

Lean Purchasing 2016 – Im Einkauf liegt der Gewinn



Eine Studie der Staufen AG

STAUFEN.

Ihr Partner auf dem Weg zur Spitzenleistung



EDITORIAL



**Christian Riedl,
Senior Expert, Staufen AG**

Ein strategischer Einkauf ist mehr als ein Lippenbekenntnis. Er basiert auf verschwendungsarmen Prozessen, einem Warengruppenmanagement, einer Lieferantenstrategie und der kontinuierlichen Verbesserung. Er lebt von der Kompetenz seiner Führungskräfte sowie Mitarbeiter und vom frühzeitigen Einbinden der Zulieferer im Sinne einer Partnerschaft.

Die Staufen AG hat mit der Studie „Lean Purchasing 2016“ den deutschen Industrieunternehmen erstmals hinsichtlich ihres Einkaufsverhaltens auf den Puls gefühlt. Die Untersuchung ergibt ein gespaltenes Bild. Zwar besitzt die Mehrzahl der Betriebe nach eigenen Angaben eine Einkaufsstrategie, umgesetzt wird diese jedoch bei weitem zu selten. Selbst beim regelmäßigen Austausch abseits der Tagesroutine – innerhalb der Abteilung oder bereichsübergreifend – dominieren die operativen Themen. Dabei ist die systematische und weltweite Suche nach den besten Lieferanten und ihre Einbindung in das globale Versorgungsnetzwerk eine höchst strategische Aufgabe.

Gerade in der Industrie stehen die Einkaufsabteilungen vor besonderen Herausforderungen, da die Aufträge oftmals sehr komplex sind und die Kundenwünsche stark variieren. Ineffizienzen im Einkauf wirken sich hier besonders aus. Sie führen nicht nur zu höheren Kosten bei der Beschaffung. Auch der Kunde merkt, wenn es in der Lieferkette hakt, sei es dass die Qualität nicht stimmt oder Produkte nicht pünktlich zugestellt werden können.

Die folgende Studie ermittelt, wo die aktuellen Stärken und Schwächen der Einkaufsabteilungen deutscher Industrieunternehmen liegen. Ihre Ergebnisse zeigen, an welchen Punkten die Firmen ansetzen sollten, um den Einkauf von Produkten und Dienstleistungen als Hebel für ein nachhaltiges Wirtschaften zu nutzen. Ausgangspunkt für Veränderungen ist dabei der bewährte Taktgeber Lean Management, auf dem das Lean Purchasing fußt.



INHALTSVERZEICHNIS

SEITE

1
2
3

Editorial	.2
Hintergrund und Rahmen der Studie	.4
Die Handlungsfelder des Lean Purchasing	.6
2.1 EINKAUFSTRATEGIE	.8
2.2 PROZESS	.12
2.3 GÜTEREINKAUF	.16
2.4 LIEFERANTENMANAGEMENT	.22
2.5 EINKAUFSORGANISATION	.26
2.6 FÜHRUNG UND MITARBEITERKOMPETENZ	.28
2.7 KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG	.32
Fazit	.35

Über die Studie

Für die Studie „Lean Purchasing 2016“ befragte die Unternehmensberatung Staufen insgesamt 112 Industrieunternehmen in Deutschland. Die Studie wurde im Dezember 2015 fertiggestellt.

85 Prozent der untersuchten Unternehmen kommen aus dem produzierenden Gewerbe. Bezüglich der Geschäftsart stammen 55 Prozent der Unternehmen aus dem Serien- und 37 Prozent aus dem Projektgeschäft sowie acht Prozent aus dem Dienstleistungsbereich.

Hintergrund und Rahmen der Studie

Schub für die Einkaufsperformance

Der Einkauf von Materialien, Sach- und Dienstleistungen macht einen großen Teil der Unternehmensausgaben aus – und spielt als Stellschraube für effizientes Wirtschaften eine immer wichtigere Rolle. Das Konzept des Lean Purchasing zielt darauf ab, die Einkaufsperformance nachhaltig zu steigern. Es geht darum, die Durchlaufzeiten im Wertstrom durch pünktliche Anlieferung zu reduzieren und damit resultierend die Gesamtkosten zu senken. Ein wichtiges Element ist dabei die partnerschaftliche Integration der Lieferanten, die der japanische Automobilkonzern Toyota seit mehr als 75 Jahren praktiziert.

Mittlerweile folgen auch immer mehr Maschinen- und Anlagenbauer sowie die Luftfahrtindustrie dem Vorbild aus Nippon. So hat beispielsweise der europäische Flugzeugbauer Airbus in seinem Produktbereich Kabinen elf Lieferanten in fünf Ländern weltweit bereichsübergreifend bewertet. Anhand der dabei identifizierten, kritischen Befunde hat der Konzern ein Schulungs- und Qualifizierungssystem für die eigenen Mitarbeiter entwickelt und so genannte Production Readiness Workshops (PRW) zur Entwicklung der Lieferanten eingeführt.

Trotz positiver Beispiele schöpfen viele Unternehmen das im Einkauf liegende Potenzial bislang nicht vollständig aus. Doch immer mehr erkennen, dass sie die bewährten Lean Prinzipien aus der Produktion auch auf den Einkauf übertragen können. Lässt sich doch mit Lean Purchasing die internationale Wettbewerbsfähigkeit auch mittelständischer Betriebe nachhaltig verbessern.

Die hier vorgelegte Studie bestätigt diese Einschätzung nachdrücklich. Die Unternehmen wissen um die zentrale Bedeutung ihrer Beschaffungsabteilungen und gehen den Einkauf strategisch an. Doch ihr Geschäftsalltag ist immer noch zu stark operativ geprägt – strategische Belange kommen oftmals zu kurz. Interessant dabei: Die Größe eines Unternehmens lässt keine Rückschlüsse auf die Qualität der Einkaufsabteilung zu.

Leitgedanken und Erfolgsfaktoren

Lean Purchasing zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

STÖRUNGSFREIHEIT

Stabile Prozesse auf dem Weg zu „Null Fehler“

- > Lean konforme Auswahl der Lieferanten
- > Frühzeitige Lieferantenintegration (von der Innovation bis zum Produktionsstart)
- > Lieferantenbewertung und Problemlösungskompetenz

FLUSS

Konsequente Umsetzung des „Pull Prinzips“ in der Beschaffung

- > Voraussetzungen für verschwendungsarme Beschaffungsprozesse schaffen
- > Sukzessive Realisierung kleiner Anliefermengen in hoher Frequenz JIT / JIS
- > Prozessuale Einbindung des Lieferanten (Vendor Managed Inventory, Kanban)

SOG

„One-piece-flow“ als gemeinsame Planungsprämisse

- > Entwicklung ortsnaher Lieferanten, um durch flexible Arbeitssysteme und kurze Wege Bedarfsschwankungen ausgleichen zu können
- > Anschaffung einfacher Anlagen für die eigene Produktion, um kurze Rüst- und Durchlaufzeiten realisieren zu können

RHYTHMUS

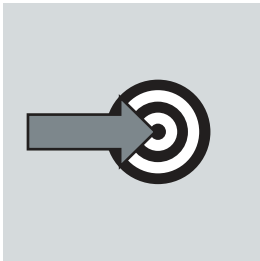
Lieferanten im Takt

- > Wertstromorientiertes Warengruppen- und Lieferantenmanagement zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit am Wertstrom
- > Wert- und verbrauchsorientierte Lieferantenanbindung (ABC / XYZ-Analyse)

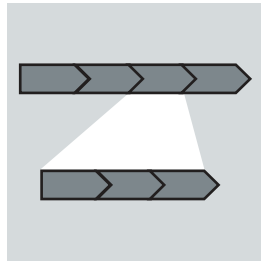


Die Handlungsfelder des Lean Purchasing

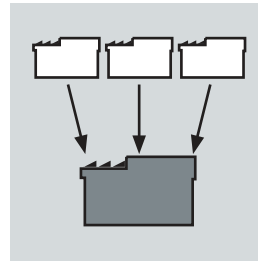
Lean Purchasing zielt darauf ab, die Einkaufsperformance nachhaltig zu steigern. Im Sinne der Lean Erfolgsfaktoren werden dabei acht Handlungsfelder des Einkaufs definiert:



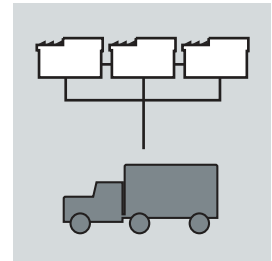
EINKAUFSTRATEGIE



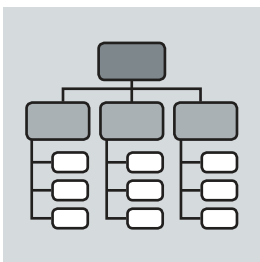
PROZESSE



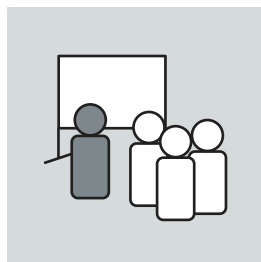
GÜTEREINKAUF
(Material-, Sach- und
Dienstleistungen)



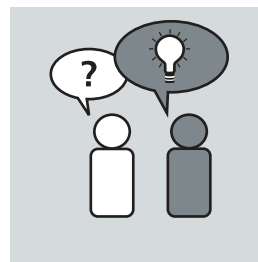
LIEFERANTEN-
MANAGEMENT



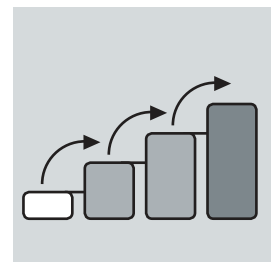
EINKAUF-
ORGANISATION



FÜHRUNG



MITARBEITER-
KOMPETENZ



KONTINUIERLICHE
VERBESSERUNG

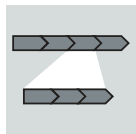
Die acht Handlungsfelder beschreiben die Ziele und Aufgaben des Einkaufs im Sinne der Lean Erfolgsfaktoren

Die vorliegende Studie ist anhand dieser Handlungsfelder gegliedert. Dabei wurden die Bereiche Führung und Mitarbeiterkompetenz in einem Kapitel zusammengefasst.



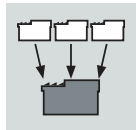
EINKAUFSTRATEGIE

- > Entfaltung und Operationalisierung einer Einkaufsstrategie
- > Erzeugung einer durchgängigen und mit der Unternehmensstrategie abgestimmten Einkaufsstrategie



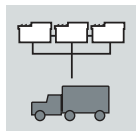
PROZESSE

- > Gestaltung bzw. Optimierung strategischer, und operativer Einkaufsprozesse
- > Verschwendungsarme und schnittstellenübergreifende Einkaufsprozesse steigern die Effizienz



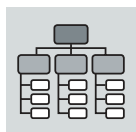
GÜTEREINKAUF (MATERIAL, SACH- UND DIENSTLEISTUNGEN)

- > Ausrichtung des Einkaufs und der Beschaffung an dem Bedarf der Produktion
- > Einführung eines durchgängigen Warengruppenmanagements zur Reduzierung von Arbeitsvorgängen und Bündelung von Bedarfen



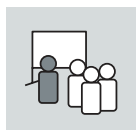
LIEFERANTENMANAGEMENT

- > Management der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung
- > Aufbau eines wertstromorientierten Lieferantenmanagements zur Umsetzung der spezifischen Lieferantenstrategien



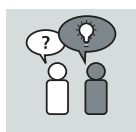
EINKAUFSGESAMTORGANISATION

- > Ausrichtung nach strategischen und operativen Anforderungen
- > Adäquate Besetzung der erforderlichen Einkaufsfunktionen nach Aufgaben- und Qualifikationsprofil



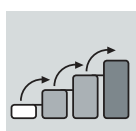
FÜHRUNG

- > Führungs-Excellence durch Visualisierung, Problemlösungskompetenz und Regelkommunikation
- > Führung und Priorisierung auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten (Datenmanagement)



MITARBEITERKOMPETENZ

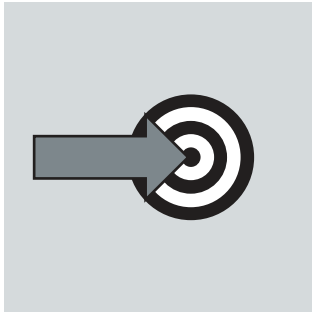
- > Verständnis durch Befähigung durch Training, Coaching und Benchmarking
- > Schulung durch Training „on-the-job“ oder Seminare



KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

- > Bereichsübergreifende Optimierungsprojekte – Wertstromorientiertes Zielkostenmanagement
- > Frühzeitige Lieferantenintegration – Production Readiness Workshop

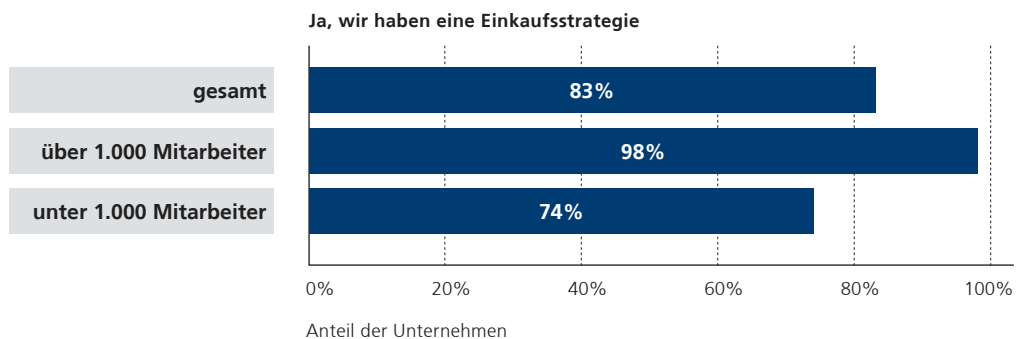
2.1 EINKAUFSTRATEGIE



Die Einkaufsstrategie bildet die Voraussetzung für einen effizienten und effektiven Einkauf. Sie benennt Ziele, Maßnahmen und Verantwortliche für die Güter- und Lieferantenstrategie, für Leitlinien bei Angeboten und Vergaben, für Prozesse und Schnittstellen im Unternehmen sowie für den Aufbau der Mitarbeiterkompetenz. Sie basiert dabei auf der Unternehmens- und Geschäftsstrategie sowie den damit einhergehenden Fragen, in welchen Segmenten das Unternehmen künftig agieren will (zur Erreichung der Unternehmensziele), wie es seine Ressourcen aufteilen und wo der Schwerpunkt eines Geschäftsfelds liegen soll.

Insgesamt verfügen etwa acht von zehn befragten Industrieunternehmen über eine Einkaufsstrategie (83 Prozent). Erwartungsgemäß haben Firmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern wesentlich seltener (74 Prozent) eine Einkaufsstrategie implementiert, als Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten (98 Prozent).

Hat Ihr Unternehmen eine Einkaufsstrategie?

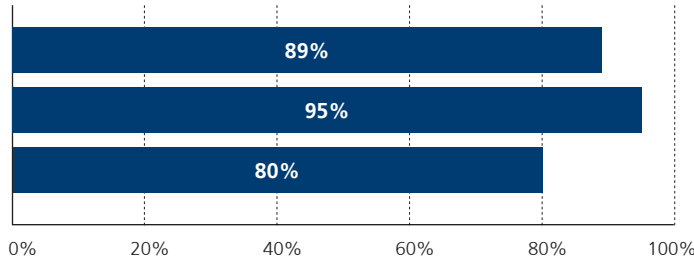


Handlungsfelder / 2.1 EINKAUFSTRATEGIE

Wenn ja, wurde die Einkaufsstrategie von der Unternehmensstrategie abgeleitet?

gesamt
über 1.000 Mitarbeiter
unter 1.000 Mitarbeiter

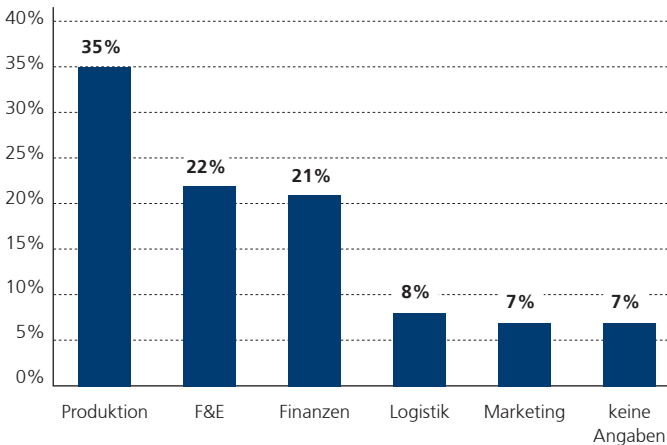
Ja, Strategie wurde abgeleitet



Anteil der Unternehmen

Wichtig bei der Entwicklung einer Einkaufsstrategie ist, dass die Firmen diese aus der Unternehmensstrategie ableiten. Dies ist bei fast allen Gesellschaften mit mehr als 1.000 Mitarbeitern der Fall (95 Prozent), aber nur bei 80 Prozent der Betriebe mit weniger als 1.000 Beschäftigten.

Welche Bereiche in Ihrem Unternehmen haben den größten Einfluss auf die Entwicklung der Einkaufsstrategie?



Aufschlussreich ist zudem die Frage, welche Unternehmensbereiche die Entwicklung der Einkaufsstrategie am stärksten beeinflussen. Es zeigt sich, dass die Produktion bei etwa jedem dritten Unternehmen (35 Prozent) den größten Einfluss hat, die Bereiche Forschung & Entwicklung (F&E) sowie das Finanzwesen bei circa jeder fünften Firma (22 beziehungsweise 21 Prozent) und die Logistik gerade mal bei jedem zwölften Betrieb (acht Prozent). Viele Industrieunternehmen messen also beispielsweise der Verfügbarkeit des Materials für die Produktion eine höhere Bedeutung bei, als etwa dem frühzeitigen Einbinden der Lieferanten in die Produktentwicklung. Dieses Ergebnis überrascht, da ein großer Teil der Einkaufskosten in der Regel bei der Produktentwicklung entsteht und nicht erst während der Produktion. Deshalb sollte idealerweise der Bereich F&E einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der Einkaufsstrategie haben, gefolgt von der Logistik. Letztere definiert, wo Materialien benötigt werden, um die Produktion optimal zu versorgen.

Durchschnittliche Anzahl an Mitarbeitern im Einkauf nach Unternehmensgröße

1.001 - 10.000 Mitarbeiter



501 - 1.000 Mitarbeiter



201 - 500 Mitarbeiter



weniger als 200 Mitarbeiter

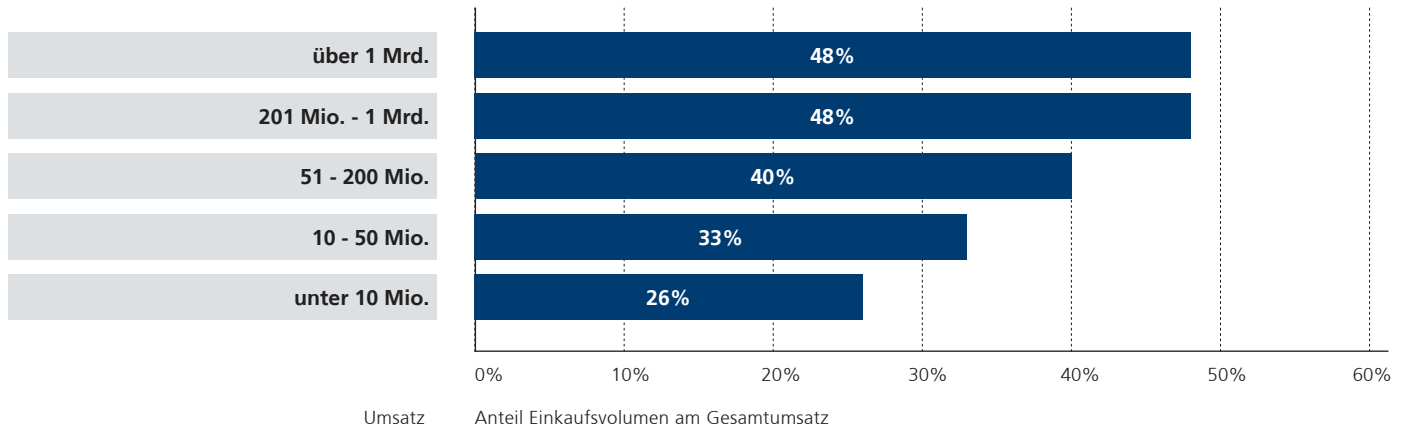


Der Einfluss anderer Bereiche auf die Einkaufsstrategie ist nun bekannt. Doch wie hoch ist der Anteil der Einkäufer, die für deren Umsetzung in ihrer Abteilung zuständig sind? Nach Aussage der befragten Unternehmen ist durchschnittlich jeder fünfte bis sechste Mitarbeiter im Einkauf ein so genannter strategischer Einkäufer. Dabei fällt auf, dass ihr Anteil bei kleinen Unternehmen deutlich geringer ist als bei größeren. So arbeiten bei den untersuchten Firmen

mit weniger als 200 Mitarbeitern drei Angestellte in der Einkaufs-
abteilung. Davon beschäftigen sich durchschnittlich 0,2 Personen
oder sechs Prozent mit strategischen Aufgaben. In Unternehmen
mit 200 bis 500 Mitarbeitern hingegen liegt ihr Anteil mit 26 Pro-
zent (entspricht 1,3 der fünf Einkäufer) deutlich höher. In Firmen
mit 500 bis 1.000 Beschäftigten wiederum haben 2,7 der insge-
samt 13 Einkäufer strategische Funktionen inne (21 Prozent).

Handlungsfelder / 2.1 EINKAUFSTRATEGIE

Anteil des Einkaufsvolumens am Gesamtumsatz (in EUR)

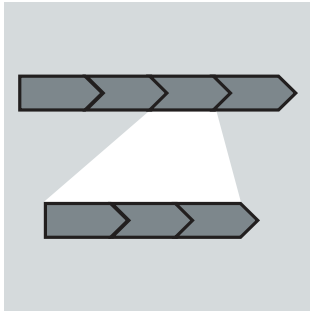


Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern haben also einen deutlich geringeren Anteil strategischer Einkäufer als Betriebe mit mehr Beschäftigten. Dies ist nachvollziehbar, denn sie haben häufig eine höhere Wertschöpfungstiefe. Während sie überwiegend Rohmaterialien wie beispielsweise Stahl kaufen, um daraus eine Maschine oder Anlage zu fertigen, erwirbt ein großer

Betrieb Systeme und einzelne Komponenten, um diese entsprechend zu montieren. Damit einhergehend ist der prozentuale Anteil des Einkaufsvolumens am Gesamtumsatz bei großen Firmen deutlich höher. Er beträgt bei Industrieunternehmen mit Umsätzen von mehr als einer Milliarde Euro 48 Prozent, bei Firmen mit einem Umsatz unterhalb von zehn Millionen Euro hingegen nur 26 Prozent.



2.2 PROZESS



Idealerweise halten die Unternehmen im Lean Purchasing keine Lagerbestände, sondern lassen sämtliche Güter Just-in-time anliefern, im Bereich Automotive oftmals Supply-in-sequence genannt.

Im Ideal werden alle Güter „Just-in-time“ angeliefert, um die Anforderungen der getakteten Fließfertigung zu gewährleisten.

Getaktete Fließfertigung

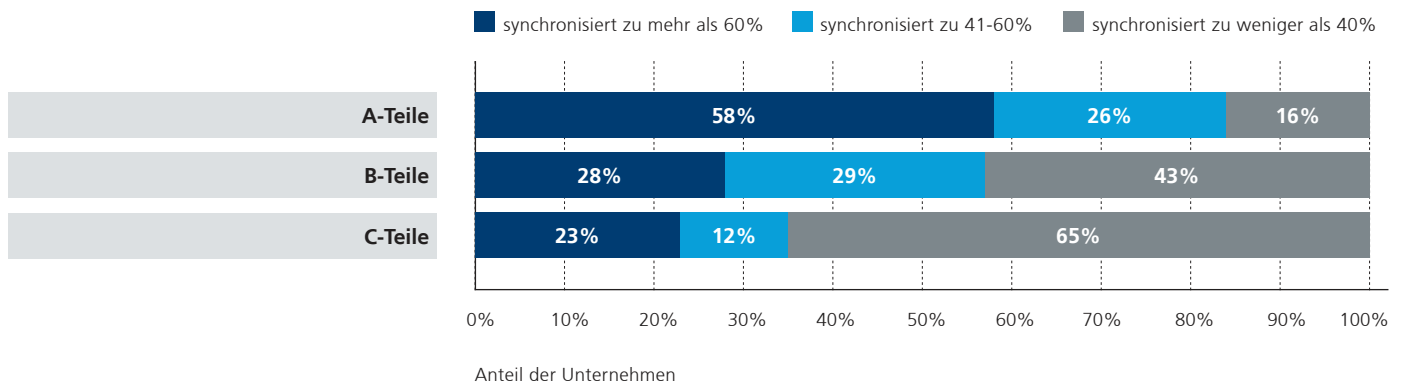


Just-in-time Anlieferung (JIT) stellt einen wichtigen Hebel / Potenzial für den Einkauf dar, um die Anforderungen der Produktion an die Materialversorgung zu gewährleisten.



PE: Prozesselement

Ist die Anlieferung von Produktionsmaterialien mit dem Bedarf synchronisiert?

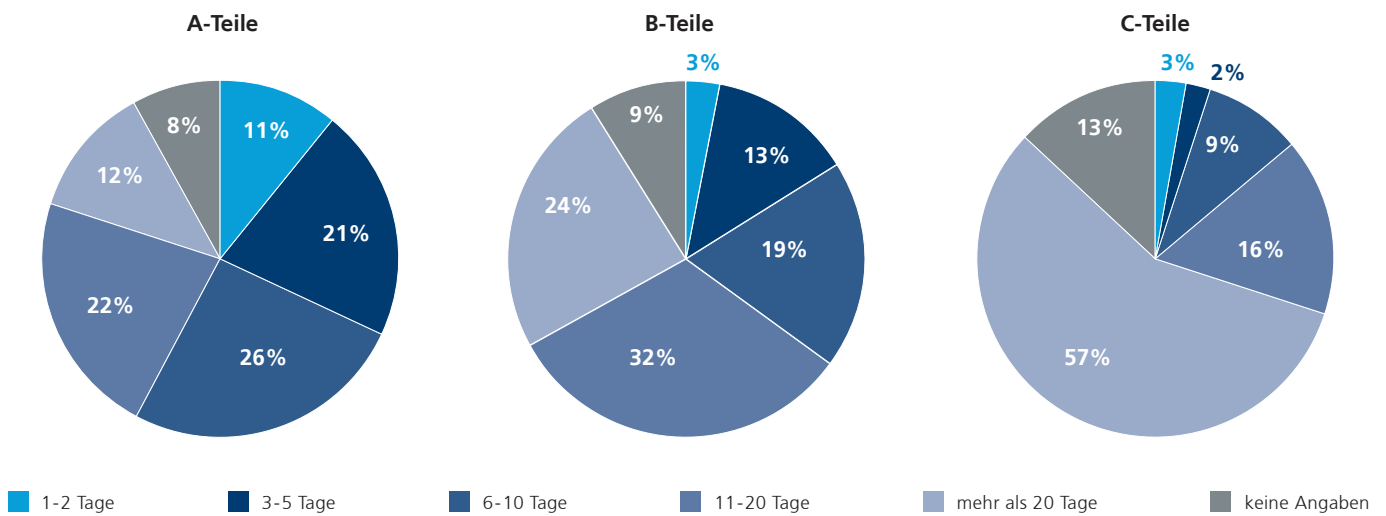


Das daraus abgeleitete Realbild hält den Lagerbestand über regelmäßige kleinere Lieferungen so gering wie möglich. Wie die Studie zeigt, gibt mindestens jeder zweite Befragte (58 Prozent) an, bei mehr als 60 Prozent der hochwertigen, so genannten A-Teile sei die Anlieferung mit dem Bedarf synchronisiert. 26 Prozent der Unternehmen lassen 41 bis 60 Prozent der A-Teile synchron zum Bedarf anliefern und 16 Prozent der Betriebe weniger als 40 Prozent der A-Teile. Am Beispiel eines Kraftfahrzeugs ist der Motorblock ein A-Teil, der Zylinderkopf oder die

Nockenwelle sind B- und die Schrauben für den Motor C-Teile.

Wesentlich seltener ist das Just-in-time-Prinzip bei den B- und den geringwertigen C-Teilen. So lassen gerade einmal 28 Prozent der befragten Unternehmen mehr als 60 Prozent der B-Teile mit dem Bedarf synchronisiert anliefern und nur 23 Prozent der Firmen über 60 Prozent der C-Teile. Umgekehrt beziehen nahezu zwei von drei Betrieben (65 Prozent) weniger als 40 Prozent der C-Teile Just-in-time.

Wie viel Tage reicht das Anlieferolumen für die Produktion im Durchschnitt aus?

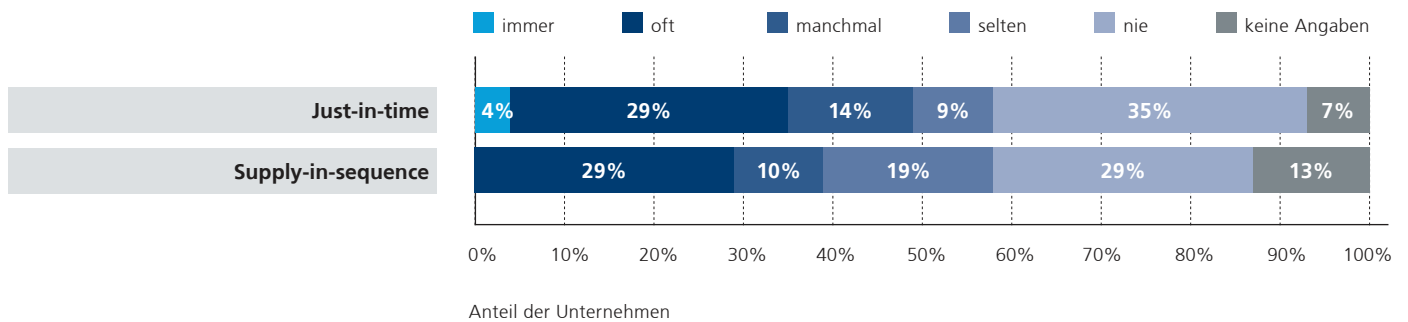


Nur bei elf Prozent der befragten Unternehmen beschränkt sich das Anlieferolumen von A-Teilen auf einen Zeitraum von ein bis zwei Tagen. Jedes dritte Unternehmen lagert A-Teile sogar elf bis mehr als 20 Tage (34 Prozent). Diese Ergebnisse korrespon-

dieren nicht mit der von den Unternehmen getroffenen Aussage, bei mindestens jedem zweiten Befragten sei die Anlieferung von mehr als 60 Prozent der A-Teile mit dem Bedarf synchronisiert.

Die geringwertigen C-Teile hingegen werden verbrauchsgesteuert disponiert. Das spiegelt sich auch in den Umfrageergebnissen wider. So lagert mindestens jede zweite Firma (57 Prozent) ihre C-Teile länger als 20 Tage.

Welche Methoden benutzen Sie zur Materialeinführung?



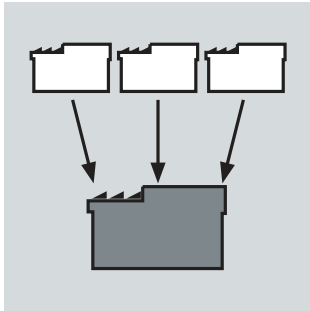
Die beschriebenen Ergebnisse geben einen detaillierten Einblick in die Anlieferung der Produktionsmaterialien und zeigen, wie häufig beziehungsweise selten das Just-in-time- oder Supply-in-sequence-Prinzip für einzelne Teile genutzt wird. Doch welche

generelle Aussage treffen die befragten Industrieunternehmen zu diesen beiden Methoden? Etwa jede dritte Firma gibt an, die Just-in-time-Lieferung oft (31 Prozent) oder sogar immer (vier Prozent) zum Auffüllen ihres Materials zu nutzen. Die Methode

Supply-in-sequence wenden 29 Prozent der Unternehmen häufig an. Der Anteil der Unternehmen, die selten oder nie mit diesen beiden Verfahren arbeiten, ist mit 44 beziehungsweise 48 Prozent allerdings vergleichsweise hoch.



2.3 GÜTEREINKAUF



Die strukturierte Klassifizierung von Gütern in spezifische Warengruppen (Materialien, Sach- und Dienstleistungen) reduziert Kosten und Verschwendung. Dies verschafft den Firmen eine Sicherstellung der Materialverfügbarkeit und Vorteile im Wettbewerb.

Inhaltlich können die Warengruppen für jedes Unternehmen unterschiedlich aufgebaut sein, entsprechend den jeweiligen Bedürfnissen. Die folgenden beiden Abbildungen zeigen beispielhaft ein System zur Klassifizierung von Warengruppen:



Handlungsfelder / 2.3 GÜTEREINKAUF

Dienstleister bieten ein System der Warengruppenstruktur an, die vereinzelt weltweit zur Anwendung kommt.

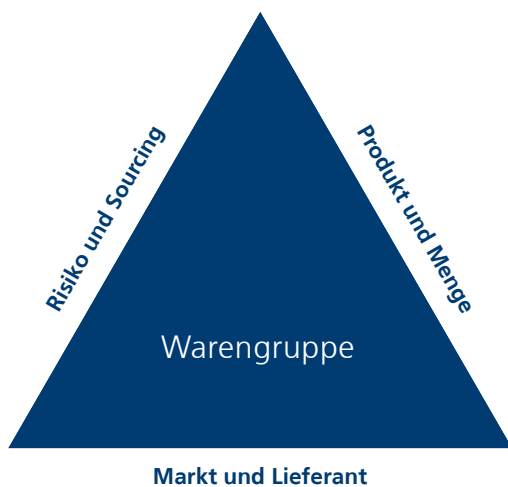
Beispiele Klassifizierung von Warengruppen nach eCl@ss Level 1 (1/2)

Nr.	Text	Nr.	Text
18000000	Bergbau-, Hütten-, Walzwerk- und Gießereieinrichtung	28000000	Fahrzeugtechnik
19000000	Informations-, Kommunikations-, und Medientechnik	29000000	Hauswirtschaft, Hauswirtschaftstechnik
20000000	Packmittel	30000000	Hilfsstoffe, Additive, Formulierungen
21000000	Werkzeug	31000000	Polymere
22000000	Bergbau-, Hütten-, Walzwerk- und Gießereieinrichtung	32000000	Anlage (komplett)
23000000	Bautechnik	33000000	Medizin, Medizintechnik, Life Science
24000000	Dienstleistung	34000000	Halbzeug, Werkstoff
25000000	Büromaterial, Büroeinrichtung, Bürotechnik, Papeterie	35000000	Maschine, Apparat
26000000	Energie, Gewinnungsprodukt, Sekundärrohstoff und Rückstand	36000000	Rohrleitungstechnik

Beispiele Klassifizierung von Warengruppen nach eCl@ss Level 1 bis 4 (2/2)

eClass	Text	Level
19000000	Informations-, Kommunikations-, und Medientechnik	1
19010000	Hardware (Informationstechnik)	2
19010100	System (Informationstechnik)	3
19010101	Mainframe	4
19010102	Cluster-Rechner	4
19010103	Server	4
19010104	Workstation (Informationstechnik)	4
19010105	Personal Computer	4
19010106	Notebook	4

Die Warengruppenstrategie muss sechs wesentliche Rahmenbedingungen berücksichtigen.



Eine Warengruppenstrategie hilft, die Ziele für die jeweilige Gruppe zu erreichen. Sie muss unter anderem berücksichtigen, welche Situation am Markt und bei den Lieferanten herrscht, inwieweit das Unternehmen abhängig von seinen Lieferanten ist, welchen Anforderungen das Produkt unterliegt und wie das Mengen- sowie Preiskonzept aussieht.

PRODUKT UND MENGE

- > Welchen Anforderungen unterliegt das Produkt?
- > Gibt es Möglichkeiten zur Entfeinerung?
 - Materialänderung?
 - Standardisierung?
 - Technologie?

RISIKO UND SOURCING

- > Wie sieht die Risikobilanz aus?
- > Abhängigkeit von Lieferanten / Material?

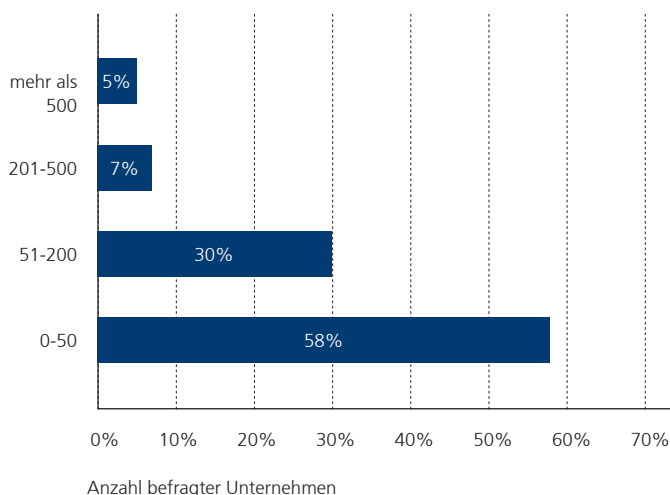
MARKT UND LIEFERANT

- > Wie sieht die Wettbewerbssituation / der Markt aus?
- > Welche Potenziale haben die Lieferanten?

Den befragten Unternehmen ist die strategische Bedeutung der Warengruppen durchaus bewusst. Mehr als jede zweite Firma (58 Prozent) hat bis zu 50 Warengruppen und knapp jede dritte (30 Prozent) 51 bis 200. Die Unternehmen betrachten 36 bis 50 Prozent dieser Warengruppen als strategisch. Tatsächlich jedoch bearbeiten sie nur einen kleinen Teil von ihnen auch wirklich gemäß ihrer Bedeutung. Betriebe mit bis zu 50 Warengruppen beispielsweise geben zwar an, etwa jede dritte davon (36 Prozent) sei strategisch, doch nur bei elf Prozent erfolgt die entsprechende Behandlung.

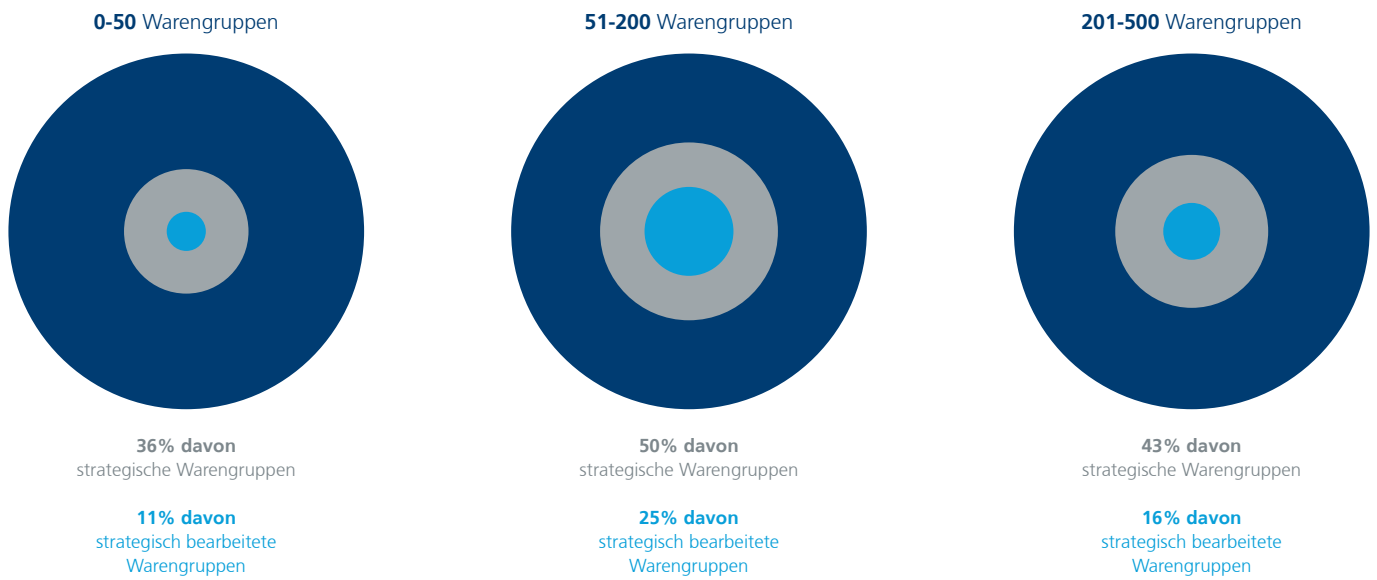
Wie viele Warengruppen hat Ihr Unternehmen?

Anzahl Warengruppen

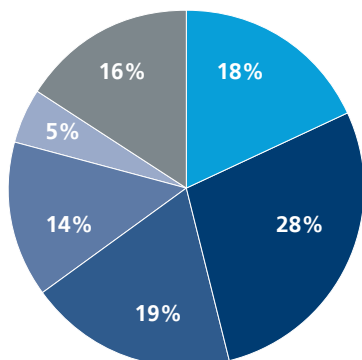


Handlungsfelder / 2.3 GÜTEREINKAUF

Wie viele werden davon strategisch bearbeitet?



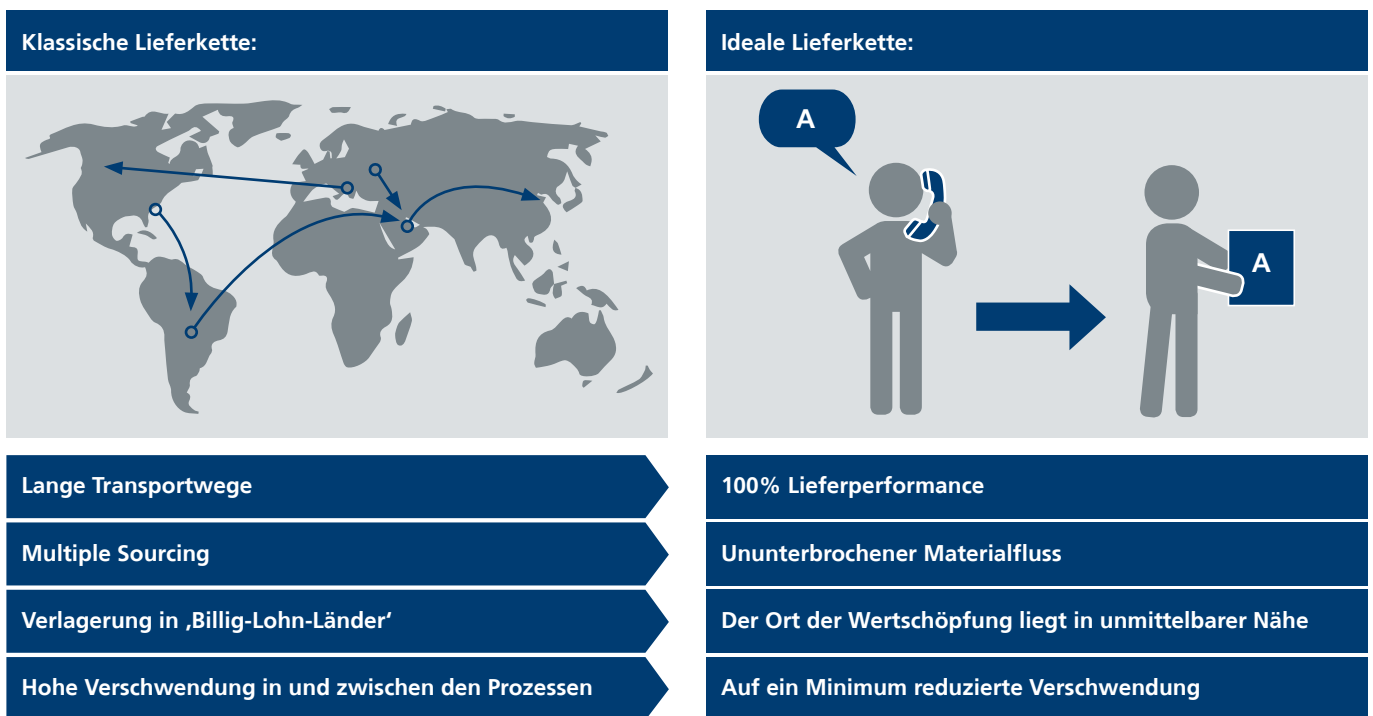
Werden die Warengruppenstrategien grundsätzlich an die Einkaufsziele angepasst?



Im Idealfall sollte ein Unternehmen seine Warengruppenstrategie von der Einkaufsstrategie ableiten. Die Praxis sieht jedoch anders aus. Gerade einmal knapp die Hälfte der befragten Firmen gibt an, die Warengruppenstrategie immer (18 Prozent) oder zumindest oft (28 Prozent) an die Einkaufsziele anzupassen.

- immer
- oft
- manchmal
- selten
- nie
- keine Angaben

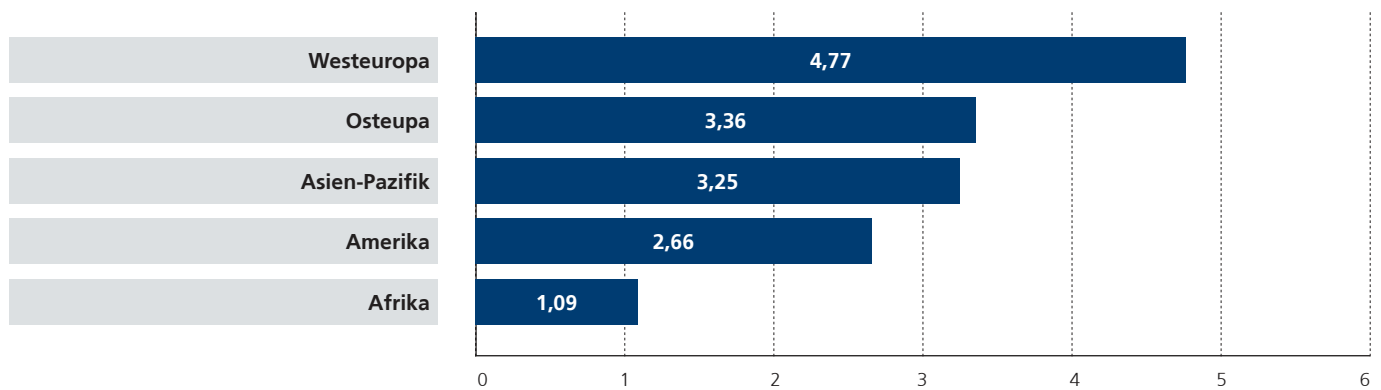
Die ideale Lieferkette kennzeichnet sich durch einen ununterbrochenen, verschwendungsfreien Wertstrom.



Nicht nur die beschriebenen Warengruppen spielen eine wichtige Rolle im Einkauf. Bei der Beschaffung der Güter sollten die Unternehmen auch grundsätzlich auf Eigenschaften achten, die eine Fließfertigung gewährleisten. Ein ununterbrochener Materialfluss erfordert kurze Durchlaufzeiten an den Maschinen. Zudem müssen sich diese zügig auf andere Bauteile oder Produktionsabschnitte umrüsten lassen. Auch die Nähe der Lieferanten zum Fertigungsstandort und die gesamtheitliche Kostenbetrachtung sind von grundlegender Bedeutung. Denn im Lean Management sollte das Produkt kontinuierlich durch die Produktion fließen – ohne Wartezeit zwischen verschiedenen Fertigungsschritten.

Handlungsfelder / 2.3 GÜTEREINKAUF

Bitte ordnen Sie die folgenden Regionen nach ihrem strategischen Einkaufsvolumen



Mittelwert

Bei der Betrachtung der Beschaffungsregionen stellt sich heraus, dass die Lieferanten überall auf der Welt verteilt sind. Den größten Anteil ihrer Güter kaufen die Unternehmen aber bei Zulieferern in Westeuropa ein. An zweiter und dritter Stelle folgen die Regionen Osteuropa sowie Asien-Pazifik und an vierter Amerika.

Auf den ersten Blick erscheint das hohe strategische Einkaufsvolumen in Westeuropa als vorbildlich, denn aus der Lean-Perspektive sind kurze Transportwege zum Lieferanten sehr wichtig. Es stellt sich je-

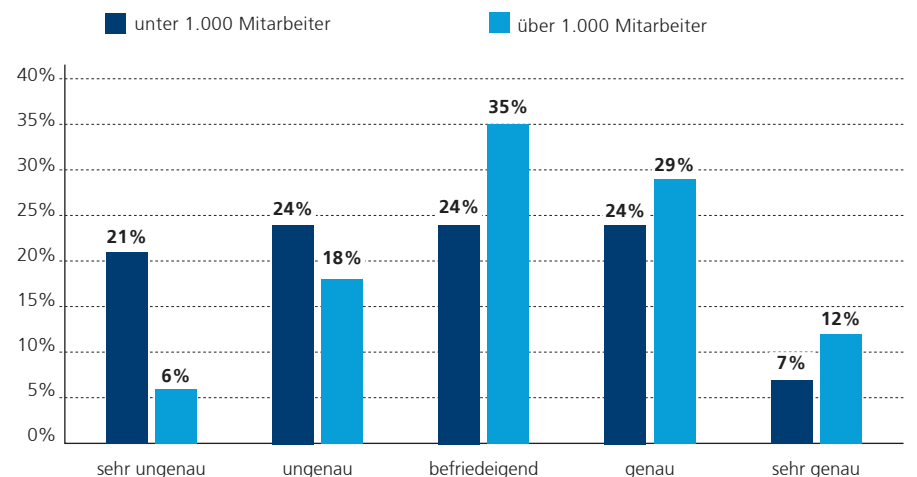
doch die Frage: Kaufen die befragten – aus Deutschland stammenden – Unternehmen tatsächlich strategisch motiviert mit Blick auf die Gesamtkosten in Westeuropa ein? Oder kaufen sie nur dort, weil es beispielsweise im deutschen Sprachraum einfacher für sie ist?

Aufschluss über diese Motivation gibt die Frage, wie detailliert die Unternehmen ihre Gesamtbetriebskosten oder Total Cost of Ownership (TCO) berechnen. Fließen doch in diese Größe auch die Logistikkosten ein, die unter anderem durch die Transport-

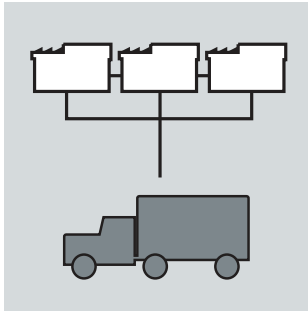
wege entstehen. Ergebnis: Nicht einmal jeder zweite Befragte berechnet die TCO sehr akkurat oder zumindest genau (41 beziehungsweise 31 Prozent). Dies gilt unabhängig von der Unternehmensgröße.

Zumindest bei den Industrieunternehmen, die ihre TCO nicht präzise berechnen und gleichzeitig überwiegend bei lokalen Lieferanten erwerben, ist zu bezweifeln, dass dieser regionale Beschaffungsschwerpunkt strategischen Überlegungen entspringt.

Wie detailliert berechnen Sie die Total Cost of Ownership (TCO)?



2.4 LIEFERANTENMANAGEMENT



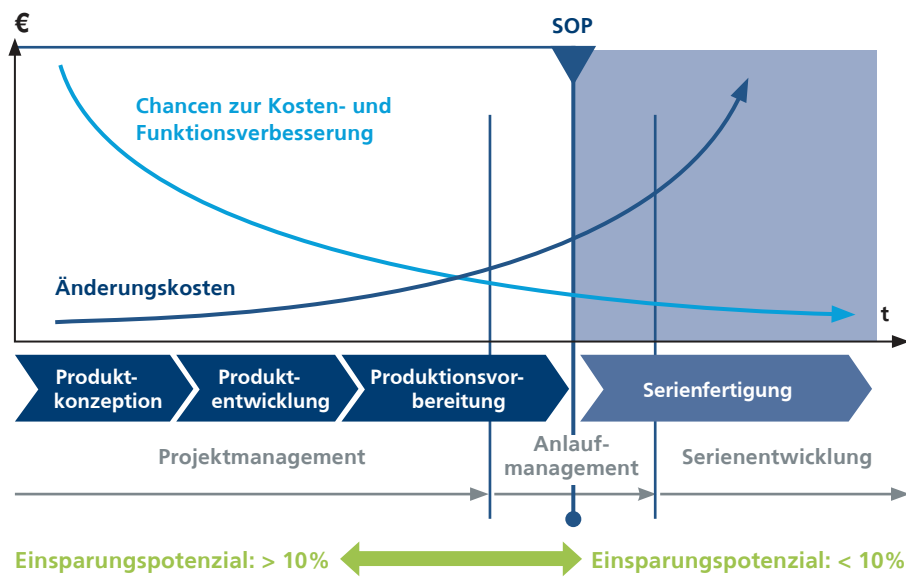
Ein wesentlicher Bestandteil des Lean Purchasing ist eine Lieferantenentwicklung und -anbindung im Sinne einer Partnerschaft. Sie gehört zu dem aus fünf Teilen bestehenden, in der folgenden Abbildung dargestellten Lieferantenmanagement.

Die 5 Elemente des Lieferantenmanagements und ihre wesentlichen Bestandteile

Lieferantenportfolio	Lieferantensuche	Lieferantenauswahl	Lieferantensteuerung	Lieferantenentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> > Klassifizierung der Lieferanten > Bewertung der Lieferanten > Lieferantenstammregister 	<ul style="list-style-type: none"> > Lieferantensuche <ul style="list-style-type: none"> – Marktscreening – Global Value Sourcing – Preis / Produkt Benchmark – Technologie Benchmark > Lieferantenanlage <ul style="list-style-type: none"> – Lieferanten selbstauskunft – Compliance Prüfung – Stammdatenanlage im ERP System 	<ul style="list-style-type: none"> > Techn. Lieferantengespräche (TLG) > Vorbeugende Qualitätssicherung (VQS) > Logistische Anbindung > Freigabe durch Auditierung > Vergabebasierend auf Angebotsvergleichen > Verhandlung und Vertragsabschluß 	<ul style="list-style-type: none"> > Regelmäßige Lieferantenbewertung > Überprüfung der Lieferanteklassifizierung > Risikomanagement > Lieferantenqualitätsmanagement > Eskalationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> > Auswahl der strategischen und zur kooperativen Zusammenarbeit bedeutsamen Lieferanten > Vermittlung von fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie Lean Fertigkeiten > Ausphasen von Lieferanten je nach Situation

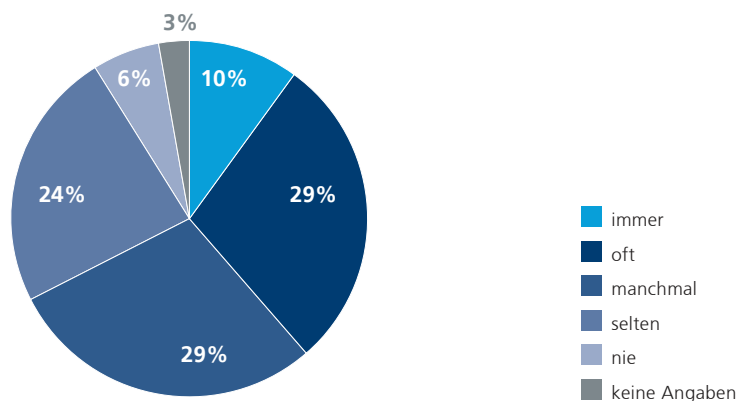
Handlungsfelder / 2.4 LIEFERANTENMANAGEMENT

Je früher die Lieferanten in die aktive Zusammenarbeit integriert werden, umso größer sind die möglichen Potenziale.



Schon Toyota-Gründer Kiichiro Toyoda hat vor mehr als 75 Jahren den Grundsatz der Integration von Zulieferern mit den folgenden Worten begründet: „Die als Unterlieferant designierte Werkstatt wird als eigene Werkstatt angesehen und nicht ohne hinreichenden Grund mit anderen ausgetauscht. Nach Möglichkeit soll die Leistung der Werkstatt erhöht werden.“ In Japan werden diese engen Bindungen, die einkaufende Unternehmen mit ihren Zulieferern eingehen, als Keiretsu bezeichnet. Der Toyota-Konzern hat sein traditionelles Keiretsu-Lieferkettensystem erfolgreich mit westlichen Methoden kombiniert, indem er die Zulieferer bereits früh in die Produktentwicklung eingebunden hat. Inzwischen verlangen immer mehr Industriebranchen von ihren Lieferanten, Entwicklungsleistungen zu übernehmen. Vorreiter war die Automobilindustrie – und mittlerweile folgen auch der Maschinen- und Anlagenbau sowie die Luftfahrt.

Werden strategische Lieferanten standardmäßig in den Produktentwicklungsprozess eingebunden?



Das frühzeitige Einbinden der Lieferanten bietet dem Unternehmen eine höhere Planungssicherheit, was die Kosten senkt und die Zeit bis zum Produktionsstart verkürzt. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit können die Leistungen der Lieferanten durch die bereits erwähnte Lieferantenentwicklung weiter gesteigert werden.

Die Mehrzahl der befragten Firmen hat jedoch keine festgelegten, standardisierten Prozesse, um die Lieferanten frühzeitig in die Produktentwicklung einzubinden. Nur für zehn Prozent ist die Zusammenarbeit gängige Praxis – unabhängig von der Unternehmensgröße. Anders ausgedrückt: Neun von zehn Industriebetrieben reagieren hier mehr oder weniger häufig, statt zu agieren.

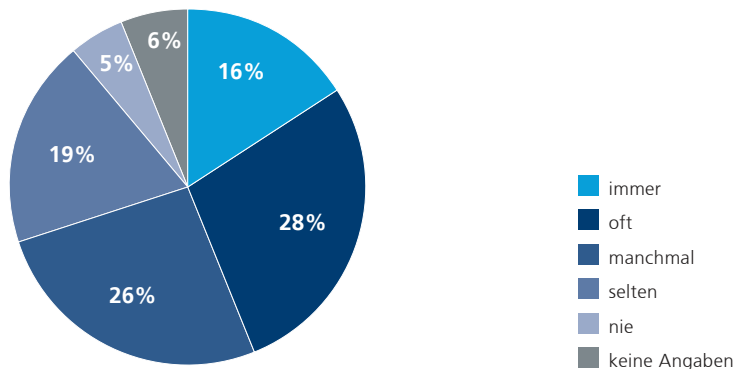
Kriterien bei der Auswahl neuer Lieferanten

Top 1	Qualität
Top 2	Kosten
Top 3	Preis
Top 4	Lieferperformance

Vor einer Einbindung in die Produktentwicklung steht jedoch die Auswahl neuer Lieferanten. Hier bezeichnen die Unternehmen die Qualität als wichtigsten Parameter, gefolgt von den Kosten, dem Preis und der Lieferperformance.

Handlungsfelder / 2.4 LIEFERANTENMANAGEMENT

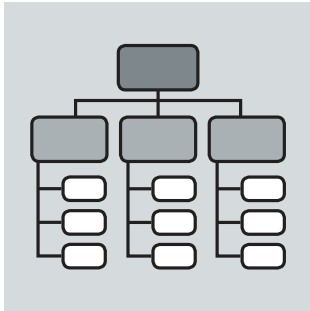
Betreiben Sie eine aktive Lieferantenentwicklung?



Der nächste Schritt im Lieferantenmanagement ist die aktive Entwicklung der Zulieferer, um ihnen die gewünschten fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie die Lean Fertigkeiten zu vermitteln. Mit 44 Prozent betreibt jedoch noch nicht einmal die Hälfte der befragten Unternehmen immer oder sehr oft eine aktive Lieferantenentwicklung. Dabei besteht ein deutlicher Unterschied zwischen Firmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern und Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Während nur circa 39 Prozent der kleineren Betriebe ihre Lieferanten immer oder oft entsprechend auswählen und schulen, tun dies knapp 58 Prozent der größeren Gesellschaften.



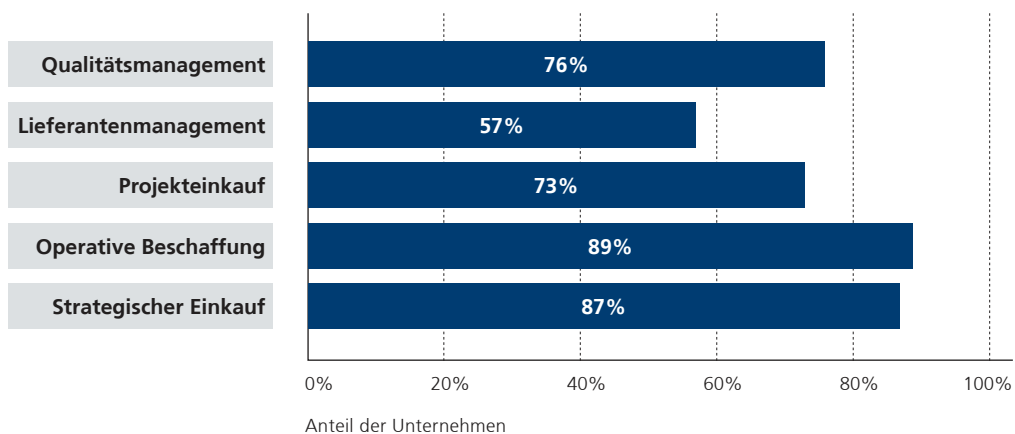
2.5 EINKAUFSORGANISATION



Die Einkaufsorganisation soll dabei helfen, Verschwendungen wie etwa Doppelarbeit zu vermeiden. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang die Betrachtung, an welcher Stelle im Organigramm eines Industrieunternehmens der Einkauf angesiedelt ist und an wen der dafür Verantwortliche berichtet. Ein eigener Vorstandsbereich lässt auf einen hohen Stellenwert des Einkaufs im Unternehmen schließen.

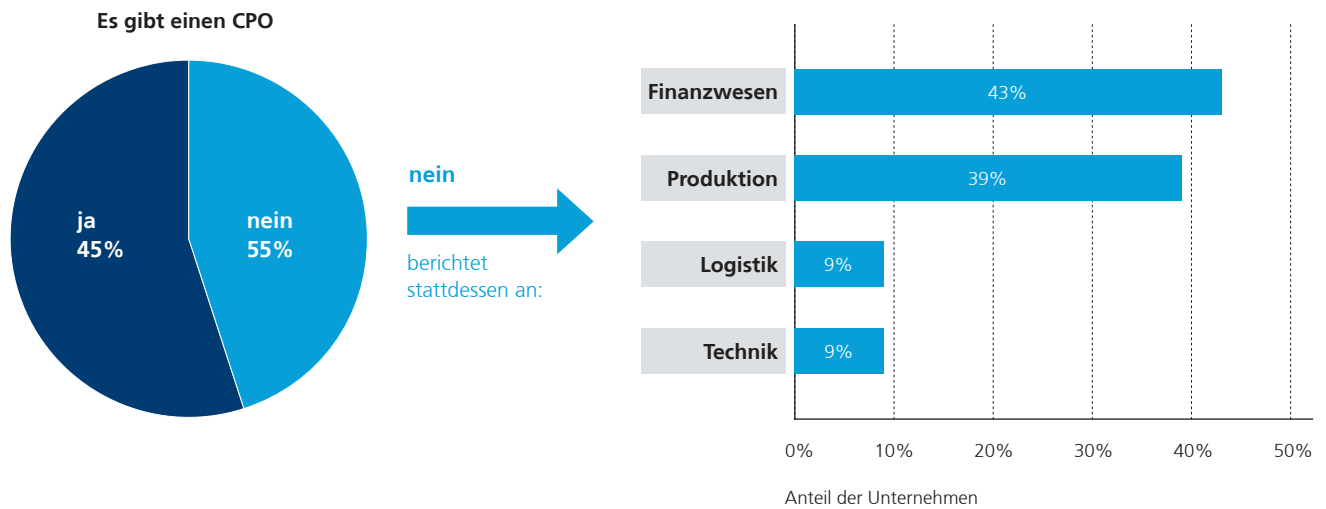
Insgesamt gibt es in 45 Prozent der befragten Firmen einen Einkaufsverantwortlichen auf Geschäftsführungsebene, wobei dies für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern wesentlich häufiger zutrifft (60 Prozent) als für Betriebe mit weniger als 1.000 Beschäftigten (37 Prozent).

Gibt es in Ihrem Einkauf folgende Funktionen?



Handlungsfelder / 2.5 EINKAUFSORGANISATION

**Hat Ihr Unternehmen einen Einkaufsverantwortlichen auf Geschäftsführerebene?
Falls nicht, an wen berichtet der Einkauf?**

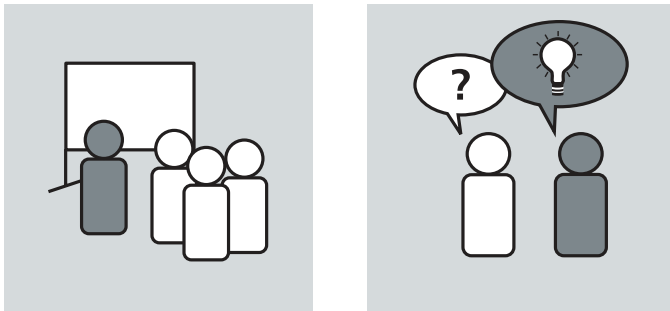


Bei den Unternehmen, die keinen Einkaufsverantwortlichen auf Geschäftsführungsebene beschäftigen, berichtet der Einkauf mehrheitlich an den Finanz- (43 Prozent) oder Produktionsvorstand (39 Prozent). Dies ist interessant, hat doch die Produktion bei den befragten Firmen einen deutlich höheren Einfluss auf die Erstellung der Einkaufsstrategie als das Finanzressort. Es ist davon auszugehen, dass unter diesen Umständen die Ziele des jeweiligen Vorstandsbereiches im Mittelpunkt stehen – bei den Finanzen wären das die Preise und Kosten, bei der Produktion die Materialverfügbarkeit. Strategische Überlegungen zum Thema Einkauf könnten in einer derartigen Konstellation zu kurz kommen.

Im Idealfall ist der Einkauf in verschiedene Funktionen mit spezifisch festgelegten Aufgabengebieten unterteilt. Dabei unterscheidet das Lean Purchasing zwischen dem strategischen Einkauf, dem Projekteinkauf und der Beschaffung. In der Praxis übernimmt aber oftmals eine Person aus dem Bereich Disposition diese drei Rollen in Personalunion – mit der Folge, dass strategische Überlegungen beim Einkauf zu kurz kommen. Dies gilt es für die Unternehmen jedoch zu vermeiden.

Mindestens 73 Prozent der Unternehmen geben an, die Aufgabengebiete strategischer Einkauf, operative Beschaffung, Projekteinkauf und Qualitätsmanagement separat zu besetzen. Eine geringere Bedeutung für die Firmen hat das Lieferantenmanagement – nur etwa jede zweite (57 Prozent) räumt ihm eine eigene Funktion ein.

2.6 FÜHRUNG UND MITARBEITERKOMPETENZ



Das vorliegende Kapitel fasst die Handlungsfelder Führung und Mitarbeiterkompetenz zusammen.

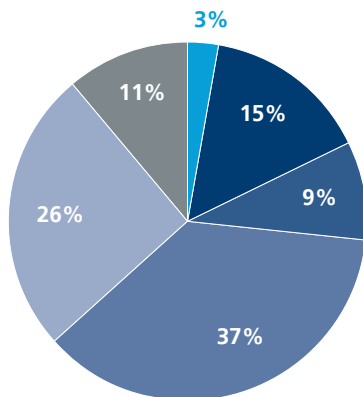
Die Leitung im Bereich Einkauf ist dafür verantwortlich, dass die Prinzipien, Grundlagen und die Ablauforganisation eingehalten und stetig verbessert werden. Ein wichtiges Führungsinstrument in diesem Zusammenhang ist das Shopfloor Management, also die regelmäßige Kommunikation der Verantwortlichen über betriebliche Kennzahlen, Abläufe und Maßnahmen am Ort der Wertschöpfung. Damit lassen sich sämtliche Abläufe im Einkauf genau steuern, Probleme erkennen und Verbesserungen umsetzen.

Einkaufsprinzipien, -organisation und -grundlagen legen den Rahmen und das Regelwerk der Funktion Einkauf fest.

Einkaufsprinzipien	Einkaufsgrundlagen	Ablauforganisation	Shopfloor Management im Einkauf
<ul style="list-style-type: none"> > Nachhaltigkeit in der Lieferkette > Regelwerk > Verantwortungsvolles Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> > Datentransparenz > Basismethoden- / analysen > Einkaufshandbuch 	<ul style="list-style-type: none"> > Position > Arbeitsanweisung 	<ul style="list-style-type: none"> > Führungsinstrumente > Führungssystem > Führungsverhalten

Handlungsfelder / 2.6 FÜHRUNG UND MITARBEITZERKOMPETENZ

Wie oft findet eine Regelkonferenz statt?



Die meisten Einkaufsteams halten monatlich (37 Prozent) oder quartalsweise (26 Prozent) eine Regelkommunikation ab, um unter anderem über Ziele, Ist-Daten und gegebenenfalls deren Abweichungen zu sprechen. Etwa jedes zehnte Team (elf Prozent) trifft sich nie zu einer derartigen Regelkommunikation.

- täglich
- wöchentlich
- zweimal im Monat
- monatlich
- quartalsweise
- nie

Themen der Regelkommunikation

Top 1	Qualität
Top 2	Kosten
Top 3	Lieferperformance
Top 4	Preis

Das wichtigste Gesprächsthema bei der Regelkommunikation der Einkaufsteams sind Qualitätsprobleme, gefolgt von den allgemeinen Kosten, der Lieferperformance und dem Preis. In der Regel sind Qualitätsprobleme operativer Natur. Aus diesem Grund liegt die Vermutung nahe, dass die Teams zwar eine Regelkommunikation führen, meist jedoch mit Blick auf die Beschaffung. Das Thema Lieferperformance, das aus strategischer Sicht das wichtigste bei der Regelkommunikation sein sollte, hat in der Praxis einen geringeren Stellenwert als die operativen Themen. Dieses Befragungsergebnis lässt die Vermutung zu, dass die Einkaufsstrategie notwendige Elemente nicht enthält und somit nur bedingt vollständig ist.

Durch Wissens-, Performance- und Kompetenz-Management soll die Mitarbeiterkompetenz identifiziert, validiert und entwickelt werden.

MITARBEITERKOMPETENZ

Wissens-Management	Performance-Management	Kompetenz-Management
<p>Ziel¹⁾: Das für die Organisation notwendige Wissen, welches in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert ist, in dokumentiertes Wissen zu überführen. Dies dient der Sicherung von Erfahrungswissen und minimiert Risiken des Know-how Verlustes.</p>	<p>Ziel: Performance-Management ist eine systematische, mehrdimensionale Leistungsmessung, -steuerung und -kontrolle mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der individueller und Unternehmensleistung</p>	<p>Ziel: Ziel ist es Mitarbeiterkompetenzen zu beschreiben, sie transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen hinsichtlich strategischer Unternehmensziele / Fachfunktionsziele sicherzustellen.</p>
		

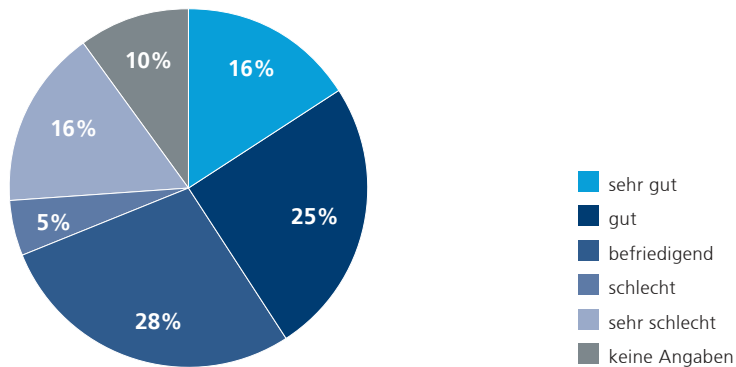
Die Einkaufsabteilung benötigt nicht nur eine kompetente Führung, sondern auch ebensolche Mitarbeiter. Um dies zu erreichen, sollte die Personalabteilung drei Ansätzen folgen – dem Wissen-, Performance- und Kompetenzmanagement. Erstens sollte sie das für die Firma notwendige, in den Köpfen der Mitarbeiter gespeicherte, so

genannte implizite Wissen in dokumentiertes Wissen überführen. Zweitens sollte sie die Leistungen der Mitarbeiter steuern und kontrollieren mit dem Ziel, diese zu verbessern. Und drittens sollte das Unternehmen die Kompetenzen seiner Beschäftigten identifizieren, schulen und coachen sowie transparent machen.

¹ Exzellenz beim Management von Informationen und Wissen
Lean Purchasing – Methoden für den schlanken Einkauf (09.2015)

Handlungsfelder / 2.6 FÜHRUNG UND MITARBEITZERKOMPETENZ

Inwieweit finden sich Einkaufsziele in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter wieder?

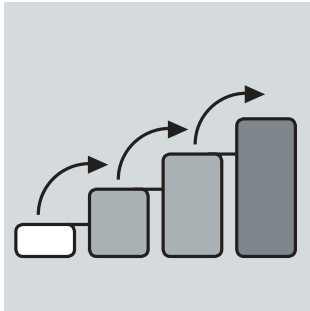


Besonders beim Wissensmanagement gibt es noch ein großes Verbesserungspotenzial in den Unternehmen. So gibt ein erheblicher Teil von ihnen an, das implizite Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter allenfalls mittelmäßig bis schlecht zu nutzen.

Positiver sieht es bei der Berücksichtigung der Einkaufsziele in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter aus: Etwa vier von zehn Unternehmen bezeichnen diese als sehr gut oder gut.

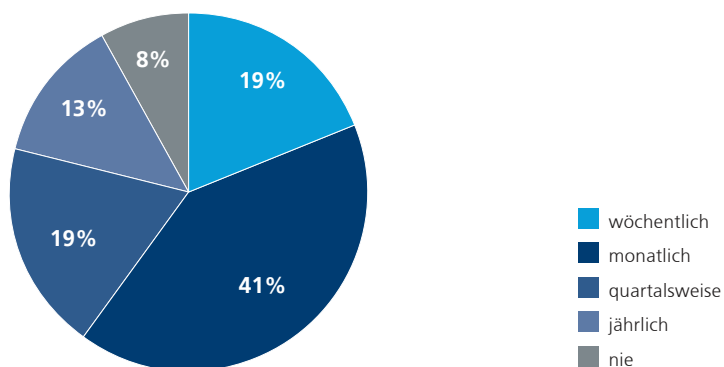


2.7 KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG



Die kontinuierliche Verbesserung ist die Kernaufgabe des Einkaufs im Lean Purchasing. Bereichsübergreifende Optimierungsprojekte, ein an einem schlanken Wertstrom orientiertes Zielkostenmanagement und die frühzeitige Integration der Lieferanten stehen dabei im Vordergrund.

Wie oft trifft sich der Einkauf mit Schnittstellenfunktionen?



Doch was tun die befragten Industrieunternehmen, um stetig besser zu arbeiten? In nahezu acht von zehn Firmen kommuniziert der Einkauf mindestens quartalsweise mit den Schnittstellenfunktionen im Unternehmen, also den Bereichen, die den größten Einfluss auf die Einkaufsstrategie haben. Das erscheint zunächst positiv.

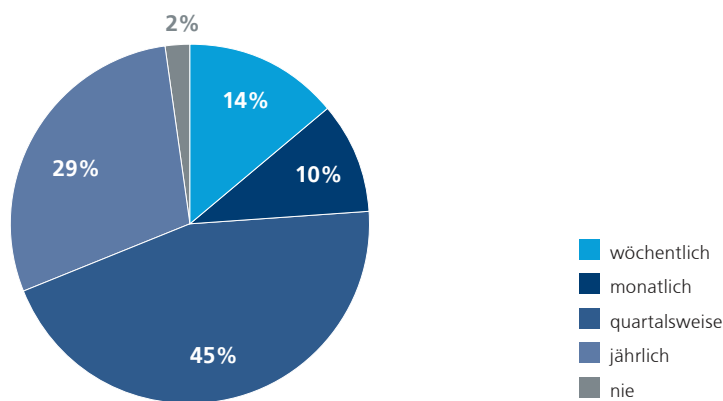
Handlungsfelder / 2.7 KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Priorität der Gesprächsthemen während der Treffen mit den Schnittstellenfunktionen

Top 1	Qualität
Top 2	Lieferperformance
Top 3	Kosten
Top 4	Preis
Top 5	Kontinuierliche Verbesserung

Beim Blick auf die Priorität der Gesprächsinhalte fällt jedoch auf: Ähnlich wie bei der Regelkommunikation innerhalb der Einkaufsteams, stehen auch hier mit den Qualitätsproblemen operative Themen an erster Stelle. Die kontinuierliche Verbesserung – die wichtigste Aufgabe im Lean Purchasing – hat im Geschäftsalltag die geringste Priorität.

Wie oft trifft sich der strategische Einkauf mit Lieferanten?



Während sich die Einkaufsteams meist monatlich mit den Schnittstellenfunktionen im Unternehmen zusammensetzen, finden ihre Treffen mit den Lieferanten überwiegend (45 Prozent) quartalsweise statt. Die Befragungsergebnisse legen nahe, dass dabei in aller Regel „Fire-fighting“ im Fokus steht.

Priorität der Gesprächsthemen während der Treffen mit Lieferanten

Top 1	Qualität
Top 2	Preis
Top 3	Lieferperformance
Top 4	Kosten
Top 5	Kontinuierliche Verbesserung

Auch bei diesen Sitzungen dominieren operative Themen rund um die Qualität. Strategische Inhalte dagegen kommen zu kurz – das gilt für die Lieferperformance, die allgemeinen Kosten und vor allem die kontinuierliche Verbesserung.

Die hohe Priorität operativer Themen in den Sitzungen und die untergeordnete Bedeutung strategischer Inhalte spiegeln sich in der Tatsache wider, dass nur jeder fünfte bis sechste Mitarbeiter im Einkauf ein strategischer Einkäufer ist. Auch dies steht jedoch im Widerspruch zu der Aussage der meisten Unternehmen, eine Einkaufsstrategie zu besitzen.

Über die Staufen AG

Die Staufen AG gehört zu den führenden Lean Management Beratungsunternehmen in Deutschland. Als „Partner auf dem Weg zur Spitzenleistung“ unterstützt das international operierende Consultinghaus Unternehmen dabei, ihre Wertschöpfungs- und Managementprozesse zu optimieren sowie Innovations- und Produktentstehungsprozesse effizient zu machen. Darüber hinaus entwickeln die Berater als Turnaround- oder Interim-Manager Konzepte zur Bewältigung von Krisensituationen. Mit der Staufen-Akademie bietet das Beratungsunternehmen zudem zertifizierte, praxisorientierte Schulungen an. Mehr als 220 Mitarbeiter betreuen die Kunden an den Standorten Deutschland, Schweiz, Italien, Polen, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, China und Brasilien. Die Staufen AG ist laut der renommierten Branchen-Studie „Hidden Champions“ 2015 die beste Lean Management Beratung des Landes. Auch die neueste Untersuchung von Brand eins Wissen und Statista zählt die Staufen AG zu den „Besten Beratern“.

FAZIT

Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass die Unternehmen das im Einkauf liegende Potenzial als Hebel für effizientes Wirtschaften noch nicht ausschöpfen. Obwohl die meisten Gesellschaften von sich behaupten, eine Einkaufsstrategie zu besitzen, ist der Einkauf vielerorts stark operativ ausgerichtet. So dominieren in der Kommunikation der Teams untereinander, mit den Schnittstellen im Unternehmen und mit den Lieferanten operative Themen rund um die Qualität. Die kontinuierliche Verbesserung – Kernaufgabe des Lean Purchasing – kommt dabei zu kurz.

Immerhin: Fast jedes zweite Unternehmen hat einen Einkaufsverantwortlichen auf Geschäftsführungsebene, misst dem Einkauf also eine hohe Bedeutung bei. Und erste Unternehmen binden ihre Lieferanten regelmäßig frühzeitig in den Entwicklungs- und Produktionsprozess ein, wie es das Lean Purchasing vorsieht. Sie sind Vorreiter darin, die Wertschöpfungsprozesse effizienter zu gestalten. Das spart Kosten, erhöht die Innovationskraft und sichert Qualität sowie Termintreue. Unternehmen, die ihre Einkaufsperformance nachhaltig steigern möchten, sollten jetzt handeln und die bewährten Lean Prinzipien aus der Produktion auch im Einkauf umsetzen. Eine aktive Rolle des Managements ist bei diesem Prozess ebenso gefragt wie die Entwicklung der Mitarbeiter.

HERAUSGEBER:
STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen

BILDNACHWEIS
IStockphoto / Staufen AG

GRAFIK DESIGN
www.weberfink.de





Ihr Partner auf dem Weg zur **Spitzenleistung.**

STAUFEN.

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen

☎ +49 7024 8056-0
📠 +49 7024 8056-111

www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

ANSPRECHPARTNER

Christian Riedl
Senior Expert

☎ +49 7024 8056-0
c.riedl@staufen.ag

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN

Kathrin Kurz
Junior Marketing Manager

☎ +49 7024 8056-155
k.kurz@staufen.ag