



Innovative industriepolitische Konzepte zur Steuerung des Lieferantennetzwerkes im Rahmen der Bündelungsstrategien eines weltweit agierenden Industriekonzerns

Aufgabenstellung/Zielsetzung

Ein wesentlicher Hebel zur Optimierung der Kostenposition liegt in der Weiterentwicklung des weit gespannten Feldes der Beschaffung, insbesondere in der Steuerung des Lieferantennetzwerkes und der Weiterentwicklung der Bündelungsstrategie. Die bisher genutzten Strategien stoßen weitestgehend an ihre Grenzen und bieten nicht mehr ausreichend Potential für die Zukunft. Es gilt bisher ungenutzte Konzepte sowohl zu identifizieren, als auch neue zu entwickeln, um die Herausforderungen speziell im direkten Materialbereich, zu meistern. Des Weiteren werden einige innovative Hebel im Bereich indirekter Materialfelder bereits genutzt, welche im direkten Materialbereich bisher noch nicht in den Fokus der Einkaufsstrategien gerückt sind. Diese gilt es so zu modifizieren, dass sie für direkte Materialien und deren spezifische Problemstellungen geeignet sind und implementiert werden können. Neben der höheren Komplexität sind die Problemstellungen im Bereich der direkten Materialien aufgrund der unternehmensspezifischen Spezialisierung, sowie dem als limitierter anzusehenden Beschaffungsmarkt, hinsichtlich Lieferantenzahl und -struktur, vielschichtiger als die indirekter Materialien. Derzeit ist ein Käufermarkt vorherrschend, gekennzeichnet durch das Bestehen guter Verhandlungspositionen, sowie die Erzielbarkeit überdurchschnittlich guter Konditionen für einkaufende Unternehmen und eine hohen Anzahl freier Kapazitäten bei Lieferanten. Es steht zu erwarten, dass mit der zukünftig wieder florierenden Wirtschaft ein Wechsel in einen Verkäufermarkt stattfinden wird, für den es gilt die derzeitige Wettbewerbsposition zu sichern und durch innovative Vorgehensweisen auszubauen. Die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung soll so gestaltet werden, dass die Beschaffungsrisiken minimiert werden, sowie das geplante Versorgungs- und Kosten-Ziel erreicht wird. Zu den Risiken gehören das Insolvenzrisiko, der damit verbundene Lieferausfall und ein eventuell drohender Produktionsstopp, außerdem das Qualitätsrisiko durch die Lieferung mangelhafter Ware und das durch eine unbekannte Kostenentwicklung begründete Rohstoffpreiserisiko, sowie das Lieferkettenrisiko und die damit verbundene Wirkung von Lagerung und Transport auf Menge, Liefertermin und Qualität. Es gilt, die Macht als einkaufendes Unternehmen gegenüber den Lieferanten zu erhöhen, aber auch durch eine optimale Verteilung des einzukaufenden Volumens auf strategisch wichtige Lieferanten eine dauerhafte Absicherung der Versorgung in hervorragender Qualität, zu möglichst günstigem Preis zu sichern, zu gewährleisten und diese Lieferanten langfristig zu stärken. Folglich wird hier eine klare Win-Win-Situation für die Lieferanten und das einkaufende Unternehmen herbeigeführt.

Vorgehensweise

Um diese Herausforderungen zu meistern wurde ein Projekt aufgesetzt. Es gilt innovative industriepolitische Konzepte zur Steuerung des Lieferantennetzwerkes im Rahmen der Bündelungsstrategien zu identifizieren und zu implementieren. Das Projekt umfasst vier Meilensteine, welche in der Abbildung 1 veranschaulicht werden. Es werden alle internen gleichartigen Bedarfsträger hinsichtlich der eingesetzten Materialien ermittelt und zu den bisher bereits gebündelten Volumina hinzugefügt. Es folgt eine Optimierung der Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Verantwortlichen. Des Weiteren wird die interne Pooling und Bundling-Tätigkeit ausgeweitet. Anschließend wird die Möglichkeit einer materialfeldübergreifende Kooperation ähnlicher Bedarfsträger analysiert. Schwerpunkt-mäßig wird das Konzept einer Einkaufskooperation (Allianz) mit externen Unternehmen erarbeitet (Abbildung 2).



Abb. 2 Prozesskette der Einkaufskooperation
(Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Konzerninternen Foliensatz)

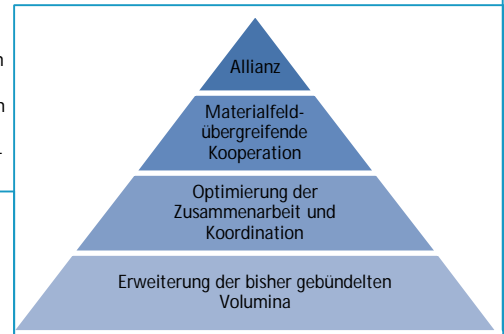


Abb. 1 Projekt-Meilensteine
(Quelle: eigene Darstellung)

Ergebnisse

Der bereits sehr hohe Reifegrad der Einkaufsorganisation und somit auch das Pooling und Bundling wurde noch weiter vorangetrieben. Durch die Generierung eines Maximalen Bündelungsvolumens steigt die Einflussmöglichkeit, um das Lieferantennetzwerk strategisch zu steuern. Dieses Projekt ermöglicht zudem die Erschließung unausgeschöpfter Potentiale. Die beiden Meilensteine Erweiterung und Optimierung sind bereits vollständig implementiert und in den alltäglichen Arbeitsablauf integriert. Im Rahmen des Meilensteins der Volumensverteilung wurden alle internen Bedarfsträger identifiziert und integriert, sodass mittlerweile das gesamte Volumen des untersuchten Materialfeldes, auch aus den kleineren C-Bedarfsträgern, enthalten ist. Weiterhin wurden im nächsten Schritt der Optimierung die Pooling- und Bundling-Tätigkeiten innerhalb des Konzerns hinsichtlich der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und der Koordination weiterentwickelt. Die Lieferantenbasis wurde überprüft, weitere Pooling-Potentiale ausfindig gemacht und umgesetzt, sowie eine Kriterien-Matrix als zukünftige Entscheidungsgrundlage erstellt. Abschließend folgte die Ausarbeitung eines Lead Buyer Konzeptes für Verhandlungen. Die materialfeldübergreifende Kooperation befindet sich derzeit in der letzten Abstimmungsphase und wird zeitnah vollständig in der Umsetzung sein. Es wurden materialfeldübergreifende Bündelungspotentiale untersucht und aggregiert. Hierzu wurden technologisch verwandte Materialfelder hinsichtlich Gemeinsamkeiten analysiert. Eine Hedging Konzept für Rohstoffe wurde entwickelt. Anschließend wurden Konzepte zur gemeinsamen Auslastung von Kapazitäten auf 1st, 2nd und 3rd Tier Ebene erarbeitet. Die Analyse der Überschneidungen der Produktionsprozessketten ergab einen hohen Anteil an kollektiven Auslastungsmöglichkeiten. Der weitaus potentialträchtigste, aber auch arbeitsintensivste Meilenstein ist der Aufbau einer Allianz gemeinsam mit externen Unternehmen. Dieser bildete das Herzstück des Projektes und befindet sich derzeit noch in der Bearbeitungsphase. Der Baseline Prozess ist bereits ausgearbeitet und befindet sich derzeit in der letzten Entscheidungsphase durch das Senior Management. Das Commodity wurde detailliert analysiert und alle Bündelungspotentiale hinsichtlich der Produkte und ihrer Produktionsprozesse identifiziert. Anschließend folgte die Überprüfung rechtlicher Rahmenbedingungen in Bezug auf das Kartellrecht. Umfassend musste der zugrundeliegende Markt geprüft werden, um eine klare und beständige Definition hinsichtlich des relevanten Marktes festlegen zu können. Es wurden keine Hinderungsgründe entdeckt und von den Fachanwälten erfolgte die Genehmigung. Weiterhin wurden die Bundling- und Pooling-Potentiale genau definiert und eine Strategie erarbeitet. Daraufhin wurden potentielle Hebel zur Optimierung der Einkaufsposition, differenziert nach 1st, 2nd und 3rd Tier Strategie, erarbeitet und eine Win-Win-Situation für alle Allianzpartner kreiert. Der Prozessschritt der Identifikation und Bewertung von potentiellen Kooperationspartnern befindet sich derzeit in der Bearbeitungsphase. Es wurde bereits eine Liste von Kriterien für die Partnerwahl erarbeitet und abgestimmt, zudem besteht eine vorläufige Ausarbeitung einer sogenannten Longlist möglicher Allianzpartner. Diese gilt es nun zu vervollständigen und zu verifizieren, daraus wird anschließend die Shortlist generiert. Das Projekt soll in der ersten Phase nur mit einem Partner zusammen gestartet werden, um den optimalen Partner zu finden erfolgt eine detaillierte Untersuchung. Daraufhin folgt der Aufbau der Allianz, hierzu haben bereits einige detaillierte Gedankengänge stattgefunden, jedoch sind erst die vorhergehenden Prozessschritte positiv abzuschließen, um hier weiterarbeiten zu können. Als Fortführung der bereits getätigten Untersuchung der potentiellen Partner wird konzernintern jeweils ein Business Case erstellt. Diese Ausarbeitung bildet dann die Entscheidungsgrundlage für die nun anstehende erste Kontaktaufnahme mit dem präferierten Partner. Es folgt der Aufbau und die Abstimmung des Allianz Modus. Dazu werden erste Engagement Meetings mit dem Partner durchgeführt. Des Weiteren wird eine erste Abschätzung hinsichtlich einer Win-Win-Situation und der für beide Partner zu generierenden Vorteile vorgenommen. Wird von beiden Seiten positiv für eine Allianz in dieser Konstellation entschieden, werden im Rahmen des Partnering die Handlungsrichtlinien für die Zusammenarbeit abgestimmt. Anschließend erfolgt das Benchmarking, wodurch der beidseitige Vorteil auf neutraler Basis ermittelt und visualisiert wird. Daraufhin wird eine abschließende Prüfung rechtlicher Bedenken durchgeführt und der Vertrag abgeschlossen. Als finaler Prozessschritt folgen die Implementierung und die Verhandlungen mit den Lieferanten, nach dessen Abschluss die Allianz in den Alltag überführt werden kann. Es wird eine Auswahl der Lieferanten getroffen und die Allianz FPL Liste erstellt. Daraufhin werden diese Lieferanten informiert, aufgeklärt und deren Zustimmung eingeholt. Anschließend werden die Verhandlungen aufgenommen und Kontrakte, sowie Preislisten ausgehandelt und unterzeichnet. Es werden die nächsten gemeinsamen Schritte geplant. Abschließend erfolgt die Eskalation und die Entscheidung durch das Senior Management.