

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Dr. Markus Ernst

**Beschaffungsmanagement eines Anlagenbauers
in globalisierten Märkten**

D 100 (Diss. Universität Hohenheim)

Shaker Verlag
Aachen 2002

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Ernst, Markus:

Beschaffungsmanagement eines Anlagenbauers in globalisierten Märkten/
Markus Ernst.

Aachen : Shaker, 2002

(Berichte aus der Betriebswirtschaft)

Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2001

ISBN 3-8265-9996-9

Copyright Shaker Verlag 2002

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen
oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungs-
anlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8265-9996-9

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 1290 • 52013 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Die Beschaffungsfunktion, deren Fokus auf dem strategisch geprägten marktlichen Bezug von Leistungen liegt, wurde in der Vergangenheit unterschätzt. In der neueren Literatur wird dem Erfolgsbeitrag einer aktiven Beschaffung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zwar mehr Aufmerksamkeit zuteil, der wissenschaftlichen Aufarbeitung dienen jedoch im wesentlichen die Wertschöpfungsprozesse von Serienherstellern, vorzugsweise die Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen der Automobilindustrie. Außerdem wurde bisher oft auf eine integrative Sichtweise strategischer Ansätze verzichtet und folglich eher punktuelle Handlungsempfehlungen, z.B. hinsichtlich eines Modular Sourcing, abgeleitet.

Die vorliegende Arbeit setzt sich daher mit der gegebenen Mehrdimensionalität respektive den Interdependenzen verschiedener beschaffungsstrategischer Stoßrichtungen auf der Basis des industriellen Anlagengeschäftes auseinander. Ziel ist es, unter Berücksichtigung der Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen der auftragsorientierten Einzelfertigung einen strategischen Leitfaden im Sinne eines "Production Plant Sourcing" zu entwickeln und Möglichkeiten der Umsetzung zu eruieren.

Neben der effizienten Gestaltung der Transaktionsbeziehungen einer Unternehmung des Anlagenbaus zu den relevanten Beschaffungsmärkten als dem funktionalen Rahmen stehen bezüglich des Objektumfangs Güter und deren tangierte Dienstleistungen im Mittelpunkt, die einen unmittelbaren Zusammenhang zur eigentlichen Anlagenerstellung haben. Ein für alle Unternehmensfunktionen relevantes Spezifikum des Anlagengeschäftes ist beispielsweise der Langfristcharakter, d.h. eine sehr lange Durchlaufzeit von Aufträgen. Die immense Diskontinuität im Auftragseingang und die mit der Langfristigkeit verbundene Vorfinanzierungsproblematik sind weitere allgemeine Merkmalsausprägungen. Konzentriert man sich auf den marktlichen Bezug, spielen bedarfsbestimmende, unternehmensbestimmende und marktbestimmende Besonderheiten eine essentielle Rolle. So ist die Beschaffung aufgrund der gegebenen Diskontinuität sowohl qualitativen als auch quantitativen Bedarfschwankungen ausgesetzt, die von ausgeprägten Variabilitäten, z.B. Zeichnungsänderungen während der Auftragsabwicklung, überlagert sind. Es existiert durch den gewichtigen Engineering-Anteil von komplexen Anlagen ein starkes internes Know-how-Gefälle zwischen Technik und Beschaffung (zu Ungunsten der letzteren). Die materialwirtschaftlichen Strategien sind isoliert ohne koope-

ve von Beschaffungsleistungen einer ABC-Analyse im Anlagengeschäft sorgt hier für spezifische Ansatzpunkte. Zweite Dimension ist die Leistungsproblematik. Zu beschaffende Leistungen können anhand der Kriterien Komplexität, Integrationsgrad, Dimension, Variabilität der Loßgrößen sowie Terminkritizität klassifiziert werden. Durch die Spezifika der auftragsorientierten Einzelfertigung in der Leistungserstellung wird es bei der Gestaltung des Portfolios erforderlich, diese Besonderheiten zu beachten und sie daher in die strategische Positionierung einfließen zu lassen. Unternehmensextern erscheint die Beschaffungsmarktkonstitution als relevant, deren Risikograd sich z.B. mittels der existierenden Marktstruktur (u.a. Marktseitenverhältnisse) festmachen läßt. Die Synthese der drei entwickelten Dimensionen resultiert im Beschaffungs-Portfolio-Würfel für den Anlagenbau, der dynamische Wirkungen unterliegt.

Um der atomistischen Sichtweise von beschaffungsgerichteten Strategieansätzen ganzheitlich zu begegnen, werden für die Portfolio-Felder nun anlagespezifische Strategie-Mixe generiert. Grundlage sind Sourcing-Konzeptionen im Hinblick auf die Anzahl von Lieferquellen, Stärken und Schwächen eines Single versus Multiple Sourcing. Des weiteren werden Beschaffungsstrategien wie das Modular Sourcing und Particular Sourcing berücksichtigt, die einen unterschiedlichen Liefer- und Leistungsumfang darstellen. Im Anlagengeschäft sind insbesondere Sourcing-Ansätze des Bezugsweges (Direct versus Indirect Sourcing) zu analysieren. Die Rolle von Beschaffungsmittlern als Integrationsfunktion geringwertiger und unproblematischer Bedarfe ist dabei erheblich. Der geographische Aktionsradius läßt die Wahl zwischen einem Local, Euro oder Global Sourcing für die Beschaffungsfunktion eines Unternehmens. Die Möglichkeiten einer weitreichenden globalen Beschaffung werden häufig durch die hohe Leistungsproblematik stark eingeengt. Letzte Spielart für erfolgsgerichtete Versorgungsfunktionen ist die Bildung kooperativer Sourcing-Modelle. Man kann diese differenzieren in horizontale Varianten und vertikale Wertschöpfungspartnerschaften, die häufig mit der Begrifflichkeit eines Supply Chain Management in Verbindung stehen. Zeitlich ausgeprägte Strategieansätze, wie z.B. eine Just-in-time-Belieferung, bieten im Anlagenbau keine Erfolgsaussichten. Die Positionierung der Individualstrategien kombiniert als Strategie-Mix im Portfoliowürfel zeigt drei Normstrategien auf. So kann die Beschaffung im Anlagengeschäft grund-

rative Zusammenarbeit mit Konstrukteuren nur schwer umsetzbar, eine schnelle Degeneration zum operativen Erfüllungsgehilfen der Technik ist daher latent.

Anders als bei der Leistungserstellung von homogenen Gütern für einen anonymen Markt ist die Anlagenerstellung extrem kundengerichtet und -geprägt. So stellt der Endkunde der Beschaffung eines Anlagenbauers z.B. mittels Pflichtenhefte zwingende Vorgaben hinsichtlich potentieller Lieferanten und technischer Ausführungsmerkmale. Damit werden die Aktionsradien einer Umsetzung von serienüblichen Einkaufserkenntnissen stark limitiert.

Für die erfolgsgerichteten Anstrengungen einer Beschaffungsfunktion müssen auch im Anlagengeschäft die endogenen und exogenen Rahmenbedingungen analysiert werden. Die Branche, charakterisiert als generelles Attribut, hat beispielsweise insofern Einflußcharakter, als daß die angestammte Supranationalität des Anlagengeschäftes der Beschaffung schneller zu einer optimierten Wahrnehmung globaler Bezugsquellen verhilft. Die Untersuchung von Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen zeigt, daß insbesondere die "Interfaces" zur Technik bzw. Absatzfunktion (im Anlagengeschäft dominiert beim Absatz die Technik) von elementarer Bedeutung sind. Dagegen sind die Interdependenzen zur Produktion im Gegensatz zum Seriengeschäft, z.B. wegen der höheren Terminflexibilität in der Produktion, von geringerem Gewicht. Diese Tatsache schlägt sich auch deutlich in der Bewertung beschaffungsrelevanter Zielsetzungen nieder. So muß zwar auch im industriellen Anlagengeschäft dem Ziel der Versorgungssicherung als Basisintention Rechnung getragen werden, doch ist der Realisierungsaufwand durch die wenig ausgeprägten Abhängigkeiten zur Transformationsfunktion relativ gering. Im Hinblick auf die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen sind die Einflußmöglichkeiten und deren Nutzung mittels der Strategie einer Differenzierung und/oder Kostenführerschaft verhältnismäßig groß.

Zur Abgrenzung strategischer Handlungsfelder, im folgenden werden diese als strategische Beschaffungseinheiten (SBE's) bezeichnet, dient die bekannte Portfolio-Technik. Unter Berücksichtigung der existierenden Portfolio-Konzepte insbesondere für die Beschaffung werden die relevanten Portfolio-Dimensionen für den Anlagenbau generiert. Als unternehmensinterne Dimension dient zunächst einmal das Wettbewerbspotential. Abgeleitet von den Zielsetzungen einer Beschaffung, konfiguriert sich diese dimensionale Ausprägung aus den Optionen Kostensenkungspotential und Differenzierungspotential. Die extreme Konzentrationskur-

sätzlich Non-intensive Strategien, kooperationsintensive oder wettbewerbsintensive Stoßrichtungen verfolgen.

Der Erfolg von strategischen Überlegungen und Konzeptionen hängt stark von deren Umsetzungschancen und -barrieren ab. Für die Realisierung von Strategien sind die beschaffungsspezifischen Marketing-Instrumente und die organisatorischen Strukturoptionen von Nutzen. Neben der grundlegenden Beschaffungsmarktforschung hat die Beschaffungspolitik eine wichtige Funktion inne. Ausprägungen einer Leistungspolitik, Kontrahierungs- und Entgeltspolitik, Lieferantenpolitik, Kommunikationspolitik und Bezugspolitik erfahren ihre anlage-spezifische Bewertung und bilden abschließend das Beschaffungsmarketing-Mix. Hinsichtlich struktureller Fragen geht es hauptsächlich um aufbauorganisatorische Problemstellungen. Mittels einer praxisorientierten Vorgehensweise wurden über ein selbst entwickeltes Bewertungskonzept bestehende Beschaffungsorganisationen und deren Einbindung in den Unternehmenskontext evaluiert. Die dabei gewonnenen Stärken und Schwächen dienen der Definition von Anforderungen an eine Soll-Organisation der Beschaffung des industriellen Anlagengeschäftes, die im folgenden entwickelt wird. Eine stringente Umsetzung der entwickelten Normstrategien des Portfolios in der Struktur und die frühzeitige Projekteinbindung in Form einer Sekundärorganisation sind die tragenden Momente.

Um die eruierten theoretischen Erkenntnisse auch praxistgerecht zu untermauern, schließt die Arbeit mit der beschaffungsstrategischen Analyse von Beispielen aus dem Bereich Preßanlagen.