

**Fröhlich: „Beschaffung“, #01**

(heute: Vertretung durch Andreas Fries)



19.04.2006

**2.2 Ziel- und Strategieanalyse**

- Eine **Strategie** ist ein **Maßnahmenbündel** zur Erreichung eines Ziels
- **Strategie** ist gegen **Taktik abzugrenzen**

	<b>Merkmale</b>	<b>Entscheidungen</b>
<b>Strategie</b>	mittel-/langfristige strukturbestimmende Entscheidungen	komplexes Entscheidungsfeld, in dem mit eher qualitativer Betrachtungsweise Entscheidungen für morgen getroffen werden
<b>Taktik</b>	kurzfristig orientierte situative Routine-Entscheidungen	überschaubares Entscheidungsfeld, in dem mit eher quantitativer Betrachtungsweise Entscheidungen für heute getroffen werden

- Man unterteilt **Beschaffungsstrategien**
  - horizontal in **Preis-, Kommunikations-, Service-, Bezugs- und Produktstrategien** und
  - vertikal in **Unternehmens-, (Marken-), Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategie**
- **Produktstrategie**
  - bei einer **Entwicklungskooperation** („simultaneous engineering“) arbeiten funktionsübergreifend interne mit externen Teams zusammen, – dabei steht nicht die Kostenersparnis, sondern **Zeitersparnis** und **Qualitätssteigerungen** im Vordergrund

<b>Traditionelle Entwicklungsansätze</b>	<b>Simultaneous Engineering</b>
sequentielle Produkt-/Prozeßentwicklung	parallele Produkt-/Prozeßentwicklung
Eigententwicklung (Vorgabe detaillierter Produktspezifikation)	Übertragung von Entwicklungsverantwortung auf die Lieferanten
späte oder keine Einbeziehung der Beschaffungsabteilung und der Lieferanten in den Entwicklungsprozeß	frühzeitige Einbeziehung der Beschaffungsabteilung und der Lieferanten in den Entwicklungsprozeß
funktionale Segmentierung	interdisziplinäre Teamarbeit
schwach ausgeprägte Kommunikationsstrukturen	stark ausgeprägte Kommunikationsstrukturen
klassische Auftraggeber-Auftragnehmerstruktur zwischen Abnehmer und Lieferant	teamorientiertes Partnerschaftsverhältnis zwischen Abnehmer und Lieferant

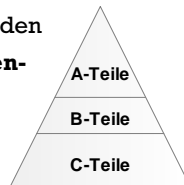
Im Extremfall geht das bis zum **Badge-Engineering**<sup>1</sup>, bei dem der Lieferant alles entwickelt.

<sup>1</sup> **Badge Engineering** ist ein Begriff, der hauptsächlich in der Automobil- und Elektroindustrie und im Lebensmittelbereich Anwendung findet. Er beschreibt die Tatsache, dass die Ingenieurleistung sich nur auf das Markenemblem („badge“) bezieht. Beim Badge Engineering wird ein gleiches oder ähnliches Produkt unter verschiedenen Markennamen angeboten. Die einzelnen Marken können so mit geringem Kostenaufwand ihre Produktpalette ausweiten. In der Tat werden oft nur minimale Veränderungen und optische Retuschen am Produkt vorgenommen. Im Automobilbau hat vor allem bei britischen Herstellern Badge Engineering Tradition. Die Großkonzerne BMC und Rootes verstanden es, dieselben Fahrzeuge mit minimalen Änderungen versehen unter verschiedenen Namen zu verkaufen. Bekanntestes Beispiel dürften hier Jaguar und Daimler, sowie Rolls-Royce und Bentley sein. Bei großen internationalen Fahrzeugherstellern wie dem amerikanischen General Motors-Konzern gehört Badge-Engineering zum Produktkonzept: Vauxhall und Opel bringen aufgrund der ähnlichen Kundenbedürfnisse in Europa identische Fahrzeuge mit Rechts-/Linkslenkung auf den Markt. Der Opel Kadett E, der von

- aktuell gibt es einen Trend zum **modular sourcing** (auch: „unit sourcing“), bei dem man weniger Einzelteile und mehr **Komplettsysteme** beschafft (z.B. Armaturenbrett in der KFZ-Industrie); letztendlich kann es bis zum reinen **OEM-Branding** kommen

Traditionelle Beschaffungsansätze	Modular Sourcing
viele Komponenten und Einzelteile	wenige Module
viele Komponenten und Teillieferanten	wenige Modullieferanten
horizontale Zulieferstruktur	pyramidenförmige Zulieferstruktur
hoher Informations- und Steuerungsaufwand in Beschaffung und Produktion	geringer Informations- und Steuerungsaufwand in Beschaffung und Produktion
weitgehende Selbstdurchführung der (Vor-) Montage-, Qualitätssicherung- und Beschaffungsarbeit für das (Montage-) Modul	Übertragung der (Vor-) Montage-, Qualitätssicherungs- und Beschaffungsfunktion auf den Modullieferanten

Es gibt eine Entwicklung bei den Zulieferern hin zur **Pyramidenform**; dabei **sinkt die Wertschöpfung** im belieferten Unternehmen



- mit **Vereinheitlichungsstrategie** ist gemeint, wenn z.B. für verschiedene Autos die gleichen Bauteile verwendet werden; Unterstrategien sind dabei
  - ⇒ Gleichteile-Strategie
  - ⇒ Baukastensystem-Strategie
  - ⇒ Plattform-Strategie
- die **Nullfehlerstrategie** als hohes Qualitätsziel erfordert **häufige Kontrollen**

• **Bezugsstrategien**

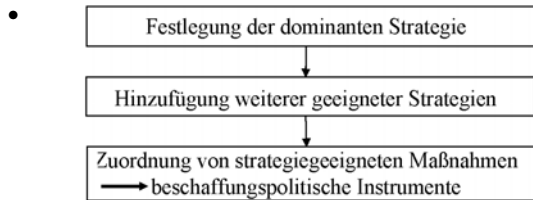
- **Marktfeldstrategien** (globale vs. lokale Beschaffung)
- **Märktemischung** als Riskmanagement (z.B. Beschaffung aus mehreren Ländern) und **Märktekonzentration** zur Kostenersparnis
- **Single vs. Multiple Sourcing** (Dual Sourcing)  
Beachte: Beziehungsmanagement

Um Unternehmen resp. eine (potentielle) **Kooperation** mit ihnen **bewerten** zu können, kann man sich unterschiedlicher **Scoring-Verfahren** bedienen.

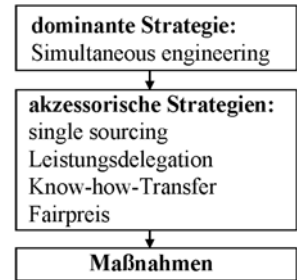
**Bewertung der Kooperation mit Unternehmen**

Erfolgsfaktoren	Bewertung					Gewichtung	
	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht	Erfolgsfaktoren nach Ziel und Zweck der Kooperation gewichtet	Bewertung mal Gewicht
	5	4	3	2	1	max. 100 Punkte	
Bedarfsbündelung	x					20	100
Nutzen eines Know-How-Transfer			x			5	15
Minimierung des Geschäftsrisikos			x			10	30
Erhalt der Eigenständigkeit/Flexibilität					x	10	10
Übereinstimmung von Zielen				x		10	20
Erschließung neuer Beschaffungsmärkte (Global-Sourcing-Aktivitäten)		x				10	40
Vertrauen geg. Kooperationspartner				x		20	40
Prozeßoptimierung			x			5	15
Technologieanregungen		x				5	20
Geschäftsbeziehungen/Kontakte über Kooperation hinaus		x				5	20
<b>Gesamtpunktzahl</b>						<b>100</b>	<b>310</b>

Daewoo wieder aufgelegt wurde, ist auch ein Beispiel dafür. Dass Badge Engineering sich nicht auf einzelne Marken eines Konzerns beschränken muss, beweisen zum Beispiel die voneinander unabhängigen Hersteller Volkswagen und Ford mit ihren baugleichen Modellen Sharan und Galaxy. [Wikipedia]



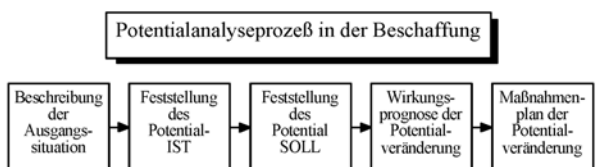
In der Praxis gibt es niemals nur eine Strategie, sondern zumeist ein **Strategienbündel**; darum ist zunächst die **dominante Strategie** festzulegen (meistens eine Produktstrategie – ähnlich wie wenn man im Absatzmarketing von einem Produkt ausgeht und danach die Maßnahmen auswählt), der die anderen Strategien unterzuordnen sind.



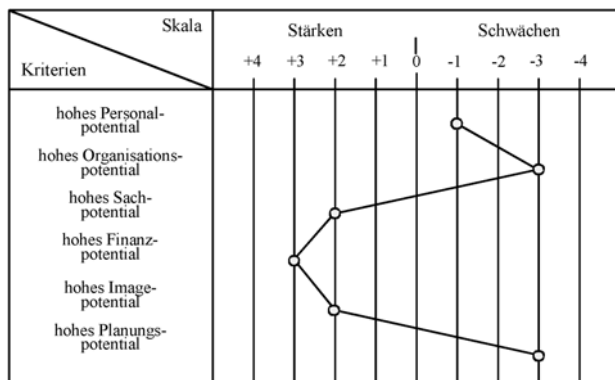
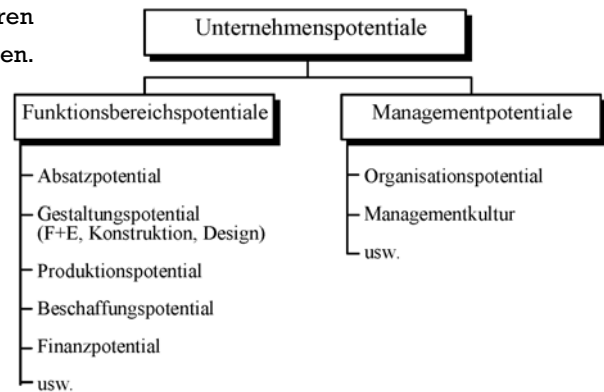
### 2.3 Potentialanalyse

- Beschaffungspotentiale** sind stets parallel zu anderen Potentialen zu beurteilen und nie alleine zu betrachten.

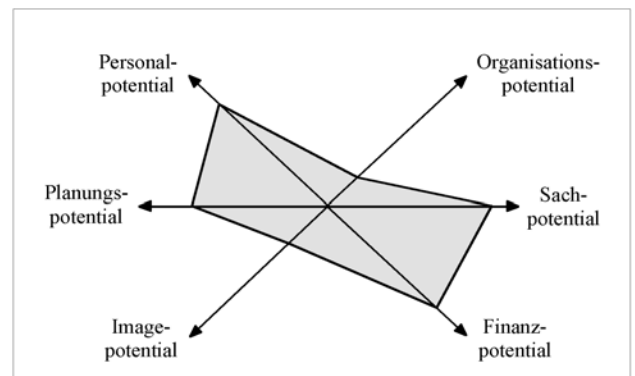
Dabei gibt es unterschiedliche Möglichkeiten,



im **Potentialanalyseprozeß** die Chancen zu bewerten: durch Erstellung eines **Polarisations-Profils**<sup>2</sup>, durch eine **Scoring-Tabelle** oder ein **Vektor-Modell**.



Polarisations-Profil



Vektor-Modell

<sup>2</sup> Stärken-Schwächen-Profil