

Ziele

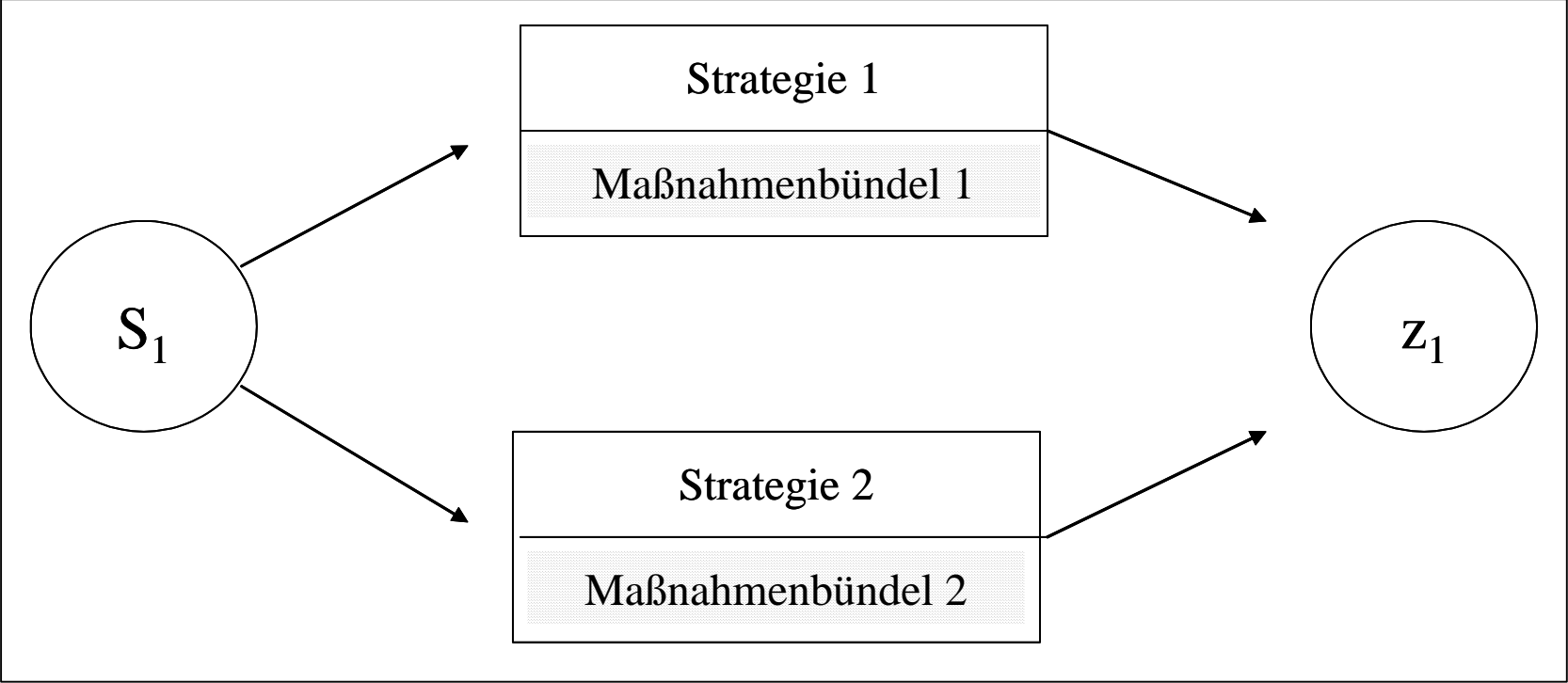
- Welchen Zustand strebe ich an?
- Was will ich erreichen?

Strategien

- Auf welchem Wege will ich zum Ziel gelangen?
- Wo ist meine Rennstrecke zum Ziel?

Maßnahmen

- Was muß ich tun, um auf der gewählten Rennstrecke schneller als der Konkurrent zum Ziel zu gelangen?



	Merkmale	Entscheidungssituation
Strategie = Grundsatzregelungen (grundlegende Dispositionen)	<ul style="list-style-type: none"> • strukturbestimmend (konstitutiv) • echte (Wahl-) Entscheidungen • mittel-/langfristig orientiert • verzögert bzw. in Stufen wirksam • Schwer korrigierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • komplexes, schlecht strukturiertes Entscheidungsfeld • heute werden (Grundsatz-) Entscheidungen für morgen getroffen • ganzheitliches Denken notwendig (Unternehmen als Ganzes umfassend) • makro-betonte, eher qualitative Betrachtungsweise
Taktik = operative Handlungen (laufende Dispositionen)	<ul style="list-style-type: none"> • ablaufbestimmend (situativ) • Routineentscheidungen (habituelles Verhalten) • kurzfristig orientiert • „sofort“ wirksam • leicht korrigierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • überschaubares, gut strukturiertes Entscheidungsfeld • heute werden (Problemlösungs-) Entscheidungen für heute getroffen • partikulares Denken steht im Vordergrund (einzelne Aktionsbereiche des Unternehmens betreffend) • mikro-betonte, eher quantitative Betrachtungsweise

Abb. 1: Vergleich von Strategie und Taktik (Quelle: Becker 1998, S. 143, leicht modifiziert)

Beschaffungsstrategien

Produktstrategien

- Entwicklungskooperation (simultaneous engineering)
- modular sourcing/
unit sourcing
- Vereinheitlichungsstrategien
- Nullfehlerstrategien
- usw.

Bezugsstrategien

- Marktfeldstrategien (local/ global)
- Märktemischung/
Märktekonzentration
- Lieferantenzahlstrategien (single/multiple)
- Versorgungsstrategien (Vorratshaltung/
just-in-time)
- Beschaffungs Kooperation
- usw.

Kommunikationsstrategie

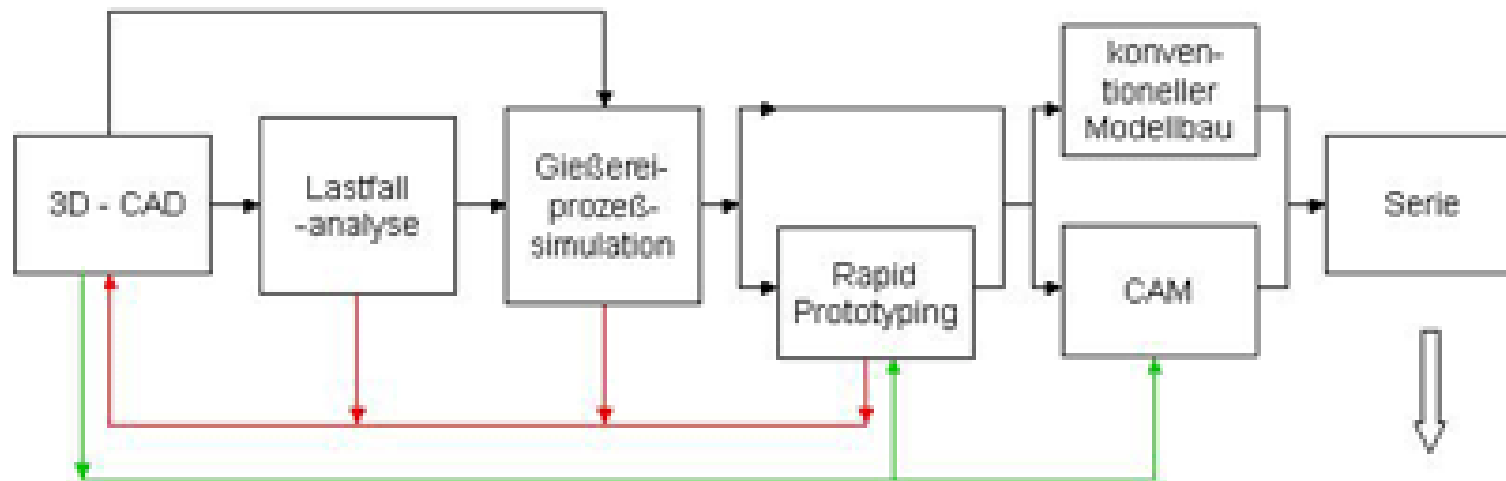
- Informationsbeschleunigung
- Steigerung der Frühwarninformationen
- usw.

Servicestrategien

- Leistungsdelegation
- Entsorgungsdelegation
- Kontrollintensivierung
- usw.

Preisstrategien

- Minimalpreisstrategie
- Fairpreisstrategie
- Marktdurchschnittspreisstrategie
- usw.

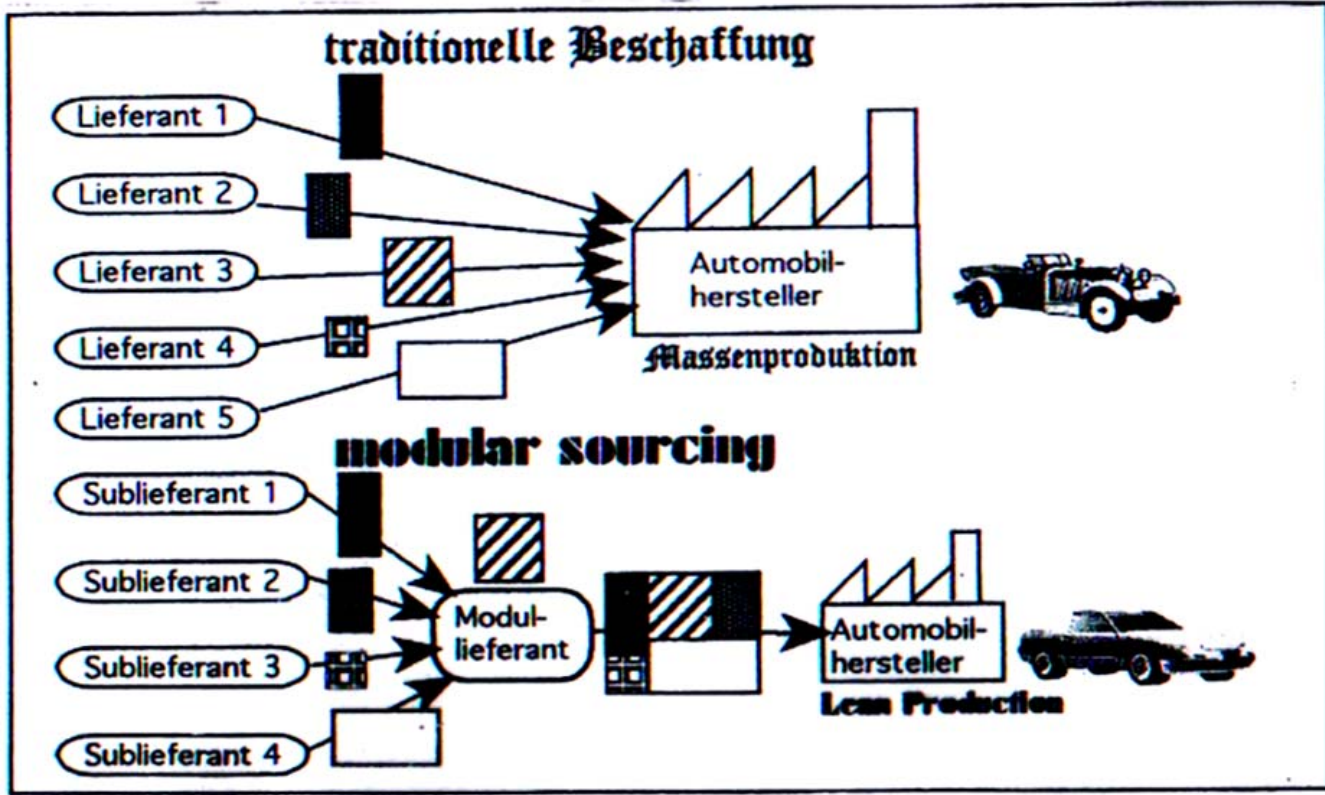


Prozesskette Simultaneous Engineering

...der Wiedereinstieg in vorhergehende Prozess-schritte ist jederzeit möglich



Traditionelle Entwicklungsansätze	Simultaneous Engineering
sequentielle Produkt-/Prozeßentwicklung	parallele Produkt-/Prozeßentwicklung
Eigententwicklung (Vorgabe detaillierter Produktspezifikation)	Übertragung von Entwicklungsverantwortung auf die Lieferanten
späte oder keine Einbeziehung der Beschaffungsabteilung und der Lieferanten in den Entwicklungsprozeß	frühzeitige Einbeziehung der Beschaffungsabteilung und der Lieferanten in den Entwicklungsprozeß
funktionale Segmentierung	interdisziplinäre Teamarbeit
schwach ausgeprägte Kommunikationsstrukturen	stark ausgeprägte Kommunikationsstrukturen
klassische Auftraggeber-Auftragnehmerstruktur zwischen Abnehmer und Lieferant	teamorientiertes Partnerschaftsverhältnis zwischen Abnehmer und Lieferant



Traditionelle Beschaffungsansätze	Modular Sourcing
viele Komponenten und Einzelteile	wenige Module
viele Komponenten und Teilelieferanten	wenige Modullieferanten
horizontale Zulieferstruktur	pyramidenförmige Zulieferstruktur
hoher Informations- und Steuerungsaufwand in Beschaffung und Produktion	geringer Informations- und Steuerungsaufwand in Beschaffung und Produktion
weitgehende Selbstdurchführung der (Vor-) Montage-, Qualitätssicherung- und Beschaffungsarbeit für das (Montage-) Modul	Übertragung der (Vor-) Montage-, Qualitätssicherungs- und Beschaffungsfunktion auf den Modullieferanten

Module in der Automobilindustrie Zukünftige Lösungen



Heck-end Modul



Moduldach



Front-end Modul



Mögliche Variantenbildung bei Automobilen



Plattformen

Golf, Variant, Cabrio, New Beetle, Audi A3, Audi TT, Seat Cordoba, Toledo, Skoda Octavia

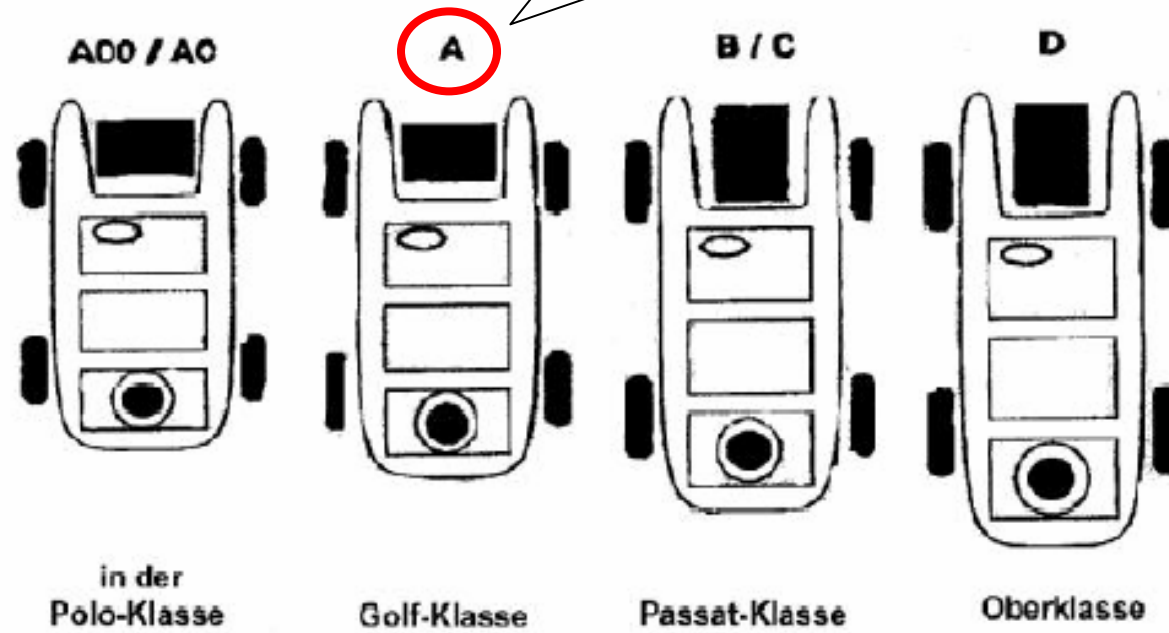
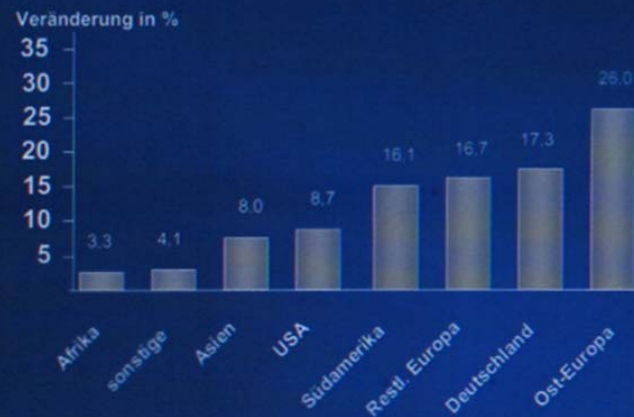


Abb. 3.4, Die vier Plattformen des VW-Konzerns (Winterkorn, Seite 8, 1998)

Eine Reaktion der OEM und Zulieferer auf den Kostendruck ist unter anderem Produktionsverlagerung

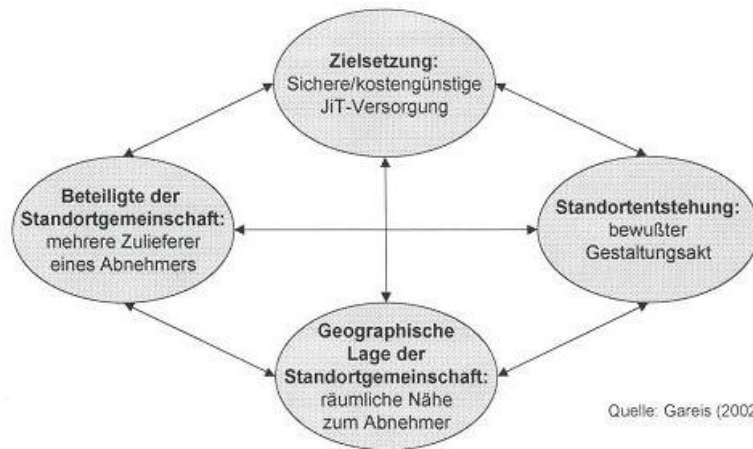
Gründung neuer Standorte deutscher Zulieferer in den letzten 5 Jahren



Quelle: VDA Jahresbericht

Nach dem Verband der Automobilindustrie (VDA) sind Verlagerungen

- nach Osteuropa zum großen Teil **kosten-**getrieben,
- nach Asien zum großen Teil **markt-**getrieben



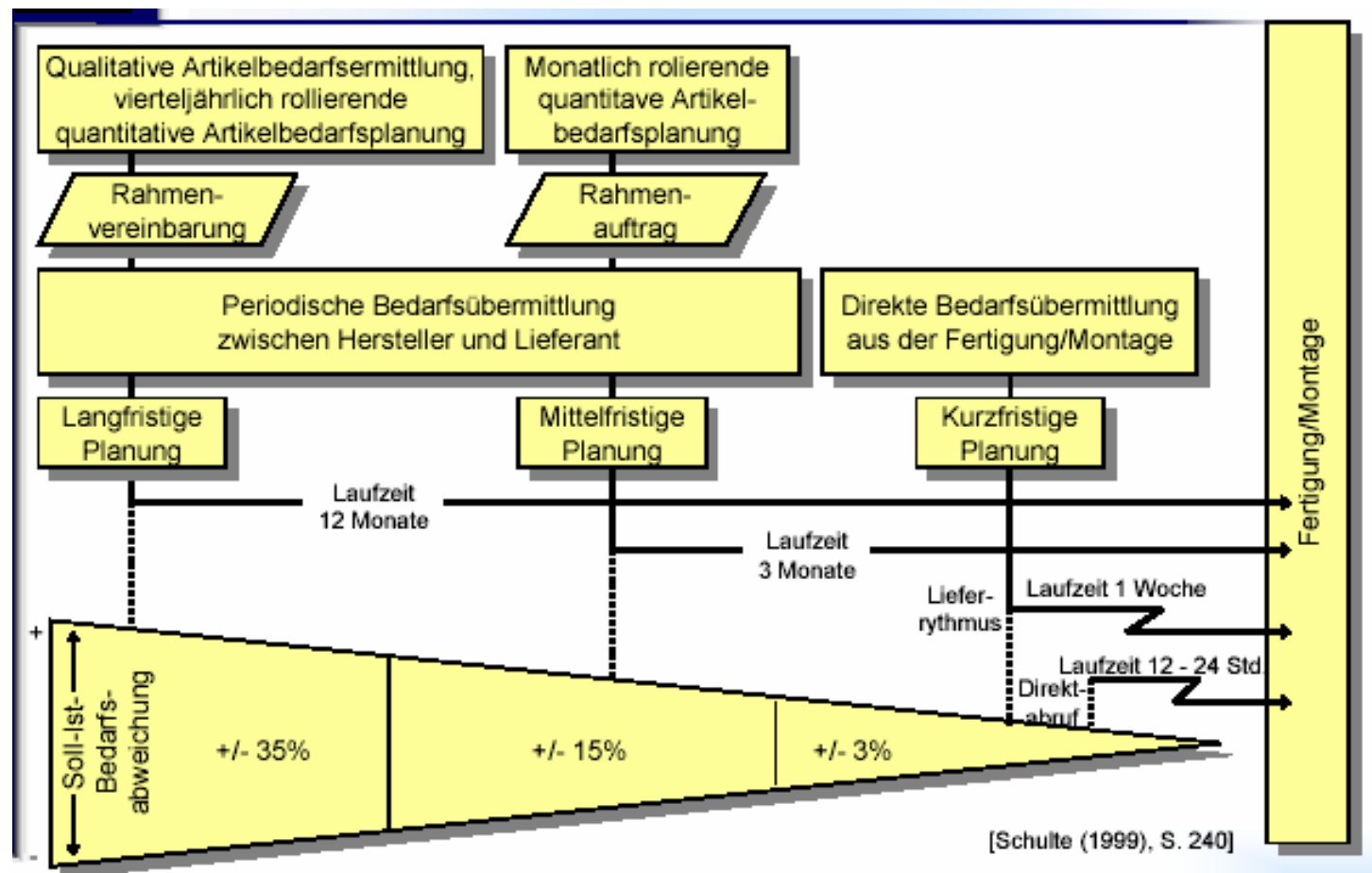
Quelle: Gareis (2002)

Zusammenfassung

	Industriepark
Zielsetzung	Kosteneinsparungen und Serviceverbesserungen in der Beschaffungslogistik sowie Aufbau und Absicherung enger Geschäftsbeziehungen
Geographische Lage der Standortgemeinschaft	Nähe zum Abnehmer (Automobilhersteller)
Beteiligte der Standortgemeinschaft	Zulieferer eines Abnehmers und/oder eingeschalteter Dienstleister
Aufgaben bei Standortentstehung	Gesamtheitliche Planung verbunden mit der Erstellung eines Erschließungs- und Ansiedlungsplan
Aufgaben beim Standortbetrieb	<u>Gemeinschaftl.:</u> Bereitstellung und Instandhaltung der Infrastruktur <u>Einzelwirtschaftl.:</u> Durchführung abnehmer-Spezifischer Logistik- und Fertigungsprozesse von den Beteiligten

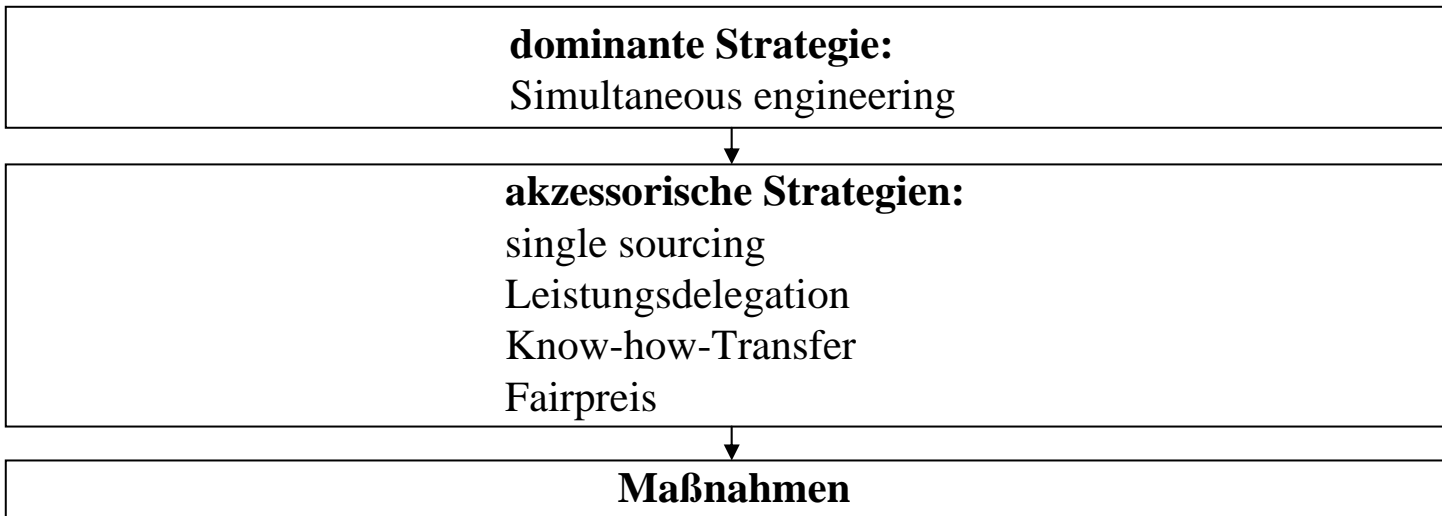
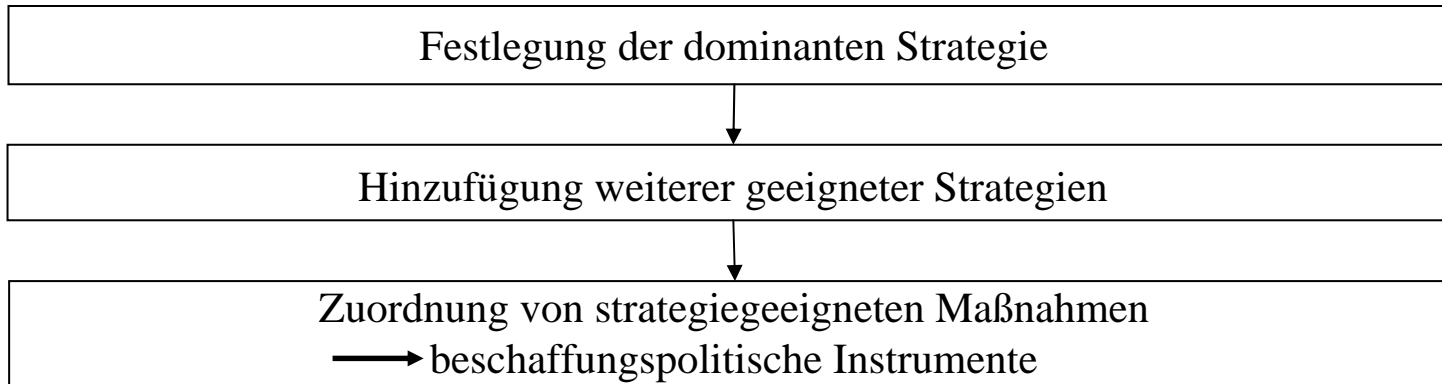
Merkmal	Multiple Sourcing	Single Sourcing
Anzahl der Lieferanten	>1	1
Ziele des Abnehmers	niedriger Einstandspreis durch Förderung des Wettbewerbs unter den Lieferanten; Reduktion des Versorgungsrisikos durch "Ordersplitting"	Senkung des Einstandspreises sowie eine hohe Qualität der Vorprodukte durch den aktiven Aufbau eines leistungsstarken und innovativen Lieferanten
Art der auszu-tauschenden Güter	Güter mit geringer Komplexität und Spezifität sowie guter marktlicher Verfügbarkeit: Standardgüter	Güter mit hoher Spezifität: customer-tailored
Art der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung	rein auf Transaktion ausgerichtete Beziehung; Gefahr von opportunistischem Verhalten der Beteiligten ist wegen der vorhandenen Markttransparenz gering bzw. ausgeschlossen	mit institutionellem und persönlichem Vertrauen versehene Beziehung; Gefahr opportunistischen Verhaltens auf beiden Seiten erheblich (wechselseitig asymmetrische Informationsverteilung)
Fristigkeit der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung	Kurzfristige Ausrichtung: keine Rahmenverträge oder Rahmenverträge mit kurzer Laufzeit erforderlich	Langfristige Ausrichtung: Rahmenverträge mit relativ langer Laufzeit
Substituierbarkeit des Zulieferers	Lieferant ist kurzfristig substituierbar, da prinzipiell keine Austrittsbarrieren bestehen und für neue Anbieter der Marktzutritt möglich ist	Lieferant ist kurzfristig nicht substituierbar, da hohe Austrittsbarriere besteht; Gefahr eines Produktionsstops bei Ausfall eines Lieferanten
gegenseitige Abhängigkeit	niedrig	hoch
Wettbewerbs-situation	Förderung des Wettbewerbs unter den Lieferanten	Förderung eines bilateralen Monopols durch Spezifizierung der Transaktionsobjekte

Grundkonzept der JIT-Strategie



Bewertung der Kooperation mit Unternehmen 1

Erfolgsfaktoren	Bewertung					Gewichtung	
	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht	Erfolgsfaktoren nach Ziel und Zweck der Kooperation gewichten	Bewertung mal Gewicht
	5	4	3	2	1	max. 100 Punkte	
Bedarfsbündelung	x					20	100
Nutzen eines Know-How-Transfer			x			5	15
Minimierung des Geschäftsrisikos			x			10	30
Erhalt der Eigenständigkeit/Flexibilität					x	10	10
Übereinstimmung von Zielen				x		10	20
Erschließung neuer Beschaffungsmärkte (Global-Sourcing-Aktivitäten)		x				10	40
Vertrauen geg. Kooperationspartner				x		20	40
Prozeßoptimierung			x			5	15
Technologieanregungen		x				5	20
Geschäftsbeziehungen/Kontakte über Kooperation hinaus		x				5	20
Gesamtpunktzahl						100	310



Beschaffungs- strategien \ Beschaffungs- funktionsziele	Kosten- senkung	Leistungs- steigerung	Risiko- senkung	Flexibilitäts- steigerung
Entwicklungskooperation	X	X	X	
modular sourcing	X	X		
Objektnormierung	X		X	X
Baukastensystem	X		X	X
Plattform	X		X	X
Komponentensourcing	X	X	X	X
Badgeengineering	X			X
Nullfehlerkonzeption	X	X	X	
local sourcing			X	
international sourcing	X	X	X	X
global sourcing	X	X	X	X
Märktemischung			X	X
Märktekonzentration	X			
single sourcing	X	X		
dual sourcing			X	X
multiple sourcing			X	X
Vorratshaltung			X	X
Just-in-Time	X			
Beschaffungskooperation	X			
Informationsbeschleunigung	X	X	X	X
Know-How-Transfer		X		
Leistungsdelegation	X			
Entsorgungsdelegation			X	
Kontrollintensivierung	X		X	
Minimalpreisstrategie	X			
Fairpreisstrategie		X	X	X
Marktdurchschnittspreisstrategien			X	

Beschaffungs- strategien	Instrumental- ziele						
	Billigprodukt	Normprodukt	bewährtes Produkt	Spitzenprodukt	innovatives Produkt	Spezialprodukt	Katalogprodukt
Entwicklungskooperation				X	X	X	
Modular Sourcing				X	X	X	
Objektnormung	X					X	
Baukastensystem			X			X	
Plattform						X	
Komponentensourcing							X
Badgeengineering			X				
Nullfehlerkonzeption			X	X	X	X	X
local sourcing			X			X	
global sourcing				X	X		
Märktemischung	X	X					X
Märktekonzentration				X	X	X	
single sourcing				X	X	X	X
multiple sourcing	X	X	(X)				
Vorratshaltung	X			X		X	
just-in-time			X		X	X	X
Beschaffungskooperation	X	X					X
Informationsbeschleunigung				X	X	X	
Know-how-Transfer				X	X	X	
Leistungsdelegation			X	X	X	X	
Entsorgungsdelegation	X	X	X	X	X	X	X
Kontrollintensivierung	X	X	X	X	X	X	X
Minimalpreisstrategie	X	X					
Fairpreisstrategie				X	X	X	
Marktdurchschnittspreisstrategie	X	X	X				X

Unternehmenspotentiale



```
graph TD; A[Unternehmenspotentiale] --> B[Funktionsbereichspotentiale]; A --> C[Managementpotentiale]; B --> B1[Absatzpotential]; B --> B2["Gestaltungspotential (F+E, Konstruktion, Design)"]; B --> B3[Produktionspotential]; B --> B4[Beschaffungspotential]; B --> B5[Finanzpotential]; B --> B6[usw.]; C --> C1[Organisationspotential]; C --> C2[Managementkultur]; C --> C3[usw.];
```

The diagram illustrates the structure of corporate potentials. At the top level is 'Unternehmenspotentiale'. This branches into two main categories: 'Funktionsbereichspotentiale' and 'Managementpotentiale'. 'Funktionsbereichspotentiale' includes 'Absatzpotential', 'Gestaltungspotential (F+E, Konstruktion, Design)', 'Produktionspotential', 'Beschaffungspotential', 'Finanzpotential', and 'usw.'. 'Managementpotentiale' includes 'Organisationspotential', 'Managementkultur', and 'usw.'.

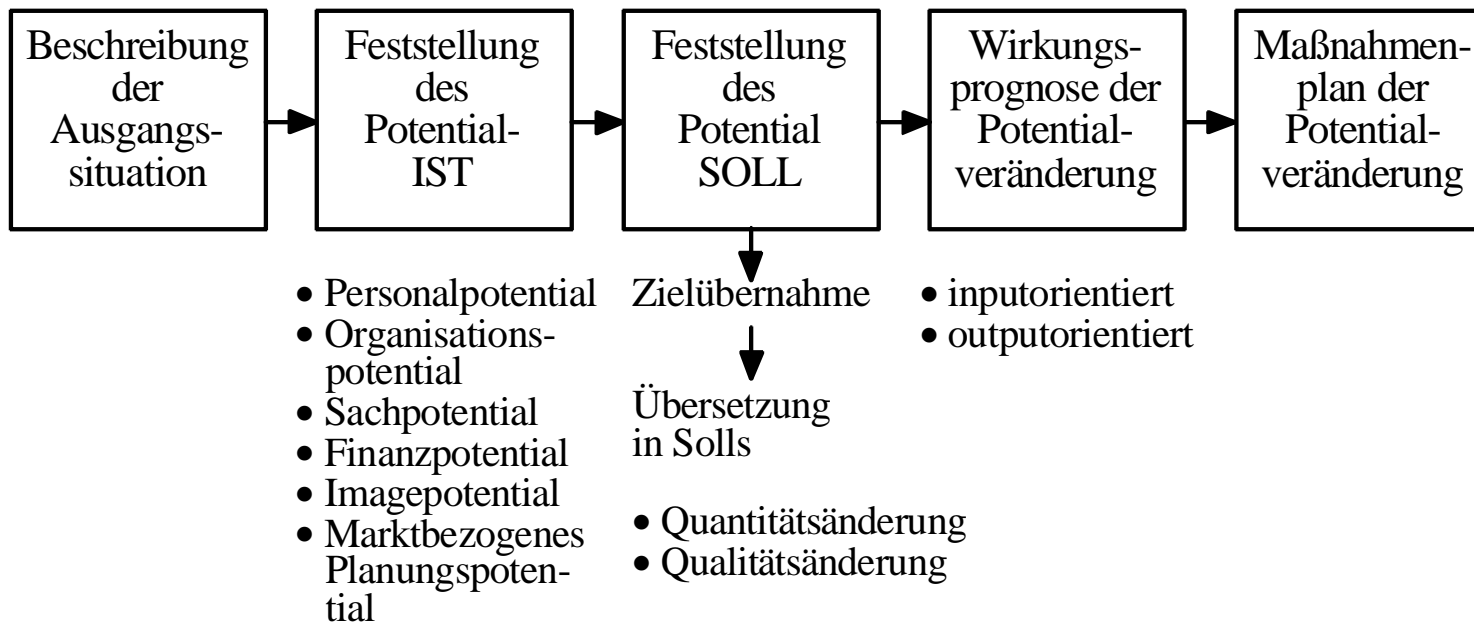
Funktionsbereichspotentiale

- Absatzpotential
- Gestaltungspotential (F+E, Konstruktion, Design)
- Produktionspotential
- Beschaffungspotential
- Finanzpotential
- usw.

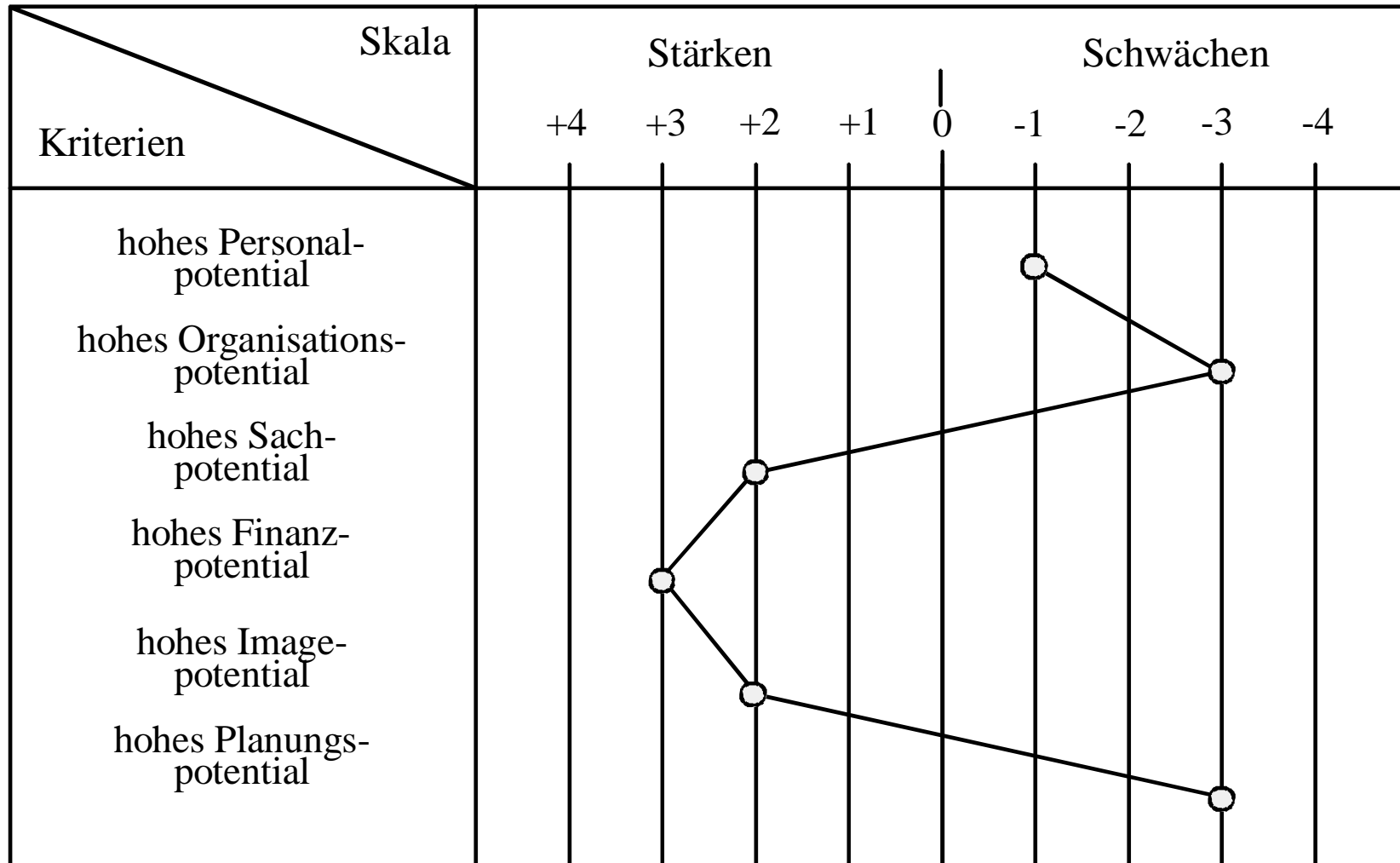
Managementpotentiale

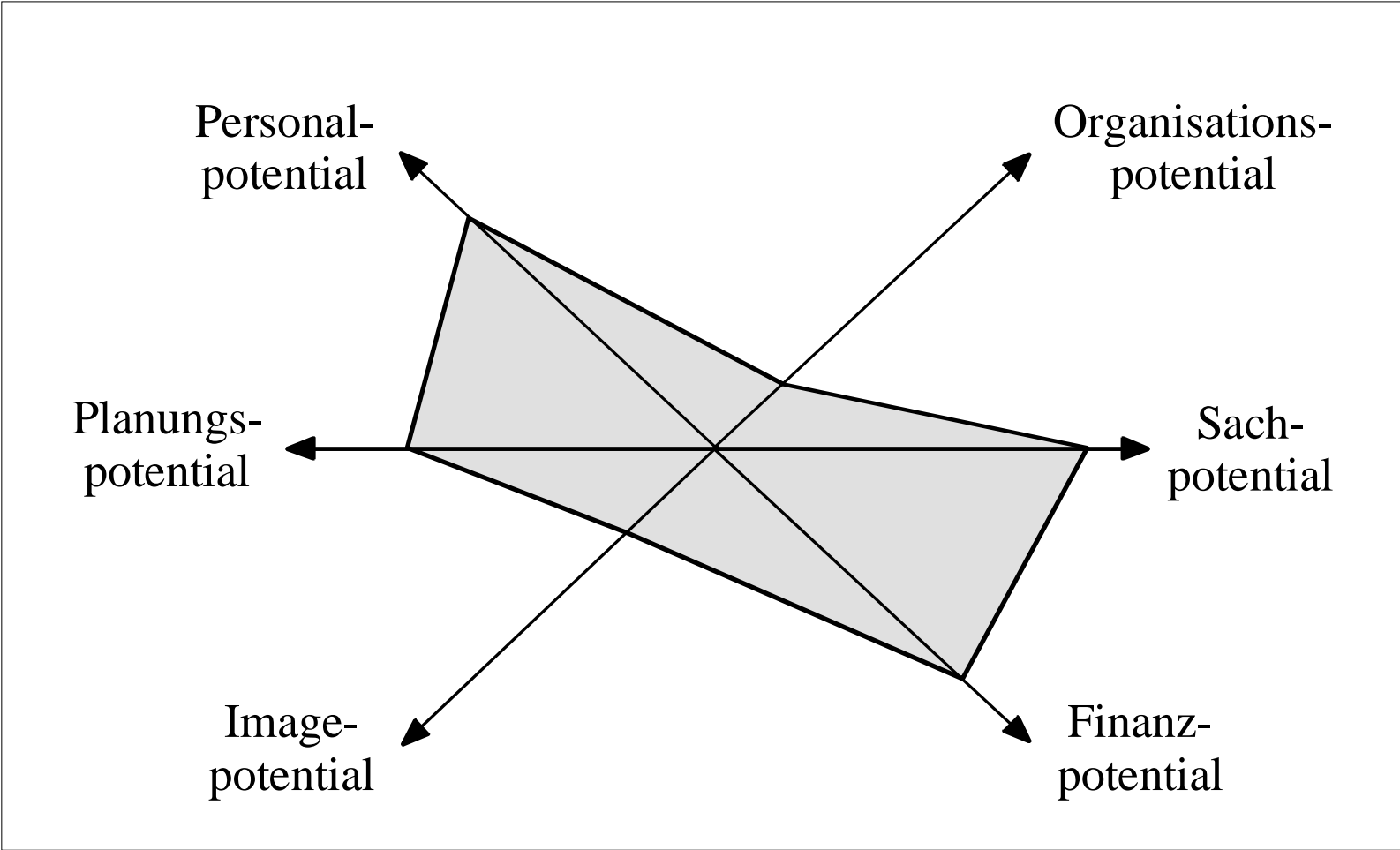
- Organisationspotential
- Managementkultur
- usw.

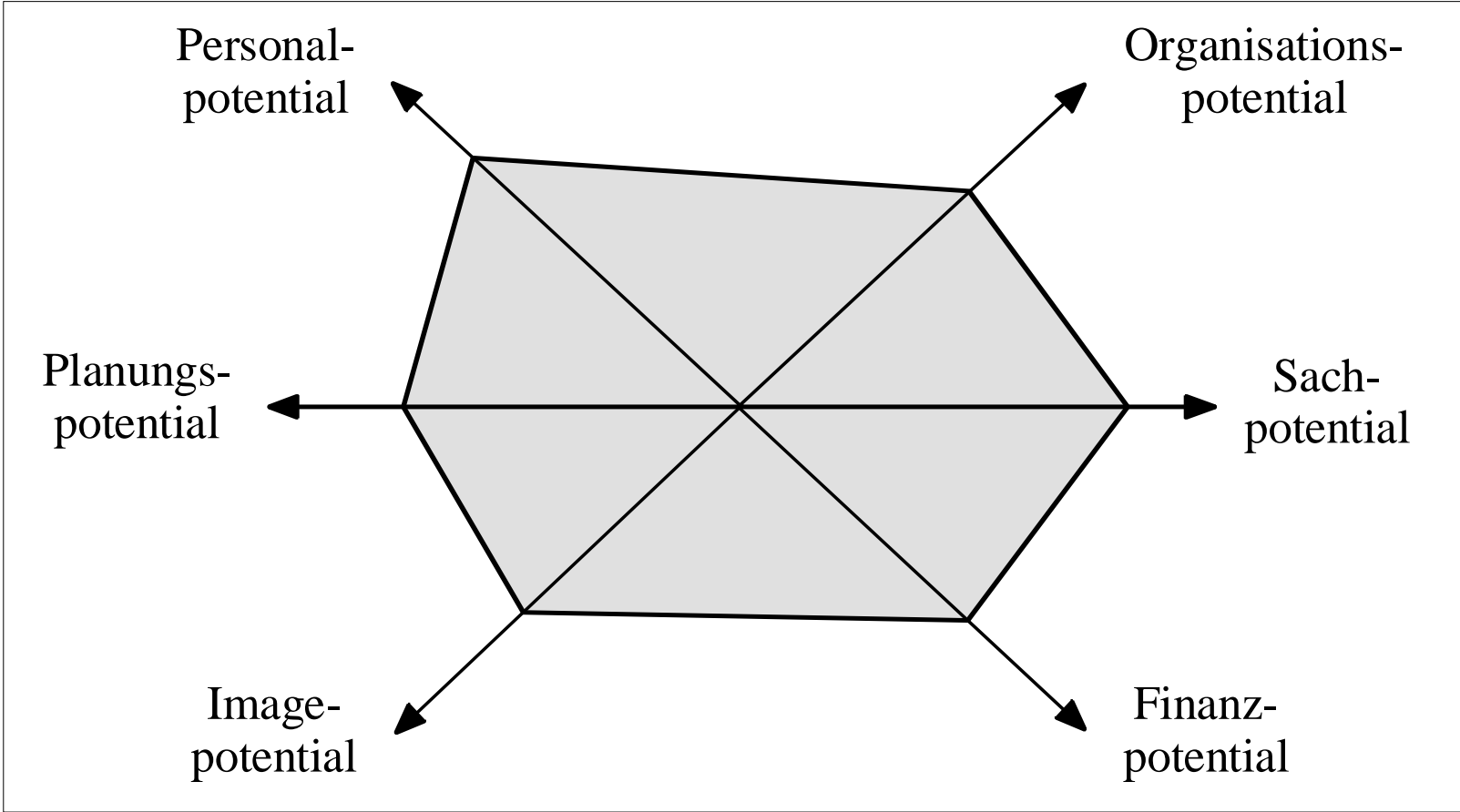
Potentialanalyseprozeß in der Beschaffung



Bewertung Kriterium	Teilgewicht z.B.	Einzelgewicht z.B.	Einzelwert 5: sehr gut 1: schlecht	gewichtete Einzelwerte	mit Teilge- wicht bewertet	Gesamtwert
Personalpotential	3					93
* Zahl der Mitarbeiter		2	2	4	12	
* Mitarbeiterwissen		3	3	9	27	
* Mitarbeitermotivation		3	4	12	36	
* Mitarbeiterflexibilität		2	3	6	18	
* usw.						
Organisationspotential	2					30
* Entscheidungsfreiraum		5	1	5	10	
* Teamorientierung		5	2	10	20	
* usw.						
Sachpotential	1					24
* Geräteausstattung		4	2	8	8	
* Instrumentenausstattung		4	2	8	8	
* Lagerpotential		2	4	8	8	
* usw.						
Finanzpotential	1					36
* Cash-flow		3	4	12	12	
* Gewinnsituation		4	3	12	12	
* Verschuldungsfähigkeit		3	4	12	12	
* usw.						
Imagepotential	1					37
* Absatzimage		4	4	16	16	
* Soliditätsimage		3	4	12	12	
* Größenimage		3	3	9	9	
* usw.						
Planungspotential	2					28
* Absatzplanungsgüte		6	1	6	12	
* Produktionsplanungsgüte		4	2	8	16	
* usw.						







Bedingungen Potentiale	Billigprodukt	Normprodukt	bewährtes Produkt	Spitzenprodukt	innovatives Produkt	Spezialprodukt	Katalogprodukt	usw.
Personalpotential	X	(X)	X	X	X	X	X	
Organisationspotential				X	X	X		
Sachpotential				X	X	X		
Finanzpotenzial				X		X		
Imagepotential				X		X		
Planungspotential				X		X		