

Der vorliegende Beitrag stellt die ersten empirischen Ergebnisse einer Umfrage zum Supply Management in der Schweizer Industrie dar. Ziel war es, aktuelle Problemfelder zu identifizieren, Lösungsansätze zu erfassen und den Erfolgsbeitrag des Supply Managements für die Unternehmung zu durchleuchten. Das Marketing der Lieferanten muss sich auf die neuen Entwicklungen ausrichten. Die Untersuchung wurde von der Mercuri-Stiftung mitfinanziert. Die Mercuri-Stiftung unterstützt praxisorientierte Forschungsprojekte mit Marketing-Bezug.

Die Studie «Supply Management: Probleme, Strategien, Lösungsansätze» erscheint in der Reihe THEXIS-Fachberichte für Marketing des Forschungsinstituts für Absatz und Handel im Mai 1994. Preis: Fr. 50.-. Bestellungen bitte ans FAH, Bodanstrasse 8, 9000 St.Gallen.

Supply Management: Probleme, Strategien, Lösungsansätze



Prof. Dr. Christian Belz

Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings an der Hochschule St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel an der Hochschule St.Gallen.



Dipl.-Kfm. Marcus Schögel

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St.Gallen.

1. Beschaffung im Wandel

Die Zeiten vertikaler Integration scheinen vorbei. Erstausrüster (oder OEMs) entwickeln sich immer mehr zu reinen Montagebetrieben. Sie bauen konsequent eigene Fertigungstiefe ab,



lic. oec. HSG Markus Kramer

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St.Gallen.

um so nicht beherrschbare Komplexität in der Zukunft zu vermeiden und sich auf eigene Kernkompetenzen zu konzentrieren. Diese Entwicklungen sind ursächlich dafür, dass alle Unternehmungen entlang der Wertschöpfungskette stärker auf einen effektiven und effizienten Beschaffungsbereich angewiesen sind. Dieser Trend gewinnt zusätzlich, wenn man bedenkt, dass erfahrungsgemäss die Hälfte aller Qualitätsprobleme die Fehler in beschafften Gütern verursachen, zugekaufte Produkte gleichzeitig aber auch bis zu 70% der gesamten Herstellkosten ausmachen und bereits geringe Kosteneinsparungen in der Beschaffung einen enormen Gewinnhebel darstellen. Diese Phänomene bedeuten auch, dass der «traditionelle Einkauf unkritischer Standardartikel» an Bedeutung verliert. Wichtiger hingegen wird das Management von Mengen, Werten und Informationen komplexer Bauteile und Systeme vom Lieferanten bis in die Montage und Fabrikation oder sogar bis zum eigenen Kunden. Für die Beschaffung entstehen neue Herausforderungen. Präzise Bedarfs-

prognosen, Marktforschung und -überwachung, Zielkostendenken, Aufbau langfristiger Partnerschaften und gegenseitiges Vertrauen ohne ausufernde Vertragswerke seien beispielhaft genannt. Durch eine Delegation von Teilen der Produktion an Lieferanten, können Unternehmungen ihre eigene Flexibilität steigern. Den Verantwortlichen stehen verschiedene Beschaffungs-Strategien zur Verfügung:

1. Einquellen- oder Mehrquellenbelieferung: Abnehmer verteilen das Beschaffungsvolumen für ein Gut gerne auf mehrere Lieferanten. Sie versprechen sich davon niedrigere Einstandspreise, indem sie die Zulieferer gegeneinander ausspielen und gleichzeitig ihre Machtposition stärken. Zudem sind sie so in der Lage, das Risiko eines «totalen» Beschaffungsausfalls zu minimieren. Nachteile der Mehrquellenbelieferung sind darin zu sehen, dass höhere Transaktionskosten durch die Aufnahme und Durchführung mehrerer paralleler Geschäftsverbindungen entstehen. Zudem können Zulieferer mit nur geringen Mengenanteilen kaum Erfahrungskurveneffekte ausnutzen, um ihre eigenen Kosten zu drücken. Das gegenseitige «Ausspielen» der Zulieferer führt so zu destruktiven Preiskämpfen, die letztlich der gesamten Abnehmer-/Zuliefer-Beziehung schaden, da die Partner an Leistungsfähigkeit verlieren.

2. Lokale oder internationale Beschaffung: Lokale Beschaffung erleichtert die Sicherheit der Zulieferung und scheint auch ökologisch vertretbarer als der weltweite Transport von Gütern. Kostenfragen drängen diese Argumente oft genug in den Hintergrund. Vor allem der Einkauf problemloser Standardgüter erfolgt zunehmend internationaler, in Ländern mit relativen Kostenvorteilen, die die Aufwände für eventuell schlechtere Qualität und den Transport übersteigen.

3. Beschaffung von Teilen oder Systemen: Viele Unternehmungen verfügen traditionell über eine hohe Eigenfertigungstiefe. Entsprechend umfangreich und komplex sind die Aufgaben der Beschaffung. In welchem Ausmass soll die eigene Komplexität an vorgelagerte Zulieferanten abgegeben und von ihnen nur komplette Baugruppen und Systeme bezogen werden? Es stellt sich das Problem, welche Wertschöpfung sich

verlagern lässt, ohne eigene wettbewerbsrelevante Kernfähigkeiten aufzugeben (Stichwort: Make or Buy).

4. Katalogeinkauf oder partnerschaftliche Zusammenarbeit: Was bringt partnerschaftliche Zusammenarbeit in wirtschaftlich rezessiven Zeiten? Lohnt sich die Festlegung auf einen Partner in der Beschaffung, oder ist es nicht vielmehr sinnvoll, gerade in Zeiten, in denen Kosten sparen zur Paradedisziplin vieler Unternehmungen wird, flexibel von einem Anbieter zum anderen zu springen, um alle möglichen kurzfristigen Kosten- und Leistungsvorteile wahrnehmen zu können?

Aus den vorgestellten Strategie-Optionen können Unternehmungen die gewünschte künftige Ausrichtung bestimmen. Zwei Extremkombinationen lassen sich dabei formulieren: «Die lokale Partnerschaft mit einem Systemlieferanten» versus «Der internationale Katalogeinkauf bei vielen Teilelieferanten». Aus Erfahrungen mit den alternativen Strategien leiten sich die Anforderungen an eine «moderne Beschaffung» ab. So bedeutet aktives Supply Management:¹

1. die *Beschaffungssortimente* zu gestalten, sich besonders auf strategische Leistungen zu konzentrieren und für unkritische Artikel wirtschaftlich vorzugehen.

2. die *Kosten der gesamten Wertschöpfung* und nicht nur die der reinen Beschaffung zu sehen. Qualitätsmängel beschaffter Güter bedeuten erhöhten Inspektionsaufwand, Ausschuss und Nacharbeit in der Produktion sowie erhöhten Garantie-, Service- und Wartungsaufwand oder sogar Rückrufaktionen und Klagen aus Produkthaftung.

3. die *Anzahl der direkten Zulieferer zu reduzieren*. Direkte Zulieferer sind System- bzw. Modullieferanten und übernehmen die «Organisation» der Sublieferanten.

4. mit Systemlieferanten *langfristige Grundverträge* abzuschliessen und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten.

5. geeignete Zulieferanten bereits zu *Beginn der Produktplanung* auszuwählen und in die Entwicklung einzubeziehen

6. gemeinsam mit direkten Zulieferern kontinuierlich nach *Kostenreduzierungs- und Verbesserungspotentialen*

in der Zusammenarbeit zu suchen und sich erzielte Erfolge teilen.

7. wenn möglich und sinnvoll JIT-Anlieferungen ohne *Eingangskontrollen und unnötige Lager und Sicherheitsbestände* anzustreben.

8. die *informationstechnische interaktive Vernetzung* mit den wichtigen Systemlieferanten zu erreichen und

9. *Qualitätsmanagement und Projekte gemeinsam mit den Lieferanten* zu betreiben. Stichworte sind hier Zertifizierung nach ISO 9000ff., Audits und Zuliefer-Bewertungssysteme.

Die Aufgaben der Beschaffung werden künftig vielfältiger und stellen hohe Ansprüche an die Verantwortlichen.

2. Ergebnisse einer empirischen Erhebung: Probleme, Strategien und Lösungsansätze im Supply Management

Die aufgezeigten Entwicklungen waren für uns Ausgangspunkt einer Untersuchung in der Schweizer Industrie mit dem Ziel, aktuelle Problemfelder im Beschaffungswesen zu erfassen, Lösungsansätze und Strategien zu erkennen sowie zu klären, welchen Erfolgsbeitrag das Supply Management zu leisten vermag. Zu diesem Zweck wurden die 800 deutschsprachigen Mitglieder des schweizerischen Verbandes für Materialwirtschaft und Einkauf (SVME) von uns schriftlich befragt. Die Untersuchung erfolgte von November bis Dezember 1993. Nach Abschluss des Rücklaufs waren 87 Fragebögen eingetroffen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 10,8%.

Fünf wesentliche Akzente kennzeichnen die Schwerpunkte der Untersuchung. Ausgangspunkt sind die gewählte **Unternehmensstrategie und die Philosophie** der Fertigung. Daraus leiten sich die wesentlichen Vorgaben für das Supply Management ab. Uns interessierte in der Folge, welche **Reserven und künftigen Strategiealternativen** die Praxis sieht und auswählt. Fragen der **Lieferantenselektion**, mögliche **Kooperationsstrategien** und die **operative Ausgestaltung** des Supply Managements bilden dabei inhaltliche Schwerpunkte. In einem letzten Schritt stand die Frage im Vordergrund, ob der **Aufbau von Leistungssystemen bzw. eines Key Account Managements** ein Weg für

¹ Kramer, M. Customer Focus von Zulieferern: Optimierung von Leistungssystemen in leanorientierten Zuliefer-/Abnehmer-Beziehungen. Diss. in Vorbereitung.

Zulieferer sein kann, den neuen Anforderungen industrieller Abnehmer zu entsprechen.

2.1. Vorgaben für die Beschaffung: Kosten sparen, Qualität verbessern, Flexibilität erhöhen

Die Unternehmensleitung gibt in der Unternehmensstrategie die Vorgaben für die Beschaffung (vgl. Grafik 1). Mit einem Mittelwert von 4,3 gewichten die Befragten vor allem die *Senkung der Einkaufspreise*. Dass diese Kosteneinsparungen nicht zu Lasten eigener Qualität und Flexibilität gehen dürfen, sondern auch hier Verbesserungen erreicht werden sollen, beweisen die starke Gewichtung von Massnahmen, die eine Neuausrichtung auf den sich verschärfenden internationalen Wettbewerb in stagnierenden Märkten anstreben. So erreichen Konzepte wie *Total Quality Management*, *Lean Management*, *Outsourcing-Strategien*, die *Reduktion der Variantenvielfalt*, *Rationalisierungsprogramme*, die *Reduktion der Fertigungstiefe*, *Zeitstrategien* oder die *Konzentration auf Kernkompetenzen* Mittelwerte zwischen 4,1 und 3,3. Die innovative Strategie, eigene Entwicklungstiefe zu reduzieren, scheint für die meisten Unternehmen heute (erstaunlicherweise) noch Zukunftsmusik zu sein. (siehe Grafik 1)

Insgesamt können wir feststellen, dass Supply Management heute eher kurzfristig und technokratisch orien-

tiert wird. Für die Zukunft gilt es aber, das Supply Management neu auszurichten.

2.2 Aufgaben des Supply Managements: Vom kommerziellen Einkauf zum Schrittmacher und Impulsgeber

Gegenwärtig dominiert in vielen Unternehmen die **kommerzielle Funktion** der Beschaffung. Der Einkauf bestimmt die optimalen Einkaufsquellen und verhandelt die Einkaufskonditionen und Abläufe für weitgehend vorbestimmte Beschaffungsgüter. Er kontrolliert die Zusammenarbeit mit den Zulieferern. Für die Zukunft gehen die Befragten davon aus, dass sich die Rolle hin zu **aktiven und gestaltenden Aktivitäten** wandelt. So sehen 53% der Befragten (bei möglichen Mehrfachnennungen) das Supply Management zukünftig in einer **Schrittmacher- und Impulsgeberfunktion** für die gesamte Unternehmung.

2.3. Kernprobleme des Supply Managements: Mangelhafte Kompetenz der Zulieferanten und interne Koordinationschwächen

Ausgezeichnete Beziehungen zwischen Abnehmer und seinen Lieferanten entscheiden über Erfolg oder Misserfolg im Supply Management. Gerade hier sehen sich Unterneh-

mungen mit gravierenden Problemen konfrontiert: Sie beklagen eine Reihe von Missständen bei ihren Lieferanten.

1. **Lieferantenzuverlässigkeit:** Sie versprechen mehr, als sie halten, und bieten eine nur *geringe Mengen- und Termintreue* (Mittelwert 4,0 auf einer fünfpoligen Skala von 1 = unwichtiges Problem bis 5 = wichtiges Problem).

2. **Ungenügende Kompetenz** der Lieferanten in *Logistik und Lagerhaltung* (Mittelwert 3,8).

3. Zu wenige oder ungenügende **Dienstleistungen der Lieferanten** für das Supply Management (Mittelwert 3,7).

4. **Intensität der Zusammenarbeit:** Zu oberflächliche Kenntnisse über Lieferanten und ungenügender Tiefgang der Beziehungen, um gemeinsam Verbesserungen zu entwickeln (Mittelwert 3,6).

Ein wichtiges Problemfeld sehen Unternehmen aber nicht nur in der mangelnden Kompetenz ihrer Zulieferer. Sie beklagen in gleichem Masse die unzureichende innerbetriebliche Kooperation und Koordination zwischen Marketing, F&E, Fertigung und Beschaffung (Mittelwert 3,8).

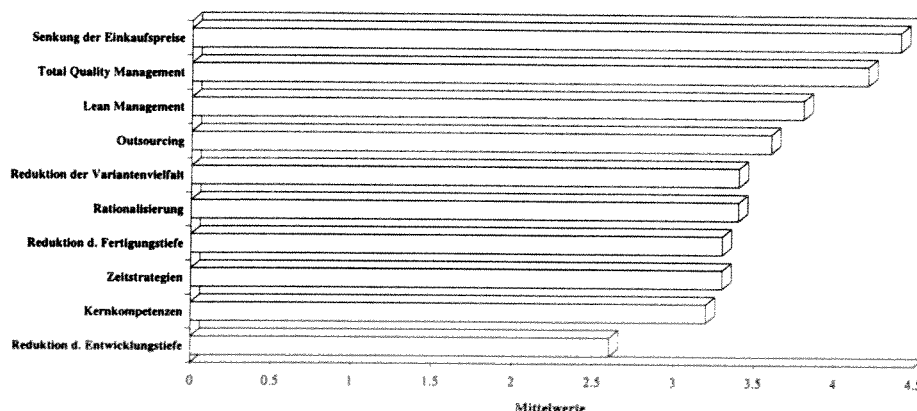
Als unproblematisch wurden hingegen die räumliche, sprachliche und kulturelle **Distanz zu den Lieferanten** (Mittelwert 2,6) und der **Reifegrad des Angebots** angesehen (Mittelwert 2,7).

Kostendruck, Marktdynamik oder auch **Lieferantenmacht** nehmen eine mittlere Bedeutung ein. Sie zählen nicht zu den dringlichen Problemen des Supply Managements.

2.4. Reserven und Strategien im Supply Management: Selektion, Kooperation und operative Zusammenarbeit

Welche Reserven bestehen in den einzelnen Aktionsbereichen des Beschaffungswesens wie Lieferantenselektion, mögliche Kooperationsstrategien, operative Zusammenarbeit sowie Organisation und Führung? Wir erfassten dabei die aktuelle und zukünftige Bedeutung einzelner Vorgehensweisen (Grafik 2).

Der Selektion von Lieferanten kommt sowohl heute als auch in Zukunft eindeutig die grösste Bedeutung zu. *Heute stehen jedoch andere Schwerpunkte im Vordergrund als in fünf Jahren. Strategien, die Chancen bei kleinen und konzessionsbereiten*



Grafik 1: Bedeutung unterschiedlicher Unternehmensstrategien für das Supply Management (auf einer fünfpoligen Skala von 1 = völlig unwichtig bis 5 = sehr wichtig)

Abnehmern ermöglichen, stehen momentan im Vordergrund. Direkteinkauf, Global und Local Sourcing-Strategien gewichten die Befragten gegenwärtig weniger stark. Einkaufskooperationen, Single-Sourcing und internationale Beschaffung sind noch bedeutungslos.

Vergleicht man die Differenzen der Mittelwerte von heute mit denen der Entwicklungen in fünf Jahren, so zeigen sich völlig neue Gewichtungen. **Die grössten Reserven** für das Supply Management liegen dabei in *Einkaufskooperationen, in der internationalen Beschaffung bzw. dem Direkteinkauf und dem Global Sourcing.* (vgl. Grafik 3)

Zwei Orientierungen scheinen in Zukunft ausschlaggebend. Zum einen gilt es, **eigenen Bemühungen** auf wenige Lieferanten zu konzentrieren und sich zum anderen stärker auf **internationale Beschaffungsmärkte** zu orientieren.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten wird sich in Zukunft differenziert entwickeln. Wir konnten feststellen, dass folgende Strategien die grössten Reserven bieten:

- **Kooperationen in der Fertigung,**
- **Kostentransparenz und Kostenaudits bei Lieferanten,**
- **Aufbau von System- statt Teilelieferanten,**
- **kooperative ökologische Massnahmen und**
- **kooperative Produktentwicklung.**

Wie Grafik 4 verdeutlicht, ergibt sich für die **Reserven in der operativen Zusammenarbeit** kein einheitliches Bild. Eine **aktive Beziehungspflege** hat weiterhin höchste Priorität. Es folgen Verhaltensweisen, die internen Effizienzüberlegungen entspringen. Massnahmen wie eine konsequente Lieferantenkontrolle, die Nutzung aller sich bietenden Möglichkeiten auf dem Markt und ein aggressives Verhalten bei Verhandlungen deuten darauf hin, dass das Supply Management unter starkem Druck steht. (siehe Grafik 4)

Bei der Beurteilung der zukünftigen Entwicklungen steht die **rasche Nutzung möglicher Marktchancen** im Widerspruch zur angestrebten Beziehungspflege. Beachtet man jedoch die abnehmende Bedeutung der aggressiven Verhandlungsweisen und der Lieferantenkontrolle, so liegt die Argumentation nahe, dass sich die Unternehmungen auch in Zukunft ihre Autonomie erhalten wollen, um nicht

Strategische Lieferantenselektion

- Lieferantenselektion
- Single Sourcing
- Multiple Sourcing
- Zusammenarbeit mit kleineren und mittleren Unternehmungen mit erhöhter Flexibilität und Leistungsbereitschaft
- Global Sourcing
- Local Sourcing
- Internationaler Direkteinkauf
- Internationale Beschaffung in Ländern mit industrieller Aufbauphase
- Aufbau und Nutzung von Einkaufskooperationen

Kooperationsstrategien mit Lieferantenoperative

- Lieferantenzertifizierung (ISO 9000)
- Qualitätsaudits bei Lieferanten
- Kostentransparenz und Kostenaudits bei Lieferanten
- Partnerschaftssysteme mit Schlüssellieferanten
- Aufbau von System- statt Produktlieferanten
- Kooperative Produktentwicklung
- Kooperative Logistiksystementwicklung
- Kooperation in der Fertigung
- Kooperative Informationssystementwicklung
- Verlagerung von Funktionen auf Lieferanten

- Abbau von Doppelfunktionen
- Realisierung von Just-In-Time-Konzepten
- Outsourcing von Funktionen an Dritte
- Rationalisierungsprogramme in der Zusammenarbeit mit Grosslieferanten

Operative Zusammenarbeit mit Lieferanten

- Stärkere Gewichtung von Jahresgesprächen
- Strategische Diskussionen mit dem Top-Management der Lieferanten
- Kaizen-Programme mit Lieferanten
- Konsequente Lieferantenkontrolle
- Durchsetzung von eigenen Einkaufsbedingungen
- Restrukturierung und Senkung der Vielfalt im Beschaffungssortiment
- Ausbau der Geschäftsbeziehungen
- Aggressiver Verhandlungsstil
- Aktive Beziehungspflege
- Verstärkter Aussendienst der Beschaffungsmitarbeiter
- Optimierung des internen Warenflusses

Organisation und Führung

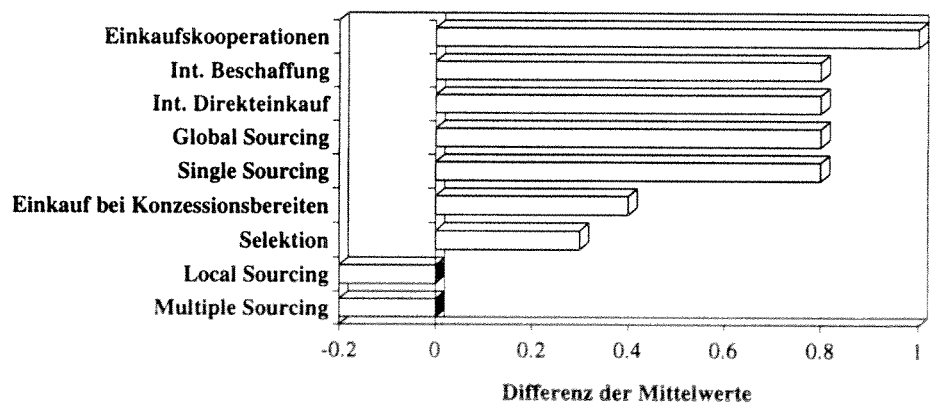
- Aufbau bereichsübergreifender Projektteams
- Entwicklung von Führungsinstrumenten in der Beschaffung
- Steigerung der Mitarbeiterqualifikation in der Beschaffung

Grafik 2: Reserven und Strategien im Supply Management

ewig von einem Lieferanten abzuhängen. Abnehmer bevorzugen auch in der Zukunft den «gläsernen Lieferanten», ohne jedoch immer zu einer langfristigen Geschäftsbeziehung bereit zu sein. Es liegt an den Zulieferern, ihre Leistungskraft ständig neu zu beweisen und damit ihre Kunden zu binden. Wie sie dieses Ziel erreichen können, war Gegenstand des abschliessenden Teils der Untersuchung.

2.5. Marketing der Lieferanten: Leistungssysteme und Key Account Management

Um sich im Wettbewerb differenzieren zu können, müssen sich Lieferanten darum bemühen, die eigenen Angebote auf die Bedürfnisse ihrer Kunden abzustimmen. Sie entwickeln Leistungssysteme², die Produkt- und Dienstleistungen kombinieren und



Grafik 3: Die grössten Reserven in der Lieferantenselektion

umfangreiche massgeschneiderte Problemlösungen für klar abgegrenzte Kundengruppen darstellen. Die Befragten beurteilten diese Bemühungen durchwegs sehr positiv (vgl. Grafik 5). Insbesondere die Merkmale *Wirtschaftlichkeit, Beziehungspflege, massgeschneiderte Zusammenarbeit sowie Kooperation und Kommunikation* werden geschätzt. Im Zusammenhang mit den o.g. Problemfeldern zeigt sich hier eine relativ starke Deckung der Probleme im Supply Management mit den angebotenen Leistungen auf Lieferantenseite.

Ein zweiter wichtiger Ansatz zur Kundenbindung ist das Key Account Management. Die Befragten schätzen dabei vor allem die *eindeutige Zuständigkeit auf Lieferantenseite* für spezielle Kunden (Mittelwert 4.5). Engagement, Problemkenntnis sowie die Unterstützung durch das Top-Man-

agement³ der Lieferanten (Mittelwerte von 3,7 – 3,8) bieten den Unternehmungen weitere Möglichkeiten, um eigene Probleme mit Hilfe ihrer Lieferanten zu bewältigen.

3. Fazit: Kostensenkung und Leistungssteigerung als Herausforderung für die Zukunft

Durch unzureichende Termin- und Mengentreue beeinträchtigen Zulieferer die Flexibilität ihrer Kunden. Mangelhafte Kompetenz in Lagerhaltung und Logistik verschärfen das Problem. Zulieferer sind für Kooperationen und gemeinsame Projekte oft nicht «reif». Zudem sehen Beschaffer eine Senkung der Einstandspreise als primäres Ziel ihrer Tätigkeit an. Sie unterstützen die allgemeine These, dass sich die derzeitigen

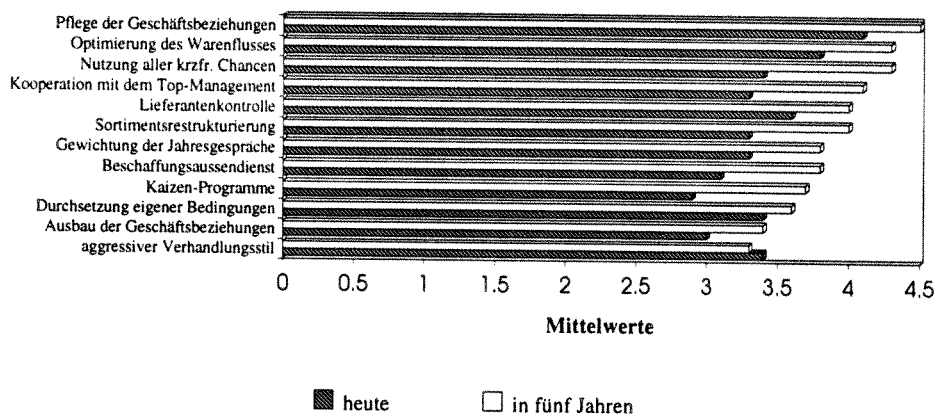
wirtschaftlichen Strukturen in einer Anpassungskrise befinden, die sie durch die Doppelstrategie **«Kostensenkung bei gleichzeitiger Leistungssteigerung»** gemeinsam mit ihren Zulieferern bewältigen wollen. Es verwundert deshalb nicht, dass **Total Quality und Lean Management-Projekte** oberste Priorität besitzen. Darauf müssen sich auch die Zulieferer einstellen. Zulieferbewertungssysteme werden zunehmend ausgefiltert, Qualitätssicherungssysteme gehören immer mehr zum Standard und bieten keine Möglichkeiten der Profilierung mehr. Die Zulieferer haben in der Zukunft die schwierige Aufgabe, sich noch gezielter um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu kümmern. Sie müssen Produkt- und Dienstleistungen zu einer massgeschneiderten Problemlösung für den Kunden zusammenschneiden. Dabei ist es wichtig, die einzelnen Teilleistungen transparent zu gestalten. Zulieferer müssen lernen, die Kosten jeder Teilleistung zu kennen. Nur dann lässt sich mit dem Beschaffer über eine faire Verrechnung diskutieren und nach gemeinsamen Kostensenkungsmöglichkeiten fahnden. In einer partnerschaftlichen Beziehung profitieren beide Parteien.

4. Supply Management-Konzept: Checklists und Analyseraster

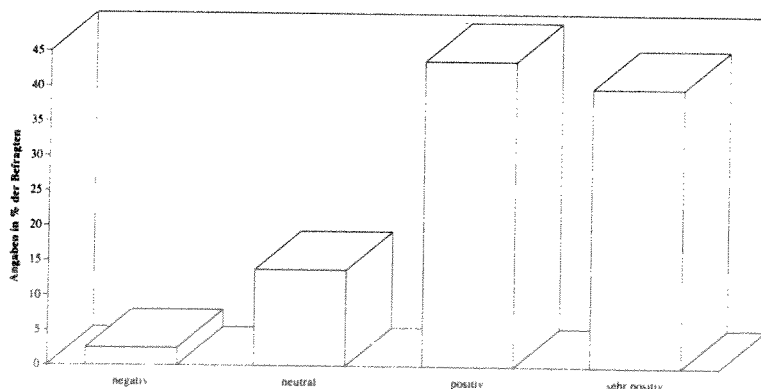
Unsere Ergebnisse fassen wir in einem Konzept des Supply Managements zusammen. Es bietet eine **Checklist und ist ein Analyseraster** für Aufgaben, mit denen sich die Verantwortlichen im Supply Management beschäftigen (vgl. Tafel 1). Der Benutzer muss diesen Raster an seine unternehmensspezifische Situation anpassen. Es soll helfen, **«Einkäufer»** in die Lage zu versetzen, die Angebote der Lieferanten in zeitlicher, räumlicher, quantitativer und qualitativer Hinsicht zu bewerten und nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen. **Zulieferer** können es dazu nutzen, sich besser auf die Bedürfnisse und Forderungen ihrer Kunden einzustellen.

² Zum Ansatz der Leistungssysteme vgl. Belz, Chr. / Bircher, B. et al. 1991: Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart: Poeschel

³ vgl. Belz, Chr. / Senn, C. 1993: Kernprobleme und Reserven im Key-Account-Management. In: Thexis, Heft 3/93, S. 50 – 56. Themennummer mit verschiedenen Beiträgen zum Key-Account-Management.



Grafik 4: Reserven in der operativen Zusammenarbeit



Grafik 5: Die Beurteilung von Leistungssystemen

1. Vorgaben aus der Unternehmensstrategie

Kosten- bzw. Wirtschaftlichkeitsvorgaben, Total Quality Management, Lean Management, Outsourcing, Erfahrungen aus Teilbereichsstrategien: Reduktion der Variantenvielfalt, Rationalisierung, Reduktion der Fertigungstiefe, Zeitstrategien, Kernkompetenzen, Reduktion der Entwicklungstiefe.

2. Analyse der internen Voraussetzungen für das Supply Management

2.1 Bestimmung strategischer Geschäftseinheiten für die Materialwirtschaft (Lieferanten, Produkte, Branchen, Länder, Handelssystem)

2.2 Analyse der internen Warenflüsse (quantitativ [zeitlich, finanziell, mengenmässig] und qualitativ [Verfügbarkeit, Sicherheit, Lager usw.] und Nahtstellen zu den Warenflüssen der Lieferanten [Logistik usw.]

3. Analyse und Prognose der Tendenzen auf den internationalen Beschaffungsmärkten

3.1 Entwicklungen auf den Absatzmärkten (Bedürfnisse, Konkurrenz, Wettbewerbschancen)

3.2 Analyse aktueller und potentieller Beschaffungswege (direkt und indirekt) und Lieferanten (Partnerschaft, technologische Führerschaft, Wettbewerbsvorteile [inkl. Lieferanten, die gleichzeitig Konkurrenten auf den Absatzmärkten sind], ABC-Analysen, Versorgungsrisiken usw.)

3.3 Analyse der Beschaffungsmärkte (Absatzstrukturen [vertikal], Konkurrenzschärfe, technologische Entwicklungen, wirtschaftliche und gesetzliche Entwicklungen in den Beschaffungsländern, preisbildende Faktoren usw.)

3.4 Wechselkursanalysen und Prognosen

3.5 Projektanalysen: Erschliessung neuer Märkte und Lieferanten, Make-or-buy-Analysen, Kooperationserklärungen, Systeme zur Verbesserung der Materialwirtschaft (Lager, Kanban usw.), Konsequenzen neuer Fertigungssysteme für die Materialwirtschaft, ökologische Anforderungen an die Beschaffung usw.

Anmerkung: interne und externe Analysen hängen eng mit den Entscheidungen 4 und folgenden zusammen.

4. Beschaffungsstrategien und -ziele

4.1 Beschaffungsgrundsätze und -kultur: Aufbau und Einsatz von Nachfragemacht, Aufbau partnerschaftlicher Beziehungen, Ausnutzung aller Möglichkeiten in den Beschaffungsmärkten (jederzeit), Pflege eines konsequenten Beschaffungsimages, Ausdehnung des eigenen Wettbewerbspotentials (Attraktivität als Partner), konsequentes Festhalten an Einkaufsbedingungen, Streuung des Beschaffungsrisikos, Zusammenarbeit mit kleineren und mittleren Unternehmen usw.

4.2 Beschaffungsziele: Bedarfsdeckung, Produkte und Bedürfnisse, Deckungsbeiträge, Beschaffungswege, Beschaffungsländer, Lieferantenpolitik und -selektion

4.3 Beschaffungsstrategien, Auswahl: Make or buy-Entscheide, Global Sourcing, Local Sourcing, Modular Sourcing, Single Sourcing, Multiple Sourcing, Katalogeinkauf, Partnerschaft, Lieferanten-Stützpunkt-Systeme, Erschliessung neuer Beschaffungsquellen, Produkt- und Produktionsinnovationen durch die Beschaffung, Grundsätze der internen Zusammenarbeit zur Ausschöpfung von Beschaffungsreserven usw.

5. Innerbetriebliche Zusammenarbeit für eine optimale Beschaffung

5.1 Beschaffungsaufgaben und Verantwortlichkeit/Planungsablauf

5.2 Mitwirkung der Beschaffung in Gremien und Projektgruppen

5.3 Steigerung der Mitarbeiter-Qualifikation: Erfa-Gruppen, Workshops und Entwicklung von Führungsinstrumenten

6. Ausserbetriebliche Kooperation für eine optimale Materialwirtschaft

6.1 Wahl der optimalen Einkaufssysteme (Direkteinkauf, Einkaufsniederlassung, Agenten, Importeure, graue Märkte, Eigenproduktion)

6.2 Kooperation mit anderen Unternehmen (bspw. Gremieneinkauf)

6.3 Kooperationsstrategien mit Lieferanten (Partnerschaftssysteme mit Schlüssellieferanten, gemeinsame Kaizen-Programme, kooperative Logistiksystementwicklung, JIT, kooperative Produkt- und Prozessentwicklung, Abbau von Doppelfunktionen, informationstechnische Verknüpfung und interaktive elektronische Systeme usw.).

6.4 Mitwirkung in Branchengremien und Expertengruppen

7. Beschaffungsinstrumente

7.1 Produkt- und Dienstleistungspolitik (Lieferantenzertifizierung durch ISO 9000 und Qualitätsaudits bei Lieferanten)

7.2 Preis- und Konditionenpolitik (Kostentransparenz und Kostenaudits bei den Lieferanten, jährliche Kosteneinsparungen durch Lerneffekte)

7.3 Bearbeitung der Beschaffungsmärkte (Gestaltung von Einkaufsprozessen: Ausbau der Geschäftsbeziehungen, aktive Beziehungspflege, Gespräche mit dem Top-Management der Lieferanten, Gewichtung der Jahresgespräche, operative Lieferantenselektion, Lieferantenkontrolle, usw.)

7.4 Unternehmungsorientierte Instrumente (Bedarfsermittlung, Beschaffungscontrolling usw.)

8. Beschaffungsmanagement und -erfolgskontrolle

8.1 Beiträge von Entwicklung, Produktion, Marketing zu einer optimalen Materialwirtschaft (Überwindung der Schnittstellenproblematik)

8.2 Beschaffungsorganisation: Strukturen und Abläufe (Einordnung der Beschaffung, integrierte Materialwirtschaft, Gliederung der Beschaffungsabteilung, Verantwortlichkeit der Beschaffung und Kompetenzen, Spezialisierung usw.)

8.3 Mitarbeiterqualifikation

8.4 Finanzielle Basis der Beschaffung/Budgets

8.5 Führungsinstrumente in der Beschaffung (intern und extern – inkl. EDV-Einsatz)

8.6 Erfolgskontrollen der Beschaffung und Materialwirtschaft

9. Einsatz von Beschaffungsmethoden

ABC-Analysen, Wertanalysen, Portfolio, Lagerbewirtschaftungssysteme, Optimierungsmodelle, Kreativitätsmethoden, Erfahrungskurve für Preisentwicklungen, Messeanalysen usw.

10. Beschaffungstaktik

Verhandlungstaktik: aggressiv, moderat, kooperativ, Besuchsplanung der Lieferanten, Messebesuche usw.

10.1 Materialorganisation: Qualitätsüberprüfung, Informationsflüsse, Karteien und andere Detailabläufe

10.2 Importtechnik (Transport, Verträge, Finanzierung)

10.3 Projektmanagement für Beschaffungsprojekte.

Supply Management: Zwei Beispiele aus der Praxis

Lista AG: Die Lista AG legt ihren Bemühungen ein bewusst kurz gehaltenes Einkaufsleitbild zugrunde. Jeder Mitarbeiter kennt so die Bedeutung der Beschaffung und ihre wesentlichen Inhalte:

Einkaufsleitbild der Lista AG

Kenntnisse der Einkäufer

Zum Know-how unserer Einkäufer gehört das Wissen um die Möglichkeiten der Beschaffungsmärkte und der Lieferanten. Deshalb ist es erforderlich, dass sich unsere Einkäufer aus der Fachliteratur weiterbilden und sich vor Ort bei unseren Zulieferern informieren.

Qualität

Gefragt ist die optimale Qualität einer zugekauften Komponente, welche einerseits ein optimales Kosten-/Nutzen-Verhältnis erreicht und andererseits den Kundennutzen am besten erfüllt.

Wertanalyse

Bei der Auswahl von zugekauften Produkten resp. Komponenten sollen auch wertanalytische Überlegungen zur Kostenoptimierung angewendet werden. Dabei steht die Wirtschaftlichkeit der gesamten Problemlösung im Vordergrund.

Make-or-buy

Mit dem steten Ziel, die Wettbe-

werbsvorteile der Unternehmung zu verbessern, ist es auch eine spezielle Aufgabe des Einkaufs, bei Make-or-buy-Entscheiden massgebend mitzuarbeiten.

Lista Unternehmen berücksichtigen

Wo immer möglich, soll innerhalb der Lista Gruppe beschafft werden; spezielle Regelungen liegen dazu vor.

Know-how-Transfer

Wir arbeiten eng mit Lieferanten und internen Abteilungen zusammen, so dass der Know-how-Transfer zum Nutzen beider Partner gewährleistet bleibt.

Offenheit mit allen Lieferanten

Mit unseren Lieferanten arbeiten wir auf einer partnerschaftlichen Ebene zusammen. In den Preisverhandlungen bleiben wir fair, sind jedoch bemüht, zusammen mit unseren Zulieferern optimale Problemlösungen zu Marktpreisen zu erarbeiten.

Global Sourcing

In der Beschaffung konzentrieren wir uns zukünftig vermehrt auf internationale Märkte.

Angebotsvergleiche

Als Grundsatz soll gelten, dass zum Angebotsvergleich im Minimum 2, im Maximum 5 Angebote eingeholt werden.

Kunden als Zulieferer

Primär bevorzugen wir Lista-Kunden als Zulieferer, sofern sie uns zu marktüblichen, konkurrenzfähigen Bedingungen beliefern können.

Gegengeschäfte

Bei Entscheiden über Gegengeschäfte ist auf mögliche Chancen für Lista zu achten. Bei Angebotsvergleichen mit gleichen Konditionen soll das Angebot mit der Gegengeschäftsmöglichkeit berücksichtigt werden. Der endgültige Entscheid liegt jedoch beim betreffenden Geschäftsleiter.

Koordination

Zur Einkaufskoordination innerhalb der Lista-Gruppe gehört auch der intensive Informationsaustausch unter den Einkäufern der Lista-Unternehmungen und/oder Unternehmen aus strategischen Allianzen.

Ökologie

Es soll darauf geachtet werden, dass für sämtliche Materialien und Komponenten, die wir beschaffen, ökologisch einwandfreie Verfahren zur Anwendung kommen; d.h. Rohstoffe sollen wo immer möglich der Wiederverwendung zufließen und nicht vernichtet werden.

Bossard-Verbindungstechnik: 4 Thesen zeigen die strategische Bedeutung der Beschaffung bei der Bossard-Verbindungstechnik

Die strategische Bedeutung der Beschaffung bei Bossard VT

Unsere Wettbewerbsfähigkeit wird von der Beschaffung als Element der Logistik in hohem Masse mitbestimmt.

These 1

Kostensteigerungen können immer weniger durch Erhöhung der Verkaufspreise weitergegeben werden. Der Zwang zur Effektivität steigt wegen des Kostendruckes konstant.

Die Beschaffung kompensiert sinkende respektive erarbeitet zusätzliche Gewinne durch:

- Kostenbeeinflussung
- Kapitalbindungsoptimierung
- Materialgestaltung

These 2

Die Transparenz über die weltweiten Beschaffungsquellen nimmt durch verstärkte Marketingaktivitäten einzelner Hersteller und ganzer Verbän-

de generell zu. Die Märkte werden dichter.

Durch weltweite, systematische und professionelle Beschaffungsmarktforschung erarbeitet sich Bossard den grösstmöglichen Informations- und Beschaffungsvorsprung in Preis/Leistung und Produkten und erhält so den Vorsprung gegenüber Mitbewerbern.

These 3

Der Bedarf an permanent hoher und gesicherter Qualität bei den Produkten und modernen Belieferungssystemen nimmt zu und bestimmt das zukünftige Kunden-Zuliefererverhältnis. Die Hersteller werden durch Druck der Nachfrager qualitativ bedeutende Fortschritte machen. Die Differenzierung von Bossard gegenüber Mitbewerbern ist gefährdet.

Durch ein effektives Selektionsverfahren, eine laufende Leistungsbe-

wertung, eine partnerschaftliche und wirtschaftlich erfolgreiche Einbindung der Hersteller und Lieferanten in die gesamte logistische Kette garantiert die Beschaffung die Befriedigung der Kundenbedürfnisse, die Versorgungssicherung und die Erhaltung der Differenzierung in der Zukunft.

These 4

Herstellerkonzentrationen nehmen zu. Wenige Hersteller wachsen überproportional. Hersteller werden zu Konkurrenten des Handels.

Durch gezielte Bündelung und Platzierung des wachsenden Gruppenbedarfes ist Bossard ein interessanter, gesuchter Partner der Hersteller. Wo sinnvoll, sind wir auch bereit, engere Bindungen einzugehen, wie z.B. Übernahme von Kontingenten, einer Marke oder des Marketings. Dadurch werden unsere eigenen Pläne in unserem Kompetenzbereich zu einem zu berücksichtigenden Faktor bei den Absatzstrategien der Hersteller.

M. Schögel/M. Kramer