

CV Wirtschaftszirkel-Düsseldorf

12. Januar 2010

Business-Lunch im Industrie-Club Düsseldorf e.V.

International Procurement - Einkauf erfolgreicher gestalten

*Prof. Dr. Elmar Bräkling – Fachhochschule Koblenz
ABWL, insb. Beschaffung und Logistik*

Verständnisziele des Vortrags

Ziel 1

Bedeutung des Procurement für den Unternehmenserfolg.

„Was sind die spezifischen Herausforderungen?“

Ziel 2

Herausforderungen in der Procurement-Planungsphase.

„Wie werden Bedarfe geplant und Beschaffungsstrategien formuliert?“

Ziel 3

Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase.

„Was sind wichtige Elemente erfolgreicher Vergabeprogramme?“

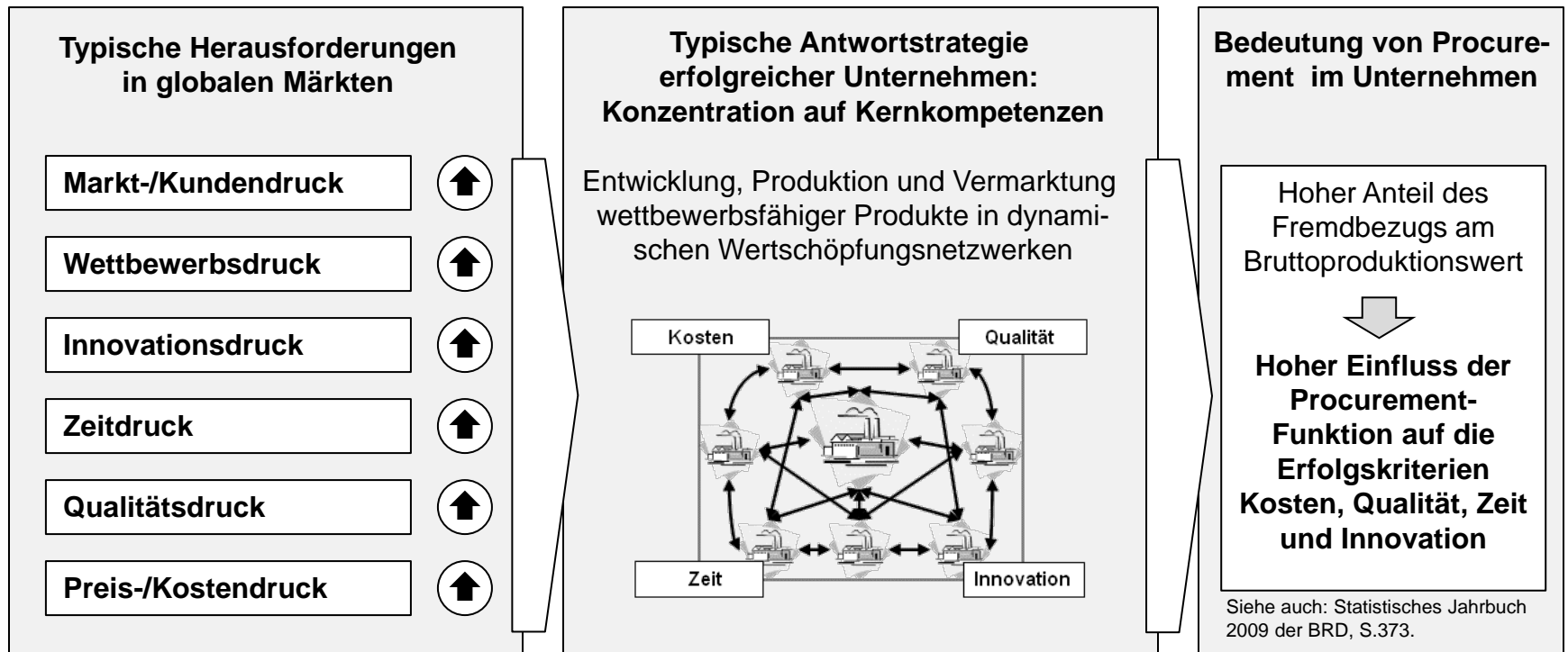
Ziel 4

Instrumente der Procurement-Controllingphase.

„Wie kann die Procurement-Performance gesteuert/optimiert werden?“

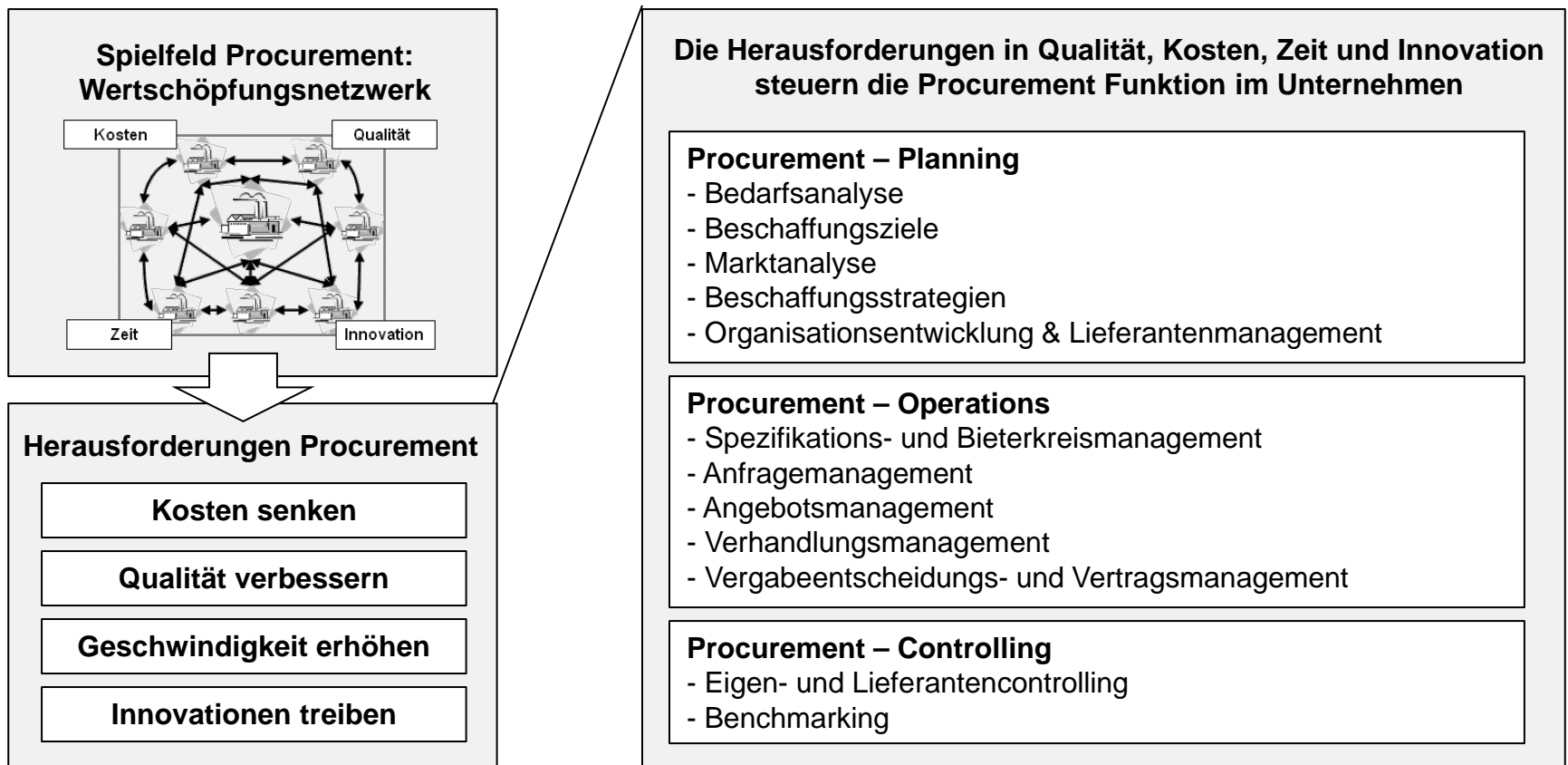
Bedeutung des Procurement für den Unternehmenserfolg

Procurement hat direkte Wirkung auf den Unternehmenserfolg. Es geht um integriertes Kosten-, Leistungs- und Innovationsmanagement.



Bedeutung des Procurement für den Unternehmenserfolg

Die Kernherausforderungen im Procurement sind klar: Kosten senken, Qualität verbessern, Geschwindigkeit erhöhen und Innovationen treiben.



Herausforderungen in der Procurement-Planungsphase

**In der Planungsphase wird der Grundstein des Procurement-Erfolgs gelegt:
Erste Fragen: Was wird gebraucht? Was sind die Leistungs-Charakteristika?**

Geeignete Gestaltung der Commodity-Cluster und Erarbeitung präziser Anforderungskriterien

Integration der Commodity-Bedarfsplanung in die operative Planung des Unternehmens

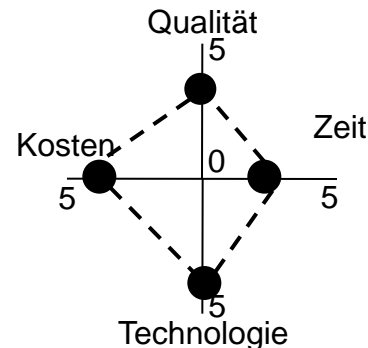
Umsetzung der Planungsergebnisse in clusterspezifische Bedarfsprofile



Commodity Cluster

1. Interieur
2. Exterieur
3. E/E
4. Body
5. Powertrain
6. Dokumente

Bedarfsprofil-Cluster: 5.1 Powertrain/Engineering*



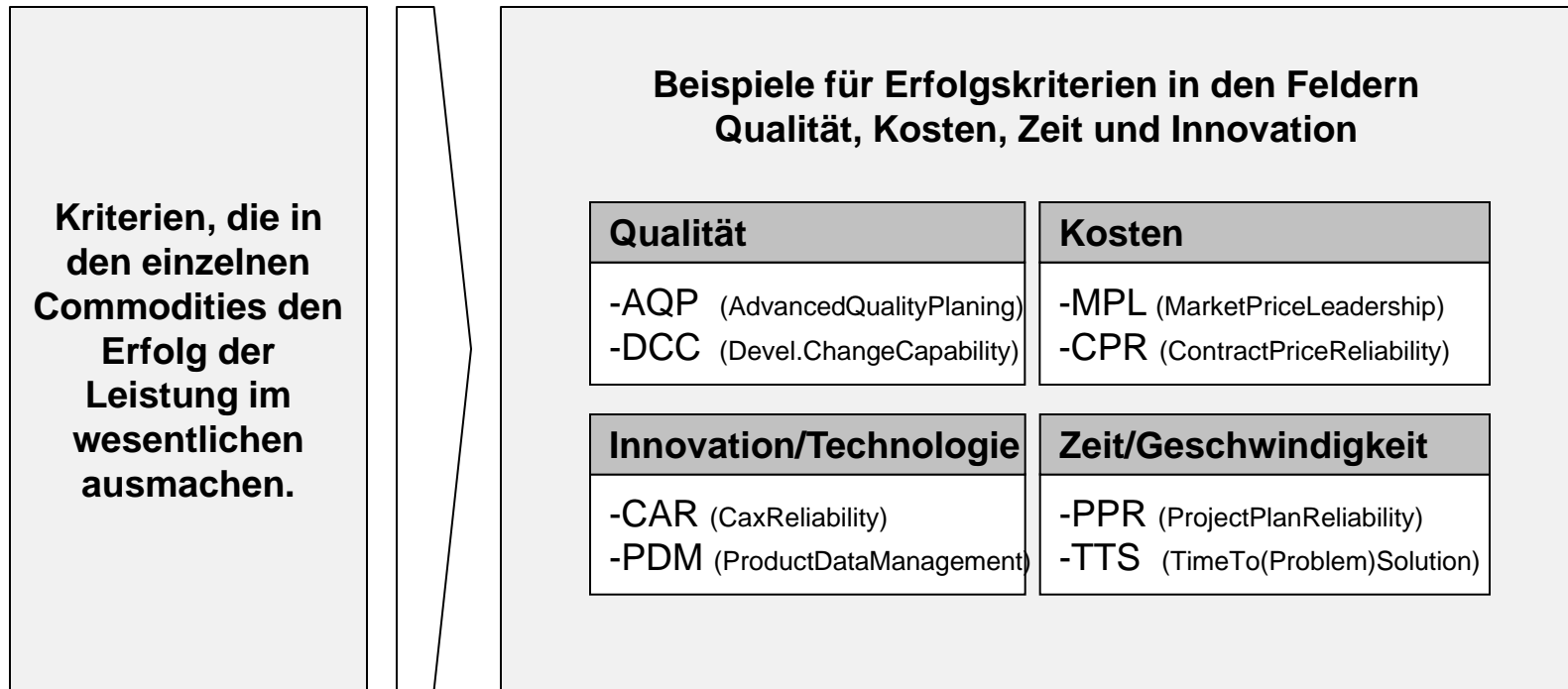
VoB: 2,3 Mio. EUR
Bedarf: 20 Mannjahre

Projektleiter: 10%
Systemingenieur: 20%
Applikationsing.: 45%
Ingenieur: 10%
Techniker: 15%

*Hier nur ein fiktives Beispiel – kein „real case“.

Herausforderungen in der Procurement-Planungsphase

Die Auseinandersetzung mit den Leistungs-Charakteristika führt zu einer Differenzierung des Bedarfs. Folge: Differenziertes Procurement.



Herausforderungen in der Procurement-Planungsphase

Die Bedarfsperspektive ist um die Marktperspektive zu ergänzen: Welche Lieferanten gibt es? Welches Potenzial haben sie? Wie stark sind sie?

Ausgewählte Kriterien zur Bewertung des fachlichen Potenzials von Lieferanten

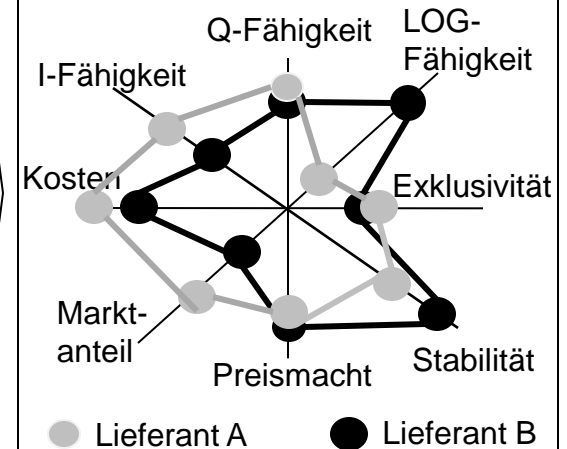
Innovationsfähigkeit
Qualitätsfähigkeit
Logistik-/Lieferfähigkeit
Kostensoptimierungsfähigkeit

Ausgewählte Kriterien zur Bewertung der Macht von Lieferanten in Geschäftsbeziehungen

Angebots-/Leistungsmacht
Marktmacht/Beziehungsmacht
Preismacht
Wirtschaftliche Stabilität

Kriterien vgl. Large, R.: Strategisches Beschaffungsmanagement; S. 93-109; 2009

**Marktprofil-Cluster 5.1
Powertrain/Engineering**



Herausforderungen in der Procurement-Planungsphase

Im gemeinsamen Kontext determinieren Volume of Business, Versorgungsebene, Lieferantenpotenzial und –macht zielgenaue Beschaffungsstrategien.

Festlegung von Beschaffungsstrategien. Stufe1: Normstrategien* geben Orientierung:

Wertschöpfungspartnerschaft: Hohes Volumen. Hohe Leistungsanforderungen. Langfristige Bindung. Hohe gegenseitige Abhängigkeit. Hebel der Beschaffung liegt im know-how.

Marktpotenzial nutzen: Hohes Volumen. Begrenzte Abhängigkeit. Intensive Kooperation. Hebel der Beschaffung liegt in Wettbewerb und Preis.

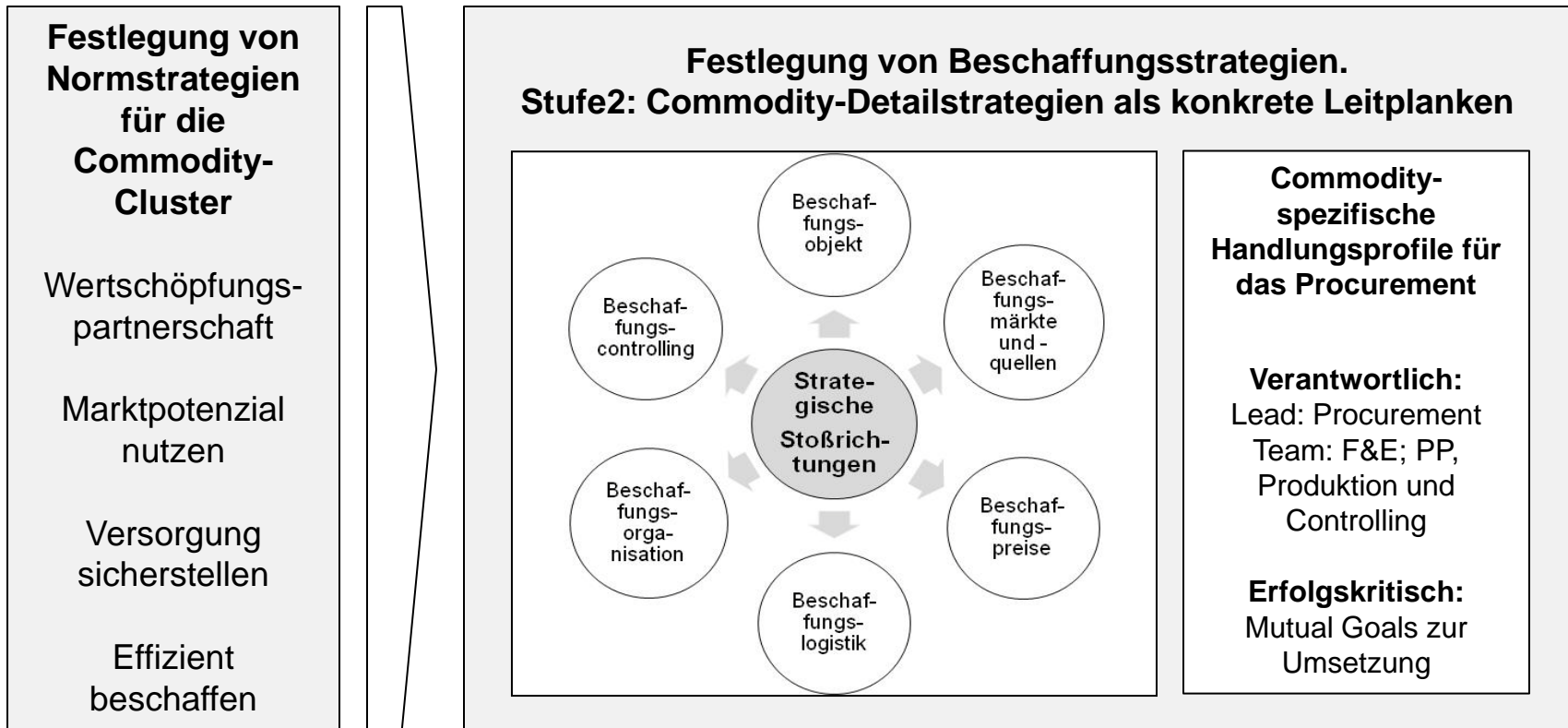
Versorgung sicherstellen: Hohe Lieferantenabhängigkeit. Einseitige Macht. Hebel liegt im Monopol-/Oligopoldurchbruch.

Effizient beschaffen: Geringes Volumen. Geringe Leistungsanforderungen. Hebel der Beschaffung liegt in effizienten Prozessen der Bestellabwicklung.

*Vgl. Normstrategien in Anlehnung an Wildemann, H.: Das Konzept der Einkaufspotenzialanalyse: Bausteine und Umsetzungsstrategien, S. 7 - 9. (Download auf TCW-Homepage möglich in 12/2009; http://www.tcw.de/static_pages/view/102); hier zusammengefasst und leicht modifiziert.

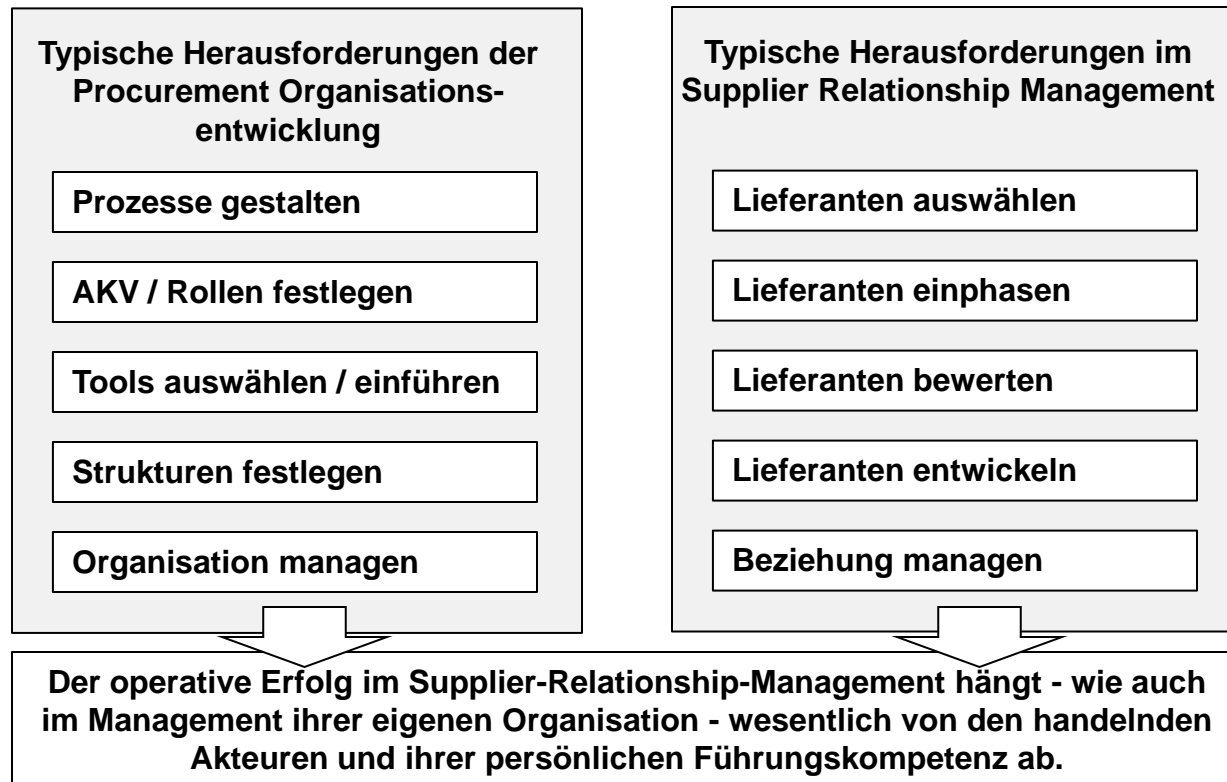
Herausforderungen in der Procurement-Planungsphase

Die Normstrategien sind commodityspezifisch weiter auszudifferenzieren und im Detail auszuarbeiten. Es entstehen konkrete Beschaffungsstrategien.



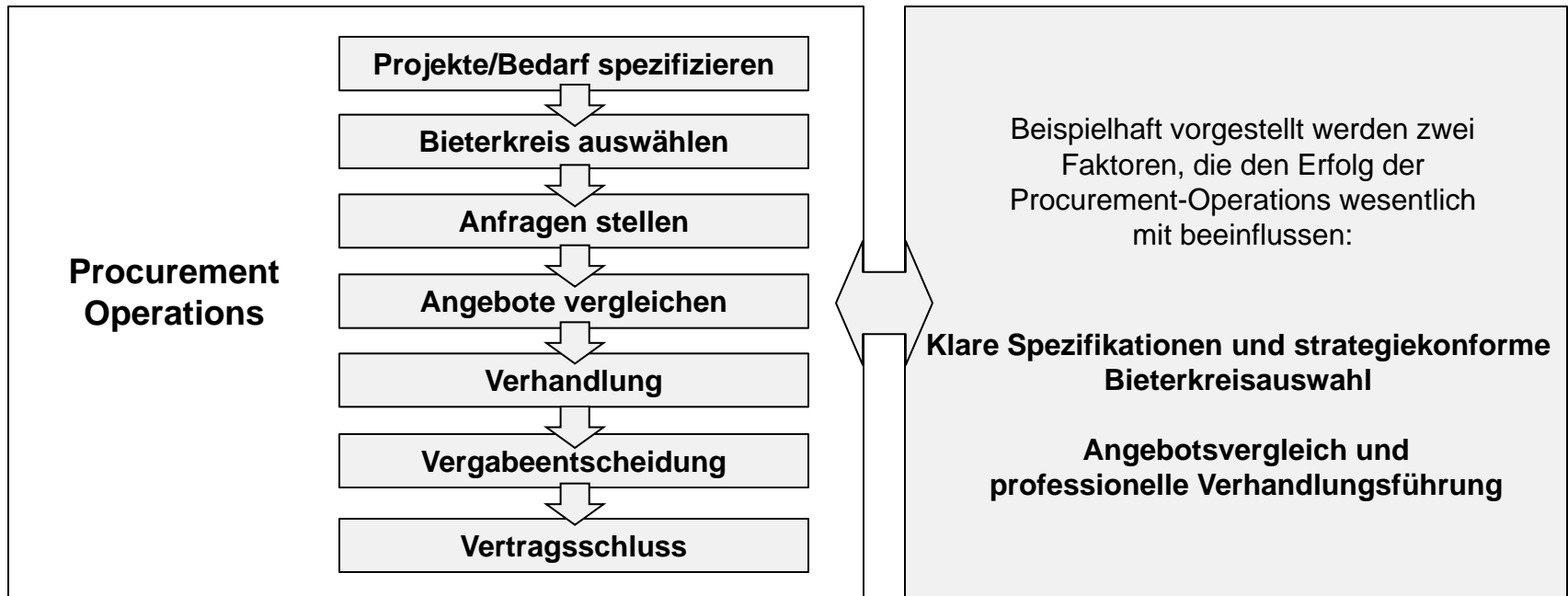
Herausforderungen in der Procurement-Planungsphase

Zur Umsetzung der Beschaffungsstrategien sind geeignete Strukturen aufzusetzen: Intern im Unternehmen und im Supplier-Relationship-Management.



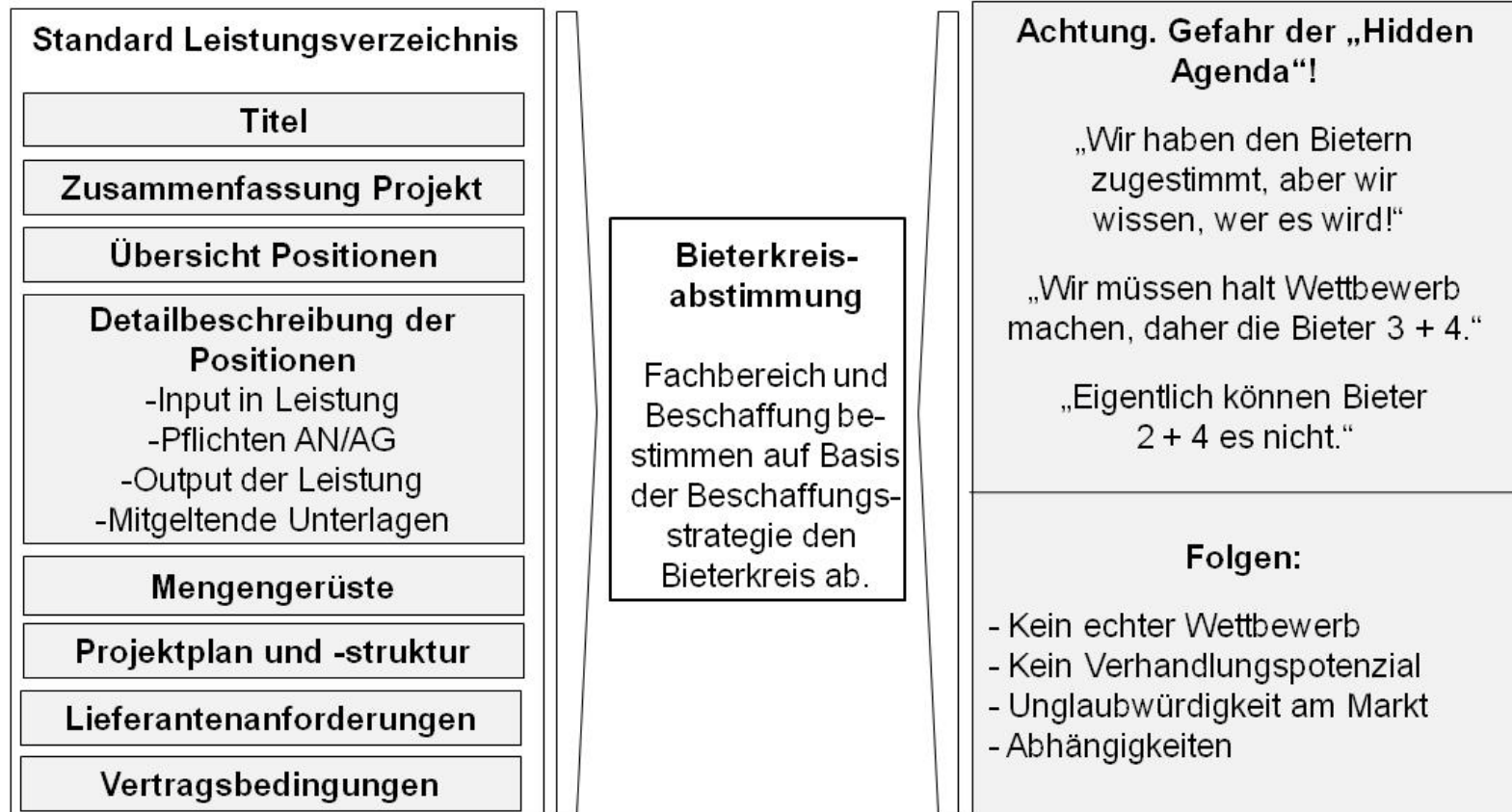
Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

In der Realisierungsphase geht es um die konsequente Umsetzung der strategischen Vorgaben. Dazu sind die richtigen Instrumente einzusetzen.



Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

Spezifikationen sollten klar, eindeutig und vollständig sein. Bei der Bieterkreisauswahl ist eine „Hidden Agenda“ zu vermeiden.



Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

In der Anfragephase können den Bietern so bereits vor der Verhandlung Denkmuster und Strukturen vorgegeben werden.



調
虎
離
山

Strategem Nr. 15:

Den Tiger vom Berg in die Ebene locken

Es geht darum, das Gegenüber von seinem Stützpunkt / von seinen wichtigsten Helfern zu trennen.

Isolations-Strategem.

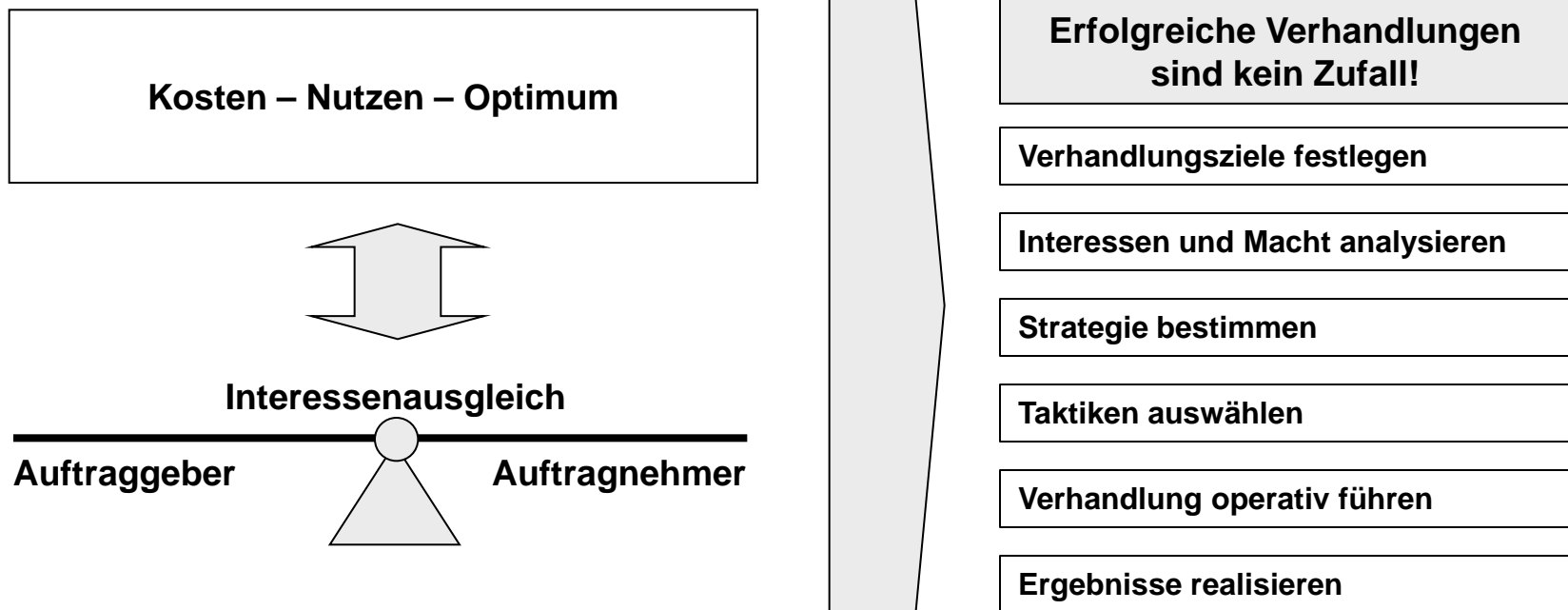
Man veranlasst den Opponenten, sein angestammtes, ihm vertrautes und daher für ihn günstiges Terrain zu verlassen, und lenkt ihn in ein ihm fremdes Terrain, das man selbst gut kennt, um ihn hier zu überwinden oder / und um sein Territorium zu besetzen. Man führt also das Gegenüber »aufs Glatteis«.

Abb. und Textauszug aus: Senger, H.: 2004. 36 Strategeme für Manager. München: Hanser Verlag

Dies ist eine einmalige strategische Chance der Beschaffung im Vergabeprozess. Sie gilt es in der Spezifikationsphase konsequent zu nutzen.

Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

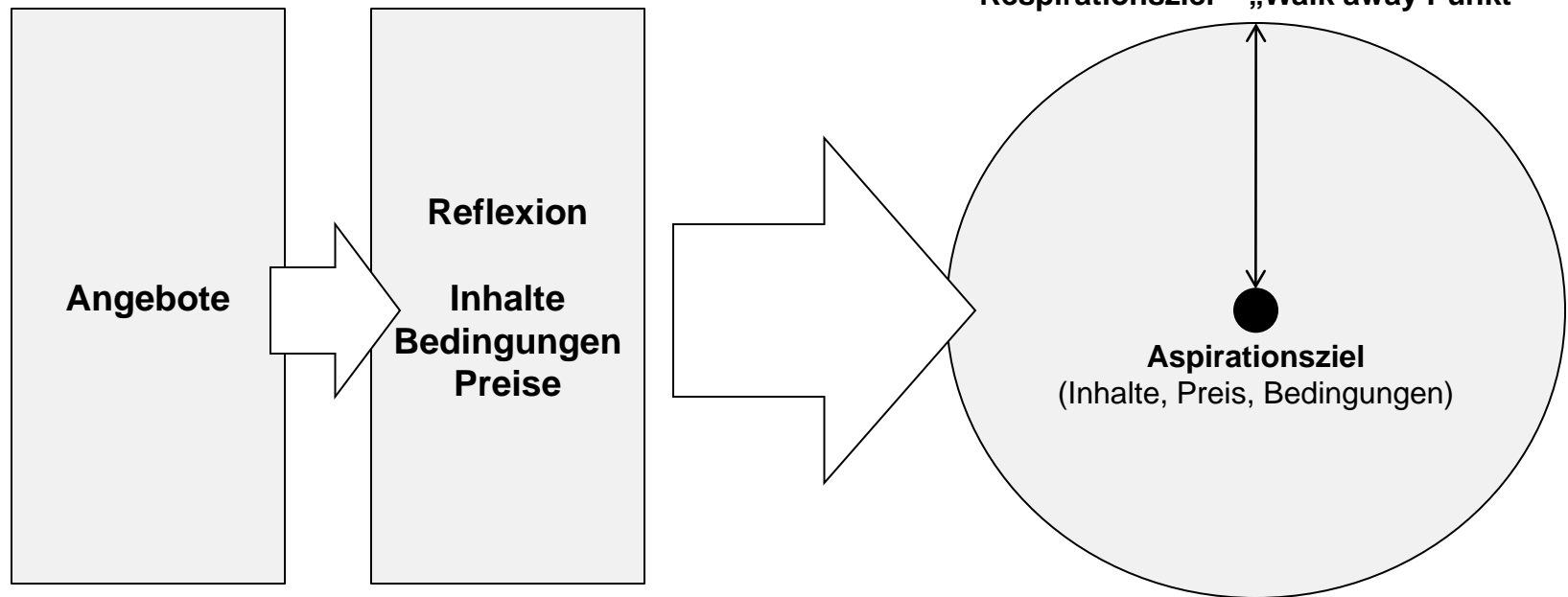
Die Verhandlung ist in den Operations der Punkt der Entscheidung. Hier werden Potenziale realisiert – oder eben auch nicht.



Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

***Sich intensiv mit den Verhandlungszielen zu beschäftigen ist erfolgskritisch.
Das schafft Klarheit. Das macht sicher. Das macht beweglich.***

Die Zielsetzung ist der Startpunkt der
Verhandlungsvorbereitung



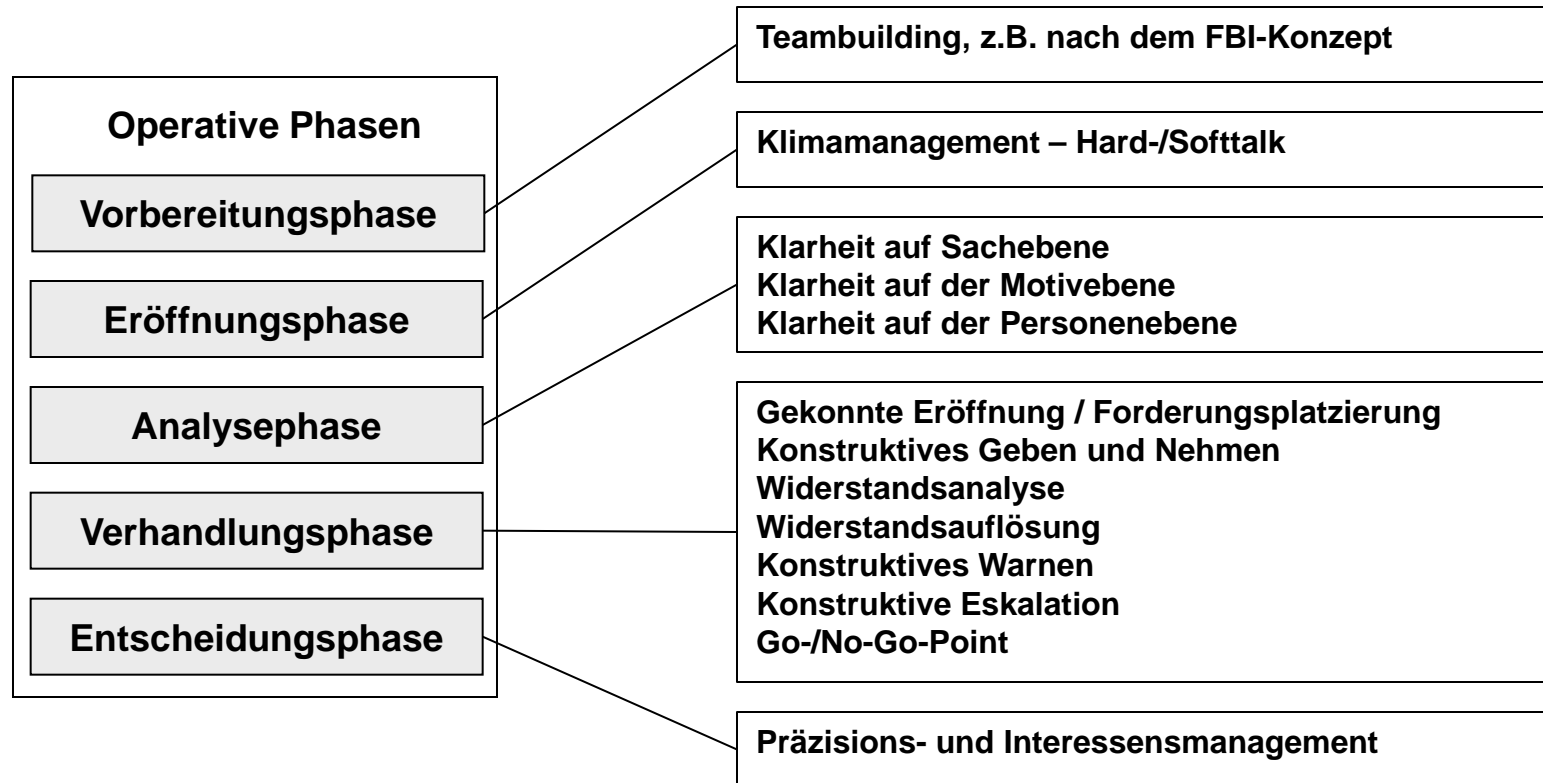
Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

Interessenlagen und Machtverhältnisse prägen Verhandlungsstrategie, -stil und -taktik. Sie sind gut aufeinander abzustimmen und umzusetzen.



Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

In der operativen Verhandlung muss die Vorbereitung in Ergebnisse umgesetzt werden. Jetzt geht es um das „gewinnen“.



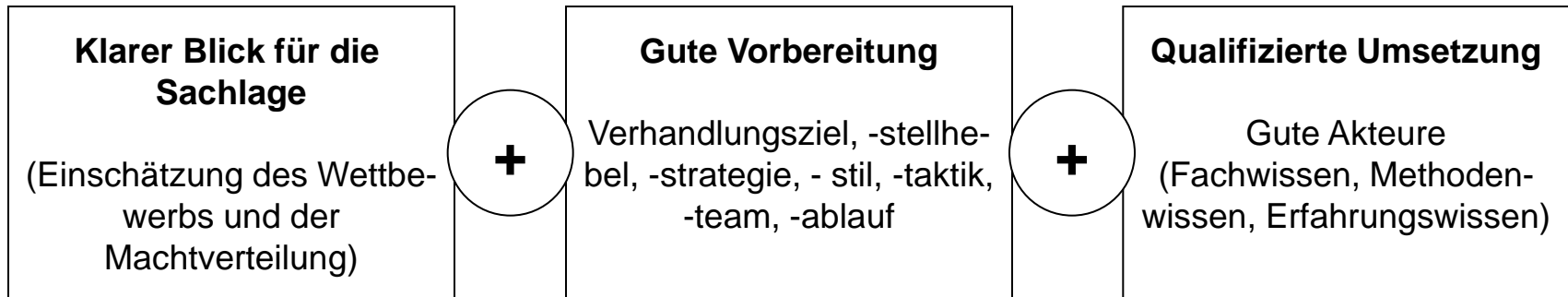
Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

Verhandlungstaktiken können in der Gesprächsführung helfen, Ihre strategischen Ziele in der Verhandlung konsequent zu verfolgen.

Ergebnistaktiken	Beziehungstaktiken
<ul style="list-style-type: none">- Erstes Angebot- Taktik der Mitte- Irrealitätstaktik- Vergleichstaktik- Was wäre wenn Taktik- Limittaktik- Werttaktik- Auktionstaktiken- Knabbertaktik- Eskalationstaktik- Tit for Tat Taktik- Prinzip der Reziprozität	<ul style="list-style-type: none">- Positives Etikettieren- Umarmungstaktiken- Abwertungstaktiken
	Interaktionstaktiken
	<ul style="list-style-type: none">- Lockvogeltaktiken: Good-Bad Guy- Lockvogeltaktiken: Trottelaktiken- Autoritätstaktiken- Zeittaktiken- Protokolltaktiken- Seeding- Exkurs unethische Interaktionen

Erfolgsfaktoren in der Procurement-Operationsphase

Der Erfolg in Verhandlungen ist kein Zufall. Gute Vorbereitung, eine realistische Einschätzung der Sachlage und qualifizierte Akteure sind erforderlich.



Durch die Vielseitigkeit von Verhandlungen im B2B Geschäft sind die Anforderungen an die Verhandlungskompetenz der Player besonders hoch.

Häufig ist diese Kompetenz im Unternehmen nicht adäquat durch systematische Trainings auf der operativen Ebene gestützt.

In diesem Handlungsfeld können noch erhebliche Potenziale gehoben werden.

Instrumente in der Procurement-Controllingphase

Die Umsetzungs- und Reviewphase von Projekten steht unter dem Fokus der Steuerung der Lieferanten-Performance. Sie gilt es gezielt zu optimieren.

External Balanced Scorecards (EBSC)

Die für die Vertragserfüllung wichtigen Ziele in den Feldern Qualität, Kosten, Zeit und Technologie können konkret gefasst, vereinbart und in Verträgen oder z.B. Rahmenabkommen verankert werden.

Beispieleprozess	Ziel:	Ist:	Prognose:
Kosten: Stückkosten	120 €	132 €	128 €
Kosten: MCM/Unit and year	> 3 %	3 %	
Qualität: ppm	20		
Qualität: AQP	> = 98 %		98 %
Zeit: HPV		1,22	1,19
Zeit: ...		0,89 %	0,72 %
Technologie: PDM Failure	< = 2,1 %	5 %	4,3 %

Balanced Scorecard

Bei Problemen in der Zusammenarbeit

Performance-Management-Prozess



Kontakt Daten



Prof. Dr.-Ing. Elmar Bräkling
ABWL, insb. Beschaffung & Logistik

Fachhochschule Koblenz
Fachbereich Betriebswirtschaft
RheinMoselCampus
Konrad-Zuse-Straße 1
56075 Koblenz

Tel.: 0261-9528-173

Cell: 0157-73573923

eMail: braekling@fh-koblenz.de

Homepage: <http://www.fh-koblenz.de/Prof-Dr-Elmar-Braekling.braekling.0.html>

Lehre:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Beschaffung & Logistik, Supply Chain Management, Verhandlungs- und Vertragsmanagement, Qualitätsmanagement

Forschung:

Verhandlungsführung und –management, Beschaffungsmärkte, Beschaffungsprozesse und –tools, Beschaffungsorganisationen

Projekte:

Aufbau der „Modellfabrik Koblenz“ mit Mitteln des Konjunkturpaketes II der BRD (BWL-Labor-Koblenz)
Diverse Studenten-Industrieprojekte in den Themenfeldern Beschaffung und Logistik

Training, Coaching, Beratung:

Intensivtrainings in Verhandlungsführung und –management für Einkaufs-, Vertriebs- und Fachbereiche;
Coaching bei der Organisationsentwicklung von Beschaffungsbereichen und -managern, Beratung bei der Tool-/Prozessentwicklung in der Beschaffung – z.B. Beschaffungsstrategien, Beschaffungs-Projektmanagement, etc.