

IPL – Statement von Prof. Dr. Klaus-Jürgen Meier

Prof. Dr.
Klaus-
Jürgen
Meier
von IPL



Kosten um jeden Preis senken?

Einkauf und Beschaffung leisten einen wesentlichen Beitrag, wenn es darum geht, in einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte zur Verfügung zu stellen. Eine Reduzierung der Beschaffungskosten um 1% hat dabei häufig denselben Effekt, als gelänge es, den Umsatz um 3% zu steigern. Natürlich ist dieses Verhältnis produktabhängig, doch zeigt es die Stoßrichtung der Einkaufsverantwortlichen vieler Unternehmen. Es darf deshalb nicht verwundern, wenn sich viele Verantwortliche zu einem Bezug aus Fernost entschließen. Mit Preisvorteilen von bis zu 80% gegenüber den Einstandspreisen in Europa erhoffen sich Unternehmen einen deutlichen Renditesprung oder den Rückkehr in die Gewinnzone.

Doch nicht selten folgt dieser Entscheidung eine gewisse Ernüchterung. Selbst große Preisvorteile sind schnell aufgezehrt, wenn hohe Transportkosten, Zölle, Versicherungen, Kommunikationsaufwand und Lagerbestände zur Kompensation langer Wiederbeschaffungszeiten zu bezahlen sind. Entscheidend sind eben nicht alleine die

Einstandspreise, sondern die Prozesskosten in der Beschaffung. Nur sind diese schwer quantifizierbar und werden deswegen bei Einkaufsentscheidung falsch geschätzt bzw. bleiben unberücksichtigt. Aus diesem Grunde wollen wir mit dieser Ausgabe Methoden vorstellen, wie mit Hilfe verschiedener Werkzeuge das Risiko einer Fehlentscheidung minimiert werden kann. Die Beiträge sollen zeigen, wie beispielsweise die Berücksichtigung der unternehmerischen Kernkompetenzen, die Lage der Absatzmärkte oder die Charakteristik der Rohmaterialien zu einer Beschaffungsstrategie führen, welche die bedarfsgetriebene Einzelentscheidung ablöst.

Wie auch in den letzten Ausgaben, so würde uns auch dieses Mal ihre Meinung und ihre Erfahrung zu dem Thema interessieren.

Schreiben Sie uns!

IPL online!

Alle Artikel dieser Ausgabe & mehr, finden Sie auch im Internet unter:

www.ipl-magazin.de



Unsere Themen:

IPL – Statement

- Prof. Dr. Klaus Jürgen Meier
Kosten um jeden Preis senken?

IPL – Aktuell

- Der SCM-Zirkel des IPL

SCM – Fachbericht

- Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum am Standort BRD
von Reiner Lorenz

SCM – Praxis

Der Unternehmensbericht

- Martin Back von der Unternehmensgruppe Freudenberg Schwingungstechnik Industrie GmbH & Co. KG

SCM – Daten & Fakten

- Veränderte Lieferantenbedingungen

IPL – Gastautor

- Christian Reisinger
VMI und Konsignation, eine perfekte Ehe?

IPL – Projekt

- Strategischer Einkauf
Die ELEKTRA Tailfingern Schaltgeräte GmbH & Co. KG, Albstadt

IPL – SCM Tools

- Werkzeuge – Das 1X1 im Einkauf

IPL auf der CeMAT 2008

IPL goes CeMAT!

Das IPL-Team begibt sich erstmalig mit einem eigenen Stand auf die diesjährige CeMAT 2008. Vom 27.– 31. Mai freuen wir uns Sie auf der Logistikkmesse in Hannover begrüßen zu dürfen!

27–31 May
CeMAT 2008
HANNOVER • GERMANY
The world's leading fair for intralogistics.

IPL
Halle 12
Stand E 17

IPL – Aktuell von Alexander Bäck Der Supply Chain Management-Zirkel des IPL

Teilnehmer des IPL-SCM-Zirkels

Teilnehmer sind u.a.:



Entscheidungsträger in den Bereichen Produktionsmanagement und Logistik tauschen sich aus – Supply Chain Management-Zirkel des IPL

Seit mittlerweile vier Jahren nutzen Entscheidungsträger aus dem Produktionsmanagement, der Logistik sowie der Geschäftsführung mit dem SCM-Zirkel des IPL eine Plattform, um Erfahrungen, Problem-

stellungen und Lösungsansätze auszutauschen. Diese Plattform – die zahlreichen ebenfalls vom IPL angebotenen Seminaren, Informationsveranstaltungen und Vortragsreihen ergänzend – hat in jüngerer Vergangenheit eine erstaunliche Eigendynamik entwickelt. Beschränkte sich der Austausch der Mitglieder zu Beginn des Zirkels vor knapp vier Jahren noch auf die regelmäßig stattfindenden Treffen, so ist mittlerweile ein Netzwerk entstanden, welches auch zwischen den offiziellen Terminen äußerst aktiv ist.

Die Mitglieder des SCM-Zirkels treffen sich in Abständen von ca. 1-2 Monaten abwechselnd direkt vor Ort bei einem der teilnehmenden Unternehmen. Im Mittelpunkt des dreistündigen Treffens stehen dabei einzelne Themen, die aus dem Tagesgeschäft des jeweiligen Gastgebers stammen. Vielfältige Fragen und Problemstellungen ergeben sich dabei allein aus der Größe der Unternehmen: diese reicht vom Mittelständler bis hin zum dax-notierten Konzern. Da sich der Teilnehmerkreis nicht auf eine bestimmte Branche beschränkt können Lösungsansätze und -wege aus dem eigenen ebenso wie aus fremden Industriezweigen aufgezeigt werden.

Der Zirkel wurde von Herrn Prof. Dr. Klaus-Jürgen Meier gegründet, um zwei Ziele zu verfolgen: Einerseits sollte ein Forum für den aktiven und praxisorientierten Erfahrungsaustausch geschaffen, andererseits die Theorie und Lehre der Hochschule München den Teilnehmern und Unternehmen näher gebracht sowie in der Praxis validiert werden. Der größte Mehrwert dieser

Veranstaltungen wird damit in der an einen Vortrag anschließenden Diskussion generiert – dann können Lösungsansätze, aber auch wissenschaftliche Theorien und deren Anwendbarkeit auf vorliegende Problemstellungen diskutiert werden.

Beispielhaft hierfür ist ein Treffen, welches im Sommer 2007 stattgefunden hat. Gastgeber war ein Logistikdienstleister, der ein aktuelles Outsourcingprojekt einer Lager- und Ersatzteillogistik vorgestellt hat. Um den Ablauf dieses Projekts und den dabei aufgetretenen Problemstellungen nicht nur aus Sicht des Dienstleisters darzustellen, nahm zusätzlich der betreffende Kunde bzw. Auftraggeber am Treffen teil.

Auf diese Art war es möglich, den Teilnehmern ein verhältnismäßig neutrales Bild zu vermitteln.

Die anschließende Diskussion entwickelte sich dann allerdings in eine etwas andere Richtung: Im Fokus stand nicht mehr der eigentliche Ablauf des dargestellten Outsourcing-Projekts, sondern die Beweggründe des Auftraggebers seine Logistik generell an einen Dritten zu vergeben. Einige der Gäste hatten sich bereits mit dem gleichen Gedanken beschäftigt, waren aber meist an unternehmensinternen Widerständen gescheitert. Da es dem Verantwortlichen des besagten Auftraggebers nicht anders ergangen war, entstand so ein äußerst fruchtbarer Erfahrungsaustausch.

Die eingangs erwähnte Eigendynamik lässt sich aber auch dann erkennen, wenn kein Treffen stattfindet: Da die vorgestellten Themen nicht für jeden Teilnehmer immer genau zu diesem Zeitpunkt aktuell sind, findet auch außerhalb der Termine zwischen den Mitgliedern des SCM-Zirkels ein reger Erfahrungsaustausch statt. Als ein weiteres Beispiel sei hier eine SAP-Einführung genannt: Während einige dieses System schon seit Längerem im Einsatz haben, sind andere derzeit mit der Implementierung beschäftigt oder befinden sich noch in dem Stadium der Entscheidungsfindung oder Projektierungsphase.

Nach mittlerweile 25 Treffen hat sich der SCM-Zirkel somit zu einem lebendigen Netzwerk entwickelt, welches über 30 Mitglieder zählt. Die Teilnahme an diesem Netzwerk ist dabei vollkommen unverbindlich und kostenlos - der Erfolg hingegen deutlich messbar an der langjährigen Treue einiger Mitglieder und am steten Zuwachs des Teilnehmerkreises. [*]

IPL – SCM-Fachbericht

von Reiner Lorenz (IPL)

Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum am Standort Deutschland

Denkanstöße, Hintergründe, Zusammenhänge

Geschwindigkeit = Kurze Lieferzeit

Firmen mit kurzen Lieferzeiten weisen deutlich höhere Wachstumsraten gemessen am Umsatz und Ertrag auf, als der Branchendurchschnitt. Das bedeutet, sie sind attraktiver für Kunden und operieren mit geringeren Kosten. Eine hohe Lagerumschlagsrate korreliert mit höherer Mitarbeiterproduktivität. Das Gesetz von Little besagt, dass der Bestand in einem System proportional zur Durchlaufzeit ist. Somit kommt der Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeiten eine zentrale Bedeutung zu.

Durchlaufzeiten werden primär nicht durch die Bearbeitungszeiten bestimmt, sondern durch die Liegezeiten. Das Verhältnis von Bearbeitungszeit zu Lieferzeit ist kleiner 1:20, d.h. nur in 5% der Lieferzeit wird am Kundenauftrag gearbeitet. Wenn Sie Ihren Flussgrad auf 1:10 verbessern, richtig, dann halbieren Sie Ihre Durchlaufzeit! Dass dies möglich ist, zeigt uns die Formel Eins. Warum brauchen Sie zum Wechseln von 4 Reifen 60 Minuten und Ferrari nur 6 Sekunden (Faktor 600!)? Und dabei haben Sie noch gar nicht getankt. Die Antwort lautet: vorauseilende, korrekte Bedarfsinformation, Sicherstellen der Ressourcenverfügbarkeit, Vermeidung von Verschwendung, Parallelisieren von Arbeitsgängen, eingespielte Teamarbeit. Klingt doch alles irgendwie vertraut. Leider verhindern Abteilungsgrenzen klassischer Aufbauorganisationen die Umsetzung.

Prozesssicherheit = termintreue Lieferung

Prozesssicherheit schafft Planungssicherheit, die Grundlage für Termintreue und eine effiziente, kostengünstige Auftragsabwicklung. Warum ist es aber so schwer bestätigte Liefertermine einzuhalten? Weil es nicht möglich ist, Prozesssicherheit mittels datenhungriger ERP-Systeme zu erkaufen. Die Fertigungsplanung klassischer ERP-Systeme ist systembedingt falsch.

Mittlerweile gibt es jedoch bezahlbare und einfach zu implementierende Softwarewerkzeuge, die statt einer deterministischen eine stochastische Planungsphilosophie verfolgen. Solche Systeme liefern auch mit unvollständigen Stammdaten bereits brauchbare Ergebnisse, sodass „wachsende“ Stücklisten kontinuierlich freigegeben und disponiert werden können.

Diese Tools sind auch für Einzel- und Kleinserienfertiger mit kleinen Los- und hohem Variantenanteil bestens geeignet. Nichtsdestotrotz sind verschwendungsfrei gestaltete, störungsresistente Prozesse nach Lean-Six-Sigma Prinzipien die Basis für die Auftragsabwicklung, die EDV lediglich ein Werkzeug zur Unterstützung.



Reiner Lorenz
von IPL

Falsche Paradigmen

1. Falsch: „Rückstand ist gut für die Fertigung und ermöglicht kontinuierliches Arbeiten.“

Richtig: Rückstand macht blind und verfälscht sämtliche Belastungsprofile und somit die realen Starttermine. Solange Rückstand vorhanden ist, sprich Starttermine in der Vergangenheit liegen, solange ist jede noch so filigrane Planung falsch.

2. Falsch: „Die Zukunft kann deterministisch vorhergesagt werden, da alle relevanten Plandaten berücksichtigt werden. Stücklisten und Arbeitspläne sind vollständig, Produktionsmittel im ausreichenden Maß vorhanden.“

Richtig: Ein klassischer Arbeitsplan enthält nur ca. 20% der für die Auftragsabwicklung relevanten Tätigkeitszeiten und nur einen Bruchteil der beteiligten Ressourcen. Auftragspezifische Konstruktionsleistungen, Auftragserfassung, Bestellabwicklung, Wareneingang, Verpacken, Versand, bleiben bei der Planung unberücksichtigt. Die benötigten Ressourcen werden nicht auf Verfügbarkeit und die Arbeitsinhalte nicht auf Machbarkeit geprüft. Wenn die Eingangsvariablen mit Unsicherheiten im Wochenbereich behaftet sind, ist alles was auf Minutenbasis errechnet wird das Papier nicht wert auf dem es steht.

3. Falsch: „Liegezeiten können für die Planung als Konstante angenommen werden.“

Richtig: Liegezeiten sind zum einen abhängig von der Auslastung, die sich mit jedem neuen Auftrag ändert und im noch stärkeren Maße von der Variabilität der

(Fortsetzung auf Seite 4)

Prozesszeiten. Liegezeiten dürfen keinesfalls als konstant angesehen werden. (vgl. Abb. 1 auf Seite 4)

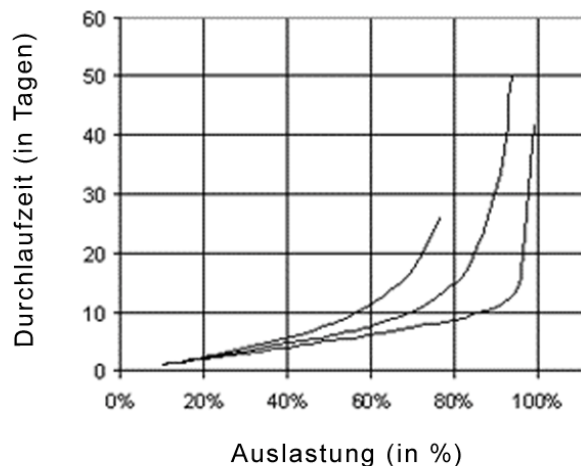


Abb. 1 Durchlaufzeit als Funktion der Auslastung und der Variabilität

4. Falsch: „In mittelständisches Unternehmen brauchen die Mitarbeiter die Unternehmensstrategie nicht kennen.“

Richtig: Um bei ständig auftretenden Abweichungen den Prozess stabil zu halten, müssen kurze Regelkreise etabliert werden. Dies gelingt nur, wenn nach dem Subsidiaritätsprinzip auf unterster Ebene die Abweichungen sofort erkannt, ausgeregelt und dauerhaft abgestellt werden. Die notwendigen Entscheidungen und Maßnahmen werden nur getroffen, wenn Handlungssicherheit herrscht. Einer durchgängigen Unternehmensstrategie wird v. a. bei KMUs eine zu geringe Bedeutung beigemessen. Nichts lähmt jedoch mehr als Unsicherheit. Die Vision als Fixstern zur Orientierung und eine schriftliche, interpretationsfrei kommunizierte Unternehmens- und Bereichsstrategie sind Voraussetzungen für schnelle, dezentrale Entscheidungen auf operativer Ebene. Die Wirksamkeit der Maßnahmen sollte über wenige, relevante Kennzahlen (KPIs) in einem Management-Cockpit oder Balanced Score Card sichergestellt werden.

Einkauf und Supply chain management = ungenutzte Einsparpotenziale

Den größten Kostenblock im Maschinen- und Anlagenbau bilden mit durchschnittlich 50% die Materialkosten. Nimmt man die Materialgemein- und Lagerhaltungskosten mit hinzu, liegt man weit über 60%. Bei

einer Umsatzrendite von 5% müsste man 30% mehr Umsatz erzielen, um die gleiche Ergebniswirkung zu realisieren, wie durch eine Reduzierung der Materialkosten um 3%. Einkaufsverantwortliche werden daher mit pauschalen Kostenzielen konfrontiert.

In Zeiten drastisch steigender Rohmaterial- und Energiekosten und hoher Auslastung verfehlen klassische Einkaufsmethoden ihre Wirkung. Das Zauberwort heißt „Partnerschaftliche Kostenoptimierung“. Zusammen mit dem Lieferanten und der eigenen Technik lassen sich Potenziale in der Größenordnung von 10-15% im Win-Win-Verhältnis heben. Gerade in kapitalintensiven Produktionsbereichen (Spritzguss, Blechfertigung, Stanzerie, etc.) spielt der offene Informationsaustausch, die Schnittstellenoptimierung, die Entkopplung vom einzelnen Kundenauftrag zur Rüstkostenoptimierung und VMI-Logistikkonzepte eine wesentlich stärkere Rolle als der nackte Preisvergleich mit Wettbewerbern. Entfeinerung, Variantenreduzierung, Marginal cost pricing, Wertstrom- und Preisstrukturanalysen liefern das methodische Rüstzeug dazu.

Global sourcing macht für ein ausgewähltes Teilespektrum Sinn, basierend auf einer Warengruppenstrategie und entsprechendem Risikomanagement. Die Qualität des Lieferanten hat höhere Priorität als die Region. Das beste Ertrags-/Risikoverhältnis für KMUs wird erzielt, wenn auf ein bereits „etabliertes“ internationales Lieferantennetzwerk zugegriffen werden kann.

Ohne strategische Vorleistungen können Einsparpotenziale nicht erkannt und nur rudimentär umgesetzt werden. Fehlende Datentransparenz ist ein wesentliches Hemmnisse zur systematischen Materialkostensenkung. Vergleicht man das Kreditorenvolumen mit dem Bestellvolumen, zeigt sich eine Deckungslücke von 15-25%.

Nach umfangreichen Outsourcingmaßnahmen steigen die Gemeinkostenanteile

Gemeinkostenarbeitsplätze können genauso dimensioniert werden, wie dies seit knapp 50 Jahren mit Arbeitsplätzen in Fertigungs- und Montagebereichen erfolgreich praktiziert wird. Die Kostentransparenz wird erhöht und Einsparpotenziale offen gelegt. Die benötigte Anzahl von Mitarbeitern und die resultierenden Gesamtkosten können per Simulation optimiert werden.

An Fehlerkosten wird nicht konsequent gearbeitet. Garantiekosten in Höhe von 1-2% vom Umsatz werden „einbudgetiert“! Wer 1% Fehler akzeptiert, bewegt sich auf einem unzureichenden Six-Sigma-Niveau von 3,8

(Fortsetzung auf Seite 5)

und erleidet Ertragsverluste vergleichbar zu 20% Umsatzeinbruch. Die günstigsten Teile oder Prozesse sind die, die man gar nicht braucht. Hier bergen neben Fehlervermeidung und Prozessoptimierung, Projekte im Bereich Energie- und Materialeffizienz erhebliche Einsparpotenziale, mit sehr kurzen Amortisationszeiten.

Hohe Bestände binden unnötig Liquidität sind aber nicht Ursache sondern Wirkung unzureichend abgestimmter Prozesse. In der Regel fehlt ein Bestandsverantwortlicher. Punktuelle Maßnahmen unterliegen dem Jo-Jo-Effekt. Hohe Änderungsraten und fehlende Ein-/Auslaufszszenarien führen zu hohen Verschrottungsrisiken.

Der Faktor Zeit wird bei der Umsetzung der Einsparungspotenziale massiv unterschätzt. Wenn ein Projekt mit einem realisierbaren Potenzial von 1,2 Mio. EUR bezogen auf das jährliche Einkaufsvolumen um 1 Monat verzögert wird, kostet das Ihrem Unternehmen unwiederbringlich 100.000 EUR!

Zusammenfassung

Die Verringerung der Fertigungstiefen schreitet fort, die Wertschöpfungsnetzwerke werden internationaler, der Ergebniseinfluss des Einkaufs steigt. Damit steigen auch die Anforderungen an den Einkauf. Das eingesetzte Methodenspektrum muss erweitert werden im Sinne eines unternehmensübergreifenden Supply chain managements. Substanzuelle Prozessverbesserungen in den Dimensionen Lieferzeiten und Termintreue sind durch Einsatz von Lean-Six-Sigma Methoden möglich und Voraussetzung, um weitere Einsparpotenziale zu heben. "Im Einkauf liegt der Gewinn" muss erweitert werden zu „Im Einkauf und dem Prozessmanagement“ liegt der Gewinn. Die Rolle des Einkäufers wandelt sich vom Preisverhandler zum Spend-, Informations- und Prozessmanager.

Die Ausgangssituation jedes Unternehmens ist so individuell wie ein Fingerabdruck. Deshalb ist es sinnvoll in einer Potenzialanalyse die Unternehmensfitness und die Leistungslücken festzustellen und einen firmenspezifischen Maßnahmenmix zur Realisierung, abgestimmt

auf die Unternehmensstrategie, in einer Road Map zu fixieren. Die Umsetzungsgeschwindigkeit und Methodenkompetenz haben hohe Ergebniswirkung. Daher ist eine befristete, externe Unterstützung sinnvoll. Wird die Reihenfolge der Maßnahmen geschickt gewählt, finanziert sich das Projekt liquiditätsneutral aus dem generierten Cashflow.

Wer es wagt, von den ausgetretenen Pfaden abzuweichen, kann folgende Potenziale realisieren:

Kosten:	-10%
Bestände:	-30%
Durchlaufzeit:	-50%

*„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“
(Erich Kästner)*

Feedback in Form von Hinweisen, Anmerkungen, persönlichen Meinungen und Erfahrungen sind ausdrücklich erwünscht.

Kontakt zum Autor:

Reiner Lorenz
Brunhildenstr. 8
D-85579 Neubiberg
Tel.: 089-60667733
Fax: 089-60667735

Redaktions-Tipp: Diesen Artikel können Sie sich einzeln ausdrucken oder per Email weiterempfehlen auf unserer IPL-Magazin-Webseite www.ipl-magazin.de.

SCM-Praxis - Der Unternehmensbericht

**Martin Back von der Unternehmensgruppe Freudenberg
Erstellen eines integrierten Beschaffungskonzeptes**



Erstellen eines integrierten Beschaffungskonzeptes bei Freudenberg Schwingungstechnik Industrie GmbH & Co. KG.

Die Unternehmensgruppe Freudenberg

Die Freudenberg-Gruppe gehört mit einem Umsatz von über fünf Milliarden Euro zu den 15 größten deutschen Familienunternehmen. Die Unternehmensgruppe mit dem Stammsitz in Weinheim beschäftigt über 33.000 Mitarbeiter in 53 Ländern und stellt Dichtungen, schwingungstechnische Komponenten, Filter, Schmierstoffe, Trennmittel sowie Vliesstoffe her. Zu den Kunden zählen neben der Automobil-, Energie- und Chemieindustrie auch der Maschinen- und Anlagenbau sowie der Konsumerbereich. Die Unternehmensgruppe ist in vier Geschäftsfelder „Dichtungs- und Schwingungstechnik“, „Vliesstoffe“, „Haushaltsprodukte“ und „Spezialitäten und Sonstige“ gegliedert.

Seit 1992 entwickelt und produziert Freudenberg am Standort Velten in Brandenburg schwingungstechnische Bauteile aus Gummi und Metall für die allgemeine Industrie. Der rechtlich und unternehmerisch eigenständige Bereich – erzielt mit etwa 200 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 35 Mio €.

Aufgaben und Herausforderungen in der Beschaffung

Die besondere Herausforderung für das Leadcenter in Velten in der Beschaffung liegt darin, dass es aufgrund seiner Größe einerseits nur in begrenztem Maße über eine herausragende Verhandlungsmacht im Beschaffungsmarkt verfügt.

Andererseits ist aber eine komplexe Beschaffungsstruktur abzudecken: Es müssen ca. 8000 unterschiedliche Halbfertigteile aus Metall in sehr unterschiedlichen Losgrößen mit zum Teil hohen technischen Anforderungen in kurzen Fristen beschafft werden.

In diesem Umfeld ist angestrebt, die Versorgung mit Metallkomponenten hinsichtlich Anlieferqualität, Lie-

fertreue, Gesamtbeschaffungskosten und Risikosteuerung zu verbessern. Zum Erreichen dieser Ziele wurde in einem Projekt die Einführung eines strategischen Beschaffungskonzeptes realisiert.

Vorgehensweise zur Ausprägung eines integrierten Beschaffungskonzeptes

Zunächst wurden im Einklang mit der Unternehmensstrategie die für die Beschaffung relevanten Entscheidungsprinzipien definiert. Sie richten sich nach den Kriterien Qualität, Liefertreue, Gesamtbeschaffungskosten und Risiko Management. Die Analyse der eingesetzten strategischen und operativen Arbeitsmittel und Prozesse zeigte die Notwendigkeit auf, diese auszubauen und deutlich besser miteinander zu verzahnen.

Hierzu wurden zwei Teilprojekte definiert:

1. Ausprägung eines integrierten Beschaffungsportfolio-Managements
2. Ausprägung eines integrierten Beschaffungsklassenkonzeptes

Ausprägung eines integrierten Beschaffungsportfolio-Managements

Für das Werk ist es auf Grund der hohen Anzahl an Lieferanten zwingend erforderlich, eine Methode zu verwenden, mit der differenzierte Beziehungen entwickelt werden können. Nach umfangreicher Analyse der theoretischen Modelle für Strategieentwicklung im Rahmen einer Diplomarbeit wurde als beste Lösung die kombinierte Portfoliotechnik identifiziert.

Im Beschaffungsgüter-Beschaffungsquellen-Portfolio nach WILDEMANN werden sowohl alle Produkte, als auch alle Lieferanten bei der Entwicklung von Strategien berücksichtigt.

Dem liegt die Annahme zugrunde, dass, neben der Angebotsmacht des Lieferanten, vor allen Dingen die Leistungsfähigkeit des Lieferanten entscheidend für die Gestaltung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung ist.

Es wird deutlich, dass nicht mehr der Beschaffungspreis ausschlaggebendes Kriterium für den Unternehmenserfolg ist, vielmehr ist die Nutzung der Stärken eines jeden Partners in der Wertschöpfungskette zum Erfolgskriterium geworden.

(Fortsetzung auf Seite 7)

Mit dem Portfoliomodell nach WILDEMANN können Beschaffungsstrategien für sämtliche Metallkomponenten gebildet werden. Darüber hinaus ist durch die Zuordnung der Lieferanten zu den einzelnen Warengruppen eine Entwicklung von spezifischen Warengruppen-Lieferanten-Strategien möglich.

Strategien können so individuell für jede typologisierte Lieferantenbeziehung entwickelt werden.

Das Beschaffungsgüter-Portfolio

Im Beschaffungsgüter-Portfolio werden die einzelnen Materialien klassifiziert nach ihrem Wertanteil am Gesamtbeschaffungsvolumen (ABC-Analyse) sowie nach ihrem Warengruppenspezifischen Versorgungsrisiko. Das wiederum wurde bewertet aus den Kriterien **Technischer Kommunikationsaufwand, Lieferzeit, Werkzeugwiederbeschaffungszeit** und **Komplexität des Beschaffungsgutes**.

Die Bewertung der Kriterien erfolgte in einem Workshop in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Einkaufs. Subjektive Bewertungen wurden mittels Bewertungsskalen objektiviert.

Das Beschaffungsquellen-Portfolio

Im Beschaffungsquellen-Portfolio wird der Lieferant klassifiziert nach seinem **Lieferantenentwicklungspotenzial** auf Grundlage einer subjektiven Einschätzung des *Produktions-*, des *Entwicklungs-* und des *Logistik-Know-how* sowie nach seinem **Lieferantenspezifischen Versorgungsrisiko**.

Dieses wird ermittelt anhand der generell für einen Lieferanten gültigen Kriterien *Entfernung zum Lieferanten* sowie *Abnehmeranteil am Lieferantenumsatz*. Da sich das Versorgungsrisiko bei einem Lieferanten aber je nach Warengruppe sehr unterschiedlich ausprägen kann, werden ebenso warengruppenspezifische Betrachtungen in die Bewertung mit einbezogen, nämlich *Anzahl der Anbieter* und *Aufwand des Lieferantenwechsels*.

In der Kombination dieser beiden Portfolios kann dann aus der Positionierung einer Warengruppen-Lieferanten-Beziehung auf die richtige Normstrategie geschlossen werden (s. Abb. 1).

Im Fokus der Strategie partnerschaftliche Zusammenarbeit steht die intensive Prozessoptimierung über alle Geschäftsvorgänge hinweg. Gemeinsam mit den strategischen und Kern-Lieferanten sollen durch eine Reduzierung der nicht wertschöpfenden Prozesse Wettbewerbsvorteile der SC entstehen. In der Strategie

„Verfügbarkeit sichern“ wurden Handlungsalternativen verdichtet, mit denen die zuverlässige Versorgung des Unternehmens auch in Zukunft gewährleistet ist.

Vorwiegend durch langfristige Verträge und persönliche Beziehungen sollen die Engpasslieferanten an das Unternehmen gebunden werden. Die Reduzierung der Lieferantenzahl und die Bündelung der Bedarfe sind die Hauptbestandteile der Strategie „effizient Beschaffen“.

Durch diese Maßnahmen sollen automatisierte Beschaffungsvorgänge geschaffen werden, die zur Steigerung der Marge des Unternehmens beitragen.

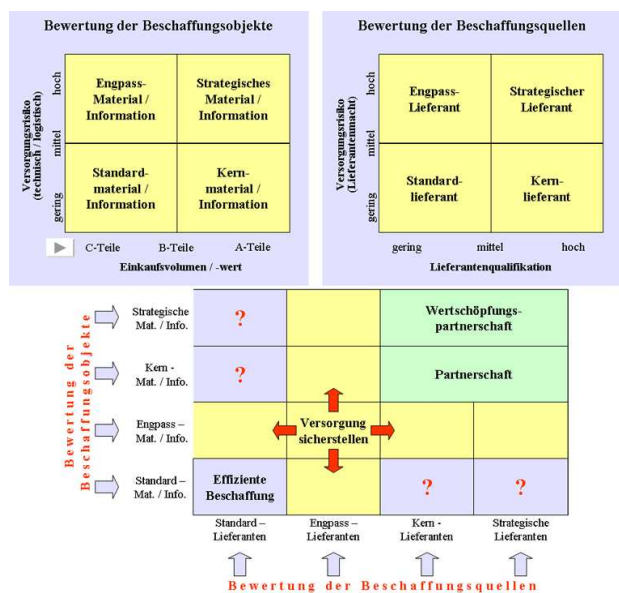


Abb. 1: Beschaffungsgüter-Beschaffungsquellen-Portfolio nach WILDEMANN

Zur technischen Umsetzung des Beschaffungsportfolios wurde eine Access-Datenbank programmiert, um die Mitarbeiter bei der Bewertung zu unterstützen und die einzelnen Warengruppen-Lieferanten-Beziehungen grafisch im Sourcing Strategy Portfolio anzuzeigen.

Dieser Bewertungsprozess wird mindestens jährlich durchgeführt. Warengruppen-Lieferanten-Beziehungen, die nicht innerhalb des für diese Normstrategie vorgesehenen Ortes im Diagramm angezeigt werden, weisen auf Risiken oder Chancen hin, die zu steuern sind. Dies bildet die Grundlage für die strategischen Entwicklungspläne für die einzelnen Warengruppen-Lieferanten-Beziehungen. Die Mitarbeiter werden darin durch Checklisten für jede Normstrategie unterstützt.

Als Ergebnis wird das Beschaffungsportfolio kontinuierlich, systematisch und gezielt optimiert.

(Fortsetzung auf Seite 8)

Ausprägung eines integrierten Beschaffungsklassenkonzeptes

Hand in Hand mit der Entwicklung des Beschaffungsportfolios geht auch die Optimierung der operativen Beschaffungsabwicklung einher.

In dem Zieledreieck, Niedriger Beschaffungsaufwand - niedriges gebundenes Kapital - hohe Versorgungssicherheit, sind die unterschiedlichen Beschaffungsklassen zu definieren und spezifisch auszuprägen.

Als Grundlage für die Entwicklung von Beschaffungsprozessen wurde eine *ABC-* und eine *XYZ-Analyse* durchgeführt.

Diese Analyse klassifiziert die Beschaffungsgüter nach dem Verbrauchswert (*ABC-Analyse*) sowie der Kontinuität des Verbrauchsverhaltens (*XYZ-Analyse*).

Mit der Festlegung auf vier Beschaffungsklassen gelingt es, die jeweils für eine Klasse beste Kombination von Beschaffungsprozessausprägungen zu gestalten und diese hinsichtlich der o.g. Ziele optimal zu beschaffen, gleichzeitig aber auch mit sehr wenigen Varianten die Komplexität im Griff zu halten. Darüber hinaus ist es möglich, diese dann auch optimal auszuprägen und durch IT zu unterstützen.

Im Leadcenter Schwingungstechnik Industrie wurden folgende Beschaffungsklassen definiert:

Die fallweise Beschaffung (MRP)

Sie eignet sich insbesondere für Materialien, die durch einen unregelmäßigen Verbrauch und einen hohen Verbrauchswert gekennzeichnet sind. Dies sind insbesondere die *AZ-*, *AZ2-*; *BZ-* und *BZ2-* Artikel.

Das C-Teile-Management

Das *C-Teile-Management* ist eine Form der Vorratsbeschaffung. Der Kostenvorteil dieser Methode besteht in vereinfachten Beschaffungsprozessen. Der Aufwand für einzelne Bestellungen wird durch die Nutzung von Web-Katalogen und vereinfachten Abläufen in Bestellung, Wareneingang und Zahlungsverkehr reduziert.

Just in Time

Im *produktionssynchronen Beschaffungsprozess* wird auf die Lagerung der Materialien verzichtet und darüber hinaus auf alle nicht-wertschöpfenden Prozesse, z.B. *Kommissionier-, Einlagerungs- und Auslagerungsvorgänge, Transport* zwischen Lager und Produktion, *Qualitätskontrolle* im Wareneingang, *Rechnungsbearbeitung*.

Durch kurzfristige Anlieferung an den Ort des Bedarfs werden *Kapitalbindungskosten* ebenfalls optimiert.

Der relativ aufwändige Abstimmprozess in der Disposition begründet, dass die Beschaffungsklasse *JIT* nur für hochwertige Materialien mit gleichmäßigem Verbrauch (*AX-Materialien*) angewandt wird.

Vendor Managed Inventory

Diese Beschaffungsklasse ist geeignet für mittel- und höherwertige Materialien mit einem relativ gleichmäßigen Bedarfsverlauf. Auf ein Lager kann hierbei nicht verzichtet werden. Die Optimierung des Beschaffungsaufwandes wird erreicht durch den Transfer der Dispositionsverantwortung an den Lieferanten.

Schlussbetrachtung

Die optimale Beschaffungsklasse kann nur dann angewandt werden, wenn auch der Lieferant dazu über die notwendigen Kompetenzen verfügt. Umgekehrt kann auch nur durch Anwendung der richtigen Beschaffungsklasse das Beschaffungsportfolio kontinuierlich, systematisch und gezielt optimiert werden.

Nur in einem Zusammenspiel der strategischen Entwicklung der Lieferantenbeziehung mit dem Einsatz der richtigen Beschaffungsklasse kann das Wertsteigerungspotenzial hinsichtlich Anlieferqualität, Liefertreue, Gesamtbeschaffungskosten und Risikosteuerung der Funktion „Einkauf“ im Unternehmen genutzt werden.

Die Einkaufs- und Beschaffungsfunktion spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg des Unternehmens.

Kontakt zum Autor:

Martin Back

Kaufmännische Leitung

Mail: martin.back@freudenberg-ds.com

Freudenberg Schwingungstechnik

Industrie GmbH & Co. KG, Velten

Berliner Straße 17,

16 727 Velten

SCM— Daten & Fakten von Theo Muffert

Veränderte Lieferantenbedingungen

Theo Muffert
von
IPL



Reduzierung der Fertigungstiefe am Beispiel der Automobilindustrie

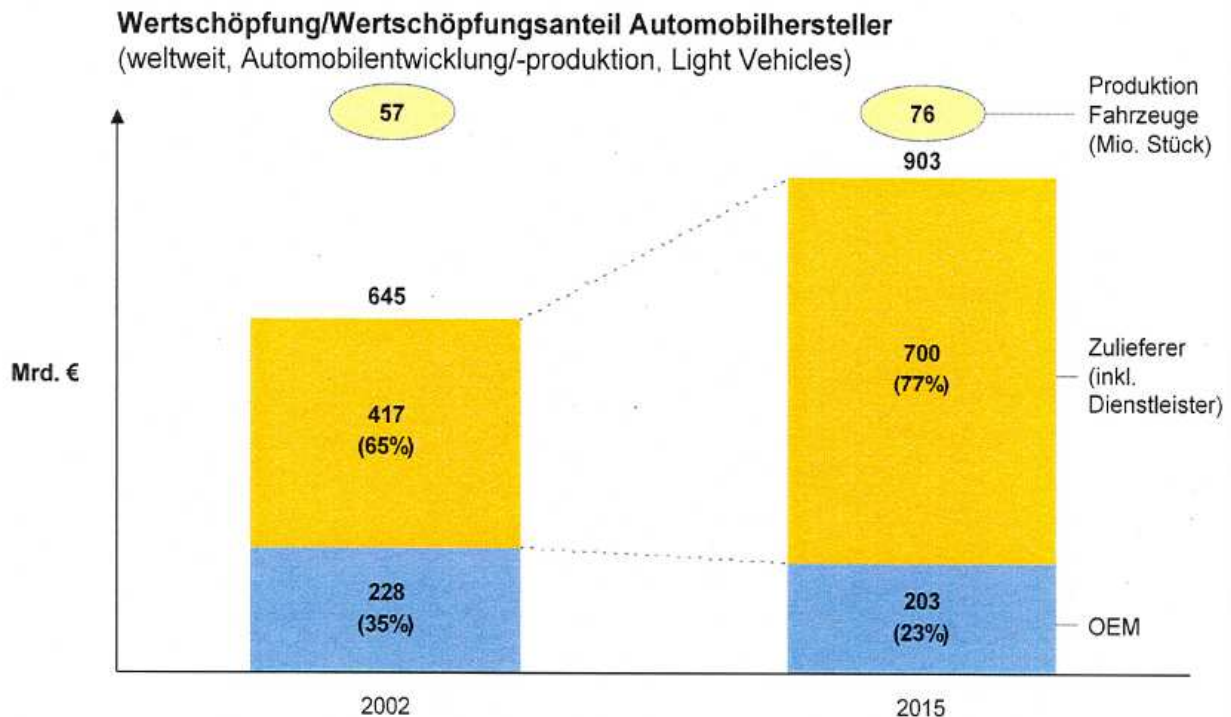
Die deutsche Automobilindustrie hat 2004 einen Umsatz von 279,2 Mrd. Euro erzielt. Sie hat damit einen Anteil von 19,8% des gesamten verarbeitenden Gewerbes, weit vor dem Maschinenbau, der mit 12,0% an zweiter Stelle liegt, erzielt. [1]

In den Jahren 1995 bis 2004 ist die Automobilindustrie überdurchschnittlich stark gewachsen. Während das verarbeitende Gewerbe in diesem Zeitraum auf ein jährliches Umsatzwachstum von 1,5% kam, erreichte die Automobilindustrie Zuwachsraten von 4,2%. [1]

Die stärkste Wachstumsentwicklung lag im Zeitraum von 1995 bis 2004. Innerhalb von 5 Jahren wuchs der nominale Umsatz um 64%, wobei der Auslandsumsatz um 101% und der Inlandsumsatz um 31% zu nahm. [1]

Gleichzeitig haben die Automobilfirmen einen beispiellosen Strukturwandel bei der Herstellung ihrer Produkte vollzogen. Die Wertschöpfung der Automobilhersteller reduziert sich heute auf Fahrzeugumfänge mit hoher Bedeutung für das Markenprofil. Die Zulieferer übernehmen immer größere Umfänge bei der Entwicklung und Produktion.

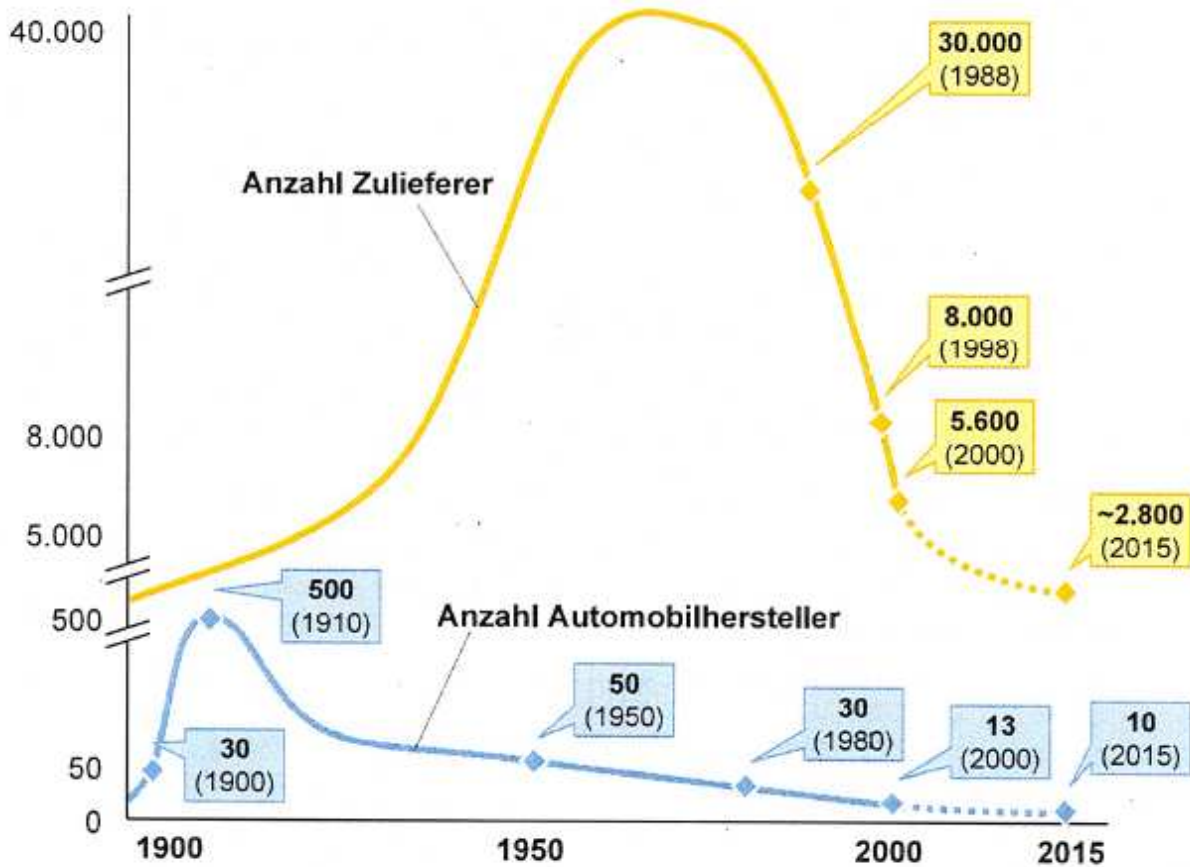
Die nachfolgenden Grafiken zeigen die Entwicklung des Strukturwandels in der Automobilindustrie:



Quelle: Studie FAST 2015, Mercer Management Consulting u. Fraunhofer Institut IPA und IML

(Fortsetzung auf Seite 10)

Anzahl Unternehmen der Automobilindustrie



Quelle: Studie FAST 2015, Mercer Management Consulting u. Fraunhofer Institut IPA und IML

Gründe für diese Entwicklung sind einerseits neue Technologien, sowie die explodierende Modellvielfalt, die die Entwicklung und Produktion erheblich verteuern. Für die Automobilhersteller bleiben im Bereich „Service“ noch viele Möglichkeiten sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden. Aus den USA kommen allerdings zurzeit Nachrichten, die möglicherweise die Wertschöpfungskette bei amerikanischen Automobilbauern auf den Kopf stellen könnte.

General Motors, Ford und Chrysler haben im Herbst 2007 mit der Gewerkschaft United Auto Workers (UAW) vereinbart, dass ihre Mitarbeiter im Zulieferbereich nur noch 14 statt bisher 28 \$/h verdienen sollen. Das betrifft einen großen Teil der Belegschaft und erlaubt, einen beträchtlichen Anteil der ausgelagerten Teileproduktion wieder zurückzuholen. Der Autoanalyst, John Murphy von Merrill Lynch sprach sogar von einer Gezeitenwende, den dieser Vertrag nach sich ziehen könnte.

Der Vertrag hat eine Laufzeit von 4 Jahren und sieht Produktions- und Beschäftigungsgarantien vor. Diese dürften vor dem Hintergrund eines schwächelnden amerikanischen Marktes nur erfüllt werden können, wenn die zugekauften Komponenten wieder selbst hergestellt werden.

Diese Situation hat die großen Zulieferer bereits auf den Plan gerufen. Ende Februar 2008 traten bei dem US-Lieferanten American Axle 3.600 Arbeiter in den Streik, weil die Gesamtkosten für Arbeitslohn, Krankenversicherung etc um ca. zwei Drittel gesenkt werden sollen.

Die größten Zulieferfirmen wie Bosch, Denso oder Magna werden sich dieser Entwicklung teilweise entziehen können, weil sie selbst umfangreiche Entwicklung betreiben und eigenes Know-how besitzen. Es bleibt abzuwarten, wie sich die amerikanischen Automobilfirmen vor diesem arbeitsrechtlichen Hintergrund weiter entwickeln. [*]

Quellen: [1] ifo Schnelldienst (21/2005)

IPL-Gastautor Christian Reisinger von der Spherios GmbH über VMI und Konsignation – eine perfekte Ehe! Auch länderübergreifend?



Christian Reisinger
von der
Spherios
GmbH



Das Prinzip der Konsignation lässt sich für die zwei Partner einer Lieferanten-Kunden-Beziehung gewinnbringend mit dem Konzept des Vendor Managed Inventory verknüpfen.

Doch welche Barrieren gilt es bei der Einführung dieser Kombination innerhalb des Europaweiten Warenverkehrs zu überwinden? Ein Erfahrungsbericht am Beispiel Deutschland – Frankreich.

Begrifflichkeiten

Vendor Managed Inventory (VMI)

Beim VMI übernimmt der Lieferant die Materialdisposition des Kunden. Ein Lieferimpuls durch den Kunden entfällt.

Konsignation

Bei der Konsignation unterhält der Lieferant einen eigenen Lagerbestand bei seinem Kunden zu dessen Verfügung. Wenn der Kunde die Ware entnimmt, wird sie abgerechnet.

Fallbetrachtung

Im aktuellen Fall wurde eine Konsignationsabwicklung mit VMI vereinbart und eingeführt.

Die Materialdisposition in diesem Prozess erfolgt Programmgesteuert d.h. aufgrund von Forecasts und Auftragsdaten der Endkunden.

Potenziale und Ängste

Eine anfängliche Skepsis des Lieferanten gegen das Modell ist aufgrund der alleinigen Verantwortung für die Materialverfügbarkeit und das Bestandsrisiko verständlich.

Gleichwohl sind die Ängste bei einer genaueren Be-

trachtung und durch geeignete Maßnahmen (z.B. Konsignationsvertrag) schnell auszuräumen oder können kompensiert werden.

Bei Konsignation + VMI kann der Lieferant durch eine niedrigere Frequenz von Anlieferungen bei den Transporten sparen und ist insgesamt flexibler in seiner Produktionsplanung.

Der Kunde hat Vorteile aufgrund einer minimalen Kapitalbindung und verringerten Prozesskosten.

Barrieren

ERP - Bestandsführung

Die meisten aktuellen integrierten ERP-Systeme können einen Konsignationsbestand führen und verwalten. Bei einer älteren Software führt bereits diese Bestandsführung zu einem größeren Arbeitspaket. Im aktuellen Beispiel wurde die Einführung der Software SAP abgewartet, die dieses Feature bietet.

ERP – Informationsweitergabe

Um die Informationen über Bedarf und Bestand möglichst genau und zeitnah an den Lieferanten weitergeben zu können, wurde ein Online-Zugriff auf das Kunden-ERP-System vorgesehen. Für einen sicheren Zugriff allerdings stößt selbst ein ERP-System wie SAP im Standard (ohne die teure Einführung weiterer Module wie z.B. einem Lieferanten-Portal) an seine Grenzen. Als Lösung wurde eine eigene Transaktion programmiert, die in Kombination mit einer VPN-Verbindung durch den Lieferanten aufgerufen werden kann.

Als Alternative wäre hier nur ein täglicher e-mail-Versand der Daten in Frage gekommen.

Datenqualität

Wegen dem direkten Zugriff eines Fremden auf das Kundeneigene ERP-System, rückt das Thema Datenqualität stark in den Vordergrund. Die Daten sollten jederzeit verlässlich, aktuell und eindeutig sein. Bei dieser Art der Informationsweitergabe kann keine nachträgliche Kosmetik z.B. von Lieferabrufen betrieben werden.

(Fortsetzung auf Seite 12)

Abrechnung

Bei der Abrechnung der entnommenen Ware bietet sich im Normalfall das Gutschriftsverfahren an.

In Frankreich konnte diese Form der Abrechnung nicht eingesetzt werden. Ein Rechnungsbeleg ist hier obligatorisch. Deswegen wurde eine wöchentliche Entnahmemeldung ins Leben gerufen aufgrund derer der Lieferant abrechnet.

Warenverkehr EU

Beim normalen Warenverkehr in der EU handelt es sich um eine sog. „Innergemeinschaftliche Lieferung (IL)“. Eine Warenlieferung in ein eigenes Lager in einem anderen EU-Staat ist eine „Innergemeinschaftliche Verbringung (IV)“. Im Fall eines Konsignationslagers müsste der Lieferant das Verbringen und die spätere Entnahme umsatzsteuerlich registrieren lassen. Dies würde eine eigene Umsatzsteueridentnummer für das ausländische Konsi-Lager des Lieferanten erfordern.

Zur Lösung dieses Problems gibt es in einigen EU-Mitgliedstaaten Vereinfachungsregeln, wodurch eine steuerliche Erfassung der IV vermieden werden kann

und eine IG auf den Zeitpunkt der Entnahme fingiert wird. Der mögliche Wegfall der USt-Identnummer ist zusätzlich in einer Verfügung der Oberfinanzdirektion in Karlsruhe aus dem Jahr 1999 geklärt.

Feedback

In einem Feedback-Gespräch zusammen mit dem Lieferanten wurde der neu eingeführte Prozess beurteilt. Die Resonanz war auf beiden Seiten wie erwartet äußerst positiv. [*]

Kontakt zum Autor:

Christian Reisinger

Spheros GmbH
Friedrichshafener Str. 9-11
82205 Gilching

Tel +49 (0) 8105 7721 307

christian.reisinger@spheros.de

IPL – Projekt von Dirk Rimkus

Werte schöpfen durch einen strategischen Einkauf – als Teil der Unternehmensstrategie der ELEKTRA Tailfingen Schaltgeräte GmbH & Co. KG, Albstadt



Der Begriff **Einkauf** bezog sich im Kontext der Betriebswirtschaftslehre ursprünglich auf die operativen Tätigkeiten zur Versorgung eines Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen, die zur Durchführung des Produktionsprozesses benötigt und von diesem Unternehmen nicht selbst hergestellt werden. Mit zunehmender Bedeutung der Unternehmensfunktion Einkauf wurden vermehrt auch strategische Aufgaben unter diesem Begriff zusammengefasst. (Wikipedia)

Diese strategischen Aufgaben beziehen sich u. a. auch auf die Marktbeobachtung von „geeigneten Lieferanten“, das Monitoring von Rohstoffpreisen auf den Weltmärkten und deren Index, das Einbinden der Lieferanten in die Supply-Chain, aber auch auf die eigene

interne Struktur; also weg von einer reinen funktionalen Organisation, hin zu mehr Prozessdenken in einer Ablauforganisation. Bereits im Produktentstehungsprozess muss der strategische Einkauf eingebunden werden. Wertschöpfende Schlüssel sind u. a. die Verwendung von Normteilen, Mehrfachverwendung von Teilen – auch aus anderen Produkten -, Vermeidung der Abhängigkeiten von Lieferanten usw. Als wertschöpfend erweist sich aber auch, Lieferanten nicht nur als Produktlieferant sehen, sondern als Partner, als Teil der eigenen Kundenlösung.

Die Firma ELEKTRA Tailfingen Schaltgeräte GmbH & Co. KG hat dieses Potenzial für sich erkannt und klare Ziele zum Umbau des Einkaufes definiert.

Ausgangsbasis (alle Zahlen wurden zu einem fiktiven Einkaufsvolumen von 10 Mio € relativiert)

Das Einkaufsvolumen, ohne Investitionen und GK-Material, von 10 Mio € wird über 600 Lieferanten bezo-

(Fortsetzung auf Seite 13)

gen. Dabei werden rund 80% des Volumens bei Lieferanten mit einem Einkaufswert kleiner 10 T€ p.a. bezogen.

Auf der anderen Seite, bedingt durch den langen Lebenszyklus der Produkte, haben sich über die Laufzeit historische Lieferantenstrukturen und Abhängigkeiten eingestellt. Vor diesem Dilemma war nun die Anforderung, potenzielle Lieferanten zu bündeln und möglichst die Teilevielfalt zu verringern. Aber auch bei den Lieferanten mit einem sehr geringen Einkaufsvolumen handelt es sich unter anderem um „wesentliche“ Teile, C-Teile, die für die Produktion essentiell sind. Parallel galt es die Produktionsversorgung sicherzustellen.

Um die Zielsetzung zu erreichen, wurden zunächst alle Lieferanten und deren Lieferanteilspektrum „gescannt“ und mit den Prioritäten - Höhe des Einkaufsvolumens, Lieferantenperformance und Lieferantenbewertung, Anzahl der Bestellpositionen - berücksichtigt. Anschließend fanden mit 30 Lieferanten 1:1 Gespräche statt mit der Zielsetzung, diese partnerschaftlich über einen standardisierten Rahmenvertrag anzubinden. (Abb.1)

Teil dieser Anbindung ist u. a. auch, die Lieferanten (a) technisch anzubinden, um den Abruf möglichst aufwandsgering bewerkstelligen zu können; (b) eine Trennung der strategischen Einkaufsfunktion und der klassischen Dispositionsfunktion zu ermöglichen.

Im Weiteren wurden die involvierten Mitarbeiter aus dem Einkaufsbereich herausgelöst und der Produktionsvorbereitung zugeordnet. Damit entfielen wesentliche, hemmende Abstimmungen zwischen Produktion und Lieferant, um die realen Auftragsstarttermine festzulegen.

Durch die freiwerdenden Ressourcen und nach entsprechendem Training der Einkaufs-Mitarbeiter konnten diese sich den strategischen Themen wie folgt fokussiert widmen:

Strategische Funktionen

- Planung und Steuerung der Materialkostenentwicklung
- Internationale Beschaffungsmarktforschung
- Analyse des Einkaufsverhaltens der Wettbewerber
- Gestaltung der Einkaufsstrategie (Lieferantenanzahl, Vergabestrategien, Make-or-Buy etc.)
- Koordination verschiedener Unternehmensteile zur Bündelung von Einkaufsmacht

- Vereinheitlichung von Bauteilen zur Volumenbündelung
- Einflussnahme auf Technologieentscheidungen unter Kostengesichtspunkten
- Lieferantenentwicklung

Operative Funktionen

- Verhandlung von Preisen und Konditionen mit Lieferanten
- Verwaltung von Preisen und Konditionen
- Ausschreibungen von Neuvergaben
- Prüfung und Vergleich von Angeboten
- Gestaltung und Abschluss von Verträgen mit Lieferanten

Als Steuerungsinstrument - um die betrieblichen Auswirkungen der internen und externen Einflüsse auf die Materialversorgung und letztendlich auch über Preisveränderungen auf das Betriebsergebnis zu erkennen - kann der künftige strategische Einkauf mit einem entsprechenden „Cockpit“ ausgestattet werden.

Das „Cockpit“ kann stets online mit aktuellen Informationen die betriebliche Situation ad hoc widerspiegeln, z. B. mit Hilfe von KPI und Balance Score Card wie auch Statusmeldungen über die Lieferanten liefern. [*]

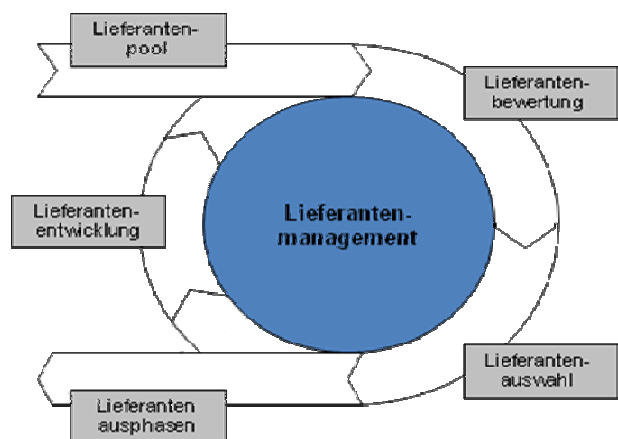


Abb . 1 Lieferantenmanagement

IPL – SCM Tools von Tobias Kaiser (IPL)

Werkzeuge – Das 1X1 im Einkauf

Tobias Kaiser
von
IPL



Der Einkauf hat sicherlich eine der schwierigsten Aufgaben in einem Unternehmen. Verursacht er doch in den Augen der Geschäftsführung nur Kosten. Deshalb ist in vielen Unternehmen das primäre Ziel, im Einkauf die Kosten drastisch zu reduzieren. Gebunden an diese Vorgabe, erfolgt die Lieferantenauswahl nur nach den günstigsten Einstandspreisen.

Diese Kostenersparnis ist aber meistens teuer erkauft. Niedrige Einstandspreise können meistens nur über Skaleneffekte erreicht werden oder bedeuten oftmals eine schlechtere Lieferperformance seitens der Lieferanten. Das bedeutet, dass durch hohe Bestelllosgrößen übermäßig viel Kapital im Unternehmen gebunden wird und oder die Materialversorgung der Produktion nur unzureichend gewährleistet ist. Eine mangelhafte Materialversorgung führt zu Lieferverzügen und im schlimmsten Fall zu Umsatzeinbußen.

Stellt man die „eingekauften“ Kosten den Kostenersparnissen durch niedrige Einstandspreise gegenüber, würde man sehr leicht erkennen können, welche Einkaufspolitik die beste wäre. Doch leider werden die entstehenden indirekten Kosten durch den Einkauf nur in den wenigsten Unternehmen erfasst.

Bei meist mehreren tausend von aktiven Sachnummern in einem Unternehmen wäre es sicher zu viel verlangt, wenn man für jeden einzelnen Artikel die optimale Beschaffungsstrategie ermitteln würde. Noch dazu, da sich der Bedarf der Artikel dynamisch verändert. Deshalb sollen im Folgenden ein paar Verfahren vorgestellt werden, mit denen man ganz einfach Artikelgruppen bilden kann, für die die gleichen Beschaffungsstrategien abgeleitet werden können.

ABC-Analyse

Bei der ABC-Analyse wird eine Menge-Wert-Relation hergestellt. Im Gegensatz zur meist verbreiteten Darstellung der Jahresverbrauchswerte je Artikel im Bezug zur Gesamtanzahl an Artikelposition, ist eine aussagekräftigere Darstellung, der Bezug zwischen dem monetären Jahresverbrauchswerten und dem Jahresverbrauchswert je Artikel. Durch die ABC-Analyse lässt sich erkennen, durch welche Artikel das meiste Kapital gebunden wird.

Typischerweise erfolgt die Einteilung in drei Wertigkeitsklassen. In der Praxis haben sich dabei einige Anhaltswerte für die Abgrenzung der Bereiche herauskristallisiert. In der nachfolgenden Tabelle sind die Werte zusammen gefasst.

Klassifizierung	Bestandsmenge	Bestandswert
A-Artikel	5 % aller Artikel	80 % des Wertes
B-Artikel	15 % aller Artikel	15 % des Wertes
C-Artikel	80 % aller Artikel	5 % des Wertes

Abb . 1

Die Zusammenhänge können mit Hilfe von Konzentrationskurven graphisch dargestellt werden:

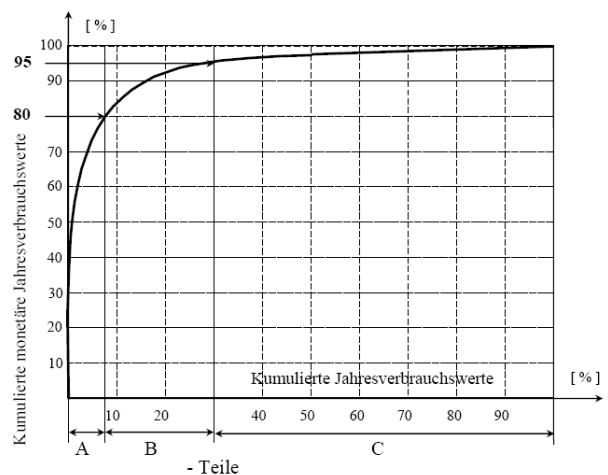


Abb . 2

XYZ-Analyse

Mit Hilfe der XYZ-Analyse kann der zeitliche Verlauf der Bedarfe von Artikeln dargestellt werden. Dafür werden zwei Kenngrößen ermittelt. Der Variationskoeffizient (V) gibt die Schwankungsbreite um den Mittelwert wieder. Durch den Korrelationskoeffizienten (K) wird der Bedarfsverlauf zweier gleich langen Zeiträume verglichen. Daraus ergeben sich drei charakteristische

(Fortsetzung auf Seite 15)

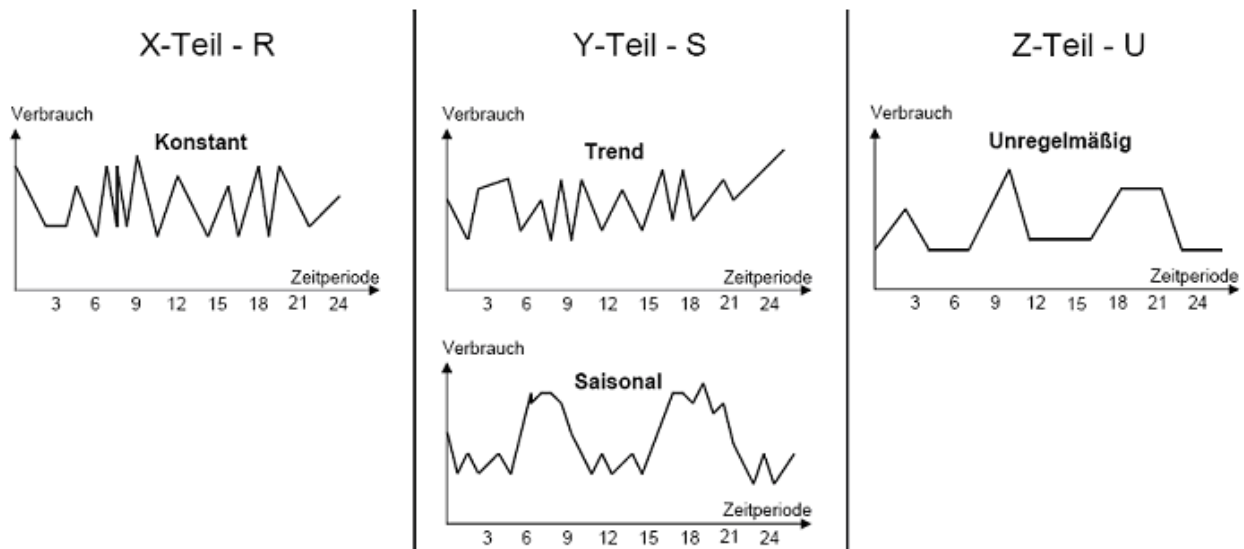


Abb . 3

Bedarfsverläufe, die in nachstehender Abbildung aufgeführt sind.

Neben der Kennzeichnung XYZ können die Bereiche auch nach ihrem Bedarfsverhalten in regelmäßig (R), saisonal/trendförmig (S) und unregelmäßig (U) eingeteilt werden. Ein unregelmäßiges Bedarfsverhalten lässt sich nicht vorhersehen, wobei ein regelmäßiger Bedarfsverlauf ziemlich genau vorhersehbar ist.

ABC-XYZ-Analyse

Durch die Kombination der ABC- und XYZ-Analyse lässt sich nun für die einzelnen Artikelgruppen die jeweilige optimale Beschaffungsstrategie ableiten. In nachstehender Tabelle sind die Ergebnisse zusammengefasst (siehe Abb.4).

Verlauf Wert	X (konstant)	Y (trendmäßig / saisonal)	Z (unregelmäßig)
A (hoch)	Bedarfssynchrone Beschaffung Beschaffung entsprechend Art und Anzahl der eingehenden Aufträge		Bedarfsfallbezogene Beschaffung Beschaffung entsprechend Art und Anzahl der eingehenden Aufträge
B (mittel)	Bedarfsnahe Beschaffung Beschaffung entsprechend Art und Anzahl der voraussichtlich eingehenden Aufträge unter Berücksichtigung der kostenoptimalen Bestellmenge		
C (niedrig)	Vorratsbeschaffung Automatisierte Beschaffung durch Sammelbestellungen		

Abb. 4 – Quelle: In Anlehnung an H.-P. Wiendahl (2005) [3]

(Fortsetzung auf Seite 16)

Bewertung der Beschaffungsobjekte

Versorgungsrisiko (technisch / logistisch)	hoch	Engpass- material / information	Strategisches Material / Information
	mittel		
	gering	Standard- material / information	Kern- material / information
		C-Teile	B-Teile A-Teile
		Einkaufsvolumen / -wert	

Bewertung der Beschaffungsquellen

Versorgungsrisiko (technisch / logistisch)	hoch	Engpass- material / information	Strategische s Material / Information
	mittel		
	gering	Standard- material / information	Kern- material / information
		C-Teile	B-Teile A-Teile
		Einkaufsvolumen / -wert	

Abb . 5 — Quelle: Weissenberger-Eibl (2002) [4]

Da in den A-Teilen das meiste Kapital gebunden ist, sollte man sich im Einkauf primär um die Beschaffung dieser Artikel kümmern. Für den Einkauf der C-Teile dagegen, sollte möglichst kein Aufwand betrieben werden. Die Bestellungen können automatisiert werden. Bei den BX- und BY-Teilen erfolgt die Bestellung unter Berücksichtigung der kostenoptimalen Bestellmenge.

Zusammenfassung

Durch eine ABC-XYZ Analyse wird es möglich, die Artikel anhand ihrer monetären Wertigkeiten und Verbrauchsverläufe zu clustern und sinnvolle Beschaffungsstrategien entsprechend der Vorgehensweise abzuleiten, wie sie in dem Praxisbeitrag von Freudenberg dargestellt sind. [*]

Quellen:

- [1] Härdler H. (1999), Material-Management, München (Carl Hanser) 1999
- [2] Inderfurth (6/2007), Lernplattform LogEduGate, hrsg. v. Lehrstuhl für BWL, Otto von Guericke Universität Magdeburg
- [3] Wiendahl H.-P. (2005), Betriebsorganisation für Ingenieure, 5. Auflage, München (Carl Hanser Verlag) 2005
- [4] Weissenberger-Eibl M. (2002), Beschaffungsmanagement, in: Vorlesungsskript „Grundlagen der BWL für Ingenieure im Grundstudium“, hrsg. v. Wildemann, H., München (TU München) 2002

IPL goes CeMAT!

Das IPL-Team begibt sich erstmalig mit einem eigenen Stand auf die diesjährige CeMAT 2008. Vom 27.— 31. Mai freuen wir uns Sie auf der Logistikmesse in Hannover begrüßen zu dürfen!



IPL
Halle 12
Stand E 17

Das IPL-Magazin online!

Auf www.ipl-magazin.de finden Sie alle Beiträge und Ausgaben unseres Magazins zum Nachlesen oder als Download.

Besuchen Sie uns im Internet. Wir freuen uns auf Sie!

Ihre IPL-Magazin-Redaktion

Das IPL-Magazin lebt durch Sie!

Sie möchten gerne im IPL--Magazin Ihr Unternehmen vorstellen oder als Gastautor Ihren persönlichen Beitrag leisten? Haben Sie Fragen zu SCM oder Anregungen zu Themen und Gestaltung? Wir freuen uns darauf! Helfen Sie mit fachkundige, interessante und persönliche SCM-News interaktiv zu gestalten. Senden Sie uns eine Email oder rufen Sie uns an.



Fragen zum Magazin

E-Mail: redaktion@ipl-magazin.de

Tel +49 (0) 89 - 89 40 - 48 27



Fachspezifische Fragen zu SCM

Prof. Dr.-Ing. Meier
IPL Institut für Produktionsmanagement und Logistik GmbH
Hochschule München

Lothstraße 64
D-80335 München

Tel +49 (0) 89 - 89 40 - 76 75

Tel +49 (0) 89 - 12 65 - 39 43

Fax +49 (0) 89 - 84 93 - 88 76

E-Mail: info@i-p-l.de

URL: www.i-p-l.de & www.ipl-magazin.de

Redaktions-Tipp: Bevor Sie Ihren Beitrag für eine IPL-Magazin-Ausgabe einsenden, bitten wir Sie mit uns über die Spezifikationen hierzu zu sprechen (z. B. Artikellänge, Bildauflösung, etc.). Wir helfen Ihnen gerne!

IMPRESSUM

Das IPL-Magazin erscheint vier Mal im Jahr. Für etwaige Informationsfehler übernehmen wir keine Haftung. Die Inhalte der einzelnen Beiträge sind nicht zu dem Zweck erstellt, abschließende Informationen über bestimmte Themen bereitzustellen oder eine Beratung im Einzelfall ganz oder teilweise zu ersetzen. Hierfür steht Ihnen die IPL GmbH gerne auf Wunsch zur Verfügung. Institut für Produktionsmanagement und Logistik GmbH. Geschäftsführer Prof. Dr.-Ing. Klaus-Jürgen Meier, Registergericht: Amtsgericht München B, Registernummer: 155383, Steuernummer: 117 / 135 / 42484. Redaktionelle Auswahl: Prof. Dr.-Ing. Meier, Dipl.-Ing. Theo Muffert, Dirk Rimkus.