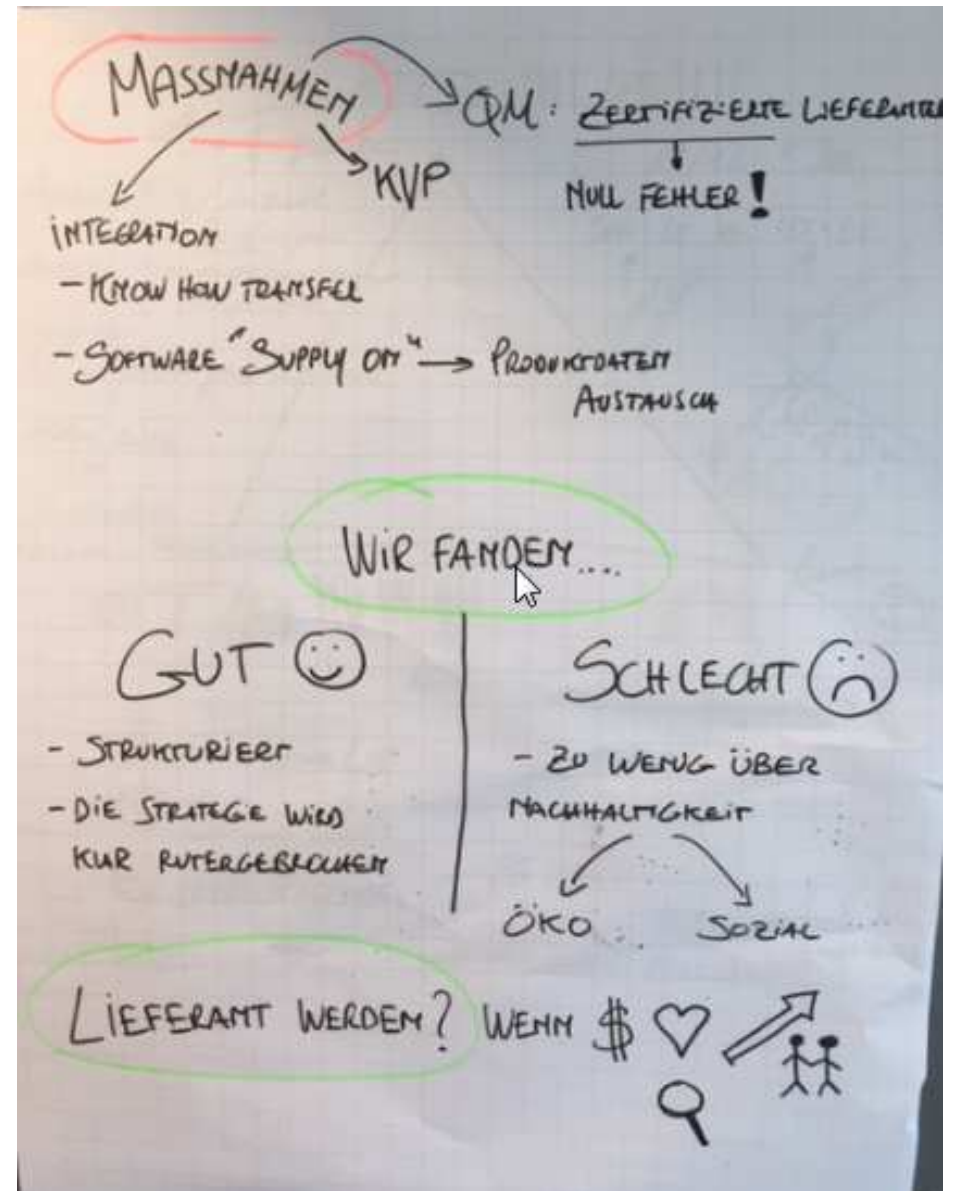


# Zusatzmaterial Tag 2

## **EF19-3**

Unterrichtstag: 12.10.2019

# Gruppenarbeit «Kernstrategie ZF» Lösung



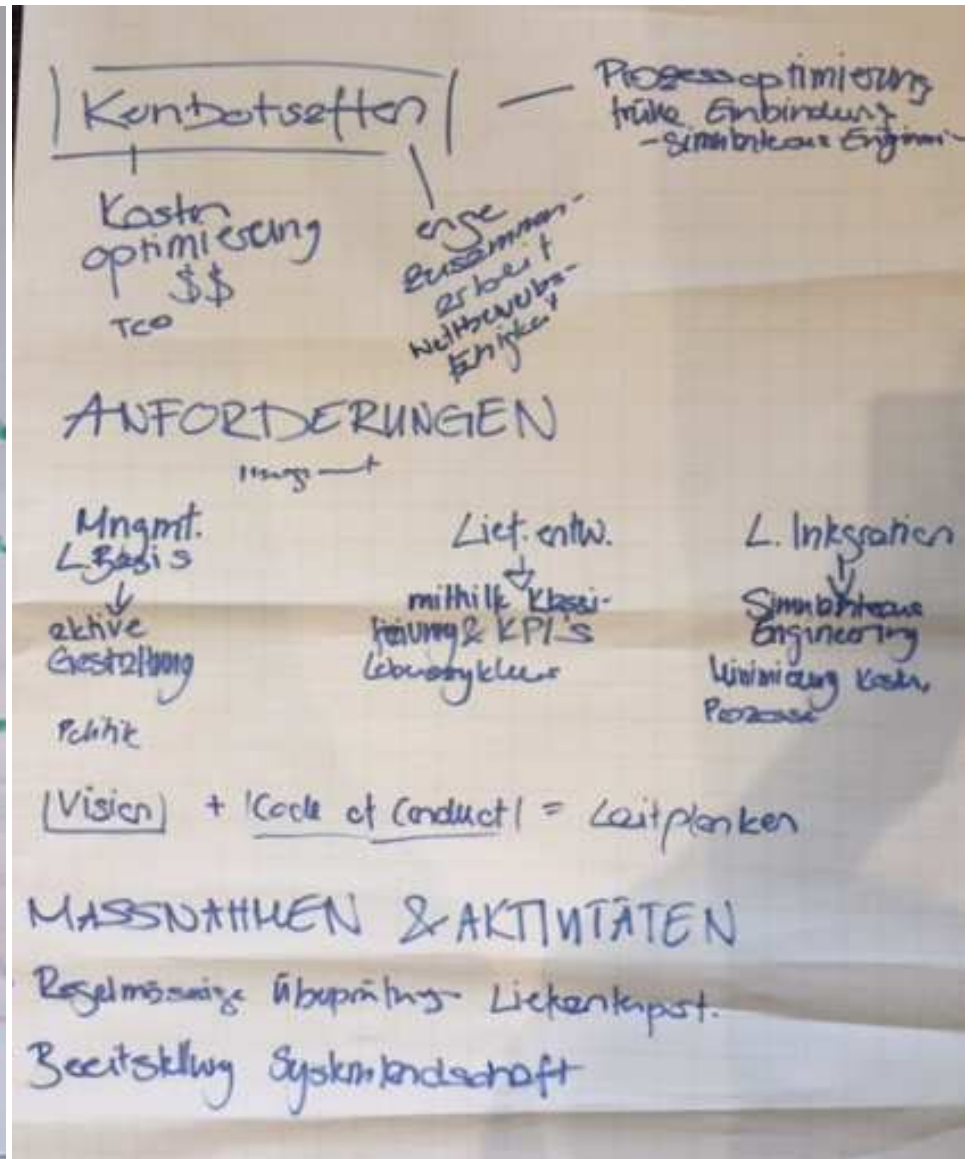
# Gruppenarbeit «Kernstrategie ZF» Lösung

## Einkaufsstrategie ZF

- Partnerschaftliche Beziehung** Digitalisierung (eigene Plattform)  
 Hartes aber faires Miteinander  
 Langfristige Zusammenarbeit (single sourcing)  
 Fokus auf Technologie, Qualität und Logistik
- LZ** → wirtschaftliche, technische, logistische Leistungsfähigkeit (ASL)

  - LA → aus ASL muss das Gesamtkonzept stimmen (Supply Chain)
  - LB → Performance aus Gesamtkonzept durch vorhandene Kernfähigkeiten inkl. Risikobewertung
  - LE → Systematische Optimierung von Technologie, Q, Logistik, Kosten (Prozess und Produktoptimierung)
  - LK → Artendefinition: S, A, Z, U  
 Statusdefinition: S, D, P
- Standardisierte Prozesse, kontinuierliche Audits, Positionierung des Lieferanten** Optimierung der Integration der Lieferanten in den Prozess, Geschäftsstrukturanalyse  
 Entscheidungen auf Basis der Wettbewerbsfähigkeit
- + -**

  - Langfristige Zusammenarbeit (keine Konkurrenz)
  - Sicherheit
  - Digital up to date
  - hoher Qualitätsstandard
  - Mehrwertgeneration
  - Austausch Know How (Marken-vorteil) von nicht Winzert)
  - hoher Aufwand und Investitionen
  - Preisdruck
  - 0-Fehler Toleranz
  - Bindung / hohe Konzentration zu ZF
  - Negative Spezialisierung
  - Abhängigkeit



# Gruppenarbeit «Kernstrategie ZF» Lösung

## AUFGABE ZF

~~These~~

### 1. Kernbotschaften Strategie

- wenige LF dafür strat., Kostentransparenz, 0-fehler Prinzip, langfr. & enge Partnerschaft, LF einbinden in P+E, Zukunftsorientiert, TCO für Senkung

### 2. Anforderungen LM+LP

- ISO 9001 = must-have, ISO 14001 = nice 2 have (Selbstüberprf.), Gewährleistung, Code o. Conduct, Kosten- & Prozessoptim.,

### 3. Massnahmen + Aktivitäten

- EDI/Supply On, Entwicklung, open-book, Outsourcing, LF-Bewertung,

### 4. Wir

Steffi: 

Stefan: 

Saskia: 

## Einkaufsstrategie ZF

- Partnerschaftliche Beziehung Digitalisierung  
(eigene Plattform)  
Hartes aber faires Miteinander  
Langfristige Zusammenarbeit (single sourcing)  
Fokus auf Technologie, Qualität und Logistik
- LZ → Wirtschaftliche, technische, logistische Leistungsfähigkeit (ASL)
  - LA → aus ASL muss das Gesamtkonzept stimmen (Supply Chain)
  - LB → Performance aus Gesamtkonzept durch vorhandene Kernstrategie inkl. Risikobewertung
  - LE → Systematische Optimierung von Technologie, Q, Logistik, Kosten (Prozess und Produktoptimierung)
  - LK → Artendefinition: SA, Z, U  
Statusdefinition: G, D, P
- Standardisierte Prozesse, kontinuierliche Audits, Positionierung des Unternehmens  
Integrieren der Lieferanten in den Prozess, Preisstrukturanalyse  
Entscheidungen auf Basis der Wettbewerbsfähigkeit Optimierung der
- |  |   |
|--|---|
| <p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Zusammenarbeit</li> <li>• Sicherheit <span style="font-size: small;">↳ beste Konditionen</span></li> <li>• Digital up to date</li> <li>• hoher Qualitätsstandard</li> <li>• Mehrwertgeneration</li> <li>• Austausch Know How (Marketingvorteil) von nicht Kunden</li> </ul> | <p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Aufwand und Investitionen</li> <li>• Preisdruck</li> <li>• 0-Fehler Toleranz</li> <li>• Bindung / Hohe Konzentration zu ZF</li> <li>• Negative Spezialisierung</li> <li>• Abhängigkeit</li> </ul> |
|--|---|

## «Kernstrategie ZF» Lösung Stefan, Saskia, Steffi:

1. Was sind die Kernbotschaften der Strategie?

- wenig dafür strategische Lieferanten, Kostentransparenz, null-Fehler Prinzip, langfristige und enge Partnerschaft aufbauen, Lieferant früh in Projekte und Entwicklungen integrieren, Zukunft anhand der Vergangenheit optimieren, TCO Analyse zur Senkung der grossen Kostenträgern,

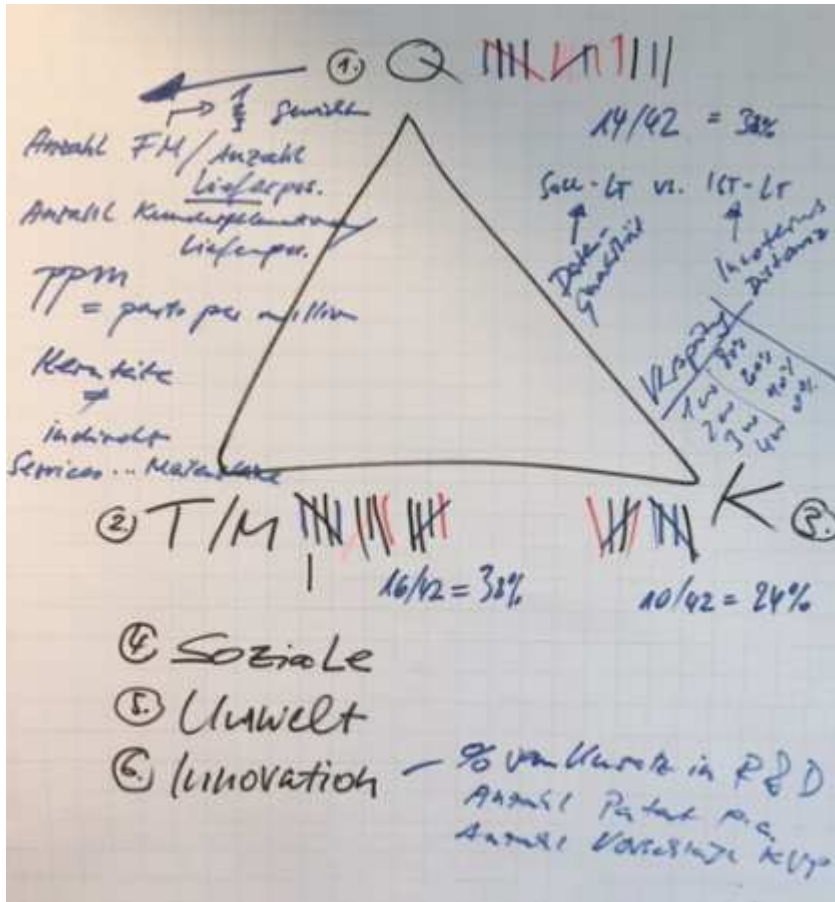
2. Was sind die Anforderungen an das Lieferantenmanagement und die Lieferantenpolitik von ZF?

-Zertifizierungen nach ISO 9001 must-have für alle Lieferanten, im Automativ-Bereich ist ISO/TS16949 ein must-have, Erwartung der Selbstverpflichtung bezüglich ISO 14001 und 50001 für Umwelt und Energie, Gewährleistungsvereinbarungen / Garantieverpflichtung, Code of Conduct auch als Verhaltenskodex, gemeinsame Kosten- und Prozessoptimierung (erkennen und handeln)

## «Kernstrategie ZF» Lösung Stefan, Saskia, Steffi:

3. Welche direkten Massnahmen und Aktivitäten von ZF lassen sich aus der Strategie in Bezug auf das Lieferantenmanagement ableiten?
- das alle Lieferanten auf EDI/SupplyOn umstellen, Entwicklungseinbindung ab erstem Moment und open-book für Kostentransparenz, Verwaltungskompetenz abzugeben (Outsourcing), Lieferantenbewertung um dem Lieferanten zu unterstützen und zu optimieren (Logistik, IT, etc.),
4. Wie beurteilen Sie die Strategie von ZF? Was finden Sie gut, was weniger? Würden Sie Lieferant von ZF sein wollen? Bitte kurz begründen.
- Steffi: nein, will kein Lieferant sein. ZF gibt ziemlich alle Arbeiten extern und einen grossen Teil der Verantwortung. Hauptarbeit liegt beim Lieferanten und auch die Gewährleistung darauf. ZF will „de Füüfer und s'Weggli“ und Lieferant muss dafür gerade stehen. ZF will sagen können „das sind unsere Produkte“ aber in den meisten Fällen, werden WIR als Lieferant nicht ernannt.
  - Saskia: kommt darauf an was für mich dabei rausspringt. Welche Umsatzbeteiligung werde ich haben? Welche Vorteile ergeben sich für mich?
  - Stefan: Ja bin dabei, obwohl der Anfang mit der Umstellung sicher komplex werden kann, aber wenn der Karren rollt - steig ich nicht mehr aus. Bin sehr positiv gestimmt und eine Partnerschaft beruht auf Geben&Nehmen und darauf verlasse ich mich.

# Kurzübung zu Lieferantenbewertung



Während des Unterrichts hatten wir auch über die Komplexität von mathematischer Berechnung gesprochen, Grenzen der Objektivität, unterschiedliche Warengruppen haben theoretisch unterschiedliche Bewertungsschlüssel: z.B. «unfair» wenn komplexe Gussteile mit 120 Tagen Lieferzeit wegen einem Tag Verspätung genau gleich schlecht bewertet werden wie Kopierpapier, wo i.d.R. ab Lager geliefert wird; anderes Beispiel: unterschiedliche Incoterms : FCA und DAP oder DDP kann man eigentlich nicht tagesgenau miteinander vergleichen, ein Modell mit gleiche Woche / 1 Woche zu spät / 2 Wochen zu spät wäre ggf. praktikabler und damit auch eher akzeptiert

## Begriffsabgrenzung «Beurteilung» vs. «Bewertung»

- ➔ in den Begriffen steht ein wesentlicher Teil der Antwort
- ➔ In der «Kernstrategie Einkauf» wird im dargestellten Lieferanten-Lebenszyklus von Beurteilung gesprochen.
- ➔ genau genommen ist eine Bewertung nur der erste Schritt, da darauf aufbauend *beurteilt* wird, ob z.B. x Tage zu spät 100%, 80%, 60%, 0%
- ➔ in der Praxis werden in der Regel quantitative und qualitative Aspekte kombiniert

Externe Einflussfaktoren  
Interne Einflussfaktoren



## Unternehmensstrategie

Absatzmarkt (B2C / B2B)  
UN-Politik (nach aussen)  
(Mission, Vision)

Vorsorgungserisiko	hoch	Engpass-Lieferant	Strateg. Hebel-Lieferant
	mittel	Standard-Lieferant	Kern / Hebel-Lieferant
gering		gering	hoch
		Einkaufsvolumen	

## Lieferantenmanagement

Strategisch, aktive, systematische Gestaltung und Steuerung der Beziehungen zu den Lieferanten; strategische Vorgaben, vertikal herunterbrechen + horizontal abstimmen  
→ 3 Säulen / Hauptaktivitäten



### Management der Lieferantenbasis

- **Systematisierung** der Basis  
Lieferantenportfolio, ABC, Risikobewertung (tricky! 😊);  
Warengruppe; Rolle – Lieferant, qualifizierter L.,  
Vorzugslieferant, strategischer L., Klassifizierung (Teile,  
Baugruppen, Modul, System), Position im Netzwerk,  
Zulieferpyramide (OEM, Tier 1, 2, 3, n)
- Strategie Einkauf, Warengruppe, Einzel-Lieferanten-  
Strategie (Vorwärts / Ertüchtigung / Ausstieg)  
Normstrategien (effizient, günstig, verfügbar,  
Wertschöpfungspartnerschaft)
- Beziehungen: opportunistisch ↔ partnerschaftlich  
(interne und externe Gründe; UN-Umfeld)
- Beurteilung (qualitativ, vorher)
- Bewertung (quantitativ, nachher, KPIs,  
Q, T, M, P, Service, Innovation)
- Audit (Qualifizierung, Zulassung)
- Lieferantenlebenszyklus, inkl. **Ausphasen**

### Lieferantenentwicklung

- Neuer Lieferant
- Bestehender Lieferant
- (Lieferantenförderung)
- Schliessung von  
Leistungslücken, Inputs  
aus Lieferantenbewertung
- aktive Förderung, KVP
- reaktive Förderung
- Lieferantengespräche,  
Workshops, Audits  
(Systemaudits, Prozess-  
audits, spezifische  
Themen, Wiederholaudits)
- **hoffnungslose Fälle...**

### Lieferantenintegration

- (Produkt-) **Entwicklung**  
(Gründe: keine Kernkompetenz,  
keine Ressourcen;  
Ausprägung: Routine, kritisch,  
extensiv, intensiv)
- **Industrialisierung**  
(Teil, Baugruppe, Modul,  
System) darüber hinaus auch  
z.B. Einbindung in Montage im  
Haus
- **Logistik**
- **Optimierung Prozesskosten**  
(CRP, KANBAN, VMI, CMI, BMI)
- **Beschaffung**
- **Optimierung Prozesskosten**  
(EDI, eKataloge – Sell-/Buy-side,  
KANBAN – bei Einführung)

