Spezialisierung und Konzentration auf ausgewählte Segmente ihre Austauschbarkeit zu reduzieren und den Anspruch eines Alleinlieferanten zu erwerben. Des Weiteren finden vermehrt Merger & Aquisitions-Aktivitäten in den spezifischen Zulieferbranchen statt. Als Ergebnis stehen dem Einkäufer oftmals nur wenige Zulieferer zur Befriedigung seines Bedarfs an know-how-kritischen Kaufteilen zur Verfügung. Diese Veränderungen führen zu einem Anstieg der Komplexität von Einkaufsaufgaben. Der Einkauf ist nicht mehr nur der „Beschaffer von Teilen“, sondern als der „Beschaffer komplexer Problemlösungen“ anzusehen. Während er früher als Dienstleister für die übrigen Funktionsbereiche hauptsächlich Preis- und Mengenverhandlungen durchführte und vertragliche Regelungen mit den Lieferanten abschloss, hat der Einkauf heute als Technologiedrehscheibe dafür zu sorgen, dass Innovationen aus den Beschaffungsmärkten in das Unternehmen transferiert werden. Der Einkauf wird dadurch zum Mitgestalter strategischer Unternehmensaufgaben. Er übernimmt die Aufgabe eines Geschäftsbeziehungsmanagers. So nimmt er durch die Integration einzelner Kaufteile zu Modulen oder Systemen und durch die Auswahl geeigneter Lieferanten aktiv Einfluss auf Entscheidungsprozesse in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Logistik, Qualitätssicherung sowie Produktion und Montage. Auch obliegt dem Einkauf unter Berücksichtigung von Lieferantenangeboten und Benchmark-Vergleichswerten Preise für eine innerbetriebliche Sparte festzulegen, mit der innerbetriebliche Leistungen verrechnet werden. Der Einkauf erlangt damit einen wesentlichen Einfluss auf die Spartenergebnisrechnung und trägt wesentlich zur Entscheidungsbildung bei Fragestellungen zur Leistungstiefenoptimierung bei.

Der Einfluss des Einkaufs ist aber nicht nur innerhalb des Abnehmerunternehmens, sondern auch auf den Beschaffungsmärkten gestiegen. So sorgt der Einkauf durch den Aufbau detaillierter Lieferantenbewertungssysteme, den Aufbau von Führungsunternehmen in der Lieferantenhierarchie und durch die Anwendung von Ein-Quellen-Beschaffungskonzeptionen dafür, dass eine Optimierung der Lieferantenstruktur

vorgenommen werden kann. Es bildet sich dabei eine Lieferantenstruktur mit Unternehmen oberer und unterer Ordnung heraus. Durch die Ausweitung des Entscheidungsfeldes in der Beschaffung treten neben operative Aufgaben verstärkt interdisziplinäre Aufgabenstellungen mit strategischer Ausrichtung. Nicht immer können dabei die neuen Anforderungen von den traditionell objektorientierten Einkaufsorganisationsstrukturen entsprechend berücksichtigt werden. So können Einkäufer in objektorientierten Organisationsstrukturen häufig aufgrund der hohen Erledigungsbedürftigkeit operativer Aufgaben strategische Fragestellungen nicht in ausreichendem Maße behandeln. Die steigende Komplexität der Einkaufsaufgaben lässt daher eine Segmentierung der Einkaufsaktivitäten in einen strategischen und operativen Bereich sinnvoll erscheinen. Zielsetzung dieses organisatorischen Ansatzes ist die Schaffung von strategischen Problemlösungskapazitäten im Einkauf, so dass sowohl operative als auch strategische Aufgabenstellungen in angemessenem Umfang bearbeitet werden können.

Der veränderten betriebswirtschaftlichen und technologischen Bedeutung des Einkaufs wird in diesem Buch bei dem Entwurf einer Systematik zur Einkaufspotenzialanalyse methodisch und inhaltlich Rechnung getragen. Im Gegensatz zu bisher praktizierten Ansätzen, die sich durch eine induktive problemgeleitete Vorgehensweise charakterisieren lassen und auf die Realisierung kurzfristiger Einkaufspreisreduzierungen gerichtet sind, unternimmt die Einkaufspotenzialanalyse eine deduktive Strategiebildung und Potenzialermittlung. Sie wird gefolgt von einer strukturierten Strategieumsetzung und Potenzialrealisierung zur nachhaltigen Einstandskostenreduzierung. Die Einkaufspotenzialanalyse ist dabei sowohl als Kombination des beschaffungspolitischen Instrumentariums wie auch als ein Reorganisationsansatz zur Neustrukturierung der Geschäftsprozesse zwischen Abnehmer und Lieferant zu sehen. Sie leistet einen Beitrag zur Verringerung des methodischen Defizits in der Beschaffung und versucht, auf strategischer Ebene eine Verbesserung der Entscheidungssituation in der Beschaffung zu erreichen. Ausgehend von den strategischen Vorgaben zeigt die Vorgehensweise systematisch Handlungsoptionen zur Ausschöpfung von Einkaufspotenzialen auf.

Da die Beschränkung einer Potenzialanalyse auf preisorientierte Kriterien lediglich zu Suboptima führen würde, beinhaltet die Einkaufspotenzialanalyse eine gleichberechtigte Orientierung gegenüber Zeit-, Qualitäts- und Kostengrößen in den verschiedenen betrieblichen Berei-

chen. Einkaufspotenziale ergeben sich dabei aus Preissenkungen beim Lieferanten, aus Prozessvereinfachungen, Materialsubstitutionen oder Verbrauchssenkungen bei konstantem Output. Während Preissenkungen beim Lieferanten unmittelbar dessen Marge beeinflussen, sind Prozessvereinfachungen, Substitutionen und Verbrauchssenkungen als Vermeidung von Verschwendung und Blindleistung in der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung zu interpretieren. So können beide Parteien durch gemeinsame wertanalytische Untersuchungen an Kaufteilen überhöhte Materialqualitäten, Spezifikationen oder Toleranzen vermeiden und Einkaufspreisvorteile realisieren. Gemeinsame Entwicklungsaktivitäten im Sinne eines Simultaneous Engineering ermöglichen, lange Produktentwicklungszeiten zu verkürzen, kosten- und zeitintensive Änderungen zu vermeiden und Marktanteile zu gewinnen. Die Einrichtung einer DFÜ-Kopplung zwischen Abnehmer und Lieferant sowie die gemeinsame Ausplanung von Transport- und Lagerkonzepten wirkt sich verkürzend auf Wiederbeschaffungs- und Lieferzeiten aus. Durch die Auditierung der Qualitätssicherungssysteme der Lieferanten kann die Qualitätsfähigkeit und Prozesssicherheit der Lieferanten verbessert werden. Einkaufspotenziale können dabei als Rationalisierungspotenziale zu beiderseitigem Nutzen interpretiert werden.

Eine Identifikation der Einkaufspotenziale kann durch die Einführung des Kundenprinzips in einer Lieferbeziehung erleichtert werden. Hierbei steht die Frage nach den Leistungen im Vordergrund, die der Kunde vom Produkt und auch vom Beschaffungsprozess erwartet und für die er bereit ist, zu zahlen. Darüber hinaus können Einkaufspotenziale auch durch einen unternehmens- und branchenübergreifenden Kennzahlenvergleich im Rahmen eines Benchmarking-Prozesses oder durch Vergleich mit einem Referenzmodell ermittelt werden. Aufgabe der Einkaufspotenzialanalyse ist aber nicht nur die Identifizierung von Potenzialen und die Unterbreitung von Vorschlägen, wie diese auszuschöpfen sind. Eine weitere Zielsetzung ist es, beim Lieferanten die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Ingangsetzen des Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung in dessen Unternehmen zu schaffen. Dies ist Vorbedingung für den Aufbau einer langfristigen und für beide Parteien gewinnbringenden Geschäftsbeziehung.

Die Einkaufspotenzialanalyse geht von einer Untersuchung der unternehmensspezifischen Beschaffungssituation aus und führt, basierend auf Analyseergebnissen, eine zielgerichtete Reorganisation der Geschäfts-

beziehungen durch. Sie beginnt damit noch bei Geschäftsprozessen innerhalb des Abnehmerunternehmens und erfasst die gesamte Wertschöpfungskette des Lieferanten sogar bis hin zu dessen Sublieferanten. Das Konzept geht in die Bildung europäischer Keiretsu-Systeme über. Keiretsu-Systeme gelten dabei als Unternehmensnetzwerke und stellen sich als „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch (...) eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (vgl. Jarillo 1988). Europäische Keiretsu-Systeme sind als Reaktion auf japanische Keiretsu-Systeme zu sehen, geben aber als ein strategisches Beschaffungsmanagementkonzept bessere Antworten im Hinblick auf die Optimierung europäischer Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen. Im Gegensatz zu japanischen Keiretsu-Systemen, die horizontal durch eine weitgehende Kontrolle und Kapitalverflechtung, vertikal durch die Ausnutzung von Lieferanten unterer Ordnung gekennzeichnet sind, gehen europäische Keiretsu-Systeme einen anderen Weg. Durch die ganzheitliche Betrachtung von Wertschöpfungsketten, eine verbesserte Arbeitsteilung zwischen Abnehmer und Lieferant und die Verfolgung des Prinzips der partnerschaftlichen Zusammenarbeit kann eine zielgerichtetere Optimierung der Transaktionsbeziehungen vorgenommen werden (vgl. Wildemann 1993a). Der Aufbau partnerschaftlicher Zusammenarbeitsstrukturen stellt eine Alternative zur Ausschöpfung von Einkaufspotenzialen dar. Neben den beschriebenen partnerschaftlichen Strukturen, gewinnen in Zukunft so genannte globale „Purchasing Networks“ an Gewicht. Darunter versteht man strategische Allianzen, Lieferantenintegrationen, Global Sourcing-Aktivitäten sowie Leadbuyer-Konzepte.

Traditionelle Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen fanden ihren Ursprung in einer Fertigungstiefenentscheidung des Abnehmers. Einzelteile wurden in einer zentralen Konstruktionsabteilung konstruiert und die Zeichnungen den Lieferanten mit einer Qualitätsdefinition und der Anfrage nach einem Angebot für einen bestimmten Lieferumfang übergeben. Unabhängige Lieferanten konkurrierten um die Lieferung der Teile und modifizierten ihre Standard-Ausführungen, um die Spezifikation des Abnehmers zu erfüllen. Der Zuschlag hing von Qualität und Lieferservice, in erster Linie aber vom Preis des Lieferumfangs ab. In modernen Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen ist durch eine Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung, Konstruktion und

Qualitätsmanagement sowie in einer gemeinsamen Optimierung der zwischen- und innerbetrieblichen Logistikkonzeptionen die Voraussetzung für eine wettbewerbsfähige Leistungserstellung zu schaffen. Die Auswahl des Lieferanten richtet sich deshalb nach dem von ihm erwarteten Kooperations- und Entwicklungspotenzial entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Der Einsatz der Einkaufspotenzialanalyse setzt nicht die Dominanz des Preiskalküls im Einkauf außer Kraft, sondern lenkt die Aufmerksamkeit auf weitere bisher nur schwer quantifizierbare Ergebnisgrößen. Zielsetzung der Einkaufspotenzialanalyse bleibt es weiterhin, für unterschiedliche Beschaffungsgüter und Lieferantengruppen die jeweils effizienteste Abwicklungsstruktur zu finden. Hierzu kann in der Beschaffungspraxis eine Vielzahl von Konzepten mit unterschiedlich hohen Kooperationsintensitäten verwendet werden, die in Abhängigkeit von der jeweiligen Beschaffungssituation eine Verbesserung der Einkaufssituation bewirken.

In diesem Buch werden Instrumente zur Identifikation von Einkaufspotenzialen, Handlungsalternativen zu deren Erschließung nach unterschiedlichen Gestaltungsfeldern der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung und Vorgehensweisen zur Realisierung von Einkaufspotenzialen aufgezeigt. Die Analyse beschränkt sich dabei nicht nur auf die Vorgabe strategischer Empfehlungen zum effizienten Aufbau dieser Beziehungen, sondern schafft ein Instrumentarium zur Umsetzung dieser Vorhaben in konkrete Beschaffungsmaßnahmen.

1.1 Leitlinien einer Einkaufspotenzialanalyse

Die steigende Bedeutung des Einkaufs für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verlangt nach einem neuen Verständnis der Einkaufs- und Beschaffungsfunktionen in der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung. Aus diesem Grunde stehen Optimierungsansätze zur konsequenten Leistungssteigerung in dieser Beziehung im Mittelpunkt der Analyse. Die Einkaufspotenzialanalyse ist dabei sowohl als beschaffungspolitisches Instrumentarium wie auch als ein Reorganisationsansatz zur Neustrukturierung der Geschäftsprozesse zwischen Abnehmer und Lieferant zu sehen. Über unterschiedliche Geschäftsprozesse hinweg versucht die Analyse, eine Optimierung der Erfolgsfaktoren Produktivität, Zeit und Qualität durchzuführen. Die Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen werden dabei als strukturiertes Netzwerk interdependenter Prozessketten betrachtet. Die Umsetzung effizienter Ein-

kaufs- und Beschaffungskonzepte hat dabei unter Beachtung folgender Leitlinien zu erfolgen:

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

Diese Leitlinien der Einkaufspotenzialanalyse (vgl. Abb. 1-2) beschreiben Entwicklungstendenzen innovativer Einkaufsstrukturen und formulieren die Handlungsrichtungen der Vorgehensweise in der Einkaufspotenzialanalyse. So steckt die Leitlinie „Konzentration auf das Kerngeschäft“ den Untersuchungsbereich ab. Kerngeschäfte setzen sich zusammen aus Kernaktivitäten und Kernkompetenzen (vgl. Wildemann 1996a, S. 61ff.). 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 und Qualität. Darüber hinaus können situationsspezifisch weitere Elemente wie technik- und serviceorientierte Faktoren in die Betrachtung aufgenommen werden.

Kernkompetenzen sind Fähigkeiten entlang der Wertschöpfungskette, die ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern dauerhaft differenzieren. Als Kerngeschäft identifizierte Aktivitäten sind nicht mehr Gegenstand von Make-or-Buy-Fragestellungen. Sie bilden die Basis zur Identifikation des Prozesskettengeschäfts sowie von Kann-Leistungen und führen damit zur Identifikation des in der Einkaufspotenzialanalyse 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

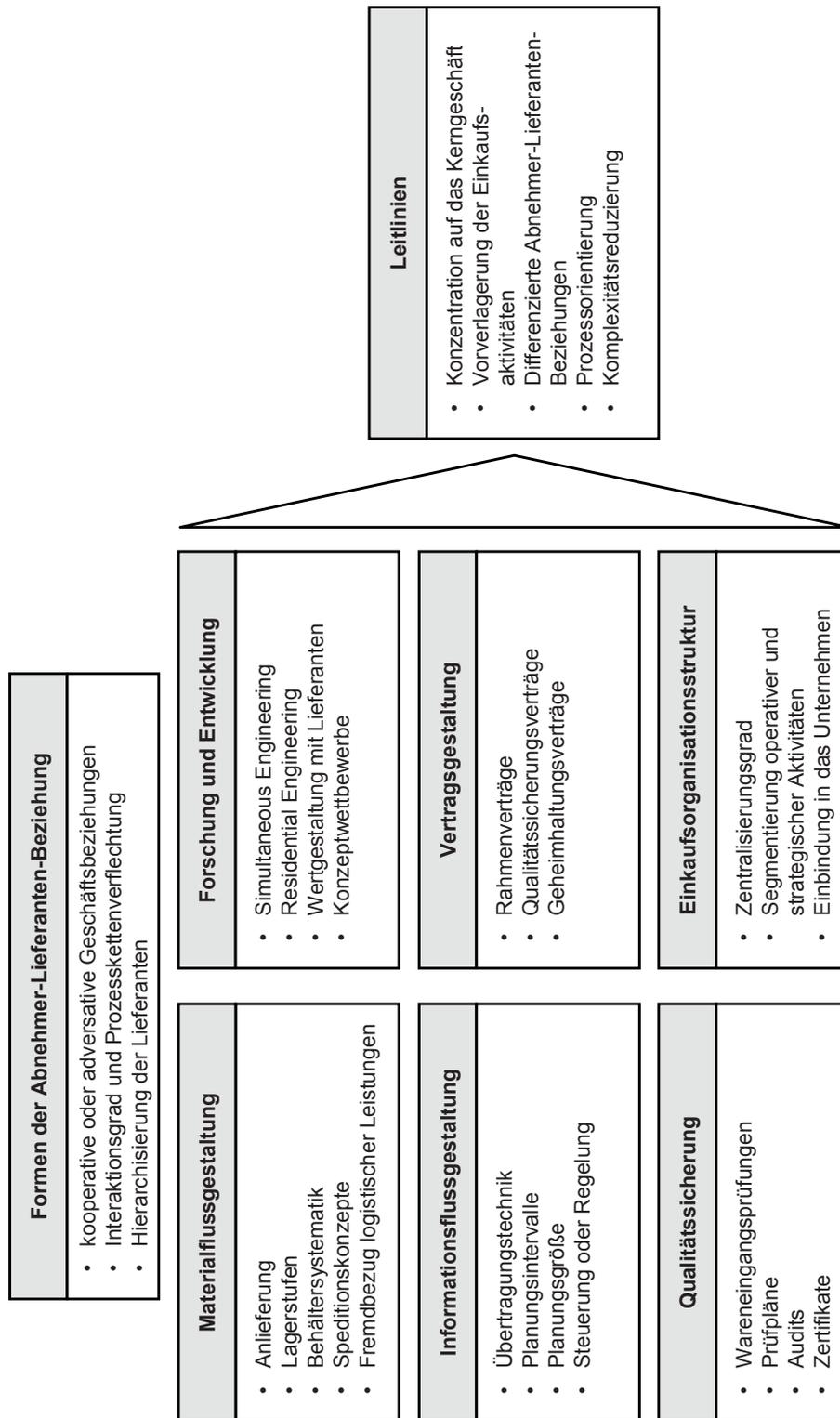


Abb. 1-2: Gestaltungsfelder und Leitlinien

der Potenziale des Beschaffungsmarkts. 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 höheren Änderungsaufwands mit sich bringen (vgl. Wildemann 1997b, S. 365f.). 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-Beziehungen“ 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 (vgl. Wildemann 1992a, S. 393f.). Diese Leitlinie führt zu einer beschaffungsgüter-/quellenspezifischen Vorgehensweise in der Einkaufspotenzialanalyse (vgl. Kraljic 1985, S. 6ff.).

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 Einkaufspotenzialanalyse 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