

Wissen & Wandel  
herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

Band 3

**Thomas Deil**

**Renditehebel Einkauf**

SCOPE - Supplier and Components Excellence

Shaker Verlag  
Aachen 2005

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2005

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-4011-X

ISSN 1614-7073

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • eMail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## **Eine Einführung des Herausgebers in die Thematik**

Unverständlich ist, wie viele Unternehmen den Einkauf immer noch geradezu stiefmütterlich behandeln, obwohl die Beschaffungskosten in vielen Branchen z. B. der Kunststoffindustrie bereits über 80% ausmachen. Denn mit der Zunahme des Materialkostenanteils am Umsatz steigt gleichzeitig in besonderem Maße die strategische Bedeutung der Beschaffung. Das strategische Gewicht der Beschaffung wächst jedoch nicht nur aufgrund des Potenzials einer direkten Ergebnisbeeinflussung durch die Möglichkeiten von Materialkostensenkungen, sondern in gleichem Maße indirekt durch die ihr zuwachsende Aufgabe als Bindeglied zwischen den internen Bedarfsträgern (z. B. der Produktentwicklung) und den externen Anbietern (Lieferanten).

Zur Unterstützung eines erfolgreichen Beschaffungsmanagements werden Methoden und Instrumente notwendig, die dem gesteigerten Anforderungsprofil der Beschaffung gerecht werden. Die Beschaffung wird sich als gleichwertiger Partner der Bereiche Vertrieb, Produktion und Finanzen in der Unternehmenshierarchie etablieren. Daher ist im Einkauf ein gewandeltes Verständnis von Organisation, Führung, Team- und Netzwerkmanagement gefordert.

In diesem Verständnis eines modernen Einkaufs besteht eine Wertschöpfungskette (Supply Chain) aus einer Reihe von Beschaffungstätigkeiten wie Marktanalysen, Lieferanten- und Entwicklungspartnerauswahl, Bedarfsermittlung, Zuliefererentwicklung, Transport und Lagerung, aber auch Informationsgewinnung und -versorgung. Obwohl all diese Tätigkeiten bei jedem einzelnen Unternehmen ziemlich spezifisch sind, haben sie alle einen gemeinsamen Nenner, nämlich eine optimale Inputversorgung des Produktentwicklungs-, Herstellungs- und Vertriebsprozesses. Die zu beschaffenden Kapazitäten, Waren und Dienstleistungen müssen grundsätzlich in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit, mit richtiger Qualität und zum optimalen Preis geliefert werden. Für jede Produktionsstufe, bezogen auf die zu beschaffenden Materialien und Dienstleistungen, müssen bestimmte Management- und Beschaffungskonzepte eingesetzt werden, die eine optimale Erfüllung dieser Anforderungen ermöglichen. Das vorliegende Buch von Thomas Deil gibt dem Manager die zeitgemäßen Strategieentwürfe und dem Praktiker in verständlicher Sprache hervorragende

Konzeptansätze, Handlungsalternativen, Instrumentvorschläge und Methoden an die Hand.

Die Optimierung jedes einzelnen Unternehmens in der Versorgungskette bedeutet noch nicht, dass der gesamte Wertschöpfungsprozess von den Rohstofflieferanten bis hin zum Endkunden effizient und in optimaler Weise verläuft. Erst der Einsatz des Supply Chain Managements ermöglicht eine Koordination und optimale Ausrichtung unternehmensinterner und –übergreifender Prozesse der gesamten Lieferkette.

Der Begriff „Supply Chain Management“ beinhaltet die integrierte Planung, Simulation, Optimierung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Kunden bis hin zum Rohstofflieferanten. Supply Chain Management (SCM) ermöglicht den kooperierenden Unternehmen die Gestaltung von transparenten und flexiblen Unternehmensnetzwerken. Durch die Integration aller Partner einer Supply Chain können Angebot und Nachfrage über Unternehmensgrenzen hinweg synchronisiert werden. Prozesse wie Supplier Managed Inventory (SMI) oder Vendor Managed Inventory (VMI) schaffen einen reibungslosen Material- und Informationsfluss zwischen allen beteiligten Partnern.

In Zukunft werden mehr und mehr Supply Chains miteinander im Wettbewerb stehen, was Unternehmen dazu veranlasst, engere Partnerschaften einzugehen. Entlang der Wertschöpfungskette warten viele Rationalisierungspotentiale, die in der Kette involvierte Unternehmen zu Kostenreduktion und Ergebnisverbesserung führen. Das Motto lautet: *Gemeinsam im Netzwerk erfolgreich sein!*

Eine durchgängige Vernetzung der Wertschöpfungspartner wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Es sind zwei Überlegungen des modernen Beschaffungsmanagements zu nennen, die eine Beschaffungsstrategie im Wesentlichen prägen:

Welche Rolle spielt die Beschaffung intern im Bezug auf andere Funktionsbereiche im Unternehmen? Wird sie zum passiven Sachbearbeiter und Fachspezialist im Unternehmen, oder übernimmt sie eine Moderatorfunktion und wird sie zu einem interaktiven Spielmacher? Welche Rolle spielt die Beschaffung extern im Verhältnis zu den Lieferanten? Werden die Problemlösungsansätze in diesem Bereich eher von Opportunismus oder Partnerschaft beeinflusst?

Die Bedeutung kooperativer Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette nimmt seit Mitte der achtziger Jahre in der Wirtschaft progressiv zu. Es werden Allianzen geschlossen und Netzwerke aufgebaut. Diese Begriffe werden in der Praxis oftmals synonym verwendet. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden sie in folgender Weise definiert:

Allianzen sind im allgemeinen enge, unter Umständen langfristige Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Partnern, in denen Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen Partnern geteilt oder gemeinsam eingebracht werden mit der Zielsetzung, die Wettbewerbsposition jedes Partners zu verbessern.

Netzwerke sind auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten, die sich durch komplex- reziproke, eher kooperative und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnen.

Auf der Basis unterschiedlicher Stärken/ Schwächenprofile von Unternehmen lassen sich zwei Grundtypen von Kooperationen (bzw. Allianzen) differenzieren:

**X-Allianz** - Bei dieser Form der Kooperation werden einzelne Aktivitäten der Wertschöpfungskette zwischen den Partnern aufgeteilt. Die Unternehmen konzentrieren sich jeweils auf die Ausübung der Aktivitäten, in denen ihre Stärke besteht (Kernkompetenzen).

**Y-Allianzen** - Hier werden mehrere Aktivitäten gemeinsam durchgeführt. In diesem Fall wird der Wettbewerbsvorteil durch die Bündelung von Stärken (oder gleichartigen Kompetenzen) erzielt.

Nach der Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette werden folgende Kooperationsformen unterschieden:

**Horizontale Kooperation**, die eine Verbindung der Unternehmen darstellt, die der gleichen Branche und Wirtschaftsstufe angehören. Hier können sogar Unternehmen, die selbst miteinander im Wettbewerb stehen, miteinander kommunizieren. Es handelt sich dabei um Y-Allianzen. Diesem Modell liegt die Erfahrung zugrunde, dass dynamische Unternehmensgruppen in bestimmten Branchen ihre Wettbewerbsfähigkeit durch intensive zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation erhöhen können. Insbesondere in Regionen, in denen aufgrund handwerklich-industrieller Traditionen eine 'kritische' Masse von Unternehmen derselben Branche vorhanden ist, entstehen so Synergieeffekte, die vor allem für KMU von großer Bedeutung sind und die typischen Nachteile der klein-

betrieblichen Produktion (geringe Produktivität, geringe Innovationsfähigkeit) reduzieren.

**Vertikale Kooperationen** verbindet mehrere Unternehmen, die den aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufen angehören. Unternehmen kooperieren dabei entlang der Wertschöpfungskette, um sich auf eigene spezifische Kernkompetenzen konzentrieren zu können. Es sind typische X-Allianzen.

**Laterale Kooperationen** sind von horizontalen und vertikalen abzugrenzen. Dabei gehören die kooperierenden Partner weder der gleichen Wirtschaftsstufe an, noch sind sie in Stufen des gleichen Wertschöpfungsprozesses integriert. Diese Kooperationsart wird vorwiegend zum Zwecke der Risikoverteilung und aus finanzierungspolitischen Gründen durchgeführt.

Je nach Länge der Zusammenarbeit können kurz-, mittel- und langfristige Kooperationen unterschieden werden. Partnerschaften mit kurzfristigem Charakter sind oft im E-Commerce zu finden. Dabei werden im Rahmen der elektronischen Marktplätze (E-Market) gewöhnlich kurzfristige horizontale Einkaufsbündnisse geschlossen.

Langfristige Beziehungen sind eher bei vertikalen Kooperationen zu finden, wobei die beteiligten Unternehmen bereit sind auf Dauer eigene Teilkompetenzen auf den Partner zu verlagern. Diese können im Folgenden für die Beschaffung konkretisiert werden:

Supply Chain Management und Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen sind primär vertikal ausgerichtete Kooperationskonzepte und damit als Beschaffungsnetzwerke gekennzeichnet.

Einkaufskooperationen setzen dagegen auf eine horizontale Zusammenarbeit durch gemeinsame Beschaffung und stellen somit Beschaffungsalianzen dar.

Seit einigen Jahren erkennen Unternehmen die strategische Bedeutung ihrer Lieferanten und versuchen, die Lieferantenressourcen effektiver zu nutzen. Dabei machen sie jedoch meist die Erfahrung, dass zur effektiven Integration der Prozesse neue Ansätze bei der Beschaffung erforderlich sind. Eine solche Veränderung der Beschaffungsstruktur und -kultur, mit einem Höchstmaß an gegenseitiger Information in den einkaufenden Unternehmen und über die Firmengrenzen hinweg mit Lieferanten, erfordert innovative hocheffiziente Managementinstrumente zur Bewältigung des Kommunikationsablaufes. SCOPE - der von Thomas Deil initiierte und im vorliegenden Buch beschriebene Beratungs- und Hand-

lungsansatz bietet dem Leser eine wirkungsvolle Tool-Box, mit der vertikale Beschaffungsnetzwerke zum Erfolg geführt werden.

Vertikale Netzwerke im Beschaffungsmanagement bieten hervorragende Möglichkeiten zu Erfolgssteigerung und Kostensenkung:

**Ermittlung des Nachfragetrends** - Die zu Beschaffungszwecken vernetzten Unternehmen informieren sich gegenseitig über die geplante Beschaffung. Das Unternehmen trifft so die Entscheidung, ob es sich der temporären Kooperation anschließt.

**Effiziente Erschließung von Zulieferquellen** - Jedes teilnehmende Unternehmen bringt seine qualifiziertesten Lieferanten in das Supply Network mit ein, sodass ein bestmöglicher Lieferantenpool generiert wird.

**Strukturierte Beschaffung und Verarbeitung von Informationen** - Quantitative und qualitative Lieferanteninformationen werden zur Ermittlung des optimalen Preis-/Leistungsverhältnisses einbezogen. Im Rahmen eines Collective Buying steigt hier der Wert der Informationen mit der Teilnehmerzahl.

**Koordination gemeinsamer Lieferantenprozesse** – Lieferantenprozesse wie Rüstzeiten, Produktion und Logistik können mit durchgängiger Koordinierung des Beschaffungsvorganges optimiert werden.

**Strategisches Controlling der Lieferantenbeziehung** - vor dem Hintergrund eines sich immer wieder verändernden Lieferantenumfelds können vorausschauend neue Erfolgspotenziale erarbeitet werden.

### Konstruktives Feedback-System

Da das Supply Chain Management ein Instrument zur Steuerung des gesamten Logistiknetzes bzw. der vertikalen Unternehmenskooperation ist, liegt der wichtigste Erfolgsfaktor in der Tatsache begründet, dass auch die Kunden der Kunden und die Lieferanten der Lieferanten strategisch und operativ mit eingezogen und in ihrer Gesamtheit gesteuert werden. Ein vertikales Beschaffungsnetzwerk entsteht dabei aufgrund der auf IuK-Technologien basierenden Beziehungen zwischen mehreren Unternehmen. Doch nicht alleine der technologisch-rationale Aspekt führt zum Erfolg. Vielmehr ist es der emotionale, die betreffenden Personen tangierende Aspekt, der eine Hersteller-Lieferantenpartnerschaft zum gemeinsamen Erfolg führt. Die Erfahrungen aus Organisations- und Teamentwicklungsprojekten, die in der Vergangenheit vielen

Unternehmen intern geholfen haben, können übertragen werden auf crossfunktionale Teams und unternehmensübergreifende Strukturen. Den beteiligten Menschen muss ebenso Beachtung gezollt werden, wie den exzellenten Instrumenten und Verfahren von Lieferantensteuerung und Kooperationsgestaltung!

Den entscheidenden Impuls für die Auslösung des unternehmensübergreifenden Beschaffungsprozesses gibt der Endkunde am Gipfel der „Wertschöpfungspyramide“ (s. folgende Abb.). Dabei fließen Informations- und Finanzströme in eine der Lieferkette entgegengesetzten Richtung. Vor allem vom optimalen und störungsfreien Informationsfluss in und zwischen den Unternehmen hängt die Effizienz und als Folge Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Supply Chain ab. Infolgedessen liegt der Schwerpunkt aller Tätigkeiten bei der Gestaltung und Optimierung eines vertikalen Beschaffungsnetzwerkes in den Bemühungen, eine unternehmensübergreifende Informationstransparenz zu erreichen.

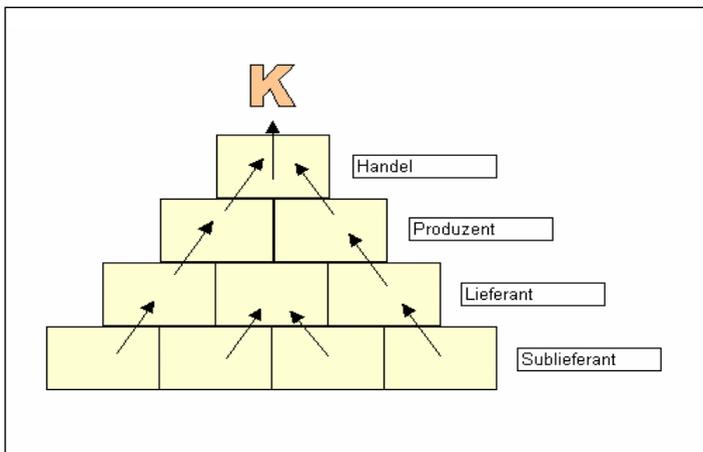


Abbildung: „Wertschöpfungspyramide“

Die offene Information ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Sie spiegelt sich im Kompetenzpartnermanagement, im *Management kompetenter Partner*.

Der Begriffsinhalt der Kompetenzpartnerschaft baut auf Aussagen zu

- unternehmerischen Kompetenzen, insb. Kernkompetenzen,
- Partnerschaften im unternehmerischen Kontext und
- Unternehmenszusammenschlüssen auf.

Unter Partnerschaft im Unternehmenskontext soll hier ein *offenes* und *vertrauensvolles* Handeln verstanden werden.

*Offen* im Sinne von: für alle Netzwerkpartner großzügig alle notwendigen Informationen bereitstellen und zugänglich halten, interaktiv und intensiv mit allen Netzwerkpartnern kommunizieren,

und *vertrauensvoll* im Sinne von: Strategien gemeinschaftlich erarbeiteten, Problemstellungen im Tagesgeschäft kooperativ abstimmen bzw. sich durch den verabredeten Rahmen „aufeinander verlassen können“.

Vorbereitet werden muss auf eine Hersteller-Lieferanten-Partnerschaft nicht nur der Partner mit seinen Mitarbeitern – besondere Aufmerksamkeit gebührt den eigenen Mitarbeitern. Ängste, Widerstände und Handlungen, die der Zielsetzung zu widerlaufen, sind in diesen Umgestaltungs- und Entwicklungsprozessen an der Tagesordnung.

Erforderlich sind Sensibilisierung und Information. Das Einbeziehen der Betroffenen, wie wir es in betrieblichen Organisationsentwicklungsprojekten und in partizipativem Reengineering (als weiterentwickeltes Business Reengineering) kennen gelernt haben, ist hier notwendig – vor allem, weil in Netzwerkentwicklungsprozessen die Funktions- und Disziplinarmacht eine bei weitem geringere Bedeutung hat.

Trotz der Definitionsvielfalt und Konzeptionsbreite von Organisationsentwicklung, Reengineering oder Change Management lassen sich aus den unterschiedlichen Literaturbeiträgen zumindest in der Theorie hinsichtlich der Zielsetzung der Veränderungsprozesse einheitliche Charakteristika erkennen. Der Prozess ist gerichtet auf die Verbesserung des Problemlösungspotentials und der Innovationsfähigkeit eines Gesamtsystems (Unternehmen oder Netzwerk) sowie die Ausweitung von Chancen zur individuellen Entfaltung aller Systemmitglieder, also auf das simultane Erreichen von Zielen

der Führung einerseits und Zielen ihrer Mitglieder andererseits. Diese Ziele können insgesamt zu zwei Zielbündeln zusammengefasst werden: Für die Führung geht es um die Steigerung der Leistungsfähigkeit (Effizienzaspekt) und für die beteiligten Mitarbeiter um eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens (Aspekt der Humanität). Die Ziele von Veränderungsprozessen sind also zum einen die Optimierung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen oder Netzwerken und zum anderen verbesserte Möglichkeiten zu Persönlichkeitsentfaltung und die Steigerung der Arbeitsfreude. Von Veränderungsprozess zu Veränderungsprozess mag die Intensität der Zielverteilung unterschiedlich sein, festzustellen ist aber, dass der Prozess den erwarteten Erfolg nur erreicht, wenn auch Mitarbeiterwünsche Berücksichtigung finden.

Derartige Veränderungen kann ein Unternehmen oder eine Kooperation zwischen mehreren Unternehmen aber nur bewältigen, wenn es im Rahmen eines Lern- und Sensibilisierungsprozesses gelingt, auch die Einstellungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder zu stabilisieren und weiter zu entwickeln.

Das Verhalten der Mitarbeiter hängt von der subjektiven Wahrnehmung der Veränderung ab, der Interpretation der Folgen für die eigene Person und der Beurteilung eigener Reaktionsmöglichkeiten. Eine Steuerung dieser psychischen Vorgänge und daraus resultierenden Verhaltensweisen ist von außen zwar in bestimmten Grenzen möglich, setzt aber einerseits ein vertieftes Verständnis der psychischen und sozialen Prozesse voraus, andererseits ist ein paralleles Vorgehen in allen betroffenen Regionen der Organisation erforderlich. Wie sich heute, nach einigen Jahren der Erfahrung herausstellt, erfordert dieser Prozess viel Zeit und Kapazität, ebenso eine Aufgeschlossenheit der Organisationsmitglieder für die psychologische Methodik. Operative Hektik läuft dem Veränderungsziel zu wider. Der Aufbau von Entwicklungspartnerschaften und Kompetenznetzen unterliegt strategischen Zielen der Unternehmensentwicklung. Und Strategien erfordern Zeit – insbesondere wenn die aktive Bereitschaft der Mitarbeiter gefordert ist, den strategischen Prozess zu unterstützen.

Fehlende Sensibilisierung der Beteiligten sowie zu geringe Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter mindert die Qualität des Gestaltungsprozesses sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung. Insbesondere während der Umsetzungsphase sind Widerstände und fehlende Kooperation der Betroffenen zu erwarten. Da dynamische Teamkonzepte zwischen Funktionsbereichen oder sogar zwischen Hersteller- und Lieferantenunternehmen auch ver-

änderte Verhaltensweisen der Mitarbeiter voraussetzen, entstehen Ängste und Unsicherheiten, die durch unzureichende Information noch verstärkt werden können.

Das Phänomen des Widerstands wird sowohl bei beruflichen als auch privaten Veränderungen beobachtet. Zum einen fühlt sich der Mensch bedroht, da die Aufhebung des Status quo nach erstem Anschein seinem natürlichen Streben nach Sicherheit im Leben und der Planbarkeit seiner Zukunft zuwiderläuft. Zum anderen ist eine Veränderung für den Menschen nur schwer (be-)greifbar, da Erfahrungen und Bilder aus der Vergangenheit ihm nur zum Teil helfen können, sich diese Zukunft vorzustellen.

So ist im betrieblichen Veränderungsprozess oftmals zu erkennen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter zu Beginn mit Skepsis oder gar mit massiver Ablehnung auf die Veränderungsabsicht des Top-Managements reagieren. Sie möchten nur zu gerne am Bekannten und Liebgewonnenen festhalten - ja sogar lieber an oft kritisierten Mängeln festhalten, (weil sie diese kennen) als sich auf etwas Neues einlassen.

Die Ziele des Managements - falls sie bei Prozessbeginn überhaupt transparent gemacht werden (können) - bleiben für die Betroffenen oft vorerst abstrakt und appellieren lediglich an ein dem Mitarbeiter unterstelltes Vorstellungsvermögen. Die daraus resultierende Reaktion wird dann natürlich durch einen hohen Grad an Verunsicherung geprägt. Diese wird jedoch vom Mitarbeiter oftmals nur indirekt zum Ausdruck gebracht. Sie ist für das Management lediglich durch Beobachtungen bestimmter Signale erkennbar:

- Widerstand (aktiv und passiv, z.B. Fehlzeiten, „Dienst nach Vorschrift“)
- Gesteigerte, jedoch ungerichtete Energie (Hektik, Überreaktion, Blindleistung)
- Labilität und Fluchtverhalten (Zukunftsangst, Fluktuation, Hilferufe)
- Erhöhtes Konfliktpotenzial (Streit, "Machtspiele", Manipulation)
- Unklare Rollendefinition (Ruf nach Regeln und Stellenbeschreibungen, Verantwortungszuschreibungen, Entscheidungsunfähigkeit)

Unternehmen, die es verstehen, auf diese Signale zu achten und die zunächst ablehnenden Reaktionen der Mitarbeiter nicht nur als natürlich betrachten, sondern diese geradezu erwartet haben, werden die Phasen des Veränderungsprozesses erfolgreicher bewältigen als andere.

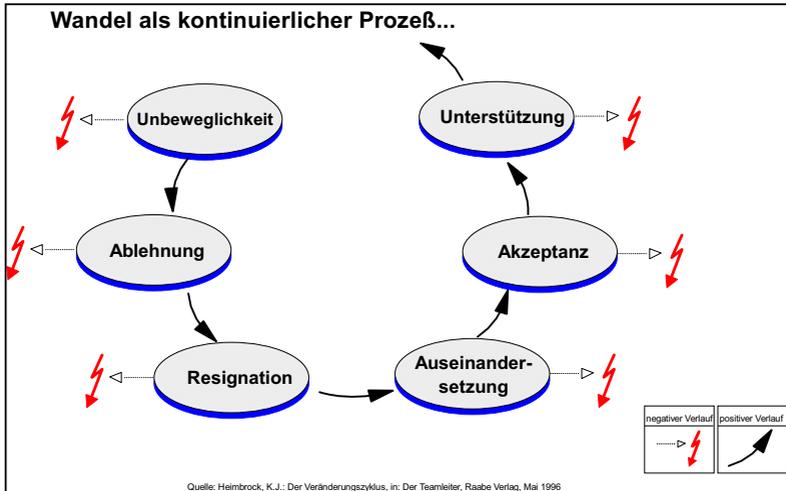


Abbildung: Der Veränderungszyklus

Jede signifikante Änderung im Arbeitsleben - ob geplant oder überraschend - wird bestimmte psychologische Reaktionen hervorrufen. Diese können sowohl den einzelnen Mitarbeiter als auch das Sozialgefüge des Unternehmens oder des Netzwerks als Ganzes betreffen.

Sie lassen sich in wechselnde aktive und passive Phasen eines Veränderungszyklus unterteilen. Dabei muss weder jede Zyklus-Phase zwingend durchlaufen werden, noch ist die Identität der menschlichen Reaktionen von Phase zu Phase gleich. Zu unterscheiden ist zwischen Verläufen hin zu positiven oder negativen Resultaten.

Auch ein vom positiven Ergebnis geprägter Verlauf impliziert Rückfälle und das Springen zwischen den Phasen, hervorgerufen durch Gerüchte, Umfeldveränderungen, Informationsdefizite, missglückte Aktionen, etc.

Im Wesentlichen lassen sich jedoch sechs Grundmuster menschlichen Verhaltens bei positivem Phasenverlauf abbilden:

Phase 1: In der ersten Passivphase ist der Mitarbeiter zu einer Auseinandersetzung mit der Veränderung noch nicht in der Lage. Er ist überwältigt und sprachlos. Sein Verhalten ist von Unbeweglichkeit geprägt.

Phase 2: Nachdem der Mitarbeiter den ersten Schock überwunden hat, gerät er in die erste Aktivphase. Er hat sich mit der Veränderung noch nicht befasst und lehnt sie vorerst kategorisch ab. Grund dafür ist die Angst, Vertrautes zu verlieren. Gerade wenn das alte System noch in gewissem Maße erfolgreich war, fehlt oft die Einsicht zur Veränderung. Der Mitarbeiter fügt sich nur widerstrebend, bleibt soweit wie möglich bei seiner bisherigen Arbeitsorganisation und reagiert, darauf angesprochen, wütend und aggressiv. Die Phase ist geprägt durch eine starke Ablehnung.

Phase 3: Im Anschluss folgt die Phase der Resignation. Der Mitarbeiter hat erkannt, dass er mit seiner Ablehnung die Veränderung nur wenig beeinflussen kann. Er fühlt sich den neuen Anforderungen noch nicht gewachsen. Die neue Struktur ist in dieser Phase selten Gesprächsthema. Der Mitarbeiter erscheint introvertiert und depressiv.

Phase 4: Da der Mitarbeiter erkennt, dass die Veränderung nicht aufzuhalten ist und in Zukunft ein Bestandteil seiner Arbeitswelt sein wird, beginnt nun die Phase der aktiven Auseinandersetzung. Es wird diskutiert und abgewogen. Die Arbeitskraft möchte nun zumindest an den Veränderungen teilhaben, wenn sie sie schon nicht verhindern kann. Dabei kommt jedoch ein gewisses Maß an Skepsis zum Tragen.

Phase 5: In der darauf folgenden Passivphase, der Akzeptanz, zieht sich der Mitarbeiter wieder etwas in sich zurück und überdenkt die Veränderung und seine Einstellung dazu. Nachdem er sich eine Weile aktiv mit dem Thema auseinandergesetzt hat, erkennt er meist die Gründe für die Veränderung. Der Arbeitnehmer zeigt Einsicht für die Entscheidung seiner Vorgesetzten und findet oft selbst Argumente, die für die Veränderung sprechen.

Phase 6: Die abschließende Phase ist geprägt durch eine intensive aktive Unterstützung. Der Mitarbeiter kann sich nun mit der Veränderung identifizieren und setzt sich voll dafür ein. Er nutzt seine Kreativität, um die neuen Prozesse weiter zu verbessern und versucht seine Kollegen ebenfalls zu aktivieren.

Zu jeder Zeit, in jeder Phase, und von den Promotoren des Veränderungsprozesses nur schwer zu beeinflussen besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter aus dem Veränderungsprozess "aussteigen" oder zum "offenen Widerstand aufrufen".

Solche Veränderungen können dem Mitarbeiter neue und ungewohnte Verhaltensweisen abverlangen. Hat der Mitarbeiter die Veränderung akzeptiert und will er sie auch aktiv unterstützen, fehlt ihm oftmals das adäquate Verhaltensrepertoire, das Gewollte auch in die Tat umzusetzen. In dieser Phase des persönlichen Veränderungsstrebens werden i.d.R. neue Verhaltensalternativen ausprobiert, die allerdings nicht immer gleich zum gewünschten Ergebnis führen. So entstehen häufig Irritationen in der interdisziplinären Zusammenarbeit. Auch ganze Organisationen experimentieren in der Veränderungsphase mit neuen Verhaltens-, Umgangs- oder Vorgehensweisen, die oft nach dem Versuch- und Irrtum-Prinzip ablaufen.

Wichtig ist in jedem Fall, diesen psychologischen Prozess mit unterstützenden und den Phasenverlauf fördernden Maßnahmen zu begleiten. Signale für Widerstand müssen aufgenommen werden, Resignation darf nicht als Zustimmung gedeutet werden (weil ja keiner mehr dagegen redet) und Akzeptanz alleine reicht oft nicht aus!

Zur Unterstützung interner Führungskräfte waren in der Vergangenheit in Veränderungsprozessen oftmals enorme Kapazitäten externer Berater erforderlich. Grundsätzlich ließen sich

- die primär auf Analyse, Gestaltung und Renovierung von Strukturen ausgerichteten Berater und
- die verhaltenswissenschaftlich orientierten Berater, die hauptsächlich soziale Prozesse beeinflussten,

unterscheiden.

Drei Modelle der externen Beratung konnten in Umorganisationsprozessen unterschieden werden:

- das Einkaufsmodell
- das Arzt-Patienten-Modell
- das Prozess-Beratungsmodell

In traditionellen Unternehmen wurden lange Zeit das Einkaufs- und das Arzt-Patienten-Modell favorisiert.

Im Einkaufsmodell hat die Führung des Unternehmens genaue Vorstellungen, aus welchen Gründen und in welcher Weise die Umorganisation vorstatten gehen soll. Die Tätigkeit des Beraters ist rein ausführender Natur. Bei diesem Modell wird der Erfolg hauptsächlich abhängen von:

- der richtigen Diagnose, die das Management getroffen hat,
- der richtigen Einschätzung der Qualifikation des externen Beraters durch das Management,
- dem richtigen Erkennen der Konsequenzen der vom Berater vorgeschlagenen Lösung.

Der Aufgabenbereich des externen Beraters ist im Arzt-Patienten-Modell um einiges umfangreicher als im Einkaufsmodell. Er hat eine mehr oder weniger umfassende Diagnose des Ist-Zustandes zu erstellen und, um bei medizinischen Ausdrücken zu bleiben, oft eine Therapie auszuarbeiten.

Der Auftraggeber lässt sich eine Veränderungsstrategie erarbeiten. Das Consulting-Unternehmen erstellt in einer oft mehrmonatigen Studie eine Expertise, um sie schließlich der Firmenleitung zu präsentieren.

Der Erfolg dieses Modells hängt davon ab, ob

- es dem Berater möglich ist, die relevanten Informationen über und aus dem System zu bekommen,
- er die echten Ursachen organisatorischer Probleme erkennt,
- er in der Lage ist, eine geeignete Therapie zu erarbeiten und die
- Systemmitglieder die Diagnose akzeptieren bzw. die Therapie-Vorschläge annehmen.

In dynamischen Veränderungsprozessen soll der Schwerpunkt der externen Unterstützung jedoch nicht in der Analyse und im Anbieten theoretisch sauberer Vorschläge liegen, sondern das Prozess-Beratungsmodell ist geprägt durch das Involvieren aller betroffenen Stellen in allen Phasen des Change Management-Prozesses. Der Berater ist zwar ein hervorragender Fachmann, nicht aber für alle Funktionsbereiche (dies ist eine Überforderung und damit ein Grund, warum in der Vergangenheit oftmals so viele Berater notwendig waren), sondern er muss vor allem wissen, wie er die Leitungsgremien und Arbeitsgruppen in den Organisationsprozess einbezieht, wie er sie dazu bringt, ihre eigenen Probleme selbst zu erkennen und zu lösen und dabei zu lernen, künftige neue Probleme selbst aufzugreifen und zu behandeln. Der Berater hat die Prozessverantwortung! Die inhaltliche Verantwortung darf sich kein Unternehmer vom Berater nehmen lassen.

Der Prozessbegleiter neuer Prägung wird bewusst nicht mehr als allwissender Experte rekrutiert. Seine Qualitäten zeigen sich nicht mehr in den traditionellen Rollen der „Bevormunder“, „Lehrer“ oder „Verwalter von Prozessen“! Insbesondere seine Methoden- und Sozialkompetenzen stehen neben seinem breit angelegten Fachwissen zu Beschaffungsmanagement und Kompetenzpartnerbildung im Vordergrund. Der Veränderungsmanager muss in der Lage sein, unterschiedliche Interessen zu bündeln, zu koordinieren oder auch zwischen den Interessen zu vermitteln, um den Weg der Zielerreichung zu ebnen. Die Problematik unterschiedlicher Interessen hat sich durch verstärkte Spezialisierung auch außerhalb der Produktionsbereiche intensiviert. Die Koordinierung und Führung dieser Experten erfordert eine besondere soziale Kompetenz, verknüpft mit einer ausgeprägten Zielstrebigkeit. Der Prozessbe-

gleiter muss in diesem Sinne eine "Komplexverantwortung" übernehmen.

Das hier vorliegende von Thomas Deil verfasste Buch zeigt in vorbildlicher Weise, wie sein modernes Beratungskonzept wissenschaftlich fundiert und praxisgerecht die Erfordernisse effizienter Kunden-Lieferanten-Beziehungen mit den psychologischen Gegebenheiten der Beschaffungsmärkte einerseits und der Psychologie der Betroffenen andererseits verbindet.

Während in der Vergangenheit die Vorstellung herrschte, dass die Fäden des Veränderungsprozesses nur der neutrale Externe in den Händen halten sollte (da man ja davon ausging, dass er den Prozess am stärksten beeinflusst), kann unter gewandeltem Selbstverständnis von Auftraggebern und Beratern auch der Unternehmens- bzw. Netzwerk-Interne die Rolle der Prozessbegleitung mit gleichem Erfolg ausfüllen. Doch diese interne Beratungs- und Prozessbegleitungs-Kapazität muss in vielen Unternehmen erst aufgebaut werden. Das Ziel der verantwortungsvollen Beratung liegt darin, sich im Veränderungsprozess für den Auftraggeber überflüssig zu machen – nicht, wie oft in der Vergangenheit üblich eine Abhängigkeit aufzubauen. So wird der Veränderungsprozess (als Nebeneffekt) zu einem Personal- und Managemententwicklungsprozess.

Klaus Jürgen Heimbrock

Rheine, im April 2005



## Vorwort

Das vorliegende Buch resultiert aus vielen Gesprächen mit meinen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten aus meinen bisherigen Tätigkeitsfeldern. Wichtige Anregungen erhielt ich im Rahmen meiner Gastvorträge an der Hochschule, durch Workshopteilnehmer, bei Inhouse-Veranstaltungen und durch Führungskräfte mittelständischer Unternehmern in der Planungsphase meiner Selbstständigkeit.

Ein ganz wesentlicher Punkt war in diesen Diskussionen einerseits das intensive Interesse am Thema Einkaufsmanagement, andererseits die Skepsis, ob dieses Gebiet tatsächlich die erforderliche kreative Schwungmasse beinhaltet, ein Unternehmen nachhaltig profitabler zu gestalten. Dieses Buch zeigt Möglichkeiten, *wie* es funktioniert.

Es ist überraschend, wie selten die Möglichkeiten eines professionellen Einkaufs konsequent genutzt werden, sei es bei der Vorbereitung auf ein Kreditrating, dem Kauf eines Unternehmens oder während der Bewältigung einer Unternehmenskrise. Ebenso überraschend ist, wie wenig über zeitgemäße Einkaufsmethoden im und außerhalb des Einkaufs im Unternehmen bekannt ist. Alle nachfolgend beschriebenen Instrumente und Abläufe haben sich bereits in der Praxis bewährt, werden aber nur selten für das eigene Unternehmen adaptiert. Ein wesentlicher Aspekt der beschriebenen Prozesse ist die *Crossfunktionalität*, der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit im Unternehmen, die „Einkauf“ zu einer Kernaufgabe für das Unternehmen in seiner Gesamtheit macht. Daher richtet sich „Scope“ an Unternehmer, Projektleiter, Entwickler, Fertigungs- und Qualitätsingenieure, Vertriebsmitarbeiter – *und* an Einkäufer.

Die in unterschiedlichen Unternehmen angewendeten Methoden zur Verbesserung der Einbindung von Lieferanten und zur Kostensenkung brachten nach kurzer Einführungszeit erstaunliche Erfolge. Allerdings setzt dies voraus, die hierfür wesentlichen Hebel dem individuellen Unternehmen anzupassen, die Unternehmens- und Branchensituation und bestehende Machtverhältnisse zwischen Kunden und Lieferanten zu verstehen und zu berücksichtigen. Die folgende Beschreibung der Methoden und Prozesse stellt *kein* „Kochrezept“ dar, sondern wird nur unter Berücksichtigung der Unternehmensspezifika und durch professionelle fachliche Be-

gleitung zum Erfolg führen – wie bei jedem nachhaltigen Veränderungsprozess.

Dieses Buch soll Ihnen *Anregungen* für Ihr eigenes Unternehmen geben. Aus diesem Grund habe ich ein auf den ersten Blick trockenes Thema anschaulich und praxisgerecht beschrieben und auf Formellastigkeit verzichtet. Bei der Erläuterung der Sourcing-Methoden und Tools skizzieren gut nachvollziehbare Graphiken die Wirkungsweise und Praxisbeispiele die konkrete Anwendung.

Die Kernprozesse Forward Sourcing/ Advanced Purchasing, Global Sourcing sowie der Sourcing Committee-Ablauf wurden von Dr. José Ignacio López entwickelt. Andere Themengebiete dieses Buches waren ebenfalls Inhalt meiner bisherigen Berufsstationen, so z. B. Bündelung (Siemens AG, Hella KG) und Mitarbeit in Reorganisationsprojekten (Hella KG und Siemens ICM). Kostensenkungsmaßnahmen waren insbesondere Bestandteile meiner Tätigkeit bei Siemens VDO Automotive AG Diesel Systems und Siemens ICM. Die unterschiedlichen Projekte wurden von Beratungsgesellschaften begleitet, u. a. von McKinsey & Company, Siemens Management Consulting, GEBRA/ Aachen, TWS/ München und PA Consulting. Die Erfahrungen aus den verschiedenen Projekten sind in dieses Buch eingeflossen.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Holger Bergner, der das Buch kritisch begleitete und korrigierte. Ebenso danke ich meiner Frau Sigrid, meinen Kindern Hendrik und Thorn für deren Unterstützung und Geduld sowie den Herren Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Hass, Peter Fobel, Harald Willuweit, Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock und Prof. em. Günter Hüller für interessante Diskussionen, ihre konstruktiven Kritikpunkte und eine Vielzahl von Anregungen.

Für Fragen oder Hinweise stehe ich unter meiner Mailadresse [deil@deil-consulting.de](mailto:deil@deil-consulting.de) gern zur Verfügung.

Viel Spaß beim Lesen!

Thomas Deil

Oldenburg, im April 2005

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	23
<b>Abkürzungsverzeichnis:</b> .....	25
<b>Einleitung</b> .....	27
<b>1 Materialkosten und Einkauf – Stiefkinder der Unternehmensorganisation</b> .....	29
1.1 Die Einkaufsfunktion im Unternehmen – eine kurze Standortbestimmung .....	29
1.2 Materialkosten entscheiden über den Unternehmenserfolg .....	34
1.3 Einkauf braucht ein Ziel .....	40
1.4 Veränderungen müssen von oben einfließen .....	42
<b>2 Kernprozesse des Einkaufs</b> .....	45
2.1 Die Zukunft heute sichern: Neuteile .....	46
2.2 Wettbewerb ist der Schlüssel: Serienteile .....	83
2.3 Einmalige Entscheidungen: Investitionen .....	92
2.4 Nicht unter fernem Liefen: Dienstleistungen und Gemeinkostenmaterial .....	95
<b>3 Methoden und Tools des strategischen Einkaufs</b> .....	99
3.1 Der Markt bestimmt die Ziele: Target Costing .....	99
3.2 Die Welt ist rund: Global Sourcing .....	109
3.3 Je früher, desto günstiger: Early Involvement .....	112
3.4 Bündelung und Gleichteilensystematik .....	117
3.5 Einstimmigkeit und Konsequenz: Sourcing Committees ...	128
3.6 Eigenfertigung im Wettbewerb: Make or Buy .....	142
3.7 Mit Argumenten überzeugen: Verhandlungen führen .....	147
3.8 Mehr als Preise drücken: Advanced Negotiation Tools .....	166
3.9 Facts & Figures nutzen: Kalkulationstools .....	185
3.10 Besser als das eigene Gedächtnis: Verträge und Vereinbarungen .....	200
3.11 Abläufe und Methoden zur Zielerreichung nutzen: Zielvereinbarungen .....	205
<b>4 Reorganisation von Einkaufsprozessen und –strukturen</b> .....	213
4.1 Fokussierung des strategischen Einkaufs auf seine Kernaufgaben .....	213
4.2 Aufbauorganisation des strategischen Einkaufs und seine Schnittstellen .....	224
4.3 Potentialerschließung als Anschubprojekt .....	229
<b>Anhang</b> .....	241
<b>Literaturhinweise</b> .....	251
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	255



## **Abkürzungsverzeichnis:**

AG	Aktiengesellschaft
AP	Advanced Purchasing
ABS	Acrylnitril/ Butadien/ Styrol-Polymer
B2B	Business-to-Business
BPP	Best Price Principle
CM	Commodity Manager, Commodity Management
DAX	Blue Chip-Index der Deutschen Börse
DDP	Delivered Duty paid
DI	Degree of Implementation
DIN ISO	Deutsches Institut für Normung / International Standardization Organization
DTC	Design to Cost
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EOL	End of Life
EOP	End of Production
ERP	Enterprise Resources Planning
EUR	Euro
F&E	Forschung und Entwicklung
FH	Fachhochschule
FS	Forward Sourcing
g	Gramm
GPL	Global Procurement and Logistics
GS	Global Sourcing
GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter
kg	Kilogramm
KMU	Klein- und mittelgroße Unternehmen
LOI	Letter of Intent
LCD	Liquid Crystal Display
PC	Personal Computer
PPM	Parts per Million
R&D	Research and Development

RFQ	Request for Quotation
ROF	Rolling Order Forecast
SC	Sourcing Committee
SCM	Supply Chain Management
SMI	Supplier managed Inventory
SOP	Start of Production
TS	Technische Spezifikation
USP	Unique Selling Proposition
VMI	Vendor managed Inventory