

Vorwort zur 2. Auflage

Die 15M-Architektur der Supply-Strategie® hat sich mittlerweile in der Unternehmenspraxis und in der Lehre sehr bewährt. So konnten seit dem Erscheinen der ersten Auflage weitere Praxisprojekte in der Industrie, im Handel, im Dienstleistungsbereich sowie in Konzernstrukturen auf Basis der 15M-Architektur® durchgeführt werden. In der Lehre wird das Konzept gleichermaßen in der Bachelor- wie auch in der Master-Ausbildung im Fach „Einkauf und Supply Management“ erfolgreich eingesetzt. Darüber hinaus hat die 15M-Architektur® auch im berufs begleitenden Masterstudiengang „Einkauf und Logistik / Supply Chain Management“ den Praxistest bestanden. Der Versuch, ein ganzheitliches und modulares Konzept zur Formulierung und Implementierung von Supply-Strategien und zur nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs vorzustellen, kann als gelungen eingestuft werden. Nicht zuletzt dokumentiert der schnelle Abverkauf der ersten Auflage den Erfolg.

Neben einigen Ergänzungen und Aktualisierungen wurden in der zweiten Auflage zwei Themen neu aufgenommen bzw. umfassend ergänzt:

- Die 15M-Architektur® unterstützt nicht nur die Formulierung und Implementierung von Supply-Strategien, sondern dient auch **zur systematischen und nachhaltigen Entwicklung des strategischen Einkaufs**. Dieser Aspekt ist in den meisten Praxisprojekten sehr bedeutsam und wird deshalb im neuen Kapitel 5 (Teil 1) explizit behandelt. Es wird ausführlich eine bewährte Vorgehensweise zur Entwicklung des strategischen Einkaufs auf Basis der 15M-Architektur® vorgestellt. Da die 15M-Architektur® aufgrund der modularen Struktur auch sehr gut geeignet ist, den strategischen Einkauf divisionsübergreifend in Konzernstrukturen zu synchronisieren und zu entwickeln, wird auch auf die Besonderheiten bei der Entwicklung eines Konzerneinkaufs eingegangen. Darüber hinaus werden umfassend die Anforderungen und die Möglichkeiten einer Softwareunterstützung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur® aufgezeigt. Hierzu werden insbesondere die Ergebnisse unserer aktuellen Studie „Strategisches Supplier Relationship Management mit System – Best Practice und Realistic Vision“ vorgestellt.
- Die bereits vorhandenen Ausführungen zum **Risikomanagement** wurden erheblich vertieft. Dabei wird Risikomanagement nach wie vor nicht als ein eigenes Modul sondern als integraler Bestandteil jeder Supply-Strategie verstanden. In jedem Planungsschritt sind Chancen und Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Ebenso sind Chancen und Risiken innerhalb der Strategieimplementierung zu beachten. Zum einen wurde das grundlegende Kapitel 6 in Teil 1 wesentlich erweitert. Ferner wurden bei der Vorstellung der 15M-Architektur® in Teil 2 die Risikoaspekte durchgängig herausgearbeitet.

Das Institut für Beschaffungsstrategie Prof. Dr. Gerhard Heß ist bemüht, Unternehmen bei der Entwicklung ihres strategischen Einkaufs umfassend und mit einer durchgängigen Systematik zu unterstützen. Auf Basis der 15M-Architektur der Supply-Strategie® werden hierzu drei strategische Stoßrichtungen verfolgt:

- **Vertiefung des Prozessmodells der 15M-Architektur®:** Auf Basis der 15M-Architektur® werden die einzelnen Prozesse, Methoden und Instrumente nachhaltig vertieft und fortentwickelt. Beispielsweise wurde in den letzten beiden Jahren das Risikomanagement vertieft.
- **Berufsbegleitende Weiterbildung für erfahrene Fach- und Führungskräfte im Einkauf:** In vielen Projekten stellt sich die Qualifizierung der Mitarbeiter im Einkauf als wesentlicher Erfolgsfaktor heraus. Hierzu bieten die Weiterbildungslehrgänge an der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg eine Lösung. Mit dem Masterstudiengang „Einkauf und Logistik / Supply Chain Management“, mit dem Zertifikatslehrgang „Beschaffung und Supply Chain Management“ sowie mit dem Zertifikatslehrgang „Einkaufscontrolling“ können Fach- und Führungskräfte in Einkauf und im Supply Management ihre Kompetenz rund um das Thema strategischer Einkauf fortentwickeln.
- **Softwareunterstützung:** Die Entwicklung des strategischen Einkaufs im Unternehmen erfordert eine angemessene Softwareunterstützung. Ziel des Instituts ist es, die Unternehmen bei dieser Aufgabe umfangreich zu unterstützen. Aktuelle Informationen finden Sie auf der Homepage.

Aktuelle Informationen, Entwicklungen und Angebote rund um die Themen „Supply-Strategie“ und „strategischer Einkauf“ finden sich auf der Homepage des Instituts für Beschaffungsstrategie Prof. Dr. Gerhard Heß:

www.beschaffungsstrategie.de.

Nähere Informationen zu den berufsbegleitenden Weiterbildungslehrgängen an der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg finden sich unter:

Masterlehrgang: www.master-einkauf.de

Zertifikatslehrgang: www.gso-bsm.de

Einkaufscontroller: www.einkaufscontroller.de.

Nürnberg, Januar 2010

Gerhard Heß

Vorwort zur 1. Auflage

Die Versorgung von Unternehmen mit Materialien und Dienstleistungen hat sich in den Zeiten der Globalisierung, des Netzwerkmanagements, der Internetökonomie und eines verschärften internationalen Kostendrucks zu einem strategischen Erfolgsfaktor entwickelt. Obwohl die Nachhaltigkeit dieses Trends kaum in Abrede gestellt wird, fehlt es an praxiserprobten Konzepten zur strategischen Entwicklung der Versorgung von Unternehmen. Das vorgestellte Konzept zur Entwicklung von Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung möchte diese Lücke füllen:

- Das Konzept ist aus vier Strategiebausteinen (Rahmen-, Markt- und Lieferantenstrategie und Controlling) mit 15 Modulen aufgebaut. Es ist umfassend und ganzheitlich angelegt. Viel Wert wird auf die Abstimmung und die Integration verschiedener Methoden und Instrumente gelegt. Da sich das Konzept als Bauplan für das Supply Management eignet, wird es als 15M-Architektur der Supply-Strategie® bezeichnet (15M steht für 15 Module).

Ganzheitlich ist die 15M-Architektur® auch in Bezug auf die verschiedenen Aufgabenstellungen an der Lieferantenschnittstelle. Einkauf, Logistik, Qualität, Entwicklung und weitere Funktionen werden integriert betrachtet. Aus diesem Grund wird auch von einer Supply-Strategie und nicht von einer Einkaufs-, Logistik- oder Supply Chain-Strategie gesprochen.

- Strategisch ist das Konzept, da es die Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens auf seinen Beschaffungsmärkten schafft. Während Absatzmarktstrategien in erfolgreichen Unternehmen weit verbreitet sind, fehlt es häufig an Marktstrategien auf den Beschaffungsmärkten. In Bezug auf die Bearbeitung der Beschaffungsmärkte fehlt in „mancher“ Einkaufsabteilung sogar das marktorientierte Denken als Basis einer Marktstrategie.
- Das Konzept ist praxis- und umsetzungsorientiert, da es die Methoden und Instrumente der Supply-Strategie handlungsorientiert vorstellt und mit Tipps und Tricks zur Umsetzung ergänzt. In der Regel werden die systematischen Beschreibungen mit Praxisbeispielen erläutert.

Das Konzept wurde in Verbindung mit vielfältigen Praxisprojekten entwickelt und ist insofern umfangreich praxiserprobt. Namentlich möchte ich mich bei den Autoren und Gesprächspartnern zu den Praxisberichten bedanken. Ohne ihre Mitarbeit und Hilfe wäre die 15M-Architektur® nicht möglich geworden: Herr Manfred Lashinger, Leiter Materialwirtschaft der E-T-A Elektrotechnische Apparate Altdorf, und Herr Michael Frank, Leiter Einkauf der E-T-A Elektrotechnische Apparate Altdorf; Herr Reinhold Schindler, Global Commodity Manager bei Siemens A&D, und

Herr Matthias Schuster, Corporate Commodity Manager bei Siemens A&D; Herr Thomas Hümmer, Leiter Einkauf Mechanik bei der Cherry GmbH in Auerbach; Herr Christian Endlicher, Leiter Produktionsmaterial bei Satisloh GmbH Wetzlar; Herr Christoph Hippe, Leiter Materialwirtschaft bei Bühler Motor.

Eine zweite Quelle der Inspiration ist der Zertifikatslehrgang „Beschaffung und Supply Chain Management“ an der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg (ab Herbst 2008 auch als Masterstudium), der seit Jahren erfahrene Fach- und Führungskräfte aus Einkauf und Logistik über zwei Semester auf Hochschulniveau qualifiziert. Mein besonderer Dank geht an die Teilnehmer des Lehrgangs, die mit den tiefgehenden Fachdiskussionen sowie in der Ausarbeitung ihrer Seminararbeiten wesentlich zur Ausreifung der 15M-Architektur® beigetragen haben. Nicht zuletzt halfen über 50 Praxisdiplomarbeiten das Konzept facettenreich zu machen, da sehr unterschiedliche Anwendungssituationen beleuchtet werden konnten.

Last but not least möchte ich meinen Dank an Frau Petra Kalb und Herrn Marc Reed für die umfangreiche redaktionelle Unterstützung bei der Manuskripterstellung sowie Herrn Georg Philipski für das Cartoon in der Einleitung aussprechen.

Nürnberg, März 2008

Gerhard Heß

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XI

Teil 1: Grundlagen der Supply-Strategie.....1

1. Einleitung: Nutzen und Aufbau	3
2. Entwicklung der Supply-Strategie bei E-T-A, Altdorf von <i>Manfred Laschinger und Michael Frank</i>	7
3. Begriff der Supply-Strategie	19
4. Die 15M-Architektur der Supply-Strategie® im Überblick.....	39
5. Nachhaltige Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur®	53
6. Risikomanagement in der Supply-Strategie.....	73

Teil 2: Die 15M-Architektur der Supply-Strategie®85

Strategiebaustein 1: Supply-Rahmenstrategie, Teil 1: Direktion..... 87

1. Modul 1: Basisstrategie entwickeln	89
2. Modul 2: Supply-Ziele formulieren.....	103
3. Modul 3: Strategische Stoßrichtungen und Strategy Map entwickeln	125
4. Modul 4: Supply-Märkte definieren und priorisieren	141

Strategiebaustein 2: Supply-Marktstrategie 161

5. Modul 5: Supply-Markt analysieren und segmentieren.....	163
6. Modul 6: Supply-Marktziele formulieren.....	179
7. Modul 7: Gestaltungsfelder analysieren und strategische Optionen identifizieren	183
8. Modul 8: Supply-Marktstrategie formulieren.....	263

Strategiebaustein 3: Lieferantenstrategie 283

9. Modul 9: Lieferanten bewerten und klassifizieren.....	287
10. Modul 10: Neue Lieferanten identifizieren und freigeben.....	309
11. Modul 11: Lieferantenstrategie formulieren	315

Strategiebaustein 1: Supply-Rahmenstrategie, Teil 2: Koordination	335
12. Modul 12: Supply-Marktstrategien und Lieferantenstrategien synchronisieren	337
13. Modul 13: Supply-Managementsystem entwickeln.....	343
Strategiebaustein 4: Supply-Strategie-Controlling	361
14. Modul 14: Supply-Strategie steuern.....	363
15. Modul 15: Supply-Strategie-System entwickeln.....	379
Teil 3: Die Praxis der Supply-Strategie – Fallstudien und Praxisbeispiele zur 15M-Architektur®.....	383
1. Fallstudie Elektro AG.....	385
2. Strategic Material Segment Guide bei Siemens AG Automation and Drives <i>von Reinhold Schindler und Matthias Schuster</i>	399
3. Supply-Marktstrategien im Supply-Bereich Kunststoff bei Cherry GmbH <i>von Thomas Hümmer</i>	413
4. Supply-Marktstrategie für Mineralguss bei Satisloh GmbH <i>von Christian Endlicher</i>	423
5. Supply-Strategie als Roadmap bei “Dust GmbH“	433
Literaturverzeichnis	443
Stichwortverzeichnis	451

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX

Teil 1: Grundlagen der Supply-Strategie.....1

1. Einleitung: Nutzen und Aufbau	3
2. Entwicklung der Supply-Strategie bei E-T-A, Altdorf von <i>Manfred Laschinger und Michael Frank</i>	7
2.1 E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH.....	7
2.2 Entwicklungspfad der Supply-Strategie	8
2.3 Supply-Rahmenstrategie bei E-T-A	11
2.4 Supply-Marktstrategie bei E-T-A	13
2.5 Lieferantenstrategie bei E-T-A.....	16
2.6 Supply-Strategie erfolgreich steuern	17
3. Begriff der Supply-Strategie	19
3.1 Supply Management	20
3.2 Supply-Strategie	27
4. Die 15M-Architektur der Supply-Strategie® im Überblick.....	39
4.1 Die vier Strategiebausteine	40
4.2 Die 15 Module der 15M-Architektur®	43
5. Nachhaltige Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur®	53
5.1 Handlungsfelder und Vorgehen bei der Entwicklung des strategischen Einkaufs.....	54
5.2 Anmerkungen zur Entwicklung eines Konzerneinkaufs	61
5.3 Anmerkungen zur Supplier Relationship Management-Software	63
6. Risikomanagement in der Supply-Strategie.....	73
6.1 Zum Verständnis von Chancen und Risiken.....	73
6.2 Das Management von Chancen und Risiken in der Supply-Strategie.....	77

Teil 2: Die 15M-Architektur der Supply-Strategie®	85
Strategiebaustein 1: Supply-Rahmenstrategie, Teil 1: Direktion.....	87
1. Modul 1: Basisstrategie entwickeln	89
1.1 Konsequenzen aus dem Wertesystem.....	90
1.2 Supply-Vision formulieren	94
1.3 Konsequenzen aus der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie	95
1.4 Fallbeispiel Elektro AG.....	101
2. Modul 2: Supply-Ziele formulieren.....	103
2.1 Objektkosten senken.....	108
2.2 Prozesskosten und Total Cost senken	112
2.3 Objekt- und Prozessqualität steigern	116
2.4 Betriebsnotwendiges Vermögen senken	120
2.5 Fallbeispiel Elektro AG.....	121
3. Modul 3: Strategische Stoßrichtungen und Strategy Map entwickeln	125
3.1 Grundidee der Balanced Scorecard	127
3.2 Strategische Stoßrichtungen entwickeln.....	130
3.3 Strategy Map entwickeln	132
3.4 Fallbeispiel Elektro AG.....	138
4. Modul 4: Supply-Märkte definieren und priorisieren	141
4.1 Definition der Supply-Märkte.....	143
4.2 Bestimmung der Wertschöpfungstiefe und System Sourcing.....	146
4.3 Überblick und Priorisierung der Supply-Märkte	151
4.4 Fallbeispiel Elektro AG.....	156
Strategiebaustein 2: Supply-Marktstrategie	161
5. Modul 5: Supply-Markt analysieren und segmentieren.....	163
5.1 Analysefelder der Supply-Marktanalyse	165
5.2 Segmentierung des Supply-Marktes	171
6. Modul 6: Supply-Marktziele formulieren.....	179
7. Modul 7: Gestaltungsfelder analysieren und strategische Optionen identifizieren	183
7.1 Gestaltungsfeld Demand	187
7.1.1 Bedarfsmengenreduzierung.....	190
7.1.2 Bedarfsbündelung	191
7.1.3 Nachfragekooperation	193
7.2 Gestaltungsfeld Beschaffungsobjekt.....	196
7.2.1 Prozess- und kundenorientiertes Design und Substitution	198
7.2.2 Standardisierung der Teile und Reduzierung der Teilevielfalt	200

7.2.3	Bestimmung der optimalen Wertschöpfungstiefe	203
7.3	Gestaltungsfeld Sourcing	206
7.3.1	Lieferantenbeziehung	208
7.3.2	Beschaffungsregion	219
7.3.3	Wertschöpfungsort	231
7.3.4	Netzwerksteuerung	234
7.3.5	Lieferantenzahl	237
7.3.6	Zusammenfassung der Hebel im Gestaltungsfeld Sourcing.....	241
7.4	Gestaltungsfeld Entgelt	244
7.4.1	Open Book	247
7.4.2	Preisbildungsbasis	249
7.4.3	Preisdruck	250
7.4.4	Preisdynamik und Timing	251
7.4.5	Leistungsanreize	252
7.4.6	Finanzierungsbeitrag	253
7.5	Gestaltungsfeld Prozesse	254
8.	Modul 8: Supply-Marktstrategie formulieren	263
8.1	Formulierung der Supply-Marktstrategie	264
8.2	Supply-Marktstrategie und Supply-Marktportfolio.....	268
8.3	Fallbeispiel Elektro AG: Supply-Marktstrategie für Elektrobleche	273
	Strategiebaustein 3: Lieferantenstrategie	283
9.	Modul 9: Lieferanten bewerten und klassifizieren	287
9.1	Struktur der Lieferantenbewertung	288
9.2	Struktur der Lieferantenklassifizierung	302
9.3	Prozess der Lieferantenbewertung	305
10.	Modul 10: Neue Lieferanten identifizieren und freigeben	309
11.	Modul 11: Lieferantenstrategie formulieren	315
11.1	Gegenstand der Lieferantenstrategie	317
11.2	Prozess zur Formulierung von Lieferantenstrategien	322
11.3	Lieferantenprogramme und Probleme bei der Entwicklung von Lieferantenstrategien	327
11.4	Fallstudie Elektro AG: Entwicklung einer Lieferantenstrategie	331
	Strategiebaustein 1: Supply-Rahmenstrategie, Teil 2: Koordination	335
12.	Modul 12: Supply-Marktstrategien und Lieferantenstrategien synchronisieren	337
12.1	Gründe und Vorgehen der Synchronisierung	337
12.2	Überblick über Inhalte strategischer Projekte	340

13.	Modul 13: Supply-Managementsystem entwickeln.....	343
13.1	Überblick über Handlungsfelder in der Entwicklung des Supply- Managementsystems	344
13.2	Aufbauorganisation und Entwicklung einer Supply-Strategie	351
13.3	Fallbeispiel Elektro AG: Strategische Projekte	358
	Strategiebaustein 4: Supply-Strategie-Controlling	361
14.	Modul 14: Supply-Strategie steuern.....	363
14.1	Ziele und Aufgaben beim Steuern der Supply-Strategie	364
14.2	Fallstudie Bühler Motor, Nürnberg	366
14.3	Führen mit Kennzahlen.....	372
15.	Modul 15: Supply-Strategie-System entwickeln.....	379
	Teil 3: Die Praxis der Supply-Strategie – Fallstudien und Praxisbeispiele zur 15M-Architektur®	383
1.	Fallstudie Elektro AG.....	385
1.1	Supply-Rahmenstrategie und Strategie-Controlling bei der Elektro LA.....	386
1.2	Supply-Marktstrategie für den Elektrolechmarkt	390
1.3	Lieferantenstrategie EU1.....	397
2.	Strategic Material Segment Guide bei Siemens AG Automation and Drives <i>von Reinhold Schindler und Matthias Schuster</i>	399
2.1	Global Procurement bei Siemens A&D	399
2.2	Ziel und Aufbau des Strategic Material Segment Guide	401
2.3	Nutzeffekte beim Führen mit dem Strategic Material Segment Guide.....	409
3.	Supply-Marktstrategien im Supply-Bereich Kunststoff bei Cherry GmbH <i>von Thomas Hümmer</i>	413
3.1	Cherry GmbH Auerbach.....	413
3.2	Ausgangssituation der Kunststoffmarktstrategien	415
3.3	Strategische Optionen analysieren	416
3.4	Strategien ableiten.....	416
3.5	Strategieumsetzung steuern und weiteres Vorgehen.....	420
4.	Supply-Marktstrategie für Mineralguss bei Satisloh GmbH <i>von Christian Endlicher</i>	423
4.1	Satisloh GmbH Wetzlar.....	423
4.2	Aspekte der Supply-Rahmenstrategie	425
4.3	Marktanalyse und Ziele für Mineralguss	427
4.4	Gestaltungsfelder einer Mineralgussstrategie.....	428
4.5	Roadmap und Fazit	431

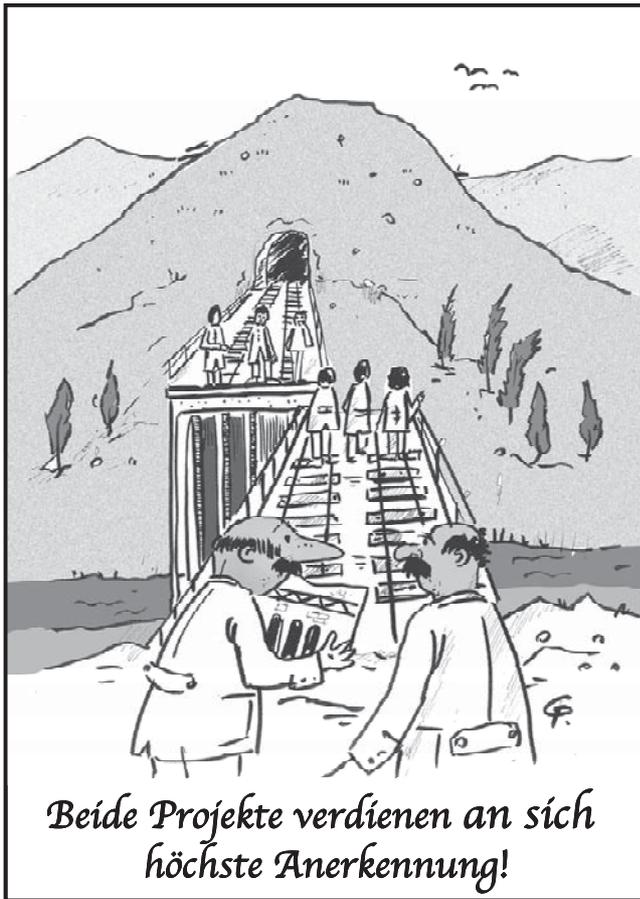
5.	Supply-Strategie als Roadmap bei "Dust GmbH"	433
5.1	Die Firma „Dust“ GmbH	433
5.2	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	434
5.3	Entwicklung der Supply Strategie als Roadmap	435
5.4	Aufbau des Lieferantenmanagements	440
5.5	Fazit	441
	Literaturverzeichnis	443
	Stichwortverzeichnis	451

Teil 1:

Grundlagen der Supply- Strategie

1 Einleitung: Nutzen und Aufbau

Stellen Sie sich vor, Sie sollen eine neue europäische Schnellbahnlinie von Madrid über Paris, Berlin und Warschau nach Moskau bauen. Sie wissen, dass diese Aufgabe 20 Jahre dauern wird und in einzelnen Streckenabschnitten realisiert werden muss. Damit die vorhandenen Schnellbahnstrecken sinnvoll berücksichtigt werden können und



die einzelnen Abschnitte zusammenpassen, starten Sie mit einem Gesamtkonzept zur grundsätzlichen Streckenführung und zu wesentlichen organisatorischen und technischen Eckdaten. Anschließend können die Streckenabschnitte realisiert werden, die aktuell den größten Nutzen versprechen. Die Gesamtarchitektur gewährleistet, dass sich diese richtig einfügen lassen.

Stellen Sie sich vor, Sie sollen in einem Unternehmen einen strategischen Einkauf oder besser ein Supply Management aufbauen oder systematisch fortentwickeln. Sie wissen, dass diese Aufgabe mehrere Jahre dauern wird und schrittweise realisiert werden muss. Damit die vorhandenen Konzepte, Methoden und Systeme sinnvoll berücksichtigt werden

können und die einzelnen Verbesserungsprojekte zusammenpassen, starten Sie mit einer Gesamtarchitektur zum Aufbau ihrer Supply-Strategie. Anschließend können Sie die Bausteine und Module realisieren, die aktuell den größten Nutzen versprechen. Die Gesamtarchitektur gewährleistet, dass sich diese richtig einfügen lassen.

Nutzen:

Das vorliegende Praxishandbuch entwickelt ein Gesamtkonzept zur Formulierung und Implementierung von Supply-Strategien, d.h. von Strategien, um die Versorgung

eines Unternehmens mit Gütern und Leistungen zu sichern und zu optimieren. In diesem Rahmen sind beispielsweise Lieferantenstrategien und Marktstrategien für die wesentlichen Beschaffungsmärkte auszuführen. Es muss die Verknüpfung zur Unternehmensstrategie hergestellt und eine Rahmenstrategie formuliert werden, in der zum Beispiel die Voraussetzungen für Global Sourcing oder für elektronische Beschaffungsprozesse geschaffen werden. Diese wenigen Aspekte lassen bereits erahnen, wie facettenreich Supply-Strategien sind. Das vorgestellte Gesamtkonzept ist aus 15 Modulen aufgebaut und wird deshalb als 15M-Architektur der Supply-Strategie® bezeichnet. Dabei steht 15M für 15 Module. Im Einzelnen werden folgende Ziele mit der 15M-Architektur® verfolgt:

- **Ganzheitlicher Ansatz:** In der Praxis des Supply Managements werden häufig einzelne Fragestellungen isoliert vorangetrieben. Zum Beispiel: „Wir steigern das Global Sourcing-Volumen“ oder „wir reduzieren die Lieferantenzahl“. Problematisch an dieser Vorgehensweise ist, dass wesentliche Abhängigkeiten und kritische Nebenwirkungen aus der Entscheidungsfindung ausgeblendet werden. Wird beispielsweise ein isoliertes Projekt zur Steigerung des Global Sourcing Volumens durchgeführt, können sich erhebliche Nachteile für die Technologieentwicklung eines Unternehmens ergeben, da die Lieferantenbasis ins ferne Ausland verlagert wird.

In der 15M-Architektur® können – dem Anspruch nach – alle wesentlichen Fragestellungen einer Supply-Strategie systematisch eingeordnet und zueinander richtig in Beziehung gesetzt werden. Dies gilt gleichermaßen für neue Themen, so dass die 15M-Architektur® auch in einem dynamischen Umfeld zukunftssicher ist und neue Fragestellungen nicht zu Neustrukturierungen führen.

- **Praxisorientierung und Leitfadenscharakter:** Die 15M-Architektur® ist lösungsorientiert nach Art eines Leitfadens aufgebaut. Welche Strategiebausteine sind in einer Supply-Strategie enthalten? Welche Schritte sind zur Ableitung – beispielsweise – einer Lieferantenstrategie notwendig? Wie soll im Rahmen der einzelnen Entscheidungen vorgegangen werden? Wie können die Ergebnisse dokumentiert und kontrollt werden? Vielfach werden konkrete Implementierungsvorschläge unterbreitet, zum Beispiel zum Aufbau eines Steckbriefes zur Entwicklung und Dokumentation von Marktstrategien bzw. von Lieferantenstrategien. Grundlegendes Ziel ist es dem Praktiker ein anspruchsvolles Instrument zur Formulierung und Implementierung von Supply-Strategien an die Hand zu geben.

Dies klingt selbstverständlich, ist es aber im Supply Management nicht. Beispielsweise wird die Frage nach der optimalen Lieferantenzahl häufig diskutiert. Regelmäßig werden alternative Sourcing-Konzepte vorgestellt und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Konzepte diskutiert. Eine konkrete Methodik zur Bestimmung der optimalen Lieferantenzahl in einem Beschaffungsmarkt findet sich hingegen bisher kaum.

- **Modularer Aufbau und Entwicklungsfähigkeit:** Mit der 15M-Architektur® können Supply-Strategien schrittweise aufgebaut werden. Die modulare Struktur der Architektur stellt sicher, dass in der Summe ein abgestimmtes und sinnvolles Ganzes entsteht. Beispielsweise wird im ersten Schritt eine Lieferantenbewertung, im zweiten Schritt Beschaffungsmarktstrategien für direkte Materialien und im dritten Schritt e-procurement usw. eingeführt. Die Bestimmung eines sinnvollen Entwicklungspfads im Unternehmen ist Gegenstand von Modul 15. Hierbei werden insbesondere auch die verfügbaren Management- und Mitarbeiterkapazitäten im Supply Management berücksichtigt.
- **Skalierbarkeit für KMU und für Großunternehmen:** Die 15M-Architektur® ist gleichermaßen in Kleinunternehmen mit nur einem strategischen Einkäufer, in Mittelbetrieben mit einigen strategischen Einkäufern und in Konzernstrukturen mit hunderten über die Welt verteilten Einkäufern einsetzbar. Um dieser Anforderung gerecht zu werden wurde die Architektur in verschiedenen Pilotprojekten erprobt: Von kleineren Unternehmen (vgl. Fallstudien zu den Firmen Satisloh und „Dust“) über Mittelbetriebe (vgl. die Fallstudien zu den Firmen E-T-A und zu Cherry) bis hin zum Weltkonzern Siemens. Insbesondere in Modul 13 wird ausführlich auf die Verankerung der 15M-Architektur® in komplexen Organisationen eingegangen.

Zielgruppen:

Folgende Zielgruppen sollen unmittelbar angesprochen werden:

- **Fach- und Führungskräfte in Einkauf, Beschaffung und anderen Aufgabenfeldern der Supply Chain (Buy Side):** Sie erhalten ein systematisches Konzept zur Strukturierung des strategischen Supply Managements und zur schrittweisen Entwicklung von Supply-Strategien. Ferner bekommen Sie konkrete Hinweise zur Implementierung wesentlicher Konzepte, Methoden und Instrumente. Vielfältige Praxisbeispiele geben weitere Hinweise zur Umsetzung der 15M-Architektur®.
- **Praktiker in Weiterbildung zu Einkauf, Beschaffung und Supply Chain Management:** Das Konzept hat sich seit Jahren im berufsbegleitenden Weiterbildungslehrgang „Beschaffung und Supply Chain Management“ für Praktiker auf Hochschulniveau der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg bewährt. Ab Herbst 2008 soll der Lehrgang auch als berufsbegleitender Masterstudiengang angeboten werden (vgl. www.gso-bsm.de sowie www.master-einkauf.de).
- **Studierende im Fach Betriebswirtschaft mit Spezialisierung in Logistik oder Einkauf:** Sie erhalten einen systematischen und praxisorientierten Überblick über die wesentlichen Fragestellungen im Supply Management. Insbesondere werden die Fragestellungen in einen lösungsorientierten Zusammenhang gestellt, so dass Sie anwendungsnahes Wissen aufbauen. Eine durchgängige Fallstudie ermöglicht

die vorgestellten Konzepte selbst zu trainieren. Darüber hinaus illustrieren vielfältige Firmenberichte die „theoretischen“ Konzepte des Supply Managements.

Aufbau:

In **Teil 1** werden die **Grundlagen der Supply-Strategie** geklärt. Hierzu soll zunächst am Fallbeispiel der Firma E-T-A ein gelungenes Beispiel zur Entwicklung einer Supply-Strategie vorgestellt und damit ein erstes praktisches Verständnis für Supply-Strategien geschaffen werden. Anschließend wird präzisiert, was unter einer Supply-Strategie zu verstehen ist. Insbesondere wird geklärt, weshalb besser von Supply statt von Einkauf und Beschaffung gesprochen wird und was das Strategische einer Strategie ist. Danach wird die 15M-Architektur® im Überblick vorgestellt. Neben dem Aufbau der Architektur wird ferner aufgezeigt, wie mit der 15M-Architektur® der strategische Einkauf im Unternehmen schrittweise aufgebaut bzw. entwickelt werden kann. Am Ende von Teil 1 wird in einem kleinen Exkurs erläutert, wie Fragen des Risikomanagements in der Architektur zu berücksichtigen sind.

Im **zentralen Teil 2** werden die 15 Module der **15M-Architektur der Supply-Strategie®** ausführlich besprochen und damit das Konzept zur Entwicklung einer Supply-Strategie in Einkauf und Beschaffung entfaltet.

In **Teil 3** wird die **Praxis der Supply-Strategie** mit Fallbeispielen illustriert. Das Beispiel der Firma E-T-A, das bereits als Einstiegsbeispiel in Teil 1 präsentiert wird, zeigt die mehrjährige Entwicklung zu einer mittlerweile umfassenden Supply-Strategie. In der Fallstudie zur Firma Siemens steht die Entwicklung von Supply-Marktstrategien als Basis einer gemeinsamen Vorgehensweise bei gebündelt beschafften Materialien im Mittelpunkt. Die Firmenberichte zur Firma Satisloh und zur Firma Cherry beschäftigen sich mit der Entwicklung von Supply-Marktstrategien. Die Fallstudie zur Firma Cherry geht darüber hinaus und illustriert auch die Verknüpfung zu den Lieferantenstrategien. Die Firma Dust (fiktiver Name, Beispiel anonymisiert) präsentiert eine Vorgehensweise eines kleinen Unternehmens mit nur ein bis zwei strategischen Einkäufern.

Abschließend soll auf die **Fallstudie zur Elektro AG** hingewiesen werden, die ein durchgängiges Beispiel der 15M-Architektur® präsentiert. In Teil 3 findet sich eine ausführliche Fallbeschreibung mit Fragestellungen, die für den Hochschulunterricht, insbesondere für Masterstudiengänge bzw. für fortgeschrittene Semester in Bachelor-Studiengängen, ausgelegt sind. In Teil 2 werden zu den einzelnen Modulen der 15M-Architektur® jeweils Lösungsvorschläge zur Fallstudie präsentiert. Diese sind allerdings auch ohne näheres Studium der Fallstudie verständlich, so dass sie auch Praktikern als durchgängiges Lehrbeispiel dienen können.

Mit dem folgenden Fallbeispiel der Firma E-T-A soll aus der Unternehmenspraxis heraus ein erstes Problemverständnis zur Entwicklung von Supply-Strategien vermittelt werden.