

## Beschaffungsstrategien

### Repetitions- und Vertiefungsfragen – Lösungen

#### Fragen

1. Beschreiben Sie einige externe Einflussgrössen, die für viele Unternehmen grosse Veränderungen in Bezug auf ihre Politik und Strategie bedeuten.
  - Wettbewerbsdruck und Kostendruck durch Globalisierung der Märkte
  - immer anspruchsvollere Kundenerwartungen
  - verschärfte gesetzliche Rahmenbedingungen
  - dynamischer Technologiewandel
  - verkürzte Produktlebenszyklen
  - Megatrends wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung
2. Welche Massnahmen schlagen Sie vor, damit diese Unternehmen weiterhin erfolgreich sind?
  - Markt- und Kundenbedürfnisse erforschen und in die Produktentwicklung einbeziehen
  - Produkte modular und auf Gleichteilen entwickeln
  - Beschaffungsmärkte weltweit nutzen
  - Lieferanten gezielt auswählen und integrieren (Produktentwicklung, Produktion, Logistik)
  - Nicht-Kernkompetenzen auslagern (Outsourcing von Prozessen)
  - In Forschung und Entwicklung investieren
  - Kooperation mit anderen Unternehmen oder Verbänden und Hochschulen eingehen
  - Ganzheitliches Qualitätsmanagement einführen und schneller, schlanker und kostengünstiger zu
3. Weshalb ist es wichtig bei der erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung von Beschaffungsstrategien, dass auch andere Bereiche des Unternehmens (z.B. Entwicklung, Produktion, Verkauf / Vertrieb) mit beteiligt sind?

Wie andere Bereichsstrategien beeinflussen sich daher alle Bereiche gegenseitig und müssen daher untereinander auch koordiniert sein. Bsp.: Die Geschäftsleitung beschliesst, einen Teil der Produktion auszulagern. Dann betrifft dies alle Bereiche eines Unternehmens – von der Planung, Wertschöpfung, Logistik bis zum Endprodukt.

4. Beschreiben Sie Beispiele im Handel, wo das Thema „Nachhaltiges Lieferantenmanagement“ strategisch relevant für ein Unternehmen ist (Produkte, Branchen, Unternehmen).

Besonders die Lebensmittel-, Textil- oder die Consumer-Electronic-Branche stehen zum Thema „Nachhaltigkeit“ besonders auf dem Prüfstand. Denn die Beschaffungsmärkte sind sehr oft Entwicklungs- und Schwellenländer mit niedrigen Löhnen und „kritischen“ Arbeitsbedingungen.

Auch der Bereich ökologische Verantwortung wird immer zentraler. Unternehmen, welche besonders auf diese Aspekte achten sind z.B. Migros (z.B. Chocolat Frey Delica), Switcher, Coop (Chocolat Halba).

5. Welche methodischen Grundlagen zur Entwicklung von Beschaffungsstrategien gibt es und wie werden sie angewandt?

Methoden zur Bedarfsanalyse, die für die Entwicklung von Beschaffungsstrategien verwendet werden, sind: die ABC-Analyse, die Risikoanalyse, das Beschaffungsportfolio und die ABC-XYZ-Analyse.

Die Anwendung der ersten drei Methoden wurde in den Gruppenarbeiten geübt, die ABC-XYZ-Analyse wird z.B. für die Bestimmung der JIT-relevanten Güter benötigt und beschreibt die Zusammenführung der Wertebetrachtung (ABC-Analyse) und den Verlauf des Bedarfes bzw. Verbrauchs der Güter.

6. Welches Ziel verfolgt das Beschaffungsportfolio?

Das Beschaffungsportfolio ermöglicht eine grobe Segmentierung (Einteilung) der beschafften Güter eines Unternehmens in vier Bereiche (so genannte Quadranten) hinsichtlich Wert und Risiko.

7. Nennen Sie vier Kriterien, die eine mögliche technische Komplexität / Versorgungsrisiko eines Beschaffungsgutes beschreiben und beschreiben Sie ein Beispiel dazu.

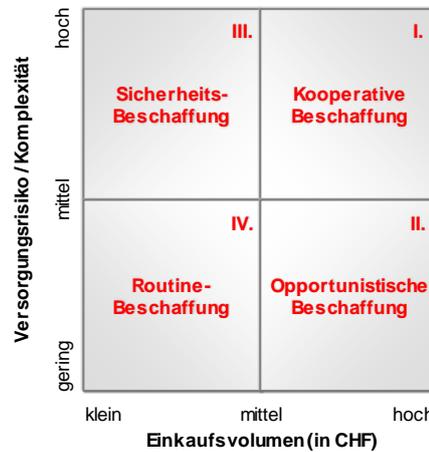
Zum Beispiel die Anzahl Lieferanten für einen Artikel, Standard- oder Spezialprodukt (speziell entwickelt), lange oder kurze Lieferzeiten, lokale oder globale Beschaffung, qualitativ problematisch oder ausgereift, enge Zusammenarbeit oder keine grosse Kommunikation nötig.

8. Skizzieren Sie das Beschaffungsportfolio und beschreiben Sie die Quadranten.

Das Beschaffungsportfolio besitzt zwei Achsen, unterteilt sich in vier Felder (sog. Quadranten) und definiert diese als strategischen Güter, Hebel- bzw. Kerngüter, der Engpass- und der Standardgüter.

9. Welche Normstrategien (mit Beispielen) sind den jeweiligen Quadranten des Portfolios zu zuordnen?

### Beschaffungsportfolio – Normstrategien



© procure.ch

3. April 2017

34

10. Für welche Beschaffungsgüter aus dem Beschaffungsportfolio wäre eine ständige, d.h. kontinuierliche Beschaffungsmarktforschung sinnvoll? Nennen und begründen Sie Ihren Entscheid an zwei Beispielen.

Strategische Güter um das Risiko zu managen, hier sollte der B-Markt bei Unsicherheit ständig beobachtet werden, aber auch aus Gründen eines Benchmarkings (Vergleich mit anderen Lieferanten).

Kern- bzw. Hebelgüter bieten eine gute Chance, weitere Anbieter zu finden, um Kostenvorteile bei den Einkaufspreisen zu realisieren (z.B. über Global Sourcing).

11. Nennen Sie zwei Gegenstände bzw. Objekte der Beschaffung mit direkter Kostenwirkung auf die Herstellkosten aus der Sicht eines Industriebetriebes.

Rohmaterial, Module und Teile. Güter, welche in der Stückliste oder Rezeptur eines Endproduktes aufgeführt sind und somit über das ERP-System als Artikel direkt in die Kostenträgerrechnung übernommen werden.

12. Erklären Sie die Begriffe Just-in-Time (JIT), Kanban und Vendor Managed Inventory (VMI) und beschreiben Sie deren Funktionsweise.

- JIT: es wird geliefert, was benötigt wird (7R) z.B. Autoindustrie, Maschinenindustrie.
- Kanban: es wird geliefert, was verbraucht wurde, z.B. Schrauben als C-T-Artikel.
- VMI: eine Form des Kanban, der Lieferant übernimmt jedoch die Verantwortung und beliefert selbstständig ohne separate Bestellung des Kunden (Bsp.: chemische Industrie, Handel „Zweifel Chips“ bei Coop, Bossard / SFS bei Standard-C-Artikeln).

13. Welche Voraussetzungen sind notwendig, wenn JIT erfolgreich realisiert werden soll (mit Beispielen)?

Eine ABC-XYZ-Analyse wird z.B. für die Bestimmung der JIT-relevanten Güter benötigt und beschreibt die Zusammenführung des Einkaufswertes aus der ABC-Analyse und den Bedarfsverlauf. Besonders geeignet für JIT sind AX- und BX-Güter aufgrund des hohen Wertes und der guten Planbarkeit.

14. Erklären Sie die Begriffe Global Sourcing, Single Sourcing, Modular / System Sourcing und nennen Sie jeweils zwei Vorteile und zwei Risiken dazu.

Die detaillierte Begriffsdefinition von Global Sourcing, Single Sourcing, Modular / System Sourcing inkl. Vorteile und Risiken bzw. Hinderungsgründe entnehmen Sie dem entsprechenden Kapitel 3. im Skript (und der Präsentation).

15. Worin liegt der Unterschied zwischen einem Modullieferanten und einem Systemlieferanten?

Ein Systemlieferant hat im Gegensatz zum Modullieferanten eine Entwicklungskompetenz, d.h. er ist in der Lage, das hergestellte Modul oder Baugruppe auch noch selbst weiter zu entwickeln.

16. Welche Gefahr liegt für den Abnehmer bei einer Konzentration auf nur einen Lieferanten? Wie kann er dieses Risiko positiv managen?

Das Risiko bei einer Konzentration auf nur einen Lieferanten ist die hohe Abhängigkeit hinsichtlich

- Versorgung (Termin, Menge),
- Qualität und Flexibilität bei hoher Nachfrage.
- Darüber hinaus kennt man oftmals nur den Preis seines Lieferanten.
- Auch dort besteht möglicherweise eine Abhängigkeit, da es keinen aktuellen Wettbewerb zu diesem Lieferanten gibt.

Risiko-Management durch gute partnerschaftliche Beziehung mit Offenheit (Preistransparenz / offene Kalkulation), Engagement, gemeinsam Kosten zu senken (gemeinsame Projekte) und einer langfristig ausgerichteten, gemeinsamen Strategie, die offen kommuniziert wird.

17. Welche Vorteile liegen für die Abnehmer und für die Zulieferer im Simultaneous Engineering?

Vorteile des Simultaneous Engineering sind

- kurze Entwicklungszeiten (Time to Market)
- niedrige Entwicklungskosten.

Riskant wird es, wenn durch grossen Zeitdruck Fehler in der Entwicklung geschehen.

18. Erklären Sie den unternehmensstrategischen Entscheid des Make-or-Buy an einem Beispiel.

Die Strategie des Make-or-Buy besteht darin, dass ein Unternehmen interne Prozesse an einen Dritten vergibt, wenn sichergestellt ist, dass die externe Leistung günstiger, flexibler, rascher und/oder innovativer zugekauft werden kann, als wenn sie selbst intern erstellt wird.

Dies ist ein Top-Management-Entscheid und beeinflusst in der Regel sämtliche Prozesse bzw. Abteilungen eines Unternehmens. Sehr oft übernimmt in diesen Projekten der strategische Einkauf auch die Federführung in der Zusammenarbeit mit Lieferanten.

19. Nennen Sie drei unternehmensinterne und drei externe Gründe für Make-or-Buy.

Unternehmensinterne Gründe hierfür sind z.B. fehlendes Know-how, anstehende Investitionen oder hoher Kostendruck.

Externe Gründe können sein, dass sich neue Anbieter im Markt entwickeln (z.B. Reinigungsdienstleister, IT-Dienstleister), interessante technologische Entwicklungen entstehen oder völlig neue Beschaffungsmärkte in anderen Ländern (z.B. Gussteile aus Osteuropa) entstehen.

20. Welche Risiken sind mit dem Verlagern von internen Prozessen an Outsourcing-Partner verbunden? Nennen Sie drei und beschreiben Sie diese näher.

Die erwarteten Kostenvorteile werden nicht erreicht, weil z.B. die konkreten Anforderungen vor dem Entscheid nicht komplett bekannt waren.

Die Produkt- und Servicequalität wird nicht erreicht, da die Komplexität der Verlagerung unterschätzt wurde und/oder der Partner nicht alle Informationen erhalten hat. Nicht selten entsteht durch die Verlagerung eine Einbusse in der Mengen- und Terminflexibilität.

21. Erklären Sie den Begriff Materialgruppen-Management und beschreiben Sie drei wesentliche Kriterien, die für ein erfolgreiches MGM wichtig sind.

Materialgruppen-Management ist eine Form der Organisation im Einkauf, nach der homogene Materialgruppen (z.B. Kunststoff-, Metall- der Elektronik-Güter) bestimmten Einkäufern zugeordnet werden. Bei diesen Warengruppen-Managern baut sich über die Zeit grosses Fachwissen z.B. über Technik, Qualitätsanforderungen, kostenbeeinflussende Faktoren oder Beschaffungsmärkte auf.

Wichtig ist, dass das MG-Management ein Teil der Beschaffungsstrategie ist (top-down), die Zusammenarbeit interdisziplinär ausgerichtet ist und die einzelnen Massnahmen als abteilungsübergreifende Projekte definiert werden (Kennzahlen orientiert).

22. Beschreiben Sie den Zusammenhang von Beschaffungsstrategien und Lieferantenmanagement an zwei Beispielen.

Die Beschaffungsstrategie (das WIE?) ist erst dann erfolgreich, wenn die entsprechenden Lieferanten (mit WEM?) methodisch (z.B. über einen Evaluationsprozess) und bewusst (also nicht zufällig) ausgewählt werden.

Zum Lieferantenmanagement gehören z.B. einzelne Elemente wie z.B. die Bewertung der Lieferleistung, die Lieferantenentwicklung oder die Einbindung von Lieferanten in das Unternehmen (Lieferanten-Integration).

23. Welche Prozesse lassen sich zwischen Lieferant und Abnehmer integrieren, damit langfristige Vorteile für beide entstehen? Geben Sie drei Beispiele und erklären Sie den Nutzen.

In Produktentwicklungs-, Wertschöpfungs- (Verlagerung von Fertigungsprozessen und wieder anliefern als Baugruppe) und Logistikprozessen (Kanban, JIT, VMI).

24. Welche Bedeutung hat ein Beschaffungscontrolling sowohl für Beschaffungsabteilung, als auch für andere Unternehmensbereiche und die Geschäftsführung?

Bedingt durch den hohen Einfluss der Beschaffung auf den Unternehmenserfolg vereinbart die Geschäftsleitung mit dem/der Einkaufsleiter/-in entsprechende Ziele wie z.B. Kostensenkungs-, Qualitäts- oder Logistikziele.

Das Controlling plant, steuert und kontrolliert diese Ziele. Die Abweichung vom Plan zum Ist (Soll-Ist-Vergleich) soll regelmässig anhand von Kennzahlen (Beispiele in den Unterlagen) den Zielerreichungsgrad aufzeigen und bei Bedarf Massnahmen anstossen.

25. Beschreiben Sie fünf strategische Kennzahlen und begründen Sie den Zweck dieser Kennzahl.

Beispielhafte Kennzahlen:

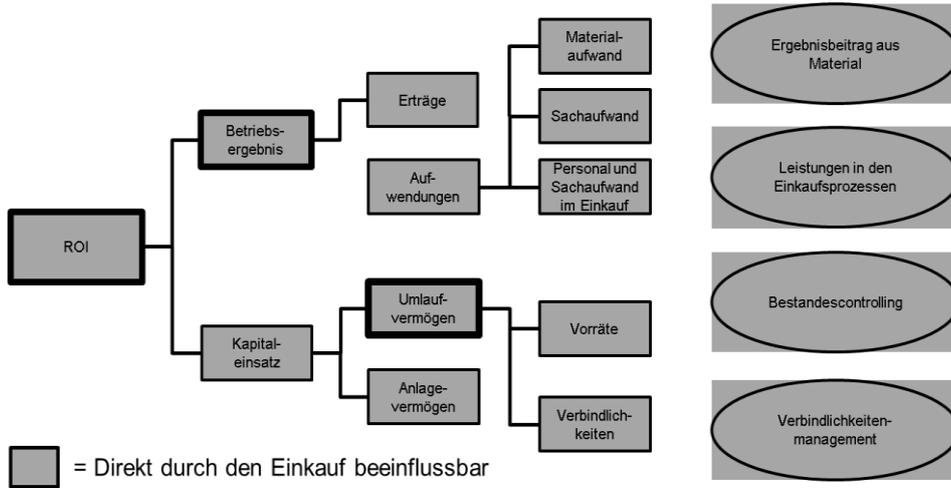
- Rahmenauftragsquote (Anteil der Bestellungen über R-Aufträge im Verhältnis der gesamten Aufträge)
- Anzahl Lieferanten für 80% des wertmässigen Beschaffungsvolumens (zeigt die Verteilung des EK-Volumens auf die Anzahl Lieferanten auf, z.B. grosses Risiko bei wenigen A-Lieferanten,
- Materialpreisveränderungen pro Artikel (Preisveränderung aktuell in % gegenüber Preis Vorjahr),
- JIT-Quote (Anzahl Anlieferungen mit JIT im Verhältnis zu Anlieferung gesamt),
- QSV-Quote (Anzahl der Artikel im Verhältnis zur Gesamtmenge von Artikel, welche mit einer Qualitätssicherungsvereinbarung (QSV) beschafft werden).

26. Skizzieren Sie den direkten Zusammenhang einer Unternehmenskennzahl (z.B. den ROI – Return on Investment) mit einer Kennzahl aus der Beschaffung (Ursache-Wirkung).

Bsp.: Dupont-Schema. Der ROI erhöht sich,

- wenn sich das Betriebsergebnis verbessert. Dieses wird positiver, wenn die Kosten reduziert werden. Der Einfluss auf Kostensenkungen im Einkauf wird z.B. durch günstigere Materialkosten möglich (z.B. Verhandlungen, Lieferantenwechsel, Projekte mit Lieferanten).
- Einfluss niedriger Lagerbestände: Weniger Lagerbestände senkt das Umlaufvermögen, reduziert das gebundene Kapital und erhöht dadurch den Kapitalumschlag, was zu einem besseren ROI führt. Massnahmen könnten z.B.: gute Planung, JIT, Kanban, VMI oder ein Konsignationslager sein.

## Ansatzpunkte des Einkaufscontrollings



Anmerkung: Diese Antworten auf die Repetitionsfragen stellen mögliche Lösungen dar und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.