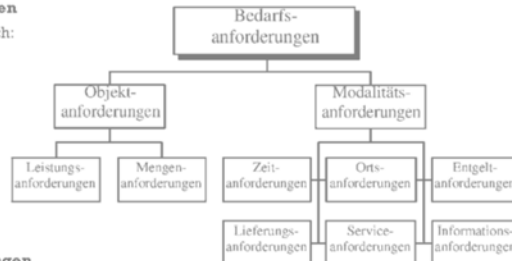


Koppelman: Beschaffung, #02

13.05.2005

- Die **Bedarfsanforderungen** sind zu unterscheiden nach:



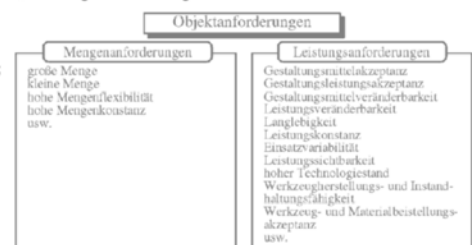
- Objektanforderungen**

sind meistens in Literatur und

Praxis „Mengenanforderungen“ und kaum „Leistungsanforderungen“

→ **Mengenanforderungen:**

bei Bosch kann man praktisch keine **kleinen Mengen** bestellen; Lieferanten **unterscheiden sich** in der **Schwankungsbreite** von Liefermengen



→ **Leistungsanforderungen:**

Gestaltungsmittelakzeptanz meint, der Lieferant muß es so machen, wie wir es vorgeben (Inputdefinition)

→ Beim Elchtest soll es um Probleme mit den Reifen von Conti gegangen sein, die aber Inputdefinitionen von Mercedes hatten, das soll es seitdem nicht mehr bei Mercedes gegeben haben

Gestaltungsleistungskzeptanz meint, der Lieferant muß das liefern, was wir vorgeben (Outputdefinition)

Gestaltungsmittelveränderbarkeit ist die Erwartung, daß der (Motoren-)Lieferant auch mal die Größe (Leistung) des Motors verändern kann

- .
- .
- .

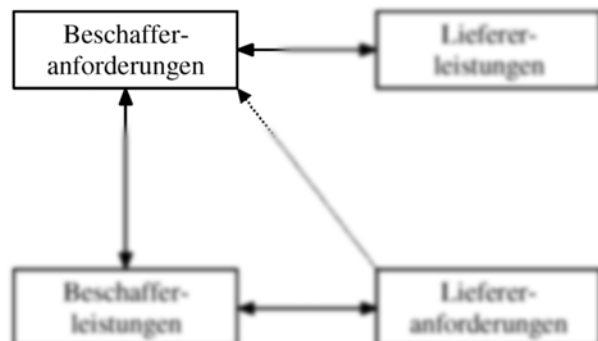
Leistungssichtbarkeit zeigt die eigene Leistung(sfähigkeit) auf

→ Vaillant nutzt anstelle von Kunststoff manchmal Messing; das ist dann an Stellen, wo der Installateur seine Arbeit beginnt und die Materialnutzung auffällt, sodaß es ihn beeindruckt

Fortsetzung vom 6.5.

3. Bedarfsanalyse „Wichtigster Teil“

- Folien kommen später ins INet wg. Rechnercrash
- Wie **fixiert** man den Bedarf des Beschaffers?



- Zeitanforderungen**

- kurze Entwicklungszeiten (z.B. Problem des Prototypenbaus von Ford in China)

→ **Just-in-time geht nicht**

- **Informationsanforderungen**
 - **Informationskompetenz** und -austausch
 - Lieferant hat **spezielles Wissen**, dessen Austausch allerdings gg. das **Geheimnisinteresse** verstößt
 - **Geheimhaltung**
 - **Erkenntnisse** Fords in China, die nicht weitergegeben werden und vor allem nicht von China zu Konkurrenz genutzt werden sollten; im Ggs. zu unseren Breiten soll die „Mehrfachnutzung“ der Erkenntnisse kein „Stehlen geistigen Eigentums“ sein, sondern im Sinne eines konfuzianischen Verständnisses vielmehr eine Ehrung des Ideenstifters
 - Austausch von Informationen über **Marktsituationen**
 - spart Geld
 - Business-Engineering
 - **Anwendungsberatung**
 - **Audi** und **Alcoa**-Aluminium (vgl. „alcoa_050514.pdf“) vereinbarten umfassende **Beratungsleistung** für die **Werkstätten**, die mit Aluminium umzugehen lernen mußten
 - **Entgelтанforderungen**
 - am liebsten **fixierter Betrag**
 - optimal gleich für **längeren Zeitraum**
 - **Kostenanalyse** läßt nicht jeder zu
 - nur so ist z.B. herauszukriegen, wo die Kostentreiber sind
 - nötig für „Design to cost“
 - Bosch als Lieferant ist kaum bereit dazu
 - Ford als Einkäufer auch nicht
 - **Ortsanforderungen**
spielen eine untergeordnete Rolle
 - **Lieferungsanforderungen**
 - **Lieferzuverlässigkeit**
 - **Exklusivbelieferung**
marketingtechnischer Schachzug durch konkurrenzdifferenzierende Lieferung
 - Peugeot hat mit Lieferanten des **Rußfilters** ein **2 1/2-jähr. Verkaufsrecht** vereinbart
 - Nachteil: **höhere Preise**
 - Lieferantensicherheit
- auch: **Vorrangbelieferung**
- Thyssen-Stahl hat Empfänger mit **Jahresverträgen eher beliefert** und die anderen kamen dadurch in die Phase steigender/ höherer Preise hinein

- Die verschiedenen Anforderungen variieren auch **abhängig vom Produkt**:

Bedarfsanforderungen		Bedingungen (Objektmerkmale)							
		Billigprodukt	Normprodukt	bewährtes Produkt	Spitzenprodukt	innovatives Produkt	Spezialprodukt	Katalogprodukt	Mengenbedeutbarkeit
Mengen- anfor- derungen	große Menge	x ₁	x ₁	x ₂				x ₂	x ₁
	kleine Menge				x ₂	x ₂	x ₂		
	hohe Mengenflexibilität		x ₂					x ₁	x ₂
Leistungsanforderungen	hohe Mengenkonzanz			x ₁	x ₁	x ₁	x ₁	x ₂	x ₁
	Gestaltungsmittelakzeptanz			x ₁	x ₁	x ₁	x ₁		
	Gestaltungslösungsakzeptanz			x ₁	x ₁	x ₁	x ₁		
	Gestaltungsmittelveränderbarkeit					x ₂			
	Leistungsveränderbarkeit			x ₁	x ₁	x ₁	x ₁		x ₂
	Langlebigkeit			x ₁	x ₂	x ₂		x ₁	
	Leistungskonzanz		x ₁	x ₁				x ₂	x ₁
	Einsatzvariabilität	x ₂	x ₁						
	Leistungssichtbarkeit				x ₁	x ₁			
	hoher Technologiestand					x ₁	x ₁	x ₂	
	Werkzeugherstellungsfähigkeit					x ₂	x ₂		
	Werkzeug- u.			x ₂					x ₃
	Zeitan- for- derungen	kurze Entwicklungszeit				x ₂	x ₁	x ₁	
kurze Produktionszeit		x ₁		x ₂					x ₁
kurze Lieferzeit		x ₁	x ₁	x ₂				x ₁	x ₁
Bereitstellungszeitpunkteinhaltung			x ₁	x ₁				x ₁	x ₁
Lieferzeitpunkteinhaltung		x ₁	x ₁	x ₁				x ₁	x ₁
flexible Termingestaltung			x ₂	x ₂				x ₂	
Ortsan- for- derungen	Lagerzugänglichkeit		x ₂	x ₂					x ₂
	Transportmittelanbindung		x ₂	x ₂					x ₂
	Lieferortakzeptanz	x ₂	x ₂	x ₂				x ₂	x ₂
	Lieferzuverlässigkeit	x ₁	x ₂	x ₁	x ₁	x ₁	x ₁	x ₁	x ₁
Lieferungs- anforderungen	Verpackungs- u. Transportschutz				x ₂	x ₂	x ₂	x ₂	x ₂
	verarbeitungsgerechte Anlieferung	x ₁	x ₁	x ₂				x ₂	x ₁
	Vorrangbelieferung				x ₂	x ₂	x ₁	x ₃	
	Exklusivbelieferung				x ₂	x ₂	x ₁		
	Lieferantensicherheit			x ₁	x ₁	x ₁	x ₁	x ₂	x ₁
	fisierter Preis	x ₁	x ₁	x ₂				x ₂	x ₁
	Bereitschaft zur Kostenanalyse			x ₁	x ₂	x ₂			x ₁
Entgelt- anforderungen	Preissicherheit			x ₂				x ₂	x ₂
	lange Zahlungsziele						x ₃		
	Leasingmöglichkeiten								
	leistungsbezogene Rabattstaffelung			x ₂				x ₂	x ₂
	Mindermergenschlagsverzicht		x ₂	x ₂				x ₂	
	Kundendienstbereitschaft				x ₁	x ₁	x ₁		
	Recyclingbereitschaft	x ₁	x ₂	x ₂	x ₂	x ₂	x ₂		x ₁
Informations- anforderungen	erweiterte Objektgarantie		x ₂						
	Nachkaufssicherheit			x ₁				x ₁	
	Servicekapazität				x ₃	x ₃	x ₃		
	Informationskompetenz				x ₁	x ₁	x ₁	x ₂	
	Informationsbereitschaft				x ₁	x ₁	x ₁	x ₂	
	Problemlösungsbereitschaft				x ₁	x ₁	x ₁		
	Geheimhaltung				x ₂	x ₂	x ₁		
	Marktinformation				x ₂	x ₂	x ₂		
Anwendungsberatung				x ₂	x ₂	x ₂	x ₂		
Marketingzusammenarbeit				x ₂	x ₂		x ₂		

Dabei stellen x_1 , x_2 und x_3 **Gewichtungen** dar:

x_1 = unabdingbar, ..., x_3 = evtl. verzichtbar

- Die Anforderungen darf man **nicht als absoluten Filter** sehen, es ist kein Bündel von KO-Kriterien; im Zweifel sind **Heilungsfragen** zu stellen, deren Beantwortung doch noch Wege zu einer Zusammenarbeit eröffnen können.

Als **Beispiele** dienen **Mengen-Anforderungen**:

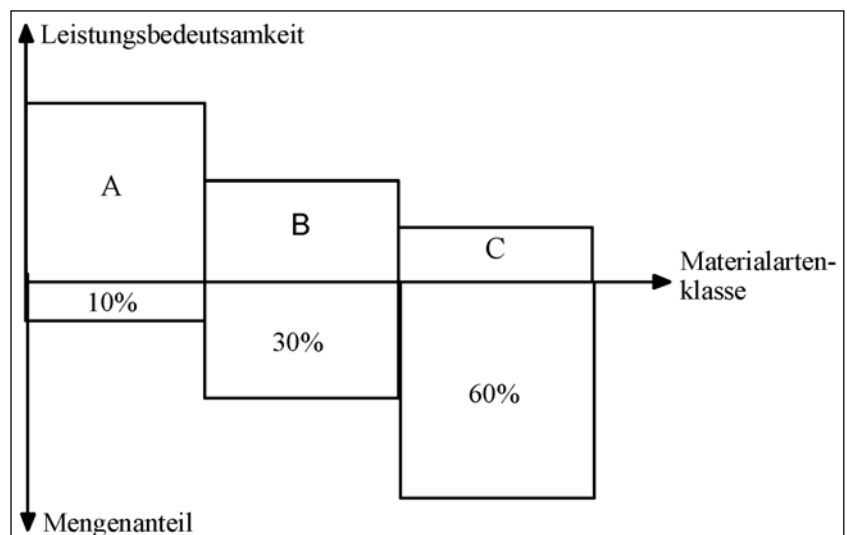
	<u>Fensterfragen</u>	<u>Heilungsfragen</u>
Große Menge	1. Ist der Lieferant in der Lage, die von uns geforderten hohen Mengen in einer Serienfertigung zu realisieren? 2. Ist die für uns notwendige Kapazität aktuell verfügbar? (freie Kapazität) 3. Ist der Lieferant i. d. L., für uns Kapazitäten zu reservieren? i. d. L. = in der Lage	1. Ist der Lieferant i. d. L., für uns in angemessener Zeit eine Serienfertigung aufzubauen? 1. Kann der Lieferant die für uns notwendige hohe Menge durch Lagerhaltung garantieren? 1. Heben wir die Möglichkeit, auf weitere Lieferanten zurückzugreifen, um die für uns notwendigen hohen Mengen zu realisieren? 2. Ist der Lieferant i. d. L., in für uns angemessener Zeit zusätzliche Kapazitäten aufzubauen? 2. Kann der Lieferant für uns Reservekapazitäten mobilisieren? 2. Können uns von weiteren Lieferanten Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden? 3. Ist der Lieferant i. d. L., uns ausreichende Kapazität zur Verfügung zu stellen oder eventuell Reservekapazitäten aufzubauen? 3. Ist der Lieferant i. d. L., auf Lager zu produzieren? 3. Sind wir in der Lage, in kurzer Zeit weitere Lieferanten zu mobilisieren?
Kleine Menge	1. Verfügt der Lieferant über Prozesse und Maschinen, um kleine Mengen zu produzieren? 2. Ist der Lieferant an kleiner. Mengelieferungen interessiert?	1. Ist der Lieferant i. d. L., seinen Produktionsprozess durch Veränderung auch für kleine Mengen zu öffnen? 1. Hält der Lieferant ein Lager, um kleine Mengenwünsche zu befriedigen?
Hohe Mengenflexibilität	1. Kann der Lieferant die Mengen kurzfristig steigern? 2. Kann der Lieferant kurzfristig Mengenreduktionen auffangen (z. B. durch Produktumstellung)? 3. Ist der Lieferant in der Lage, unser Bestellrhythmusverfahren zu erfüllen?	1. / 2. Ist der Lieferant i. d. L., Maßnahmen zur Flexibilitätssteigerung zu ergreifen (Produktionsprozess, Lagerung usw.)? 3. Ist der Lieferant i. d. L., Maßnahmen zu ergreifen, um unser Bestellrhythmusverfahren zu erfüllen?
Hohe Mengenkonstanz	1. Ist der Lieferant bei stetiger Nachfrage und unstetiger Produktion zu stetiger Lieferung zu geforderten Terminen in der Lage? 2. Liefert der Lieferant wie geordert?	1. Ergreift der Lieferant Planungs-, Realisations- und Kontrollmaßnahmen zur Verbesserung der Mengenplanung?

oder auch die
Bedarfs-
anforderung
**Gestaltungsmittel-
akzeptanz:**

<u>Fensterfragen</u>	<u>Heilungsfragen</u>
1. Verfügen die Mitarbeiter des Lieferanten in den Bereichen Entwicklung, Konstruktion, Qualitätssicherung und Vertrieb über den von uns geforderten Basiskennisstand?	1. Ist der Lieferant i. d. L., in für uns angemessener Zeit in den genannten Bereichen qualifiziertes Personal zu beschaffen?
2. Nehmen die Mitarbeiter des Lieferanten an bereichsspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen teil?	1. Ist der Lieferant i. d. L. in angemessener Zeit seinen Mitarbeitern den von uns geforderten Kenntnisstand durch externe oder interne Schulung zu vermitteln? 2. Ist der Lieferant i. d. L., mit unserer Hilfe ein internes Weiterbildungssystem einzurichten?
3. Hat der Lieferant nachweisbare Erfahrungen oder besteht Bereitschaft in projekteamorientierter Bearbeitung von Kundenanforderungen?	2. Ist der Lieferant i. d. L., auf Dienste externer Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen zurückzugreifen? 3. Ist der Lieferant i. d. L., mit unserer Hilfe in angemessener Zeit einen Arbeitskreis "Projekteamorientierte Bearbeitung von Kundenanforderungen" aufzubauen, um seinen Mitarbeitern dieses Wissen durch externe Berater zukommen zu lassen?

- **Methoden der Bedarfsgenerierung**

- **ABC-Analyse**



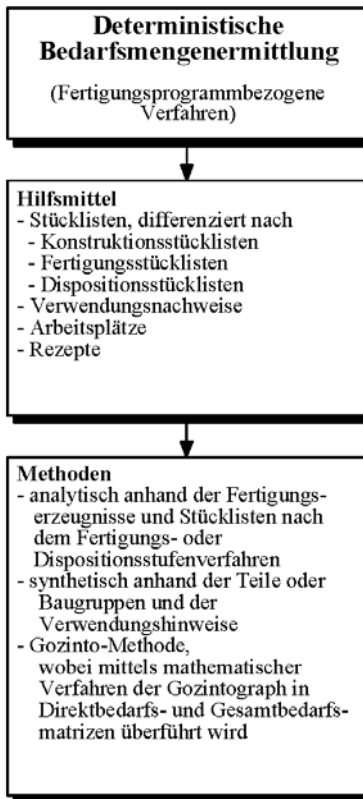
→ da **10%** der beschafften **Produkte** **3/4** der **Wichtigkeit**

ausmachen, verzichtet man i.d.R. (zumindest zunächst) auf den Bereich **C** der Analyse

■ **ABC/XYZ-Analyse**

Wertigkeit Prognose-Genauigkeit	Hoher Verbrauchswert A	Mittlerer Verbrauchswert B	Niedriger Verbrauchswert C
Hohe Prognose-Genauigkeit X	hohe Aufmerksamkeit		
Mittlere Prognose-Genauigkeit Y		mittlere Aufmerksamkeit	
Niedrige Prognose-Genauigkeit Z			niedrige Aufmerksamkeit

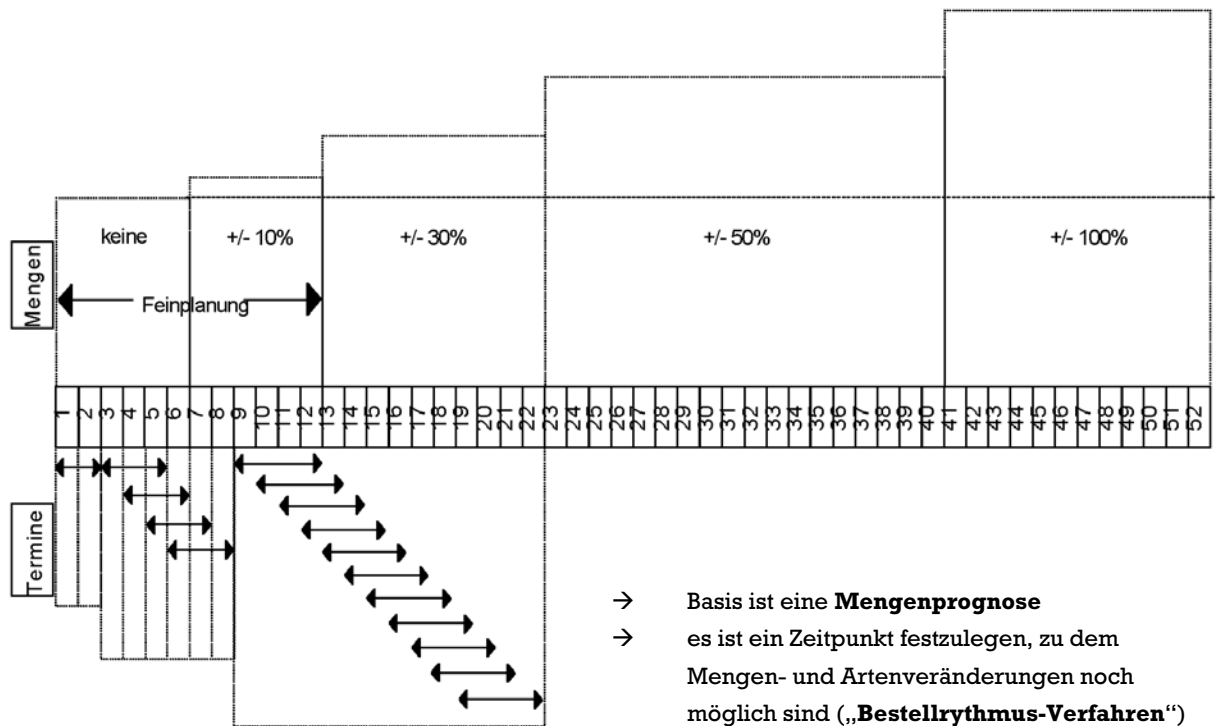
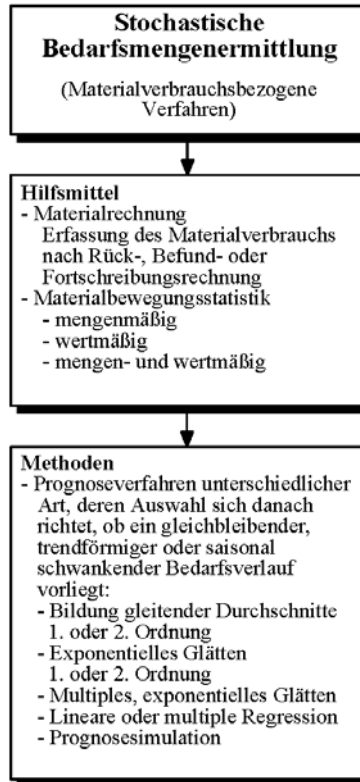
■ **Deterministische Bedarfsermittlung**

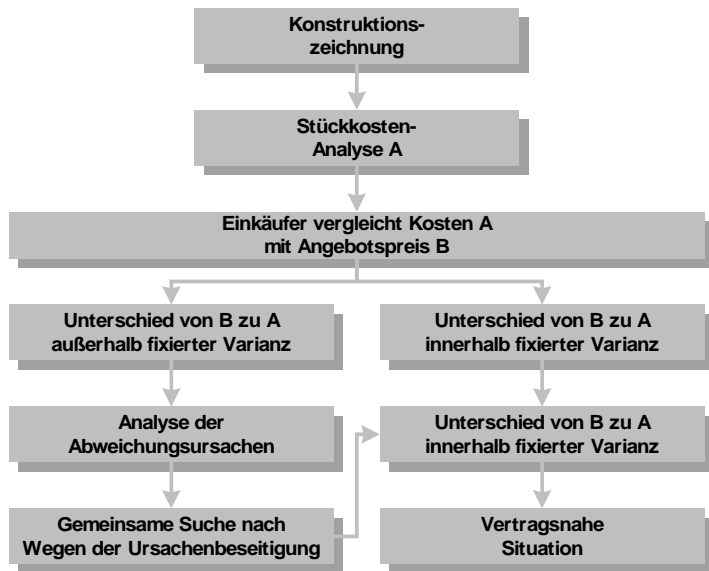


→ volatile¹ Prognose
→ eigtl. veraltet, da heute leichter mit Rechner zu leisten

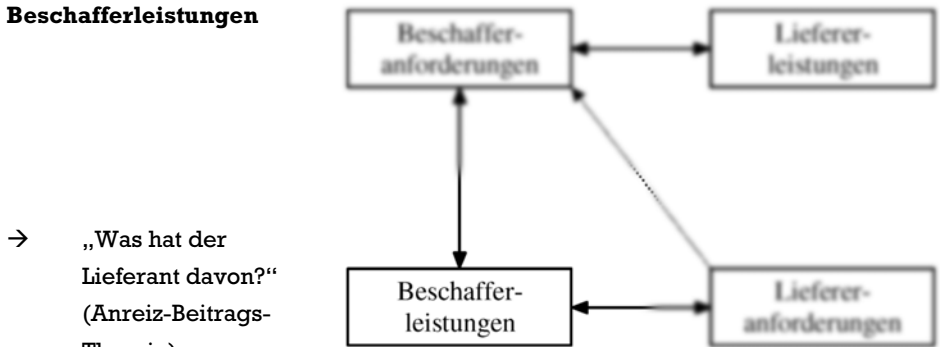
¹ Volatilität = Flüchtigkeit

■ **Stochastische
Bedarfsmengen-
ermittlung**





• **Beschafferleistungen**



→ „Was hat der Lieferant davon?“ (Anreiz-Beitrags-Theorie)

→ Absatzleistungen können sein:

- **Imageförderung** (wenn die Post mit hohem Kenntnisstand bei Siemens kauft, adelt das die Qualität von Siemens; auch bei Ford: „Q1-Award“)

- Qualitative oder quantitative **Wachstumschancen** (auch: neues Marktfeld)
- **Know-How-Partizipation** hilft, neue Felder zu erschließen oder neue Technik (Patente) zu platzieren
- planbare, langfristige **Kapazitätsauslastung** (Deckung Grenzkosten); Beschaffer suchen die aktuelle Auslastung herauszube kommen; 4- oder 6-Jahres-Verträge reduzieren für diese Zeit auch den Marketingaufwand
- **Neue Beschaffungs-Märkte** für Lieferanten öffnen (VW öffnet manchem den chines. Markt)
- kleine Lieferanten freuen sich über **Finanzierungsmöglichkeiten**, z.B. für neue Entwicklungen, alleine schon durch Zahlungssicherheit und -schnelligkeit; heutzutage ist die Unsitte eingerissen, daß sich große Unternehmen durch verzögerte Zahlungen an kleine Unternehmen finanzieren

Beschaffungsleistungen	
Absatzleistungen	Absatzimage (Referenz) Wachstumschance neue Marktfelder usw.
Gestaltungs- und Entwicklungsleistungen	Know-how-Partizipation Vordringen in neue Technik Stärkung vorhandener Technik usw.
Produktionsleistungen	langfristige Kapazitätsauslastung Stärkung der Produktionsqualität beim Lieferanten Stärkung der Produktionsflexibilität beim Beschaffer (qualitativ/quantitativ) usw.
Beschaffungsleistungen	Eröffnung neuer Beschaffungsmärkte Aufbau neuer Lieferantenbeziehungen gemeinsame Beschaffung Beschaffungsberatung usw.
Finanzleistungen	Finanzierungsmöglichkeiten Zahlungssicherheit Zahlungsschnelligkeit usw.

Bedingungen	Beschaffungsleistungen							
	Billigprodukt	Normprodukt	bewährtes Produkt	Spitzenprodukt	innovatives Produkt	Spezialprodukt	Katalogprodukt	usw.
Absatzimage				X	X	X		
Wachstumschance				X	X	X		
neue Marktfelder				X	X	X		
Know-how-Transfer				X	X	X		
Vordringen in neue Technik				X	X	X		
Stärkung vorhandener Technik				X	X	X		
langfristige Kapazitätsauslastung			X	X	X	X	X	
Stärkung der Produktionsqualität	X		X	X	X	X	X	
Stärkung der Produktionsflexibilität			X	X	X	X	X	
Eröffnung neuer Beschaffungsmärkte	X	X	X	X	X	X	X	
neue Lieferantenbeziehungen	X	X	X	X	X	X	X	
gemeinsame Beschaffung	X	X	X	X	X	X	X	
Beschaffungsberatung	X	X	X	X	X	X	X	
Finanzierungsmöglichkeiten	X	X	X	X	X	X	X	
Zahlungssicherheit	X	X	X	X	X	X	X	
Zahlungsschnelligkeit	X	X	X	X	X	X	X	

3.4 Outsourcing

Outsourcing – wozu?

- Kostenziel
Objektkosten → Kostendegression
Prozesskosten
- Leistungsziel
- Flexibilitätsziel
- Risikoziel

Es gibt i.d.R. nur ein Ziel: **Kostensenkung** (Objektkosten)

- in Deutschland gibt es fast keine Gerbereien mehr, wie in diesem Fall kann auch fehlendes Know-How nötig sein
- in Ländern häufigen Streiks kann durch (länderübergreifendes) Outsourcing auch das Risiko minimiert werden, bestreikt zu werden

Outsourcingbereiche

1. Leitungsebene
=> Stabstellenverlagerung
2. Leitungsebene
=> Verlagerung der Produktion, Beschaffung usw.
3. Leitungsebene
=> Verlagerung von Teilfunktionen
(z.B. Beschaffungsmarktforschung, Werbung)

Fragen nach der Kernkompetenz

- Was kann man besser als der andere?
- Was will man besser als andere können?
- Was können andere besser?
- Besteht die Möglichkeit, eigene Aufgaben zu besseren als den eigenen Bedingungen auf andere zu verlagern?
- Ist mit der Verlagerung ein Kompetenzverlust verbunden?
- Beeinträchtigt der Kompetenzverlust die eigene Wettbewerbsposition?
- Kann die Verlagerung problemlos rückgängig gemacht werden?
- Sind langfristige Verträge möglich und sinnvoll, die den Kompetenzverlust mindern?
- Besteht die Gefahr, dass mit dem eigenen Kompetenzverlust die Konkurrenz gestärkt wird (> Know-how-Transfer > Geheimhaltung)?

- Bei Nike (Sport) gibt es nur noch **Entwicklung, Marketing und Logistik**, alles andere ist outgesourced

Achtung: **Ist Outsourcing reversibel?!**

- **Kompetenzverlust**, den man nicht zurückholen kann?
- Fehlt durch Auslagerung der Produktion evtl. **entwicklungsrelevante Erfahrung?**

Outsourcingprobleme

- Know-how-Verlustproblem
- Steuerungsproblem
- Kontrollproblem
- Wahlproblem
- Synergieproblem

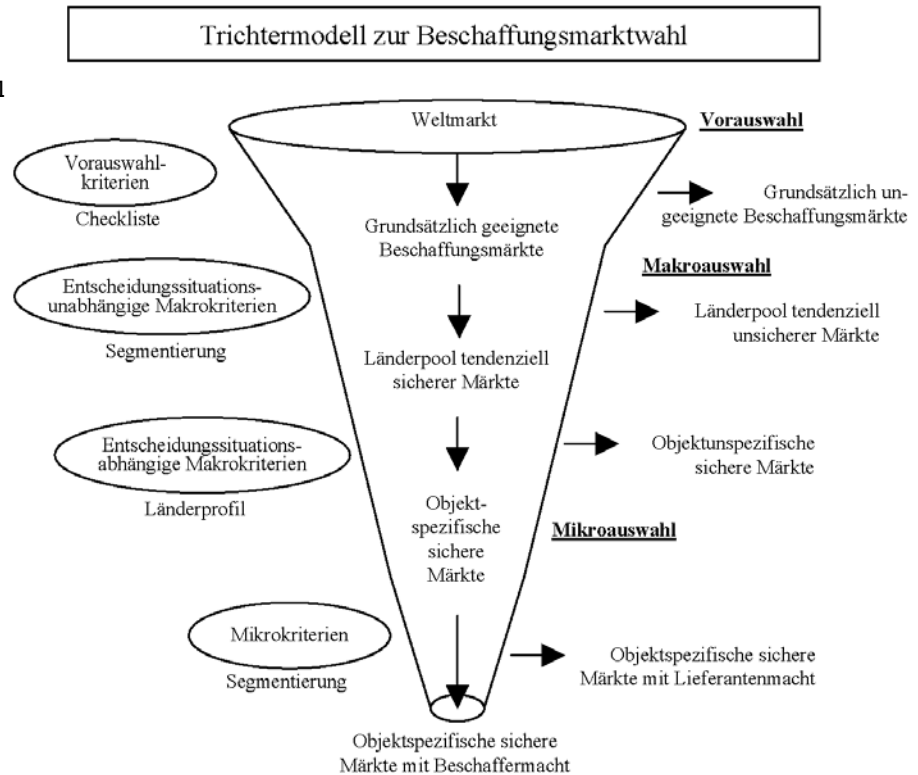
4. Märkteanalyse

„Trichtermodell“

zur

Beschaffungsmarktwahl

(nach Brodersen 1999)



- Wichtig ist – gerade bei länderübergreifendem Outsourcing – die Berücksichtigung von **Rahmenbedingungen**
 - **Inflationsrate**
 - **Zinssatz** (China nach oben, USA nach unten)
 - **politische Konflikte** (aktuell Türkei religiöse Probleme bei starker Position des Militärs)
 - Südkorea war wg. **niedriger Lohnkosten** interessant (die aufgrund staatlicher Regelungen bestanden); als die olympischen Spiele anstanden, gab es ca. 2 J. vorher Streiks etc. von Studenten, die um des öffentlichen Friedens und Eindrucks wegen von der Regierung akzeptiert wurden
 - IBM macht bei internen Kalkulationen einen **Risikozuschlag** von 30% ggü. USA-/Europa-Produktionen – ergo müssen die Kosten zumindest 30% günstiger sein, damit sie sich anderswo engagieren
 - In Südamerika ist **Korruption** gang und gäbe, bei Bayer werden Besuche beim Einkäufer in Leverkusen von Bayer bezahlt, vor Ort vom Lieferanten
 - **Kulturferne** schafft Konfliktpotential und kostet Kraft für Verhandlungen, kulturelle Ausbildung von MA usw.