

## Fröhlich: „Beschaffung“, #1

12.04.2006

Diese Mitschrift ist eine Ergänzung der Unterlage Dr. Fröhlichs' ,froehlich\_01\_script\_060405.pdf'.

- Fröhlich ist prom. u. hab. und arbeitet im Seminar Dr. Koppelmanns
- Die vorgestellten Folien liegen auf dem Uniserver unter „<http://www.wiso.uni-koeln.de/sbp/>“

### 1. Bezugspunkte im Beschaffungsmarketing

- **Bedarfsanalysen** sind meist **quantitativ** und daher falsch resp. nicht gut (genug); der BME<sup>1</sup> vertritt Einkaufsorganisationen, wobei die **Leistungsmessung** und **Beschaffungskontrolle** **schwach** ist

- Es geht um Beschaffungs-  
  - | management
  - | marketing (da Koordinationsfunktion wahrgenommen werden sollte)
  - | objekte

Eigentlich kann „das Marketing“ (nachgeschaltet) 1:1 in die Beschaffung (vorgeschaltet) übertragen werden, daher „**Beschaffungsmarketing**“.

- Der **Beschaffer** muß **organisieren** und **koordinieren**: fachlich, logistisch, den Markt analysierend; oftmals beschaffen die Leitungs-personen einfach selbst („Wozu ‚Beschaffung‘?“), da die Anforderungen und Möglichkeiten dieser Tätigkeit unterschätzt werden (Maverick-buying<sup>2</sup>).
- Die **Beschaffung** sollte „**integrativ**“ sein (s. Abb.)
- Derzeit gibt es praktisch noch gar **keine separaten Berufsbilder** für verschiedene Bereiche in der Beschaffung, wie es auf der anderen Seite beim Marketing üblich ist (vgl. Habilitationsschrift Fröhlich)
  - **Beschaffung** gilt als **unattraktiv** („Strafversetzung“) – es gibt ein Gefühl der Benachteiligung ggü. dem Absatz; meistens besteht in der Beschaffung auch ein höheres Durchschnittsalter
  - in **asiatischen Ländern** ist der **Stellenwert** der Beschaffung deutlich **höher**

STAGE	DEFINITION AND CHARACTERISTICS
PASSIVE	<p>Definition: Purchasing function has no strategic direction and primarily reacts to the request of other functions.</p> <p>Characteristics: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ High proportion of time on quick-fix routine operations.</li> <li>▪ Functional and individual communications due to purchasing's low visibility.</li> <li>▪ Supplier selection based on price and availability.</li> </ul> </p>
INDEPENDENT	<p>Definition: Purchasing function adopts the latest purchasing techniques and processes, but its strategic direction is independent of the firm's competitive strategy.</p> <p>Characteristics: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance based primarily on cost reduction and efficiency measures.</li> <li>▪ Co-ordination links are established between purchasing and technical disciplines.</li> <li>▪ Top management recognises the importance of professional development.</li> <li>▪ Top management recognises the opportunities in purchasing for contribution to profitability.</li> </ul> </p>
SUPPORTIVE	<p>Definition: The purchasing function supports the firm's competitive strategy by adopting purchasing techniques and products, which strengthen the firm's competitive position.</p> <p>Characteristics: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Purchasers are included in sales proposal teams.</li> <li>▪ Suppliers are considered a resource with emphasis on experience, motivation and attitude.</li> <li>▪ Markets, products and suppliers are continuously monitored and analysed.</li> </ul> </p>
INTEGRATIV	<p>Definition: Purchasing's strategy is fully integrated into the firm's competitive strategy and constitutes part of an integrated effort among functional peers to formulate and implement a strategic plan.</p> <p>Characteristics: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cross-functional training of purchasing professionals-executives is made available.</li> <li>▪ Permanent lines of communication are established among other functional areas.</li> <li>▪ Professional development focuses on strategic elements of the competitive strategy.</li> <li>▪ Purchasing performance is measured in terms of contribution of the firm's success.</li> </ul> </p>

<sup>1</sup> Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME e. V.)

<sup>2</sup> **Maverick Buying** bezeichnet Einkäufe, bei denen die Einkaufsrichtlinien des Unternehmens umgangen wurden („Wilder Einkauf“). eProcurement gilt als ein Mittel, um Maverick Buying zu verhindern.

- **Handlungsprobleme**
  - wie erreicht man target pricing/ -costing?
  - Erlösprobleme: smartshopper<sup>3</sup> setzen Unternehmen unter Druck – Qualität wird vorausgesetzt und trotzdem ein niedriger Preis gefordert
- Die **Kostensenkungsmöglichkeiten** sind bei der **Beschaffung** deutlich **besser** als beim Absatz
  - dort sollte man seinen **Hauptfokus** hinlegen und ein anderes Benchmarking machen (z.B.: „Welche Folgekosten entstehen durch die Kostensenkung im Produktionsbereich, wie Rückläufe wegen Qualitätsmängeln, größerer Montageaufwand wegen schlechterer Materialqualität u.ä.“)
  - Beschaffung sollte eine **Diskussion auslösen**, und zwar nicht nur im Bezug auf den Kostensenkungsaspekt, sondern auch i.B.a. die Qualität
  - Es entsteht durch die kürzeren Produktzyklen ein zusätzlicher **Zeitdruck** – die **Beschaffung** früh einzubinden **spart Zeit**
  - **Lieferanten als Ideenlieferanten** nutzen (und damit als Ressource betrachten)
  - **Akzeptanzprobleme** („López-Effekt“<sup>4</sup>); fehlender transaktionsorientierter Ansatz – neue Lieferanten kosten Geld!
- Bei einem Logistik-Kongress stellte Fröhlich fest, daß es derzeit 4 Logistik-Berufsbilder gibt und 2 zusätzlich in Vorbereitung sind; es gibt aber **keinen Ausbildungsberuf „Beschafter“** o.ä.
  - wenn man „one face to the customer“ im Vertrieb akzeptiert, sollte man auch ein „one face to the supplier“ praktizieren
  - insgesamt tut eine **Professionalisierung** der Beschaffung Not
- Die auf den beiden folgenden Seiten dargestellten drei Ergebnistabellen wurden anhand einer Untersuchung nach dem Delphi-Design<sup>5</sup> angefertigt

Thyssen deckt seinen Bedarf zu 60% im Ausland, der bundesdeutsche Durchschnitt liegt bei 24%.

<sup>3</sup> Ein **Smart Shopper** ist ein Konsument, dessen Verhalten durch gleichzeitiges Streben sowohl nach Preisvorteilen als auch nach Qualität – beispielsweise hochwertige Marken – gekennzeichnet ist. Damit unterscheidet sich der Smart Shopper vom Schnäppchenjäger, der nach Angeboten sucht, die ohnehin im untersten Preissegment liegen. Laut Institut für Demoskopie, Allensbach, gehören 25 % der bundesdeutschen Gesamtbevölkerung dieser für das Marketing wichtigen Zielgruppe an. Sie haben die Frage "Ich versuche teure und exklusive Markenartikel immer so günstig wie möglich zu bekommen, z.B. durch Einkauf direkt beim Hersteller, beim Großhändler oder so (Smartshopper)" mit Ja beantwortet. [Wikipedia]

<sup>4</sup> Anfang der 90er Jahre zentralisierte der Einkaufsleiter von Opel, **José Ignacio López**, den Einkauf der Firma Opel. Die wirtschaftlichen Auswirkungen für Opel waren anfänglich erfreulich, die für die Zulieferer weniger. In der deutschen Zulieferindustrie sprach man bei der Bewertung der Gewinnentwicklung vom „**López-Effekt**“. Dieser Begriff stand für:

- Rigoroses Ausnutzen von Nachfragemacht
- Preisdiktat
- Gegeneinander-Ausspielen von Lieferanten
- Bestechlichkeit von Einkäufern
- Erpressung von Sonderkonditionen und zusätzlichen Dienstleistungen
- Anpassung von längerfristigen Verträgen nach „Gutsherrenart“

Mittel- und langfristig führte diese Art von Einsparungen aber zu Verlusten, bedingt durch Qualitätseinbußen und daraus folgenden Imageschäden. In der Folgezeit wurde dieser Begriff mit entsprechend veränderter Wortbedeutung in die Alltagssprache integriert:

- Mangelnde Qualität bei den Produkten, bedingt durch schlechte Zulieferteile
- Nachhaltiger Absatzeinbruch vor allem bei der Firma Opel
- Imageverlust

Außerdem führte dieses Verhalten, was später bei Volkswagen ebenso praktiziert wurde, zur Auflösung der mittelständischen Zuliefererindustrie hin zu wenigen großen Konzernen, die eine entsprechend große Anbietermacht darstellen und wieder bessere Konditionen aushandeln. [Wikipedia]

<sup>5</sup> **Delphi-Design:** bei der Delphi-Methode handelt es sich um eine Technik der Gruppenbefragung, bei der ein Kreis von Experten Befragungsrunden einen zu Grunde liegenden Sachverhalt beurteilen bzw. einen Konsens erzielen soll. Dieser Sachverhalt steht formalisiert auf Basis eines Fragebogens qualitativ und/oder quantitativ zur Abstimmung. Dabei umfasst ein typisches Delphi-Design in der Regel mehrere Runden: Die Antworten der Teilnehmer werden nach jeder Runde in aggregierter Form bzw. in Form von Mittelwerten den Experten zur Reflexion in der folgenden Runde präsentiert. [Internationales Zentrum für Franchising und Cooperation, Uni Münster]

	maßgeblicher Einfluss	sehr bedeutsam	bedeutsam	weniger bedeutsam	nicht bedeutsam
<b>Globalisierung</b>					
Die Beschaffung auf globalen Märkten wird weiter zunehmen.	■				
Der Aufbau von World-Class Lieferanten in Entwicklungsländern gewinnt zunehmend an Bedeutung.	■				
Die Komplexität der Beschaffungsbeziehungen wird durch die steigende Bedeutung von globalen strategischen Allianzen (Beschaffungskoooperationen) steigen.	■				
<b>Verändertes Aufgabenverständnis des Beschaffers</b>					
Die Zahl der im Einkauf Beschäftigten wird sich stetig reduzieren.		■			
Zwei Arten von Beschaffungsmitarbeitern werden sich entwickeln – zum einen der professionelle, strategisch ausgerichtete Beschaffungsmanager im Gegensatz zum Sachbearbeiter, dessen Fokus auf der Beschaffungsabwicklung liegt.	■				
Beschaffungsmitarbeiter werden sich zukünftig weniger mit operativen Beschaffungsaktivitäten auseinandersetzen.		■			
Formale Weiterbildungskonzepte werden das training-on-the job ablösen.		■			
Karrierpfade in Unternehmen werden zukünftig auch die Beschaffung mit einschließen.		■			
Geschäftsführer und Vorstände werden sich zunehmend aus ehemaligen Beschaffungsverantwortlichen rekrutieren.		■			
Die Vergütung der leitenden Beschaffungsangestellten wird gekoppelt an die Fähigkeit, die gesetzten Ziele zu erreichen.	■				
<b>Beschaffungsstrategien</b>					
Es wird zukünftig noch mehr Wert auf Bedarfsbündelung gelegt, weltweit nicht nur im Rahmen nationaler Einheiten.	■				
Zeit als Wettbewerbsfaktor wird zunehmend vom Beschaffungsmanagement unterstützt, speziell bei der Entwicklung neuer Prozesse und Produkte.		■			
Die Strategie des Single Sourcing wird deutlich häufiger verfolgt. Damit sinkt die Zahl der Lieferanten, mit denen Beschaffer in einer kontinuierlichen Lieferantenbeziehung stehen.		■			
Der Einsatz von Modullieferanten wird weiter an Bedeutung gewinnen.		■			
Unternehmen entwickeln neue Konkurrenten für ihre Hauptlieferanten, um die Konkurrenz auf den Beschaffungsmärkten zu erhöhen.		■			
Unternehmen werden Beschaffungsaktivitäten zunehmend auslagern, die nichts mit ihren Kernkompetenzen zu tun haben.		■			

	maßgeblicher Einfluss	sehr bedeutsam	bedeutsam	weniger bedeutsam	nicht bedeutsam
<b>Partnerschaftliches Lieferantenmanagement</b>					
Der Beschaffer wird einen Großteil seiner Zeit für den Aufbau und die Gestaltung von strategischen aber flexiblen Lieferantenbeziehungen aufwenden.	■				
Standardisierte, detaillierte und präzisere Systeme der Lieferantenbewertung werden weiter an Bedeutung gewinnen. Damit steigen die Zertifizierungsbemühungen in der Beschaffung.		■			
Ein Teil der Vergütung des Lieferanten wird davon abhängig gemacht, inwieweit er zu Erreichung der Ziele des beschaffenden Unternehmens beigetragen hat.		■			
Beschaffende Unternehmen investieren zunehmend in Lieferantenentwicklungsmaßnahmen.		■			
Das Vertrauen in den Lieferanten als innovative Quelle von Produkt- und Prozesstechnologien wird weiterhin steigen.		■			
Der Lieferant wird zunehmend in gemeinsame Entwicklungsaktivitäten integriert mit gemeinschaftlicher Planung und Investition.	■				
Der Beschaffer muß sich deutlicher als bisher im Rahmen von Lieferantenbewertungsmaßnahmen mit der Zufriedenheit des Endkunden auseinandersetzen.		■			
<b>Beschaffungsrecht</b>					
Die veränderten rechtlichen Bedingungen bei Sachmängeln und Garantie beeinflussen zunehmend beschaffungspolitisches Handeln.		■			
<b>Beschaffungstechnologie</b>					
Das Internet bildet das Rückgrad für e-procurement. Beides beeinflusst zukünftig nachhaltig die Gestaltung und Abwicklung von Beschaffungsprozessen.	■				
EDI, vor allem in Zusammenhang mit Lieferanten, wird zunehmend bedeutsamer.		■			
Der Einsatz von Datenverbunden/DFU wird weiter zunehmen.		■			
Einheitliche Codierungen und Datentransferprotokolle bestimmen den Informationsaustausch in der Lieferanten-Beschaffer-Beziehung.		■			
Entscheidungsunterstützungssysteme werden in allen Aufgabenfeldern der Beschaffung eingesetzt, um die Kosten-/Nutzenauswirkungen von Beschaffungsentscheidungen zu bestimmen.		■			
Unternehmenssoftware wie Baan oder SAP steuern die Beschaffungsaktivitäten.		■			
Die sich zunehmend entwickelnden Marktplätze erlauben eine bestmögliche Ausnutzung möglicher Marktpotentiale.		■			

	maßgeblicher Einfluss	sehr bedeutsam	bedeutsam	weniger bedeutsam	nicht bedeutsam
<b>Beschaffungsstrategien</b>					
Die Beschaffung sieht sich weiterhin einem stetigen Kostendruck ausgesetzt. Im Rahmen eines strategischen Kostenmanagements muß sich der Beschaffer mit der fairen Kostenverteilung sowie Zielkostenvereinbarungen auseinandersetzen.	■	■	■	■	■
Die Bedeutung der Leistungsmessung in der Beschaffung wird zunehmen, speziell in den Bereichen, die direkt die Wettbewerbsposition des Unternehmens betreffen.	■	■	■	■	■
Integrative Lieferantenbeziehungen in Form von JIT oder geografischer Anbindung werden steigen.	■	■	■	■	■
Der Aufbau von Win-Win Verhandlungen wird zunehmend komplexer und professioneller und weniger emotionsgeladen.	■	■	■	■	■
Der Einkauf von Dienstleistungen wird sich erhöhen, hier sind die entsprechenden Beschaffungsinstrumentarien zu entwickeln.	■	■	■	■	■
<b>Beschaffungsorganisation</b>					
Strukturierte Beschaffungsorganisationen werden sich auflösen, Aufgaben werden an andere Funktionsbereiche abgegeben, outsourct oder eliminiert; z.B. wird die Absatz- und Beschaffungsmarktforschung zusammengefaßt.	■	■	■	■	■
Die operative Beschaffung wird vollständig automatisiert und ausgelagert, mit Sacharbeitern, die verantwortlich sind für die logistischen Abläufe.	■	■	■	■	■
Designer, Konstrukteure und Einkäufer werden zukünftig gemeinsam Einkaufsteams bilden. Die Grenzen zwischen den Funktionsbereichen werden abnehmen.	■	■	■	■	■
Bezugsentscheidungen werden in Teams getroffen.	■	■	■	■	■
Es erfolgt eine zunehmende Zentralisation der Beschaffungsentscheidung.	■	■	■	■	■
Die Einkaufsverantwortung liegt zukünftig im operativen Bereich der Beschaffung.	■	■	■	■	■
Die Beschaffung wird zukünftig organisiert bezogen auf Endprodukte und nicht mehr bezogen auf mögliche Einsatzstoffe.	■	■	■	■	■
Die Geschäftsleitung erkennt die Bedeutung der Beschaffung zur Erreichung der Unternehmensziele. Der Fokus verlagert sich weg von der Orientierung an Umsatzzahlen hin zur Gestaltung von Einkaufsprozessen.	■	■	■	■	■

- Eine **Umsatzsteigerung** von **10%** ist notwendig, um das Ergebnis ebenso zu verbessern wie eine **Kostensenkung** in der **Beschaffung** um **1%**; wie gewaltig dieser Hebel ist läßt sich leicht nachvollziehen: der durchschnittliche Anteil der **Materialkosten** von den Gesamtkosten liegt bei **61%**.
- Es sind **Strategien** notwendig: Planungen machen ohne Ziele keinen Sinn, – nur **SOLL-IST-Vergleiche** helfen unternehmerisch weiter
  - **Ziele** müssen **operationalisiert** sein und für *alle* verständlich sowie hierarchisiert sein (Basisziele, Bereichsziele, Instrumentalziele, vgl. „koppelman\_08\_041217.pdf“ u.a.) – auch: Beschaffungsobjektziele
  - eine Strategie könnte z.B. sein: „single-sourcing“ oder „multiple-sourcing“, – solche grundsätzlichen Entscheidungen beeinflussen Verhandlungen
  - **Strategische Fokussierung** nur dort, wo eine Strategie angebracht ist: wenn DIN-Schrauben in großer Zahl gebraucht werden und in gleicher Qualität und großer Quantität verfügbar sind, braucht man keine Strategie
- Zur **Prozeßperspektive** werden heuristische Methoden<sup>6</sup> verwendet; man hat dann nie das optimale Ergebnis, aber die bestmögliche Lösung zu bestimmten Parameterwerten
  - zum Prozeßdenken gehört die **Optimierung** von **Schnittstellen**, z.B. der Beschaffungs-Logistik
- Die „Problemunterstützung“ ist die Supportphase



<sup>6</sup> **Heuristische Methoden**, z.B. Heuristische Bedarfsermittlung

Bei der heuristischen Methode basieren die ermittelten Bedarfe auf qualifizierten, subjektiven Schätzungen des erfahrenen Disponenten. Sie ist für geringwertige Produkte, für die keine ausreichende Datenbasis für stochastische Verfahren vorhanden ist, geeignet. Nachteilig ist bei der heuristischen Bedarfsermittlung, dass ein Disponent für eine gute Schätzung jeden Artikel individuell betrachten muss. Bei einer großen Anzahl zu disponierender Artikel wird eine individuelle Betrachtung jedes Artikels für den Disponenten deshalb zu aufwändig, und er ist zu groben Schätzungen gezwungen. Die daraus resultierenden Prognosefehler werden pauschal durch Sicherheitsbestände zur Gewährleistung der Lieferbereitschaft ausgeglichen. [Wikipedia]

- „**Entscheidungstheorie**“
  1. Handlungsalternativen finden
  2. Welche Alternativen sind sinnvoll?
  3. Gibt es Handlungseinschränkungen?
    - Noch laufende Rahmenverträge
    - rechtliche Restriktionen
  4. Risikobewertung (Prognoseproblem)

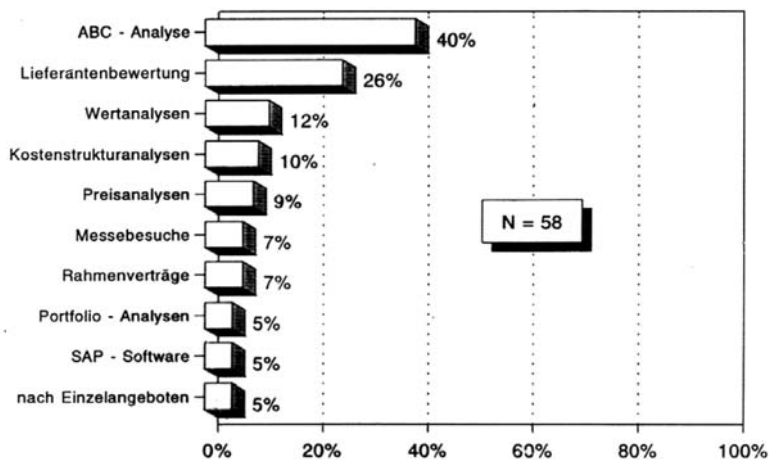
- Oft genutztes Schema: Wenn-Dann-Analyse

Wenn-Komponente → Bedingungs- komponente	A	B	C
Dann-Komponente → Handlungskomponente			
a			
b			
c			

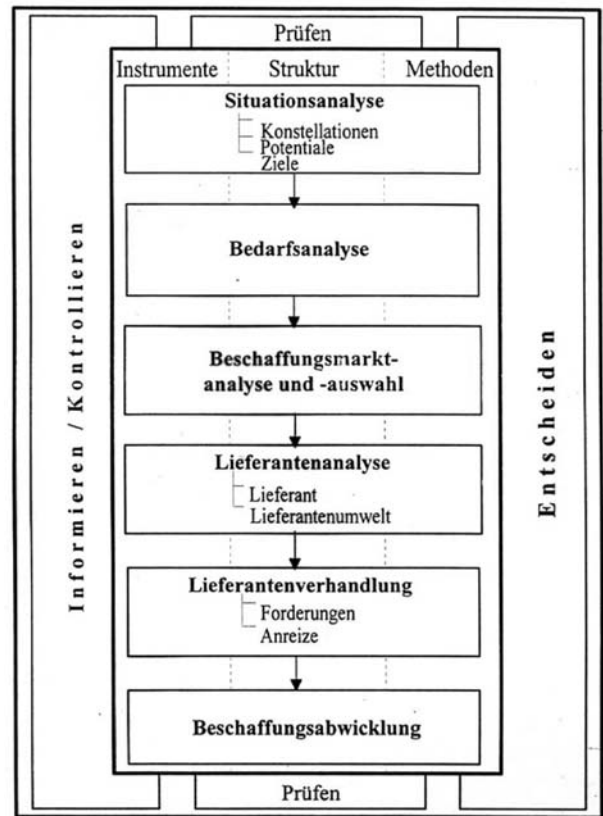
- **Normative Entscheidungstheorie** macht nur bei genormten Problemen Sinn
- **Entscheidungsmerkmale** unterteilt man nach kognitiven (Muß-) und nach akzessorischen (Kann-) Merkmalen

- Bei einer **Befragung** nach den bei der **Beschaffung eingesetzten Methoden** antworteten die meisten erwartungsgemäß mit „ABC-Analyse“, allerdings gab es

### Methoden im Zusammenhang mit Beschaffung



Aufgrund der Möglichkeit zur Mehrfachnennung addieren sich die einzelnen Werte nicht zu 100%.



auch viele Antworten, die gar keine Methoden darstellen.