

# **Diplomarbeit**

# Materialgruppenmanagement als Instrument moderner Einkaufsorganisationen

Theorie und Praxis der aktiven Materialgruppenentwicklung bei der TGW Mechanics GmbH

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines

## **Diplom-Ingenieurs**

unter der Leitung von

Ao. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Peter Kuhlang

(E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Betriebstechnik und Systemplanung)

und

#### Martin Riester, MBE

(E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Betriebstechnik und Systemplanung, Fraunhofer Austria Research GmbH)

eingereicht an der Technischen Universität Wien

Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften

von

Paul Achleitner, BSc.

0727040 (066-482)

Hueberstraße 13, 4020 Linz

Wien, im Jänner 2014

Paul Achleitner



Ich habe zur Kenntnis genommen, dass ich zur Drucklegung meiner Arbeit unter der Bezeichnung

# **Diplomarbeit**

nur mit Bewilligung der Prüfungskommission berechtigt bin.

Ich erkläre weiters Eides statt, dass ich meine Diplomarbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen selbstständig ausgeführt habe und alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur, genannt habe.

Weiters erkläre ich, dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, im Jänner 2014	
	Paul Achleitner

Danksagung

## **Danksagung**

Mein aufrichtiger Dank gilt Herrn Martin Riester für die operative Betreuung. Durch stetiges Hinterfragen meiner Herangehensweise und damit einhergehender konstruktiver Kritik unterstützte er mich in allen Phasen der Diplomarbeit.

Weiters gilt mein besonderer Dank Herrn Prof. Peter Kuhlang, der mir die Erstellung dieser Arbeit in Kooperation mit der Firma TGW Mechanics GmbH ermöglicht hat und mir bei organisatorischen und formellen Angelegenheiten zur Seite stand.

Meinen Vorgesetzten, Herrn Andreas Ehrenhuber und Herrn Alexander Dopler, sowie allen Kollegen bei der TGW Mechanics GmbH möchte ich für deren ständige Verfügbarkeit und Offenheit bezüglich allfälliger Fragen danken.

Großer Dank gebührt dem gesamten familiären Umfeld, das mir die Kraft und Energie gegeben hat, nicht nur diese Abschlussarbeit sondern das gesamte Studium zu bewältigen. Hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang meine Freundin und meine Mutter die mich durch alle emotionalen Höhen und Tiefen der letzten Jahre begleitet haben.

Persönlich habe ich in hohem Maße von der Zusammenarbeit mit TGW profitiert. Für die universitäre Lehre und die dadurch gegebene Möglichkeit, in einem weltweit agierenden Unternehmen wertvolle Erfahrungen zu sammeln, neue Eindrücke zu gewinnen und interessante Menschen kennenzulernen, möchte ich mich bei allen Beteiligten sehr herzlich bedanken.

Kurzfassung

# Kurzfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Management von Materialgruppen im Einkauf der Firma TGW Mechanics GmbH.

Nach einer kurzen Firmenbeschreibung werden die theoretischen Grundlagen des Materialgruppenmanagements aufbereitet. In weiterer Folge werden Handlungsfelder festgelegt, in denen aktiv zu der positiven Entwicklung von Materialgruppen beigetragen werden kann. Vertiefend werden anschließend die Themengebiete Beschaffungsmarktforschung, Lieferantenmanagement und Kostenmanagement betrachtet.

Zu jedem der Handlungsfelder wird basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche ein Überblick über die Theorie gegeben. Im Zuge dessen liegt der Fokus auf der Identifikation adäquater Methoden und Instrumente zur Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Um die theoretische Auseinandersetzung mit den Themen Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenmanagement zu verifizieren, wurden Leitfadeninterviews durchgeführt.

Die qualitativ erhobenen Informationen wurden jeweils in einem Praxisteil verwertet und mit den Empfehlungen der Fachliteratur zu individuellen Konzepten verschmolzen.

Auf diese Weise wurden konkrete Vorschläge und Empfehlungen ausgearbeitet, um das Materialgruppenmanagement bei TGW noch effizienter zu gestalten.

Abstract

#### **Abstract**

This paper deals with the management of material groups at the purchasing department of "TGW Mechanics GmbH". After introducing the company itself, the fundamental principles of the material group management are presented.

Subsequently various scopes of action are set, in which the development of material groups can be positively influenced. A close up is given on the topics market research, supplier / cooperation management and cost management.

Based on professional literature research each topic has been analysed. Subject of the investigation is the identification of proper methods and tools to continuously improve the performance of specific material groups.

An empirical study concerning market research and supplier / cooperation management has been conducted. Thereby a valuable insight into the practical work has been created. Furthermore, the information gained through guideline-based interviews has allowed a comparison between common practice and theory.

Besides that, theoretical approaches have been adapted and customized. By merging them with the current management of material groups, recommendations have been elaborated pursuing the goal of making the purchasing at TGW even more efficient.

Gliederung

# Gliederung

Dar	nksagung	l
Kur	zfassung	11
Abs	stract	III
Glie	ederung	IV
Inha	altsverzeichnis	V
1	Einleitung	1
2	Die TGW Logistics Group	5
3	Theoretische Grundlagen des Materialgruppenmanagements	8
4	Untersuchungsaufbau und Methodik	22
5	Erfassung der Ist-Situation bei TGW	28
6	Beschaffungsmarktforschung	35
7	Lieferantenmanagement	64
8	Kostenmanagement	96
9	Conclusio	119
10	Quellenverzeichnis	VIII
11	Abbildungsverzeichnis	XVII
12	Tabellenverzeichnis	XVIII
13	Formelverzeichnis	XIX
14	Abkürzungsverzeichnis	XX
15	Anhang	XXIII

Inhaltsverzeichnis V

# Inhaltsverzeichnis

Da	nksag	ung	I
Kuı	zfass	ung	II
Abs	stract		III
Glie	ederu	ng	IV
Inh	altsve	erzeichnis	V
1	Einle	eitung	1
1	.1	Einführung in das Thema	1
1	.2	Problemstellung	1
1	.3	Zielsetzung	2
1	.4	Aufbau der Arbeit	3
2	Die	TGW Logistics Group	5
3	The	oretische Grundlagen des Materialgruppenmanagements	8
3	.1	Definition und Ursprung	8
3	.2	Nutzen des Materialgruppenmanagements	9
3	.3	Bildung von Materialgruppen	11
	3.3.	1 Begriffsdefinition und Abgrenzung zu Warengruppen	11
	3.3.2	2 Vorgehensweise bei der Materialgruppenbildung	13
3	.4	Methoden zur strategischen Analyse von Materialgruppen	15
	3.4.	1 Spend Analyse	15
	3.4.2	2 Portfolio-Analyse in der Beschaffung	18
4	Unte	ersuchungsaufbau und Methodik	22
4	.1	Einführung in die Untersuchung der Handlungsfelder	22
4	.2	Empirische Datenerhebung	24
	4.2.	1 Auswahl der empirischen Methode	24
	4.2.2	2 Leitfadeninterview	25
5	Erfa	ssung der Ist-Situation bei TGW	28
5	.1	Definition von Materialgruppen	28

Inhaltsverzeichnis VI

	5.2 St	rategische Analyse von Materialgruppen	30
6	Bescha	affungsmarktforschung	35
	6.1 Be	eschaffungsmarktforschung in der Theorie	35
	6.1.1	Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung	36
	6.1.2	Selektion der zu untersuchenden Materialgruppen	38
	6.1.3	Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung	40
	6.1.4	Informationsquellen und Methoden der Beschaffungsmarktforschung	45
	6.2 Be	eschaffungsmarktforschung in der Praxis	49
	6.2.1	Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung im Vergleich	51
	6.2.2	Empfehlungen und Erkenntnisse zur Ausprägungswahl	54
	6.2.3	Empfehlungen und Erkenntnisse zur Lieferantenauswahl	61
7	Liefera	ntenmanagement	64
	7.1 Lie	eferantenmanagement in der Theorie	64
	7.1.1	Typen von Lieferantenbeziehungen	64
	7.1.2	Analyse der Lieferantenstruktur	67
	7.1.3	Lieferantenstrategie und Steuerungsaspekte der Lieferantenstruktur.	73
	7.1.4	Lieferantenbewertung und -klassifizierung	80
	7.1.5	Strategische Lieferantenentwicklung	82
	7.2 Lie	eferantenmanagement in der Praxis	85
	7.2.1	Lieferantenmanagement Ist-Zustand bei TGW	85
	7.2.2	Empfehlungen und Erkenntnisse zum Lieferantenmanagement	89
8	Kosten	management	96
	8.1 Ei	nführung in das Kostenmanagement	96
	8.2 In:	strumente des Kostenmanagements	98
	8.2.1	Instrumente zur Wettbewerbssteigerung und vergleichen	
		otsevaluierung	
	8.2.2	Instrumente zur Analyse und Optimierung der Kostenstruktur	
	8.2.3	Produktgestaltungsorientiertes Kostenmanagement	.111
	824	Prozessorientiertes Kostenmanagement	114

Inhaltsverzeichnis

8.3	Empfehlungen und Erkenntnisse zum Kostenmanagemen	t116
9 C	onclusio	119
10 Q	uellenverzeichnis	VIII
10.1	Monografien und Sammelbände	VIII
10.2	Artikel aus dem Internet	XI
10.3	Artikel aus Fachjournalen und Zeitschriften	XIII
10.4	Sonstige	XV
10.5	Eigene empirische Studien	XVI
11 Ak	obildungsverzeichnis	XVII
12 Ta	abellenverzeichnis	XVIII
13 Fc	ormelverzeichnis	XIX
14 Ak	okürzungsverzeichnis	XX
15 Ar	nhang	XXIII
15.1	Quelleneignung zur Informationsbeschaffung	XXIII
15.2	Maßnahmen zufolge der Lieferantenbewertung	XXV
15.3	Fragebogen Beschaffungsmarktforschung	XXVIII
15.4	Fragebogen Lieferantenmanagement	XXXIII

#### **Anmerkung zum Sprachgebrauch**

Im Weiteren erfolgen die allgemeinen Bezeichnungen von Personen aus Gründen der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit in konventioneller Sprachform. Mit allen verwendeten Personenbezeichnungen sind stets beide Geschlechter gemeint, außer es wird ausdrücklich auf weibliche oder männliche Personen hingewiesen bzw. geht entsprechendes aus dem Kontext hervor.

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung in das Thema

Im Zuge der globalen wirtschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre erwies sich der, bisher eher im Hintergrund agierende und teilweise vernachlässigte, Unternehmensbereich "Einkauf" als entscheidender Faktor für den nachhaltigen Auf- bzw. Ausbau von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz.

Es hat sich ein Bewusstsein für die enorme strategische Bedeutung des Einkaufs etabliert, weil sich zum einen der Einkaufserfolg zumeist direkt im Betriebsergebnis positiv niederschlägt<sup>1</sup> und zum anderen, weil sich hinter der zunehmenden Abhängigkeit von sehr komplexen Wertschöpfungsketten ein beachtliches Versorgungsrisiko verbirgt.

Vor diesem Hintergrund gilt es den Anforderungen des modernen Einkaufs mit entsprechender fachlicher Kompetenz und professioneller systematischer Vorgehensweise gegenüber zu treten.<sup>2</sup> Dadurch soll die termingerechte Versorgung des internen Kunden mit den notwendigen Gütern und Dienstleistungen, in der entsprechenden Qualität bei möglichst geringen Kosten, sichergestellt werden.<sup>3</sup>

Das Materialgruppenmanagement hat sich diesbezüglich in zahlreichen Unternehmen als adäquate Managementmethode erwiesen. Durch dessen Einführung konnten Einsparungen realisiert werden, die den betriebenen Aufwand um ein Vielfaches überstiegen.

Im Zuge von erfolgreichen Projekten wurden ähnliche systematische Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente wiederkehrend eingesetzt.<sup>4</sup> Diese müssen auf die konkrete unternehmerische Situation angepasst werden, um einen effektiven Einsatz sicher zu stellen.<sup>5</sup>

## 1.2 Problemstellung

In der Literatur sind zahlreiche Ansätze zu finden, wie Materialgruppen vorerst definiert und anschließend strategisch entwickelt werden können. Zudem existiert eine

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Vgl. Kalbfuß; Rüdrich, 2000, S. 5.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 5.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Vgl. Melzer-Ridinger, 2008, S. 4.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Vgl. Kalbfuß; Rüdrich, 2000, S. 5.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Vgl. ebenda.

Vielfalt an Methoden, Techniken und Instrumenten, die im Materialgruppenmanagement praktiziert werden.

Die Auswahl der richtigen Methode stellt allerdings in der Praxis häufig ein entscheidendes Problem dar. Wertvolle Ressourcen werden durch wenig strukturiertes und unkoordiniertes Vorgehen verschwendet, worunter in weiterer Folge die Effektivität des Materialgruppenmanagements stark leidet.

Durch diese Arbeit soll diesbezüglich Abhilfe geschaffen werden, indem die theoretischen Ansätze zum Materialgruppenmanagement angeführt werden und deren Anwendung am Beispiel der Einkaufsorganisation der TGW Mechanics GmbH erörtert wird. Insbesondere sollen verschiedene Handlungsfelder identifiziert werden und zugehörige Instrumente und Werkzeuge auf strategischer und operativer Ebene in ihrer Anwendung definiert werden.

## 1.3 Zielsetzung

Es ist Ziel vorliegender Arbeit, die wesentlichen theoretischen Grundlagen des Materialgruppenmanagements entsprechend aufzubereiten, um in weiterer Folge Handlungsfelder zu identifizieren in denen aktiv zu der positiven Entwicklung des Materialgruppenmanagements bei der TGW Mechanics GmbH beigetragen werden kann.

Um diesen Entwicklungsprozess weitestgehend strukturiert und systematisch zu gestalten, ist die Beschreibung adäquater Methoden und Instrumente, bezüglich deren effektiver Anwendung, ebenfalls als Ziel anzusehen. Ferner sind die Differenzen zwischen den theoretischen Handlungsempfehlungen und der tatsächlichen Praxis Untersuchungsgegenstand der Arbeit.

Durch eine detaillierte Erklärung der theoretischen Ansätze des Materialgruppenmanagements und dessen Einführung bei der TGW Mechanics GmbH soll die betriebliche Praxis unterstützt werden, indem die Arbeit als Nachschlagewerk bzw. Ideengeber stets zur Verfügung steht.

#### 1.4 Aufbau der Arbeit

Damit von Beginn an die Zusammenhänge zwischen den Kapiteln und entsprechende Gedankengänge nachvollziehbar sind, wird an dieser Stelle ein Überblick über den Aufbau der Arbeit in grafischer Form angeführt.

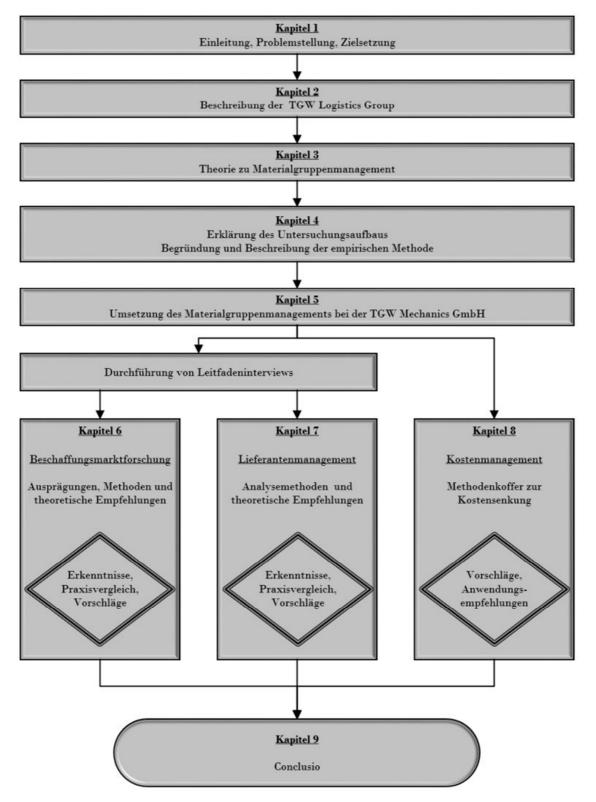


Abbildung 1: Aufbauüberblick - gedankliche und strukturelle Zusammenhänge

Nachdem die zu bearbeitende Problemstellung und die Zielsetzung bereits festgelegt wurden, wird in Kapitel 2 eine überblickschaffende Beschreibung des Unternehmens angeführt.

Die theoretischen Hintergründe zum Materialgruppenmanagement, werden in Kapitel 3 behandelt.

In Kapitel 4 wird durch die Erklärung der durchgeführten Untersuchung und die Beschreibung der dabei angewendeten empirischen Methode die Verbindung zwischen Theorie und Praxis hergestellt.

In Kapitel 5 wird auf die bisherige Umsetzung des Materialgruppenmanagements bei der TGW Mechanics GmbH eingegangen.

In den Kapiteln 6 und 7 werden jeweils voneinander unabhängig die theoretischen Ansätze zu den Handlungsfeldern erörtert. Anschließend wird ein Vergleich mit den üblichen Praktiken, die durch Leitfadeninterviews ermitteltet werden, vollzogen. Bezugnehmend auf theoretische Empfehlungen werden Unterschiede in der individuellen Praxis sowie Abweichungen von Best-Practice Vorgehensweisen aufgezeigt und durch Verbesserungsvorschläge ergänzt.

Im Kapitel 8 werden zahlreiche Methoden des Kostenmanagements in der Beschaffung beschrieben und hinsichtlich der Anwendung bei TGW diskutiert.

# 2 Die TGW Logistics Group

Damit die Handlungsmöglichkeiten in den spezifischen Materialgruppen und deren Durchführbarkeit, bezugnehmend auf gegebene Strukturen, nachvollziehbar dargestellt werden können, erscheint es zweckmäßig die TGW Logistics Group als Holdingunternehmen, und die Eingliederung der TGW Mechanics GmbH in dieses, vorzustellen.

Das Unternehmen startete 1969 in Wels seine Erfolgsgeschichte. An diesem Standort Wels befindet sich heute der Hauptsitz der TGW Logistics Group, die TGW Mechanics GmbH und die TGW Systems Integration.

In folgender Abbildung wird ein Überblick über die aktuelle Unternehmensstruktur gegeben. Es sind alle Tochterunternehmen der TGW Logistics Group, die zugleich Schwesterunternehmen der TGW Mechanics sind, abgebildet. Zudem sind die Tochterunternehmen der TGW Systems Integration angeführt.<sup>6</sup>

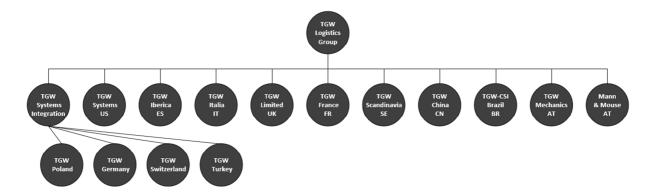


Abbildung 2: Unternehmensstruktur der TGW Logistics Group<sup>7</sup>

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird an Stelle von TGW Mechanics GmbH, der besseren Lesbarkeit halber, lediglich TGW als Firmenbezeichnung angeführt. Andere Firmenbezeichnungen, wie etwa TGW Logistics Group, werden stets vollständig angeführt.

Die TGW Logistics Group ist ein führender Anbieter für automatisierte Intralogistik Lösungen. Als Original Equipment Manufacturer (OEM) stellt die TGW Logistics

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Vgl. http://www.tgw-group.com/at-de/unternehmen/ (abgerufen am: 17.12.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Abbildung entnommen aus: ebenda.

Group Lagersysteme, Behälter-, Karton-, und Palettenfördertechnik her. Zusätzlich zu der erwähnten Hardware wird die darauf abgestimmte Software angeboten.<sup>8</sup>

Die Kernbranchen, in denen die Produkte abgesetzt werden, sind der Online-, Lebensmittel- und Textilhandel sowie die Lebensmittelproduktion.<sup>9</sup>

Die TGW Logistics Group befindet sich sehr stark auf Expansionskurs. Dies ist einerseits an den zahlreichen neu gegründeten Vertriebsniederlassungen und Schwesterunternehmen und andererseits an dem ansteigenden Umsatz zu erkennen. Um das tatsächliche Ausmaß des Wachstums zu verdeutlichen wird die Umsatzentwicklung seit dem Geschäftsjahr 2009/10 herangezogen.<sup>10</sup>

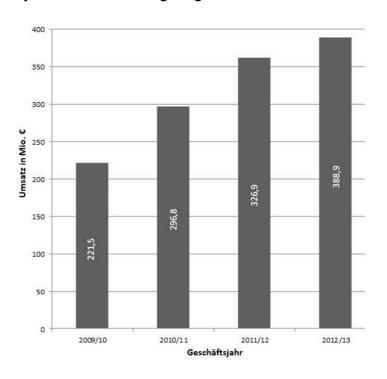


Abbildung 3: Umsatzentwicklung der TGW Logistics Group<sup>11</sup>

Die TGW Logistics Group hat innerhalb der vergangenen vier Geschäftsjahre eine Umsatzsteigerung von über 75% und einen weltweiten Mitarbeiterzuwachs von ca. 400 Personen aufzuweisen.<sup>12</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Vgl. http://www.tgw-group.com/at-de/unternehmen/ (abgerufen am: 17.12.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0IM9O (abgerufen am 12.06.2013).

Vgl. http://www.tgw-group.com/at-de/news-presse/aktuelle-news/jahresabschluss-20122013-997/ (abgerufen am 12.06.2013).
 Vgl. http://www.tgw-group.com/at-de/news-presse/aktuelle-news/jahresabschluss-20122013-997/

<sup>&#</sup>x27;' Vgl. http://www.tgw-group.com/at-de/news-presse/aktuelle-news/jahresabschluss-20122013-997/ (abgerufen am 12.06.2013); http://www.tgw-group.com/at-de/news-presse/aktuelle-pressemitteilungen/tgw-erzielt-umsatzplus-von-34-348/ (abgerufen am 12.06.2013).

12 Vgl. ebenda.

Die Auswirkungen einer derartigen Entwicklung auf Unternehmensstrukturen und notwendige Prozesse sind enorm. Im Geschäftsjahr 2012/13 wurde von knapp über 500 Lieferanten ein Einkaufsvolumen der TGW von ca. 90 Mio. € gedeckt. Um dieses Volumen zu bewältigen sind derzeit 23 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis im Bereich Supply Chain Management (SCM) angestellt.

Auf die Anführung eines Organigramms wird an dieser Stelle verzichtet. Es sei jedoch erwähnt, dass innerhalb der Abteilung "Purchasing", welche von Hr. Ehrenhuber geleitet wird, vier Gruppen mit je einem Teamleiter für unterschiedliche Bereiche zuständig sind. Es besteht keine völlige Trennung von strategischen und operativen Tätigkeiten, jedoch sind an der Seite der Teamleiter, die eher strategischen Tätigkeiten nachkommen, rein operative Einkäufer tätig.<sup>13</sup>

Die Einkaufsabteilung der TGW wickelt bei Weitem das größte Einkaufsvolumen aller Niederlassungen der TGW Logistics Group ab. Dies hat unter anderem zufolge, dass das SCM der TGW eine gewisse Vorreiterrolle bzw. eine Beispielsfunktion für die zahlreichen Schwesterunternehmen, die sich zum Teil erst im Aufbau befinden, einnimmt.

Der Aufbau einer vernetzten Einkaufsorganisation innerhalb des Konzerns und die einhergehende nachhaltige Senkung der Materialkosten (MK) sind als langfristiges Ziel anzusehen. Als unterstützendes Instrument zur Erreichung dieses Ziels wurde das Materialgruppenmanagement gewählt.<sup>14</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KAVB (abgerufen am 12.06.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Vgl. ebenda.

# 3 Theoretische Grundlagen des Materialgruppenmanagements

## 3.1 Definition und Ursprung

Das Materialgruppenmanagement hat sich im Laufe der Zeit aus Erfahrungen in der Praxis und Ideen zur effizienteren Beschaffung entwickelt. Insbesondere zeigte sich, dass in großen Unternehmen bzw. in weltweit agierenden Konzernen sowohl der zentrale als auch der dezentrale Einkauf gleichermaßen Vor- und Nachteile mit sich bringt.<sup>15</sup>

	Wertung	Merkmal	Wertung	
	+	Verhandlungsmacht	-	
	+	Markttransparenz	-	
	+	Bestandsoptimierung	-	
cauf	+	Standardisierung	-	)eze
Zentraler Einkauf	-	Flexibilität	+	Dezentraler
aler	-	Problemorientierung	+	
entr	-	Reaktionsfähigkeit	+	Einkauf
Z	+	Einkaufs Know-how -		
	-	Technisches Know-how	+	
	+	Bündelungsmöglichkeit	-	
	+	-		

kooperative, organisationsübergreifende Beschaffung

Abbildung 4: Kooperative, organisationsübergreifende Beschaffung<sup>16</sup>

In obenstehender Abbildung werden die beiden Systeme nach verschiedenen Kriterien bewertet. Der zentrale Einkauf bietet beispielsweise Vorteile durch Skalen- und Verbundeffekte.<sup>17</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Vgl. Kalbfuß; Rüdrich, 2000, S. 13.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 94; Kalbfuß; Rüdrich, 2000, S.

<sup>13. &</sup>lt;sup>17</sup> Vgl. Arnold, 1999, S. 173.

Die Nähe zum Lieferanten und die dadurch gegebene Reaktionsfähigkeit und Flexibilität sind hingegen Vorteile der dezentralen Organisation.<sup>18</sup>

Durch die Installation einer kooperativen organisationsübergreifenden Beschaffung sollen die jeweiligen Vorteile der unterschiedlichen Einkaufsstrukturen bestmöglich genutzt und dadurch Synergien generiert werden. 19 "Das Optimum für die Beschaffung ist - wie so oft - nicht in den Extremen, sondern dazwischen zu finden. Im Materialgruppenmanagement vereinen sich die Vorteile der beiden scheinbar gegenüberstehenden Formen."20

Eine exakte Definition des Materialgruppenmanagements wird in der Fachliteratur nicht angeführt, da der Begriff nicht auf wenige Worte heruntergebrochen werden kann. Eine beschaffungsmarktorientierte Gleichbehandlung ähnlicher Bedarfe (Materialien, Erzeugnisse, Dienstleistungen, etc.) kann jedoch als Prinzip des Materialgruppenmanagements festgehalten werden.

Ähnliche Beschaffungsobjekte benötigen ähnliche Prozesse. Durch das Materialgruppenmanagement wird ein System zur Verfügung gestellt, das diesen theoretischen Leitgedanken auf die Praxis umlenkt und die notwendigen Strukturen und Instrumente zur Verfügung stellt, um die Versorgung eines Unternehmens so effizient wie nur möglich zu gestalten.<sup>21</sup>

Im Weiteren wird auf den Nutzen, den sich Einkaufsorganisationen aus der Einführung eines Materialgruppenmanagements erhoffen, eingegangen.

## 3.2 Nutzen des Materialgruppenmanagements

In folgender Aufzählung sind die wichtigsten positiven Effekte, die der richtige Einsatz des Materialgruppenmanagements mit sich bringt, angeführt.

- Zentrale Vorgabe von langfristigen Zielen
- Zentrale Vorgabe von Strategien in frühen Phasen der Produktentwicklung
- Harmonisierung von Spezifikationen bzw. Reduktion von Anforderungen

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 316; Kalbfuß; Rüdrich, 2000, S. 13.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Vgl. Kalbfuß, Rüdrich, 2000, S. 13f.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Vgl. http://www.beschaffungsstrategie.de/html/materialgruppenmanagement.html (abgerufen am: 14.10.2013).

- Dezentraler Zugriff auf zentral verhandelte Rahmenverträge<sup>22</sup>
- Abstimmungsproblemen wird entgegengewirkt
- Doppelarbeit wird reduziert
- Informationsdefizite werden durch einheitliche IT-Systeme ausgeglichen
- Einführung standardisierter Einkaufsprozesse in allen Organisationseinheiten (OEs)<sup>23</sup>

Das Materialgruppenmanagement ermöglicht bzw. forciert die zentrale Lösung strategischer Aufgaben, wodurch die Effizienz der operativen Arbeit gesteigert wird. Es ist bereits durch geringe Investitionen in die strategische Planung möglich, immense Kosteneinsparungen im nachfolgenden operativen Bereich zu realisieren.<sup>24</sup>

Um dies zu verdeutlichen wird ein Beispiel angeführt. Durch weitgehende Bündelung der Bedarfe und zentralen Abschluss von Rahmenverträgen wird die Arbeit der dezentral agierenden operativen Einkäufer stark vereinfacht. Diese können innerhalb der Rahmenverträge Bestellungen mit sehr geringem zeitlichem Aufwand und zu wesentlich besseren Konditionen abwickeln.<sup>25</sup>

Die Schaffung vollkommener Transparenz bezüglich vorhandener Verträge, standardisierter Prozesse und sonstiger Informationen und Daten wird durch das Materialgruppenmanagement wesentlich vereinfacht. Zudem wird die Kommunikation zwischen und innerhalb der OEs vereinfacht und die Motivation der Mitarbeiter durch klare Ziele und Zuständigkeiten gesteigert.<sup>26</sup>

Die wirtschaftlichen Entwicklungen zeigen ebenfalls den Nutzen des Materialgruppenmanagements. Da Absatzmärkte allmählich gesättigt sind, tritt der einkäuferische Hebel in den Vordergrund, um das Unternehmensergebnis zu verbessern. Das im Einkauf steckende Potential lässt sich durch die Betrachtung der Materialkostenanteile am Umsatz von Firmen in unterschiedlichen Branchen untermauern.<sup>27</sup>

In der Tabelle wird zum direkten Vergleich die Kennzahl der TGW angeführt.

<sup>24</sup> Vgl. Kalbfuß, Rüdrich, 2000, S. 13f.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Vgl. Boutellier; Hurschler, 2009, S. 227.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Vgl. Draeger, 2013, o.S.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Vgl. Boutellier; Hurschler, 2009, S. 227.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Vgl. http://www.materialgruppenmanagement.de/10301.html (abgerufen am: 02.07.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 17.

Fahrzeugbau	69,4 %
Nahrungs- und Futtermittelherstellung	67,6 %
Chemische Erzeugnisse	61,8 %
Maschinenbau	53,2 %
Elektronische Erzeugnisse	51,8 %
Pharmazie	36,0 %
Verarbeitendes Gewerbe	58,5 %
TGW	46,4 %

Tabelle 1: Materialaufwand in Relation zum Umsatz in ausgewählten Branchen (2011)<sup>28</sup>

Das Konzept des Materialgruppenmanagements zielt darauf ab, die Ausgabenseite genauer zu betrachten und die großen marktseitigen Einsparungspotentiale zu identifizieren. Materialpreissenkungen, Effektivitätssteigerungen, und somit Einsparungen durch Prozesskostensenkungen, sowie die Verkürzung der Innovationszyklen sind auch als Ziele des Materialgruppenmanagements anzusehen.<sup>29</sup>

Im folgenden Kapitel wird auf die Bildung von Materialgruppen eingegangen. Es wird durch Definition und Abgrenzung gegenüber anderen Begriffen Klarheit über das Wesen einer Materialgruppe geschaffen, um anschließend auf die konkrete Vorgehensweise bei der Materialgruppenbildung einzugehen.

## 3.3 Bildung von Materialgruppen

## 3.3.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung zu Warengruppen

Um Unklarheiten über den Terminus "Materialgruppe" aus dem Weg zu räumen, wird dieser, in Anlehnung an die Erklärungen zu dem Begriff "Materialgruppenmanagement", im Folgenden konkretisiert.

Eine Materialgruppe kann, entgegen einer ersten Auffassung, sowohl aus Rohmaterialien als auch aus anderen Beschaffungsgütern, beispielsweise in Form von Fertigerzeugnissen, Dienstleistungen oder Investitionsgütern bestehen. Wiederum angetrieben durch den Leitgedanken: "Ähnliche Beschaffungsobjekte benötigen ähnliche Prozesse", werden in Materialgruppen Beschaffungsobjekte zusammengefasst und anschließend weitestgehend als Einheit behandelt. Um das Begriffsverständnis zu

 $<sup>^{28}</sup>$  Tabelle in Anlehnung an: o.V., 2011, o.S.  $^{29}$  Vgl. Drozak, o.J., o.S.

vertiefen und den Zweck einer Materialgruppe zu veranschaulichen, soll die nachstehende Darstellung gemeinsam mit der darauf folgenden Erklärung dienen.<sup>30</sup>

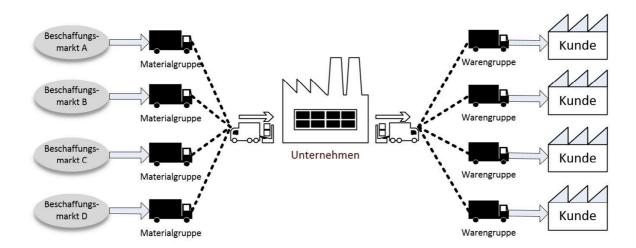


Abbildung 5: Warengruppe vs. Materialgruppe<sup>31</sup>

Um kundenorientiert zu handeln, und somit den Wünschen der Abnehmer bestmöglich nachzukommen, wurden in vielen Unternehmen die Erzeugnisse in sogenannte Waren- oder Produktgruppen zusammengefasst. Anhand von Kriterien wie Marktbzw. Kundensegmenten, Verwendungszweck oder spezifischen Produkteigenschaften werden Produkte den Warengruppen zugeordnet. Vorteile dieser in Richtung Absatzmarkt ausgerichteten Organisation sind beispielsweise die klare Abgrenzung von Erfolg bzw. Verantwortung sowie die Möglichkeit, gezielt auf Kundenwünsche reagieren zu können. <sup>32</sup>

#### Das Pendant zu den Warengruppen sind die Materialgruppen.<sup>33</sup>

Der entscheidende Unterschied ist, dass die Segmentierungskriterien des Materialgruppenmanagements sich nicht nach kundenrelevanten Kriterien richten, sondern vielmehr nach beschaffungsmarktrelevanten Parametern bestimmt werden.<sup>34</sup>

"Das Ziel der Bildung von Materialgruppen ist es, Beschaffungsgüter so zu clustern, dass ähnliche Bedarfe zu einem homogenen Lieferantencluster zusammengefasst werden. Die Einkäufer werden im Materialgruppenmanagement für einzelne Materi-

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Vgl. Appelfeller, 2005, S. 7 bzw. S. 77; Kalbfuß; Rüdrich, 2000, S. 11ff; http://www.beschaffungsstrategie.de/html/materialgruppenmanagement.html (abgerufen am: 14.10.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: http://www.tcw.de/news/materialgruppenmanagement-staerkt-den-einkauf-335 (abgerufen am: 23.07.2013). <sup>32</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Vgl. ebenda.

algruppen verantwortlich gemacht. Jeder Einkäufer kann dadurch für die ihm zugeteilten Materialgruppen Beschaffungsmarkt Know-how aufbauen und die gesammelten Bedarfe des Unternehmens mit den Lieferanten verhandeln."<sup>35</sup>

Zusätzlich wird das strategische Denken der Einkäufer gefördert und langfristig eine höhere Transparenz des Beschaffungsmarktes generiert.<sup>36</sup>

Nach dieser gegenüberstellenden Betrachtung von Materialgruppen und Warengruppen wird im folgenden Kapitel auf die Vorgehensweise bei der Festlegung eines Materialgruppenschlüssels eingegangen.

#### 3.3.2 Vorgehensweise bei der Materialgruppenbildung

Ein wesentliches Kriterium für die erfolgreiche Umsetzung eines Materialgruppenmanagements ist die am Beschaffungsmarkt orientierte Definition von Materialgruppen. Tumeist ist der Bedarf an zugekauften Materialien und Dienstleistungen sehr vielfältig und verlangt dementsprechend nach einer sinnvollen Gliederung der Beschaffungsobjekte.

Ziel ist die Identifikation von Klassifizierungsmerkmalen, die zur Bildung von möglichst homogenen Materialgruppen beitragen. Dadurch soll das gesamte Spektrum der Beschaffungsobjekte strukturiert und einheitliche Entscheidungsfelder generiert werden.<sup>39</sup>

Als Ideengeber für die einheitliche Materialklassifizierung werden häufig marktorientierte Schlüssel herangezogen.<sup>40</sup> Wichtige Klassifikationsstandards, die im europäischen und nordamerikanischen Raum vielfach verwendet werden, sind beispielsweise eCl@ss, UNSPSC (United Nations Standard Products and Services Code), ETIM (Elektrotechnisches Informationsmodell) oder GPC (Global Product Classification).<sup>41</sup> In vielen Fällen arbeiten Unternehmen schlussendlich mit individuellen firmenspezifi-

<sup>37</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 166.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> http://www.tcw.de/news/materialgruppenmanagement-staerkt-den-einkauf-335 (abgerufen am: 23.07.2013).

<sup>36</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Vgl. Large, 2009, S. 7.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S.28ff.

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> Vgl. http://www.prozeus.de/prozeus/mediathek/lernmodule/index.htm (abgerufen am: 28.07.2013); www.unspsc.org (abgerufen am: 28.07.2013); www.etim.de (abgerufen am: 28.07.2013); http://www.gs1.at/gs1-leistungen-a-standards/gpc-global-product-classification (abgerufen am: 28.07.2013).

schen Materialgruppenschlüsseln, welche sich an den genannten Marktschlüsseln orientieren.<sup>42</sup>

Eine nähere Erläuterung der Materialklassifizierung würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Um trotzdem die Vorgehensweise zu skizzieren, wird an dieser Stelle eine, in Industrieunternehmen häufig angewendete, Grobgliederung der Beschaffungsobjekte vorgestellt.<sup>43</sup>

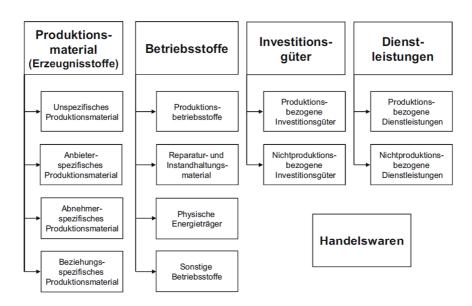


Abbildung 6: Grobgliederung von Beschaffungsobjekten<sup>44</sup>

Wie in der Abbildung zu erkennen ist, existieren in diesem Modell auf der ersten Hierarchieebene fünf Hauptgruppen, wobei jedes Beschaffungsobjekt einer Gruppe zugeordnet werden kann. Anschließend werden beispielsweise die Produktionsmaterialien je nach Spezifität und Betriebsstoffe nach Verwendung weiter kategorisiert.

Üblich ist die Verwendung von vier bis fünf Materialgruppenebenen. Unabhängig von der Ebene wird jeder Gruppe eine eindeutige Identifikationsnummer zugeordnet. Dadurch ergibt sich ein Zahlencode, mit Hilfe dessen die exakte Zuordnung jedes Beschaffungsobjektes möglich (s. Abbildung 11: Beispiel zur Entstehung einer Materialgruppen ID-Nummer) und vor allem nachvollziehbar wird.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Abbildung entnommen aus: ebenda, S. 8. <sup>45</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 28ff.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 28ff.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Vgl. Large, 2009, S. 7.

# 3.4 Methoden zur strategischen Analyse von Materialgruppen

Worin liegt das "Strategische" im Beschaffungsmanagement? Diese Frage sei vorerst mit folgender Definition beantwortet.

"Die Aufgaben der strategischen Beschaffung bestehen darin, durch Analyse und Gestaltung der relevanten unternehmens- und umweltbezogenen Faktoren langfristige Beschaffungspotenziale zu entdecken, zu realisieren und zu sichern."

Da sich das Materialgruppenmanagement als Werkzeug der strategischen Beschaffung versteht, ist dementsprechend die Bereitstellung notwendiger Analysemethoden Grundvoraussetzung für einen sinngemäßen und effektiven Einsatz.

Strategisches Handeln wird oftmals mit der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs in Verbindung gebracht. Da hohe Kosten in der Versorgung des Unternehmens den Erfolg beträchtlich mindern, gilt es, die Kostenpotentiale bzw. die Kostensenkungspotentiale in der Beschaffung offen zu legen. Anschließend soll durch die sukzessive Ausschöpfung der offengelegten Potentiale und ständiges Streben nach Verbesserung der Unternehmenserfolg gesichert werden.<sup>47</sup>

Im Folgenden wird eine Auswahl an Analysemethoden, die in der Praxis häufig angewendet werden, in den Grundzügen erklärt.<sup>48</sup>

## 3.4.1 Spend Analyse

Es wird davon ausgegangen, dass die saubere Klassifikation der Beschaffungsobjekte durch die Definition von Materialgruppen gegeben ist.

Die Spend Analyse setzt sich zusammen aus der Untersuchung des wertmäßigen Beitrags und der Analyse der Prognosefähigkeit des Verbrauchs je Materialgruppe.<sup>49</sup>

#### **ABC-Analyse**

Von großem Interesse für Unternehmen und deren Einkaufsorganisationen sind die Ausgaben je Materialgruppe. Durch die Anwendung der Pareto Analyse (ABC-Analyse), als sehr universell einsetzbares Werkzeug, wird das Beschaffungsvolumen

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Roland, 1993, S. 13, (zit. nach: Large, 2008, S. 31).

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Vgl. Large, 2009, S. 31ff.

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Vgl. Melzer-Ridinger, 2008, S. 45ff; Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 24ff.

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 26ff.

je Materialgruppe eruiert und relativ zu den anderen Materialgruppen bewertet. Das Ergebnis der ABC-Analyse wird häufig als Basis für jegliche strategische Beschaffungsüberlegungen herangezogen. Es wird dabei folgendermaßen vorgegangen:<sup>50</sup>

- Definition eines Betrachtungszeitraumes
- Berechnung des gesamten Einkaufsvolumens in €
- Ermittlung des Beschaffungsvolumens je MG in €
- "Top-down" Sortierung der MG (Rangfolge nach Einkaufsvolumen p.a.)
- Ermittlung der prozentualen Anteile der MG am Beschaffungsvolumen
- Berechnung der kumulierten prozentualen Einkaufsvolumina
- Zuordnung zu den Klassen A, B und C

#### Abbildung 7: Schrittweise ABC-Analyse der Materialgruppen<sup>51</sup>

In die "Klasse A" sind die umsatzstärksten Materialgruppen einzuordnen, die zusammen einen kumulierten wertmäßigen Anteil am Gesamteinkaufsvolumen von 75% aufweisen. Meistens ist es der Fall, dass eine geringe Anzahl an Materialgruppen, die von wenigen Lieferanten bedient werden, die "A-Klasse" ausfüllt.

Die im "Top-down-Ranking" folgenden Materialgruppen, die in Summe einen kumulierten Wertbeitrag am Gesamteinkaufsvolumen von ungefähr 20% aufweisen, werden in die "B-Klasse" eingestuft.

In der "C-Klasse" sind letztendlich jene Materialgruppen angesiedelt, die mit den übrigen 5% einen sehr geringen Wertanteil am Beschaffungsvolumen haben. Allerdings ist die Anzahl der Materialgruppen mit einem mengenmäßigen Anteil von ca. 50% in dieser Klasse außerordentlich hoch.<sup>52</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 26f.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 26f; Melzer-Ridinger, 2008, S.

<sup>51.</sup> Second Strategies (1998) 1992 
51. Second Strategies (1998) 1

"Durch die ABC-Analyse soll der Fokus der Beschaffungsaktivitäten auf die wesentlichen Vorgänge gerichtet, bzw. Optimierungspotentiale bei den eher unwesentlichen Vorgängen identifiziert werden."53

#### XYZ-Analyse

Nach einem ähnlichen Prinzip funktioniert die XYZ-Analyse, welche sich gut in Kombination mit der ABC-Analyse anwenden lässt. Kriterium für die ordnungsgemäße Kategorisierung in der XYZ-Analyse sind keine monetären Größen sondern Bestelloder Verbrauchsdaten. 54 Folglich können Aussagen über Bestellrhythmen getroffen werden, woraus wiederum wichtige Informationen für das Bestandsmanagement abgeleitet werden können.<sup>55</sup> Eine übliche zeitliche Einteilung ist:

- 1 Bestellung pro Woche → X-Material
- 1 Bestellung pro Monat → Y-Material
- → Z-Material<sup>56</sup> 1 Bestellung pro Jahr

Anhand der durch die beiden angeführten Analysemethoden bereitgestellten Informationen können bereits einige Handlungsempfehlungen abgegeben werden. Beispielsweise haben die A-X Materialgruppen die größte strategische Bedeutung, weshalb ihnen von Beginn an ein hohes Maß an Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. In weiterer Folge empfiehlt die Literatur, sich näher mit den B-X, B-Y und A-Y Materialgruppen auseinander zu setzten.<sup>57</sup>

Einige Einflussfaktoren, wie beispielsweise relevante Qualitätsmerkmale oder das Versorgungsrisiko, bleiben bei der ABC- und XYZ-Analyse außer Acht.<sup>58</sup> Im Zuge differenzierter Untersuchungen der Materialgruppen sollte beispielsweise die im Folgenden beschriebene Portfolio-Analyse, in Kombination mit jenen Instrumenten, Methoden und Vorgehensweisen, die in Kapitel 6 bis 8 diskutiert werden, angewendet werden.

 <sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 27.
 <sup>54</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 154.

<sup>&</sup>lt;sup>55</sup> Vgl. Melzer-Ridinger, 2008, S. 54.

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 154.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Vgl. Geldermann; Van Weele, 2005, S. 21.

#### 3.4.2 Portfolio-Analyse in der Beschaffung

In diesem Abschnitt wird auf die ursprüngliche Idee und das prinzipielle Vorgehen bei der Anwendung von Portfolio-Analysen eingegangen. Weiters wird eine Form der Portfolio-Analyse, welche für die vorliegende Arbeit eine wesentliche Rolle spielt, eingeführt.

Zur Anwendung in der Beschaffung wurde die Portfolio-Analyse erstmals von Kraljic 1983 vorgeschlagen. Im Zuge der Forderung, dass der Einkauf zum Supply Management avancieren müsse, führte Kraljic dieses Instrument zur strategischen Analyse ein. In einer Veröffentlichung im Harvard Business Review stellte er eine Matrix vor, die seither von zahlreichen Autoren adaptiert und leicht modifiziert wurde. <sup>59</sup> Das Prinzip und die fundamentale Idee sind allerdings bis dato unverändert anwendbar. <sup>60</sup>

Kraljic stellte fest, dass zu Beginn einer strategischen Analyse des Beschaffungsprogrammes die Materialien bzw. die Materialgruppen einer von vier Klassen zugeordnet werden sollten. Dies diene einer prinzipiellen Orientierung bezüglich der Herangehensweise und den anzuwendenden Analysemethoden.<sup>61</sup>

Die Zuordnung geschieht durch eine individuelle Bewertung der Materialgruppen nach den beiden Dimensionen "profit impact" und "supply risk".

Kraljic empfahl ursprünglich, dass der "Gewinneinfluss"<sup>62</sup> anhand des Einkaufsvolumens in der Materialgruppe, dem relativen Anteil am Gesamtvolumen sowie dem Einfluss auf Produktqualität und Wachstum der Organisation gemessen werden sollte.<sup>63</sup> Da sich die Erhebung dieser Daten als äußerst schwierig erwiesen hat und überdies großer Subjektivität unterzogen ist, hat sich in der Praxis die **strategische Bedeutung der Materialgruppe** als besser geeignete Dimension erwiesen. Diese wird durch die Ermittlung des wertmäßig relativen Anteils der Materialgruppe am Gesamteinkaufsvolumen und anschließender ABC-Analyse festgestellt.<sup>64</sup>

Die zweite Dimension, welche als "Versorgungsrisiko" bzw. als "Versorgungskomplexität" bezeichnet werden kann, 65 wurde von Kraljic unter dem Namen "supply

<sup>62</sup> Eigene Übersetzung ins Deutsche entsprechend der Begriffsverwendung in deutscher Literatur.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Vgl. Geldermann; Van Weele, 2005, S. 19; Kraljic, 1983, S. 109ff.

<sup>60</sup> Vgl. Geldermann; Van Weele, 2002, S. 30.

<sup>&</sup>lt;sup>61</sup> Vgl. Kraljic, 1983, S. 112.

<sup>&</sup>lt;sup>63</sup> Vgl. Kraljic, 1983, S. 112.

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 127.

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> Eigene Übersetzung ins Deutsche entsprechend der Begriffsverwendung in deutscher Literatur.

risk" eingeführt.<sup>66</sup> Aufgrund der Tatsache, dass zahlreiche Faktoren Einfluss darauf nehmen, hat es sich bewährt, ein Scoring Modell (s. Tabelle 3) zur Bewertung einzusetzen.<sup>67</sup> Es werden dabei marktbezogene Kriterien, wie technologische Entwicklung oder Marktwachstum, und unternehmensbezogene Kriterien, wie Qualitätsanforderungen oder Bedarfsschwankungen, berücksichtigt.<sup>68</sup> Die individuelle Beurteilung der einzelnen Indikatoren liefert einen quantitativen Wert, anhand dessen Materialgruppen eingestuft werden. Essentiell bezüglich der Qualität der Auswertungen ist die Einführung eines standardisierten, möglichst objektiven Verfahrens zur Bewertung der Versorgungskomplexität. Ein gewisses Maß an Subjektivität kann trotzdem nicht ausgeschlossen werden<sup>69</sup> und ist stellenweise sogar zielführend.<sup>70</sup>

#### 3.4.2.1 Ableitung von Normstrategien

Als Ergebnis der Portfolio-Analyse ergibt sich eine Zuordnung der Materialgruppen zu den Quadranten der in folgender Abbildung angeführten Matrix.



Strategische Bedeutung

Abbildung 8: Beispiel für ein Materialgruppenportfolio<sup>71</sup>

Im nächsten Schritt werden den Materialgruppen je nach Positionierung im Portfolio, sprich Klassifizierung, Normstrategien zugeordnet. Diese sollen als strategische Ori-

<sup>&</sup>lt;sup>66</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 128; Kraljic, 1983, S. 112.

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 128.

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup> Vgl. Large, 2009, S. 73.

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 128f.

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> Vgl. Geldermann; Van Weele, 2002, S. 32.

<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Appelfeller, Buchholz, 2005, S. 109, Heß, 2008, S. 128.

entierung bzw. als Ausgangsbasis für die weiteren Handlungen dienen und werden in der Literatur ausführlich behandelt.<sup>72</sup>

Handlungsempfehlungen, bzw. die Leitsprüche für die vier Felder der Matrix, können kurz und prägnant wie folgt formuliert werden:

- "Strategische Artikel mit hoher Bedeutung und Komplexität sollten gemeinsam mit Partnern gesteuert werden.
- Hebelartikel mit hoher Bedeutung und niedriger Komplexität sollten preisorientiert abgeschöpft werden.
- Engpassartikel mit niedriger Bedeutung und hoher Komplexität sollten in Hinblick auf die Versorgung abgesichert werden.
- Unkritische Artikel mit niedriger Bedeutung und Komplexität sollten möglichst effizient beschafft werden."<sup>73</sup>

Der Umfang dieser Arbeit lässt eine detaillierte Beschreibung der Normstrategien nicht zu, weshalb diesbezüglich auf ausführliche Erklärungen in der angeführten Fachliteratur verwiesen wird.<sup>74</sup>

#### 3.4.2.2 <u>Diskussion der Methode</u>

Um in der Praxis die richtigen Schlüsse aus den Ergebnissen von Portfolio-Analysen zu ziehen, ist es notwendig, die Methoden kritisch zu hinterfragen.

Obwohl viele namhafte Unternehmen Portfolio-Analysen in ihren Einkaufsabteilungen anwenden, ist in der Vergangenheit in regelmäßigen Abständen Kritik daran laut geworden. Beispielsweise wird bemängelt, dass weitreichende Supply-Strategien aus einer Analyse abgeleitet werden, die lediglich von zwei Parametern abhängig ist. 75

Unter dem Einwand, dass die "Versorgungskomplexität" selbst, und nach Kraljics Empfehlungen auch der "Gewinneinfluss", bereits von vielen Faktoren abhängig ist, und diese somit in der Tat Einfluss auf das Ergebnis nehmen, kann diese Kritik zurückgewiesen werden.

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 109ff; Heß, 2008, S. 130 bzw. 243ff.

Heß, 2008, S. 130.
 Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 109ff.

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> Vgl. Dubois; Pedersen, 2002, S. 41.

21

Etwas schwieriger gestaltet sich dies, wenn die Frage nach der Gewichtung der Einflussfaktoren und deren Messbarkeit in den Raum gestellt wird. Um dies zu beantworten, muss auf die grundsätzliche Intention der Portfolio-Analyse und in weiterer Folge der Normstrategien zurückgegangen werden.<sup>76</sup>

Die von Kraljic vorgeschlagene Portfolio-Analyse soll prinzipiell als Rahmenkonzept dienen und unter Einbeziehung der abgeleiteten Normstrategien, Denkanstöße zur Entwicklung von individuellen Materialgruppenstrategien geben. Es sollte ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die Theorie nur Handlungsempfehlungen abgeben kann, die je nach Ausgangssituation und Rahmenbedingungen unterschiedlich anzuwenden sind. Die Dimensionen, nach denen eine Matrix ausgerichtet wird, und letztendlich auch die Einflussfaktoren und deren Gewichtung sollten im Idealfall individuell festgelegt werden. Eine Orientierung an bereits erprobten Vorgehensweisen ist diesbezüglich zu empfehlen. Weiters müssen nicht alle Parameter messbar oder validierbar sein, um verwertbare Ergebnisse zu erzielen. Vielmehr ist der Grundsatz "It's better to be roughly right, than exactly wrong," anzuwenden.<sup>77</sup>

Sobald die Handlungsempfehlungen aus den Analyseergebnissen abgeleitet wurden, sollten die aktuellen Praktiken damit verglichen und Unterschiede ausführlich diskutiert werden. Dadurch werden oftmals Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und Verbesserungspotentiale erkannt.<sup>78</sup>

Die Untersuchung, die im Zuge dieser Arbeit durchgeführt wird, orientiert sich an dieser Empfehlung. Klarheit über den Untersuchungsaufbau und die dabei zum Einsatz kommenden Methoden zu schaffen ist Thema des folgenden Kapitels.

 <sup>&</sup>lt;sup>76</sup> Vgl. Ellram; Olsen, 1997, S. 110.
 <sup>77</sup> Vgl. Geldermann; Van Weele, 2002, S. 32.

<sup>&</sup>lt;sup>78</sup> Vgl. ebenda.

# 4 Untersuchungsaufbau und Methodik

Ehe in den Praxisteil übergegangen wird, erscheint es zweckmäßig, auf die im Zentrum der Untersuchung stehenden Handlungsfelder einzugehen und das Konzept der Untersuchung zu beschreiben. Einhergehend wird in Kapitel 4.2 die angewendete empirische Methode, sowie der Auswahlvorgang dieser, thematisiert.

## 4.1 Einführung in die Untersuchung der Handlungsfelder

In den Kapiteln 6 bis 8 werden ausgewählte Handlungsfelder der strategischen Beschaffung im Detail betrachtet. Um den Umfang dieser Arbeit einzuschränken, wurden, nach Absprache mit TGW, die Handlungsfelder

- Beschaffungsmarktforschung
- Lieferantenmanagement und
- Kostenmanagement

als zu behandelnde Themengebiete festgelegt. Dabei sollen insbesondere die Möglichkeiten der aktiven Bearbeitung von Materialgruppen durch strategische Einkäufer dargestellt werden.

Um das weitere Vorgehen zu beschreiben und die Aktivitäten in einen ganzheitlichen Materialgruppen-Entwicklungsprozess einzugliedern, wird dieser angeführt.

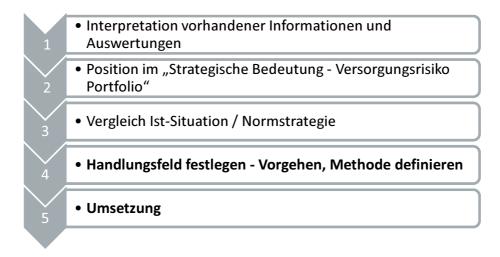


Abbildung 9: Materialgruppen-Entwicklungsprozess<sup>79</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>79</sup> Eigene Abbildung.

<u>Schritt 1:</u> In der ersten Phase werden vorhandene aktuelle Informationen über Umsatz, Liefertermintreue, Bestell-, oder auch Qualitätsdaten herangezogen, um sich einen Überblick über den Ist-Zustand der Materialgruppe zu verschaffen. Diese Daten sind jederzeit verfügbar und bilden die Entwicklungen von Materialgruppen nach unterschiedlichen Kriterien über der Zeit ab.

<u>Schritt 2:</u> Anhand der Ergebnisse der ABC-Analyse und des Scoring Modells wird eine Positionierung im beschriebenen Portfolio vorgenommen. Auch diese sollte in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, da sich vor allem das Versorgungsrisiko durch die Marktdynamik rasch verändern kann.

<u>Schritt 3:</u> Entsprechend den Überlegungen und Erklärungen zu Portfolio-Analysen und Normstrategien in Kapitel 3.4 sollte die momentane Situation mit den Empfehlungen der Theorie verglichen werden.

Dabei ist es von besonderem Interesse, Abweichungen zu erkennen und diese entweder nachvollziehbar zu begründen oder als Verbesserungspotential zu identifizieren. Sind die Potentiale einmal offengelegt und den Handlungsfeldern zugeordnet, erscheint es sinnvoll, sich vorerst den "Low hanging fruits" zu widmen, um sukzessive weiter nach oben zu gelangen, sprich, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu installieren.

Schritt 4 und 5: Nach Festlegung der Handlungsfelder gilt es, die richtigen Methoden auszuwählen, um Materialgruppen gezielt weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund beschäftigen sich die Kapitel 6 bis 8 vorwiegend mit Methoden bzw. adäquaten Vorgehensweisen in den Bereichen Beschaffungsmarktforschung, Lieferantenmanagement und Kostenmanagement.

Durch Recherchetätigkeit werden zufolge von Literaturempfehlungen die Möglichkeiten der aktiven Verbesserungsarbeit aufgezeigt.

In weiterer Folge wird, dort wo es zweckmäßig ist, eine empirische Untersuchung durchgeführt. Mittels einer Befragung der strategischen Einkäufer wird untersucht, wie in der Praxis tatsächlich vorgegangen wird und ob ausgearbeitete Verbesserungsvorschläge umsetzbar sind.

Die empirische Methode, die im Zuge der Befragung der Mitarbeiter der TGW angewendet wurde, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

## 4.2 Empirische Datenerhebung

#### 4.2.1 Auswahl der empirischen Methode

Die Auswahl der adäquaten empirischen Methode ist in etwa gleichzusetzen mit der Auswahl der richtigen Methode im Materialgruppenmanagement. Aus einer Vielzahl zur Verfügung stehender Methoden gilt es, jene auszuwählen, die den höchsten Zielerreichungsgrad verspricht.

Um die passende Form der empirischen Untersuchung herauszufinden, muss vorweg ein Erkenntnisinteresse definiert werden. 80 Dieses geht im Allgemeinen aus den vorherigen Kapiteln hervor, wobei wiederum zu beachten ist, dass je Handlungsfeld unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Prinzipiell können der Wissensstand der strategischen Einkäufer bei TGW sowie die Herangehensweise in der Praxis im Vergleich zu theoretischen Empfehlungen als erkenntnisleitendes Interesse festgelegt werden.

Die bedeutendsten empirischen Methoden zur Datenerhebung sind die Inhaltsanalyse, die Beobachtung und die Befragung. 81 Angesichts des beschriebenen Erkenntnisinteresses, welches einzelne Personen in den Fokus rückt, bietet sich die Befragung als Methode zur Datenerhebung an.

Zusätzlich dazu wurden durch den täglichen Kontakt zu den strategischen Einkäufern am Arbeitsplatz und die Analyse von firmeninternem Dokumentationsmaterial Informationen durch Beobachtung und Inhaltsanalyse zusammengetragen. In diesem Fall ist allerdings nicht von empirischer Forschung zu sprechen, da nur wenig systematisches Vorgehen und methodische Kontrolle vorliegt.82

In der Fachliteratur wird in erster Linie zwischen mündlichen und schriftlichen Befragungen unterschieden.<sup>83</sup>

Bei der schriftlichen Befragung ist es nur beschränkt möglich, als Interviewer eine Kontrollfunktion einzunehmen. Um eine Verzerrung der tatsächlichen Praxis durch gezielten Informationsaustausch oder Recherche der Interviewpartner zu unterbinden, entschied sich der Autor für die mündliche Befragung. Es wurde somit sicherge-

82 Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>80</sup> Vgl. Felbinger; Stigler, 2005, S. 129f.

<sup>&</sup>lt;sup>81</sup> Vgl. Stier, 1996, S. 163ff.

<sup>83</sup> Vgl. ebenda, S. 173.

stellt, dass die im Interview gesammelten Daten aus individuellen Erfahrungen stammen und dementsprechend auch den tatsächlichen Wissensstand wiederspiegeln sowie Einblick in die Praxis gewähren.84

Das Interview lässt sich weiters nach dem Standardisierungs- bzw. Strukturierungsgrad unterscheiden. Dieser kann von wenig bis vollkommen strukturiert reichen und ist, je nach theoretischer Problemstellung und Erkenntnisinteresse, gezielt auszuwählen.85 Folgende Matrix wurde herangezogen, um den passenden Strukturierungsgrad zu eruieren.

	Flexibilität	Vergleichbarkeit	Theoriegeleitete Forschung	Auswertung	Qualitative Aspekte	Quantitative Aspekte
Wenig strukturiert	+	-	-	-	+	-
Teilweise strukturiert	+	0	+	0	+	+
Stark strukturiert	-	+	+	+	-	+

Tabelle 2: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Strukturiertheitsgrade von Befragungen<sup>86</sup>

Aufgrund der Beurteilung nach den angeführten Kriterien ergab sich das teilstrukturierte Interview als adäquate empirische Methode für die Datenerhebung zur Bearbeitung der relevanten Problemstellung. Nachstehend wird näher darauf eingegangen.

#### 4.2.2 Leitfadeninterview

"Bei der teilstrukturierten Form der Befragung handelt es sich um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen stattfinden, wobei die Abfolge der Fragen offen ist. Die Möglichkeit besteht, wie beim wenig strukturierten Interview, aus dem Gespräch sich ergebende Themen aufzunehmen und sie von den Antworten ausgehend weiter zu verfolgen. In der Regel wird dazu ein Gesprächsleitfaden benützt."87 Anlässlich dieser Vorgehensweise wird das teilstrukturierte Interview auch als Leitfadengespräch bezeichnet. Im Vergleich zu einem voll standardisierten Interview, bricht der Interviewer beim Leitfadengespräch aus der Rolle des neutralen

<sup>&</sup>lt;sup>84</sup> Vgl. Atteslander, 2003, S.146ff.<sup>85</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>86</sup> Eigene Tabelle in Anlehnung an: Mayring, 2002, S. 70ff; Stier, 1996, S. 186ff; Atteslander, 2003, S.

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup> Atteslander, 2003, S. 148.

Übermittlers aus und strebt eine offene Gesprächsführung an. In der Gesprächsvorbereitung sollten sogenannte "Schlüsselfragen", die im Sinne der Vergleichbarkeit in jedem Interview gestellt werden, und "Eventualfragen", die je nach Gesprächsverlauf zu stellen sind, vorbereitet werden. Das Leitfadengespräch stellt wesentlich höhere Anforderungen an den Interviewer als das standardisierte Interview, da er die Interviewfragen erst im Gespräch formulieren kann, d.h. er muß [sic!] während des Gesprächs Forschungsfragen "übersetzen" in Interviewfragen. [...] Da keine Antwortvorgaben existieren wie bei geschlossenen Fragen, gestaltet sich auch die Dokumentation der Antworten ungleich schwieriger und aufwendiger als beim standardisierten Interview, das ja im allgemeinen [sic!] nur wenige offene Fragen aufweist. "90"

Um die Auswertung des Gesprächs etwas zu erleichtern, werden häufig digitale Aufnahmegeräte herangezogen.<sup>91</sup> Bei den im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Interviews wurde diese Möglichkeit genutzt, um im Nachhinein den Ausführungen zu den Fragestellungen nochmals zu folgen.

Entsprechend dieser Erläuterungen werden sowohl hohe Anforderungen an den Befragten als auch an den Interviewer gestellt. Trotz mancher Einschränkungen zeigen Erfahrungen aus der Praxis, dass das Prinzip des Leifadeninterviews vor allem für Neulinge auf dem Gebiet der Interviewführung ein geeignetes Instrument ist und häufig im Zuge von Abschlussarbeiten angewendet wird. 92

Die Möglichkeit, im Vorhinein den Prozess der Datenerhebung zu strukturieren ohne dadurch die geforderte Offenheit auf Anregungen des Gegenübers und eine gewisse Flexibilität in der Fragestellung zu verlieren, ist ein wesentlicher Vorteil des Leitfadeninterviews. Außerdem wird durch die Vorstrukturierung die Gefahr reduziert, in Gesprächen mit Fachleuten oder Experten auf dem Forschungsgebiet als inkompetenter Gesprächspartner zu gelten.<sup>93</sup>

Im weiteren Verlauf vorliegender Arbeit werden nahezu voneinander unabhängige Handlungsfelder des Materialgruppenmanagements behandelt. Durch die Leitfadeninterviews soll Einblick in die Vorgehensweisen der strategischen Einkäufer in der

<sup>88</sup> Vgl. Stier, 1996, S. 186ff.

<sup>89</sup> Vgl. ebenda, S. 190.

<sup>&</sup>lt;sup>90</sup> Ebenda, S. 190f.

<sup>&</sup>lt;sup>91</sup> Vgl. ebenda, S. 191.

<sup>&</sup>lt;sup>92</sup> Vgl. Felbinger; Stigler, 2005, S. 129f.

<sup>&</sup>lt;sup>93</sup> Vgl. ebenda.

Praxis gewonnen werden, um einen Vergleich mit den theoretischen Empfehlungen ziehen zu können. Darüber hinaus ist es Ziel, die jeweilige Gesprächssituation zu nützen, um einen beidseitigen Informations- und Wissensaustausch zu realisieren.

Um die Sicherheit der Mitarbeiter zu gewähren, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass jegliche Informationen, die den Befragungen entstammen, anonym behandelt werden. Aus diesem Grund werden bei der Quellenangabe im Verzeichnis nur Zeit und Ort der Befragung angegeben.

Bezüglich der Ausführungen in den jeweiligen Praxisteilen zu den bearbeiteten Handlungsfeldern des Materialgruppenmanagements sei angemerkt, dass dort, wo eine Zuordnung zu literarischen Quellen möglich ist, sprich, der jeweilige Gedanke oder die Erkenntnis eindeutig aus dieser entstammt, die entsprechende Herkunft angegeben wird. Ist eine eindeutige Zuordnung nicht möglich, da Erkenntnisse aus einem Zusammenspiel der in der Literatur beschriebenen Theorie mit eigenen Überlegungen bzw. Erfahrungen oder aus den Erhebungen im Zuge der empirischen Studie stammen, wird keine spezifische Quelle angeführt.

# 5 Erfassung der Ist-Situation bei TGW

Nachdem in Kapitel 3 die Theorie zum Materialgruppenmanagement, der Definition von Materialgruppen und deren Analyse angeführt wurde, wird im Folgenden darauf eingegangen, wie dies bei TGW umgesetzt wurde.

# 5.1 Definition von Materialgruppen

Die TGW setzte sich 2011 zum Ziel, die Versorgung des Unternehmens durch den Einsatz eines Materialgruppenmanagements sicherzustellen.

Es galt mehrere tausend Artikel durch die Definition von Materialgruppen zu strukturieren. Um dies zu realisieren wurden Mitarbeitergespräche und ein Workshop durchgeführt, um das Verständnis für Materialgruppenmanagement zu vertiefen.<sup>94</sup>

Anschließend wurden Teams gebildet, deren Zusammensetzung sich an den bisherigen Tätigkeiten und Zuständigkeiten orientierte. Gemeinsam wurde durch großen operativen Aufwand sukzessive ein firmenspezifischer Schlüssel entwickelt, der eine möglichst optimale Zuordnung der Artikel erlaubt. Bei der Ideenfindung orientierte man sich an marktkonformen Schlüsseln in Kombination mit individuellen Erfahrungen zu den Beschaffungsobjekten. Weiters wurde bei der Entwicklung des Schlüssels großer Wert auf die Klassifizierung nach einkäuferischen Gesichtspunkten, sprich einer Orientierung nach beschaffungsmarktrelevanten Parametern, gelegt. 95

Letzten Endes entstand dadurch ein Materialgruppenschlüssel, der das gesamte Beschaffungsprogramm auf fünf Ebenen strukturiert. Eine Differenzierung auf der letzten Ebene wurde nur in einigen Fällen durchgeführt, da dies bei vielen Objekten weder notwendig noch sinnvoll war. <sup>96</sup>

Wie in untenstehender Abbildung zu erkennen, wurden auf den ersten beiden Ebenen jeweils sieben Kategorien eingeführt. Auf der dritten Ebene existieren bereits 98 Untergruppen, welche schließlich auf der vierten Ebene in annähernd 200 Materialgruppen aufgespalten wurden.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0IG18 (abgerufen am 20.08.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0H4M4 (abgerufen am 20.08.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>95</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>97</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0IG18 bzw. 0H4M4 (abgerufen am 20.08.2013).

Ebene 1 - Materialobjekt	Rohmaterialien (Produktion) [1]		
	Kaufteile (Produktion)[2]		
	Gewerke (Auftrag) [3]  Dienstleistungen [4]  Handelswaren (Nicht Auftrag / Produktion) [5]  Betriebsstoffe [6]		
	Investitionsgüter [7]		
Ebene 2 -	Marktteil nach DIN [1]		
Standardisierungs-	Katalogteil nach Spezifikation [2]		
	Zeichnungsteil [3]		
orientierung	Lieferantenentwicklung nach Spezifikation [4]		
	Produktionsbezogen [5]		
	Nicht produktionsbezogen [6]		
	Auftragsbezogen [7]		
Ebene 3 - frei definierbar	z.B. Fertigungsverfahren (spritzgießen [73], warmwalzen [75], etc.)		
(98 Kategorien)	z.B. Produktgruppen (Fördertechnik [80], Sensorik [51], etc.)		
Ebene 4 - frei definierbar	z.B. Produktuntergruppen (Spiralförderer [861], induktive Sensorik [510], etc.)		
(ca. 200 Kategorien)	z.B. Objektbezeichnung (Schmiermittel [342], Drehstromantrieb [400], etc.)		
Ebene 5 - frei definierbar	z.B. spezifische Eigenschaften ( Drehstromantrieb Steuerung dezentral [402], etc.)		
(nur bei Bedarf)	z.B. Verwendung (Sensorik-optisch-Distanzmessung [516], etc.)		

Abbildung 10: Firmenspezifischer Materialgruppenschlüssel<sup>98</sup>

Die in eckigen Klammern angeführten Ziffern ergeben aneinandergereiht eine eindeutige Identifikationsnummer jeder Materialgruppe. Die Rückverfolgung der jeweiligen Zuordnung auf den verschiedenen Ebenen ist durch dieses System gewährleistet. 99 Zur Erklärung wird ein Beispiel angeführt.

<sup>&</sup>lt;sup>98</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0IG18 (abgerufen am: 20.08.2013). <sup>99</sup> Vgl. ebenda.

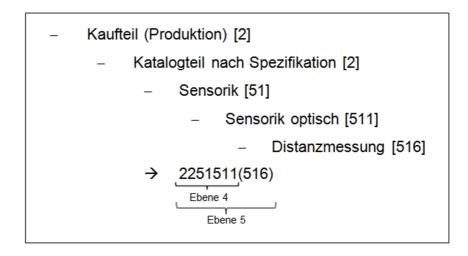


Abbildung 11: Beispiel zur Entstehung einer Materialgruppen ID-Nummer<sup>100</sup>

Durch diesen 7 bzw. 10-stelligen Zahlencode lassen sich nahezu alle Daten den Materialgruppen auf den entsprechenden Ebenen zuordnen. Dabei handelt es sich beispielsweise um Bestelldaten oder Daten zur Liefertermintreue. Es können anhand derartiger Informationen aussagekräftige Auswertungen durchgeführt werden.

Dabei ist es Ziel, Entwicklungen und langfristige Trends zu erkennen, um diese zu fördern oder wenn notwendig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Demgemäß ist eine akkurate Datenpflege unbedingt notwendig, um zum einen Analysen durchführen zu können und zum anderen auch richtige Ergebnisse zu erhalten.

# 5.2 Strategische Analyse von Materialgruppen

#### **ABC-Analyse**

Im Zuge dieser Arbeit wurde aufbauend auf vorhandenen Daten eine ABC-Analyse erstellt. Dabei wurde nach dem in Abbildung 7 dargestellten Prozess vorgegangen.

Als eine Kombination aus Wertstruktur- und Mengenstrukturanalyse liefert die ABC-Analyse essentielle Informationen über die Bedeutung von Materialgruppen. Fallen in eine Materialgruppe Artikel mit hohem Preis, hoher Beschaffungsmenge oder gar beidem, steigt die Signifikanz der Materialgruppe.<sup>101</sup>

In folgender Abbildung ist das Ergebnis der ABC-Analyse dargestellt. Aus Platzgründen können nicht alle Materialgruppenbezeichnungen angeführt werden. Der typische Verlauf der Pareto-Analyse ist deutlich erkennbar.

<sup>&</sup>lt;sup>100</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0IG18 (abgerufen am: 20.08.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>101</sup> Vgl. Large, 2009, S. 76.

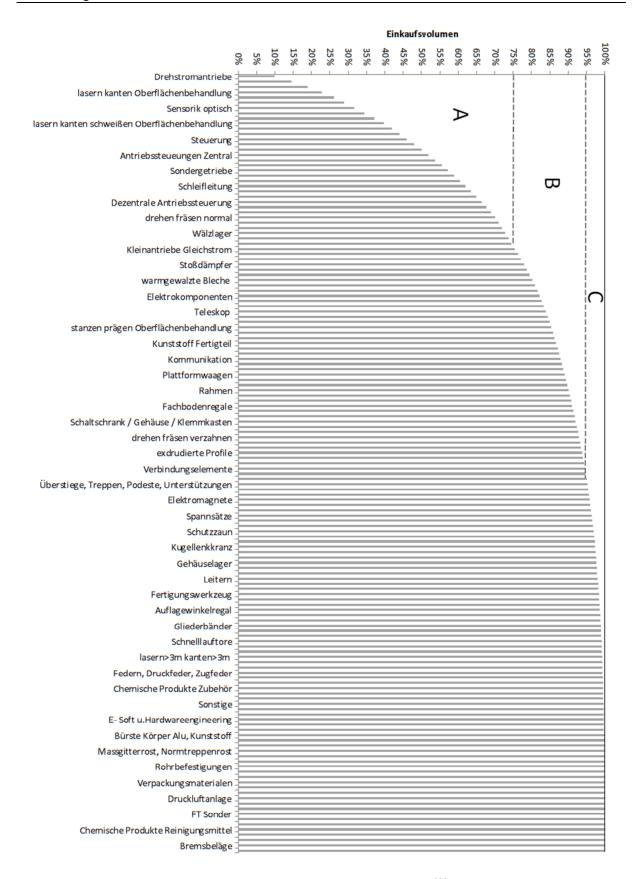


Abbildung 12: Ergebnis ABC-Analyse<sup>102</sup>

<sup>102</sup> Eigene Analyse entsprechend Daten aus: TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0JOR8 (abgerufen am 20.08.2013).

Die Erkenntnis aus dieser Analyse ist, dass lediglich 22,1% der Materialgruppen (=33 MG) 75% des Einkaufsvolumens abdecken. In die Kategorie der B-Materialgruppen, welche 20% des Volumens ausmachen, fallen 30,2% (=45 MG). Die restlichen 47,7% (=71 MG) werden als C-Materialgruppen eingestuft und machen schließlich nur 5% des Einkaufsvolumens aus.

Auf eine nähere Erläuterung dieser Analyse wird an dieser Stelle verzichtet, es sei allerdings angemerkt, dass die Daten der Materialgruppen auf Ebene 4 als Basis für diese Auswertungen herangezogen wurden. Die mengenmäßige Differenz der insgesamt vorhandenen Materialgruppen zu den der Analyse unterzogenen Materialgruppen ist auf den Umstand zurückzuführen, dass der Materialgruppenschlüssel für den gesamten Konzern angelegt wurde. Aus diesem Grund existieren einige Materialgruppen, in denen die TGW nicht aktiv ist und somit für den Verfasser keine Daten zur Verfügung standen.

### Portfolio-Analyse

Aufbauend auf die oben durchgeführte ABC-Analyse wurde im Sinne einer weiteren Untersuchung der Materialgruppeneigenschaften ein Portfolio Modell herangezogen.

Um den Aussagegehalt einer Portfolio-Methode zu maximieren, sollten zweckmäßige Dimensionen zugrunde gelegt werden. Bei TGW entschied man sich, in Anlehnung an die von Kraljic vorgeschlagenen Dimensionen, für ein Modell nach Appelfeller/Buchholz bzw. Stollenwerk. Als interne, und somit beeinflussbare, Dimension wurde der wertmäßige Anteil am Beschaffungsvolumen gewählt. Als externe Dimension, auf die nur beschränkt Einfluss genommen werden kann, wurde das Versorgungsrisiko bzw. die Versorgungskomplexität herangezogen.

Um das dadurch entstehende Portfolio auszufüllen, können für die interne Dimension die Ergebnisse der ABC-Analyse herangezogen werden.<sup>105</sup>

Diese Zuordnung ist in folgender Abbildung visualisiert.

<sup>&</sup>lt;sup>103</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 53; Kraljic, 1983, S. 112.

<sup>&</sup>lt;sup>104</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 54ff; Stollenwerk, 2012, S. 107; TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0H4M4 (abgerufen am 20.08.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>105</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0H4M4 (abgerufen am 20.08.2013).

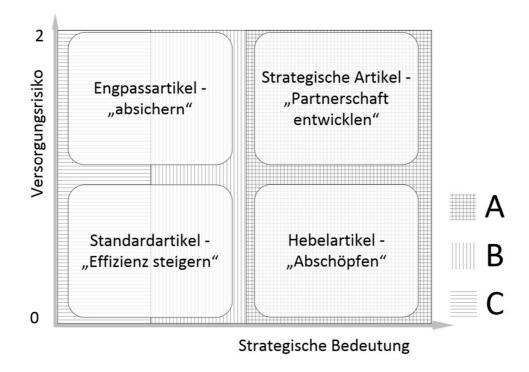


Abbildung 13: Materialgruppenspezifische Klassifizierung im Portfolio

Das materialgruppenspezifische Versorgungsrisiko ist individuell zu ermitteln. Zu diesem Zweck wurde ein Scoring Modell entwickelt, welches es erlaubt, verschiedenen Merkmalen eine unterschiedliche Gewichtung zu geben. In nachstehender Tabelle ist dieses Scoring Modell angeführt. Die mögliche Punktezahl reicht von null bis zwei und wird auf der Ordinate aufgetragen.<sup>106</sup>

Anhand der Auswertungen dieses Scoring Modells und unter Einbeziehung der Ergebnisse der ABC-Analyse können die Materialgruppen im Portfolio positioniert werden.<sup>107</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>106</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0H4M4 (abgerufen am: 20.08.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>107</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0IG18 bzw. 0H4M4 (abgerufen am: 20.08.2013).

	materialgruppenspezifisches Versorgungsrisiko	Gewichtung	Merkmalsausprägung		Gewichtete	
		Contains	0	1	2	Punktezahl
Beschaffungs- struktur	Wie groß ist die Anzahl der Lieferanten welche die TGW Anforderungen erfüllen können?	0,15	Polypol viele Anbieter	Oligopol wenige Anbieter	Ein bis zwei Anbieter	
	Kann TGW die Materialgruppe selbst fertigen? (Eigenfertigung)	0,15	Eigenfertigung einfach möglich	Eigenfertigung möglich aber größere Investionen	Eigenfertigung nicht oder nur mit sehr hohen Investitionen möglich	
Spezifität	Welche Anforderungen gibt es an die technische Zusammenarbeit mit dem Lieferanten? Kann TGW Produkte selbst definieren?	0,1	Keine Lieferanten- einbindung erforderlich	Lieferanten- einbindung vorteilhaft aber nicht dringend erforderlich	Umfangreiche Lieferanten- einbindung dringend notwendig	
	Standardisierungsgrad der Materialgruppe	0,15	Normteil	Katalogteil	Zeichnungsteil	
	Wie entwickelt sich der Bedarf bei TGW?	0,05	Stagnierend	Langsam bis saisonal	Dynamisch und starke Volatilität	
narkt	Kategorisierung der Materialgruppe nach der XYZ- Analyse	0,05	X regelmäßige Bedarfe	Y	Z sporadische Bedarfe	
Komplexität und Unsicherheit im Beschaffungsmarkt	Wie leicht kann ein Lieferantenswitch durchgeführt werden?	0,05	Leicht möglich < 6 Moante	Bedingt und mittelfristig möglich 6 -12 Monate	Bestenfalls nur langfristig möglich > 12 Monate	
	Wie groß ist die Änderungshäufigkeit?	0,05	Wenig und worhersehbar	Gelegentlich, selten zeitkritisch	Häufig und komplex, teils auch zeitkritische Änderungen	
n pur	Risiko bei Elementarereignissen (Kosten / Termin)	0,1	Gering	Mittel	Hoch	
plexität u	Wie hoch sind die Qualitätsanforderungen in der Materialgruppe ?	0,05	Gering	Mittel	Hoch	
Kom	Welcher technologischen Entwicklung unterliegt die Materialgruppe?	0,05	Stagnierend bis langsam	Mittlere Entwicklung	Dynamische Entwicklung	
	Welche technologische Komplexität ist vorhanden? = potentielle Qualitätsprobleme der Leistung	0,05	Geringe technologische Komplexität	Mittlere technologische Komplexität	Hohe technologische Komplexität	
	Summe	1			Ergebnis	

Tabelle 3: Scoring-Modell zur Ermittlung des materialgruppenspezifischen Versorgungsrisikos 108

Eine Positionierung im Portfolio wurde bisher (Stand August 2013) nur exemplarisch für wenige Materialgruppen vorgenommen. Dies wurde von Mitarbeitern des strategischen Einkaufs durchgeführt.

Nachdem die Ist-Situation ermittelt und festgehalten wurde, wird in den folgenden Kapiteln 6 bis 8 auf die Handlungsfelder Beschaffungsmarktforschung, Lieferantenmanagement und Kostenmanagement eingegangen.

<sup>&</sup>lt;sup>108</sup> Tabelle in Anlehnung an: Heß, 2008, S. 129; TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0IG18 (abgerufen am: 19.08.2013).

#### Beschaffungsmarktforschung 6

# 6.1 Beschaffungsmarktforschung in der Theorie

Zur Abgrenzung des Begriffes wird dieser vorweg wie folgt definiert.

Definition: "Unter Beschaffungsmarktforschung müssen [...] alle diejenigen betrieblichen Maßnahmen der Sammlung und Aufbereitung von Informationen verstanden werden, die dazu dienen, die Transparenz der Beschaffungsmärkte zu erhöhen und zu erhalten."109

Um in einer Marktwirtschaft langfristig konkurrenzfähig zu sein, ist es eine unabdingbare Voraussetzung, tiefgehendes Wissen über die relevanten Beschaffungsmärkte zu besitzen. Dieses marktspezifische Wissen kann und muss durch Beschaffungsmarktforschung strategischer Einkäufer aufgebaut werden. 110

Die Gegenüberstellung von Absatz- und Beschaffungsmarktforschung verdeutlicht die Notwendigkeit letzterer.

Die Absatzmarktforschung zielt auf die Identifikation und Analyse von Märkten, auf denen die Produkte einer Unternehmung abgesetzt werden können, ab. Dabei handelt es sich üblicherweise um eine überschaubare Anzahl an Märkten. Im Gegensatz dazu gelten alle Märkte, auf denen Produkte zur Versorgung des Unternehmens bezogen werden könnten, als Untersuchungsobjekte der Beschaffungsmarktforschung. Aufgrund der zumeist sehr hohen Anzahl an unterschiedlichen Beschaffungsobjekten sind Einkaufsabteilungen häufig mit äußerst vielen, sehr unterschiedlichen Märkten konfrontiert. 111

Das Marketing der Anbieter, deren Interesse es ist, über das eigene Leistungsspektrum zu informieren, erhöht die Markttransparenz und unterstützt die Beschaffungsmarktforschung. 112

Im betrieblichen Beschaffungswesen sowie in der zugehörigen Literatur ist die steigende Bedeutung der Beschaffungsmarktforschung zu erkennen. Dies ist unter an-

<sup>&</sup>lt;sup>109</sup> Arnolds u.a., 2013, S. 53. <sup>110</sup> Vgl. Large, 2009, S. 98.

<sup>&</sup>lt;sup>111</sup> Vgl. Large, 2007, S. 131f.

<sup>&</sup>lt;sup>112</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 53.

derem auf eine hohe Eigendynamik der Märkte und die Einkehr eines strategischen Einkaufs in Unternehmen zurückzuführen.<sup>113</sup>

In den folgenden Kapiteln werden insbesondere **Ausprägungen**, **Aufgaben** und **Informationsquellen** der Beschaffungsmarktforschung angeführt.

### 6.1.1 Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung

Beschaffungsmarktforschung wird oftmals als "Suche nach neuen Lieferanten" oder als "Lieferantenforschung" bezeichnet. Tatsächlich umfasst sie jedoch die Analyse einer Vielzahl von Einflussfaktoren, die allesamt eine mehr oder minder starke Auswirkung auf die Versorgung von Unternehmen mit den notwendigen Materialien haben. 114 Um das notwendige bzw. relevante Wissen über die Beschaffungsmärkte der spezifischen Materialgruppen bei bestmöglichem Ressourceneinsatz zusammenzutragen, ist ein pragmatisches strukturiertes Vorgehen unumgänglich. 115

Nachstehend werden ausgesuchte Ausprägungen vorgestellt.

Je nach Einfluss einer Materialgruppe auf den Unternehmenserfolg, kann bereits eine **reaktive Beschaffungsmarktanalyse** ausreichend sein. Dabei wird lediglich zufolge eines konkreten Anlasses, wie beispielsweise eines Preiserhöhungsschreibens eines Lieferanten, der Status quo eines bestimmten Marktes untersucht. Hier ist beispielsweise die Zahl der Anbieter, deren Produktionskapazität und Marktanteil von Interesse. Außerdem gilt es, die Wettbewerbssituation auf der Angebots- sowie auf der Nachfrageseite im Zuge einer Marktanalyse zu untersuchen.

Mit bereits erheblich größerem zeitlichen Aufwand ist eine **aktive Beschaffungs-marktbeobachtung**, bei der in regelmäßigen Zeitabständen Marktbeobachtungen durchgeführt werden, verbunden.<sup>118</sup> Untersuchungsgegenstand der Beschaffungsmarktbeobachtung sind hauptsächlich zeitliche Entwicklungen von Marktgrößen. Von Interesse sind diesbezüglich Veränderungen von Marktstrukturen und Marktlagen,

<sup>&</sup>lt;sup>113</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 53.

<sup>114</sup> Vgl. Large, 2009, S. 109ff.

<sup>&</sup>lt;sup>115</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 82.

<sup>&</sup>lt;sup>116</sup> Vgl. ebenda, S. 82f.

<sup>&</sup>lt;sup>117</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 54.

<sup>&</sup>lt;sup>118</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 82f.

wobei hier das Ziel ist, diese rechtzeitig zu erkennen, um entsprechend reagieren zu können.<sup>119</sup>

Die klassische Marktforschungslehre legt bezüglich dieser beiden Ausprägungen besonderen Wert auf die zeitliche Dimension. Die Marktanalyse ist als **statische Momentaufnahme** zu einem gegebenen Zeitpunkt anzusehen, wogegen die Marktbeobachtung eine **dynamische Betrachtungsweise** darstellt, die über einen Zeitraum hinweg Marktbewegungen bzw. -entwicklungen verfolgt. 120

Die dritte Ausprägung der Beschaffungsmarktforschung ist die **Marktprognose**. Diese ist aufgrund des hohen zeitlichen und monetären Aufwandes nur für Materialgruppen gerechtfertigt, die eine hohe strategische Bedeutung haben und somit für das Erreichen der Unternehmensziele in hohem Maße verantwortlich sind. Durch die Marktprognose werden Projektionen von beobachteten Marktzuständen in die Zukunft vorgenommen. Demgemäß erstreckt sich der zeitliche Bezug der Prognose von einem vergangenen Zeitpunkt bis zu einem zukünftigen.

Durch folgende Darstellung wird ein Überblick gegeben, welche Fragestellungen je nach Ausprägung der Beschaffungsmarktforschung von Bedeutung sind.

Beschaffungsmarkt- Analyse	Beschaffungsmarkt- Beobachtung	Beschaffungsmarkt- Prognose	
Reagieren	Agieren	Vorausdenken	
Wie hoch ist die Zahl der Anbieter? Welchen Marktanteil haben die Anbieter? Wie sieht der Wettbewerb auf diesen Märkten aus? Wer sind die weiteren Kunden der Lieferanten? Wie sind Kapazitäten ausgelastet oder verteilt?	Gibt es neue Anbieter? Wer hat worin und wie viel investiert? Gibt es Zusammenschlüsse von Unternehmen? Stecken Unternehmen in der Krise? Wie entwickeln sich die Anbieter wirtschaftlich? Gibt es Verschiebungen in der Nachfrage? Welche Auslandsmärkte sind interessant?	Wie entwickeln sich die Absatzmärkte?     Wie entwickelt sich die Kapazitätsauslastung?     Wie entwickeln sich die Rohstoffpreise?     Wie wirkt sich die konjunkturelle Entwicklung aus?	
Ermittlung des Status Quo	Zeitliche Entwicklung	Blick in die Zukunft	

Abbildung 14: Ausprägungsformen der Beschaffungsmarktforschung 123

Es wird überdies darauf hingewiesen, dass Marktbeobachtung, -analyse und prognose nicht isoliert voneinander betrachtet werden dürfen. 124 "Vielmehr fließen

<sup>&</sup>lt;sup>119</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 54.

<sup>120</sup> Vgl. ebenda, S. 53f.

<sup>&</sup>lt;sup>121</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 83.

<sup>&</sup>lt;sup>122</sup> Vgl. Melzer-Ridinger, 2008, S. 150.

<sup>&</sup>lt;sup>123</sup> Abbildung entnommen aus: Stollenwerk, 2012, S. 82.

<sup>&</sup>lt;sup>124</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 54.

Analyse und Beobachtung des Beschaffungsmarktes in der praktischen Durchführung einer grundlegenden Marktuntersuchung häufig ineinander und ergänzen und befruchten sich gegenseitig."125

### 6.1.2 Selektion der zu untersuchenden Materialgruppen

Aus ökonomischer Sichtweise ist vorerst klar, dass nur in jenen Materialgruppen aufwändige Beschaffungsmarktforschung betrieben werden sollte, in denen der Nutzen, der dadurch gewonnenen Information, größer ist als der Aufwand. Die Bestimmung der Informationskosten und vor allem die Quantifizierung des Nutzens gestalten sich allerdings äußerst schwierig. Aus diesem Grund kann sich der Einkäufer anfänglich lediglich auf seine eigenen Einschätzungen verlassen und nach bestem Wissen und Gewissen handeln. Er sollte sich von der augenblicklichen Opportunität leiten lassen und so viel Aufwand betreiben, wie basierend auf seinem aktuellen Wissensstand zweckmäßig erscheint. 126

Diese Antwort ist jedoch eher unbefriedigend und wenig systematisch, deshalb sollen nun Kriterien angeführt werden, nach denen über den zu betreibenden Aufwand entschieden werden kann.

Die Wertbedeutung der Materialgruppen bietet sich als datenbezogenes Selektionskriterium an. Die ABC-Analyse liefert als adäquate Methode eine entsprechende Klassifizierung der Materialgruppen. Allerdings ist die alleinige Differenzierung nach der Bedeutsamkeit eine zu grobe Vorgehensweise. 127

Es bietet sich die Positionierung einer Materialgruppe im "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolio" an. Eine Vorauswahl der zu erforschenden Beschaffungsmärkte kann auf diese Art erfolgen. Neben der strategischen Bedeutung wird ein zunehmendes Versorgungsrisiko als ein Indikator für intensive Beschaffungsmarktforschung, miteinbezogen.

Koppelmann schlägt die Kosten- und die Leistungsbedeutsamkeit als weitere Kriterien zur Auswahl von "marktforschungswürdigen" Materialgruppen vor. Unter Kostenbedeutsamkeit ist in diesem Zusammenhang der Einfluss der Materialgruppe auf die Gesamtkosten des Absatzproduktes zu verstehen. Die Leistungsbedeutsamkeit be-

<sup>&</sup>lt;sup>125</sup> Arnolds u.a., 2013, S. 54. <sup>126</sup> Vgl. Koppelmann, 2004, S. 343f.

<sup>127</sup> Vgl. ebenda.

schreibt die Auswirkung einer Materialgruppe auf die Endleistung des Primärproduktes.<sup>128</sup> "Leistungsbedeutsame Produkte müssen nicht unbedingt teure Produkte sein. Sie befinden sich entweder auf hohem Leistungsniveau oder es wird von ihnen eine hohe Leistungskonstanz und Langlebigkeit erwartet."<sup>129</sup>

Als Entscheidungshilfe, wie viel Zeit in Beschaffungsmarktforschung investiert werden soll, kann mithilfe der angeführten Parameter eine **Kosten-Leistungsmatrix** erstellt werden. Jene Materialgruppen, die in die Kategorie 1 fallen, werden wegen ihrer großen Auswirkung auf das Absatzprodukt und auf den Unternehmenserfolg zuerst untersucht, jene die im vierten Quadranten zu liegen kommen, wenn überhaupt, erst zuletzt.<sup>130</sup>



Abbildung 15: Kosten-Leistungsmatrix 131

Gewisse Gesetzmäßigkeiten, wann hohe Kosten- oder Leistungsbedeutsamkeit gegeben ist, sind erkennbar. Beispielsweise ist hohe Kostenbedeutsamkeit bei der Beschaffung von Markt- bzw. Normteilen oder auch Katalogteilen, die vielfach verbaut werden, gegeben. Die Bedeutsamkeit entsteht hier nicht durch den Stückpreis des Beschaffungsobjektes sondern durch die Menge der im Absatzprodukt verbauten Teile. Hohe Leistungsbedeutsamkeit ist hingegen bei Zeichnungsteilen, lieferantenspezifischen Teilen und stark innovativen Produkten zu diagnostizieren.<sup>132</sup>

Neben der beschriebenen Möglichkeit zur Selektion von beschaffungsmarktforschungsrelevanten Materialgruppen sollten auch **Bedarfsmerkmale** als Entscheidungskriterium herangezogen werden. Dabei ist die Regelmäßigkeit des Verbrau-

<sup>&</sup>lt;sup>128</sup> Vgl. Koppelmann, 2004, S. 343f.

<sup>&</sup>lt;sup>129</sup> Ebenda, S. 345.

<sup>&</sup>lt;sup>130</sup> Vgl. ebenda, S. 343ff.

<sup>&</sup>lt;sup>131</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: ebenda, S. 345.

<sup>&</sup>lt;sup>132</sup> Vgl. ebenda, S. 343ff.

ches gemäß XYZ-Analyse zu beurteilen. In jedem Fall ist ein hohes Maß an Beschaffungsmarktforschung notwendig, wenn ein Artikel erstmalig zugekauft werden soll und für die Zukunft ein regelmäßiger Bedarf vorausgesagt werden kann. Bei der einmaligen Beschaffung von Investitionsgütern ist zumindest über einen gewissen Zeitraum eine Marktbeobachtung zu empfehlen. Letzten Endes liegt es auf der Hand, dass in jenen Materialgruppen, in denen aufgrund des Kosten-Nutzen Quotienten keine Beschaffungsmarktforschung durchgeführt wird, spätestens bei akut auftretenden Versorgungsproblemen oder auffälligen Qualitätsproblemen versucht werden sollte, diese zu ergründen und Alternativen am Beschaffungsmarkt zu finden. 133

Es sei überdies darauf hingewiesen, dass unbedingt nach Marktsignalen, die im Alltagsgeschäft auftreten, Ausschau gehalten werden muss. Inhalte von Fachzeitschriften oder Informationen aus der Tagespresse über politische oder wirtschaftliche Veränderungen können kritische Hinweise auf die Notwendigkeit einer Beschaffungsmarktforschung sein. 134

Im Folgenden wird auf Interessensgebiete und Objekte der Beschaffungsmarktforschung eingegangen.

# 6.1.3 Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung

Den Beschaffungsmärkten, die über die Grenzen des eigenen Landes hinausgehen, wird oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Demzufolge ist es eine zentrale Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung, potentialträchtige Märkte zu identifizieren und die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung dem Unternehmen zu Nutze zu machen. 135

Die Inspektion vorgelagerter Märkte ist insbesondere im Falle von strategisch bedeutsamen Materialgruppen durchzuführen. Durch dieses Vorgehen, sollen bestimmte Entwicklungen auf Beschaffungsmärkten von Lieferanten frühzeitig erkannt werden, um langfristige Auswirkungen auf den eigenen Beschaffungsmarkt dadurch abschätzen zu können. Aufgrund der Tatsache, dass Marktentwicklungen auf der Beschaffungsseite der Unternehmung in vielen Fällen nicht Gegenstand von Untersuchungen sind, werden potentielle Gefahren nicht erkannt. In der betrieblichen Praxis

<sup>&</sup>lt;sup>133</sup> Vgl. Melzer-Ridinger, 2008, S. 142f. <sup>134</sup> Vgl. Large, 2009, S. 102.

<sup>&</sup>lt;sup>135</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 55.

kommt es leider sogar in Materialgruppen mit hoher strategischer Bedeutung vor, dass erst bei ernsthaften Versorgungsstörungen nach anderwärtigen Lösungen gesucht wird. Dieses Vorgehen ist nicht zeitgemäß. 136

Vielmehr ist die **Suche nach Alternativen bzw. Substitutionsgütern** ein zentraler Bereich der Beschaffungsmarktforschung. Der Best-Practice entsprechend wäre es sogar Aufgabe des Einkäufers<sup>137</sup> "von sich aus neue wirtschaftliche Möglichkeiten (neue Produkte, neue Problemlösungen), die der Beschaffungsmarkt bietet, dem Unternehmen zugänglich zu machen [...]. Dass die Einbeziehung der Substitutionsgüter in die Beschaffungsmarktforschung allerdings in der Praxis gewisse Schwierigkeiten bereitet, liegt hauptsächlich daran, dass in der Beschaffung vielfach das für die Suche nach Substitutionsgütern notwendige technische Verständnis und Wissen nicht vorhanden ist."<sup>138</sup>

In diesem Sinne sei das Produkt als Untersuchungsobjekt der Beschaffungsmarktforschung erwähnt. Der Einkäufer sollte beispielsweise über qualitative Unterschiede von relevanten Werkstoffen Bescheid wissen. Zudem sollten die im Produkt verbauten Teile und Baugruppen sowie besondere technische Eigenschaften bekannt sein. Diesbezüglich werden sehr hohe Anforderungen an Einkäufer gestellt, die letztendlich auch mit den bei der Herstellung eines Produktes zum Einsatz kommenden Verfahren vertraut sein sollten. Ein Optimalzustand ist erreicht, wenn das Wissen der Einkäufer so weit reicht, dass technologische Entwicklungstendenzen frühzeitig, oder zumindest vor der Konkurrenz, erkannt werden. Dieses Wissen sollte folglich durch intensive Zusammenarbeit von Einkauf und Entwicklung in die neuen Produkte einfließen. Durch die frühzeitige Kenntnis der durch den Markt gebotenen Möglichkeiten können die Entwicklungs- sowie die Produktionskosten neuer Produkte erheblich gesenkt werden. <sup>139</sup>

Von großem Interesse in der Beschaffungsmarktforschung sind die **strukturellen** Besonderheiten der Angebots- und Nachfrageseite.

<u>Angebotsseite:</u> Auf der Angebotsseite ist es Ziel, das Warenangebot, welches für die Unternehmung marktseitig erreichbar ist, zu identifizieren und zu diesem Zwecke die

<sup>&</sup>lt;sup>136</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 55.

<sup>&</sup>lt;sup>137</sup> Vgl. ebenda.

<sup>138</sup> Ebenda

<sup>139</sup> Vgl. ebenda, S. 55ff.

Marktstruktur zu durchleuchten. Unter anderen sind folgende Einzelfaktoren diesbezüglich von Bedeutung:

- Angebotene Qualitätsniveaus
- Verfügbare Quantitäten
- Angebotselastizität
- Konkurrenzsituation der Anbieter
- Geografische Verteilung des Angebots<sup>140</sup>

Zum Beispiel kann nicht davon ausgegangen werden, dass durch den Kauf des qualitativ besten Produktes stets optimale Voraussetzungen für den betrieblichen Verwendungszweck geschaffen werden. Demgemäß ist es notwendig, die angebotenen Qualitäten zu kennen. Selbiges gilt für die zur Verfügung stehenden Quantitäten. Vorhandene Produktionskapazitäten, deren Auslastung und die ungefähren Lagerbestände der Anbieter sollten bekannt sein. 141

Von besonderer Bedeutung ist die Konkurrenzsituation der Anbieter. Daraus "leitet sich die Marktmacht ab, die ein Einkäufer gegenüber seinem Lieferanten hat, und [es, Anm. d. Verf.] ergeben sich wichtige Anhaltspunkte für eine sinnvolle Einkaufsstrategie und -taktik. Zu den wesentlichen strukturellen Merkmalen [...] gehören (neben der Anzahl der Nachfrager und deren Marktanteile) vor allem die Zahl der Anbieter und deren Marktanteil, die Produktdifferenzierung, das Bestehen von Marktzugangsbeschränkungen und wettbewerbsbeschränkende Praktiken sowie das Vorhandensein von Substitutionsgütern."<sup>142</sup> (s. Abbildung 18: The Five Forces Model)

Nachfrageseite: Primär gilt es zu ermitteln, welche und wie viele Abnehmer, konkurrierend zur eigenen Unternehmung, auf dem Beschaffungsmarkt aktiv sind und welcher Anteil des Marktvolumens auf sie entfällt. Die Rede ist hier von der sogenannten Nachfrage- oder Beschaffungskonkurrenz. Diese kann schwerwiegende Versorgungsengpässe verursachen, wenn beispielsweise ein Konjunkturaufschwung die Nachfrage über die vorhandenen Kapazitäten ansteigen lässt. In derartigen Situationen profitieren Nachfrager, die langfristig eine gute Geschäftsbeziehung aufgebaut haben. 143 Wichtige Informationen für den Einkäufer können aus der Verteilung der Marktanteile und der Nachfragestärke des eigenen Unternehmens gewonnen wer-

<sup>&</sup>lt;sup>140</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 58.

<sup>&</sup>lt;sup>141</sup> Vgl. ebenda, S. 59.

<sup>&</sup>lt;sup>143</sup> Vgl. Large, 2009, S. 105.

den. Eine besondere Bedrohung ist gegeben, wenn sich aus der Marktstruktur erkennen lässt, dass die Machtverteilung auf dem Beschaffungsmarkt sehr inhomogen ist und ein Abnehmer bei Weitem die mächtigste Position einnimmt.<sup>144</sup>

Zu den Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung zählt zudem die **Analyse von konjunkturell bedingten Marktbewegungen und Marktentwicklungen**. Auf Beschaffungsmärkten können je nach Konjunkturlage völlig unterschiedliche Bedingungen vorherrschen. Um darauf richtig zu reagieren ist ein Basiswissen über Effekte eines wirtschaftlichen Aufschwungs bzw. einer Stagnation dringend notwendig. Mögliche Auswirkungen der Konjunkturlage werden in untenstehender Tabelle zusammengefasst. <sup>145</sup>

	Hoch- konjunktur	Tief- konjunktur	
Preis	hoch	niedrig	
Angebot	knapp	groß	
Lieferfrist	lang	kurz	
Liefertermintreue	schlecht	gut	
Qualität	schlecht	gut	
Konditionen	schlecht	gut	

Tabelle 4: Auswirkungen konjunktureller Entwicklungen 146

In Zeiten eines konjunkturellen Aufschwungs entwickeln sich Beschaffungsmärkte zu sogenannten Verkäufermärkten. Dies hat zur Folge, dass die Verhandlungsposition des Einkäufers deutlich geschwächt wird, da die Kapazitäten der Lieferanten vollkommen ausgelastet sind und trotzdem die Nachfrage größer ist als das Angebot. Die Verkäufer sitzen somit am längeren Hebel. Das Pendant zu dem Beschriebenen sind Käufermärkte. Aufgrund relativ hoher Lagerbestände bei den Lieferanten und nicht ausgelasteten Kapazitäten ist die Beschaffung der benötigten Materialien auf Käufermärkten eine wesentlich geringere Herausforderung.<sup>147</sup>

Für den einzelnen Einkäufer gilt es die "konjunkturelle Elastizität" der ihm zugeteilten Materialgruppen zu eruieren. Von Interesse ist in diesem Sinne vorerst, ob in den

<sup>&</sup>lt;sup>144</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 61.

<sup>&</sup>lt;sup>145</sup> Vgl. ebenda, S. 63f.

<sup>&</sup>lt;sup>146</sup> Eigene Tabelle entsprechend den Ausführungen in: ebenda.

<sup>147</sup> Vgl. ebenda.

gegebenen Materialgruppen ein positiver Zusammenhang zwischen Konjunktur und den in Tabelle 4 angeführten Merkmalen ist. 148

Als letztes und äußerst wichtiges Interessensgebiet der Beschaffungsmarktforschung sei der Lieferant angeführt. Bevor ein Geschäftsverhältnis zwischen einem Anbieter am Markt und der eigenen Unternehmung entsteht, sollte eine **strukturierte Lieferantenanalyse** durchgeführt werden. Um die Eignung des Anbieters für die beschaffende Unternehmung beurteilen zu können und um den Einkauf bei der Auswahl der Lieferanten vor Enttäuschungen und Fehlentscheidungen zu bewahren, sind im Rahmen der Beschaffungsmarktforschung differenzierte Informationen über die wirtschaftliche und technische Leistungsfähigkeit aktueller und potentieller Lieferanten zusammenzutragen. Unternehmung ein Geschäftungsmarktforschung differenzierte Informationen über die wirtschaftliche und technische Leistungsfähigkeit aktueller und potentieller Lieferanten zusammenzutragen.

Eine Prozessbeschreibung der Lieferantenanalyse bzw. -auswahl würde an dieser Stelle wesentlich zu weit gehen. Demzufolge wird in folgender Abbildung zusammenfassend ein Überblick gegeben, worauf gemäß theoretischer Empfehlungen im Zuge einer Lieferantenanalyse geachtet werden sollte.

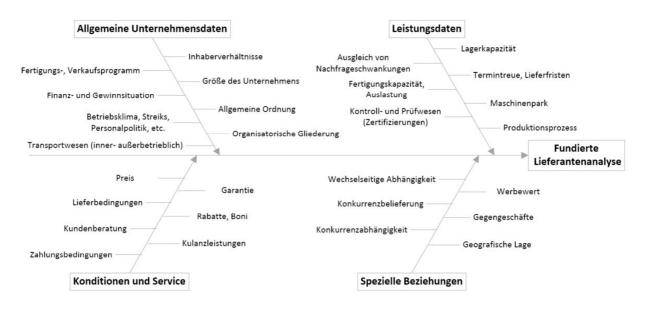


Abbildung 16: Einflussfaktoren der Lieferantenanalyse<sup>151</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>148</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 63.

<sup>&</sup>lt;sup>149</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 63.

<sup>&</sup>lt;sup>150</sup> Arnolds u.a., 2008, S. 66.

<sup>&</sup>lt;sup>151</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: ebenda, S. 66ff bzw. S. 81.

# 6.1.4 Informationsquellen und Methoden der Beschaffungsmarktforschung

In den vorherigen beiden Kapiteln wurden zum einen die Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung, einhergehend mit Empfehlungen, wann welche Form angewendet werden sollte, und zum anderen die Aufgaben bzw. Interessensobjekte der Beschaffungsmarktforschung angeführt. Ausständig ist bisweilen die Angabe und Diskussion geeigneter Erhebungsmethoden und Informationsquellen.

Im Folgenden wird eine Sammlung der möglichen Quellen und Methoden angeführt, wobei grundlegende Unterscheidungsmerkmale angegeben werden. Zudem sind Vor- und Nachteile sowie die empfohlenen Anwendungsgebiete von Interesse.

Prinzipiell gilt es zwischen Methoden der **Primärforschung** und jener der **Sekundärforschung** zu differenzieren. Von Primärforschung ist die Rede, wenn bisher nicht existente Daten gesammelt und aufbereitet werden. Bei der Sekundärforschung werden bereits vorhandene Daten analysiert und ausgewertet. Die Informationsgewinnung kann einmalig (Markt-/Lieferantenanalyse) oder wiederholt erfolgen (Markt-/Lieferantenbeobachtung). Dies entspricht dem bereits vorgestellten Ausprägungsmodell. Des Weiteren wird zwischen "field research", das den Großteil der Primärforschung ausmacht, und "desk research", das durch Analyse von Sekundärquellen stattfindet, unterschieden.

### **Primärforschung**

Primärforschung kann beispielsweise in Form von **Befragungen** durchgeführt werden, wobei die Befragten entweder Mitarbeiter des eigenen Unternehmens sein können oder auch Anbieter und andere Nachfrager am Markt. In folgender Tabelle sind die wichtigsten Vor- und Nachteile bezüglich der Anwendung der unterschiedlichen Befragungen aufgeschlüsselt.

<sup>&</sup>lt;sup>152</sup> Vgl. Large, 2009, S. 111.

<sup>153</sup> Koppelmann, 2004, S. 358.

<sup>&</sup>lt;sup>154</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 74.

	PRO	CONTRA
Mitarbeiterbefragung	vertrauenswürdig realitätsnah Detailwissen über Produkt	Stark beschränkte Informationsreichweite
Lieferantenselbstauskunft	Detailwissen über Gesamtmarkt, Branchenkonjunktur und Vormärkte	Opportunismus der Lieferanten
Befragung der Nachfragekonkurrenz	Beziehungsaufbau zu Fachkollegen "Insiderwissen"	Bei starker Nachfragekonkurrenz sowie bei absatzseitigem Wettbewerb nicht anwendbar

Tabelle 5: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Befragungsarten

Besuche von **Messen und Ausstellungen** bieten sich ebenfalls als Quellen der Beschaffungsmarktforschung an. Signifikante Vorteile sind

- die persönliche Besichtigung des Beschaffungsobjektes,
- der direkte Vergleich mit anderen Fabrikaten und
- der persönliche Kontakt und Erfahrungsaustausch.

Ferner werden auf Messen oft neue Entwicklungen, Substitutionsgüter oder verbesserte Produktionsverfahren vorgestellt. Als nachteilig sind hingegen

- die selten gegebene Verfügbarkeit,
- der hohe Aufwand und
- die nicht immer vertrauenswürdige Information

anzuführen. Jegliche Aussteller haben naturgemäß die Intention, die eigene Firma und die eigenen Produkte in ein möglichst gutes Licht zu stellen. 156

"Lieferantenbesuche und Betriebsbesichtigungen haben als Informationsquelle der Beschaffungsmarktforschung in den letzten Jahren ständig an Bedeutung gewonnen. Sie sind die wichtigste Informationsquelle für die Lieferantenanalyse [...]. Eine sorgfältig vorbereitete, eingehende Betriebsbesichtigung verschafft vor allem einen Überblick über die quantitative und qualitative Leistungsfähigkeit eines Lieferanten."<sup>157</sup>

Ebenfalls in den Bereich der Primärforschung fällt die Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten, Auskunfteien, Industrie- und Handelskammern. Diese Art von Pri-

<sup>&</sup>lt;sup>155</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 77.

<sup>&</sup>lt;sup>156</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>157</sup> Ebenda, S. 81.

märforschung wird auch als **Fremdsuche** bezeichnet und ist vor allem sinnvoll, wenn generelle Informationen über Märkte gesammelt werden sollen.<sup>158</sup> Ebenfalls in die Kategorie der Fremdsuche fallen Wirtschaftsverbände, Banken, Konsulate und Botschaften als Informationsquellen, wobei die beiden letztgenannten eher für ausländische Beschaffungsmärkte heranzuziehen sind. Im Allgemeinen eignen sich angeführte Institutionen für die Informationsbeschaffung bzgl. Finanz- und Vermögenslagen von Firmen und deren Kapitaleignern. Die Marktstellung und bestehende Geschäftsbeziehungen können ebenfalls auf diesem Weg eruiert werden.<sup>159</sup>

Als letzte hier beschriebene Methode der Primärforschung sei die **Möglichkeit eines Probekaufs** erwähnt. Probelieferungen werden häufig eingesetzt, wenn die nötigen Informationen über die Leistungsfähigkeit eines Lieferanten nicht anderwärtig beschafft werden können. Ziel dieser Methode ist die exakte Untersuchung des Qualitätsniveaus und der Zuverlässigkeit des Lieferanten. Somit können Probelieferungen als endgültige Eignungsprüfungen vor dem Aufbau einer Geschäftsbeziehung angesehen werden. Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass die bei einer Probelieferung erreichte Leistung dem Standard entspricht, da von Lieferanten gerade die Probelieferung mit größter Sorgfalt durchgeführt wird. <sup>160</sup>

#### <u>Sekundärforschung</u>

Die Sekundärforschung ist im Gegensatz zur Primärforschung keine Sammlung von Daten, sondern ist hat eher eine datenauswertende Funktion.

Eine bedeutende Quelle sind **Publikationen von Lieferanten** jeder Art, die hinsichtlich relevanter Informationen ausgewertet werden. Es fallen beispielsweise Produktkataloge, Werbematerialien, Geschäftsberichte oder auch online publizierte Informationsmaterialien in diese Kategorie. Lieferantenkataloge eignen sich besonders für die Untersuchung des am Markt angebotenen Leistungsspektrums. Informationen über das gesamte Produktions- und Absatzprogramm von anderen Unternehmen können daraus entnommen werden. Überdies geben sie in der Regel Auskunft über technische Details und Preise. 162

<sup>&</sup>lt;sup>158</sup> Vgl. Koppelmann, 2004, S. 359ff.

<sup>&</sup>lt;sup>159</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 83.

<sup>&</sup>lt;sup>160</sup> Vgl. ebenda, S. 82f.

<sup>&</sup>lt;sup>161</sup> Vgl. Large, 2009, S. 111.

<sup>&</sup>lt;sup>162</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 79.

Geschäftsberichte sind grundsätzlich wegen der enthaltenen Bilanz und der Gewinnund Verlustrechnung zur Beurteilung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage von Anbietern geeignet. Weiters lassen sich Aussagen über die Produktions- und Auftragsentwicklung, angewendete Fertigungsverfahren, das Produktspektrum, Größe des Unternehmens und Anzahl der Mitarbeiter treffen.<sup>163</sup>

**Börsenberichte** sind für den Einkauf von Rohstoffen von besonderem Interesse und enthalten zum Teil wichtige Informationen über Markt- bzw. Preisentwicklungen. Selbiges gilt für **Marktberichte und amtliche Statistiken**, die hauptsächlich von Banken, Verbänden, Industrie- und Handelskammern herausgegeben werden. <sup>164</sup>

"Fachzeitschriften werden erst dann eine sinnvolle Informationsquelle für die Beschaffungsmarktforschung, wenn sie in der Einkaufsabteilung regelmäßig, systematisch und gründlich ausgewertet werden. Dabei hat sich die Auswertung sowohl auf die Fachartikel als auch auf die Anzeigen der Lieferanten zu erstrecken. Während die Fachartikel verhältnismäßig aktuelle Berichte über die Marktsituation und die Zukunftsaussichten einer Branche, über technische Neuentwicklungen oder bestimmte Händler enthalten, geben Anzeigen insbesondere Hinweise auf das Produktionsprogramm einzelner Lieferanten."<sup>165</sup>

Es erscheint nahezu überflüssig, das **Internet** als Datenquelle für die sekundäre Beschaffungsmarktforschung zu erwähnen. Trotzdem wird die Möglichkeit, über Suchmaschinen nach bestimmten Dokumenten zu suchen, hier angeführt. Online verfügbaren Lieferantendatenbanken sind äußerst hilfreich, um einen Marktüberblick zu erlangen und mögliche Anbieter, die neben ihren Produkten auch nützliche Informationen liefern können, zu identifizieren. Bekannte Lieferantendatenbanken sind beispielsweise "Wer liefert was?" für den deutschsprachigen Raum sowie das für den amerikanischen Raum relevante "Thomas Global Register" mit der Adresse www.thomasnet.com. 167

Abschließend seien Veröffentlichungen von Konjunkturforschungsinstituten als wertvolle Quellen der Sekundärforschung erwähnt. Entsprechend den Aufgaben der

<sup>166</sup> Vgl. Large, 2009, S. 112.

<sup>&</sup>lt;sup>163</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 79

<sup>&</sup>lt;sup>164</sup> Vgl. ebenda, S. 79f.

<sup>&</sup>lt;sup>165</sup> ebenda, S. 80.

<sup>&</sup>lt;sup>167</sup> Vgl. www.wlw.at (abgerufen am 24.09.2013); www.wlw.de (abgerufen am: 24.09.2013); www.thomasnet.com (abgerufen am: 24.09.2013).

Beschaffungsmarktforschung ist es Ziel des Einkäufers, sich spezifische Kenntnis über den ihn betreffenden Beschaffungsmarkt anzueignen. Da sich die Untersuchungen von Konjunkturforschungsinstituten auf gewisse Wirtschaftszweige konzentrieren, enthalten deren Publikationen spezielle Informationen über die Branchenkonjunktur und sind demzufolge von großem Interesse für die Praxis. Empfehlenswerte Veröffentlichungen sind der Konjunkturtest und der Konjunkturspiegel des ifolnstituts. Diese sind für die Belange der einkäuferischen Tätigkeiten im Bereich der Beschaffungsmarktforschung besonders geeignet, da sie sehr übersichtlich und detailliert nach einzelnen Branchen gegliedert sind. 169

"Welche konkreten Informationsquellen aus der Vielzahl der vorhandenen Möglichkeiten im Einzelfall zweckmäßigerweise ausgewählt werden, hängt von dem zur Diskussion stehenden Beschaffungsgut, von der jeweiligen Entscheidungssituation, von
dem zu untersuchenden Objekt der Beschaffungsmarktforschung, aber auch von der
Qualität der einzelnen Informationsquelle ab."<sup>170</sup> Faktoren, die neben der Abwägung
von Kosten und Nutzen, bei der Quellenauswahl beachtet werden sollten sind unter
anderen die Objektivität, sprich die Verlässlichkeit und Aussagekraft der Quelle, die
Aktualität und die Verfügbarkeit.<sup>171</sup>

Insofern kann festgehalten werden, dass sich jede der genannten Quellen unterschiedlich gut für die Beschaffung spezifischer Informationen eignet. <sup>172</sup>

Im folgenden Kapitel wird ein Vergleich der Praxis mit der Theorie vollzogen und durch Vorschläge zur Verbesserung ergänzt.

# 6.2 Beschaffungsmarktforschung in der Praxis

Durch die geführten Leitfadeninterviews konnte sich der Autor Einblick in die tägliche Praxis verschaffen und manche Handlungsweisen begründen oder auch hinterfragen. Im Folgenden werden, bezugnehmend auf die theoretischen Erläuterungen, einige Aspekte zur Diskussion aufgegriffen. Es werden Potentiale offengelegt, die dort, wo es möglich und sinnvoll erscheint, durch Lösungsvorschläge ergänzt werden.

<sup>171</sup> Vgl. Melzer-Ridinger, 2008, S. 151.

<sup>&</sup>lt;sup>168</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 81.

<sup>169</sup> Vgl. Carstensen, 2013, o.S.

<sup>&</sup>lt;sup>170</sup> Arnolds u.a., 2013, S. 75.

Bezüglich der Eignung von Quellen für die Beschaffung spezifischer Informationen wird auf die im Anhang 15.1 befindliche Tabelle verwiesen.

Wo es doch im Verkauf zu einem großen Aufruhr führen würde, wenn man die Absatzmarktforschung in die Hand des Verkäufers legen würde, ist es auf der "Input-Seite" des Unternehmens Aufgabe des Einkäufers Beschaffungsmarktforschung zu betreiben. Dies ist zwar eine absurde Tatsache, da absatzseitig bedeutend weniger Märkte untersucht werden müssen als beschaffungsseitig, trotzdem ist diese Vorgehensweise in Unternehmen mehr als üblich.<sup>173</sup>

Unter den strategischen Einkäufern bei TGW ist das Bewusstsein vorhanden, dass Beschaffungsmarktforschung zu ihren Aufgaben gehört. Dies wurde mit der Aussage begründet, dass ein Einkäufer nur dann wirtschaftlich handeln kann, wenn er weiß, welche Produkte auf welchen Märkten zu welchen Preisen gehandelt werden. Eine Beurteilung der Märkte nach zahlreichen Faktoren wie beispielsweise angebotene Qualität, Kosten sowie Risiken und Unsicherheiten ist unbedingt notwendig, um das beste am Markt verfügbare Angebot dem Unternehmen zugänglich zu machen. 174

In den Interviews wurde zudem die Beobachtung technologischer Entwicklungen im Zuge der Beschaffungsmarktforschung erwähnt. Insbesondere durch folgende Aussage wird bestätigt, dass man sich im Einkauf darüber im Klaren ist, wie weit Beschaffungsmarktforschung reichen sollte.<sup>175</sup>

"Man kann sich nicht auf die Techniker alleine verlassen, sondern die müssen sich auf uns als Einkäufer verlassen können. Der strategische Einkauf treibt das Wissen voran, indem Informationen über das Angebot am Markt gesammelt werden."<sup>176</sup>

Es kann somit festgehalten werden, dass auch in der Praxis Beschaffungsmarktforschung als sehr weitreichendes und essentielles Aufgabengebiet des strategischen Einkaufs angesehen wird.

Um die zentrale Frage nach den Möglichkeiten der aktiven Bearbeitung von Materialgruppen praxisgerecht zu beantworten, wird im Folgenden eine vergleichende Gegenüberstellung von Theorie und Praxis durchgeführt. Daraus wird anschließend ein Verbesserungsvorschlag abgeleitet, welcher mit konkreten Inhalten gefüllt und durch Beispiele untermauert wird.

<sup>&</sup>lt;sup>173</sup> Vgl. Koppelmann, 2004, S. 339.

Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>175</sup> Vgl. ebenda.

<sup>176</sup> Ebenda.

### 6.2.1 Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung im Vergleich

Vor allem der kritische Vergleich kann Defizite aufdecken und Ansatzpunkte liefern, um aktuelle Vorgehensweisen zu optimieren. Aus diesem Grund wurde in den Befragungen erforscht, welche Ausprägungen bekannt sind und ob in der Praxis danach gearbeitet wird. Weiters wurde versucht zu bestimmen, nach welchen Kriterien entschieden wird, wie an Beschaffungsmarktforschung in spezifischen Materialgruppen herangegangen werden soll.

In der Fachliteratur werden verschiedene Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung der Struktur nach nahezu identisch bzw. sehr ähnlich empfohlen.<sup>177</sup> Diese wurden in Kapitel 6.1.1 ausführlich erläutert und werden nachstehend zum Zwecke des direkten Vergleichs überblicksmäßig angeführt.

In Firmenunterlagen, die im Zuge eines "Workshops zur Entwicklung von Materialgruppen" erarbeitet wurden, werden die Ausprägungen "Verzicht", "passiv" und "Marktanalyse" angeführt.<sup>178</sup> Wie in folgender Darstellung visualisiert, ist ein deutlicher Unterschied zwischen den theoretischen Empfehlungen und der Praxis auszumachen.

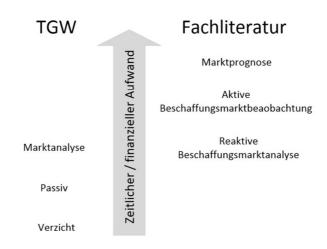


Abbildung 17: Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung im Vergleich <sup>179</sup>

Auf einer Skala, dem zeitlichen bzw. finanziellen Aufwand nach aufgetragen, sind die Ausprägungen bei TGW jenen in der Literatur bedeutend vorgelagert. 180

<sup>&</sup>lt;sup>177</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 53ff; Melzer-Ridinger, 2008, S. 150; Stollenwerk, 2012, S. 81.

<sup>&</sup>lt;sup>178</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KABS (abgerufen am 08.10.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>179</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Arnolds u.a., 2013, S. 53ff; Melzer-Ridinger, 2008, S. 150; Stollenwerk, 2012, S. 81; TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KABS (abgerufen am 08.10.2013). <sup>180</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 53ff; Melzer-Ridinger, 2008, S. 150; Stollenwerk, 2012, S. 81; TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KABS (abgerufen am 08.10.2013).

Die empirische Studie hat überdies gezeigt, dass unter den Mitarbeitern nicht klar ist, welche Aufgaben und Inhalte tatsächlich hinter diesen Ausprägungen stehen, da diese bisher nicht eindeutig definiert wurden. Dadurch sind in der Herangehensweise große Differenzen festzustellen und von einer systematischen und einheitlichen Vorgehensweise kann nicht die Rede sein.<sup>181</sup>

Jegliche Arbeit, die bei TGW im Bereich Beschaffungsmarktforschung erledigt wird und über die Ausprägungen "Verzicht" bzw. "passiv" hinausgeht, fällt in den Ausprägungsbereich der Marktanalyse, welche bis dato nicht definiert ist. Da die Theorie empfiehlt, auf der Beschaffungsmarktanalyse aufzubauen und intensivere Ausprägungen einzuführen,<sup>182</sup> bietet sich für die Praxis die Verschmelzung der momentanen Ausprägungen mit jenen aus der Literatur an.

Entsprechend den Empfehlungen der Literatur sollte "die systematische Bereitstellung von Informationen zum Beschaffungsmarkt dazu beitragen, dass die Entscheidungsunsicherheit im Einkauf reduziert wird und das Risiko von Fehlentscheidungen begrenzt wird. Der Beschaffungsmarkt soll in seinen Zusammenhängen und Wechselbeziehungen durch Marktbeobachtung, -analysen, und -prognosen transparent gemacht werden."<sup>183</sup>

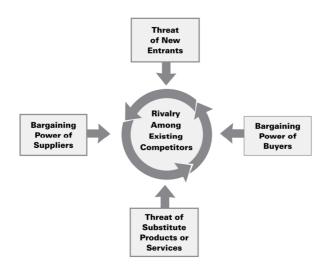


Abbildung 18: The Five Forces Model<sup>184</sup>

In dem "Five Forces Model" von Michael E. Porter werden die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen, sprich, die "Kräfte" eines Marktes visualisiert.

<sup>&</sup>lt;sup>181</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>182</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 53ff; Melzer-Ridinger, 2008, S. 150; Stollenwerk, 2012, S. 81.

<sup>&</sup>lt;sup>183</sup> Stollenwerk, 2012, S. 33.

<sup>&</sup>lt;sup>184</sup> Abbildung entnommen aus: Porter, 2008, S. 82.

Die Verschmelzung der bei TGW vorhandenen und von der Literatur empfohlenen Ausprägungen wird im Folgenden durchgeführt. Die Ausprägung "Verzicht" fällt in diesem Vorschlag weg, da davon ausgegangen wird, dass Marktsignale stets zumindest passiv wahrgenommen werden, und eine derartige Ausprägung in der Literatur nicht zur Diskussion steht.

Um den Ausprägungen konkrete Tätigkeiten zuordnen zu können, und somit ein strukturiertes Vorgehen zu fördern, wird in folgender Darstellung ein Vorschlag abgegeben, welche Tätigkeiten bzw. Fragestellungen für welche Ausprägung der Beschaffungsmarktforschung bei TGW relevant sein könnten.

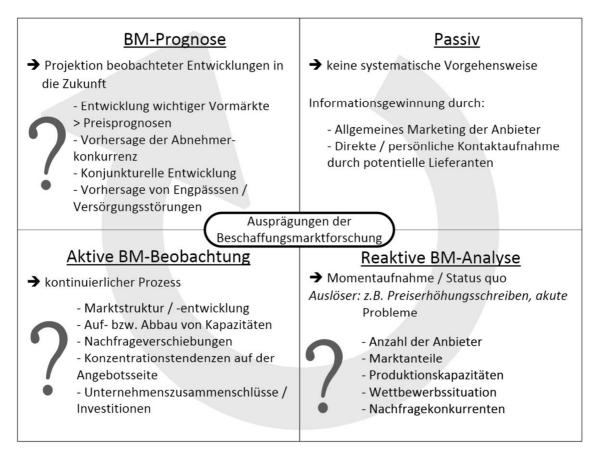


Abbildung 19: Vorschlag für Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung<sup>185</sup>

Ergänzend zu den Ausprägungen "reaktive BM-Analyse" und "aktive BM-Beobachtung" sei erwähnt, dass hier prinzipiell dieselben Parameter untersucht werden, jedoch bei ersterer die Bestimmung des Ist-Zustandes zufolge eines konkreten

<sup>&</sup>lt;sup>185</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Arnolds u.a., 2013, S. 53ff; Melzer-Ridinger, 2008, S. 150; Stollenwerk, 2012, S. 81.

Anlasses vordergründig ist und bei letzterer längerfristige Entwicklungen beobachtet werden. 186

Da somit für die Zwecke dieser Arbeit festgelegt wurde, welche Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung verfügbar sind, gilt es nun festzustellen, wann welche Form sinnvoll ist.

## 6.2.2 Empfehlungen und Erkenntnisse zur Ausprägungswahl

Im Kapitel 6.1.2 "Selektion der zu untersuchenden Materialgruppen" wurden verschiedene Möglichkeiten angeführt, um zu entscheiden, in welchen Materialgruppen intensive Beschaffungsmarktforschung betrieben werden sollte. Die Anwendbarkeit dieser wurde im Zuge der Befragungen ermittelt und wird im Folgenden diskutiert.

Um herauszufinden, ob die **Kosten-Leistungsmatrix**, so wie sie in der Theorie vorgeschlagen wird, bei TGW anwendbar ist, wurden vorerst zwei Behauptungen aufgestellt.

- Je höher die Kostenbedeutsamkeit einer Materialgruppe ist, desto intensiver muss die Beschaffungsmarktforschung sein.
- Je höher die Leistungsbedeutsamkeit einer Materialgruppe ist, desto intensiver muss die Beschaffungsmarktforschung sein.

Die Kosten- bzw. die Leistungswirksamkeit einer Materialgruppe ist entsprechend der Definition als jeweilige Auswirkung auf das Endprodukt anzusehen.

In den durchgeführten Interviews stellte sich heraus, dass die angeführten Hypothesen in jedem Fall zutreffen und der Ansatz bzw. die herangezogenen Kriterien ein Schritt in die richtige Richtung zur systematischen Entscheidungsfindung sind.

Eine exakte Klassifizierung der Materialgruppen sowohl nach deren Kostenwirksamkeit als auch nach deren Leistungswirksamkeit ist jedoch nur schwer möglich. Dazu wäre ein weitreichendes Detailwissen, welches im Einkauf nicht vorausgesetzt werden kann, über die Weiterverarbeitung der Beschaffungsobjekte notwendig. Zudem ist es der Fall, dass innerhalb einer Materialgruppe sehr starke Inhomogenität bezüglich der zu beurteilenden Kriterien auftreten. Demzufolge ist, wenn überhaupt, nur

<sup>&</sup>lt;sup>186</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 53f.

eine, bei Weitem zu aufwändige, individuelle Einstufung eines jeden Beschaffungsobjektes denkbar. 187

Aufgrund dieser Umstände lässt sich eine Einordnung in eine Kosten-Leistungsmatrix auf Materialgruppenebene nicht realisieren und scheidet für die Anwendung bei TGW aus.

Bereits im Zuge der strategischen Analyse von Materialgruppen wurde das "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolio" eingeführt. Basierend auf den Empfehlungen der Normstrategien und den Ergebnissen der empirischen Studie wird im Folgenden ein Vorschlag abgegeben, welche Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung unter welchen Umständen zu empfehlen sind. Zusätzlich werden Schwerpunkte in jeweiligen Quadranten gelegt, um den Fokus auf das Wesentliche zu lenken.

### <u>Standardmaterialien</u>

Bei Standardmaterialien können wertvolle Ressourcen eingespart werden. Eine passive Beschaffungsmarktforschung ist zumeist völlig ausreichend. Durch gezielte Fragestellung in den Interviews wurde festgestellt, dass diese Herangehensweise auch in der Praxis üblich ist und erst bei akuten Problemen oder Versorgungsschwierigkeiten eine reaktive Beschaffungsmarktanalyse durchgeführt wird um gegenzusteuern. Aufgrund des passiv aufgebauten Wissens, Erfahrungswerten und ausreichend Alternativen ist es möglich, innerhalb eines akzeptablen zeitlichen Rahmens zu einer Lösung zu kommen. Im Gespräch wurden die Materialgruppen "Klemmen / Verschraubungen" sowie "Kabeln / Einzeladern" als Beispiele für Materialgruppen, in denen diese Vorgehensweise ausreichend ist, angeführt. 188

Nach weiterer Rücksprache kann zudem die Aussage getroffen werden, dass in jenen Materialgruppen, in denen durch weitreichende Standardisierung und geringe technologische Komplexität, ein einheitliches Qualitäts- und Preisniveau auf einer breiten Lieferantenbasis erreicht ist, intensive Beschaffungsmarktforschung keinen essentiellen Mehrwert liefert. 189 Nichtsdestotrotz sei erwähnt, dass es auch bei Standardmaterialien Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung ist, jene Märkte auf internationaler Ebene zu identifizieren, die für die jeweiligen Business Units relevant sind.

<sup>&</sup>lt;sup>187</sup> Vgl. anonymisierte Interviews. <sup>188</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>189</sup> Vgl. ebenda.

Diesbezüglich gilt es vor allem Lieferanten zu finden, die über ähnliche Strukturen wie die TGW Logistics Group verfügen und mehrere Niederlassungen innerhalb von Rahmenverträgen bedienen können. Dadurch sollen primär unnötig hohe Transportkosten verhindert und die Marktmacht durch Bündelung erhöht werden. 190

Steigt das Versorgungsrisiko einer Materialgruppe, befindet sich diese in der Gruppe der Engpassmaterialien.

#### **Engpassmaterialien**

Die Theorie empfiehlt hier einen höheren Intensitätsgrad der Beschaffungsmarktforschung. Als adäquate Ausprägung wird die aktive Beschaffungsmarktbeobachtung suggeriert.

Aktivitäten auf den Beschaffungsmärkten von Engpassmaterialien sind jedoch sehr vorsichtig durchzuführen. Im Allgemeinen besteht eine starke Abhängigkeit von Lieferanten, weshalb entsprechend der Normstrategie die Absicherung der Versorgung im Vordergrund steht. 191

Eine regelmäßige Beobachtung der am Beschaffungsmarkt vorhandenen Kapazitäten, deren Auslastung und möglicherweise deren Verschiebung ist in jedem Fall dringend zu empfehlen und wird entsprechend den Angaben in den Interviews auch durchgeführt. Verschiebungen auf der Nachfrage- und insbesondere auf der Angebotsseite sind mit höchster Aufmerksamkeit zu verfolgen. Bereits durch geringe Veränderungen können sich empfindliche Machtpositionen verschieben und dadurch die sichere Versorgung des Unternehmens gefährden. Diesbezüglich sei ein kurzer Exkurs zu den Sourcing Strategien angeführt. 192

Es ergeben sich zufolge der oben angeführten Umstände zwei Möglichkeiten. Wird eine Single Sourcing Strategie verfolgt, macht es Sinn, weitere oder ähnliche Bedarfe bei diesem Lieferanten zu platzieren. Dadurch wird die eigene Machtposition gestärkt und eventuell verschiebt sich die Materialgruppe aufgrund des höheren Volumens in Richtung "Strategische Artikel". Lässt es die Spezifität und auch die technologische Komplexität einer Materialgruppe zu, weitere Lieferanten für die Engpassmaterialien zu finden, wäre die Verfolgung einer Second Source Strategie ebenfalls eine Option.

 $<sup>^{190}</sup>$  Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 112.  $^{191}$  Vgl. ebenda, S. 116.

<sup>&</sup>lt;sup>192</sup> Vgl. ebenda.

Dadurch wird, auf Kosten der auf Vertrauen basierenden Beziehung zu dem bisher einzigen Lieferanten, eine Alternative geschaffen und eine Senkung des Versorgungsrisikos aktiv durchgeführt. 193

In den Ausführungen zu den Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung wurde festgehalten, dass der strategische Einkauf dafür zuständig ist, Versorgungsstörungen entgegenzuwirken, indem er von sich aus alternative wirtschaftlichere Möglichkeiten dem Unternehmen zugänglich macht.<sup>194</sup> Exakt diese Chance für Unternehmen, die Entstehung von Engpassmaterialien durch entsprechende Zusammenarbeit zu verhindern, wurde im einem der Interviews aufgegriffen. In folgendem Zitat wird dieser Sachverhalt in Form eines klassischen Beispiels für zu geringe Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Entwicklung dargestellt:

"Die Kernkomponente 'Drehgeber' wird so wie ihn wir brauchen nur von einem Hersteller erzeugt. Die Technologie ist einfach, das Ganze ist nicht so extrem komplex, nur die Bauform als solche bietet aktuell nur ein Hersteller an. Die anderen muss man dazu bringen, vielleicht in diese Richtung zu denken. Das ist aber auch wieder schwierig, weil die Stückzahlen nicht so groß sind. Nun sollte man sich die Frage stellen, warum lässt man sich aus Sicht der Entwicklung auf solche Risiken ein. Es gäbe genügend andere Varianten, die dieselbe Funktion liefern würden, eventuell günstiger zu haben sind und kein hohes Versorgungsrisiko mit sich bringen."

Die geschilderte Situation ist sicherlich kein Einzelfall und zeigt abermals auf, welch großes Potential im Einkauf und einer intensiven abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit steckt.

Zusammengefasst ist es in Bezug auf Engpassmaterialien Ziel der Beschaffungsmarktforschung durch regelmäßige Marktanalysen, mit den Schwerpunkten "verfügbare Kapazitäten" und "Nachfragekonkurrenz", Gefahren zu erkennen, um einen Ausfall der Versorgung zu verhindern.<sup>195</sup> Langfristig sollte der strategische Einkauf durch gezielte Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und strukturierter Beschaffungsmarktforschung für eine Reduktion der Engpassmaterialgruppen sorgen.<sup>196</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>193</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 116.

<sup>&</sup>lt;sup>194</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 55.

<sup>&</sup>lt;sup>195</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>196</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 116.

#### Hebelmaterialien

Die Normstrategie in der Form "Marktpotential ausschöpfen" signalisiert, dass Beschaffungsmarktforschung in dieser Gruppe eine zentrale Rolle spielt. Ohne genaue Kenntnis des Marktes ist es nicht möglich, Potentiale auszuschöpfen und somit die Chancen, die der Markt bietet, zu nutzen. Dementsprechend ist der Schwerpunkt der aktiven Beschaffungsmarktforschung auf eine Durchleuchtung des jeweiligen Marktes mit dem Ziel der

- Identifikation von Substitutionsgütern bzw. kostengünstigeren Produktlösungen
- Identifikation neuer Technologien
- Offenlegung der Preistreiber in der Wertschöpfungskette und
- Auffindung neuer potentieller Lieferanten

zu setzen.<sup>197</sup> Dadurch sollen vor allem Kostensenkungspotentiale offengelegt werden, die aufgrund des großen Volumens und der Vergabeflexibilität einen bedeutenden Hebel für TGW darstellen. Weiters sind die Wettbewerbssituation auf der Angebotsseite des jeweiligen Beschaffungsmarktes sowie die nachfrageseitige Machtposition, aufgrund des relativen Volumens der TGW, nicht aus den Augen zu verlieren.<sup>198</sup> Der Wettbewerb zwischen den Lieferanten sollte durch gezielte Vergaben permanent aufrechterhalten werden.<sup>199</sup> "Allerdings ist Vorsicht geboten, den Bogen nicht zu überspannen, da sich sowohl die Marktsituation als auch die Kapazitätsauslastung der Lieferanten zu Ungunsten des Abnehmers verändern können."<sup>200</sup> Dadurch können Chancen sehr rasch in Bedrohungen umgewandelt werden.<sup>201</sup>

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass zufolge entsprechender Aussagen in den Interviews ein starker Fokus auf Rohstoffpreisentwicklungen in der Praxis gegeben ist.<sup>202</sup> Einerseits ist dies zielführend, da Rohstoffe oftmals wesentliche Preistreiber sind und gravierende Engpässe verursachen können,<sup>203</sup> andererseits wird den übrigen angeführten zentralen Aspekten wenig bis gar keine Aufmerksamkeit geschenkt. Als Begründung für die Vernachlässigung wurden vor allem die stark begrenzten zeitlichen

<sup>&</sup>lt;sup>197</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 114.

<sup>&</sup>lt;sup>198</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>199</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 114.

<sup>&</sup>lt;sup>200</sup> Ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>201</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>202</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>203</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 83.

Ressourcen angeführt, da die strategischen Einkäufer im Tagesgeschäft durch zahlreiche operative Tätigkeiten belastet sind. Die Durchführung regelmäßiger Analysen ist nur begrenzt, im Sinne von Beobachtung der Preissituationen durch die operative Tätigkeit, möglich.<sup>204</sup>

### Strategische Materialien

Strategische Materialien verlangen nach der, dem Aufwand nach, intensivsten Form der Beschaffungsmarktforschung. Durch eine **Beschaffungsmarktprognose** sollen<sup>205</sup> "die im Zuge der Beschaffungsmarktbeobachtung erlangten Informationen zu einer vorausschauenden Marktprognose verdichtet"<sup>206</sup> werden. Dies ist für die wenigen Materialgruppen, die maßgeblich für den Unternehmenserfolg verantwortlich sind, dringend zu empfehlen.<sup>207</sup>

Aufgrund des ausgeprägten Versorgungsrisikos ist bei strategischen Materialien davon auszugehen, dass sich im Vergleich zu den Hebelmaterialien der Wettbewerb von der Angebotsseite auf die Nachfrageseite verlagert. Folglich verschieben sich die Schwerpunkte der Beschaffungsmarktforschung auf die Beobachtung und Prognose gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen der jeweiligen Märkte.<sup>208</sup> "Dabei spielen Fragen nach der konjunkturellen Entwicklung und der künftigen Auslastung von Kapazitäten auf einzelnen Beschaffungsmärkten eine große Rolle. Aber auch sich anbahnende, technologische Entwicklungen, deren Auswirkungen auf das Angebot und die Nachfrage von wichtigen Rohstoffen müssen geprüft werden."<sup>209</sup>

Neben den Rohstoffen sind es vor allem Vormärkte bzw. Tier-N Lieferanten, die im Zentrum der Beobachtung stehen. Aus den auf diese Art gewonnenen Informationen können Prognosen gestellt werden und eventuelle Versorgungsprobleme abgefangen werden. Im Zuge des Aufbaus von Wertschöpfungspartnern ist es insbesondere die Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung, die optimalen Partner ausfindig zu machen und diese durch Informationsbereitstellung bei der Entwicklung komplexer abnehmerspezifischer Produkte zu unterstützen.<sup>210</sup>

<sup>207</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>204</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>205</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 83.

<sup>&</sup>lt;sup>206</sup> Ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>208</sup> Vgl. ebenda.

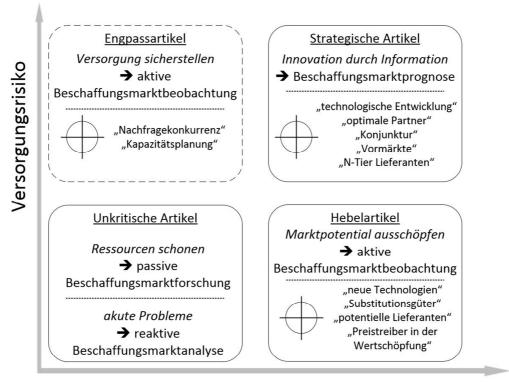
<sup>&</sup>lt;sup>209</sup> Ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>210</sup> Vgl. ebenda.

Trotz allen theoretischen Empfehlungen soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Entscheidung über die individuelle Schwerpunktsetzung der Beschaffungsmarktforschung am besten von jenen Personen getroffen werden kann, die sehr stark in die jeweiligen Materialgruppen involviert sind. Diese haben entsprechendes Knowhow aufgebaut und verfügen über ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein. Den wenigen wirklich wichtigen Materialgruppen wird ein hohes Maß an Aufmerksamkeit geschenkt und der persönliche Kontakt zu den Lieferanten ist definitiv gegeben.

Überdies hat sich gezeigt, dass bei der Beschaffung strategischer Materialien zwar oftmals eine Single Sourcing Strategie verfolgt wird, aber dennoch die Waage gehalten werden sollte zwischen starker Partnerschaft und einem Plan B. Alternativen liefern einerseits neue Ideen und sorgen andererseits für Sicherheit.<sup>211</sup>

In folgender Abbildung werden beschriebene Sachverhalte zusammengefasst.



Strategische Bedeutung

Abbildung 20: Ausprägungswahl und Schwerpunktlegung der BMF im Portfolio<sup>212</sup>

Durch diese Zuordnung sind Richtwerte, die nicht als absolut anzusehen und unbedingt an die individuelle Situation anzupassen sind, festgelegt.

<sup>&</sup>lt;sup>211</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>212</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 112ff; Arnolds u.a., 2013, S. 55; Stollenwerk, 2012, S. 83; anonymisierte Interviews.

Die Quellen der Beschaffungsmarktforschung und deren Eignung für einen spezifischen Informationsbezug wurden bereits im Kapitel 6.1.4 angeführt.

Die Befragung zeigte, dass der Großteil der verfügbaren Quellen unter den Mitarbeitern von TGW bekannt ist und es wird individuell, nach eigenen Präferenzen, davon Gebrauch gemacht. Eine Orientierung an den theoretischen Empfehlungen, bezüglich der Eignung von spezifischen Quellen zur gezielten Informationsgewinnung, wäre diesbezüglich dennoch zu empfehlen. (s. Anhang 15.1)

### 6.2.3 Empfehlungen und Erkenntnisse zur Lieferantenauswahl

Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit der Lieferantenauswahl würde den Rahmen der Arbeit sprengen, jedoch haben sich im Zuge der Befragungen einige Unklarheiten aufgetan, die im Folgenden angesprochen werden und als Ansätze für Verbesserungsprojekte dienen könnten.

Es gibt bei TGW eine Verfahrensanweisung, die vorgibt, welche Einflussfaktoren bei der Lieferantenauswahl berücksichtigt werden müssen. Diese dient Aussagen in den Interviews zufolge aus unterschiedlichen Gründen oftmals nicht als Entscheidungsgrundlage. Weiters werden in Firmenunterlagen die Ausprägungen Einfaktorenvergleich sowie Mehrfaktorenvergleich angeführt. Diese sind allerdings bisher nicht definiert und es ist nicht festgelegt, wann welche Form anzuwenden ist. Um diesbezüglich Klarheit zu schaffen, sei erwähnt, dass ein Einfaktorenvergleich dann vorliegt, wenn die Auswahl des Lieferanten zufolge der Ausprägung eines einzigen Kriteriums getroffen wird.

Der Mehrfaktorenvergleich stellt heute das gebräuchlichste Instrument zur Lieferantenauswahl dar. Es werden dabei mehrere Kriterien herangezogen, um sich für oder gegen eine Kooperation zu entscheiden. Ein Zusatznutzen des Mehrfaktorenvergleichs sollte aus ökonomischer Sicht gegeben sein, da dieser oftmals mit hohen Informationsbeschaffungskosten verknüpft ist. Einflussgrößen, die im Zuge eines Mehrfaktorenvergleichs herangezogen werden sollten, wurden bereits in Kapitel 6.1.3 in Form eines Ishikawa-Diagramms angeführt. Das Diagramm wurde auf Basis theoretischer Empfehlungen ausgearbeitet, in den Interviews besprochen und an der einen oder anderen Stelle erweitert.

<sup>&</sup>lt;sup>213</sup> Vgl anonymisierte Interviews.

Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KABS (abgerufen am 28.10.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>215</sup> Vgl. Muschinski, o.J., o.S.

Bei TGW geschieht die Auswahl des Lieferanten zumeist nach eigenem Ermessen, sprich, es liegt kein einheitlicher Entscheidungsprozess zugrunde. Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass Bedarfe oftmals nicht prognostiziert werden und sehr rasch, beispielsweise für Versuchsaufbauten, gedeckt werden müssen. Aus diesem Grund entstehen Beziehungen zu Lieferanten eher unsystematisch.<sup>216</sup>

Die Vorgehensweise, dass technische Abteilungen erst nach der Entstehung eines konkreten bzw. neuen Bedarfs an den Einkauf herantreten, gilt es zu hinterfragen. Dadurch werden Engpassartikel generiert anstatt reduziert, indem Spezifikationen so formuliert werden, dass nur wenige Lieferanten anbieten können. Die Konsequenz ist oftmals unnötige Spezifität, welche das Versorgungsrisiko und die Prozesskosten in die Höhe treibt. Darüber hinaus werden eingesetzte Technologien oft nur in geringem Maße mit den am Markt verfügbaren abgestimmt.<sup>217</sup>

Ziel sollte deshalb die Schaffung eines Bewusstseins in der Entwicklung für die weitreichenden Folgen dieser Vorgehensweise sein. Eine bessere Nutzung der Supply-Marktkompetenz des Einkaufs und ein beidseitiger Informations- und Wissensaustausch können nachhaltig zur Versorgungssicherheit von TGW beitragen.

In diesem Kontext sollte die Möglichkeit der abteilungsübergreifenden Ausarbeitung eines strukturierten Lieferantenauswahlprozesses, der bereits in frühen Phasen des Produktlebenszyklus ansetzt, in Betracht gezogen werden.<sup>218</sup> "Für die Auswahl von Lieferanten ist ein ganzheitlicher Ansatz von zentraler Bedeutung. Die einzelnen Ansichten involvierter Fachabteilungen müssen zu einem gesamtunternehmerischen Konsens gebracht werden."<sup>219</sup> Im Speziellen soll dadurch festgelegt werden, wann welche und vor allem wie viele Faktoren berücksichtigt werden sollten. Nicht zuletzt können Änderungen und Anpassungen des Lieferantennetzwerkes durch einen fundierten Auswahlprozess schnell und effizient abgewickelt werden.<sup>220</sup>

Abschließend wird in folgender Tabelle unter Zuhilfenahme der Ampelsymbolik dargestellt, in welchen Bereichen der Beschaffungsmarktforschung aus Sicht des Autors der Ist-Zustand ausreichend ist und wo Nachholbedarf besteht.

<sup>&</sup>lt;sup>216</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>217</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 173.

<sup>&</sup>lt;sup>218</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>219</sup> Vgl. Westkämper u.a., o.J., o.S.

<sup>&</sup>lt;sup>220</sup> Vgl. ebenda.

BMF in Form passiver Wahrnehmung und Verarbeitung von Marktsignalen
Schaffung eines Bewusstseins für die dringende Notwendigkeit einer BMF
BMF in Form reaktiver Beschaffungsmarktanalyse
Definition von Ausprägungen der BMF
effizienter Resourceneinsatz durch systematische / gezielte Ausprägungswahl
Definition und Anwendung eines einheitlichen Prozesses zur Lieferantenauswahl
BMF in Form aktiver Beschaffungsmarktbeobachtung
BMF in Form von Erstellung von Marktprognosen
Hinterlegung der Ausprägungen mit konkreten Fragestellungen / Inhalten / Aufgaben
Schwerpunktsetzung der BMF zufolge der Einordnung im Portfolio

Tabelle 6: Zusammenfassung Beschaffungsmarktforschung<sup>221</sup>

<sup>221</sup> Eigene Tabelle entsprechend zuvor erfolgter Ausführungen.

# Lieferantenmanagement

In diesem Kapitel ist die Kooperation mit Lieferanten, bzw. das Lieferantenmanagement, das zentrale Thema. In dem einführenden Theorieblock werden diesbezüglich einige Begriffe definiert und Themen, die diesbezüglich in der Literatur diskutiert werden aufgegriffen. Die theoretischen Ansätze dienen in weiterer Folge als Anhaltspunkt zur Erstellung des Praxisteils, bzw. zum Vergleich mit den aktuellen Vorgehensweisen bei TGW.

# 7.1 Lieferantenmanagement in der Theorie

Die Konzentration der Unternehmen auf deren Kernkompetenzen verlangt vom Einkauf, dass alles für den Geschäftsbetrieb bzw. für die Herstellung des Endproduktes ansonsten Notwendige durch die mehr oder weniger intensive Zusammenarbeit mit Lieferanten zur Verfügung gestellt wird.

Durch ein systematisches Vorgehen und bewusste Steuerung von Lieferantenbeziehungen ist es als Ziel des Kooperations- bzw. des Lieferantenmanagements anzusehen, die externen Erfolgspotentiale zu erkennen und zu entwickeln, um dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.<sup>222</sup>

Konkret formuliert, beschäftigt sich das Lieferantenmanagement mit der Frage, wie mit welchen Lieferanten zusammengearbeitet werden sollte. 223 "Dies kann jedoch nur mit Blick auf das einzukaufende Beschaffungsobjekt, den jeweiligen Beschaffungsmarkt als auch den relevanten Kunden des Unternehmens, d.h. den jeweiligen Absatzmärkten geklärt werden. "224 Um die angeführte Leitfrage zu beantworten und geeignete Strategien oder Maßnahmen zu definieren, bedarf es einiger Analysen und Erklärungen, die im Folgenden angeführt werden.

# 7.1.1 Typen von Lieferantenbeziehungen

Um ein allgemeines Verständnis für das Verhältnis zwischen Abnehmer und Lieferanten zu schaffen, erscheint es zweckdienlich, bereits an dieser Stelle auf die unterschiedlichen Arten einer Lieferantenbeziehung einzugehen. Es werden einfache Bei-

<sup>&</sup>lt;sup>222</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 181. <sup>223</sup> Vgl. Arnold, 2007, S. 43f.

<sup>&</sup>lt;sup>224</sup> Stollenwerk, 2012, S. 181.

spiele angeführt, um die beidseitige Motivation, eine Beziehung einzugehen, zu verdeutlichen.

Folgende weit verbreitete Einteilung von Beziehungen schafft einen ersten Überblick. 225

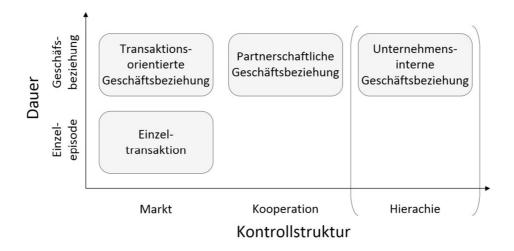


Abbildung 21: Typen von Lieferantenbeziehungen<sup>226</sup>

#### Einzeltransaktion

Es kommt zu einem einmaligen Geschäftskontakt. Dies kann beispielsweise durch den Kauf von Rohstoffen auf dem Spotmarkt geschehen. Die Beschaffung von Investitionsgütern ist ebenfalls ein typisches Beispiel für eine Einzeltransaktion.<sup>227</sup> Es handelt sich bei einer Einzeltransaktion um keine Beziehung im engeren Sinne, da nur ein **punktueller Kontakt zwischen Lieferant und Abnehmer** besteht.

### Transaktionsorientierte Geschäftsbeziehung

Diese Form der Geschäftsbeziehung entspricht dem klassischen Einkauf. Sie ist geprägt von wiederkehrenden Transaktionen, die über den Markt abgewickelt und somit durch dessen Gesetzmäßigkeiten kontrolliert werden. Das Besondere an diesem Beziehungstyp ist, dass dieser zwar über lange Zeit bestehen kann, jedoch trotzdem einzelne Transaktionen unabhängig voneinander durchgeführt werden. Beide Transaktionspartner verhalten sich daher stets opportunistisch und versuchen ihre Machtposition zu stärken. Beispielsweise wird der Abnehmer in einer derar-

<sup>&</sup>lt;sup>225</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 184.

<sup>&</sup>lt;sup>226</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: ebenda.

Vgl. ebenda.

tigen Geschäftsbeziehung versuchen, regelmäßig den Lieferanten zu wechseln, um den Wettbewerb zu forcieren.<sup>228</sup>

#### Partnerschaftliche Geschäftsbeziehung

Die partnerschaftliche Geschäftsbeziehung zielt prinzipiell auf langfristige Zusammenarbeit ab, wobei festgehalten werden muss, dass ein fließender Übergang von der transaktionsorientierten Geschäftsbeziehung hin zur partnerschaftlichen gegeben ist. <sup>229</sup> "Nicht die opportunistische Optimierung der einzelnen Transaktion, sondern die **Realisierung transaktionsübergreifender Verbundvorteile** steht im Fokus dieses Beziehungstyps. Die Grundidee ist, dass eine freiwillige kooperative Zusammenarbeit über mehrere Transaktionen hinweg für beide Partner vorteilhaft sein kann, d.h. also eine klassische Win-Win-Situation darstellt."<sup>230</sup>

Generell kann die Aussage getroffen werden, dass mit zunehmender Intensität einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung das Maß an Vertrauen, Offenheit und gemeinsamer Risikoübernahme wächst.<sup>231</sup>

Drei grundlegende Nutzen einer partnerschaftlichen Beziehung können angeführt werden. Diese lauten

- Möglichkeit zur wechselseitigen Anpassung,
- Möglichkeit zum Ressourcenverbund und
- Möglichkeit zu spezifischen Investitionen.<sup>232</sup>

Eine wechselseitige Anpassung liegt beispielsweise vor, wenn durch eine längerfristige Zusammenarbeit und einkehrende Routine etwa Bestell- oder Zahlungsprozesse effizienter abgewickelt werden. In Bezug auf Qualitätsprobleme spiegelt sich eine wechselseitige Anpassung, zum Beispiel in der guten persönlichen Beziehung, die zu einer raschen und zeitnahen Bearbeitung beiträgt, wider.

Ein Ressourcenverbund ist vor allem an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Abnehmer häufig erkennbar. Als Negativbeispiel sei hier die oftmals redundant durchgeführte Qualitätsprüfung genannt. Ist hingegen in einer Partnerschaft ein gewisses Maß an Vertrauen aufgebaut, muss diese lediglich einseitig durchgeführt werden.

<sup>&</sup>lt;sup>228</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 184f.

<sup>&</sup>lt;sup>229</sup> Vgl. Lambert u.a., 1996, S. 2f.

<sup>&</sup>lt;sup>230</sup> Heß, 2008, S. 185.

<sup>&</sup>lt;sup>231</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 238.

<sup>&</sup>lt;sup>232</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 185.

Dadurch können Leistungssteigerungen und Einsparungen erzielt werden, von denen letztendlich beide Partner profitieren.

Partnerschaften, die sich langfristig bewährt haben und von Zusammenarbeit und gegenseitigem Vertrauen geprägt sind, erfordern häufig spezifische Investitionen, um optimiert zu werden. Beispiele dafür sind vor allem Investitionen in Software, die einen intensiven Datenaustausch bzw. eine gemeinsame Produktionsplanung unterstützen.<sup>233</sup>

Auf die unternehmensinterne Geschäftsbeziehung wird im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen.

# 7.1.2 Analyse der Lieferantenstruktur

Im Allgemeinen kann nicht davon ausgegangen werden, dass von einem Nullpunkt beginnend eine optimale Lieferantenstruktur aufgebaut werden kann. Die Analyse der vorhandenen Lieferantenbasis, welche die Gesamtheit aller aktuell aktiven Lieferanten darstellt, 234 ist notwendig, um vorhandene Strukturen zu verstehen und dadurch langfristig die Kooperation mit den richtigen Kreditoren erfolgreich zu managen.<sup>235</sup>

Dazu ist Empfehlungen der Literatur zufolge eine Untersuchung der Lieferantenbasis hinsichtlich der

- Bedeutung des Lieferanten und
- des gelieferten Wertschöpfungsumfangs

durchzuführen. Mit Hilfe dieser Analysen und den Ergebnissen der Lieferantenbewertung soll langfristig die Lieferantenbasis zu einer optimalen Lieferantenstruktur geformt werden.

#### Die Bedeutung des Lieferanten

In der Literatur werden zahlreiche Ansätze angeführt, um die Bedeutung von Lieferanten für ein Unternehmen zu eruieren. Beispielsweise wird eine ABC-Analyse nach

<sup>&</sup>lt;sup>233</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 185f. <sup>234</sup> Vgl. Large, 2009, S. 131.

<sup>&</sup>lt;sup>235</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 182.

dem Beschaffungsvolumen, der Leistungsfähigkeit oder auch nach der Entwicklungsund Fertigungskompetenz empfohlen.<sup>236</sup>

Für die Zwecke dieser Arbeit soll ein Ansatz nach STOLLENWERK, der sich den Aussagen des "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolios" bedient, angeführt werden. Es werden dabei zusätzlich Merkmale und Eigenschaften angeführt, die die Rolle des Lieferanten näher beschreiben und dadurch eine Einordnung zulassen. <sup>237</sup>

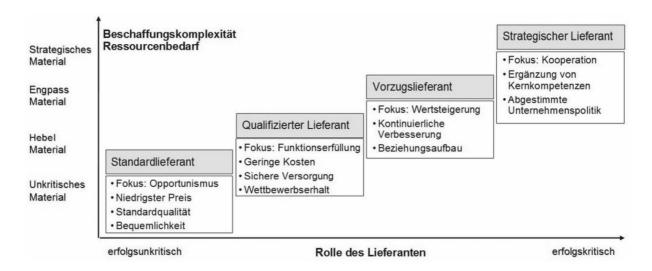


Abbildung 22: Die Rolle des Lieferanten<sup>238</sup>

Entsprechend der Ableitung von Normstrategien kann bezüglich des Lieferantenmanagements eine Empfehlung abgegeben werden, welche Merkmale die Beziehung zu Lieferanten in welchem Quadranten des Portfolios aufweisen sollte. Diese Merkmale sind in der Abbildung angeführt und werden anschließend diskutiert. Es gilt im Zuge einer Lieferantenstrukturanalyse zu überprüfen, ob auf Materialgruppenebene die Kreditoren die verlangten Merkmale aufweisen. Zu diesem Zwecke kann bei Bedarf das von Appelfeller/Buchholz vorgeschlagene und von Stollenwerk adaptierte Lieferantenportfolio herangezogen werden. Dabei wird jeder Lieferant anhand der Kriterien "Wertmäßiger Anteil am Beschaffungsvolumen" und "Lieferantenspezifisches Versorgungsrisiko" bewertet und analog zu den Materialien klassifiziert. Nähere Informationen dazu sind in der angeführten Literatur zu finden.

<sup>&</sup>lt;sup>236</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 238.

<sup>&</sup>lt;sup>237</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 182f.

<sup>&</sup>lt;sup>238</sup> Abbildung entnommen aus: ebenda, S. 183.

<sup>&</sup>lt;sup>239</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 56ff bzw. S. 110f; Stollenwerk, 2012, S. 110.

Dem Ansatz in Abbildung 22 zufolge sollte beispielsweise ein unkritisches Material nur von "Standardlieferanten" geliefert werden. Ein Lieferant ist dann als Standardlieferant einzustufen, wenn die Beziehung zu diesem von reinem Opportunismus geprägt ist, sprich, der Preis dient, solange die gelieferte Qualität einem am Markt üblichen Standard entspricht, als Hauptkriterium zur Vergabe.<sup>240</sup>

Die Bequemlichkeit in der Abwicklung steht klar im Vordergrund. Die Prozesse lassen sich demzufolge weitgehend standardisieren und als positiver Nebeneffekt werden durch eine kleine Anzahl an Lieferanten Bündelungseffekte generiert. Ein Lieferantenwechsel macht bei geringen preislichen Differenzen nur wenig Sinn, da die Einsparungen im Verhältnis zum operativen Mehraufwand äußerst gering sind. Lieferanten, die unkritische Materialien bereitstellen, sollten überdies nicht in die Produktentwicklung miteinbezogen werden. Dadurch entstehen unnötige Abhängigkeiten, welche die Möglichkeit einer rein opportunistischen Vorgehensweise des Abnehmers stark beeinträchtigen.<sup>241</sup>

Hebelmaterial sollte von "qualifizierten Lieferanten" bereitgestellt werden. Das gelieferte Produkt, bei dem es sich sowohl um unspezifische als auch abnehmerspezifische Teile handeln kann, zeichnet sich durch eine zuverlässige Funktionserfüllung und ein standardmäßig hohes Qualitätsniveau aus. Aufgrund des hohen Volumens bei Hebelmaterialien kommt, neben der Sicherstellung der Versorgung, insbesondere dem Erhalt des Wettbewerbs und den dadurch generierten Einsparungen eine große Bedeutung zu.

Die Beziehung zu qualifizierten Lieferanten sollte einer rein transaktionsorientierten Geschäftsbeziehungen nahe kommen. Die Kunst liegt darin, eine<sup>242</sup> "Balance zu finden, das Interesse bei möglichst vielen Lieferanten aufrecht zu erhalten, ohne das [sic!] Bedarfsmengen zu sehr aufgespalten werden und Bündelungsvorteile verloren gehen."<sup>243</sup> Der geografische Fokus bezüglich der Sourcing Strategie ist eher global zu setzen. Analog zu den Standardlieferanten ist eine Einbindung in die Produktentwicklung auch hier nicht zu empfehlen, da abermals die Abhängigkeit von spezifischen Lieferanten die Marktmechanismen außer Kraft setzen kann.<sup>244</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>240</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 183.

<sup>&</sup>lt;sup>241</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>242</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 239; Stollenwerk, 2012, S. 183.

<sup>&</sup>lt;sup>243</sup> Stollenwerk, 2012, S. 183.

<sup>&</sup>lt;sup>244</sup> Vgl. ebenda, S. 183f.

Jene Materialgruppen, die als Engpassmaterialien einzustufen sind, sollten von sogenannten "Vorzugslieferanten" bedient werden. Als solche sind jene Kreditoren einzustufen, zu denen es wenige Alternativen gibt und zu denen eine partnerschaftliche Geschäftsbeziehung besteht.

Wettbewerb zwischen den wenigen Anbietern spielen zu lassen ist hier im Allgemeinen nicht zielführend. Vielmehr sollte der Aufbau einer guten Beziehung im Vordergrund stehen, da sich gewisse Abhängigkeiten zufolge einer oftmals gegebenen Spezifität der Materialien nicht verhindern lassen. Faire, vertragliche Beziehungen und gegebenenfalls der Aufbau von Sicherheitsbeständen sind daher die logische Folge, um Versorgungsengpässe zu vermeiden. [...] Der Fokus dieser Lieferanten ist tendenziell eher im lokalen Umfeld gegeben. So lässt sich der Beziehungsaufbau leichter realisieren, zumal aufgrund des niedrigen Geschäftsvolumens nur geringe monetäre Anreize angeboten werden können, um das Interesse an einer Zusammenarbeit zu erzeugen. Die Etablierung eines Hauptlieferanten, zu dem eine äußerst enge vertrauensvolle Beziehung auf allen Ebenen aufgebaut wird, ist bei Engpassmaterialien nicht nur denkbar, sondern auch üblich.

Als vierte und bedeutsamste Kategorie von Lieferanten werden in der Literatur die "strategischen Lieferanten" angeführt.<sup>248</sup> Die gelieferten Produkte sind in der Regel als lieferantenspezifisch oder in Extremfällen sogar als beziehungsspezifisch einzustufen. Da der Unternehmenserfolg stark von der erfolgreichen Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten abhängt, ist hier die höchste Stufe der partnerschaftlichen Zusammenarbeit angebracht. Ein Bewusstsein über die eigenen Stärken und Kernkompetenzen sowie über jene des Partners sollte vorhanden sein, um eine bestmögliche Abstimmung zu ermöglichen. Eine frühzeitige Einbindung strategischer Lieferanten in die Entwicklung ist sicherlich empfehlenswert.<sup>249</sup>

Entspricht das Verhältnis zu spezifischen Lieferanten nicht den jeweiligen Empfehlungen, die aus der Einordnung im "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolio" abgeleitet werden, so gilt es, dies zu hinterfragen und gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten, diesem Umstand entgegenzuwirken.

<sup>&</sup>lt;sup>245</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 184.

<sup>&</sup>lt;sup>246</sup> Ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>247</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 239.

<sup>&</sup>lt;sup>248</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 56ff; Büsch, 2013, S. 239; Stollenwerk, 2012, S. 184.

<sup>&</sup>lt;sup>249</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 184.

Als Vergleich zu dem beschriebenen Modell wird im Folgenden eine von Appelfeller/Buchholz angeratene Vorgehensweise angeführt.<sup>250</sup>

Zur Erklärung sei erwähnt, dass die Bezeichnung "Hebellieferant", dem nach Stollenwerk beschriebenen "Qualifizierten Lieferanten" entspricht und der "Engpasslieferant" dem "Vorzugslieferanten".

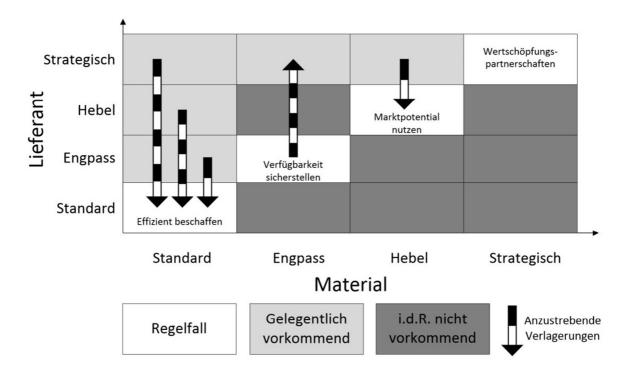


Abbildung 23: Kombiniertes Material-/Lieferantenportfolio<sup>251</sup>

Die Bezeichnungen unterschieden sich zwischen den Modellen geringfügig, die Aussage der Autoren ist jedoch nahezu ident. Beschaffungsobjekte werden in dem "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolio" positioniert. Nach demselben Prinzip werden Lieferanten in dem oben erwähnten Lieferantenportfolio platziert. Legt man nun die Auswertungen je Materialgruppe übereinander, sollten diese zumindest annähernd deckungsgleich sein. <sup>252</sup> Dieser Umstand ist in Abbildung 23 übersichtlich dargestellt. Die einzige Ausnahme bezüglich der Deckungsgleichheit stellt die Nutzung strategischer Lieferanten für Engpassmaterialien dar. Da hier die Sicherstellung der Versorgung im Vordergrund steht, kann die sehr partnerschaftliche Beziehung zu strategischen Lieferanten hier gut genützt werden.

Die nach unten zeigenden Pfeile symbolisieren anzustrebende Verlagerungen aufgrund für die Beschaffungssituation nicht vorteilhafter Umstände. Vor allem bei Stan-

<sup>&</sup>lt;sup>250</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 60.

Eigene Abbildung in Anlehnung an: ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>252</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 59ff; Stollenwerk, 2012, S. 182ff.

dardmaterialien sollte darauf geachtet werden, dass die Effizienz im Vordergrund steht. 253

# Analyse des Wertschöpfungsumfangs

Um ein Bild zu gewinnen, in welchem Ausmaß Leistungen von Lieferanten erbracht werden, kann die Lieferantenbasis neben der Bedeutung des Lieferanten auch nach dessen Leistungsumfang segmentiert werden.

Die Lieferanten können dabei je nach Produktentwicklungs- und Bereitstellungskompetenz einer der in folgender Tabelle angeführten Klassen zugeordnet werden. In der Tabelle sind allgemeine Merkmale sowie Vor- und Nachteile angeführt. 254

	Vorteile	Nachteile	Merkmale
Teile- lieferant	<ul> <li>→ Wahrung hoher Unabhängigkeit</li> <li>→ Chancen der Kostenreduktion durch Lieferantenwechsel</li> </ul>	<ul> <li>→ Geringes Potential logistische         Aufgaben zu übernehmen         → viele Teilelieferanten         → hoher operativer Aufwand     </li> </ul>	→ kleiner Wertumfang → auf reine Fertigungsauf- gaben spezialisiert
Komponenten- lieferant	<ul> <li>→ Verbundeffekte</li> <li>→ Übernahme koordinativer Aufgaben</li> <li>→ Entlastung operativer Prozesse</li> </ul>	→ bestehende Gefahr der Abhängigkeit	<ul> <li>→ Bereitstellung montierter Baugruppen</li> <li>→ Entwicklungs-Know-how nicht charakteristisch für eigenes Unternehmen</li> </ul>
Modul- lieferant	<ul> <li>→ Übernahme Entwicklungsaufgaben</li> <li>→ Übertrag eines hohen Prozessaufwandes</li> <li>→ Fixkostensenkung</li> <li>→ Abfederung von Auslastungsschwankungen, v.a. im Projektgeschäft</li> </ul>	→ beträchtliches Ausmaß der Abhängigkeit	<ul> <li>→ Herstellung komplexer</li> <li>Module</li> <li>→ Know-how auf Liefer- antenseite</li> </ul>
System- lieferant	→ Übernahme F & E Aufgaben → Übernahme logistischer Aufgaben	<ul> <li>→ immense Abhängigkeit</li> <li>→ geringer Einfluss</li> <li>→ Verlust eigenständiger entwicklungstechnischer Kompetenz</li> </ul>	<ul> <li>→ Enge Zusammenarbeit</li> <li>→ Abstimmung der         Bedarfsplanung     </li> <li>→ vormontierte, qualitätsgeprüfte, teilweise ein         baufertige Systeme     </li> </ul>

Tabelle 7: Eigenschafen der Wertschöpfungsstufen 255

 <sup>&</sup>lt;sup>253</sup> Vgl. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 59f.
 <sup>254</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 185.

<sup>&</sup>lt;sup>255</sup> Eigene Tabelle entsprechend den Ausführungen in: ebenda, S. 185f.

Rohstofflieferanten sind an dieser Stelle bewusst nicht angeführt, da diese für die vorliegende Arbeit nur von geringfügiger Bedeutung sind und sich im Allgemeinen eher nicht von einzelnen Unternehmen steuern lassen.<sup>256</sup>

In vielen Veröffentlichungen wird der Systemlieferant an der Spitze einer Pyramide dargestellt. In der Hierarchie folgen der Modul- Komponenten- und Teilelieferant. Diese Darstellung impliziert, dass die Entwicklung von Kreditoren hin zum Systemlieferanten die zentrale Aufgabe eines Lieferantenmanagements sei.

Für Unternehmen mit einem hohen Markenimage, wie beispielsweise in der Fahrzeugindustrie, ist die Entwicklung von Systemlieferanten sicherlich vorteilhaft.

Bei klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) besteht hingegen die Gefahr unerwünschter Abhängigkeiten durch zu intensive Entwicklung von Systemlieferanten. Hier ist eher ein ausgewogener Mix des bezogenen Wertschöpfungsumfangs empfehlenswert.<sup>257</sup>

Vor diesem Hintergrund wird klar, dass durch eine Analyse auf Materialgruppenebene eruiert werden sollte, welcher Leistungsumfang aktuell bezogen wird. In weiterer Folge gilt es zu erkennen, ob die Ist-Situation vorteilhaft ist oder unerwünschte Gefahren mit sich bringt.

# 7.1.3 Lieferantenstrategie und Steuerungsaspekte der Lieferantenstruktur

Nachdem durch die Analyse der Lieferantenstruktur Vorhandenes untersucht worden ist und somit die Ist-Situation bekannt ist, werden in diesem Abschnitt die Steuerungsaspekte in spezifischen Materialgruppen thematisiert. Es wird versucht hervorzuheben, wann welche Vorgehensweisen zweckmäßig sind, um das Ziel einer optimalen Lieferantenstruktur zu erreichen.

Für jede Materialgruppe sollte in Arbeitskreisen eine Lieferantenstrategie ausgearbeitet werden. In einer Lieferantenstrategie wird, sofern es der operative Aufwand zulässt, für jede Materialgruppe konkretisiert, wie intensiv auf welchen Beschaffungsmärkten, mit wie vielen Lieferanten kooperiert werden soll.<sup>258</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>256</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 185.

Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>258</sup> Vgl. ebenda, S. 188.

Die Formulierung von Lieferantenstrategien verlangt nach einer differenzierten Betrachtung verschiedener Aspekte. Eine generelle Forderung nach einer Mindestzahl an Lieferanten oder die bereits angesprochene Empfehlung, Systemlieferanten zu entwickeln, kann keinesfalls als eine "One-Size-Fits-All"-Strategie gelten. Vielmehr sollten folgende Gestaltungsaspekte bei der Festlegung einer individuellen Lieferantenstrategie berücksichtigt werden, um die angestrebte Form der Zusammenarbeit mit Kreditoren materialgruppenweise festzulegen.

- Geografischer Fokus
- Beziehungsmuster
- Leistungsumfang
- Anzahl der Lieferanten<sup>259</sup>

#### **Geografischer Fokus**

Die Bezeichnungen für Sourcing Strategien bezüglich des geografischen Fokus reichen von "lokal" über "regional" und "national" hin zu "international" und "global". Eine klare Grenze zwischen den Ausprägungen kann nur individuell gezogen werden. Aus diesem Grund wird im Folgenden analysiert, welche Vor- und Nachteile die jeweiligen Extremformen mit sich bringen.<sup>260</sup>

Der optimale geografische Fokus ist individuell festzulegen und wird durch den Einfluss vieler Faktoren bestimmt. 261 "So ist mit Blick auf die Spezifität des Beschaffungsobjektes, der damit verbundenen Kostenstruktur, der erwarteten Entwicklung der Faktorkosten, des relevanten Fertigungsstandortes oder auch des Absatzmarktes zu entscheiden, ob der Lieferant eher im lokalen Umfeld, d.h. "Lokal Sourcing", oder weltweit, d.h. ,Global Sourcing', ansässig sein soll."262

Die Kostenvorteile des Global Sourcing sind vor allem bei den Faktorkosten angesiedelt. Insbesondere der Faktor Arbeit wirkt sich gravierend auf den finalen Preis des Beschaffungsobjektes aus. 263 "Eine reine Beschränkung auf die Objektkosten genügt [...] allerdings nicht, da sich in der Regel beim Global Sourcing erheblich höhere Prozesskosten ergeben. Eine Daumenregel besagt, dass beim Global Sourcing

<sup>262</sup> Ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>259</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 203ff; Stollenwerk, 2012, S. 189ff.

<sup>&</sup>lt;sup>260</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 208ff, Large, 2009, S. 173ff.

<sup>&</sup>lt;sup>261</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 190.

<sup>&</sup>lt;sup>263</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 198.

die Vorteile bei den Objektkosten mindestens 20% bis 30% ausmachen müssen, damit Global Sourcing vorteilhaft ist."<sup>264</sup>

Für den Einsatz von Global Sourcing spricht außerdem die Intensivierung des Wettbewerbs unter bestehenden Lieferanten und die Erhöhung der Versorgungssicherheit durch Erschließung neuer Beschaffungsmärkte.<sup>265</sup>

Das Local Sourcing bietet enorme Vorteile hinsichtlich der Prozesskosten. Erheblich geringere Aufwendungen für den Transport, die Verpackung und die Versicherung des Gutes sprechen für den Einkauf bei lokal ansässigen Lieferanten. Zusätzlich kann aus Erfahrungen in der Praxis festgehalten werden, dass das Auftreten von Qualitätsproblemen durch lokalen Einkauf tendenziell reduziert wird. Generell ist die Steuerung und Abwicklung von Geschäften im geografisch näheren Umfeld weniger komplex. Der Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung zu einem Lieferanten ist zudem aufgrund des Ausbleibens sprachlicher bzw. kultureller Barrieren wesentlich leichter zu bewerkstelligen als im Rahmen von Global Sourcing. Bezüglich der Währungssicherheit bietet das Local Sourcing Vorteile, wenn der Absatzmarkt ebenfalls lokal angesiedelt ist.

Speziell für die Zwecke bei TGW sei angemerkt, dass Just-in-Time (JIT), bzw. Just-in-Sequence (JIS) Anlieferkonzepte durch den lokalen Einkauf wesentlich leichter realisiert werden können<sup>268</sup> und zusätzlich die Möglichkeit besteht, kleinere Mengen in unregelmäßigen Abständen zu beziehen.<sup>269</sup>

Konkrete Vor- und Nachteile, die für die eine oder andere Variante des Sourcings sprechen, wurden angeführt. Nun gilt es, diese auf spezifische Beschaffungssituationen umzumünzen und Empfehlungen abzugeben, unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen "Global Sourcing" oder "Local Sourcing" empfehlenswert ist.

<sup>&</sup>lt;sup>264</sup> Heß, 2008, S. 185.

<sup>&</sup>lt;sup>265</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S.191.

<sup>&</sup>lt;sup>266</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>267</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 199.

<sup>&</sup>lt;sup>268</sup> Val. Stollenwerk, 2012, S. 191.

<sup>&</sup>lt;sup>269</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 209.

# "GO GLOBAL" wenn....

- ... einfache, wenig automatisierte Herstellungsprozesse die Objektkosten stark in die Höhe treiben.
- ... die zugekaufte Technologie einer rasanten Entwicklung unterliegt, die nur auf bestimmten Märkten verfügbar ist (z.B. Mikroelektronik)
- ... globale Marktchancen uneingeschränkt genutzt werden müssen um konkurrenzfähig zu bleiben.
- ... Beschaffungsobjekte international standardisiert bzw. normiert sind und ein qualitativer Standard stets eingehalten wird.
- ... durch hohe Stückzahlen Interesse bei einem international technologischen Vorreiter gestiftet werden kann.
- ... beidseitige globale Strukturen gemeinsame Erfolge versprechen.

# "STAY LOCAL" wenn...

- ... die logistischen Kosten im Vergleich zum Warenwert sehr hoch sind. (z.B. großes Volumen)
- ... hoher Abstimmungsaufwand aufgrund variantenreicher Baugruppen besteht.
- ... komplexe Beschaffungsobjekte zugekauft werden. (Modul- und Systemlieferant)
- ... kleine Volumina zu beschaffen sind. (C-Teile)
- ... unregelmäßige Volumina zu beschaffen sind. (Z-Teile)
- ... die persönliche Beziehung Vorteile verspricht.

# Abbildung 24: "Go Global" or "Stay Local"<sup>270</sup>

### Beziehungsmuster

Bei der Erstellung einer Lieferantenstrategie für eine spezifische Materialgruppe sollte weiters definiert werden, welches Beziehungsmuster für den konkreten Fall angestrebt werden soll.

An dieser Stelle wird nicht auf die Eigenschaften von Beziehungen eingegangen, da dies bereits in Kapitel 7.1.1 abgetan wurde. Es sei jedoch nochmals erwähnt, dass ein Beziehungsmuster entweder von Opportunismus oder von Partnerschaft geprägt sein kann. Sowohl die eine als auch die andere Ausprägung ist in bestimmten Fällen zu empfehlen. 271

So spricht beispielsweise die Zusammensetzung einer Materialgruppe aus eher komplexen Modulen oder Systemen für ein partnerschaftliches Beziehungsmuster. Etwas allgemeiner kann die Regel aufgestellt werden, dass, sobald ein Beschaffungsobjekt nach einem intensiveren Austausch verlangt als jenem, der zur Bestellabwicklung im engeren Sinne notwendig ist, ein partnerschaftliches Beziehungsver-

<sup>&</sup>lt;sup>270</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Arnolds, 2013, S. 209ff; Heß, 2008, S. 198; Stollenwerk, 2012, S. 192f. <sup>271</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 189.

hältnis angebracht ist. Exemplarisch werden hierfür Simultaneous-Engineering-Projekte, gemeinsame Standardisierungsvorhaben oder spezielle Versorgungskonzepte (JIT, JIS, Kanban) angeführt, die eine gute Beziehung zum Lieferanten voraussetzen. Um die Gefahr von Versorgungsengpässen zu reduzieren, empfiehlt sich für Materialgruppen mit hohem Versorgungsrisiko ebenfalls eine partnerschaftliche Beziehung. Lieferanten werden in Zeiten konjunkturell bedingter Lieferschwierigkeiten die "treuen Kunden" im Normalfall bevorzugen.

Von einer Partnerschaft abzuraten ist, wenn eine Materialgruppe einer sehr dynamischen technologischen Entwicklung unterliegt. In diesem Fall kann eine enge Beziehung zu Lieferanten eine hemmende Wirkung auf die eigene Innovationskraft haben. Außerdem ist eine Partnerschaft nicht zielführend, wenn ein gewisser Opportunismus aufgrund der Marktsituation nur wenig Risiko mit sich bringt und hinsichtlich der Kosten des Beschaffungsobjektes, durch Wettbewerb zwischen den Lieferanten, ein Vorteil erhofft werden kann. Ein klassisches Beispiel dafür sind im Regelfall die Hebelmaterialien.<sup>272</sup>

Nicht jeder Lieferant wird sich bereit erklären, ein langfristiges partnerschaftliches Verhältnis mit einem beschaffenden Unternehmen einzugehen. Folgende Gesichtspunkte sind entscheidend, ob ein Kreditor eine Geschäftsbeziehung als attraktiv einschätzt.

- "Rendite" Für den Lieferanten ist die voraussichtliche Dauer der Geschäftsbeziehung sowie die zu erwartende Rendite von großer Bedeutung.
   Sehr starker Preisdruck macht eine Beziehung unattraktiv.
- "Kostenposition" Welche Vorteile bringt eine Geschäftsbeziehung mit sich?
   Können aus Sicht des Lieferanten Synergien, sprich Volumeneffekte, hervorgerufen werden oder steigern kleine Volumina die Komplexität seines Geschäftes?
- "Differenzierung" Die Geschäftsbeziehung zu sehr bekannten und renommierten Unternehmen ist oftmals erstrebenswert für Lieferanten und wirkt sich langfristig auf deren Innovationskraft und Reputation aus.<sup>273</sup>

Sobald der beidseitige Entschluss feststeht, eine Partnerschaft aufzubauen, ist erfahrungsgemäß eine der ersten Maßnahmen der Abschluss mehrjähriger Verträge. Da-

<sup>&</sup>lt;sup>272</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 190.

<sup>&</sup>lt;sup>273</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 190.

rin werden die wesentlichen Punkte, die im Rahmen der Kooperation beachtet werden müssen, festgehalten. Ein mehrjähriger Vertrag kann sozusagen als Kick-off einer Partnerschaft betrachtet werden.<sup>274</sup>

#### <u>Leistungsumfang</u>

Der Leistungsumfang einzelner Lieferanten reicht entsprechend Kapitel 7.1.2 von der Bereitstellung von Teilen, welche sich auf einer sehr niedrigen Wertschöpfungsstufe befinden, bis zur Lieferung einbaufertiger Systeme.<sup>275</sup>

Es gilt in der Lieferantenstrategie festzulegen, ob es aus ökonomischer Sicht und unter Einbeziehung aller damit verbundenen Risiken möglich ist, mit leistungsfähigen Lieferanten intensiver zusammenzuarbeiten. Dies kann in Form eines Outsourcings stattfinden, aber auch durch Übertrag bisheriger Leistungsumfänge anderer Kreditoren auf einen einzigen, der somit beispielsweise zum Modullieferanten wird. Diese Entscheidung ist materialgruppenübergreifend zu treffen. Langfristige ist das Ziel dieses Vorgehens, die Anzahl der Beschaffungsobjekte und die damit verbundenen Lieferanten zu reduzieren (=Economies of Scope).

Ein partnerschaftliches Verhältnis zu dem Lieferanten ist beim Bezug wertschöpfungsintensiverer Beschaffungsobjekte vorauszusetzen. Dies ist einerseits der Fall, weil diese oftmals gemeinsamen Entwicklungsprojekten entstammen und andererseits, weil zumeist spezifische Investitionen notwendig sind, um beispielsweise eine entsprechende IT-Anbindung oder logistische Konzepte zu realisieren.<sup>277</sup>

Speziell im Falle des OEM ist in Anbetracht der Komplexität der Endprodukte ein Einkauf ohne Modular Sourcing nicht mehr denkbar. Trotzdem ist darauf zu achten, dass sich das Beschaffungsprogramm aus Objekten unterschiedlicher Wertschöpfung zusammensetzt. Insbesondere im Bereich der Kernkompetenzen des Assemblers sollte die Leistung nicht zugekauft werden, um einen empfindlichen Know-how Verlust zu unterbinden.<sup>278</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>274</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 190.

<sup>&</sup>lt;sup>275</sup> Vgl. ebenda, S. 185.

<sup>&</sup>lt;sup>276</sup> Vgl. ebenda, S. 193.

<sup>&</sup>lt;sup>277</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>278</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 204ff.

#### **Anzahl der Lieferanten**

Die Anzahl der Lieferanten, die eine bestimmte Materialgruppe bedienen, kann durch folgende unbeeinflussbare Gegebenheiten vorgegeben sein:

- Alleinstehender Monopolist, der die einzige Beschaffungsmöglichkeit darstellt.
- Kein einzelner Lieferant ist fähig, den Bedarf zu decken.

Dort wo ein Spielraum gegeben ist, gilt es im Wesentlichen, alle Für und Wider der jeweiligen Ausprägung abzuwägen und auf dieser Basis zu entscheiden, ob Multiple Sourcing oder Single Sourcing im konkreten Fall vorteilhaft ist. In folgender Abbildung sind die Vorteile der beiden Varianten angeführt.<sup>279</sup>

# Vorteile Single Sourcing

- Fixkostendegression zufolge der Bedarfsbündelung
- Gleichmäßigere Qualität der bezogenen Produkte
- Lerneffekte schneller realisierbar
- Dauerhafte Reduzierung des Prozessaufwandes
- Starker Anreiz zum Aufbau einer Partnerschaft
- -Insgesamt weniger Lieferanten → Intensivere, effektivere Zusammenarbeit

# Vorteile Multiple Sourcing

- Wahrung der Unabhängigkeit
- Leichter durchführbare Wechsel der Lieferanten
- Ausübung eines starken Kosten- und Qualitätsdrucks
- Forcierung des Innovationswettbewerbs
- Sichere Versorgung durch ausreichend Quellen
- Mehr Flexibilität bei Bedarfsschwankungen
- Genügend Ausweichmöglichkeiten bei Produktionsstörungen bei einem Lieferanten

Abbildung 25: Vorteile von Single- und Multiple-Sourcing<sup>280</sup>

Auf die Nachteile wird nicht explizit eingegangen, da diese das Spiegelbild zu den Vorteilen der jeweils anderen Variante darstellen. So zählt z.B. das eher uneinheitliche Qualitätsniveau der Produkte zu den Nachteilen von Multiple Sourcing.<sup>281</sup>

"Bei lieferantenspezifischen Materialien ist eine Single Sourcing Strategie zumeist unumgänglich. Auch bei unternehmensspezifischen Materialien bietet sich diese

<sup>&</sup>lt;sup>279</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 211f.

<sup>&</sup>lt;sup>280</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Arnolds, 2013, S. 212f; Stollenwerk, 2012, S. 196f.

<sup>&</sup>lt;sup>281</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 196.

Strategie an, insbesondere, wenn kostenintensive Werkzeuge oder Fertigungseinrichtungen den Bezug von weiteren Lieferanten unrentabel werden lassen. [...] Vor allem bei strategischem Material und in Ermangelung vorhandener Alternativen auch bei Engpassmaterialien tendieren Unternehmen deshalb überwiegend zu einem Single Sourcing, solange die Kapazitäten des Lieferanten den Bedarf ausreichend abdecken."<sup>282</sup>

Sofern ein entsprechend hohes Bedarfsvolumen besteht und die Spezifität bzw. die Komplexität der Materialgruppe es zulässt, empfiehlt sich der Bezug von mehreren Lieferanten. Diese Eigenschaften weisen vorwiegend die Hebelmaterialien auf, weshalb hier eine starke Tendenz zu Multiple Sourcing erkennbar ist.<sup>283</sup>

# 7.1.4 Lieferantenbewertung und -klassifizierung

Eine Lieferantenbewertung ist heutzutage in beinahe allen Unternehmen Teil des Lieferantenmanagements.<sup>284</sup> So ist es bei TGW der Fall, dass in jüngster Vergangenheit im Zuge einer Abschlussarbeit ein Lieferantenbewertungssystem ausgearbeitet wurde und nun an der Umsetzung bzw. Implementierung gearbeitet wird. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt nur das Notwendigste aus theoretischer Sicht über Lieferantenbewertungssysteme und die einhergehende Klassifizierung angeführt.

Die individuelle Lieferantenbewertung ist ein zentrales Instrument eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements. Die Frage nach der Notwendigkeit erübrigt sich unter der Angabe der wichtigsten **Funktionen einer Lieferantenbewertung**:

- · Leistung von Kreditoren wird messbar und somit steuerbar
- Fakten zur objektiven Wahrnehmung erbrachter Leistungen werden generiert
- Leistungen werden vergleichbar
- Anreize zur Leistungssteigerung werden geschaffen
- Ausgangspunkt zur Planung und Gestaltung bestehender und zukünftiger Beziehungen<sup>285</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>282</sup> Stollenwerk, 2012, S. 197.

<sup>&</sup>lt;sup>283</sup> Vgl. ebenda, S. 198.

<sup>&</sup>lt;sup>284</sup> Vgl. ebenda, S. 211.

<sup>&</sup>lt;sup>285</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 261ff; Stollenwerk, 2012, S. 211.

Neben der Beurteilung der von Lieferanten in der Vergangenheit erbrachten Leistungen sollte auch das Leistungspotential für zukünftige Geschäfte ermittelt werden. Dieses ist letztendlich ausschlaggebend für die Erstellung qualitativ hochwertiger Produkte und den langfristigen Erfolg der Zusammenarbeit. Weiters sollten sich die Lieferantenbewertungskriterien weitgehend mit jenen, die zur Lieferantenauswahl herangezogen wurden, decken.<sup>286</sup>

Die Auswahl der Lieferanten, die einer Bewertung unterzogen werden sollen, gilt als wesentliche strategische Entscheidung in Anbetracht stark begrenzter zeitlicher Ressourcen. Zumeist wird für eine erste Selektion die ABC-Analyse nach dem **lieferantenspezifischen Einkaufsvolumen** herangezogen. Als weiteres Kriterium ist die **Steuerbarkeit von Kreditoren** bei der Auswahl miteinzubeziehen. Eine Bewertung ist klarerweise nur dann zweckmäßig, wenn in weiterer Folge wirkungsvolle Aktionen gesetzt werden können.<sup>287</sup>

Anhand der Ergebnisse der Lieferantenbewertung können Entscheidungen darüber getroffen werden, wie die Kooperation mit spezifischen Kreditoren in Zukunft aussehen sollte und welche Maßnahmen gegebenenfalls notwendig sind.<sup>288</sup> Üblicherweise führen die Ergebnisse der Bewertung über in eine Klassifizierung von Lieferanten.<sup>289</sup>

In der Literatur sind zahlreiche Vorschläge zu finden, welche Klassen von Lieferanten zufolge der Lieferantenbewertung gebildet werden können. Durchgehend zu erkennen ist eine Top-down Sortierung der Kreditoren je nach erreichter Punktezahl in den zumeist ähnlichen Scoring-Modellen. Diese sind tendenziell crossfunktional ausgerichtet und verlangen nach einer Einbeziehung anderer Abteilungen (Qualität, Logistik, etc.). Die Klassifizierung aufgrund der Lieferantenbewertung trägt wesentlich zu der strategischen Entscheidung bei, welche Form der Lieferantenentwicklung angebracht ist.<sup>290</sup>

Auf die unterschiedlichen Varianten der Lieferantenentwicklung und Empfehlungen bezüglich deren Anwendbarkeit wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

<sup>&</sup>lt;sup>286</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 263ff.

<sup>&</sup>lt;sup>287</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012. S. 212.

<sup>&</sup>lt;sup>288</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 261.

<sup>&</sup>lt;sup>289</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 211.

<sup>&</sup>lt;sup>290</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 273ff; Wannenwetsch, 2013, S. 311ff.

# 7.1.5 Strategische Lieferantenentwicklung

Das Ergebnis einer Lieferantenbewertung oder einer Lieferantenstrukturanalyse kann zu dem Schluss führen, dass sich definierte Ziele mit der aktuellen Leistungsfähigkeit von Lieferanten, bzw. mit den derzeitigen Lieferantenbeziehungen nicht erreichen lassen.<sup>291</sup> Als Handlungsalternativen bieten sich ein Wechsel des Lieferanten, eine vertikale Integration oder eine Lieferantenentwicklung an. Ein Lieferantenwechsel ("Ausphasen") kann aufgrund fehlender Alternativen oder einem sehr hohen finanziellen Aufwand nicht realisierbar sein. Die Möglichkeit einer Rückwärtsintegration (Insourcing) sollte zwar in Betracht gezogen werden, ist jedoch zumeist mit erheblichen Investitionen verbunden. Zudem tendieren Unternehmen eher zum Outsourcing und einer einhergehenden Konzentration auf die Kernkompetenzen.<sup>292</sup>

Bei der Lieferantenentwicklung wird versucht, durch zum Teil gemeinsames Wirken die Defizite eines Lieferanten zu beseitigen und dadurch die Leistung auf ein angestrebtes höheres Niveau anzuheben.<sup>293</sup> "So dient die Lieferantenentwicklung mehr der langfristigen und nachhaltigen Verbesserung vorhandener Geschäftsbeziehungen […] und weniger der kurzfristigen Reaktion auf Fehllieferungen."<sup>294</sup>

Um die Begriffsverwendung weiter zu präzisieren, sei erwähnt, dass die Bezeichnung "Lieferantenentwicklung" im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich die Entwicklung bestehender Lieferanten beschreibt und nicht den Aufbau völlig neuer Kreditoren.<sup>295</sup>

Lieferantenentwicklung kann auf unterschiedliche Arten stattfinden. Diese reichen von einer simplen Information des Lieferanten über Bewertungsergebnisse bis zu einer Entsendung eigener Mitarbeiter zu Verbesserungsprojekten vor Ort.<sup>296</sup>

In Hinblick auf den Praxisteil werden nachfolgend drei Ausprägungen der Lieferantenentwicklung vorgestellt.

<sup>&</sup>lt;sup>291</sup> Vgl. Büsch, 2013, S. 241.

<sup>&</sup>lt;sup>292</sup> Vgl. Wagner, 2010, S. 537.

<sup>&</sup>lt;sup>293</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>294</sup> Stollenwerk, 2012, S. 225.

<sup>&</sup>lt;sup>295</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 239; Büsch, 2013, S. 241.

<sup>&</sup>lt;sup>296</sup> Vgl. Wagner, 2010, S. 537.

## Passive Lieferantenentwicklung

"Der Lieferant wird über den Stand der Lieferantenbewertung und über die Ziele aus Sicht des Unternehmens informiert. Er wird aufgefordert, diese Ziele zu akzeptieren und Maßnahmen zu benennen, mit denen er die Zielerreichung sicherstellt. Beispielsweise wird der Lieferant zur Verbesserung seiner Lieferperformance oder zur Verringerung der Fehlerquote angehalten. Seitens des Lieferanten sind die Ziele anzuerkennen und mit geeigneten Maßnahmen zu hinterlegen. Der Umsetzungserfolg wird im Rahmen der Lieferantenbewertung oder über eine regelmäßige (quartalsweise, halbjährliche oder jährliche) Abfrage überprüft."<sup>297</sup>

### Begleitende Lieferantenentwicklung

Beidseitige Kommunikation, einseitige Aktion – Die Ergebnisse der Lieferantenbewertung und die angestrebten Ziele werden ausführlich mit dem Kreditor kommuniziert. Die notwendigen Maßnahmen werden gemeinsam definiert. Dazu können einfache Lieferantengespräche ausreichen, der Einsatz umfangreicher Lieferantenworkshops ist jedoch ebenfalls üblich. Die tatsächliche Umsetzung der in Kooperation festgelegten Aktionen obliegt alleine dem Lieferanten. Der Erfolg, bzw. die Wirkung der Maßnahmen spiegelt sich zumeist in der Lieferantenbewertung wider.<sup>298</sup>

Zielsetzung ist eine äußerst wirkungsvolle Methode, Menschen zu motivieren. Dies trifft nicht nur auf Individuen, sondern auch auf Gruppen, Teams oder ganze Organisationen zu.<sup>299</sup> Werden zusätzlich die Ziele durch den Abnehmer nach dem "SMART-Modell" gestaltet, sprich, die Ziele sind spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und "(ge-)timed", verstärkt dies die Wirkung der Verbesserungsprojekte.<sup>300</sup> Um den KVP auch nach Abschluss einzelner Projekte aufrecht zu erhalten, ist konstruktives Feedback ein weiteres wesentliches Kriterium.<sup>301</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>297</sup> Heß, 2008, S. 290.

<sup>&</sup>lt;sup>298</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>299</sup> Vgl. Wagner, 2010, S. 537.

<sup>&</sup>lt;sup>300</sup> Vgl. Wagner, 2011, S. 185ff.

<sup>&</sup>lt;sup>301</sup> Vgl. Wagner, 2010, S. 537.

## **Aktive Lieferantenentwicklung**

Von einer aktiven Lieferantenentwicklung ist die Rede, wenn beide Geschäftspartner aktiv an gemeinsamen Verbesserungsprojekten mitwirken, wobei die treibende Kraft in der Umsetzung durch den Abnehmer verkörpert wird.<sup>302</sup>

Aktive Lieferantenentwicklung wird bei besonders potentialträchtigen Lieferanten, sowie bei jenen, die bedrohliche Leistungsdefizite aufweisen, eingesetzt. Eine nicht angemessene Kostenstruktur oder Schwächen in der Produktionsplanung, die konstant zu einer schlechten Termintreue führen, können beispielsweise Auslöser für diese Art der Entwicklung sein. Üblicherweise werden Verbesserungsprojekte durch erfahrene Mitarbeitern des Abnehmers durchgeführt oder die Mitarbeiter des Lieferanten werden geschult. Der Aufwand dafür ist beträchtlich, weshalb der daraus gezogene Nutzen langfristig gesichert sein sollte, sprich, die Maßnahmen zu einer Verbesserung der Lieferantenperformance führen sollten. Folglich ist der Einsatz aktiver Entwicklung nur in jenen Lieferantenbeziehungen empfehlenswert, in denen ein gewisses Mindestmaß an Vertrauen bereits vorhanden ist und von einer zukünftigen Zusammenarbeit ausgegangen werden kann.<sup>303</sup>

In bestehenden Partnerschaften durchgeführte aktive Lieferantenentwicklung stellt eher eine Form der gemeinsamen Verbesserungsarbeit dar. Gute Partnerschaften leben von einem kontinuierlichen kooperativen Verbesserungsprozess, welcher schlussendlich zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit auch notwendig ist. Die Einführung neuer Logistikkonzepte oder gemeinsame Produktentwicklungsprojekte sind Beispiele aktiver Lieferantenentwicklung in bestehenden Beziehungen.<sup>304</sup>

Untersuchungen über die Anwendung unterschiedlicher Lieferantenentwicklungskonzepte haben gezeigt, dass zahlreiche Unternehmen passive und aktive Lieferantenstrategien kombinieren. Das bedeutet, dass beispielsweise Bewertungsergebnisse kommuniziert und Maßnahmen zur lieferantenseitigen Umsetzung definiert werden und gleichzeitig andernorts finanzielle oder personelle Ressourcen des Abnehmers in die Lieferantenentwicklung fließen. Dies führt zu einer gegenseitige Blockade der Entwicklungsmaßnahmen. Aus bereits durchgeführten Untersuchungen kann abge-

<sup>&</sup>lt;sup>302</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 239.

<sup>&</sup>lt;sup>303</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 290.

<sup>304</sup> Vgl. ebenda.

leitet werden, dass entweder passive oder aktive Lieferantenentwicklung aber keinesfalls eine simultane Anwendung empfehlenswert ist. 305

# 7.2 Lieferantenmanagement in der Praxis

Auf Basis der Informationen, die im Zuge der Anstellung bei TGW, durch alltägliche Gespräche und speziell geführte Interviews gesammelt werden konnten, wird im Folgenden das aktuelle Lieferantenmanagement bei TGW aus Sicht des Autors geschildert. Aufbauend auf dieser Information wird anschließend ein ganzheitlicher Verbesserungsvorschlag abgegeben.

# 7.2.1 Lieferantenmanagement lst-Zustand bei TGW

Das Lieferantenmanagement bei TGW funktioniert sehr individuell. Jeder Einkäufer betreut die Lieferanten in den jeweiligen Materialgruppen, wickelt Aufträge mit diesen ab und pflegt, dort, wo es nach eigenem Ermessen notwendig erscheint, die Beziehung zu den Ansprechpartnern in anderen Unternehmen. Der individuelle Weg, Kooperationen aufzubauen und zu pflegen, steht stark im Vordergrund. Dies ist prinzipiell kein Nachteil, allerdings ist ein übergeordnetes Managementsystem, welches eine Orientierung vorgibt, sicherlich nützlich, um Ressourcen gezielter einzusetzen.

Auf persönliche Kontakte wird großer Wert gelegt. Im Speziellen wurde in den Interviews darauf hingewiesen, dass eine gute Beziehung zu den Lieferanten besonders dann von Bedeutung sei, wenn sich z.B. nach erfolgreicher Abnahme von errichteten Anlagen eine Abhängigkeit ergibt. Dies sollte bei der Formulierung einer Lieferantenstrategie berücksichtigt werden. Gravierende Probleme entstehen beispielsweise, wenn eine von TGW errichtete Anlage ausfällt und der ursprüngliche Lieferant nicht reagieren kann oder will. Dieses Problem tritt eher bei Systemlieferanten auf. Der Schaden für den Kunden und somit für TGW kann in derartigen Situationen beträchtliche Ausmaße annehmen.

Jene Typen von Lieferantenbeziehungen, die in Abbildung 21 angeführt wurden, sind, Aussagen der Interviewpartner zufolge, in der Praxis üblich. Eine Einteilung

<sup>&</sup>lt;sup>305</sup> Vgl. Wagner, 2010, S. 537.

<sup>&</sup>lt;sup>306</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

nach diesen Kategorien ist in jedem Fall für die Geschäftsbeziehungen bei TGW möglich und auch sinnvoll.307

Im Zuge der Untersuchungen zum Lieferantenmanagement stellte sich heraus, dass einige wesentliche Bestandteile eines Managementsystems zweifellos vorhanden sind.

Dazu zählt einerseits die in Kapitel 6.2.3 angesprochene Verfahrensanweisung zur Lieferantenauswahl. Unterschiedliche Aussagen über den tatsächlichen Einsatz bzw. Gebrauch dieser führen zu der Vermutung, dass die enorme Signifikanz einer fundierten Lieferantenauswahl zwar den meisten, aber nicht jedem, bewusst ist. 308 Die Verfahrensanweisung zur Lieferantenauswahl bei TGW entspricht weitestgehend den diesbezüglichen Empfehlungen der Literatur<sup>309</sup> und sollte unbedingt in ein durchdachtes Lieferantenmanagement integriert und somit effektiv eingesetzt werden.

Andererseits wird intensiv an der Einführung eines umfangreichen Lieferantenbewertungssystems gearbeitet. Die Funktionsweise dieses spezifischen Bewertungssystems wird in weiterer Folge in den Grundzügen erklärt.

Um eine möglichst differenzierte Bewertungsgrundlage, die zu aussagekräftigen Ergebnissen führt, zu schaffen, werden die Lieferanten vorweg einer Beschaffungsgruppe zugeordnet. Diese lauten:

- Handelslieferanten (Marktteile)
- Zeichnungsteilelieferanten
- Katalogteilelieferanten
- Lieferanten von Fremdgewerken oder -komponenten
- Montageservice
- Montageequipment

Je nach Zuordnung werden, neben den standardmäßigen Bewertungskriterien, Bewertungsschwerpunkte gesetzt.

Als Ergebnis der Bewertung wird eine erreichte Punktezahl ausgegeben, die sich je nach Summe in den Teilbereichen der Bewertung und der jeweiligen Gewichtung

<sup>&</sup>lt;sup>307</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>309</sup> Vgl. u.a. Heß, 2008, 283ff; Stollenwerk, 2012, S. 199ff.

ergibt. In nachstehender Grafik ist die Klassifizierung zufolge der Lieferantenbewertung visualisiert.<sup>310</sup>



Abbildung 26: Klassifizierung zufolge der Lieferantenbewertung<sup>311</sup>

Je nach Zuordnung zu einer der angeführten Klassen werden Maßnahmen und Restriktionen definiert, sowie die Art der Lieferantenentwicklung festgelegt. Beispielsweise wird anlässlich einer Einstufung "Accepted Supplier" eine passive Lieferantenentwicklung vorgeschlagen. Bei einer erreichten Punktezahl unter 80, wird hingegen eine begleitende bis aktive Lieferantenentwicklung empfohlen, sofern der Lieferant nicht "ausgephast" wird. Diese Empfehlungen werden im Rahmen der Erläuterungen zur Soll-Situation zum direkten Vergleich nochmals aufgegriffen.

Im Zuge der Erstellung vorliegender Arbeit wurden die erwähnten Arten der Lieferantenentwicklung, welche in Kapitel 7.1.5 beschrieben wurden, definiert. Mit geringfügigen Abänderungen wurden diese bereits in das derzeitige System aufgenommen.

Nähere Informationen zu den aktuell (Stand November 2013) aus der Lieferantenbewertung abgeleiteten Maßnahmen, Restriktionen und Empfehlungen bezüglich der Lieferantenentwicklung sind im Anhang zu finden. (s. Anhang 15.2)

Angesichts der beschriebenen Tatsachen entsteht der Eindruck, dass, wie angemerkt, wesentliche Elemente eines Lieferantenmanagements vorhanden sind, aber der notwendigen ganzheitlichen Betrachtung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Untersuchungen, die sich näher mit dem Status quo des strategischen Lieferantenmanagements in Unternehmen auseinandersetzen, zeigen, dass "Insellösungen" zu gewissen Teilbereichen des Lieferantenmanagements durchaus üblich sind. Beson-

\_

<sup>&</sup>lt;sup>310</sup> Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KNQ7 (abgerufen am 20.11.2013).

Eigene Abbildung in Anlehnung an: ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>312</sup> Vgl. ebenda.

ders auffällig ist, dass der Prozess der Lieferantenbewertung im Gegensatz zu anderen (z.B. Lieferantenentwicklung), in ca. zwei Drittel der Unternehmen bereits ausgereift ist. Oftmals werden dafür speziell entwickelte Softwareprodukte, die auf spezifische Anforderungen abgestimmt sind, eingesetzt. Dadurch werden die Optimierung und die Abstimmung des ganzheitlichen Lieferantenmanagementsystems erschwert.<sup>313</sup> Eine ähnliche Entwicklung ist bei TGW zu erkennen, und wird symbolisch in nachstehender Abbildung dargestellt.



Abbildung 27: Insellösungen im Lieferantenmanagement<sup>314 315</sup>

Im Zuge der Recherche wurden zahlreiche Ansätze, welche in der Literatur zur Entwicklung eines Lieferantenmanagements vorgeschlagen werden, analysiert. Das Lieferantenmanagement bei TGW sollte vorwiegend als Instrument zur aktiven Verbesserungsarbeit innerhalb des Materialgruppenmanagements dienen. Zudem mussten die vorhandenen Elemente, wie z.B. die Lieferantenbewertung, in ein ganzheitliches System integriert werden.

Unter diesen Voraussetzungen wurde ein Vorschlag ausgearbeitet, dessen Bestandteile in einem Interview auf die Umsetzbarkeit überprüft wurden. Dieser wird im nächsten Kapitel vorgestellt.

Eigene Abbildung in Anlehnung an: ebenda.

 $<sup>^{313}\,</sup>Vgl.$  o.V., 2012, o.S.

<sup>&</sup>lt;sup>315</sup> Clipart entnommen aus: http://www.malvorlagenkostenlos.com (abgerufen am: 27.11.2013).

# 7.2.2 Empfehlungen und Erkenntnisse zum Lieferantenmanagement

Entsprechend den Vereinbarungen mit Vorgesetzten war es nicht nur Ziel dieser Arbeit, die Aufgabengebiete des Lieferantenmanagements zu beschreiben, sondern auch einen Vorschlag abzugeben, wie Empfehlungen der Theorie zufolge, eine konkrete Herangehensweise an das Lieferantenmanagement aussehen könnte.

Basierend auf den im Theorieteil zum Thema angeführten Aspekten und der relevanten Literatur, wurde ein Regelkreis auf Basis des dargestellten "Deming Cycles" ausgearbeitet.

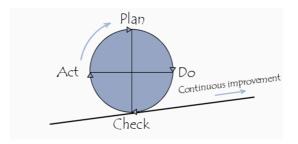


Abbildung 28: Deming Cycle zur kontinuierlichen Verbesserung<sup>316</sup>

Der PDCA317-Zyklus wurde ursprünglich von Shewhart/Deming als Controlling Instrument hervorgebracht, allerdings eignet er sich ebenfalls gut zur Abbildung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Durch diesen Regelkreis, der zusätzlich zur Überwachung des Managementsystems dient, 318 soll vor allem eine Verbindung zwischen den bisherigen "Insellösungen" hergestellt werden.

In folgender Abbildung ist die Empfehlung zu dem Regelkreis für ein Lieferantenmanagement, ersichtlich. Anschließend werden die vier Phasen des Managementsystems erklärt.

<sup>&</sup>lt;sup>316</sup> Abbildung entnommen aus: http://de.kioskea.net/contents/1085-qualitat (abgerufen am: 25.11.2013).

Plan-Do-Check-Act (dt. planen-durchführen-überprüfen-handeln).

<sup>&</sup>lt;sup>318</sup> Vgl. Schwaiger, 2011, S. 23.

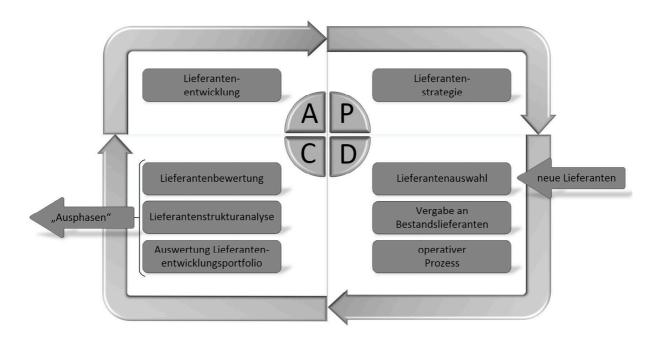


Abbildung 29: PDCA-Regelkreis für ein Lieferantenmanagement bei TGW<sup>319</sup>

## Plan-Phase

In der anfänglichen Plan-Phase, wird eine Lieferantenstrategie formuliert. In dieser werden primär angestrebte Ausprägungen von Steuerungsaspekten, die der Abnehmer zur Lenkung der Lieferantenstruktur heranziehen kann, angeführt. 320

"Durch die Verabschiedung einer Lieferantenstrategie wird im Unternehmen die Grundlage zur Auswahl und Bewertung von Lieferanten geschaffen. Dies stellt die Voraussetzung dar, um die Zusammenarbeit mit Lieferanten mit Blick auf die verfolgten Einkaufsziele zu lenken, diese dabei zu unterstützen oder gegebenenfalls abzubauen."<sup>321</sup>

Ergänzend zu den in Kapitel 7.1.3 angeführten und ausführlich erklärten Steuerungsaspekten werden nachstehend mögliche Inhalte von Lieferantenstrategien angegeben.

- Beziehungsmuster
- Geographischer Fokus
- Zugekaufter Leistungsumfang
- Ort der Leistungserstellung

<sup>&</sup>lt;sup>319</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: u.a. Arnolds, 2013, S. 203ff; Large, 2009, S.116ff; Stollenwerk, 2012, S. 181ff.

<sup>&</sup>lt;sup>320</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 188; anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>321</sup> Stollenwerk, 2012, S. 188.

- Lieferantengröße (≈ Macht)
- Zu steuernde Vorlieferanten
- Lieferantenanzahl
- Beschaffungsweg
- Dauer der Geschäftsbeziehung
- Gegengeschäftspotential<sup>322</sup>

Entsprechend den Empfehlungen der Literatur hat sich im Interview gezeigt, dass sich eine Lieferantenstrategie nur materialgruppenspezifisch festlegen lässt und es keine "One-Size-Fits-All"-Strategie geben kann. Es muss weiters klar sein, dass die mechanische Ableitung von Strategien basierend auf Analyseergebnissen oder Situationskonstellationen der Einzigartigkeit von Strategien widerspricht. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den spezifischen Gegebenheiten ist dringend notwendig, um eine adäquate Strategie hervorzubringen. Zu diesem Zweck kann bei der erstmaligen Durchführung, sprich, dem Direkteinstieg in den Regelkreis bei der Plan-Phase, eine Lieferantenstrukturanalyse als Aufnahme der Ist-Situation durchgeführt werden.

Es existieren Materialgruppen im Beschaffungsprogramm der TGW, in denen von den Kunden vorwiegend z.B. nur österreichische Produkte akzeptiert werden. In dieser Beschaffungssituation muss in Hinblick auf das Kundenportfolio ein Abgleich mit der Lieferantenstrategie stattfinden. Der geografische Fokus wird nicht durch Vorund Nachteile der unterschiedlichen Sourcing Möglichkeiten (s. Abbildung 24: "Go Global" or "Stay Local") determiniert, sondern ist durch die Akzeptanz des Kunden gegeben.<sup>326</sup>

Zur abschließenden Plausibilitätskontrolle kann nach Formulierung der Lieferantenstrategie ein Vergleich mit der Normstrategie für die jeweilige Materialgruppe durchgeführt werden. Bei Abweichungen gilt es abermals diese zu hinterfragen und zu begründen oder entsprechende Anpassungen zu treffen.<sup>327</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>322</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 204; Stollenwerk, 2012, S. 189.

<sup>&</sup>lt;sup>323</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 188.

<sup>&</sup>lt;sup>324</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 238.

<sup>&</sup>lt;sup>325</sup> Vgl. Large, 2009, S.131.

<sup>&</sup>lt;sup>326</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>327</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 237.

#### **Do-Phase**

Die Do-Phase umfasst die Lieferantenauswahl, im Falle einer Aufnahme neuer Lieferanten in die Lieferantenbasis und die Vergabe an Bestandslieferanten, bzw. den Lieferabruf aus Rahmenverträgen. Zum anderen gehört die gesamte operative Abwicklung des Beschaffungsprozesses inklusive Datenpflege und dem kontinuierlichen Monitoring der Do-Phase an. Vor allem durch die einwandfreie Datenpflege werden die notwendigen Voraussetzungen für die Check-Phase geschaffen. Letztendlich führen die vorhandenen Daten zu Analyseergebnissen und diese können wiederum weitreichende strategische Entscheidungen zufolge haben. 328

### **Check-Phase**

Die Check-Phase baut wie beschrieben auf den gesammelten Daten auf. Ziel ist es, den aktuellen Zustand unter Zuhilfenahme entsprechender Instrumente derartig aufzubereiten, dass wichtige Informationen daraus abgelesen werden können.

Da die Lieferantenbewertung als alleinstehendes Instrument als Grundlage für strategische Entscheidungen zur Lieferantenentwicklung aus der Sicht der Fachliteratur, nicht ausreichend ist,<sup>329</sup> wird an dieser Stelle die Empfehlung nach einer umfangreicheren Check-Phase abgegeben.

Diese besteht entsprechend dem vorgeschlagenen Modell nicht nur aus der Lieferantbewertung wie bisher, sondern es wird zusätzlich eine Analyse der Lieferantenstruktur in der jeweiligen Materialgruppe durchgeführt. Bezüglich der Analyse der Lieferantenstruktur wird an dieser Stelle auf die Ausführungen im Kapitel 7.1.2 verwiesen.

Einerseits kann dadurch ein sofortiger Vergleich der Ist-Struktur mit der angestrebten Lieferantenstruktur laut Lieferantenstrategie durchgeführt werden andererseits können die durch die Analyse gewonnenen Informationen bezüglich der strategischen Bedeutung einzelner Lieferanten weiterverarbeitet werden.<sup>330</sup>

Die strategischen Einkäufer besitzen in den ihnen zugeteilten Materialgruppen einzigartiges Detailwissen. Insofern ist zumeist bekannt, welche Rolle ein Lieferant für die TGW spielt, welche Art von Beziehung vorherrscht und wie der zugekaufte Wert-

<sup>&</sup>lt;sup>328</sup> Vgl. u.a. Büsch, 2013, S. 134ff; Large, 2009, S. 222ff.

<sup>&</sup>lt;sup>329</sup> Vgl. u.a. Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 50; Stollenwerk, 2012, S. 226;

http://www.lieferantenportal.at/entwicklung.html (abgerufen am: 20.11.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>330</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 225ff.

schöpfungsumfang einzustufen ist. Um eine Einordnung der Lieferanten bezüglich der strategischen Bedeutung für TGW zu vereinfachen, ist an ein Scoring Modell o.ä. zu denken. Aktuell werden die Kreditoren in dem von TGW verwendeten ERP-System angelegt und eingestuft. Bei der Einstufung ist lediglich entscheidend, in welche Materialgruppe ein Lieferant liefert und wie diese im "Strategische Bedeutung -Versorgungsrisiko Portfolio" klassifiziert wurde. Durch diese Einstufung wird kein informativer Mehrwert geschaffen. 331

Die Zusammenführung der Lieferantenstrukturanalyse und der Lieferantenbewertung in ein Portfolio, welches als "Lieferantenentwicklungsportfolio" bezeichnet werden kann, liefert eine übersichtliche Darstellung und erlaubt eine Interpretation des Ist-Zustandes aus einer vielversprechenden Perspektive.

Bleibt der betrachtete Lieferant hinter den erwarteten Leistungen zurück, oder erfüllt er seine Aufgabe derartig gut, dass seine strategische Bedeutung, in etwa durch den Aufbau einer Entwicklungspartnerschaft, erhöht werden sollte, so lässt sich dies im "Lieferantenentwicklungsportfolio" erkennen.<sup>332</sup>

Der wesentliche Unterschied zu der bisherigen Praxis bei TGW ist, dass, zufolge einer tiefgreifenden Check-Phase, eine fundierte Entscheidung über den Einsatz wertvoller und knapper Ressourcen getroffen werden kann. Der direkte Vergleich zwischen Abbildung 26 und Abbildung 30 macht den höheren Informationsgehalt letzterer klar ersichtlich. Bedeutende Unterschiede sind zudem bezüglich der empfohlenen Lieferantenentwicklungsstrategie auszumachen. Die Maßnahmen, die auf Basis der alleinigen Lieferantenbewertung abgeleitet werden, entsprechen in einigen Fällen nicht den von der Fachliteratur nahegelegten.

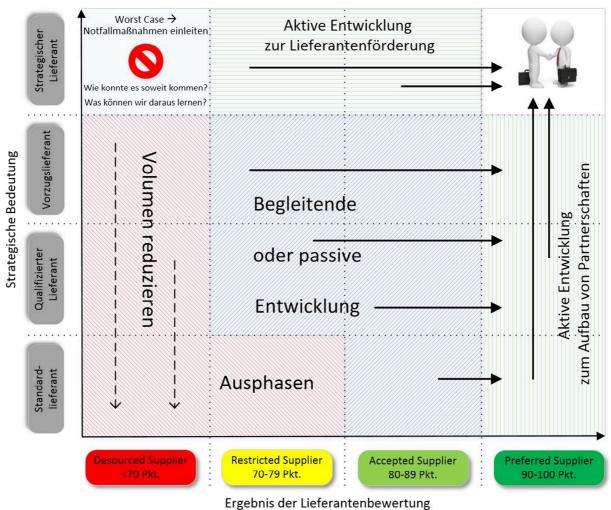
Sicherlich wurden bisher, neben der Lieferantenbewertung, individuell zusätzliche Informationen herangezogen, bevor Entscheidungen getroffen wurden, jedoch nicht in strukturierter einheitlicher Form. 333

Der Soll-Ist-Vergleich zwischen Lieferantenstrategie und den Ergebnissen der Lieferantenstrukturanalyse sowie die Resultate der Lieferantenbewertung stellen gewis-

<sup>&</sup>lt;sup>331</sup> Vgl. anonymisierte Interviews. <sup>332</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 225f.

<sup>&</sup>lt;sup>333</sup> Vgl. anonymisierte Interviews.

sermaßen ein "Decision-Support-System" (DSS) in Form des Lieferantenentwicklungsportfolios, welches nachstehend abgebildet ist, dar. 334



Electing del Eleterantembewertang

Abbildung 30: Lieferantenentwicklungsportfolio<sup>335</sup> 336

#### **Act-Phase**

Dort wo keine Abweichungen zwischen dem angestrebten Zustand und der Ist- Situation auszumachen sind, kann die Act-Phase übersprungen werden. Dieser Fall stellt eher die Ausnahme als die Regel dar.

Sind hingegen Abweichungen festzustellen, ist eine fundamentale Entscheidung zu treffen, ob ein Lieferant "ausgephast" oder entwickelt werden sollte.

Fällt die Entscheidung auf "Ausphasen", so scheidet der jeweilige Lieferant aus dem

<sup>334</sup> Vgl. Appelfeller, Buchholz, 2005, S. 49f.

Eigene Abbildung in Anlehnung an: Appelfeller; Buchholz, 2005, S. 50; Stollenwerk, 2012, S. 226; http://www.lieferantenportal.at/entwicklung.html (abgerufen am: 26.11.2013), anonymisierte Interviews.

<sup>&</sup>lt;sup>336</sup> Clipart entnommen aus: http://www.fotosearch.com/clip-art/businessman.html (abgerufen am 26.11.2013).

Regelkreis aus, indem keine neuen Aufträge an ihn vergeben werden. Eine aktive Handlung ist nicht zu setzen, sofern kein aktueller, noch nicht abgeschlossener, Auftrag positiv beeinflusst werden kann. Natürlich ist eine Eliminierung eines Lieferanten eng an die Einbringung neuer Lieferanten ins System gekoppelt, was allerdings nicht bedeutet, dass dies unmittelbar einhergeht.

Die Lieferantenentwicklung ist der eigentliche Kern der Act-Phase. Die Ausprägungen, welche in Kapitel 7.1.5 erläutert wurden, sind auf Basis der Ergebnisse der Check-Phase und unter Einbeziehung der eigenen Einschätzung auszuwählen und anzuwenden.<sup>337</sup>

Es sei abermals darauf hingewiesen, dass die mechanische Ableitung von Handlungen aus Analyseergebnissen nicht möglich und auch nicht sinnvoll ist. Entscheidend ist, dass durch konzipierte Analysen gezielt Parameter miteinbezogen werden können und demzufolge die Betrachtungsweise der konkreten Beschaffenheit einheitlich und konsistent wird. Die Denkweisen der Mitarbeiter sollen durch ein systematisches Herangehen in keinster Weise vorgegeben oder abgewertet werden, jedoch wird es durch die Vorgabe einer strategischen Stoßrichtung möglich, dass alle an einem Strang ziehen. Nur auf diesem Weg kann langfristig das formulierte Ziel erreicht werden, dass TGW mit den für sich besten Lieferanten erfolgreiche Geschäfte macht.

In nachstehender Tabelle wird abermals unter Zuhilfenahme der Ampelsymbolik dargestellt, in welchen Bereichen des Lieferantenmanagements aus Sicht des Autors der Ist-Zustand ausreichend ist und wo Nachholbedarf besteht.

	Lieferantenbewertung und Ableitung von Maßnahmen bzw. Restriktionen
	Schaffung eines Bewusstseins für die Bedeutung guter Lieferantenbeziehungen
	Definition von Ausprägungen der Lieferantenentwicklung (Varianten, Ansätze, Möglichkeiten um eine Leistungssteigerung hervorzurufen)
	Einstufung von Lieferanten nach deren strategischer Bedeutung / Rolle für TGW (≠ Zuordnung im "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolio")
	Kenntnis der Lieferantenstruktur in den Materialgruppen
	Formulierung einer prägnanten Lieferantenstrategie je Materialgruppe
0	DSS um für einen gezielten Ressourceneinsatz bei der Lieferantenentwicklung zu sorger
	Regelkreis zum Aufbau einer optimalen Lieferantenstruktur

Tabelle 8: Zusammenfassung Lieferantenmanagement<sup>338</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>337</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 225ff.

Eigene Tabelle.

#### Kostenmanagement 8

Als drittes Handlungsfeld des Materialgruppenmanagements wird das Kostenmanagement in der Beschaffung behandelt.

# 8.1 Einführung in das Kostenmanagement

Die Beschaffungskosten, für die der Abnehmer aufkommen muss, um das von ihm gewünschte Produkt zu beziehen, stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese werden von zahlreichen Faktoren bestimmt. 339

Die Beschaffungskosten setzten sich aus dem Preis des Gutes und den Beschaffungsnebenkosten, wie beispielsweise Fracht und Versicherung zusammen. 340

Der Preis des Gutes besteht wiederum aus den beim Lieferanten anfallenden Kosten und dem anteiligen Gewinn. 341 "Im Rahmen des Kostenmanagements in der Beschaffung geht es primär um die aktive Gestaltung der Beschaffungskosten. Ziel ist es dabei, nicht dem Lieferanten einen angemessenen Gewinn zu verweigern, sondern vielmehr nachhaltige Kostenvorteile in der Beschaffung, durch Optimierung von Fertigungsverfahren, Transaktionsprozessen oder Produkten zu generieren."342

Das Beschriebene ist eine zentrale Aufgabe des Einkaufs, da die Entwicklung und Einführung kostenreduzierender Maßnahmen für zugekaufte Leistungen ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg sind. 343

Die Kernaufgaben und Ziele des Kostenmanagements in der Beschaffung sind:

- "Beurteilung von Angebotspreisen
- Vergleich der Preisentwicklung im Zeitablauf
- Transparenz internationaler Kostenstrukturen
- Ermittlung der Hauptkostentreiber der Beschaffungsobjekte
- Überprüfung der Angemessenheit des Einstandspreises [...]

<sup>&</sup>lt;sup>339</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 245.

Vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55485/beschaffungskosten-v5.html (abgerufen am: 06.12.2013).

Vgl. Muschinski, 2007, S. 245.

<sup>&</sup>lt;sup>343</sup> Vgl. Kasulke, 2004, S. 63.

- Bereitstellung von Kosteninformationen für eigene Kalkulationen [...]
- Kostenvorgabe und Überwachung bei Innovationsprozessen"344

Die Ziele des Kostenmanagements in der Beschaffung sind somit abgesteckt.

Es ist von Interesse, welche Instrumente und Ansätze für welche Materialgruppen geeignet sind. Darüber hinaus soll Klarheit über die Definition und Anwendung einzelner Methoden geschaffen werden.

Da aus Sicht des Autors zur Bearbeitung, bzw. Beantwortung dieser Fragestellungen eine empirische Studie keinen essentiellen Mehrwert liefert, wird in diesem Handlungsfeld auf die empirische Methode der Datenerhebung verzichtet. Der direkte Praxisvergleich, wie er in den vorhergehenden Handlungsfeldern durchgeführt wurde, entfällt dadurch. Trotzdem ist es Ziel, dieses Themengebiet so praxisnah wie möglich zu behandeln und dementsprechend die Empfehlungen der Fachliteratur bestmöglich auf das Materialgruppenmanagement bei TGW zu beziehen.

# **Praxisbeispiel**

Die Signifikanz und das immense Potential des Kostenmanagements im Einkauf soll durch nachstehendes Beispiel unterstrichen werden.

Die Brutto Umsatzrentabilität wird folgendermaßen definiert:

$$Brutto\ Umsatzrentabilit "at = \frac{Jahres "uberschuss" vor Steuern" und Zinsen" (EBIT)}{Umsatz}*100$$

## Formel 1: Brutto Umsatzrentabilität<sup>345</sup>

Es wird von einem eher niedrigen Materialkostenanteil am Umsatz von 50% ausgegangen. (s. Tabelle 1: Materialaufwand in Relation zum Umsatz in ausgewählten Branchen (2011)) Exemplarisch hat bei einer Umsatzrentabilität von 3% eine Senkung der Materialkosten um 5% eine Gewinnsteigerung von 83% zufolge. 346

Zur einfachen Berechnung der möglichen Gewinnsteigerung in der Praxis wurde folgende Formel abgeleitet. Somit kann einer angestrebten Materialkostensenkung schnell ein entsprechender Wert der Gewinnsteigerung zugeordnet werden.

<sup>&</sup>lt;sup>344</sup> Muschinski, 2007, S. 246.

<sup>&</sup>lt;sup>345</sup> Vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/14777/umsatzrentabilitaet-v9.html (abgerufen am: 06.12.2013)

<sup>&</sup>lt;sup>346</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 246.

$$Gewinnsteigerung \ [\%] = \frac{MK \ Anteil \ [\%] * MK \ Senkung \ [\%]}{Brutto \ Umsatzrentabilit" at \ [\%]} * 100$$

Formel 2: Gewinnsteigerung zufolge einer Materialkostensenkung

Bei einem Materialkostenanteil von ca. 46% und einer Umsatzrentabilität von ca. 4%, die aus den Kennzahlen der TGW Logistics Group für das Geschäftsjahr 2012/13<sup>347</sup> errechnet wurde, würde eine Materialkostensenkung von 3%, bei sonst unveränderter Kostenstruktur,<sup>348</sup> eine Gewinnsteigerung von 35% bewirken. Vor diesem Hintergrund wird auf die Instrumente, die zur Kostensenkung eingesetzt werden, eingegangen.

# 8.2 Instrumente des Kostenmanagements

Die Methoden des Preis- und Kostenmanagements sind sehr vielfältig. Um bei der Vielfalt an Instrumenten den Überblick nicht zu verlieren, können gemäß folgender Abbildung Instrumentalklassen gebildet werden. Die Klassifikation erfolgt dabei gemäß der Hauptansatzpunkte und Zwecke der jeweiligen Instrumente.<sup>349</sup>

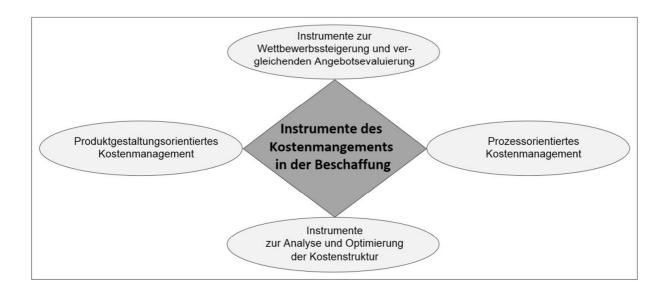


Abbildung 31: Instrumentalklassen des Kostenmanagements<sup>350</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>347</sup> Vgl. http://www.tgw-group.com/at-de/unternehmen/zahlen-fakten/ (abgerufen am: 06.12.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>348</sup> Die hier angeführten Beispiele berücksichtigen die Steigerung der Brutto Umsatzrentabilität nicht.

<sup>&</sup>lt;sup>349</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 248.

<sup>&</sup>lt;sup>350</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: ebenda.

# 8.2.1 Instrumente zur Wettbewerbssteigerung und vergleichenden Angebotsevaluierung

Diese Instrumentenklasse ist bei Weitem die umfangreichste. Durch die gezielte Steigerung des Wettbewerbs zwischen den Anbietern und die bewertende Gegenüberstellung von Angeboten werden Senkungen des Einstandspreises hervorgerufen. Die Kostentreiber der Beschaffungsobjekte werden dabei nicht beeinflusst, jedoch identifiziert und aufgezeigt. Sowohl Fertigungs- und Abwicklungsprozesse als auch das Produktdesign werden als unabänderlich angesehen. Lediglich die Lieferanten werden je nach Vorteilhaftigkeit ausgetauscht. Ist ein Lieferantenwechsel für TGW nicht oder nur sehr schwer durchführbar, ist von einer Anwendung der in diesem Kapitel angeführten Instrumente prinzipiell abzuraten.

## **Angebotsvergleich**

Das Grundelement dieser Instrumentenklasse stellt der Angebotsvergleich dar. "Er bezweckt die vergleichende Gegenüberstellung der Einstandspreise mit dem Ziel, den günstigeren Bieter zu identifizieren. Der Einstandspreis umfasst dabei alle Kosten, die ausgabewirksam sind, bis das Beschaffungsobjekt im Werk des Abnehmers ist."<sup>352</sup> Vergleichbar sind klarerweise nur gleiche oder zumindest sehr ähnliche Beschaffungsobjekte. Vorweg sollte außerdem eine Preisbasis definiert werden, um die in den Preis inkludierten Leistungen festzulegen und Klarheit über etwaige Preisnebenbedingungen zu schaffen.<sup>353</sup>

Der reine Preisvergleich, welcher einem Einfaktorenvergleich zur Lieferantenauswahl gleichkommt, lässt zahlreiche Faktoren außer Acht. Vor allem das Qualitätsniveau kann stark unter der Vergabe zufolge des besten Preises leiden. Insofern eignen sich nur besonders homogene Produkte, Normteile und Markenartikel für den Einsatz dieses Kostenmanagementtools.<sup>354</sup>

Eine etwas abgewandelte Form des Angebotsvergleichs ist das Preisbenchmarking. Es wird überwiegend in Materialgruppen angewendet, in denen über längere Zeit ein funktionierendes Single Sourcing betrieben wird. Um zu überprüfen, ob der Beschaffungspreis nach wie vor gerechtfertigt ist, wird dabei, sofern es das marktseitige An-

<sup>&</sup>lt;sup>351</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 249.

<sup>352</sup> Ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>353</sup> Vgl. Schuh u.a., 2008, S. 162.

<sup>&</sup>lt;sup>354</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 168.

gebot zulässt, das gleiche oder ein sehr ähnliches Beschaffungsobjekt bei anderen Anbietern angefragt, um einen Vergleich ziehen zu können.

#### Einkaufsauktionen

Eine Vergabetechnik, die mittlerweile zu den Best-Practice Lösungen in der Beschaffung zählt, ist die Einkaufsauktion. Der geläufigere Name in Fachkreisen ist "electronic reverse auction" (eRA).

Die "Forward Auction", die traditionelle Art der Versteigerung, ist das Spiegelbild der "Reverse Auction". Die Eigenschaften der beiden Auktionstypen und die jeweilige Funktionsweise sind der Grafik zu entnehmen. 355

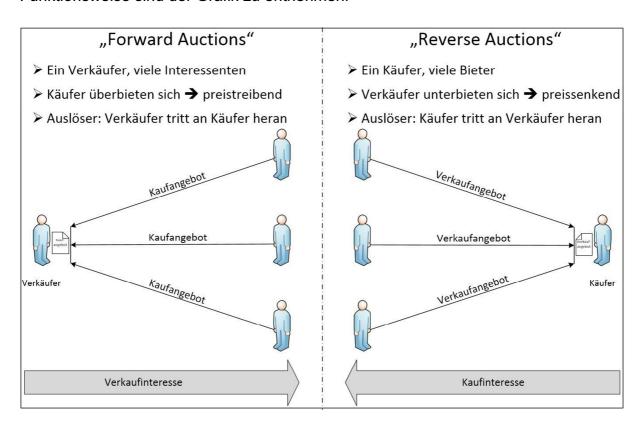


Abbildung 32: "Forward Auctions" vs. "Reverse Auctions"<sup>356</sup>

Exemplarisch werden im Folgenden zwei Anwendungsformen angeführt, um den Ablauf einer Einkaufauktion zu demonstrieren.

 "Englische Einkaufsauktion: Der Abnehmer eröffnet die Auktion mit einem Höchstpreis, der aus einem Target-Costing-Prozess [s. Kapitel 8.2.3, Anm. d. Verf.], einer Ausschreibung oder dem aktuellen Preisniveau ermittelt wird. Anschließend unterbieten sich die Wettbewerber gegenseitig im Preis, wobei der-

<sup>356</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: ebenda, S. 12ff.

<sup>&</sup>lt;sup>355</sup> Vgl. Wyld, 2011a, S. 11.

jenige den Auftrag erhält, der während der Auktion den niedrigsten Preis abgibt [...].

Holländische Einkaufsauktion: Zu Beginn der Auktion setzt der Abnehmer einen unrealistisch tiefen Vergabepreis an. Der Preis wird anschließend in definierten Preisintervallen bis zu einem oberen Limit erhöht. Der Bieter, der zuerst bei einem angezeigten Preis bereit ist, den Auftrag auszuführen, erhält den Zuschlag.

Der Mechanismus zur Preisfindung der eRA ist kein außergewöhnlicher. Die in Konkurrenz stehenden Lieferanten wetteifern um den Auftrag eines Abnehmers und drücken dadurch den Preis.

Für zahlreiche kleinere Unternehmen des privaten Sektors stellt die notwendige Informationstechnologie und die Software, um eRAs durchzuführen, eine zu große Hürde dar. In den USA durchgeführte Studien belegen jedoch, dass die Anzahl an Unternehmen, in denen eRAs eine Schlüsselfunktion in der Beschaffung einnehmen, enorm ansteigt.

Der sogenannte Echtzeit-Marktpreis, der durch die eRAs bestimmt wird, sorgt für eine Preisbildung, die vor allem den Abnehmern entgegenkommt.<sup>358</sup> Der Einsatz von Einkaufsauktionen empfiehlt sich unter anderem bei Handelswaren. So wendet ein bekannter deutsch-österreichischer Lebensmitteldiskonter eRAs an, um die von ihm gehandelten Waren zu erwerben.<sup>359</sup>

Für die Investition in Software und Informationstechnologie und die Einführung von eRAs sprechen einerseits die einhergehende Senkung des Beschaffungspreises und andererseits die erzielbare Prozesskostensenkung. Unterschiedliche Studien haben ergeben, dass durch den Einsatz von Einkaufsauktionen Kosteneinsparungen zwischen 5% und 35%, 161 bzw. 3% und 37% möglich sind. Diese Einsparungen bestehen einerseits aus Preissenkungen und andererseits aus Ersparnissen, die auf die Prozesskostensenkungen zurückzuführen sind.

Erwähnenswert ist der Umstand, dass viele Lieferanten den Einsatz von eRAs ebenfalls begrüßen, da sich dadurch auch auf Seiten der Bieter erhebliche Prozesskos-

<sup>&</sup>lt;sup>357</sup> Muschinski, 2007, S. 250.

<sup>&</sup>lt;sup>358</sup> Vgl. Wyld, 2011a, S. 16.

Vgl. o.V.: Konzern im Kontrollrausch, in: Der Spiegel, Ausgabe 18, 2012, S. 64.

<sup>&</sup>lt;sup>360</sup> Vgl. Wyld, 2011a, S. 16.

<sup>&</sup>lt;sup>361</sup> Vgl. Lambert; Lösch, 2007, S. 447.

<sup>&</sup>lt;sup>362</sup> Vgl. Harrison; Smart, 2003, S. 263.

<sup>&</sup>lt;sup>363</sup> Vgl. Wyld, 2011a, S. 14.

tensenkungen einstellen. Dies führt in weiterer Folge dazu, dass bessere Angebote an den Käufer abgegeben werden können.<sup>364</sup>

Die angeführten Kostensenkungspotentiale ergeben sich aus einem Zusammenspiel verschiedener Komponenten dieser Methode. "Gegenüber der traditionellen Preisfindung, die üblicherweise in nacheinander verlaufenden Verhandlungen erfolgt, erhöhen Reverse Auctions durch die Simultanität des Bietprozesses bei gleichzeitig sichtbaren Realgeboten der Konkurrenten die Wettbewerbsintensität spürbar. Das direkte Reagieren auf Aktionen ihrer Konkurrenz zwingt die Bieter, stärker an ihre Leistungsgrenzen heranzugehen als bei verdeckten Verhandlungen. Zudem werden bei nacheinander verlaufenden Verhandlungen merklich weniger Verhandlungsrunden abgehalten – meistens findet nur ein Vergabegespräch je Bieter statt, wodurch der Preissenkungsspielraum nicht optimal ausgelotet werden kann. Automatisierung und Synchronisierung des Bietprozesses sind also entscheidend für die vergleichsweise höhere Wettbewerbseffizienz von Auktionen."

Zur **Eignung einer Materialgruppe** für die Anwendung von eRAs müssen folgende Bedingungen erfüllt sein.

- Die Konkurrenz zwischen den Anbietern muss gegeben sein, um ein Mindestmaß an Wettbewerb in der Auktion zu erreichen.
- Das Beschaffungsobjekt muss klar spezifizierbar sein, um sicherzustellen, dass Gleiches mit Gleichem verglichen wird.

Wird keines der beiden Kriterien erfüllt, ist von der Anwendung einer eRA prinzipiell abzuraten.<sup>366</sup>

Untersuchungen haben gezeigt, dass das wichtigste Kriterium, ob ein Produkt mithilfe von eRAs erfolgreich eingekauft werden kann, die sogenannte "Spezifizierbar-keit"<sup>367</sup> ist. Kann eine umfassende und unmissverständliche Beschreibung aller Anforderungen des Beschaffungsobjektes abgegeben werden, so ist dieses mit großer Wahrscheinlichkeit für eine Einkaufsauktion geeignet. Ein höherer Grad an Komplexität oder Spezifität muss Beschaffungsobjekte nicht zwingenderweise von Auktionen ausschließen. Solange die Attribute klar definiert werden können und der Käufer und

Eigene Übersetzung (im Original: "specifiability").

<sup>&</sup>lt;sup>364</sup> Vgl. Harrison; Smart, 2003, S. 264ff.

<sup>&</sup>lt;sup>365</sup> Vgl. Muschinski; Pelzer, 2004, o.S.

<sup>&</sup>lt;sup>366</sup> Vgl. Wyld, 2011b, S. 2.

die Verkäufer die Informationen mit großer Wahrscheinlichkeit gleich interpretieren, ist eine eRA anwendbar. 368

In nachstehender Aufzählung ist zusammengefasst, unter welchen Gegebenheiten Einkaufsauktionen angebracht sind und welche Umstände dagegen sprechen.



- Die Fähigkeiten der Lieferanten sind nahezu identisch.
- Der Preis ist das primäre Entscheidungskriterium.
- Die Lieferanten stehen im Wettbewerb..
- In der Materialgruppe sind kurzfristige Lieferverträge üblich.
- Die Beschaffungsgüter besitzen eine geringe oder keine Preisvolatilität.
- Charakteristisch für die Produkte ist eine tendenziell geringe Komplexität und eine allgemein bekannte Spezifikation.



- Die Anzahl fähiger Lieferanten ist sehr gering.
- Das Versorgungsrisiko ist als hoch einzustufen.
- Die Beschaffungsgüter werden auf "Verkäufermärkten" gehandelt, sprich, die Macht liegt auf Seiten des Angebots.
- Die Beschaffungsgüter sind strategisch sehr bedeutsam.
- Die Beschaffungsgüter ändern häufig das Design oder die Funktion.
- Akzeptanz von Einkaufsauktionen ist als gering einzustufen.
- Gewährleistung, Instandhaltung, Ersatzteilebezug etc. sind von großer Bedeutung.

Abbildung 33: Eignung von Beschaffungsgütern für eRAs<sup>369 370</sup>

#### Partieller Preisvergleich

Der partielle Preisvergleich ist gewissermaßen ein **Spezialfall des Angebotsvergleichs**. Die Voraussetzung, um dieses Instrument anwenden zu können, ist die Offenlegung der Kostenstruktur (= Open-Book Kalkulation) durch den Lieferanten. Aus diesem Grund muss der Einkäufer bereits bei der Anfrage klarstellen, dass ein Angebot mit Aufschlüsselung der Preise für die einzelnen Teilleistungen und dem Gesamtpreis gewünscht wird. Empfehlenswert ist die Forderung einer Kalkulation nach einem einheitlichen Schema, um bei geringem Aufwand einen aussagekräftigen Vergleich durchführen zu können.<sup>371</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>368</sup> Vgl. Carter; Kaufmann, 2004, S. 20.

<sup>&</sup>lt;sup>369</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Wyld, 2011b, S. 2f.

<sup>&</sup>lt;sup>370</sup> Clipart entnommen aus: www.marketingpilgrim.com (abgerufen am 10.12.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>371</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 258.

Viele Verkäufer empfinden diese Methode als unfair und weigern sich aus naheliegenden Gründen, genaue Kalkulationen vorzulegen. Wenn jedoch nur ein Teil der Lieferanten bereit ist, die geforderten Angaben zu machen, sind dies bereits wertvolle Informationen für den Einkäufer.<sup>372</sup>

Der Mehrwert gegenüber dem einfachen Angebotsvergleich entsteht durch die Möglichkeit des Vergleichs der einzelnen Teilpreise (= partieller Preisvergleich). Zufolge dieser zusätzlichen Informationen wird die Verhandlungsposition des Einkäufers in der Angebotsbearbeitung gestärkt. Der Wettbewerb erstreckt sich jetzt nicht nur auf den Gesamtpreis, sondern darüber hinaus auch auf die einzelnen Preisbestandteile, die zum Gegenstand des Gesprächs in einer Vergabeverhandlung gemacht werden können. Der Wettbewerb erstreckt sich jetzt nicht nur auf den Gesamtpreis, sondern darüber hinaus auch auf die einzelnen Preisbestandteile, die zum Gegenstand des Gesprächs in einer Vergabeverhandlung gemacht werden können.

Nach Angebotsabgabe und Durchführung des partiellen Preisvergleichs stehen dem Einkäufer drei **Handlungsoptionen** offen.

- Ist die Gesamtleistung teilbar, besteht die Möglichkeit der Vergabe von Teilleistungen an den jeweiligen Bestbieter.
- Gibt es einen bevorzugten Anbieter, der den gewünschten Preis aktuell nicht anbietet, können durch den partiellen Preisvergleich Schwachstellen identifiziert werden. So kann der Bieter aufgefordert werden, Gegenmaßnahmen einzuleiten und einen wettbewerbsfähigen Preis zu bilden.
- Das sogenannte "Cherry-Picking" ist eine Form der Zielpreisbildung durch die Addition der besten Preise je Teilleistung. Die Bieter können aufgerufen werden, den Zielpreis zu erreichen.<sup>375</sup>

Der partielle Preisvergleich eignet sich insbesondere für die Angebotsbearbeitung von Dienstleistungen. Bei TGW werden überwiegend Montagedienstleistungen zugekauft. Insofern ist es naheliegend, einen partiellen Preisvergleich einzusetzen, um wesentliche Materialpositionen, Arbeitskosten und andere Kostenbestandteile zu vergleichen. Weiters ist ein Einsatz des partiellen Preisvergleiches bei unkritischen Materialien denkbar, wenn mehrere Positionen beispielsweise von Universallieferanten bezogen werden sollen.<sup>376</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>372</sup> Vgl. Wannenwetsch, 2013, S. 291.

<sup>&</sup>lt;sup>373</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 258.

<sup>&</sup>lt;sup>374</sup> Arnolds u.a., 2013, S. 109.

<sup>&</sup>lt;sup>375</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 251.

<sup>&</sup>lt;sup>376</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 219.

## Branchenkalkulation

Die Branchenkalkulation ist eine **statistische Preisfindungsmethode**. Im operativen Kostenmanagement wird sie häufig angewendet, um die jährlichen Preiserhöhungen der Lieferanten auf ihre Berechtigung hin zu überprüfen.<sup>377</sup> Ein bedeutender Vorteil der Branchenkalkulation ist die Objektivität der Daten. Vor allem Materialpreis-, Produktivitäts- und Lohnveränderungen fließen in die Kalkulation mit ein, um Kostenbzw. Preisveränderungen in zahlreichen Wirtschaftszweigen des Verarbeitenden Gewerbes nachvollziehbar zu machen.<sup>378</sup>

# Die wesentlichen vier Schritte der Branchenkalkulation lauten:

- <u>Schritt1</u>: Zufolge der hergestellten Produkte und der Beschäftigtenzahl erfolgt eine Zuordnung zu einem Wirtschaftszweig und einer Betriebsgrößenklasse. Dies ist notwendig, um die Datenbasis des Statistischen Bundesamtes nutzen zu können.
- Schritt 2: Mit Hilfe dieser Daten kann die Kostenstruktur eines repräsentativen Unternehmens dieser Sparte ermittelt werden. Das bereitgestellte Datenmaterial ist sehr differenziert aufbereitet, wodurch es dem Einkäufer ermöglicht wird, sich einen Überblick über die Kostentreiber in der Branche zu verschaffen.
- Schritt 3: Die Preisänderungen je Kostenart werden bestimmt. Diese sind in der Fachserie 17 des Statistischen Bundesamtes zu finden und werden monatlich aktualisiert.
- Schritt 4: Das neue Preisniveau des Beschaffungsobjektes wird bestimmt. Die bisherigen anteiligen Kosten werden mit der entsprechenden Preisveränderungsrate multipliziert und abschließend zu dem neuen Preis addiert.

Die Möglichkeit zur Überprüfung der Richtigkeit der Preisforderungen von Lieferanten ist nicht der einzige Vorteil der Branchenkalkulation.<sup>380</sup>

"Sie gestattet es Einkäufern vielmehr auch, aktiv Preissenkungsspielräume zu quantifizieren, wenn sich die Arbeitsproduktivität erhöht beziehungsweise die Preise der Einsatzfaktoren gesunken sind. Mithin ist es den Einkäufern möglich, aus ihrer meist

Vgl. http://www.pressemeldungen.at/153718/kostenkontrolle-fur-die-industrie-ausschreibungsplattform-integriert-erstmals-kosten-und-marktpreis-indizes/ (abgerufen am: 10.12.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>377</sup> Muschinski, 2007, S. 252.

<sup>&</sup>lt;sup>379</sup> Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes zu Kostenstrukturen des verarbeitenden Gewerbes sind unter folgendem Link abrufbar: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/IndustrieVerarbeitendesGewerbe/Strukturdaten/Kostenstruktur.html (abgerufen am: 10.12.2013). <sup>380</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 252.

reaktiven Haltung bei den Jahresgesprächen in die Offensive zu gehen. Zudem erhalten sie einen fundierten Einblick in die Kostenstruktur einer Branche, ohne dass der Lieferant seine Kostenstruktur offen legt."<sup>381</sup>

Negativ anzumerken ist der hohe Zeitaufwand für eine Branchenkalkulation. Wird diese manuell durchgeführt, sind in etwa fünf bis sechs Arbeitsstunden einzuplanen. Allerdings bieten zahlreiche Softwareunternehmen effiziente Lösungen zur Durchführung von Branchenkalkulationen an. 383

Aufgrund des hohen Zeitaufwandes ohne eine entsprechende Software ist die Anwendung einer Branchenkalkulation nur in strategisch bedeutenden Materialgruppen gerechtfertigt. Zusätzlich kann sie dort eingesetzt werden, wo ein äußerst hohes kosteninduziertes Einsparpotential vermutet wird und die Kostenstruktur von großem Interesse ist.

Wird jedoch in eine Branchenkalkulationssoftware investiert, weitet sich der Anwendungsbereich auf nahezu alle Materialgruppen aus, da der Zeitaufwand im Verhältnis zur erlangten Information äußerst gering ist.

#### **Linear Performance Pricing**

Dieses Instrument eignet sich, so wie die Branchenkalkulation, zur **Überprüfung der Angemessenheit von Preisen**. Überdies ist das Linear Performance Pricing (LPP) auch für den Einsatz zur **Preisschätzung von Neuteilen** bei Produktvariationen geeignet. 385

Die Anfangsphase dieser Analyse ist von wesentlicher Bedeutung. In dieser gilt es, einen technischen Funktionsparameter ausfindig zu machen, der das Beschaffungsobjekt charakterisiert, sprich, den maßgeblichen Kostentreiber darstellt. Für die ordnungsgemäße Anwendung des LPP ist es zwingend erforderlich, dass nur ein einziger Kostentreiber den Preis stark bestimmt. Üblicherweise sind dies Gewichts- oder
Längenmaße bzw. diverse Leistungsmerkmale. Das LPP wird verbreitet bei wenig

Vgl. u.a. http://www.pool4tool.com/cms/eu/loesungen/portfolio/sourcing-portal/branchenkalkulation/ (abgerufen am: 10.12.2013); http://www.costscout.de/software/costscout-branchenkalkulation/index.html (abgerufen am: 10.12.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>381</sup> Muschinski, 2007, S. 252.

<sup>&</sup>lt;sup>382</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>384</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 105.

<sup>&</sup>lt;sup>385</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 256.

komplexen Produkten angewendet. Als Beispiele, die im Beschaffungsprogramm der TGW aufscheinen, können (Spritz-)gussteile, Stahlprofile o.ä. angeführt werden.<sup>386</sup>

Ist der erste Schritt getan und der entscheidende Kostentreiber identifiziert, so können aufgrund von Erfahrungswerten unterschiedlichen Ausprägungen des Hauptkostentreibers Preise zugeordnet werden. Mithilfe mathematischer Formeln ist es in weiterer Folge möglich, einen Zusammenhang zwischen dem Preis und dem technischen Parameter herzustellen. (s. Formel 33) Auf diese Art können Preisschätzungen durchgeführt werden.

Dient das LPP der Überprüfung des Preisniveaus in einer Teilefamilie, so werden die bekannten Preise über dem technischen Parameter aufgetragen. Bei der Auswertung wird zwischen zwei Verfahren unterschieden, der **Regressionsanalyse** und der **Best-Practice Analyse**.<sup>388</sup>

In folgendem Anwendungsbeispiel, anhand eines Rahmendübels eines willkürlich gewählten Herstellers, sind beide Varianten der Auswertung angeführt. Diese werden anschließend erklärt.

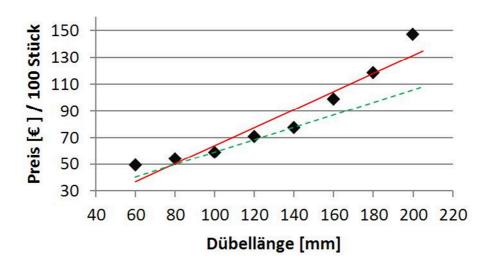


Abbildung 34: Linear Performance Pricing am Beispiel eines Dübels<sup>389 390</sup>

Jene Gerade, bei der der quadrierte Abstand zu allen Merkmalsausprägungen minimal ist, wird als **Regressionsgerade** bezeichnet und ist als Volllinie dargestellt. Die Punkte, sprich Beschaffungsobjekte, die in der Grafik über der Regressionsgerade zu

<sup>&</sup>lt;sup>386</sup> Vgl. Schuh u.a., 2008, S. 174f.

<sup>&</sup>lt;sup>387</sup> Vgl. Arnolds u.a., 2013, S. 105.

<sup>&</sup>lt;sup>388</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 256.

<sup>&</sup>lt;sup>389</sup> Eigene Abbildung.

<sup>&</sup>lt;sup>390</sup> Daten entnommen aus: https://www.hilti.at/d%C3%BCbeltechnik/kunststoffd%C3%BCbel/r4674 (abgerufen am: 12.12.13).

liegen kommen, weisen ein vergleichsweise schlechtes Preis- Leistungsverhältnis auf. 391 In diesem Fall wird die Regressionsgerade durch folgende Gleichung definiert.

$$y=0.6745x-3,37$$
 mit  $y=Preis$  pro  $100$  Stück und  $x=D$ übellänge Formel 3: Bestimmungsgleichung der Regressionsgeraden

Der Zielpreis kann durch Einsetzen der jeweiligen Dübellänge in die Gleichung bestimmt werden.

Eine weitere essentielle Information liefert das Quadrat des Korrelationskoeffizienten (=R<sup>2</sup>). In dem hier angeführten Beispiel beträgt R<sup>2</sup>=0,916. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Preis des Dübels zu ca. 92% von der Länge abhängig ist. Bei einer 100%igen Korrelation würden alle Punkte auf der Regressionsgeraden zu liegen kommen.<sup>392</sup>

Bei der Best-Practice Auswertung werden zunächst die beiden Merkmalsausprägungen bestimmt, bei denen das beste Preis-Leistungsverhältnis vorliegt. In weiterer Folge wird eine Gerade durch diese beiden Punkte gelegt, um ein optimales Leistungsniveau zu definieren. Die Differenz zwischen dem Ist-Preis und dem Best-Practice Preis kann als Einsparungspotential deklariert werden. Ziel ist folglich, alle Beschaffungsobjekte bei bestem Preis-Leistungsverhältnis zu erstehen. 393

# 8.2.2 Instrumente zur Analyse und Optimierung der Kostenstruktur

Die Instrumente zur Wettbewerbssteigerung sehen in den meisten Fällen einen Lieferantenwechsel zur Kostensenkung vor. Lässt die Anzahl der Bieter dies jedoch nicht zu und sind zudem die Marktmechanismen zur Preisbildung nur bedingt wirkungsvoll, so müssen andere Werkzeuge angewendet werden, um nachhaltige Senkungen der Beschaffungskosten zu erzielen.

Im Unterschied zu den bisher angeführten Instrumenten, die vorwiegend zur reinen Evaluierung von Angeboten eingesetzt werden, geht die Kostenanalyse einen Schritt weiter. Basierend auf einer detaillierten Kostenaufschlüsselung wird eine Optimierung der Kostenstrukturen, mit Fokus auf die Material- und Fertigungskosten, angestrebt. Der Overheadbereich sowie das Produktdesign bleiben dabei jedoch weitgehend unverändert.

Das Einsatzgebiet der Kostenanalyse sind vor allem Materialgruppen mit einem ho-

<sup>&</sup>lt;sup>391</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 257. <sup>392</sup> Vgl. ebenda, S. 257f.

<sup>&</sup>lt;sup>393</sup> Vgl. ebenda.

hen Versorgungsrisiko sowie Materialgruppen, in denen gute Beziehungen zu Lieferanten bestehen und ein Lieferantenwechsel nicht als naheliegende Option angesehen wird. Die Durchführung einer Kostenanalyse ist sehr zeitintensiv, weshalb ein Einsparungspotential im Vorhinein zumindest erkennbar sein sollte.

Die Kostenanalyse kann in zwei Phasen unterteilt werden.

- Phase 1: Kostentransparenz schaffen
- Phase 2: Herstellungskosten optimieren<sup>394</sup>

#### Phase 1 - Kostentransparenz schaffen:

Die einfachste Art Kostentransparenz zu schaffen ist, dass der Lieferant seine Preiskalkulationen freiwillig offen legt. Der Lieferant wird bei einer bestehenden Partnerschaft eher bereit sein, eine "Open-Book-Policy" zu akzeptieren. Letztendlich ist es auch in seinem Interesse, gemeinsame Verbesserungsprojekte durchzuführen, die Kosten zu optimieren und einen angemessenen Gewinnbeitrag zu erhalten.<sup>395</sup>

Trotz offengelegter Kalkulationen empfiehlt es sich, die Angaben des Lieferanten zu verifizieren. Oftmals wird die Kostensituation schlechter dargestellt als sie tatsächlich ist, um die Gewinnsituation zu verbessern. <sup>396</sup>

Weigert sich der Lieferant, seine Kosten vorzulegen, werden häufig Produktkalkulationen als Kostentransparenz erzeugende Verfahren eingesetzt. Im Rahmen einer Vollkostenrechnung werden dabei üblicherweise die Ist-Kosten des Lieferanten erfasst. Ziel ist die Berechnung eines Stückpreises durch Addition der relevanten Einzel- und Gemeinkosten. <sup>397</sup> Die Ermittlung der Einzelkosten bereitet im Normalfall keine großen Schwierigkeiten. Dazu gehören die Materialeinzelkosten, die Fertigungseinzelkosten und die Sondereinzelkosten für Vertrieb und Fertigung. Eine Datenerhebung beim Lieferanten wird in vielen Fällen notwendig sein, um eine detaillierte Kenntnis über den Fertigungsprozess und gegebene Strukturen und Rahmenbedingungen zu erlangen. Eine hohe Qualität der Daten sorgt im Nachhinein für Akzeptanz der Argumente im Verhandlungsgespräch. <sup>398</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>394</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 262.

<sup>&</sup>lt;sup>395</sup> Vgl. Heß, 2008, S. 221.

<sup>&</sup>lt;sup>396</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 263.

<sup>&</sup>lt;sup>397</sup> Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>398</sup> Vgl. Arnolds, 2013, S. 93.

Die Gemeinkosten lassen sich im Gegensatz zu den Einzelkosten nicht direkt den Produkten zuordnen und sind daher ein wesentlicher Unsicherheitsfaktor bei der Produktkalkulation. Gemeinkosten fallen für Verwaltung und Vertrieb an und treten zudem in Form von Fertigungs- und Materialgemeinkosten auf. Abhilfe schaffen sich Preisanalytiker durch Erfahrungswerte der innerbetrieblichen Kostenrechnung oder durch Einbeziehung allgemeiner Statistiken und Veröffentlichungen zu Gemeinkostenzuschlagssätzen verschiedener Branchen.<sup>399</sup> (s. Kapitel 6.1.4)

Folgendes Kalkulationsschema soll als Richtwert für eine Produktkalkulation auf Vollkostenbasis dienen.

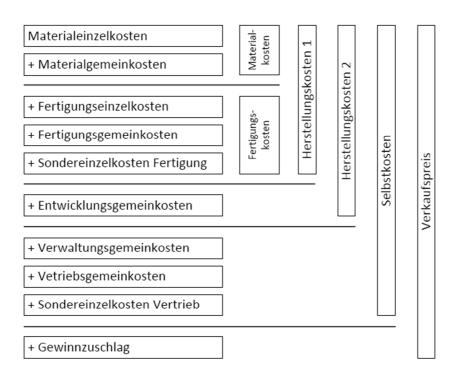


Abbildung 35: Kalkulationsschema Produktkalkulation auf Vollkostenbasis<sup>400</sup>

Handelt es sich bei dem zu untersuchenden Beschaffungsobjekt um eine Neuentwicklung oder verfügt der Lieferant über wenig Erfahrung in der Herstellung, sind in die Produktkalkulationen sogenannte "Lernkurveneffekte" miteinzubeziehen. Diese entstehen durch die effizientere Abwicklung des Arbeitsprozesses durch die Arbeitskräfte mit zunehmender Wiederholung. Zufolge der sinkenden Arbeitszeit pro Stück verringern sich mit zunehmender kumulierter Fertigungsmenge die Fertigungseinzel-

<sup>&</sup>lt;sup>399</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 142f.

<sup>&</sup>lt;sup>400</sup> Abbildung entnommen aus: ebenda, S. 142.

kosten. Dieser Zusammenhang wird üblicherweise in der "Unit-Learning-Curve" (ULC) dargestellt.401

#### Phase 2 - Herstellungskosten optimieren:

"Auf Basis der [...] erzielten Kostentransparenz werden die Kostenstrukturen in der zweiten Stufe der Kostenanalyse optimiert. Die Anstrengungen konzentrieren sich dabei auf eine Reduzierung der Herstellkosten. Ansatzpunkte bilden Produktivitätserhöhungen durch verbesserte Produktionsverfahren, Betriebsmittel oder Arbeitsprozesse. Im Fokus der Optimierungsbemühungen stehen ferner die Auslastungsgrade der Anlagen, die Rüst- und Durchlaufzeiten, die Produktionslogistik sowie Ausschussquoten und der Materialverbrauch."402

Der Aufwand für eine Kostenanalyse ist beträchtlich und darf nicht unterschätzt werden. Aus diesem Grund ist eine Anwendung primär für kostenintensive Beschaffungsobjekte zu empfehlen. Insbesondere Einmalbedarfe oder Dienstleistungen sind als nicht geeignet hervorzuheben, da sich unter anderem die Sammlung auswertbarer Kostendaten hier äußerst schwierig gestaltet.

Weiters ist eine Kostenanalyse nicht sinnvoll, wenn unter den Lieferanten auf dem jeweiligen Beschaffungsmarkt starke Konkurrenz herrscht. Der Einsatz angebotsevaluierender Instrumente ist in diesem Fall angebrachter und ausreichend aussagekräftig. Überlegungen hinsichtlich der Durchsetzbarkeit von Forderungen des Einkaufs beim Zulieferer sollten angestellt werden, wenn nur wenige Lieferanten verfügbar sind oder gar eine Monopolstellung vorliegt. Die Sinnhaftigkeit einer Kostenanalyse ist diesbezüglich zu hinterfragen.<sup>403</sup>

"Am sinnvollsten ist der Einsatz von Kostenanalysen, wenn ein vorhandenes Abhängigkeitsverhältnis zum Lieferanten ein kurzfristiges Ausweichen auf Alternativen nicht zulässt und vom Einkauf eine Lösung gefunden werden muss, wie die langfristige Zusammenarbeit gestaltet werden kann."404

# 8.2.3 Produktgestaltungsorientiertes Kostenmanagement

Das zentrale Instrument des produktgestaltungsorientierten Kostenmanagement ist das Target Costing. So wie viele Methoden wurde es erstmalig in Japan eingesetzt,

<sup>&</sup>lt;sup>401</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 264.

<sup>&</sup>lt;sup>402</sup> Ebenda, S. 265. <sup>403</sup> Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 141.

<sup>404</sup> Ebenda.

um die Produktkosten beginnend bei der Entwicklung zu steuern. <sup>405</sup> Insofern liegt das Hauptanwendungsgebiet des Target Costing im Bereich der Neuproduktentwicklung. Wirkt der Einkauf bereits an dieser Stelle aktiv mit, bietet das Target Costing viele Vorteile. <sup>406</sup> Folgende Definition soll dem Verständnis der Methode dienen.

<u>Definition:</u> Das Target Costing ist ein "Verfahren der Kostenplanung, das nicht auf die Kostenminimierung bei der Produktion, sondern auf die frühen Phasen im integrierten Produktlebenszyklus [...] abzielt und versucht, bereits in der Entwicklungsphase eines Produktes Einsparungspotenziale zu realisieren. Der Preis des Produktes sowie die von den Kunden gewünschten Produktmerkmale bestimmen dessen Kostenstruktur."<sup>407</sup>

Im Beschaffungsumfeld wird das Target Costing vor allem in funktionierenden Partnerschaften eingesetzt. Es entsteht dadurch die Möglichkeit, bei gemeinsamen Innovationsprojekten eine realistische Kostenvorgabe zu generieren. Der Lieferant bzw. das unternehmensübergreifende Entwicklungsteam kann sich demzufolge in der Produktentwicklung bzw. Konstruktion an preislichen Vorgaben orientieren. Auf diese Weise entstehen kundenspezifische Produkte mit einem optimalen Preis- Leistungsverhältnis. Um einen Zielpreis zu definieren, werden in der Fachliteratur zwei Herangehensweisen vorgeschlagen. Diese lauten:

- "market into company" (Preisbildung zufolge Kundenpräferenzen) und
- "out of competitor" (Preisbildung zufolge von Konkurrenzproduktpreisen).

Für die Anwendung des Target Costing wird vorausgesetzt, dass der Lieferant sich entweder bereits in einer Entwicklungspartnerschaft mit dem beschaffenden Unternehmen befindet oder zumindest Interesse daran hat.

Wird ein Produkt unter Anwendung eines Target Costing Prozesses zufolge eines spezifischen Bedarfes eines Abnehmers entwickelt, so ist dieses tendenziell sehr abnehmerspezifisch, wenn nicht sogar einmalig am Markt. Die Folge ist, dass der Lieferant nach erfolgreicher Entwicklung ein Monopol besitzt. Da dieser allerdings erhebliche Entwicklungskosten auf sich genommen hat, wird er an einer langfristigen

<sup>&</sup>lt;sup>405</sup> Vgl. Wannenwetsch, 2013, S. 351.

<sup>&</sup>lt;sup>406</sup> Vgl. ebenda, S. 353.

http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16646/zielkostenrechnung-v6.html (abgerufen am: 16.12.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>408</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 270.

Kooperation interessiert sein. Das Anwendungsgebiet des Target Costings liegt dementsprechend im Bereich der strategischen Artikel und der Engpassartikel.

Erwähnt werden an dieser Stelle die Zielstückkostenanalyse sowie die Variablenkalkulation. Liegen aus der Entwicklung erste Planungsentwürfe oder Konstruktionsskizzen vor, so liefern diese beiden Methoden das notwendige Werkzeug, um zu überprüfen, ob die Kostenvorgaben aus dem Target Costing auch eingehalten wurden.<sup>409</sup>

Als produktgestaltungsorientierte, kostenoptimierende Verfahren sind in erster Linie das Simultaneous Engineering sowie die Wertanalyse (Value Engineering) zu erwähnen.410

"Bei der Wertanalyse wird ein Produkt mit dem Ziel systematisch untersucht, seine Herstellung mithilfe kostengünstigerer Teile (alternative Werkstoffe, Verfahren, Veredelungstechniken usw.) ausführen zu lassen, ohne dass dadurch die technische Verwendungsfähigkeit gemindert wird. Ziel der Wertanalyse ist es, ein Produkt gleicher Funktionsfähigkeit [...] zu niedrigeren Kosten mit der [...] gewünschten Qualität herzustellen. Dies kann erreicht werden durch

- die Änderung der Konstruktion,
- die Änderung des Herstellungsverfahrens,
- die Verwendung anderer Materialien [...]. "411

Durch das Prinzip des Simultaneous Engineering werden zwei Ziele verfolgt. Zum einen soll dadurch der Produktentwicklungsprozess beschleunigt und somit die "timeto-market" reduziert werden. Zum anderen ist es Ziel, die Zusammenarbeit der am Entwicklungsprozess beteiligten Organisationen und Abteilungen zu forcieren.

Die Chance, als Einkäufer im Entwicklungsprozess zukünftiger Beschaffungsobjekte mitzuwirken, ist unbedingt zu nutzen. Die Erfahrung und wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass primär in diesen frühen Phasen die zukünftigen Kosten festgelegt werden. Insofern sollte der Einkäufer bereits an dieser Stelle mitwirken. Dazu

 <sup>409</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 270f.
 410 Vgl. ebenda.

<sup>&</sup>lt;sup>411</sup> Bichler u.a., 2010, S. 57.

muss er wiederum die notwendigen Anforderungen an das Produkt und dessen Eigenschaften kennen.<sup>412</sup>

# 8.2.4 Prozessorientiertes Kostenmanagement

Unter den prozessorientierten Kostenmanagementinstrumenten ist die "**Total Cost of Ownership**" (TCO)-Analyse die am weitesten verbreitete. Durch ein umfassenderes Kostenverständnis im Vergleich zu den bisher behandelten Instrumenten werden zusätzliche Einsparungspotentiale freigelegt.

Die Aufschlüsselung aller direkten und indirekten Kosten, die durch ein Beschaffungsobjekt ausgelöst werden, soll eine tiefgehende Kostentransparenz erzeugen und bei strategischen Entscheidungen unterstützen.<sup>413</sup>

Die Anwendung der TCO-Analyse ist bei allen Beschaffungsobjekten denkbar. Aufgrund des beträchtlichen Zeitaufwandes gilt es allerdings, das Kosten/Nutzen Verhältnis zu hinterfragen. Insofern ist die Anwendung der TCO-Analyse jenen Materialgruppen vorenthalten, die durch ausreichend großes Volumen bereits bei einer kleinen Prozesseffizienzsteigerung große Einsparungen aufweisen.

Der TCO-Ansatz wurde anfänglich hauptsächlich bei der Berechnung von Lebenszykluskosten von Investitionsgütern angewendet. Diese haben die Eigenschaft, über die Lebensdauer hinweg durch Instandhaltungskosten, notwendige Hilfs- und Betriebsmittel, Maschinenausfälle oder die Entsorgung, hohe Kosten zu verursachen.

Für die Produktionsmaterialien hat sich die prozessorientierte TCO-Analyse etabliert. Es wird dabei, wie in folgender Darstellung visualisiert, in drei Phasen unterteilt, denen jeweilige Prozesse und einhergehende Kosten zugeordnet werden.<sup>414</sup>



Abbildung 36: Prozessorientierte TCO-Analyse 415

<sup>414</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 266.

<sup>&</sup>lt;sup>412</sup> Vgl. Wannenwetsch, 2013, S. 372.

<sup>&</sup>lt;sup>413</sup> Vgl. ebenda, S. 357.

<sup>&</sup>lt;sup>415</sup> Eigene Abbildung in Anlehnung an: Muschinski, 2007, S. 266f; Wannenwetsch, 2013, S. 359.

Nachdem die relevanten Kosten identifiziert und in ihrer Höhe bekannt sind, gilt es, diese zu minimieren. Als systematischer Ansatzpunkt kann beispielsweise ein morphologischer Kasten herangezogen werden. Als Anwendungsbeispiel zur Erklärung der Funktionsweise soll der Beschaffungsprozess eines Produktionsmaterials dienen.

Zu Beginn werden wesentliche Dimensionen des zu optimierenden Sachverhaltes festgelegt. Bei einem unternehmensübergreifenden Beschaffungsprozess können diese wie folgt lauten:

- Bedarfsplanung / -ermittlung
- Bestellung
- Terminverfolgung
- Verpackung
- Transport
- Anlieferung (Konzepte)

- Wareneingang (Disposition)
- Qualitätssicherung
- Reklamation
- Rechnung
- Garantie/ Gewährleistung
- Auftragsabwicklung bei Lieferanten<sup>416</sup>

Für jede Dimension werden in weiterer Folge, beispielsweise durch Best-Practice Vergleiche, alle möglichen Ausprägungen angeführt und analysiert. Ziel dieser Vorgehensweise ist die Identifikation kreativer Gesamtlösungen, die eine Minimierung der Gesamtkosten bewirkt. Der Fokus des Geschäftsprozessmanagements liegt, wie auch bei dem angeführten Beispiel, auf der kostensenkenden Gestaltung operativer Abwicklungsprozesse.<sup>417</sup>

"Grundgedanke der selektiven Gestaltung von Einkaufsleistungen ist es, die Bearbeitungsintensität der Beschaffungsobjekte mit ihrer Bedeutung für das Unternehmen zu koppeln. So ist es unnötig, allen Materialien die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken. Vielmehr ist es sinnvoll, bei versorgungsunkritischen Teilen mit geringem Einkaufsvolumen auf eine intensive Beschaffungsmarktforschung, Terminverfolgung und Rechnungsprüfung zu verzichten. Auch eine selektive Lieferantenbewertung [...] erhöht die Effizienz im Einkauf, ohne dass sich die Qualität der Beschaffungsleistung verschlechtern muss."<sup>418</sup>

Als Abschluss folgt ein Kommentar zu dem Handlungsfeld Kostenmanagement mit Empfehlungen zur Anwendung der besprochenen Instrumente.

<sup>&</sup>lt;sup>416</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 267.

Vgl. Melzer-Ridinger, 2006, o.S.

<sup>&</sup>lt;sup>418</sup> Vgl. Muschinski, 2007, S. 268.

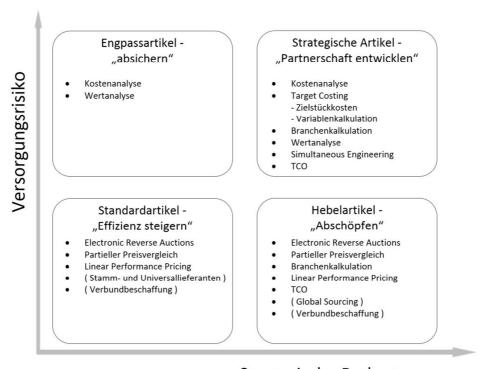
# 8.3 Empfehlungen und Erkenntnisse zum Kostenmanagement

Die Inhalte des Kapitels 8.2 geben einen Überblick über die Instrumente des Kostenmanagements in der Beschaffung.

Gemäß Informationen aus persönlicher Kommunikation und Firmenunterlagen sind bisher nur wenige der angeführten Instrumente bei TGW bekannt und werden insofern nicht angewendet.<sup>419</sup>

Daher war es Vorgabe eines Vorgesetzten, diesen "Methodenkoffer" zu erstellen und neben der Definition der Instrumente und Vorgehensweisen zusätzlich Empfehlungen abzugeben, unter welchen Bedingungen diese anzuwenden sind. Dies wurde, soweit es aufgrund von Literaturempfehlungen möglich war, bereits im jeweiligen Abschnitt durchgeführt.

Dennoch erfolgt an dieser Stelle eine Zuordnung der Kostenmanagementtools zu den Quadranten des "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolios".



Strategische Bedeutung

Abbildung 37: Zuordnung der Kostenmanagementtools im Portfolio<sup>420</sup>

Vgl. TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KABS (abgerufen am 28.10.2013); persönliche Kommunikation (Besprechung am: 14. Mai 2013).
 Eigene Abbildung.

Die Zuordnung erfolgt entsprechend

- den Hinweisen / Empfehlungen der Literatur,
- der Anwendbarkeit der Instrumente und
- dem vermuteten Aufwand im Verhältnis zu dem möglichen Nutzen.

Die in Klammer angeführten Begriffe stellen keine Kostenmanagementtools sondern Beschaffungsstrategien dar und wurden deshalb nicht als Instrument diskutiert.

Die Auswahl eines Kostenmanagementtools darf keineswegs alleine nach den hier getroffenen Zuordnungen erfolgen. Vielmehr sollen die unten angeführten Behauptungen und Überlegungen in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden.

 "Je größer das Beschaffungsvolumen ist, umso eher lohnen sich zeitintensive Kostenmanagementtechniken."<sup>421</sup>

Da bereits bei geringen Einsparungen pro Stück der Nutzen den Aufwand beträchtlich überschreiten kann, lohnt sich die Anwendung zeitintensiver Methoden sicherlich bei strategisch bedeutsamen Teilen eher als bei Beschaffungsobjekten mit einem geringen Volumen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass aufwendige Kostenmanagementtools ausschließlich bei A-Materialgruppen einzusetzen sind.

 "Je unspezifischer eine Materialgruppe ist, umso nachfragegetriebener ist die Preisbildung. Mithin ist der Einsatz produktkostenorientierter Kostenmanagementtechniken weniger sinnvoll."<sup>422</sup>

Produktgestaltungsorientiertes Kostenmanagement ist in Materialgruppen, die aus unspezifischen Materialien oder evtl. sogar Normteilen bestehen, nicht zweckmäßig. Dies spiegelt sich in der Zuordnung der entsprechenden Methoden in Abbildung 37 wider.

Wird ein eher unspezifisches Beschaffungsobjekt auf einem Markt vollständiger Konkurrenz gehandelt, greifen die Marktmechanismen und die Preisbildung findet nachfragegetrieben statt. Einzelne Marktteilnehmer können unter diesen Bedingungen den Preis verhältnismäßig geringfügig und die Produktgestaltung gar nicht beeinflussen.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>421</sup> TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KABS (abgerufen am 28.10.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>422</sup> Ebenda.

 "Je geringer das Versorgungsrisiko der Abnehmer ist, umso eher können wettbewerbsintensivierende (vergabewirksame) Instrumente eingesetzt werden."<sup>423</sup>

Dies entspricht den Empfehlungen der Literatur und spiegelt sich ebenfalls in den Zuordnungen im "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolio" wider. Wie die Bezeichnung "wettbewerbsintensivierende Instrumente" vermuten lässt, ist es für die Anwendung solcher notwendig, dass bereits ein Mindestmaß an Konkurrenz besteht.

Ein opportunistisches Verhalten bzw. transaktionsorientiertes Beziehungsmuster geht tendenziell einher mit der Anwendung wettbewerbsintensivierender Instrumente.

"Je höher die Umstellkosten (und damit das Wechselrisiko) sind, umso intensiver ist die Lieferantenbindung. Damit gewinnen Instrumente an Bedeutung, die die Kosten bei bestehenden Lieferanten optimieren."

Hohe Umstellkosten gehen gewissermaßen mit einem hohen Versorgungsrisiko einher. Instrumente, die Kosten bei bestehenden Lieferanten optimieren, sind in den Kategorien "Strategische Artikel" und "Engpassartikel" angesiedelt. Diese Tools stärken die Verhandlungsposition, bzw. zielen auf eine gemeinsame Kostenoptimierung mit dem Partner ab.

<sup>&</sup>lt;sup>423</sup> TGW Firmenunterlagen, KnowledgeLink ID: 0KABS (abgerufen am 28.10.2013).

<sup>&</sup>lt;sup>424</sup> Ebenda.

Conclusio 119

# 9 Conclusio

Es galt im Rahmen vorliegender Diplomarbeit spezifische Handlungsfelder des Materialgruppenmanagements zu identifizieren, um diesen in weiterer Folge adäquate Instrumente und Methoden zur aktiven Entwicklung von Materialgruppen bei TGW zuzuordnen.

In dem einführenden Theorieteil wurde der Grundstein dafür gelegt, indem das Prinzip bzw. die Funktionsweise des Materialgruppenmanagements in all seinen Nuancen erklärt wurde. Eine entsprechend tiefgehende Literaturanalyse bildete die Basis für die Aufbereitung essentieller Informationen bezüglich der Entstehung, dem zu erwartenden Nutzen und der zielführenden Anwendung des Materialgruppenmanagements.

Weiters war es Ziel dieser Arbeit, die Theorie mit der bei TGW vorhandenen Praxis zu verschmelzen und konkrete Handlungsempfehlungen abzugeben. In Kapitel 4 wurde aus diesem Grund der Ist-Zustand bzw. die Umsetzung des Materialgruppenmanagements bei TGW erfasst. Dazu war eine detaillierte Analyse von Firmenunterlagen und ständige Informationsbeschaffung durch persönliche Kommunikation notwendig.

Es hat sich gezeigt, dass die Einführung des Materialgruppenmanagements weitgehend gemäß den Empfehlungen der Fachliteratur durchgeführt wurde. Durch die erlangte Strukturierung des gesamten Beschaffungsprogrammes sind die Zuständigkeiten klar abgegrenzt und aussagekräftige strategische Analysen sind somit durchführbar.

Es ließ sich jedoch eine nicht unwesentliche Ressourcenverschwendung durch eine wenig systematische bzw. wenig standardisierte Vorgehensweise innerhalb der Zuständigkeitsbereiche feststellen. Zudem zeigte sich, dass eine Abstimmung untereinander und eine Orientierung an Best-Practice Vorgehensweisen nicht in ausreichendem Maße stattfinden.

Infolgedessen wurden im nächsten Schritt in Zusammenarbeit mit Vorgesetzten die Handlungsfelder Beschaffungsmarktforschung, Lieferantenmanagement und Kostenmanagement als zentrale Bereiche des Materialgruppenmanagements identifiziert.

Conclusio 120

Um der erwähnten Ressourcenverschwendung entgegen zu wirken, wurde in jeweils einem Theorieteil und einem Praxisteil zu jedem Handlungsfeld der Frage nachgegangen, welche Vorgehensweisen unter welchen Voraussetzungen wie anzuwenden sind.

Der wesentliche Schritt, der nur durch die empirische Studie möglich war, war die Umlegung der Theorie in die Praxis und die anschließende Zusammenführung des bereits Vorhandenen mit Neuem. Das bedeutet, dass nicht simple Best-Practice Vorschläge der Literatur als Empfehlungen abgegeben wurden, sondern großteils individuelle Konzepte erarbeitet und mit Inhalten versehen wurden. Zudem wurde die Umsetzbarkeit konkreter Handlungsempfehlungen in den Leitfadeninterviews verifiziert, um letztendlich zielführende und vor allem realisierbare Vorschläge abzugeben.

Die zum Thema **Beschaffungsmarktforschung** angestellten Untersuchungen haben zu der Erkenntnis geführt, dass es bei TGW keine systematisch durchgeführte Beschaffungsmarktforschung gibt. Es besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen den theoretischen Empfehlungen bezüglich der Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung und den bei TGW eingesetzten. Zudem war bisher nicht definiert, welche Tätigkeiten mit spezifischen Ausprägungen verbunden sind.

Als Lösungsvorschlag wurden vier Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung ausgearbeitet, die eine Kombination aus theoretischen Empfehlungen und Praxis bei TGW darstellen. Es wurde darüber hinaus die Eignung von Quellen der Beschaffungsmarktforschung für unterschiedliche Zwecke diskutiert und ein Vorschlag zur Schwerpunktsetzung je nach Rahmenbedingungen ausgearbeitet

In dem Handlungsfeld **Lieferantenmanagement** wurde in Anlehnung an theoretische Empfehlungen auf der bei TGW bereits vorhandenen Basis aufgebaut und ein ganzheitlicher Ansatz in Form eines Regelkreises ausgearbeitet. Dieser soll durch systematische Informationsgewinnung, -aufbereitung und -verarbeitung dazu beitragen, dass eine optimale Lieferantenstruktur in jeder Materialgruppe geschaffen wird. Ein wesentlicher Bestandteil des Regelkreises ist das ausgearbeitete Lieferantenentwicklungsportfolio. Dieses baut auf der bei TGW bereits vorhandenen Lieferantenbewertung auf und trägt dazu bei, die Ressourcen für die Lieferantenentwicklung basierend auf einem fundierten Entscheidungsprozess gezielt einzusetzen.

Zweifelsohne lässt sich der ausgearbeitete Vorschlag um zusätzliche Komponenten erweitern und variieren. Als Beispiel sei die Einführung unterschiedlicher Module zur

Conclusio 121

Lieferantenqualifikation oder eines umfassenden Lieferantencontrolling-Systems erwähnt. Im Sinne konsequenter Evaluierung und schrittweiser kontinuierlicher Verbesserung sollte ein weiterer Ausbau des Lieferantenmanagementsystems für die Zukunft in Betracht gezogen werden.

Ein Überblick über die Handlungsmöglichkeiten im **Kostenmanagement** wurde durch die Einführung von Instrumentalklassen geschaffen.

Weiters wurde durch die detaillierte Erklärung und die Zuordnung der Methoden und Instrumente zu den Quadranten des "Strategische Bedeutung - Versorgungsrisiko Portfolios" ein Richtwert bezüglich der Anwendung in der Praxis gegeben.

Zusätzlich zu den Ausarbeitungen bezüglich der Möglichkeiten der aktiven Entwicklung von Materialgruppen und den dazu notwendigen Instrumenten und Methoden wurde durch die ergänzenden Empfehlungen zur praktischen Anwendung ein zusätzlicher Mehrwert erzeugt.

Es wurde somit ein Nachschlagewerk zum bereits eingeführten Materialgruppenmanagement erstellt. Die Handlungsfelder wurden aus einer neutralen Perspektive betrachtet, wodurch die Grundlage geschaffen wurde, die Ideen und Empfehlungen der Theorie in die betriebliche Praxis bei TGW aufzunehmen.

Quellenverzeichnis

# 10 Quellenverzeichnis

# 10.1 Monografien und Sammelbände

[Appelfeller; Buchholz, 2005]
 Appelfeller, Wieland; Buchholz, Wolfgang: Supplier-Relationship Management, Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2005.

- [Atteslander, 2003]

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin, 2003.

[Arnold, 2007]

Arnold, Ulli: Strategisches Beschaffungsmanagement, in: Arnold, Ulli; Kasulke, Gerhard [Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung. Wegweiser für den strategischen und operativen Einkauf, WILEY-VCH Verlag, Weinheim, 2007, S. 13-46.

- Arnold, Ulli; Kasulke, Gerhard [Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung. Wegweiser für den strategischen und operativen Einkauf, WILEY-VCH Verlag, Weinheim, 2007.
- [Arnolds u.a., 2013]

Arnolds, Hans u.a.: Materialwirtschaft und Einkauf, Grundlagen-Spezialthemen-Übungen, 13. Auflage, Springer, Wiesbaden, 2013.

[Bichler u.a., 2010]

Bichler, Klaus u.a.: Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, Praxisorientierte Darstellung der Grundlagen, Technologien und Verfahren, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2010.

Quellenverzeichnis

 Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik [Hrsg.]: Best Practice in Einkauf und Logistik. Erfolgsstrategien der Top-Entscheider Deutschlands, Gabler, Wiesbaden, 2004.

## - [Büsch, 2013]

Büsch, Mario: Praxishandbuch Strategischer Einkauf, Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, 3. Auflage, Gabler, Schleiden, 2013.

# - [Felbinger; Stigler, 2005]

Felbinger, Günter; Stigler, Hubert: Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview, in: Reicher, Hannelore; Stigler, Hubert [Hrsg.]: Praxisbuch, Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften, Studienverlag, Innsbruck, 2005, S. 129-134.

#### [Heß, 2008]

Heß, Gerhard: Supply Strategien in Einkauf und Beschaffung, systematischer Ansatz und Praxisfälle, Gabler, Wiesbaden, 2008.

# - [Kalbfuß; Rüdrich, 2000]

Kalbfuß, Werner; Rüdrich, Gerold: Materialgruppenmanagement, Quantensprung in der Beschaffung, Gabler, Wiesbaden, 2000.

#### [Kasulke, 2004]

Kasulke, Gerhard: Strategisches Kostenmanagement im Einkauf: ein ganzheitlicher Ansatz zur Kostensteuerung, in: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik [Hrsg.]: Best Practice in Einkauf und Logistik. Erfolgsstrategien der Top-Entscheider Deutschlands, Gabler, Wiesbaden, 2004, S. 63-76.

#### [Koppelmann, 2004]

Koppelmann, Udo: Beschaffungsmarketing, 4. Auflage, Springer, Berlin, 2004.

Quellenverzeichnis X

#### [Large, 2007]

Large, Rudolf: Beschaffungsmarktforschung, in: Arnold, Ulli; Kasulke, Gerhard [Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung. Wegweiser für den strategischen und operativen Einkauf, WILEY-VCH Verlag, Weinheim, 2007, S. 131-148.

## - [Large, 2009]

Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, Eine praxisorientierte Einführung, Mit Fallstudien, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2009.

# - [Mayring, 2002]

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung, eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Beltz, Weinheim / Basel, 2002.

# [Melzer-Ridinger, 2008]

Melzer-Ridinger, Ruth: Materialwirtschaft und Einkauf, Beschaffungsmanagement, 5. Auflage, Oldenbourg, München, 2008.

#### [Muschinski, 2007]

Muschinski, Willi: Preis und Kostenmanagement in der Beschaffung, in: Arnold, Ulli; Kasulke Gerhard [Hrsg.]: Praxishandbuch innovative Beschaffung. Wegweiser für den strategischen und operativen Einkauf, WILEY-VCH Verlag, Weinheim, 2007, S. 245-272.

#### - [Roland, 1993]

Roland, Folker: Beschaffungsstrategien, Voraussetzungen, Methoden und EDV-Unterstützung einer problemadäquaten Auswahl, Köln, 1993, zit. nach: Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, Eine praxisorientierte Einführung Mit Fallstudien, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 31.

 Reicher, Hannelore; Stigler, Hubert [Hrsg.]: Praxisbuch, Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften, Studienverlag, Innsbruck, 2005. Quellenverzeichnis XI

[Schuh u.a., 2008]

Schuh, Christian u.a.: Das Einkaufsschachbrett - Mit 64 Ansätzen Materialkosten senken und Wert schaffen, Gabler, Wiesbaden, 2008.

- [Stier, 1996]

Stier, Winfried: Empirische Forschungsmethoden, mit 51 Tabellen, 2. Auflage, Springer, Berlin, 1996.

- [Stollenwerk, 2012]

Stollenwerk, Andreas: Wertschöpfungsmanagement im Einkauf, Analysen – Strategien – Methoden - Kennzahlen, Gabler, Wiesbaden, 2012.

- [Wannenwetsch, 2013]

Wannenwetsch, Helmut: Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik, Praxiserprobte Erfolgsstrategien und Wege zur Kostensenkung, 4. Auflage, Springer, Berlin, 2013.

# 10.2 Artikel aus dem Internet

[Carstensen, 2013]

Carstensen, Kai: ifo Geschäftsklima Deutschland, Ergebnisse des ifo Konjunkturtests im August 2013 (08.2013), ifo Zentrum für Konjunkturforschung und Befragungen [Hrsg.], http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/facts/Survey-Results/Konjunkturtest/Dienstleistungen/Archiv/2013/KTDL-20130827.html (abgerufen am: 24.09.2013).

- [o.V., 2012]

o.V.: Das Ende der Insellösungen, Herausforderungen im strategischen Lieferantenmanagement (01.03.2012), Beschaffung aktuell [Hrsg.], http://www.beschaffung-aktuell.de/hr/-/article/33568332/35543870/ Das-Ende-der-Insell%C3%B6sungen/art\_co\_INSTANCE\_0000/maximized/ (abgerufen am: 22.11.2013).

Quellenverzeichnis XII

#### [Draeger, 2013]

Draeger, Klaus: Die Initiative "Supply Chain Number One" bei BMW, Viele Herausforderungen – eine Antwort (03.04.2013), Beschaffung aktuell [Hrsg.], http://www.beschaffung-aktuell.de/einkaufspraxis/-/article/33568332/38038015/Viele-Herausforderungen -%E2%80%93-eine Antwort/art co INSTANCE 0000/maximized/ (abgerufen am: 15.05.2013).

## - [Drozak, o.J.]

Drozak, Jacek: Chance für Kreativität im Einkauf, Kostensenkung durch Materialgruppenmanagement (o.J.), Beschaffung aktuell [Hrsg.], http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/16002949 (abgerufen am: 24.07.2013).

#### - [o.V., 2011]

o.V.: Kennzahlen der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes (2011), Statistisches Bundesamt [Hrsg.],

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/IndustrieVerarb eitendesGewerbe/Tabellen/KennzahlenVerarbeitendesGewerbe.html (abgerufen am: 22.07.2013).

# [Melzer-Ridinger, 2006]

Melzer-Ridinger, Ruth: Verbesserungspotential Prozesskosten, Vereinfachen und Automatisieren (05.01.2006), Beschaffung aktuell [Hrsg.], http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/33568332/34670515 (abgerufen am: 13.12.2013).

## [Muschinski, o.J.]

Muschinski, Willi: Lieferantenbewertung in Deutschland, Umfrage der Fachhochschule Niederrhein (o.J.), Beschaffung aktuell [Hrsg.], http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26951397/ Lieferantenbewertung -in-Deutschland/art\_co\_INSTANCE\_0000/maximized/ (abgerufen am: 28.10.2013).

Quellenverzeichnis XIII

[Muschinski; Pelzer, 2004]
 Muschinski, Willi; Pelzer, Oliver: Der Preis ist nicht alles, E-Sourcing: Reverse
 Auctions (12.01.2004), Beschaffung aktuell [Hrsg.], http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/27020107/Der-Preis-ist-nicht-alles/

art co INSTANCE 0000/maximized/ (abgerufen am 28.10.2013).

[Westkämper u.a., o.J.]

Westkämper, Engelbert u.a.: Lieferantenauswahl (o.J.), Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung [Hrsg.],

http://www.ipa.fraunhofer.de/fileadmin/www.ipa.fhg.de/pdf/

Unternehmenslogistik/Lieferantenauswahl.pdf (abgerufen am: 28.10.2013).

# 10.3 Artikel aus Fachjournalen und Zeitschriften

[Arnold, 1999]

Arnold, Ulli: Organization of global sourcing, ways towards an optimal degree of centralization, in: European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 5, 1999, S. 167-174.

- [Boutellier; Hurschler, 2009]

Boutellier Roman; Hurschler, Patricia: Globale Integration der Beschaffung, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 5, 2009, S. 226-232.

[Carter; Kaufmann, 2004]

Carter, Craig R; Kaufmann, Lutz: Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically, in: Journal of Supply Chain Management, Vol. 40, Iss. 2, 2004, S. 15-26.

[Dubois; Pedersen, 2002]

Dubois, Anna; Pedersen Ann-Charlott: Why relationships do not fit into purchasing portfolio models - a comparison between the portfolio and industrial network approaches, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 8, 2002, S. 35-42.

Quellenverzeichnis XIV

# - [Ellram; Olsen, 1997]

Ellram, Lisa M.; Olsen, Rasmus F.: A portfolio approach to supplier relationships, in: Industrial Marketing Management, Vol. 26, Iss. 2, 1997, S. 101-113.

#### - [Geldermann; Van Weele, 2002]

Geldermann, Cees J.; Van Weele, Arjan J.: Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study, in: Journal of Supply Chain Management, Vol. 38, Iss. 2, 2002, S. 30-37.

## - [Geldermann; Van Weele, 2005]

Geldermann, Cees J.; Van Weele, Arjan J.: Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update, in: Journal of Supply Chain Management, Vol. 41, Iss. 3, 2005, S. 19-28.

## - [Harrison; Smart, 2003]

Harrison, Alan; Smart, Alan: Online reverse auctions and their role in buyer–supplier relationships, in Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 9, 2003, S. 257-268.

#### - [Kraljic, 1983]

Kraljic, Peter: Purchasing must become Supply Management, in: Harvard Business Review, Vol. 61, Iss. 5, 1983, S. 109-117.

#### [Lambert u.a., 1996]

Lambert, Douglas M. u.a.: Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 7, Iss. 2, 1996, S. 1-17.

#### - [Lambert; Lösch, 2007]

Lambert, Siân J.; Lösch, Andrea: Information behavior in e-reverse auctions, Purchasing in the context of the automobile industry, in: Journal of Enterprise Information Management, Vol. 20, Iss. 4, 2007, S. 447-464.

Quellenverzeichnis XV

#### - [Porter, 2008]

Porter, Michael E.: The five competitive forces that shape strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 86, Iss. 1, 2008, S. 78-93.

## [Wagner, 2006]

Wagner, Stephan M.: Supplier development practices: an exploratory study, in: European Journal of Marketing, Vol. 40, Iss. 5-6, 2006, S. 554-571.

# [Wagner, 2010]

Wagner, Stephan M.: Indirect and Direct Supplier Development: Performance Implications of Individual and Combined Effects, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 57, Iss. 4, 2010, S. 536-546.

#### [Wyld, 2011a]

Wyld, David C.: Current Research on Reverse Auctions: Part I — Understanding the nature of reverse auctions and the price and process savings associated with competitive bidding, in: International Journal of Managing Value and Supply Chains, Vol. 2, Iss. 3, 2011, S. 11-23.

## - [Wyld, 2011b]

Wyld, David C.: Current Research on Reverse Auctions: Part II – Implementation issues associated with putting competitive bidding to work, in: International Journal of Managing Value and Supply Chains, Vol. 2, Iss. 4, 2011, S. 1-15.

# 10.4 Sonstige

Duden Fremdwörterbuch, www.duden.de.

#### [Schwaiger, 2011]

Schwaiger, Walter S.A.: Vorlesungsunterlagen zu: "Controlling", Arbeitsbereich Finanzwirtschaft und Controlling, Institut für Managementwissenschaften, TU Wien, Wien, 2011.

Quellenverzeichnis XVI

#### TGW Firmenunterlagen

[Wagner, 2011]

Wagner, Karl: Vorlesungsunterlagen zu: "Angewandtes Prozessmanagement", Arbeitsbereich Betriebstechnik und Systemplanung, Institut für Managementwissenschaften, TU Wien, Wien, 2011.

# 10.5 Eigene empirische Studien

<u>Hinweis:</u> Um eine Zuordnung der erhobenen Daten zu Einzelpersonen zu unterbinden, wurden alle Interviews anonymisiert. Im Kurzbeleg wird lediglich auf anonymisierte Interviews als Quelle verwiesen ohne dabei das Datum anzuführen. Dadurch soll eine Zuordnung von Aussagen zu einem spezifischen Interview verhindert werden.

Name: Auf Wunsch des Befragten anonymisiert

Tätigkeit: Strategischer Einkauf TGW Mechanics GmbH

Institution: TGW Mechanics GmbH, Collmannstraße 2, A-4600 Wels

Zeitangabe: 27.09.2013, 11:00h -12:00h

Name: Auf Wunsch des Befragten anonymisiert

Tätigkeit: Strategischer Einkauf TGW Mechanics GmbH

Institution: TGW Mechanics GmbH, Collmannstraße 2, A-4600 Wels

Zeitangabe: 03.10.2013, 10:00h -11:15h

Name: Auf Wunsch des Befragten anonymisiert

Tätigkeit: Strategischer Einkauf TGW Mechanics GmbH

Institution: TGW Mechanics GmbH, Collmannstraße 2, A-4600 Wels

Zeitangabe: 20.11.2013, 15:15h -16:30h

# 11 Abbildungsverzeichnis

Applidung 1: Aufbauuberblick - gedankliche und strukturelle Zusammennange	3
Abbildung 2: Unternehmensstruktur der TGW Logistics Group	5
Abbildung 3: Umsatzentwicklung der TGW Logistics Group	6
Abbildung 4: Kooperative, organisationsübergreifende Beschaffung	8
Abbildung 5: Warengruppe vs. Materialgruppe	12
Abbildung 6: Grobgliederung von Beschaffungsobjekten	14
Abbildung 7: Schrittweise ABC-Analyse der Materialgruppen	16
Abbildung 8: Beispiel für ein Materialgruppenportfolio	19
Abbildung 9: Materialgruppen-Entwicklungsprozess	22
Abbildung 10: Firmenspezifischer Materialgruppenschlüssel	29
Abbildung 11: Beispiel zur Entstehung einer Materialgruppen ID-Nummer	
Abbildung 12: Ergebnis ABC-Analyse	31
Abbildung 13: Materialgruppenspezifische Klassifizierung im Portfolio	33
Abbildung 14: Ausprägungsformen der Beschaffungsmarktforschung	37
Abbildung 15: Kosten-Leistungsmatrix	39
Abbildung 16: Einflussfaktoren der Lieferantenanalyse	44
Abbildung 17: Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung im Vergleich	51
Abbildung 18: The Five Forces Model	52
Abbildung 19: Vorschlag für Ausprägungen der Beschaffungsmarktforschung	53
Abbildung 20: Ausprägungswahl und Schwerpunktlegung der BMF im Portfolio	60
Abbildung 21: Typen von Lieferantenbeziehungen	65
Abbildung 22: Die Rolle des Lieferanten	68
Abbildung 23: Kombiniertes Material- /Lieferantenportfolio	71
Abbildung 24: "Go Global" or "Stay Local"	76
Abbildung 25: Vorteile von Single- und Multiple-Sourcing	79
Abbildung 26: Klassifizierung zufolge der Lieferantenbewertung	87
Abbildung 27: Insellösungen im Lieferantenmanagement	88
Abbildung 28: Deming Cycle zur kontinuierlichen Verbesserung	89
Abbildung 29: PDCA-Regelkreis für ein Lieferantenmanagement bei TGW	90
Abbildung 30: Lieferantenentwicklungsportfolio	94
Abbildung 31: Instrumentalklassen des Kostenmanagements	98
Abbildung 32: "Forward Auctions" vs. "Reverse Auctions"	100
Abbildung 33: Eignung von Beschaffungsgütern für eRAs	103
Abbildung 34: Linear Performance Pricing am Beispiel eines Dübels	107
Abbildung 35: Kalkulationsschema Produktkalkulation auf Vollkostenbasis	110
Abbildung 36: Prozessorientierte TCO-Analyse	
Abbildung 37: Zuordnung der Kostenmanagementtools im Portfolio	

Tabellenverzeichnis XVIII

# 12 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Materialaufwand in Relation zum Umsatz in ausgewählten	Branchen
(2011)	11
Tabelle 2: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Strukturiertheitsgr	ade von
Befragungen	25
Tabelle 3: Scoring-Modell zur Ermittlung des materialgruppenspe	ezifischen
Versorgungsrisikos	34
Tabelle 4: Auswirkungen konjunktureller Entwicklungen	43
Tabelle 5: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Befragungsarten	46
Tabelle 6: Zusammenfassung Beschaffungsmarktforschung	63
Tabelle 7: Eigenschafen der Wertschöpfungsstufen	72
Tabelle 8: Zusammenfassung Lieferantenmanagement	95
Tabelle 9: Eignung von Informationsquellen für Lieferantenleistungen	XXIII
Tabelle 10: Eignung von Informationsquellen für Märkteinformationen	XXIV

Formelverzeichnis

# 13 Formelverzeichnis

Formel 1: Brutto Umsatzrentabilität	97
Formel 2: Gewinnsteigerung zufolge einer Materialkostensenkung	98
Formel 3: Bestimmungsgleichung der Regressionsgeraden	108

# 14 Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf. Anmerkung des Verfassers

AT Austria (dt. Österreich)

bzgl. bezüglich

bzw. beziehungsweise

BM Beschaffungsmarkt

BMF Beschaffungsmarktforschung

BR Brazil (dt. Brasilien)

ca. circa

CN China

DSS Decision Support System

€ Euro

dt. deutsch

d.h. das heißt

EBIT earnings before interests and taxes (dt. Gewinn vor

Zinsen und Steuern)

eRA electronic reverse auction (dt. elektronische Rück-

wärtsauktion)

ERP Enterprise Resource Planning

ES España (dt. Spanien)

etc. et cetera

ETIM Elektrotechnisches Informationsmodell

e.V. eingetragener Verein

evtl. eventuell

EU Europäische Union

f. (und) die folgende (Seite)

ff. (und) die folgenden (Seiten)

FR France (dt. Frankreich)

ggf. gegebenenfalls

GPC Global Product Classification

Hrsg. Herausgeber

ID Identifikation

i.d.R. in der Regel

ifo Institut Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Uni-

versität München e. V.

Iss. Issue (dt. Ausgabe)

IT Information Technology (dt. Informationstechnologie)

IT Italia (dt. Italien)

JIS Just in sequence

JIT Just in time

KMU Klein- und Mittelunternehmen

KVP kontinuierlicher Verbesserungsprozess

LPP Linear Performance Pricing

MG Materialgruppe

Mio. Million(en)

MK Materialkosten

o.Ä. oder Ähnliches

o.J. ohne Jahr

o.S. ohne Seitenangabe

o.V. ohne Verfasser

OEM Original Equipment Manufacturer (Erstausrüster)

OEs Organisationseinheiten

p.a. pro anno (dt. jährlich)

PDCA Plan-Do-Check-Act (dt. planen-durchführen-

überprüfen-handeln)

s. siehe

S. Seite(n)

SCM Supply Chain Management

SE Skandinavia (dt. Skandinavien)

SRM Supplier Relationship Management

TCO Total Cost of Ownership

TGW Eigenname (ursprünglich für "Transportgeräte Wels")

u.a. unter anderem

UK United Kingdom (dt. Vereinigtes Königreich)

ULC Unit Learning Curve (

UNSPSC United Nations Standard Products and Services Code

USA United States of America (dt. Vereinigte Staaten von

Amerika)

v.a. vor allem

vgl. vergleiche

Vol. Volume (dt. Band)

Anhang XXIII

# 15 Anhang

#### Quelleneignung zur Informationsbeschaffung 15.1

	Informationsquellen	Internet	pericht.			tenbanken)					nstitute	unft				
Informationen über Lieferantenleistungen		Lieferantenwerbung / Internet	X Lieferantengeschäftsbericht	Fachzeitschriften	amtliche Statistiken	Lieferverzeichnis (Datenbanken)	Lieferantenbefragung	Angebotseinholung     Angebotseinho	Betriebsbesichtigung	Messebesuche	Auskunfteien / Mafo-Institute	X Makler-/Vertreterauskunft	Kammerauskünfte	Fachtagungen (Erfa)	Probekäufe	usw.
	große Menge	$X_5$	$X_4$			$\overline{X_4}$	X <sub>1</sub>	$X_2$	$X_1$		$X_2$	$X_4$		$X_2$		
gen ma-	kleine Menge	$X_3$	$X_4$			$X_2$	$X_1$	X <sub>1</sub>	$X_2$	$X_2$	X <sub>3</sub>	Хз	Хз	$X_1$		
Mengen- informa- tionen	hohe Mengenflexibilität	$X_5$	$X_4$				$X_1$	X <sub>1</sub>		$X_2$				$X_2$		
Z .=	hohe Mengenkonstanz						$X_1$	$X_2$		$X_2$				X <sub>1</sub>		
	Gestaltungsmittelakzeptanz		$X_4$				$X_1$	$X_2$		X <sub>3</sub>		Хз			$X_1$	
	Gestaltungsleistungsakzeptanz														X <sub>1</sub>	
eu	Gestaltungsmittelveränderbarkeit	$X_4$		Хз			$X_1$	Хз	$X_2$	$X_2$				X <sub>1</sub>		
tion	Leistungsveränderbarkeit	$X_3$	$X_4$	X₃				$X_4$	$X_3$	<b>X</b> <sub>3</sub>				$X_2$	$X_1$	
l ma	Langlebigkeit						X <sub>1</sub>		X <sub>1</sub>	Хз		$X_2$		X <sub>1</sub>		
Leistungsinformationen	Leistungskonstanz						X <sub>1</sub>		$X_1$	X₃		$X_2$		Χı		
SbL	Einsatzvariabilität	$X_2$					$X_1$			$X_2$				X₃	$X_2$	
strii	Leistungssichtbarkeit	X <sub>1</sub>	X₃				$X_2$		$X_1$	X <sub>1</sub>				X₃	X <sub>1</sub>	
<u>e</u>	hoher Technologiestand	$X_4$	X <sub>3</sub>	X5		$X_5$	$X_2$	X <sub>5</sub>	$X_1$	X <sub>3</sub>	$X_4$			$X_2$	$X_2$	
	Werkzeugherstellungsfähigkeit	$X_4$	$X_5$			$X_5$	$X_2$	Χ <sub>3</sub>	$X_2$	X <sub>3</sub>	$X_4$	$X_2$		$X_1$	$X_2$	
	Werkzeug- und Materialbeistellungsakzeptanz						X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		Хз				$X_2$	X <sub>1</sub>	
E	kurze Entwicklungszeit						$X_2$	$X_2$		X <sub>3</sub>		$X_2$		X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	
ione	kurze Produktionszeit		X <sub>4</sub>				$X_2$	$X_2$	$X_2$	X <sub>3</sub>		$X_2$		Χı	X <sub>1</sub>	
Zeit-informationen	kurze Lieferzeit		X <sub>4</sub>				$X_2$	$X_2$		X <sub>3</sub>		$X_2$		X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	
lfori	Bereitstellungszeitpunkteinhaltung		·								X <sub>3</sub>			X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	
i i	Lieferz eitpunkteinhaltung										X <sub>3</sub>			X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	
Ze	flexible Termingestaltung						X <sub>1</sub>	Χ <sub>3</sub>		X <sub>3</sub>				X <sub>1</sub>		
. ф с	Lagerzugänglichkeit						X <sub>1</sub>	$X_2$	X <sub>1</sub>	$X_2$		$X_2$		$X_2$		
Orts- informa- tionen	Transportmittelanbindung		X <sub>4</sub>				X <sub>1</sub>	$X_2$	X <sub>1</sub>	$X_2$		$X_2$		$X_2$		
O ∄ ∺	Lieferortakzeptanz						X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		$X_2$		X <sub>3</sub>	Χ₃	$X_2$		
	Lieferzuverlässigkeit		X <sub>4</sub>				$X_2$			_		$X_2$		X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	
-k Le	Verpackungs- und Transportschutz		X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>			X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	$X_2$		X <sub>3</sub>		$X_2$	X <sub>1</sub>	
Lieferungs- informationen	verarbeitungsgerechte Anlieferung		X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>			X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	$X_2$		$X_2$		X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	
feruma	Vorrangbelieferung		J	Ť			X <sub>1</sub>	$X_2$	Ė	X <sub>3</sub>		_		Ė		
if Lie	Exklusivbelieferung			X₃			X <sub>1</sub>	$X_2$		X <sub>3</sub>		$X_2$		$X_2$		
	Lieferantensicherheit		$X_2$	Ť		X₃	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		X <sub>3</sub>	$X_2$	$X_2$		Ĩ		
ieu	Bereitschaft zur Kostenanalyse		_			Ŭ	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		$X_2$		X <sub>1</sub>		<b>X</b> <sub>2</sub>		
Entgeltinformationen	Preissicherheit						$X_2$	$X_2$				Ė		X <sub>1</sub>		
	lange Zahlungsziele						X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>				$X_2$		$X_2$		
	Leasingmöglichkeiten						X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>				$X_2$				
	leistungsbezogene Rabattstaffelung						X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>								
	Mindermengenzuschlagsverzicht						X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>								
Service- informationen	Kundendienstbereitschaft	$X_2$	X <sub>3</sub>				X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		<b>X</b> <sub>2</sub>	Хз	$X_2$	<b>X</b> <sub>2</sub>	$X_2$		
	Recyclingbereitschaft	$X_2$	X <sub>3</sub>	Хз			X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		$X_2$		$X_2$		$X_2$	X <sub>1</sub>	
Service- ormation	erweiterte Objektgarantie	Ė					X <sub>1</sub>	<b>X</b> <sub>3</sub>	$X_2$			$X_2$		$X_2$	X <sub>1</sub>	
Se	Nachkaufsicherheit Nachkaufsicherheit						X <sub>1</sub>	X <sub>3</sub>		X <sub>3</sub>		$X_2$		$X_2$		
⊒.	Servicekapazität	$X_2$	X <sub>3</sub>				X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		Ī		Ī		$X_2$		
<b>L</b>	Informationskompetenz	X <sub>3</sub>		X₃			$X_2$	$X_2$		$X_2$		$X_2$		X <sub>1</sub>		
ipe	Informationsbereitschaft	$X_2$		X <sub>3</sub>			X <sub>1</sub>	$X_2$		$X_2$		$X_2$		X <sub>1</sub>		
en	Problemlösungsbereitschaft	$X_2$	X <sub>4</sub>				$X_2$	$X_2$		$X_2$		$X_2$		X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	
tion	Geheimhaltung	$X_3$	Ĺ				X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		$X_2$		Ī		X <sub>1</sub>	Ė	
ma	Marktinformation	$X_2$					X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		X <sub>2</sub>				X <sub>1</sub>		
Informationen über	Anwendungsberatung	$X_2$	X <sub>4</sub>	X <sub>4</sub>			X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>		$X_2$		$X_2$		X <sub>1</sub>		М
		$X_2$	Ι	ΙŤ		$\vdash$	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	<b>—</b>	$X_2$	<b>—</b>	Ť	<b>—</b>	<u> </u>	<del>                                     </del>	$\vdash$

Tabelle 9: Eignung von Informationsquellen für Lieferantenleistungen<sup>425</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>425</sup> Tabelle entnommen aus: Koppelmann, 2004, S. 360.

Anhang **XXIV** 

	Informationsquellen  Märkteinformationen über	Lieferantenwerbung / Internet	Lieferantengeschäftsbericht	Fachzeitschriften	amtliche Statistiken	Lieferverzeichnis (Datenbanken)	Lieferantenbefragung	Angebotseinholung	Betriebsbesichtigung	Messebesuche	Auskunfteien / Mafo-Institute	Makler-/Vertreterauskunft	Kammerauskünfte	Fachtagungen (Erfa)	Probekäufe
Leistungen	Arbeitsleistungen					$X_3$					$X_2$	$X_1$	$X_2$		П
	Managementleistungen										$X_2$	$X_1$	$X_3$		
	Technologie					$X_2$					$X_2$	$X_1$	$X_2$		
	Logistikleistungen										$X_2$	$X_1$	$X_2$		
	Kommunikationsleistungen										$X_2$	$X_1$	$X_2$		
	Kapitalleistungen										$X_2$	$X_1$	$X_2$		
	Staatsleistungen					$X_2$					$X_1$	$X_2$	$X_1$		
Kosten	Arbeitskosten				$X_1$	$X_1$					$X_1$	$X_2$	$X_1$		
	Produktionsmittelkosten				$X_1$	$X_1$					$X_1$	$X_2$	$X_1$		
	Logistikkosten				$X_1$	$X_1$					$X_1$	$X_2$	$X_1$		
	Kapitalkosten				$X_1$	$X_1$					$X_1$	$X_2$	$X_1$		
	Umweltschutzkosten				$X_3$	$X_2$					$X_1$	$X_1$	$X_2$		
	Staatskosten				$X_1$	$X_1$					$X_1$	$X_2$	$X_1$		
Risiko	Importabhängigkeit				$X_1$	$X_2$					$X_1$	$X_3$	$X_2$		$\square$
	Klimaabhängigkeit					$X_2$					$X_1$	$X_1$	$X_2$		
	politische Instabilität										$X_1$	$X_1$	$X_2$		
	Streikgefahr				$X_2$						$X_1$	$X_1$	$X_2$		
	ökonomische Instabilität				$X_1$	$X_2$					$X_1$	$X_1$	$X_2$		
	keine Substitutionsmöglichkeiten										$X_1$	$X_2$	$X_2$		
	Rohstoffspekulationen										$X_1$	$X_1$	$X_2$		

Tabelle 10: Eignung von Informationsquellen für Märkteinformationen 426

Hinweis: Die generelle Eignung von Informationsquellen ist durch ein "X" im entsprechenden Feld gekennzeichnet. In Anlehnung an das österreichische Schulnotensystem ist durch nebenstehende Zahlen die spezifische Leistungsfähigkeit (1=sehr gut, 5=kaum leistungsfähig) der Quelle erkennbar. 427

 $<sup>^{\</sup>rm 426}$  Tabelle entnommen aus: Koppelmann, 2004, S. 363.  $^{\rm 427}$  Vgl. ebenda, S. 361.

Anhang XXV

# 15.2 Maßnahmen zufolge der Lieferantenbewertung

Im Folgenden sind jene Maßnahmen angeführt, die aktuell (Stand November 2013) bei TGW zufolge der Lieferantenbewertung durchgeführt werden. Die Ausführungen entsprechen jenen der TGW Firmenunterlagen.

### **Preferred Supplier**

Erreichte Punktzahl: 90 – 100.

Die an den Lieferanten gestellten Anforderungen werden sehr gut erfüllt. Die Zusammenarbeit kann gefördert werden, z. B. durch:

- Gemeinsame Entwicklungs- und Forschungsprojekte
- Integration ins Unternehmen
- Lieferanteil kann erhöht werden
- Single-Sourcing

Maßnahmen: Keine

Restrictions: Keine

### **Accepted Supplier**

Erreichte Punktzahl: 80 – 89.

Die gestellten Anforderungen an den Lieferanten werden gut erfüllt. Der Lieferant ist für weitere Anfragen zugelassen, jedoch sollte die Zusammenarbeit stabilisiert werden. Die Maßnahmen beschränken sich auf Fortschrittsüberwachung.

#### Maßnahmen:

- Lieferant wird beim jährlichen Lieferantengespräch (und ggf. schriftlich) aufgefordert eine Begründung zur Abweichung und einen Maßnahmenkatalog an den zuständigen Einkäufer zu senden.
- Umsetzungen der Maßnahmen werden durch eine erneute Bewertung überprüft.
   Termin zur Ziel-Umsetzung der Maßnahmen wird gemeinsam vereinbart. Spätester Termin ist die nächste jährliche Bewertung (Bei Montageservice und Equipment gilt der nächste Auftrag).

Anhang XXVI

#### Restrictions:

Lieferanten mit Status Accepted Supplier sind grundsätzlich nur für Dual- oder Multiple-Sourcing geeignet. Lieferantenanteil sollte kurzfristig nicht erhöht werden, bis Probleme beseitigt sind und der Lieferant den Status Preferred Supplier erreicht hat.

### Art der Lieferantenentwicklung:

Passive Lieferantenentwicklung

### **Restricted Supplier**

Erreichte Punktzahl: 70 – 79

Die gestellten Anforderungen an den Lieferanten werden nur zum Teil oder mangelhaft erfüllt.

### Maßnahmen:

- Lieferant wird beim jährlichen Lieferantengespräch (und ggf. schriftlich) aufgefordert eine Begründung zur Abweichung an den zuständigen Einkäufer zu senden.
   Ein Maßnahmenkatalog wird mit dem Lieferanten gemeinsam erarbeitet (z.B. Einsatz einer TGW Roadmap).
- Umsetzungen der Maßnahmen werden durch erneute Bewertungen innerhalb eines ½ Jahres überprüft. (Bei Montageservice und Equipment gilt der nächste Auftrag). Der Lieferant wird zur Besprechung der neuen Bewertung erneut eingeladen. Ziel ist es zumindest die nächst höhere Klassifizierung erreicht zu haben.
- Bei erneuten massiven Abweichungen muss der zuständige Einkäufer Sanktionsmaßnahmen definieren. Eine weitere Frist zur Umsetzung wird definiert, die nicht länger als 6 Monate dauern darf.

#### Restrictions:

Der Lieferant ist bei Neuausschreibungen nur noch zu Benchmark-Zwecken zugelassen. Sein Lieferanteil sollte mittelfristig reduziert werden.

#### Art der Lieferantenentwicklung:

Begleitete oder Aktive Lieferantenentwicklung

Anhang XXVII

### **Desourced Supplier**

Erreichte Punktzahl: < 70

Die gestellten Anforderungen an den Lieferanten werden nicht erfüllt.

### Maßnahmen:

• Lieferant wird beim jährlichen Lieferantengespräch (und ggf. schriftlich) aufgefordert eine Begründung zur Abweichung an den zuständigen Einkäufer zu senden.

- Ob eine Lieferantenentwicklung eingeleitet oder der Lieferant abgebaut wird, hängt von seiner strategischen Bedeutung für die TGW Mechanics ab und sollte durch die verantwortlichen Personen zeitnah entschieden werden.
- Sollte gemeinsam ein Maßnahmenkatalog erstellt werden, muss innerhalb eines ¼ Jahres eine erneute Bewertung durchgeführt werden. Dabei müssen erkennbare Verbesserungen (erreichen der nächsten Klassifizierung) erreicht werden.
   Ansonsten muss der Lieferant abgebaut werden.

#### Restrictions:

Sein Lieferanteil sollte kurzfristig reduziert werden. Er ist für keine Preisanfrage zugelassen.

### Art der Lieferantenentwicklung:

(falls Lieferant nicht abgebaut wird oder werden kann) Aktive Lieferantenentwicklung

Anhang XXVIII

# 15.3 Fragebogen Beschaffungsmarktforschung

### **EINLEITUNG**

 Im Verkauf ist es bekanntermaßen nicht Aufgabe des Verkäufers Absatzmarktforschung zu betreiben. Sehen Sie sich als Einkäufer zuständig BMF zu betreiben?

Können Sie BMF in eigenen Worten beschreiben? Was verstehen Sie darunter bzw. was machen Sie in der Praxis wenn Sie BMF betreiben?

### Definition vorlegen

• Würden Sie diese Beschreibung als treffend bezeichnen?

### TEIL 1: AUSPRÄGUNGEN

Kommen wir zu den Ausprägungen von Beschaffungsmarktforschung:

- Welche Arten von BMF, Ausprägungen oder Intensitätsgrade können Sie sich vorstellen?
- Arbeiten Sie in bestimmten Materialgruppen bereits nach diesen Ausprägungen?
  - JA → Fällt Ihnen ein Beispiel ein? Warum haben Sie diese Ausprägung für diese Materialgruppe gewählt?
- Wann würden Sie sagen, dass ein Verzicht oder passive BMF ausreichend ist?
- Für mich ist die aktive Bearbeitung von Materialgruppen von großem Interesse. Gibt es Signale oder Kriterien nach denen Sie entscheiden welcher zeitliche Aufwand für BMF notwendig ist?
  - Wann ist der Aufwand einer Marktanalyse gerechtfertigt?
  - o Welche Infos versuchen Sie im Zuge der Marktanalyse zu gewinnen?
  - Welche Fragestellungen sind diesbezüglich für Sie interessant?
- Ist es Ihrer Meinung nach zutreffend wenn die Marktanalyse als Momentaufnahme bezeichnet wird?

Anhang XXIX

Können Sie sich intensivere Methoden der Beschaffungsmarktforschung vorstellen die von einem Einkäufer durchgeführt werden sollten? Wie könnten diese aussehen?

- Nun schlägt die Theorie zur Beschaffungsmarktforschung eine Beschaffungsmarktbeobachtung als nächst höhere Ausprägung vor, welche Intention könnte hier dahinter stecken?
- Die höchste und aufwändigste Stufe der BMF ist die Beschaffungsmarktprognose. Haben Sie eine Vorstellung worauf diese abzielt?

Da wir nun die Ausprägungen kennen ist es von großem Interesse wann welche angewendet werden sollte. Das Versorgungsrisiko über der strategischen Bedeutung aufgetragen ergibt das bekannte "Strategische Bedeutung – Versorgungsrisiko Portfolio".

- Was würde eine Einordnung im Portfolio für Sie bezüglich der anzuwendenden Ausprägung bedeuten?
- Welche Parameter sollten ansonsten berücksichtigt werden, um zu entscheiden wie viel Zeit in BMF investiert werden sollte?
- Wäre eine Kosten-Nutzen Analyse möglich oder kann hier nur nach Gefühl entschieden werden ob sich der Aufwand auszahlt?
  - Ist es möglich in kurzer Zeit Kosten und Nutzen abzuwägen?
- Sind die Kriterien Leistungsbedeutsamkeit und Kostenbedeutsamkeit vorstellbar?

#### Erklärung:

- o Kostenbedeutsamkeit Auswirkung der MG auf die Kosten des Endproduktes
- Leistungsbedeutsamkeit Auswirkung der MG auf die Leistungsfähigkeit des Endproduktes
- Treffen folgende Hypothesen Ihrer Meinung nach zu?
  - Je höher die Kostenbedeutsamkeit einer Materialgruppe ist, desto intensiver muss die Beschaffungsmarktforschung sein.

Anhang XXX

 Je höher die Leistungsbedeutsamkeit einer Materialgruppe ist, desto intensiver muss die Beschaffungsmarktforschung sein.

Kosten und Leistungsmatrix vorlegen

 Würde diese Matrix Ihrer Meinung nach eine Einstufung ermöglichen um daraus abzuleiten wie viel Aufwand betrieben werden sollte?

### **TEIL 2: AUFGABEN**

Einige Aufgaben, die die BMF zu erfüllen hat haben wir bereits durchbesprochen, ich möchte nun genauer darauf eingehen.

- Fallen Ihnen wichtige Aufgaben ein, die von einer guten BMF erfüllt werden sollten?
- Ist eine ganzheitliche Betrachtung der Supply Chain möglich? Wann erschient es notwendig Vorlieferanten zu betrachten?
- Gehen wir davon aus, dass das momentane Lieferantenverhältnis funktioniert.
   Ist es sinnvoll trotzdem nach Alternativen zu suchen oder gar ein Substitutionsprodukt ausfindig zu machen?
- Was fällt Ihnen zu dem Produkt selbst als Interessensobjekt der BMF ein?
  - Genauer: Was sollte ein strategischer Einkäufer über das zu beschaffende Produkt wissen?
- Ist es gerechtfertigt von Einkäufern zu verlangen in den zugeteilten Materialgruppen ein so weitreichendes Wissen (über das Produkt) aufzubauen? Kann dies auch als Chance betrachtet werden sich in anderen Bereichen miteinzubringen oder lässt dies der zeitliche Rahmen ohnehin nicht zu?
- Welche Interessensgebiete sehen Sie auf der Angebotsseite des BM? Welche Faktoren spielen eine Rolle?
- Welche Interessengebiete gibt es auf der Nachfrageseite? Welche Faktoren spielen hier eine wichtige Rolle?
- Haben Sie Erfahrungen mit konjunkturellen Schwankungen?
  - o Verfolgen Sie diese?
  - o Wie wirken sich diese im Alltag aus?

Übergabe der Tabelle "Auswirkung konjunktureller Entwicklungen"

Ist Ihnen der Begriff konjunkturelle Elastizität geläufig?

Anhang XXXI

 Ist in der Praxis die Entwicklung zu Käufermärkten (Tiefkonjunktur) oder Verkäufermärkten (Hochkonjunktur) erkennbar?

Natürlich zählt auch die Suche nach neuen Lieferanten, deren Analyse und die Auswahl gewissermaßen zu der BMF.

- Wann wird bei TGW nach neuen Lieferanten gesucht?
- Wie werden diese identifiziert?
- Gibt es eine Verfahrensanweisung wie die Lieferanten analysiert werden sollen?
- Welche Einflussfaktoren würden sie bei der Analyse eines Lieferanten berücksichtigen?

Übergabe Ishikawa- Diagramm Lieferantenanalyse

 Würden Sie diesen Einflussfaktoren noch etwas hinzufügen oder bestimmte Elemente als irrelevant für die Lieferantenauswahl bezeichnen?

### Teil 3: QUELLEN:

- Welche Quellen der BMF würden Ihnen spontan einfallen? Vor allem ist interessant welche Sie tatsächlich im Alltag nützen.
- Kennen Sie den Unterschied zwischen Primär- und Sekundärforschung?
- Können Sie die Begriffe "Desk Research" und "Field Research" einordnen?

Kommen wir zu spezifischen Quellen: Ich werde einige Quellen nennen und würde gerne Wissen ob Sie in der Praxis davon bereits Gebrauch gemacht haben. Wenn ja würde mich interessieren warum Sie sich für diese Quelle entschieden haben. Zusätzlich interessieren mich noch evtl. Vor- und Nachteile der jeweiligen Quelle.

- Befragungen
- Wie würden Sie "Befragungen" als Quelle bewerten, wen könnte man Befragen?
- Gibt es Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten?
- Wann machen Befragungen Sinn?

(Eventualfragen bleiben gleich)

Messebesuche

Anhang XXXII

- Lieferantenbesuch/ Betriebsbesichtigungen
- Probekauf
- ➤ Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten, Industrie- und Handelskammern Auskunfteien, Wirtschaftsverbände, Banken, Konsulate und Botschaften
- Publikationen von Lieferanten
- Geschäftsberichte
- > Produktkataloge, Werbematerial
- Börsenberichte, amtliche Statistiken
- > Fachzeitschriften, Firmenverzeichnisse
- Veröffentlichungen von Konjunkturforschungsinstituten

### Abschließend noch eine allgemeine Frage:

 Welche Dimensionen würden Sie für ein Portfolio zur Auswahl der richtigen Methode in der Beschaffungsmarktforschung heranziehen? Anhang XXXIII

# 15.4 Fragebogen Lieferantenmanagement

#### **EINLEITUNG**

Als Einstieg hätte ich gerne gewusst was Sie unter Lieferantenmanagement verstehen und was bei TGW in diesem Sinne gemacht wird?

Würden Sie sagen, dass es bei TGW ein Lieferantenmanagement gibt? (Vorgegebene Prozesse oder Vorgehensweisen)

### TEIL 1: LIEFERANTENBEZIEHUNG

- Wie würden Sie die Beziehung zu den Lieferanten mit denen Sie in Kontakt stehen beschreiben?
  - Kann man diese untergliedern?
  - o Gibt es intensivere Formen?

Vorlage Grafik Lieferantenbeziehungen.

- Ist diese Gliederung von Geschäftsbeziehungen für Sie anwendbar? Sprich, könnten Sie einzelne Lieferanten in die Kästchen einordnen oder reichen die Optionen nicht aus?
  - Bringt erfahrungsgemäß eine partnerschaftliche Lieferantenbeziehung Vorteile mit sich?
  - o Mit welcher Motivation geht TGW Beziehungen mit Lieferanten ein?

#### TEIL 2: LIEFERANTENBASIS BZW. LIEFERANTENSTRUKTUR

Es gibt eine vorhandene Lieferantenbasis. Das sind die momentan aktiven, bestehenden Lieferanten. Wir wollen die TGW Philosophie verfolgen und mit den besten Lieferanten erfolgreiche Geschäfte machen. Als ersten Punkt will ich die Ist-Situation verstehen. Welche Lieferanten haben wir und wie können wir diese strukturieren.

 Haben Sie einen Vorschlag, nach welchen Kriterien man die Lieferantenbasis untersuchen könnte um herauszufinden wie wichtig ein Lieferant für TGW ist. Wie könnte man dabei vorgehen?

Wir wollen eine Struktur in die vorhandene Lieferantenbasis bringen um diese besser zu verstehen. Die Literatur schlägt zwei Parameter zur Analyse der Lieferantenstruktur vor. Das ist zum einen die Bedeutung / die Rolle des Lieferanten und zum andeAnhang XXXIV

ren der gelieferte Wertschöpfungsumfang. Wenn wir von der Rolle des Lieferanten sprechen, wollen wir zuerst wissen in welche Materialgruppen er liefert. (Materialportfolio ist bekannt)

Vorlage "Die Rolle des Lieferanten"

Hier werden Lieferanten auf spezifische Eigenschaften untersucht und je nach Erfüllungsgrad den Gruppen zugeteilt. So kann differenziert werden welche Rolle der Lieferant für TGW spielt.

- Werden bei TGW die Lieferanten aktuell in Klassen eingeteilt?
  - o Welche Klassen gibt es im ERP System Navision?
- Ist eine Zuordnung zu diesen 4 Klassen nach Stollenwerk möglich und auch sinnvoll?

Die Fortsetzung des Ansatzes von Stollenwerk ist das kombinierte Material-Lieferantenportfolio.

Vorlage Material-Lieferantenportfolio

Ein Standardlieferant sollte nur unkritisches bzw. Standardmaterial liefern, ein qualifizierter Lieferant nur Hebelmaterial usw.. Wir sollten uns also nur auf der Diagonale bewegen.

- Ist diese Denkweise nachvollziehbar und für TGW umsetzbar?
- Gibt es Beispiele wo man Abweichungen sinnvoll begründen kann?

Kommen wir zum Wertschöpfungsumfang. Wir wollen wissen welche Wertschöpfungsstufe unsere Beschaffungsobjekte erreichen.

Vorlage Eigenschaften der Wertschöpfungsstufen

- Könnten Sie die Beschaffungsobjekte, die Sie zukaufen in diese 4 Gruppen einordnen?
- Könnte man das gesamte Beschaffungsprogramm der TGW hier einordnen?
  - Treffen die VT und NT Stichprobenartig zu?

Anhang XXXV

### **TEIL 3: LIEFERANTENSTRATEGIE**

 Nun soll eine Lieferantenstrategie festgelegt werden. Welche Punkte sollte man diesbezüglich festlegen?

- Würden Sie sagen dass eine allgemeine Strategieformulierung ausreicht? z.B. Mindestanzahl an Lieferanten? Möglichst viele Systemlieferanten etc.
- o Ist es sinnvoll, eine allgemein gültige Strategie zu formulieren?
- Ist es notwendig für jede Materialgruppe eine Lieferantenstrategie zu formulieren?
  - Mein Vorschlag ist jener, dass pro Materialgruppe klar sein muss, wie die Lieferantenstruktur optimalerweise aussehen sollte.
- Bitte nennen Sie mir eine von Ihnen bearbeitete Materialgruppe und wir versuchen eine Lieferantenstrategie festzulegen.

#### Diskussion

- Kann man eine ungefähr optimale Anzahl an Lieferanten festlegen die eine Materialgruppe bedienen sollten? Oft in Richtung Single Sourcing bei Systemlieferanten.
- Würden Sie zustimmen wenn ich sage, dass in der Lieferantenstrategie u.a.
   der geografische Fokus, das Beziehungsmuster, und die ungefähre Anzahl an Lieferanten festgelegt werden sollte?
- Würden Sie den in diesen Abbildungen getroffenen Aussagen zustimmen?

Vorlage "Go Global, Stay Lokal"

Vorlage "Single Sourcing, Multiple Sourcing"

- Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem gelieferten Wertschöpfungsumfang und der Beziehung zum Lieferanten? Korrelieren diese positiv miteinander oder kann es auch sein, dass ein Systemlieferant nur einmal liefert?
- Ist ein Zusammenhang zwischen der Rolle des Lieferanten und der gelieferten Wertschöpfung zu erkennen?
- Wie gehen Sie an Lieferanten heran um das Interesse an einer partnerschaftlichen Beziehung mit TGW zu wecken? Wie kann man Vertrauen aufbauen?

Anhang XXXVI

Wie kann man Lieferanten zeigen, dass Interesse besteht.

### **TEIL 4: LIEFERANTENBEWERTUNG**

- Wie würden Sie selektieren welche Lieferanten bewertet werden?
- Durch die momentane Lieferantenbewertung wird meines Erachtens sehr stark das Vergangene bewertet. Das Potential das ein Lieferant für TGW hätte wird in der Bewertung wenig berücksichtig. Würden Sie das auch so sehen?
- Kennen Sie die Klassen in die ein Lieferant zufolge der Bewertung bei TGW eingeordnet wird?

### **TEIL 5: LIEFERANTENENTWICKLUNG**

Was verstehen Sie unter Lieferantenentwicklung?
 Begriffserklärung falls unklar.

Ich versuche ein Modell bzw. eine Methode zu entwicklen, die als Erweiterung zu dem bisherigen Lieferantenbewertungsmodell dient. Momentan wird nur aufgrund der Klassifizierung des Lieferanten entschieden wie Ressourcen eingesetzt werden. Das erscheint nicht ausreichend. Zum einen wird wie gesagt eher Vergangenes bewertet und nicht darauf geachtet, welches Potential in einem Lieferanten eventuell stecken würde, und zum anderen sollte berücksichtigt werden welche Rolle ein Lieferant für TGW spielt.

Da aktive Lieferantenentwicklung sehr kostspielig ist, muss klar sein, dass nicht jeder Lieferant aktiv entwickelt werden kann. Hier muss eine gezielt Auswahl stattfinden. Aus diesem Grund ist es nochmals umso wichtiger, dass im Vorfeld genau analysiert wird, welche Lieferanten nun entwickelt werden sollen, welche Ziele dieser verfolgt und ob langfristig ein Nutzen gegeben ist.

#### Erklärung des Modells

- Ist es sinnvoll dieses Modell zur Entscheidungsfindung heranzuziehen?
  - Worauf sollte dabei unbedingt geachtet werden?