




ME Netzwerk der Metall-
und Elektroindustrie
in der Hauptstadtregion

Verband der Metall- und Elektroindustrie
in Berlin und Brandenburg e.V. 

Leitfaden und Handlungsempfehlungen zur Professionalisierung des Einkaufs

b.tu Brandenburgische
Technische Universität
Cottbus

 produktions
wirtschaft

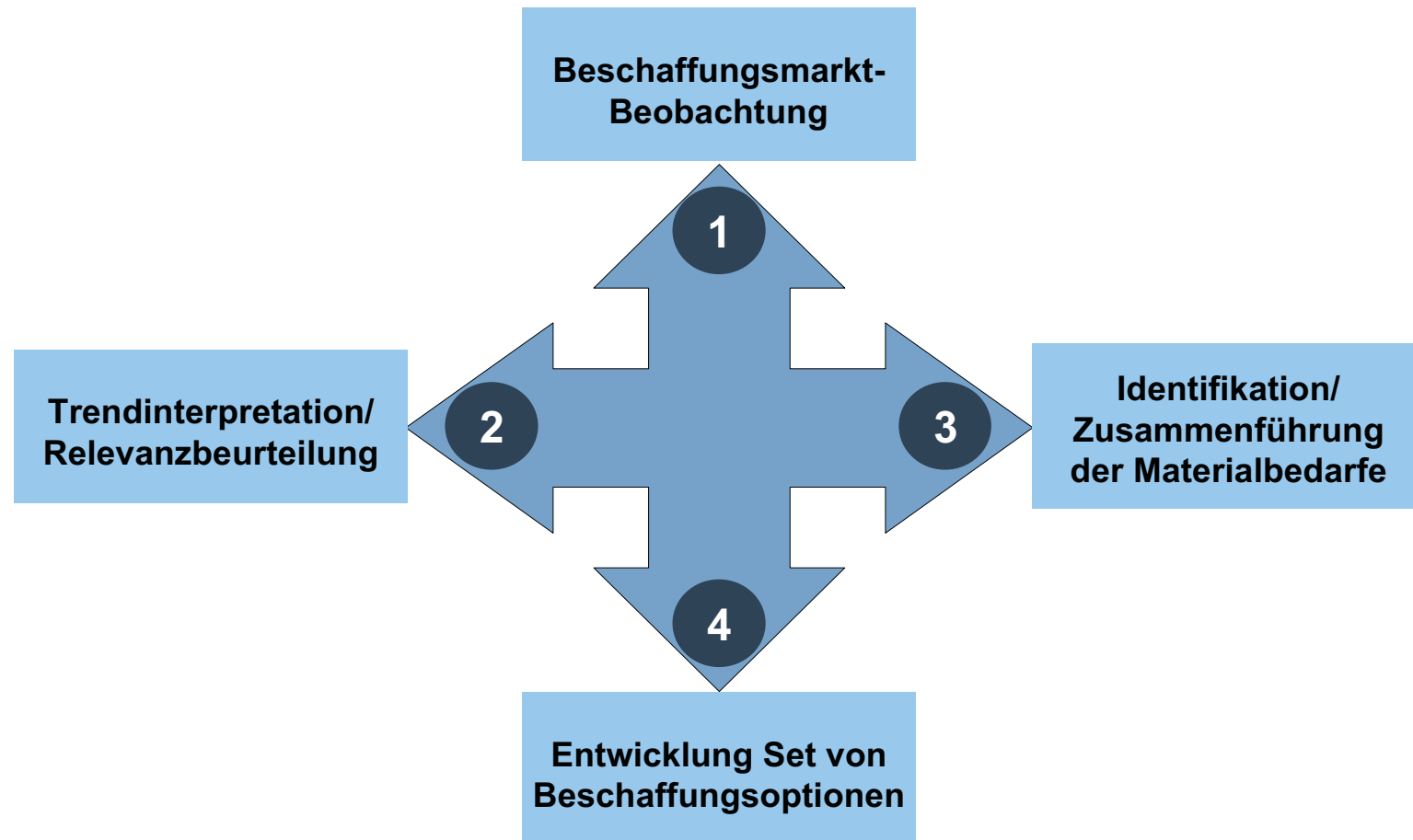
Institut für Produktionsforschung,
Lehrstuhl für Produktionswirtschaft,
Prof. Dr.-Ing. habil. D. Specht

INHALT

Einkaufsprozesse, -methoden und -entscheidungen

- Einkaufs- und Beschaffungsstrategien
- Strategiewahl für Sourcing, Bestands- und Bestellmengen
- Lieferantenmanagement
- Vertragsgestaltung und -prüfung im Einkauf
- Entwicklungen im Einkauf
- Grundlegendes Netzwerkmanagement

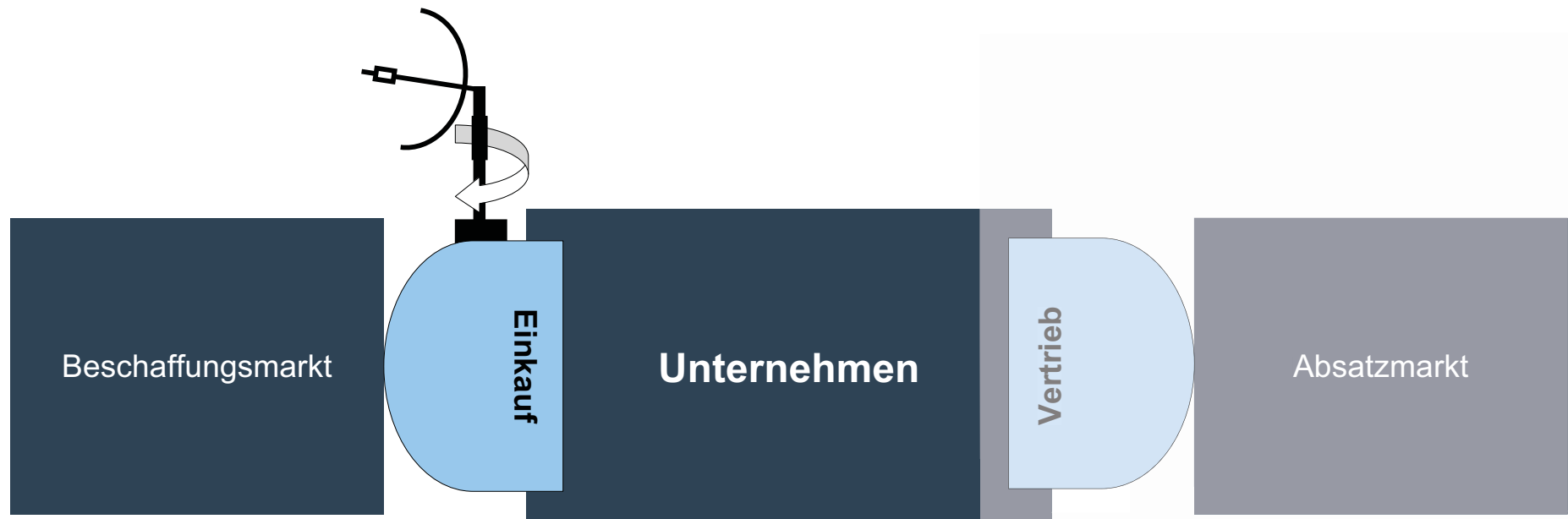
GRUNDLEGENDE AUFGABEN DES STRATEGISCHEN BESCHAFFUNGSWESENS



INSTALLATION EINES STRATEGISCHEN PLANUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSSYSTEMS



DER EINKAUF ALS BINDEGLIED ZUM BESCHAFFUNGSMARKT



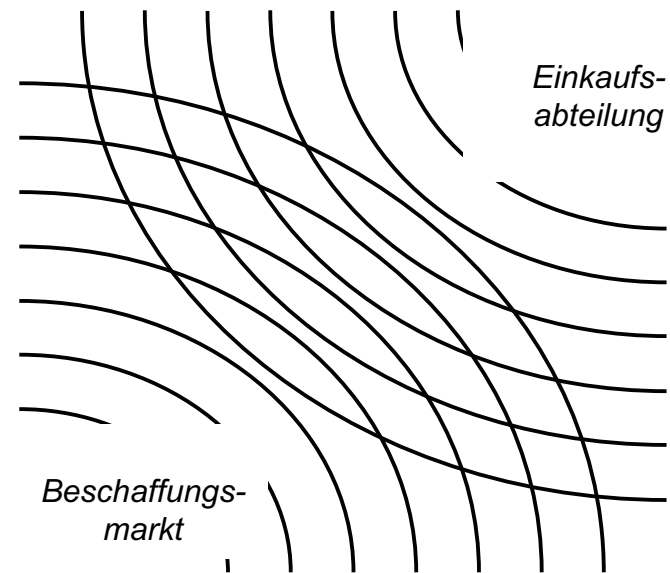
Aufnahme von:

- Lieferanten
- Marktstrukturen
- Verknappungen
- Trends
- Auswirkungen
- ...

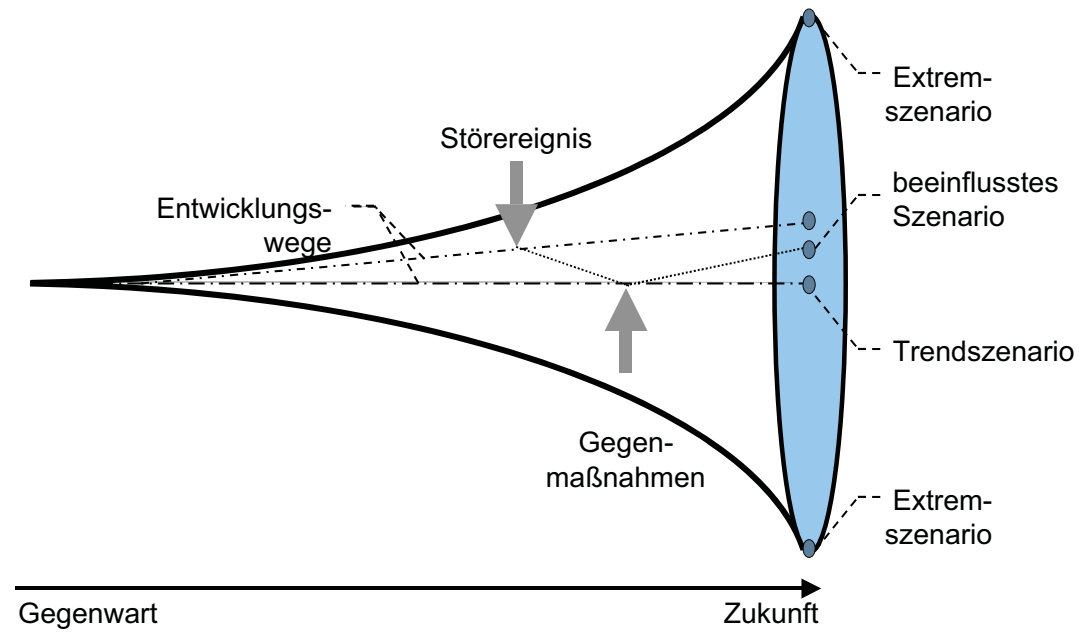
Aufnahme von:

- Kundenanforderungen
- Bedarfsverschiebungen
- ...

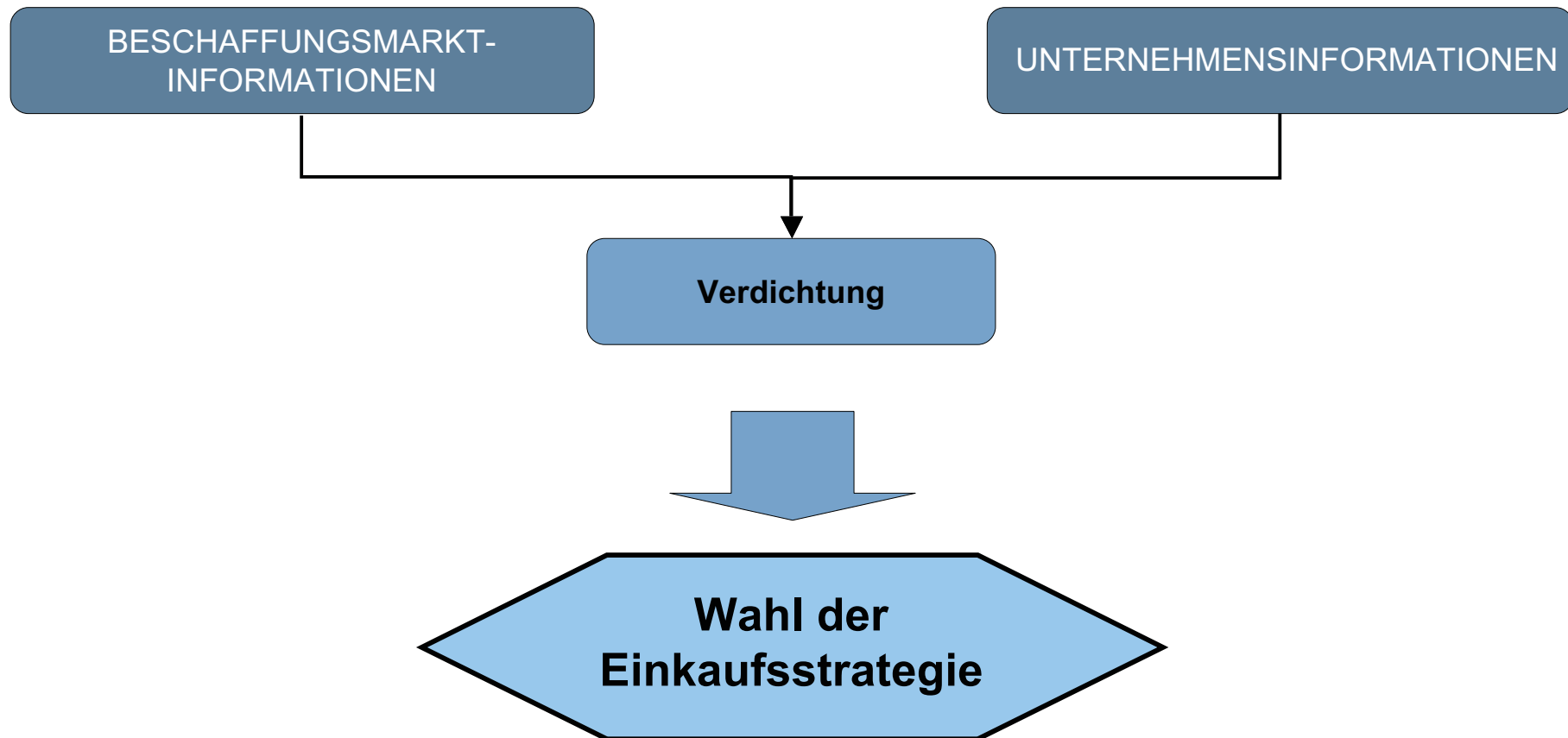
EINKAUF ALS INFORMATIONSEMPFÄNGER UND –SENDER



EINKAUF ALS INFORMATIONSSAMMLER / -INTEGRATOR UND / -INTERPRETIERER



ZUSAMMENFÜHRUNG VON INFORMATIONEN ZUR STRATEGIEWAHL



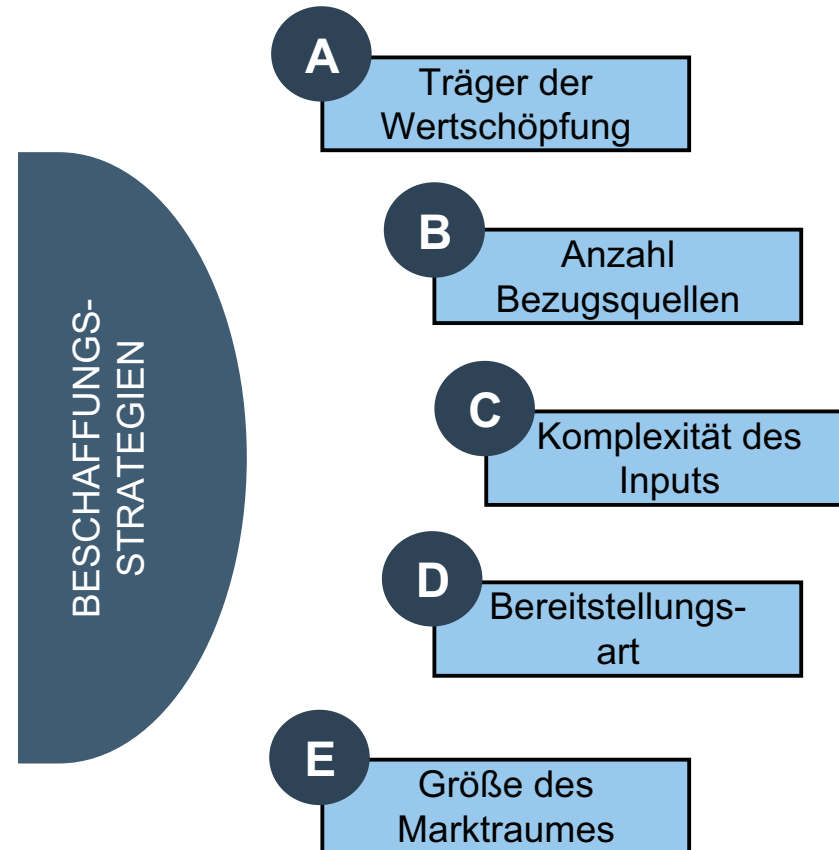
INHALT

- Einkaufsprozesse, -methoden und -entscheidungen

Einkaufs- und Beschaffungsstrategien

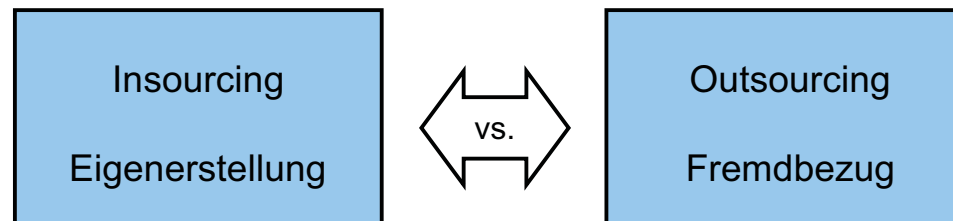
- Strategiewahl für Sourcing, Bestands- und Bestellmengen
 - Lieferantenmanagement
 - Vertragsgestaltung und -prüfung im Einkauf
 - Entwicklungen im Einkauf
 - Grundlegendes Netzwerkmanagement
-

DIMENSIONEN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIEN



DIMENSIONEN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIEN

Träger der
Wertschöpfung

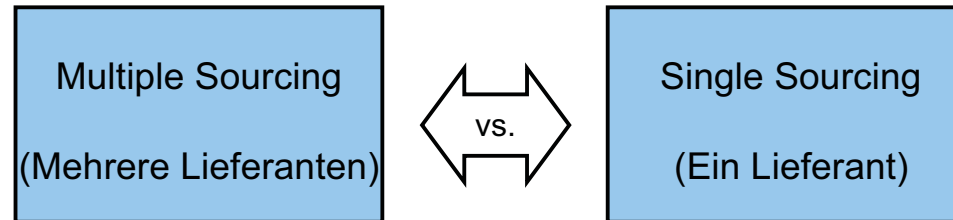


Entscheidung nach:

- Kosten
- Risiken
- Strategischen Aspekten
(Unternehmensziele)

DIMENSIONEN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIEN

Anzahl
Bezugsquellen

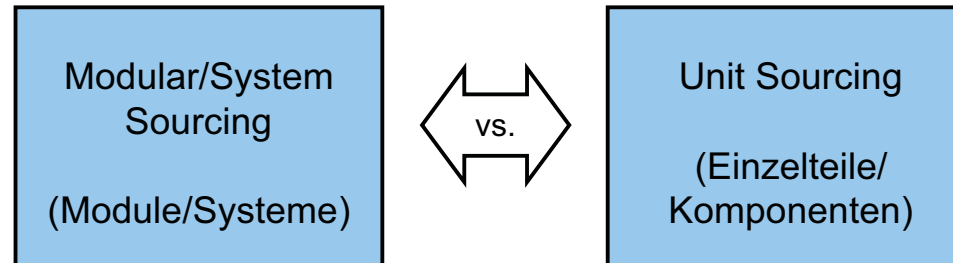


- Einfache Güter
- Wettbewerbsstimulation unter Lieferanten
- Risikostreuung
- Drohpotenzial mit Volumenverschiebungen
- Kurzfristige Beziehungen

- Komplexere Güter
- Innovationspartner
- Spezifische Investitionen
- Mengenbündelung
- Lerneffekte
- Transaktionskostensenkung
- Langfristige Bindung

DIMENSIONEN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIEN

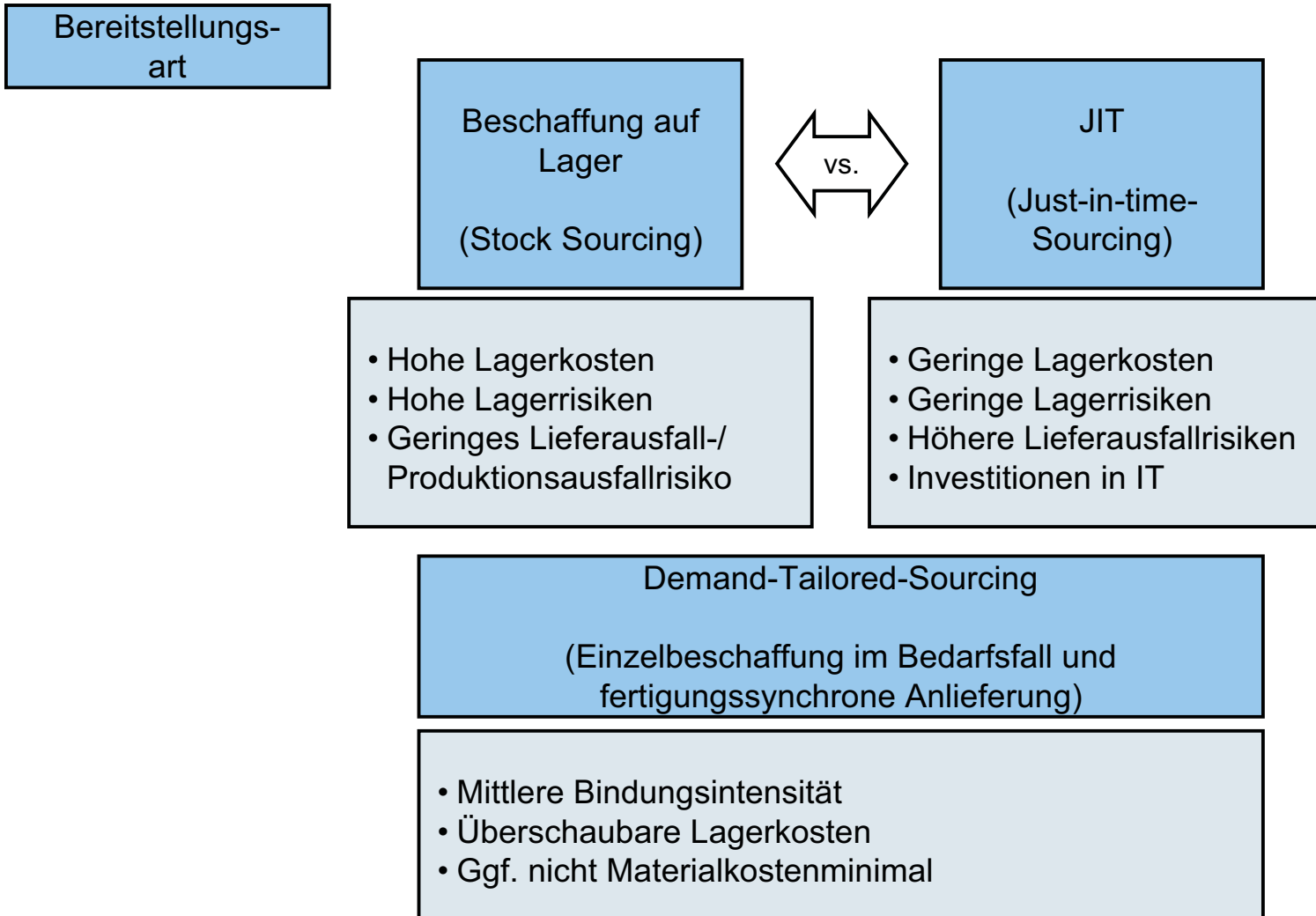
Komplexität des
Inputs



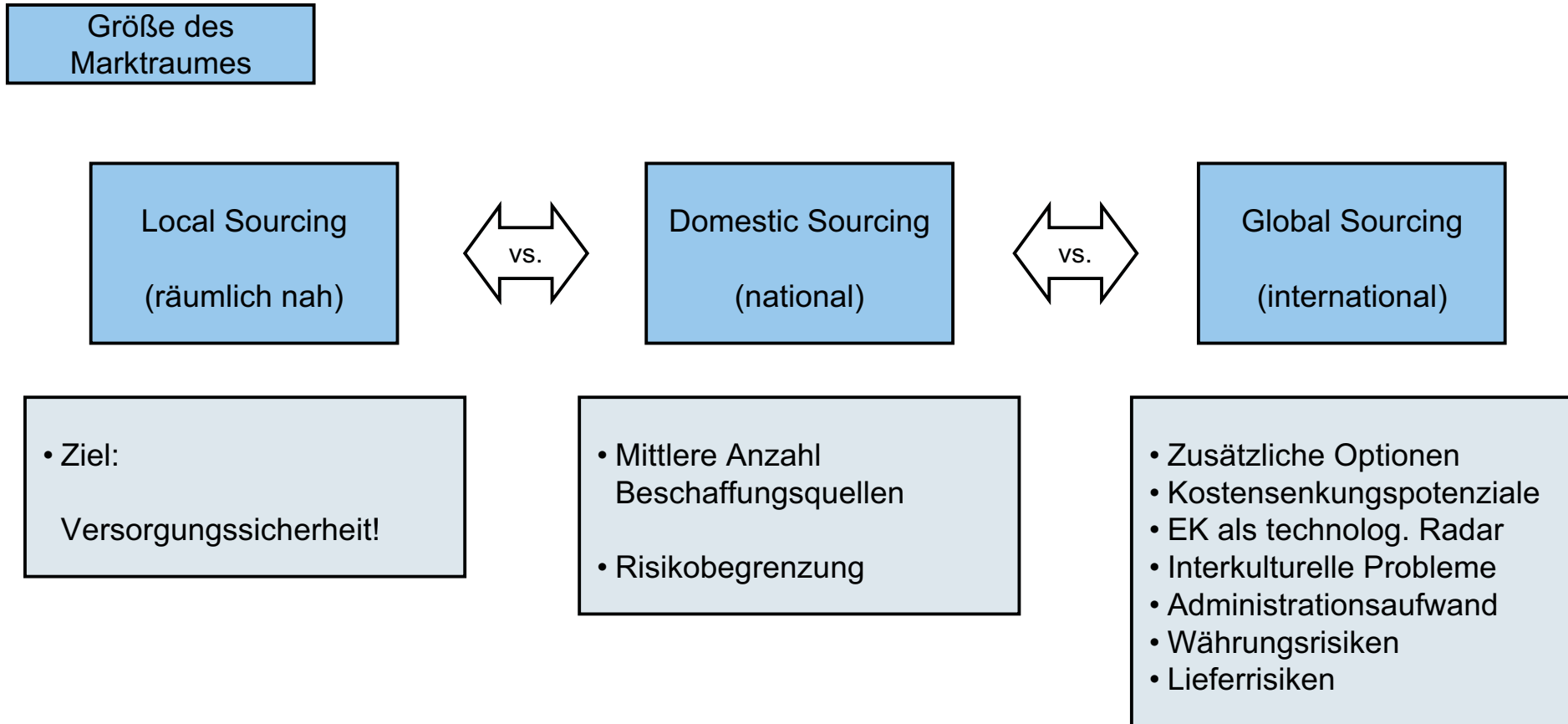
- Verringerung Materialsortiment
- Lagerhaltungsreduktion
- Geringere Komplexität eigener Produktionsproz.
- Reduktion Lieferantenzahl

- Höhere eigene Autonomie
- Kein Verlust von Fertigungs-Know-how
- Nutzbarkeit von Multiple Sourcing Vorteilen

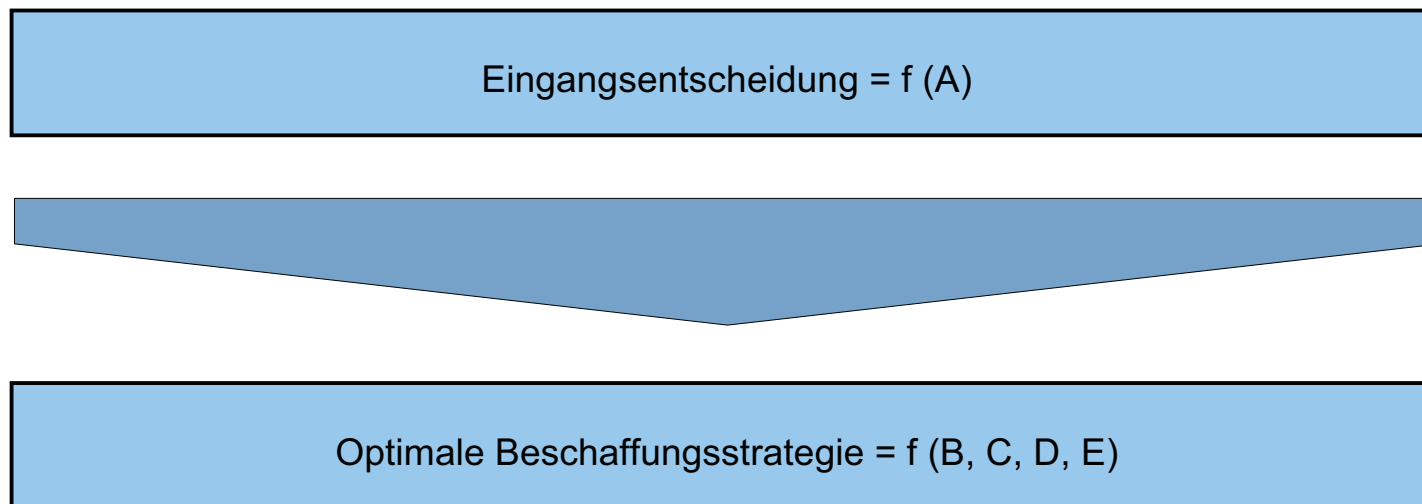
DIMENSIONEN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIEN



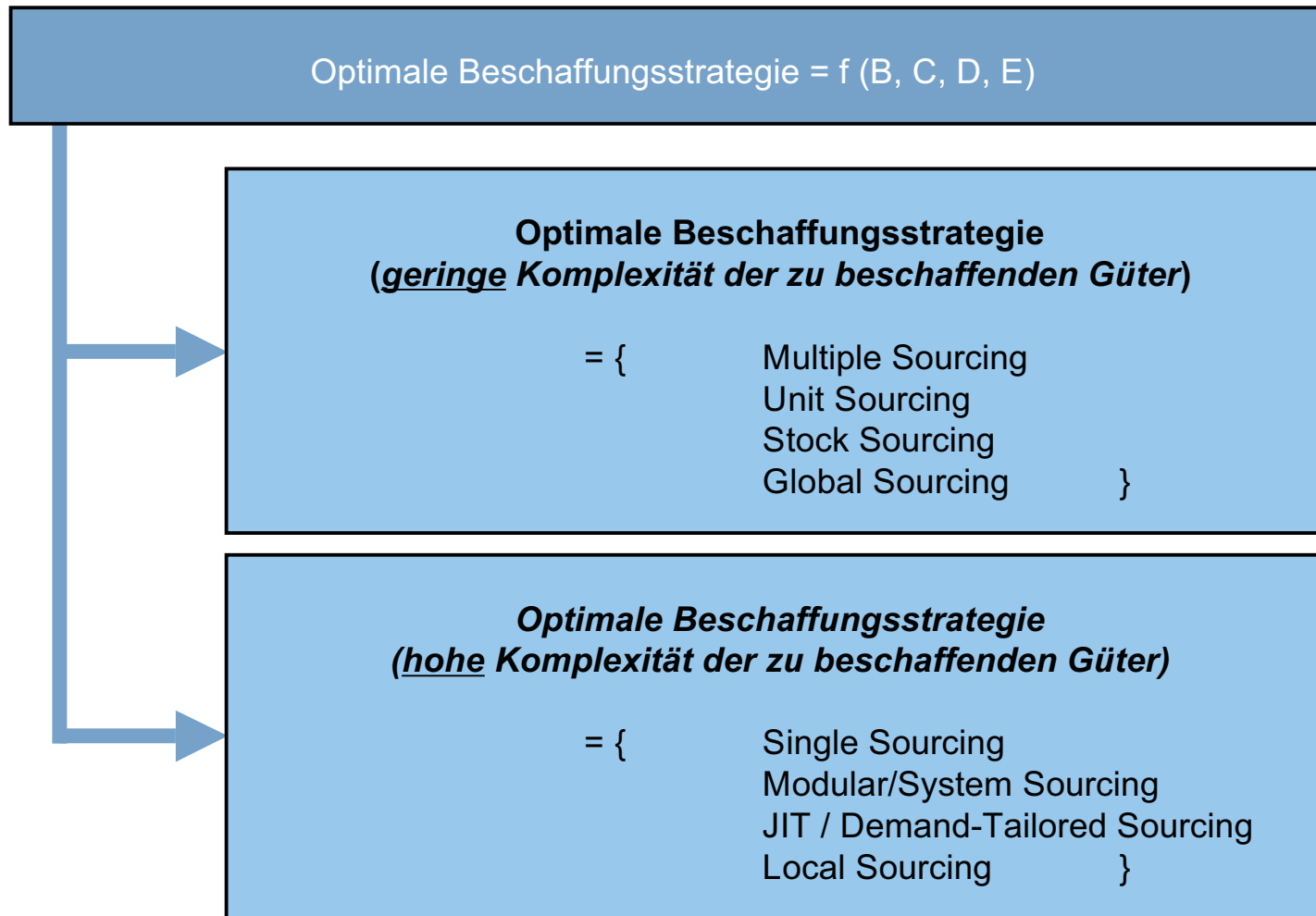
DIMENSIONEN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIEN



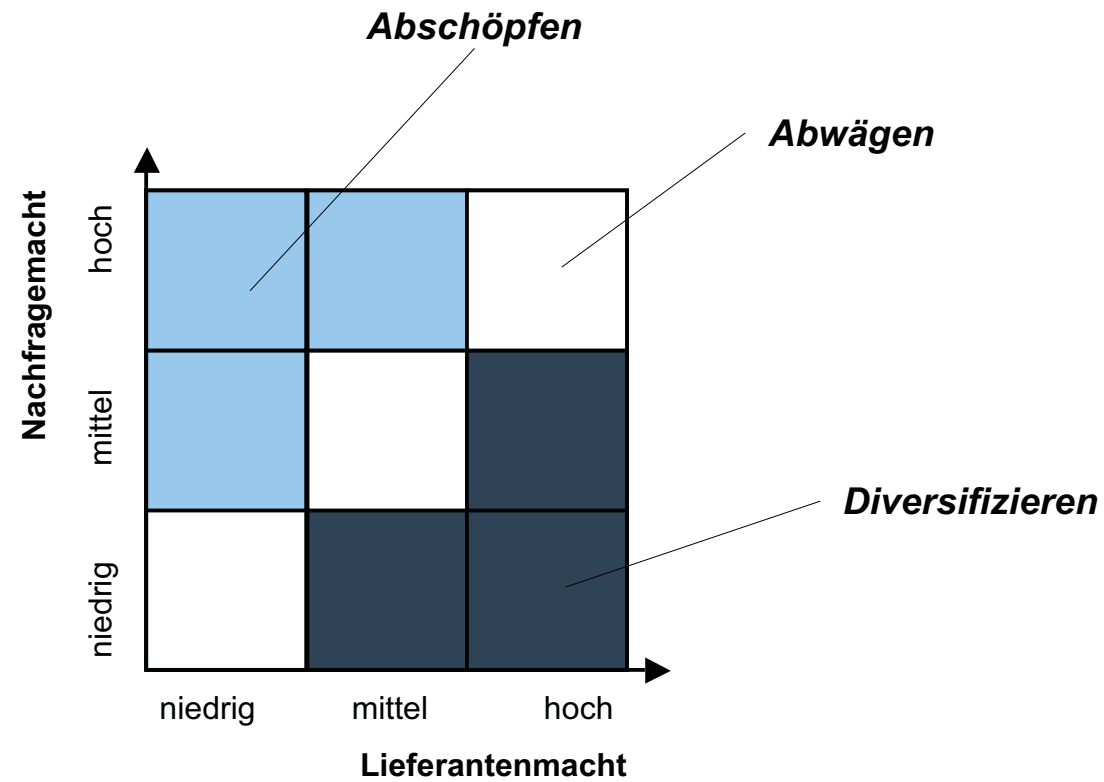
GANZHEITLICHE STRATEGIEBILDUNG



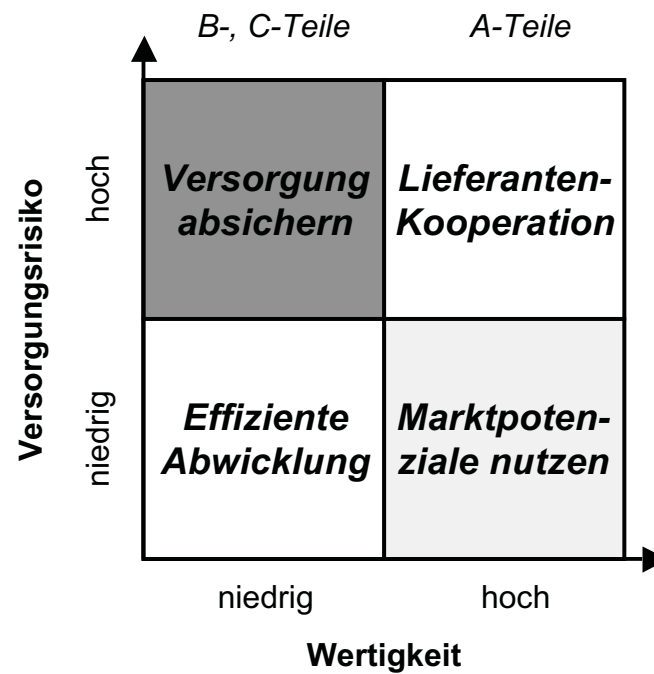
MÖGLICHE STRATEGIEKOMBINATIONEN



Fokus:
Beschaffungsmarktstruktur



Fokus:
Wertigkeits-Risiko-Relation



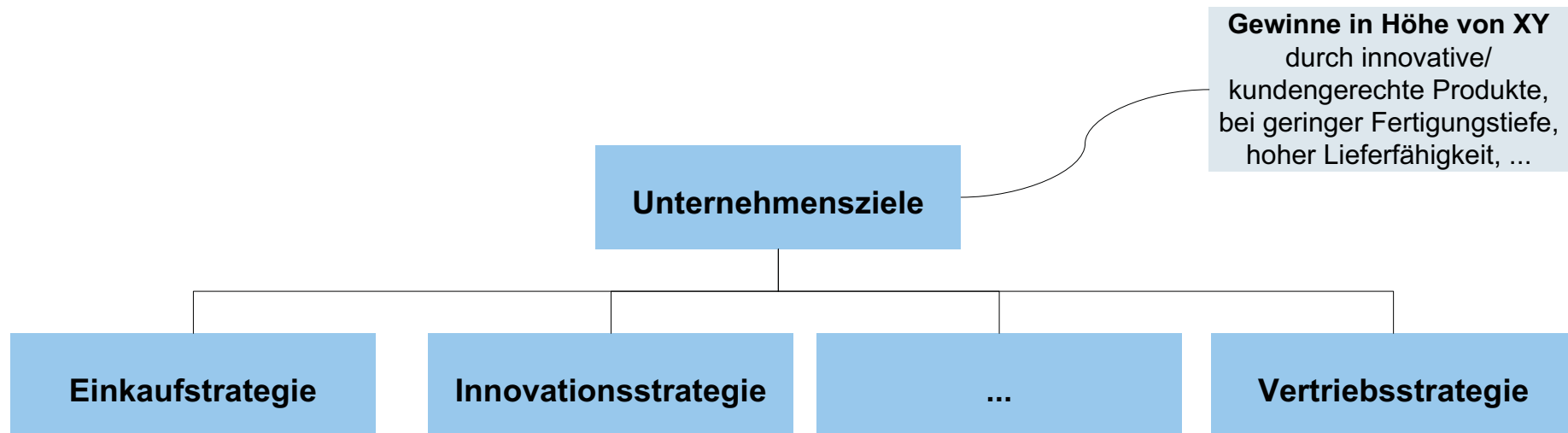
INHALT

- Einkaufsprozesse, -methoden und -entscheidungen
- Einkaufs- und Beschaffungsstrategien

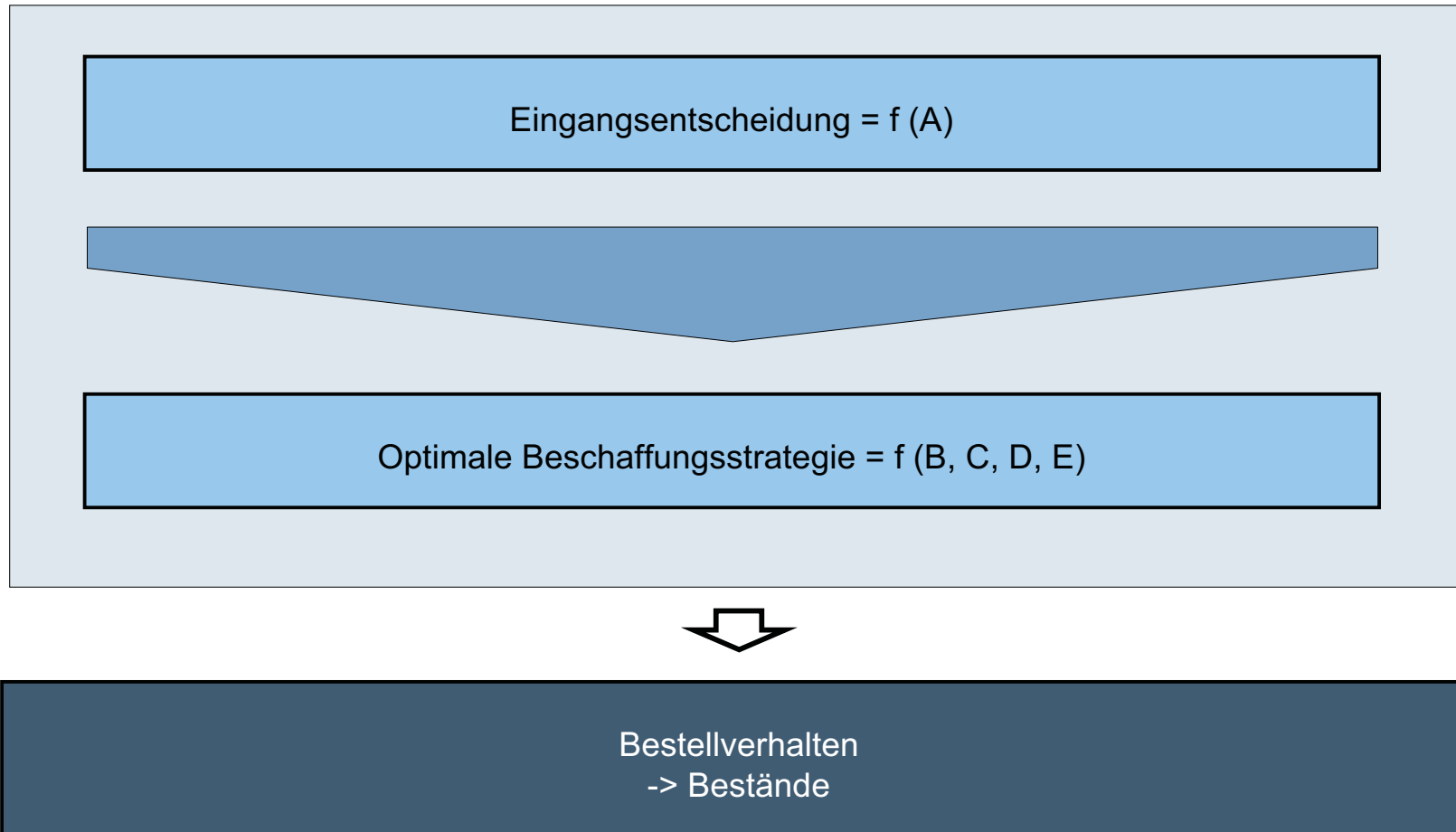
Strategiewahl für Sourcing, Bestands- und Bestellmengen

- Lieferantenmanagement
 - Vertragsgestaltung und -prüfung im Einkauf
 - Entwicklungen im Einkauf
 - Grundlegendes Netzwerkmanagement
-

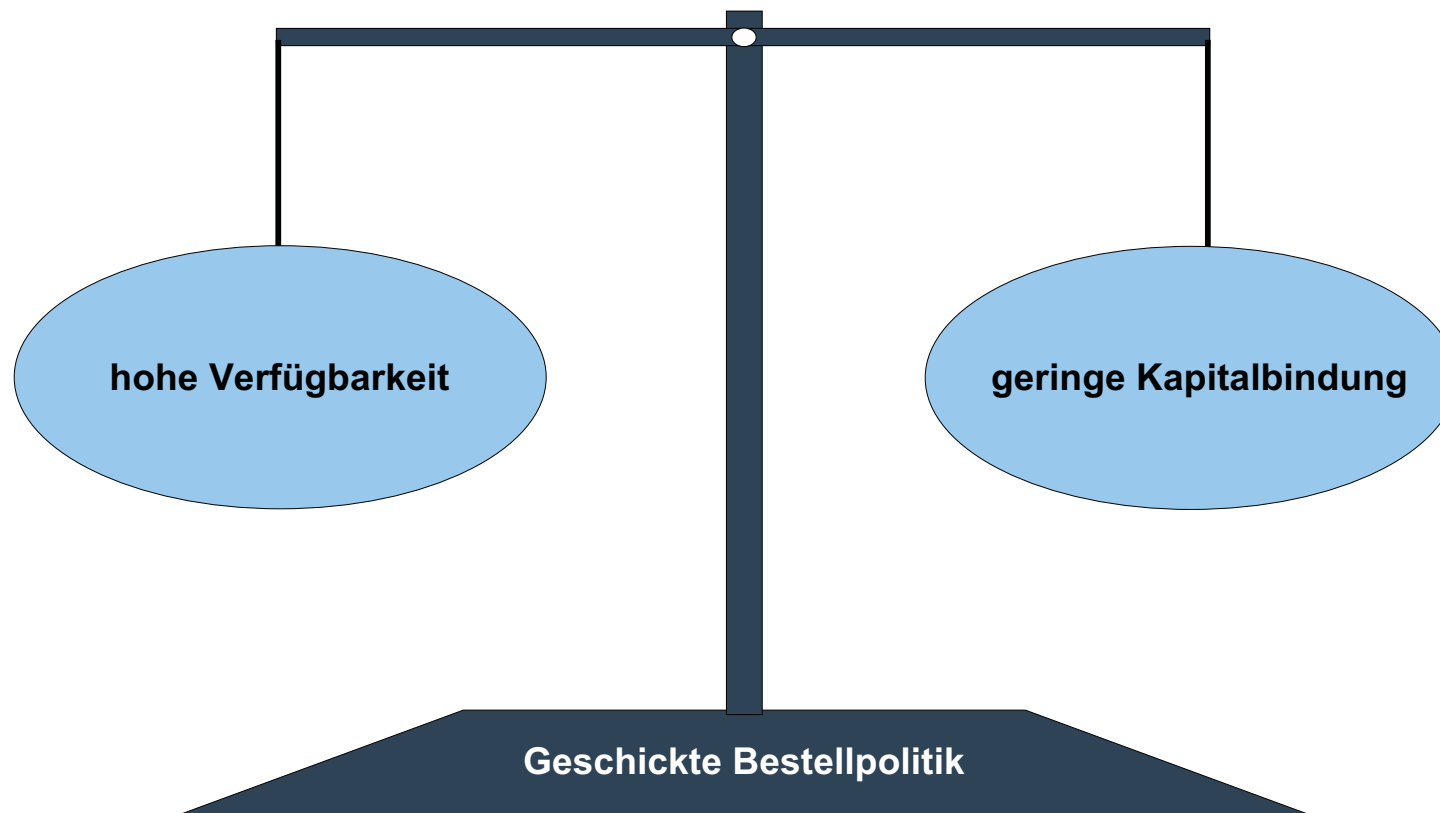
DIE UNTERNEHMENSZIELE GEBEN DIE MARSCHRICHTUNG FÜR EINZELNE BEREICHE VOR



DIE WAHL DER EINKAUFSTRATEGIE BESTIMMT DAS BESTELLVERHALTEN

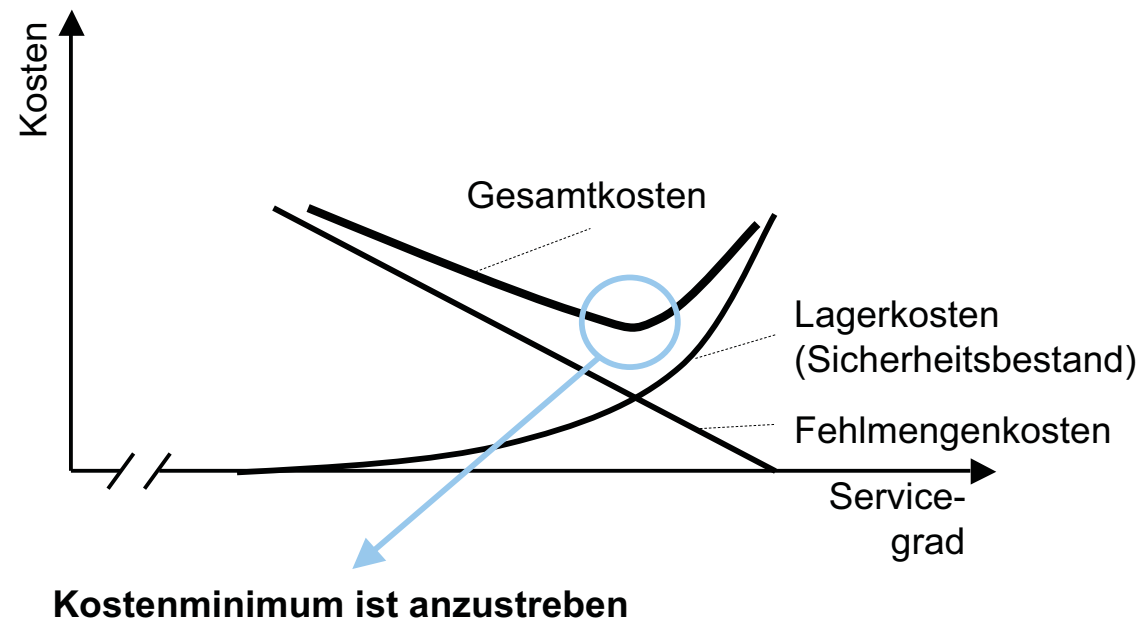


ZIELFELDER – VERFÜGBARKEITS- UND KAPITALBINDUNGSFORDERUNGEN



Ständige Überwachung ist erforderlich!

KOSTENOPTIMIERUNGEN STEHEN AUCH BEI DER BESTELLPOLITIK IM VORDERGRUND



Zeitpunkte und Umfang der Bestellung werden durch die Einkaufsstrategie bestimmt.

Die Richtigkeit des Bestellverhaltens wird ex post durch die Überwachung der Risikokennzahlen für Lager und Lieferfähigkeit validiert.

Bei Abweichungen:

- **Anpassung der Bestellpolitik (Definition Mindest- und Meldebestände)**
- **Einwirkung auf Lieferanten (Lieferantenentwicklung)**

Lieferantenerziehung: Fehlverhalten darf nicht mehrfach Duldung erfahren

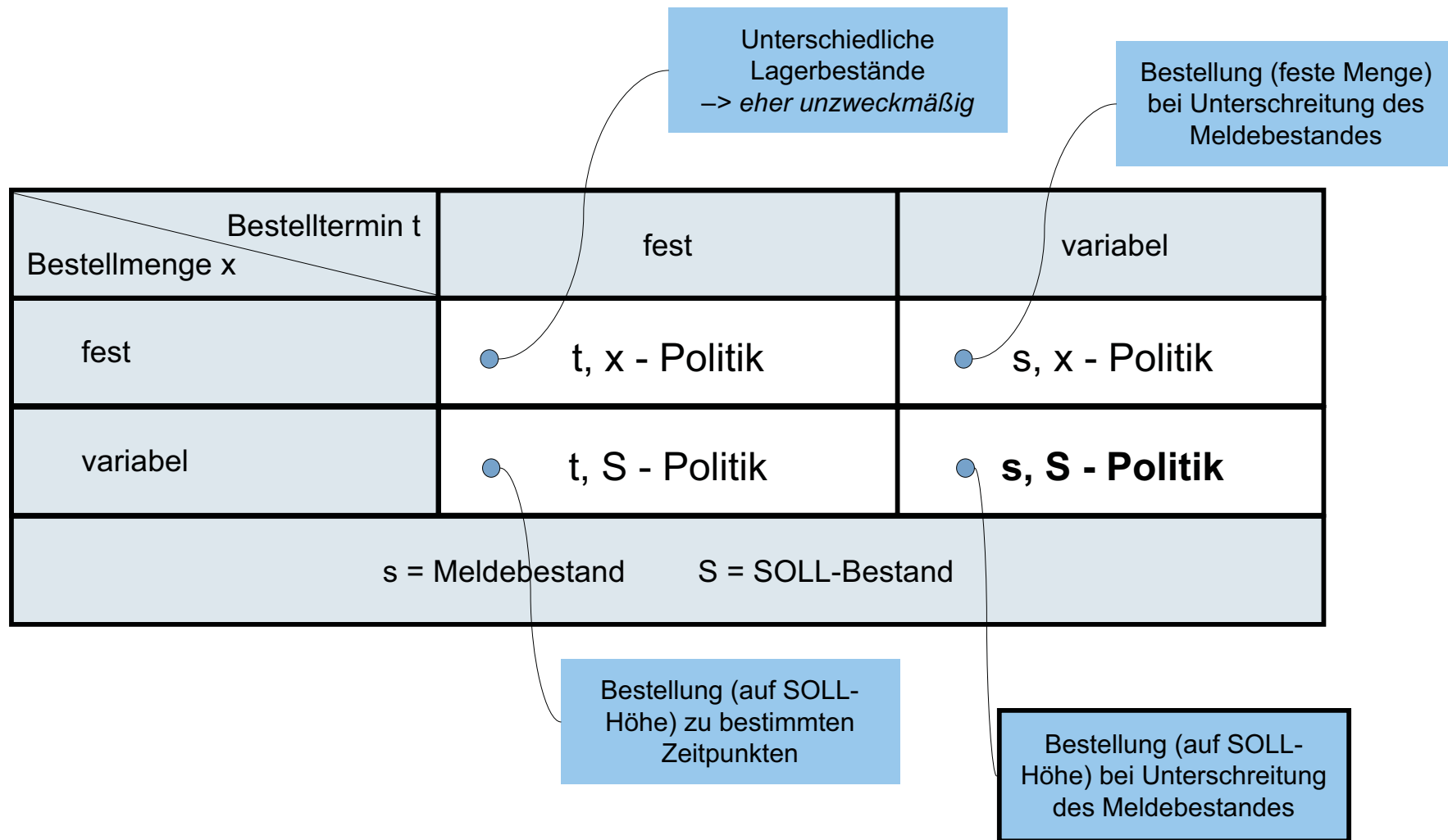
Wege zur Kombination der Vorteile

- **hohe Verfügbarkeit sowie**
- **geringe Kapitalbindung**

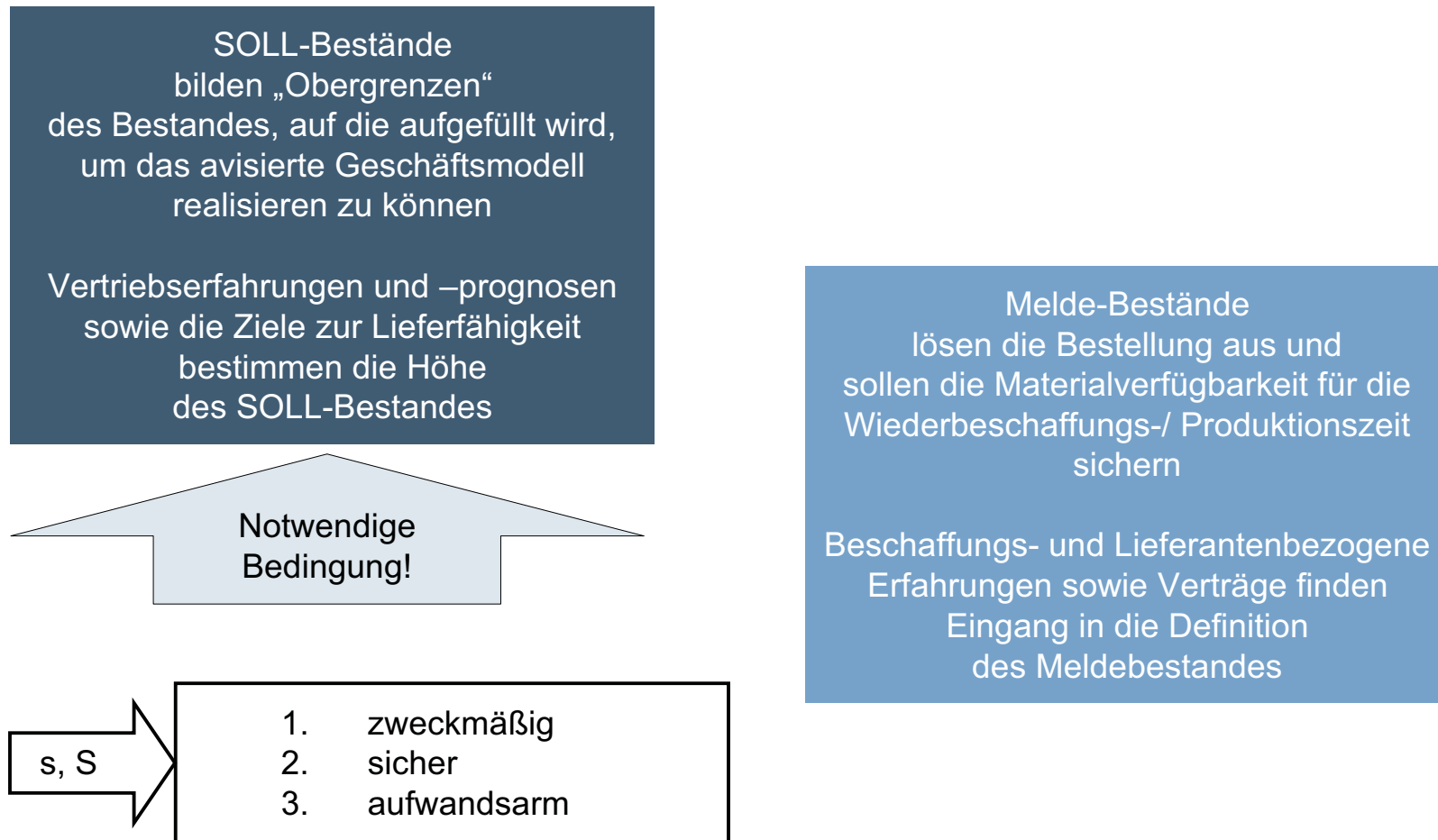
bilden Modelle

- **ausgestalteter Bestell-Politiken und**
- **etwa der Konsignationslager.**

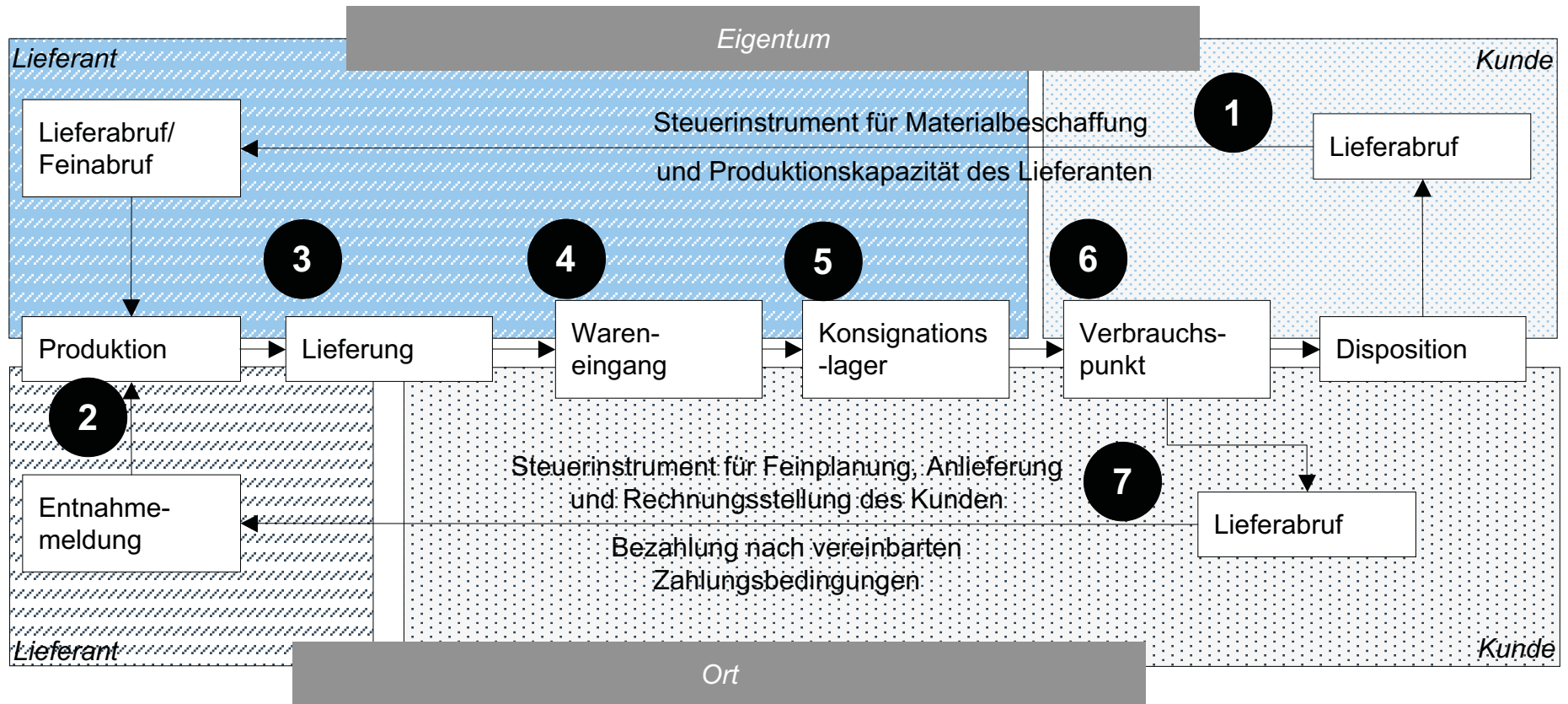
GRUNDFORMEN HEURISTISCHER BESTELLMENGEN-/LAGERHALTUNGSPOLITIKEN



s, S - POLITIK ERFORDERT DIE DEFINITION VON MELDE- UND SOLLBESTÄNDEN



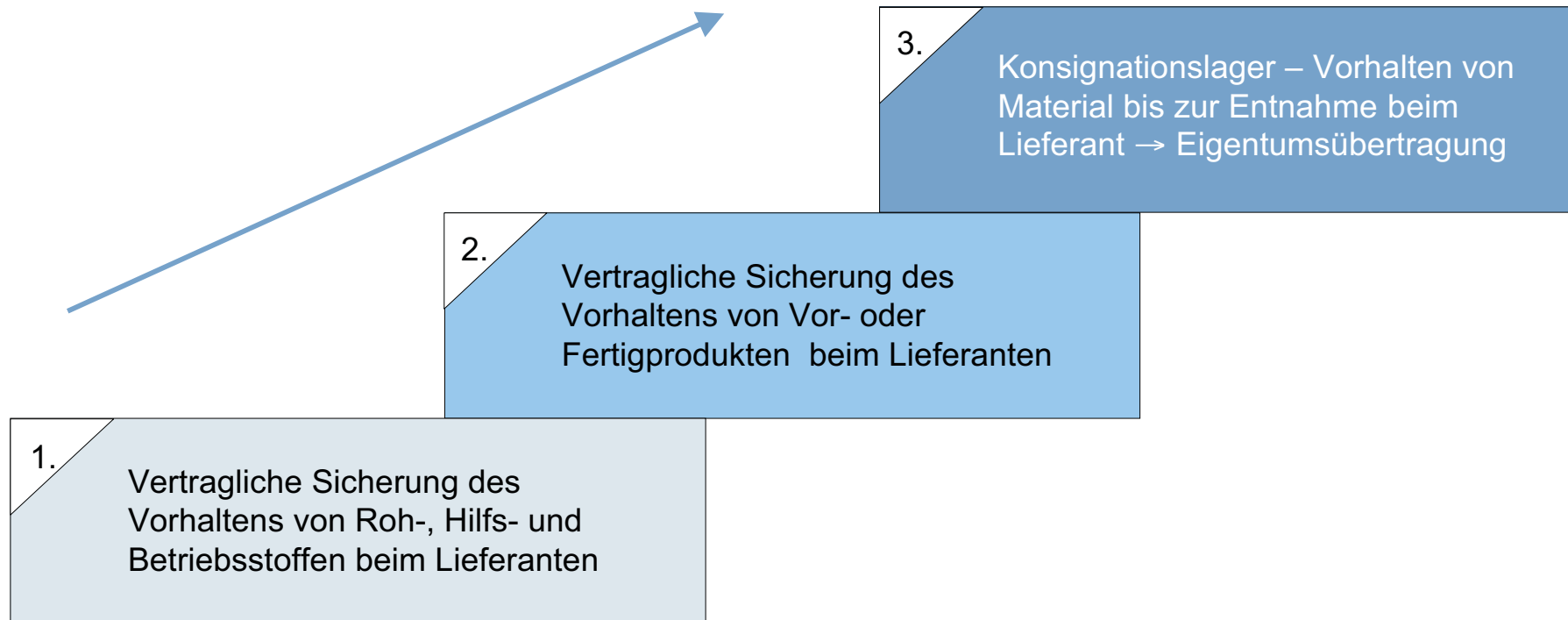
KONSIGNATIONSLAGER – ABLAUF



KONSIGANTIONSLAGER – VORTEILE FÜR DIE UNTERNEHMEN

Gründe in Sicht des Lieferanten	Gründe in Sicht des Kunden
<p>Zwang durch Unternehmen</p> <p>Reduzierung der Lagerhaltung am Produktionsstandort</p> <p>Optimierung der Produktionsplanung (Erhöhung von Losgrößen)</p> <p>Abschöpfung eines etwaigen Aufgeldes</p>	<p>Verminderung Kapitalbindung durch verzögerten Eigentumsübergang</p> <p>Erhöhung der Versorgungssicherheit</p> <p>DLZ- und (Rüstzeit-) Optimierung</p>

KONSIGNATIONSLAGER – EINFÜHRUNGSSTUFEN



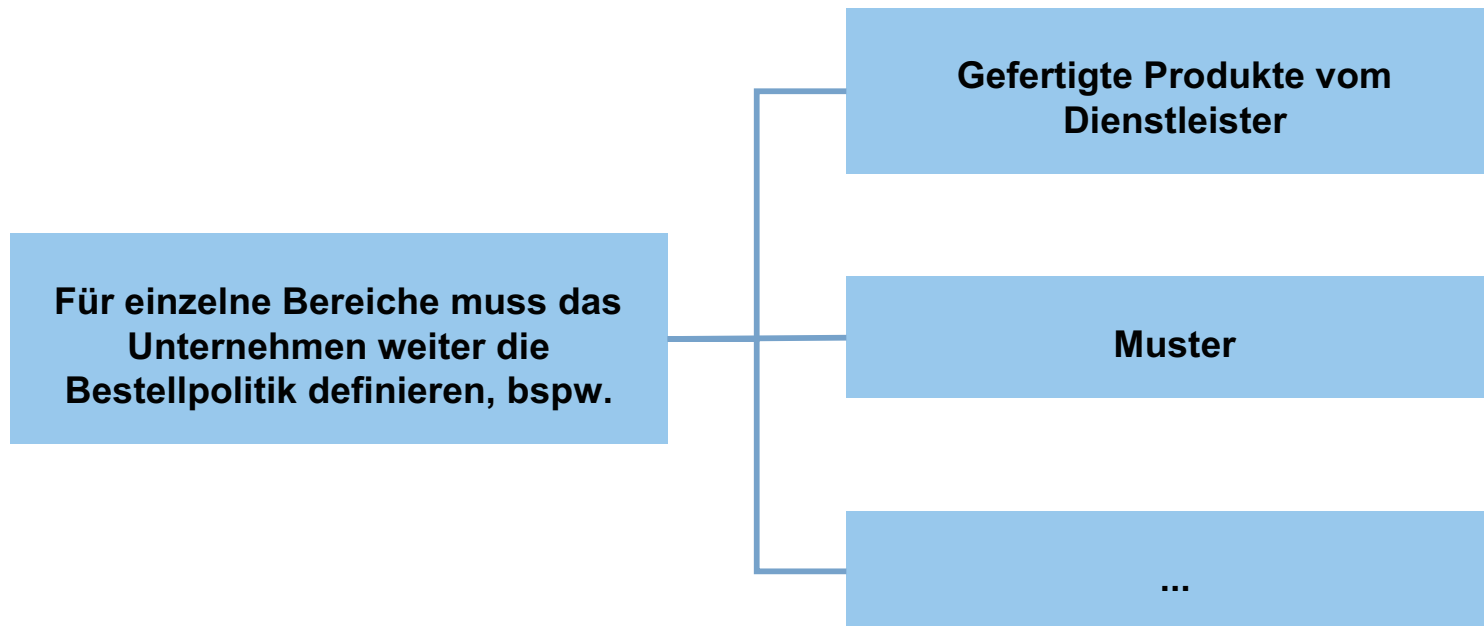
MÖGLICHKEIT: OUTSOURCING EINKAUF

Bei vollständigem Outsourcing übernehmen externe Dienstleister/ Partner die Bestellungen für die benötigten Vorprodukte/Rohstoffe

Bei den Unternehmen verbleiben die strategisch wichtigen Teile des Beschaffungsmanagements wie etwa die Definition, Auswahl und Qualifizierung von Lieferanten für bedeutende Erzeugnisse

Bestellpolitik ist organisatorisch übergeben, die Unternehmen benennen lediglich Anforderung bzgl. Lieferfähigkeit und schreiben etwaige Sicherheitsbestände beim Dienstleister vor

VERBLEIBENDE AUFGABEN DES BESTELLWESENS



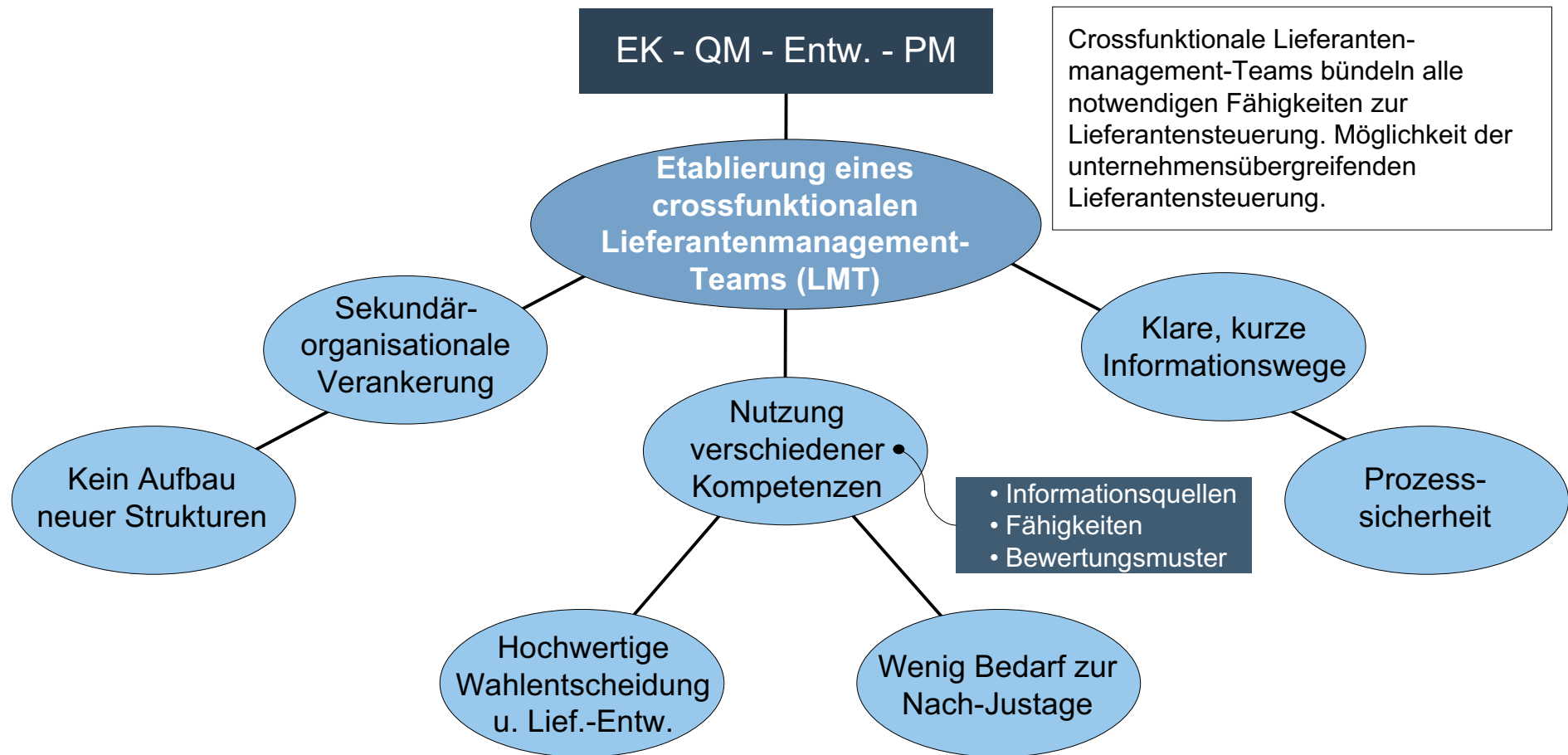
INHALT

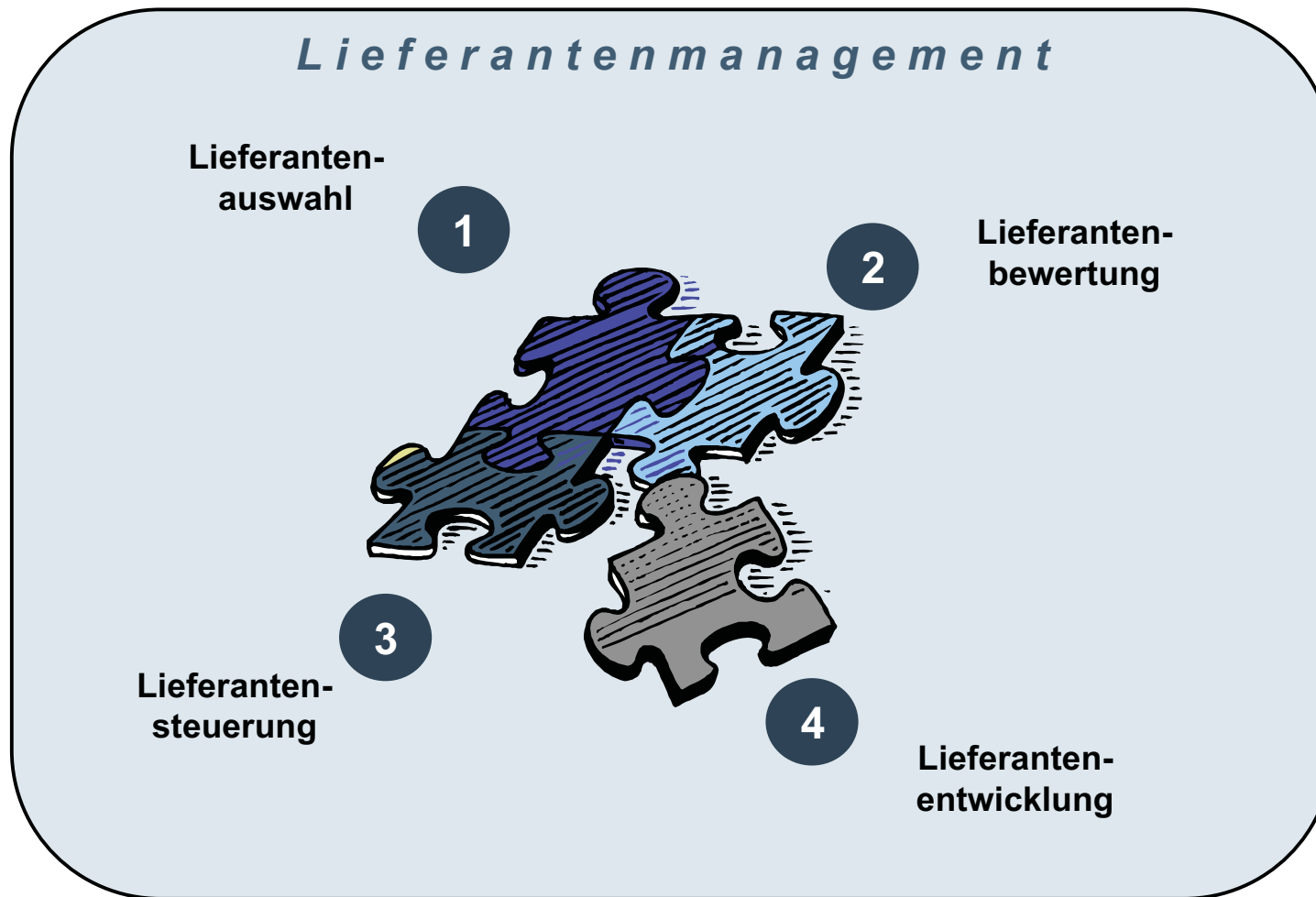
- Einkaufsprozesse, -methoden und -entscheidungen
- Einkaufs- und Beschaffungsstrategien
- Strategiewahl für Sourcing, Bestands- und Bestellmengen

Lieferantenmanagement

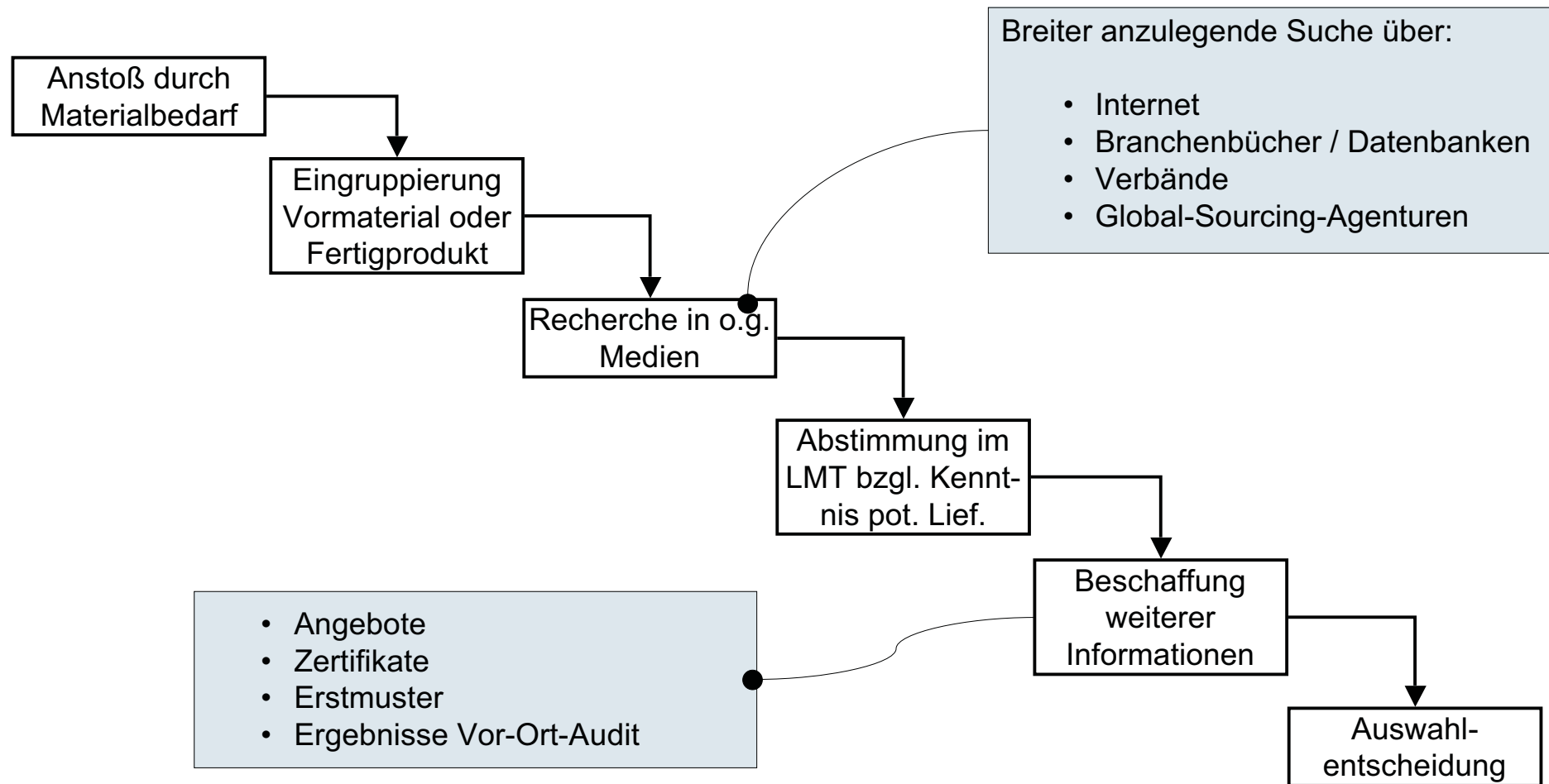
- Vertragsgestaltung und -prüfung im Einkauf
 - Entwicklungen im Einkauf
 - Grundlegendes Netzwerkmanagement
-

EINKAUFSPROFESSIONALISIERUNG – ORGANISATORISCHE LÖSUNG





EINKAUFSPROFESSIONALISIERUNG – LIEFERANTENAUSWAHL

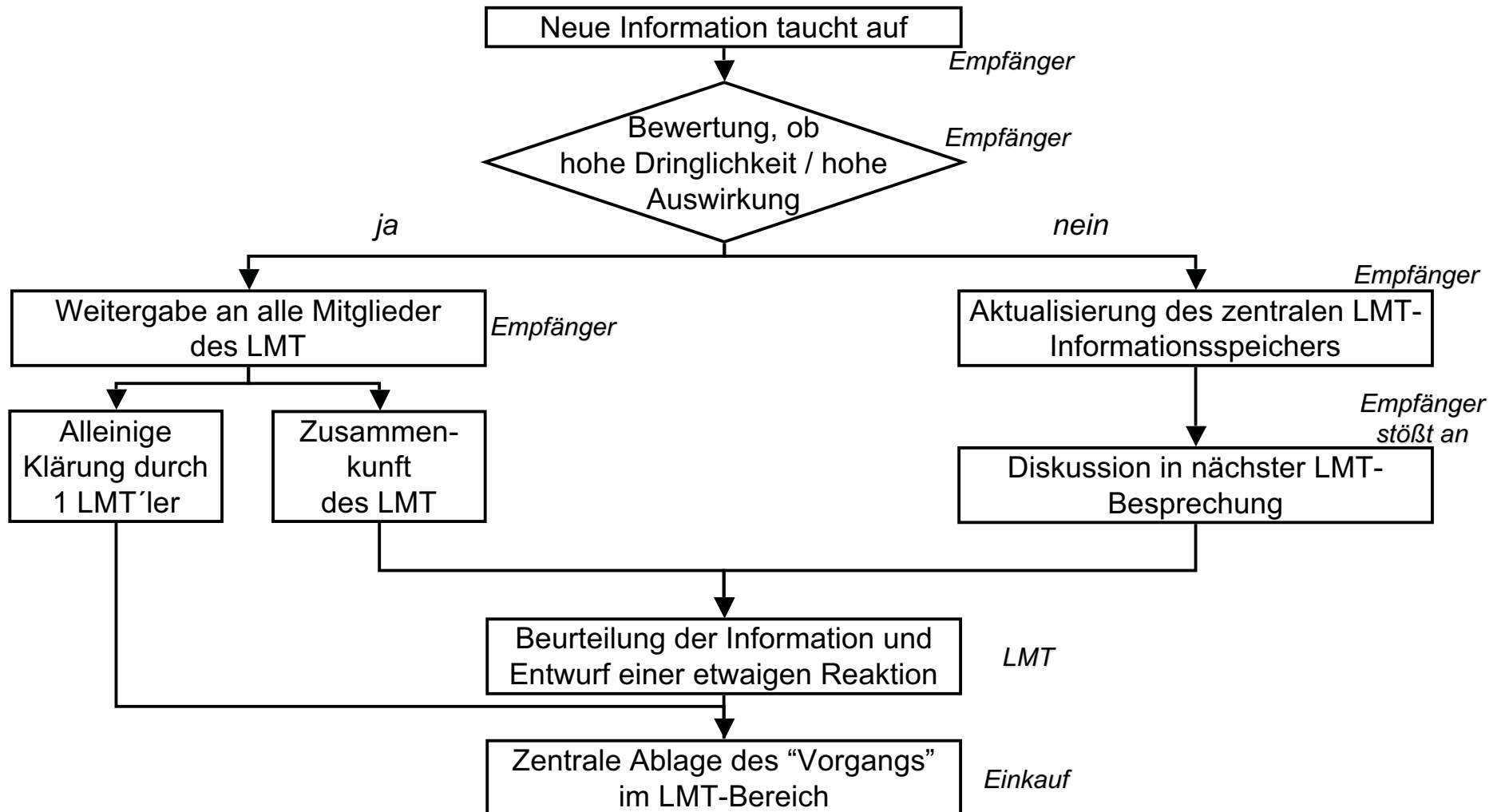


Dokumentation der Maßnahmen und Ergebnisse an zentraler Stelle – Zugriffsrechte für alle Mitglieder des LMT

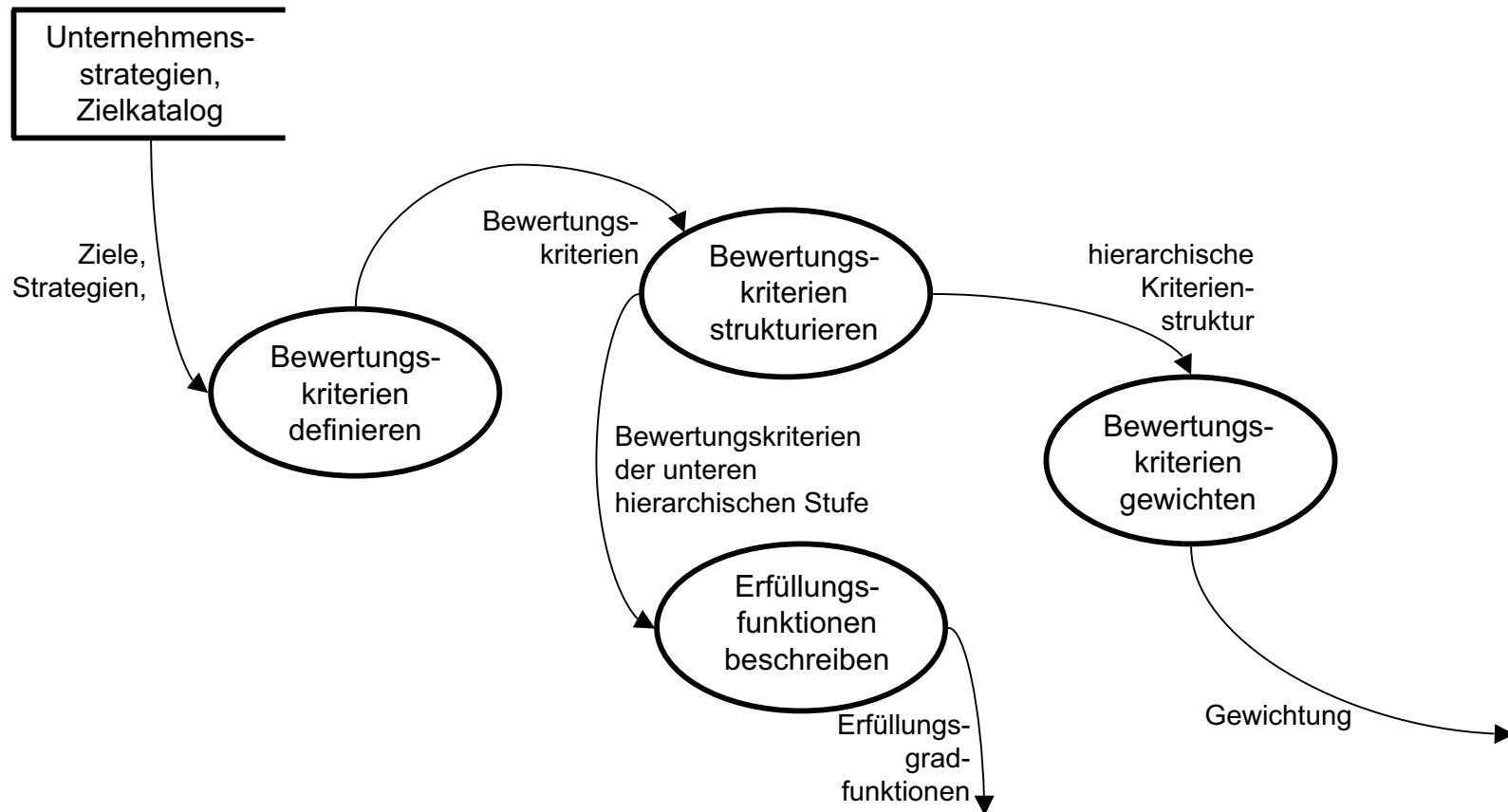
LIEFERANTENAUSWAHL – KRITERIEN FÜR CHECKLISTE NEUER LIEFERANT

- Anfrage
 - technische Machbarkeit
 - Preis
- Nachweis Zertifizierungen QM, UM, AS, ...
- Abfrage Lieferfristen
- Definition Bestellzeiten / Wiederbeschaffungszeiten
- Lagerbestand
 - Vormaterial
 - Zwischenprodukte
 - Fertigprodukte
 - Hilfs-Betriebsstoffe
 - Werkzeuge
- Nachweis Vorhandensein bestimmter technologischer Ausstattung
 - für Produktion und
 - Materialfluss/Logistik
 - Mess- und Prüfwesen
- Vorlage Notfallpläne für
 - Anlagenstillstand
 - Streik
 - Fehlendes Vormaterial
 - Hoher Ausschuss
 - Informationsfluss-Schema zu den Unternehmen

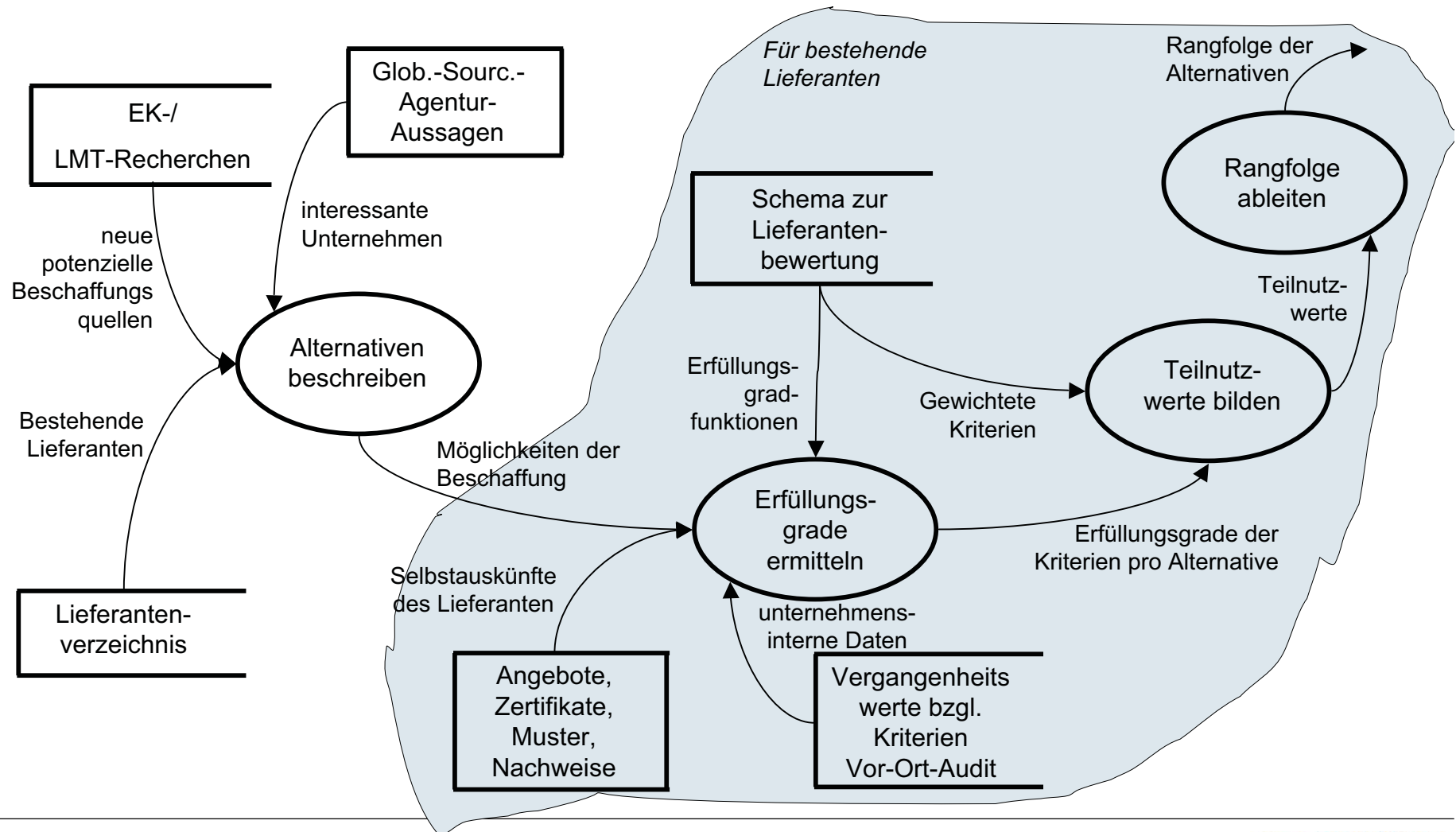
LIEFERANTENAUWAHL – VORGEHEN ERHALT NEUER LIEFERANTENINFORMATION



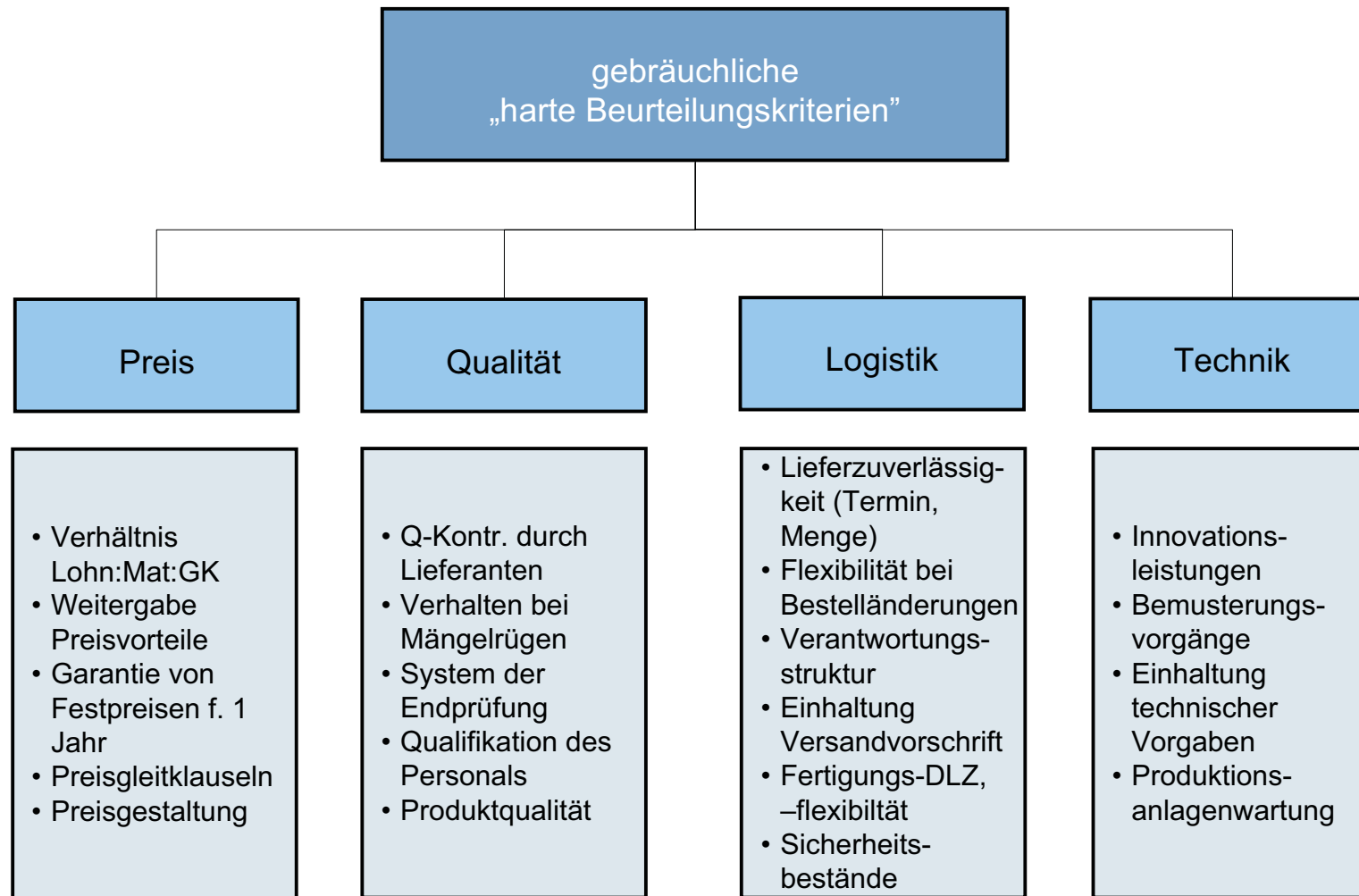
EINKAUFSPROFESSIONALISIERUNG – LIEFERANTENBEWERTUNG – ERSTELLUNG



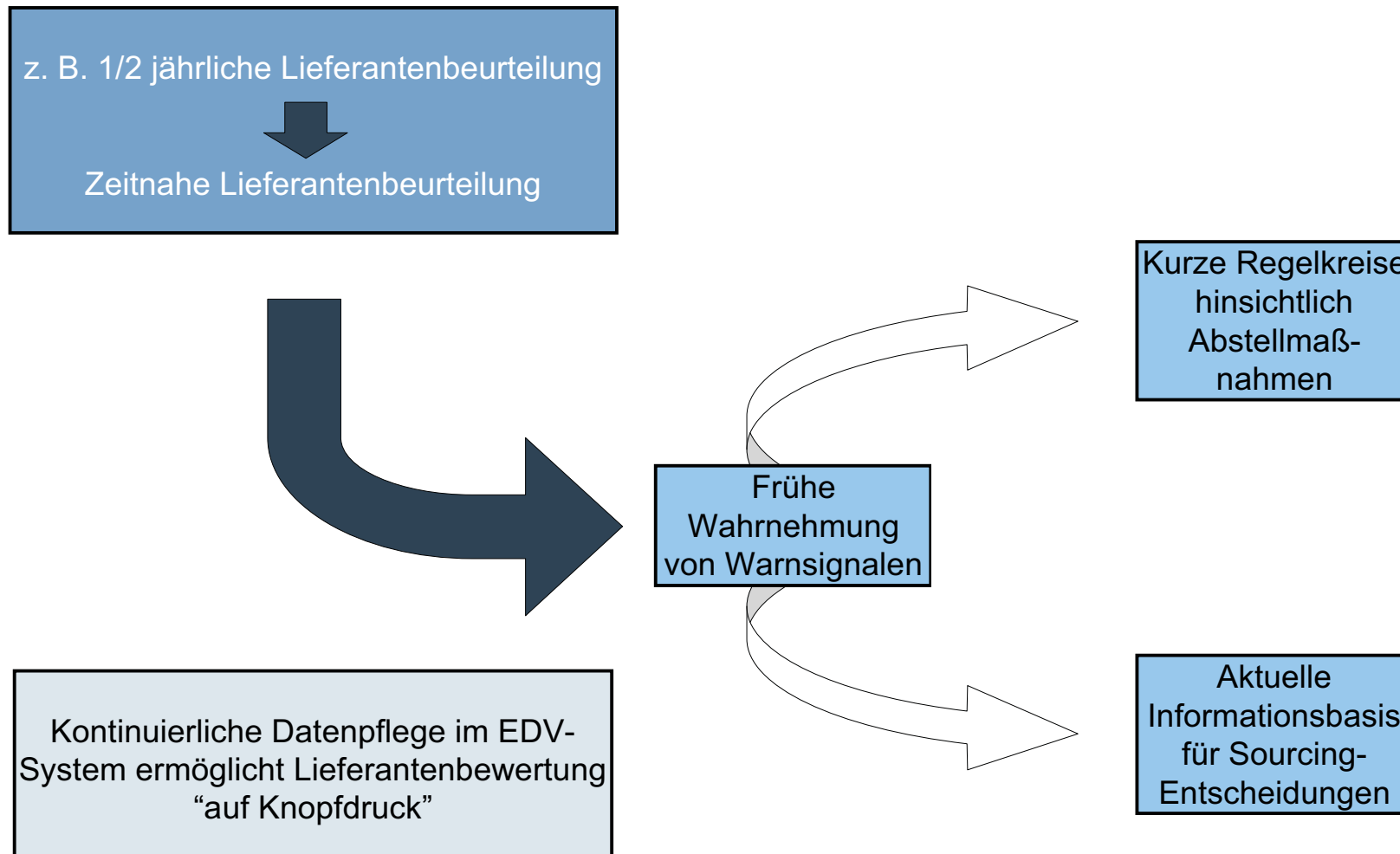
LIEFERANTENBEWERTUNG – DURCHFÜHRUNG FÜR BESTEHENDE UND NEUE LIEFERANTEN



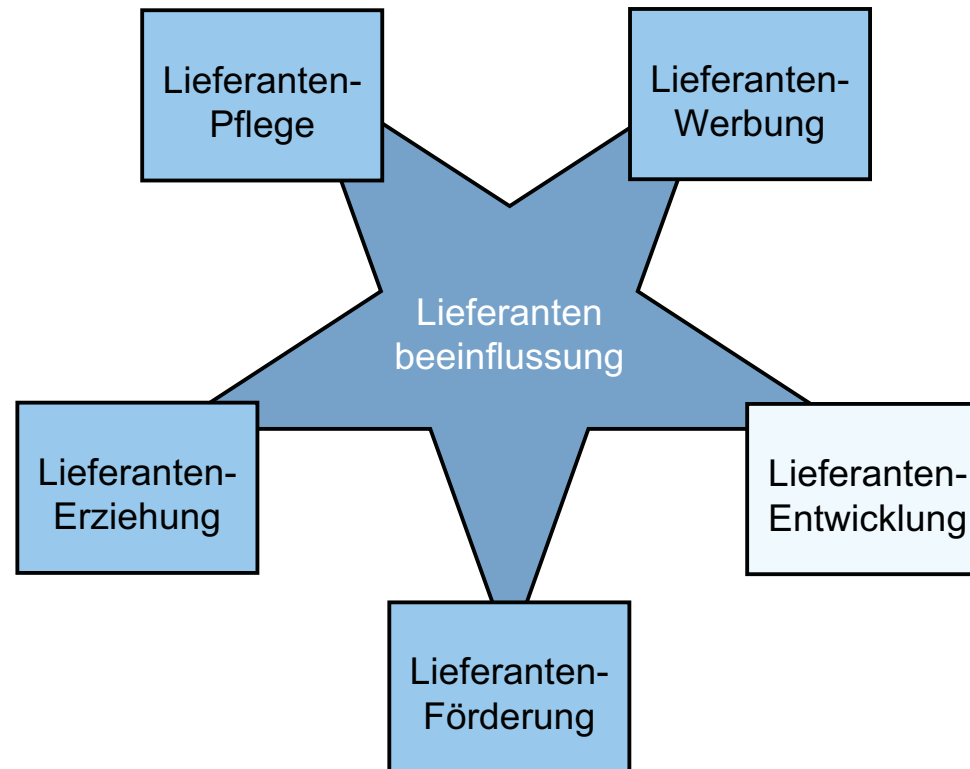
LIEFERANTENBEWERTUNG – BEURTEILUNGSKRITERIEN



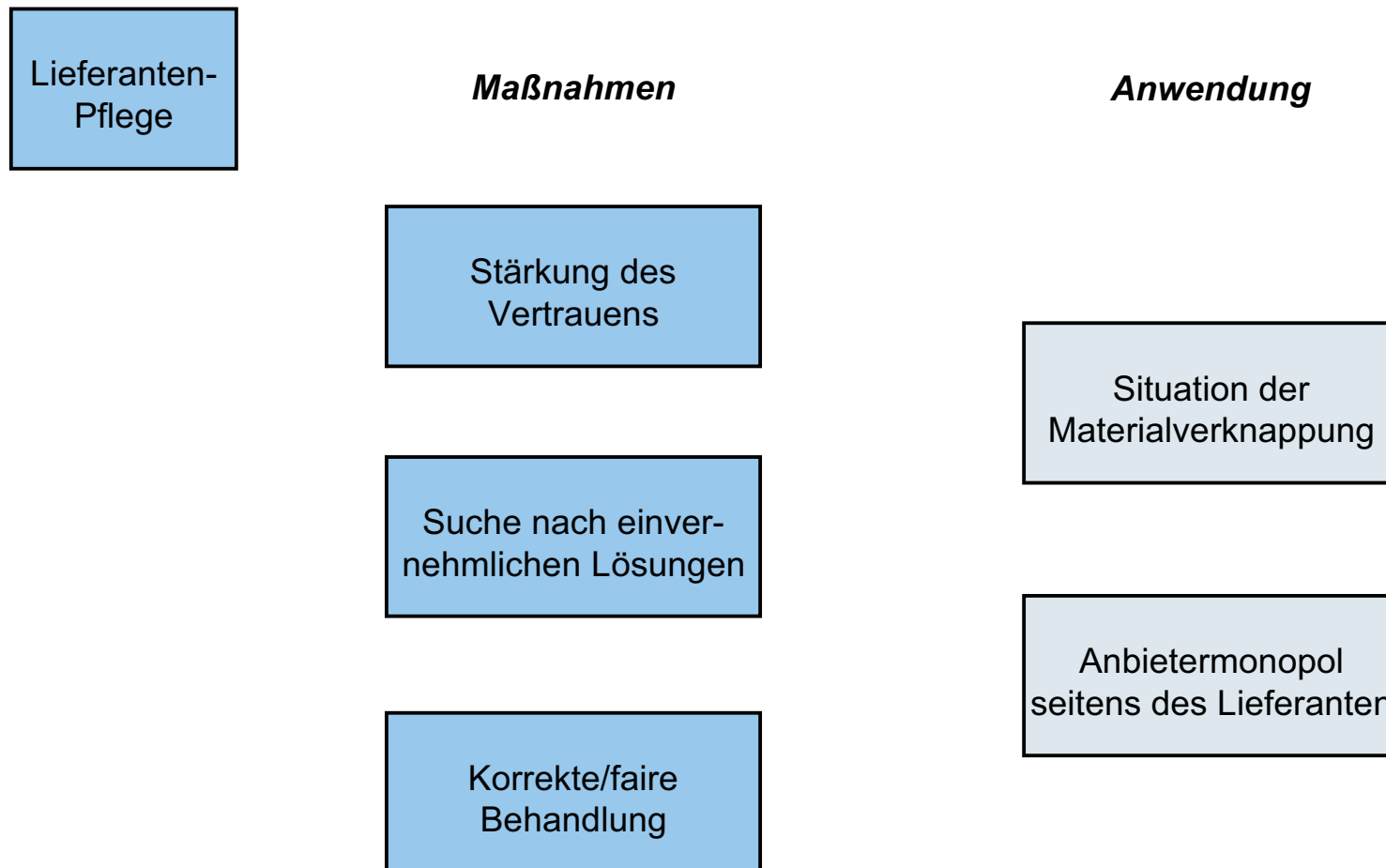
LIEFERANTENBEWERTUNG – DURCHFÜHRUNGSZYKLEN



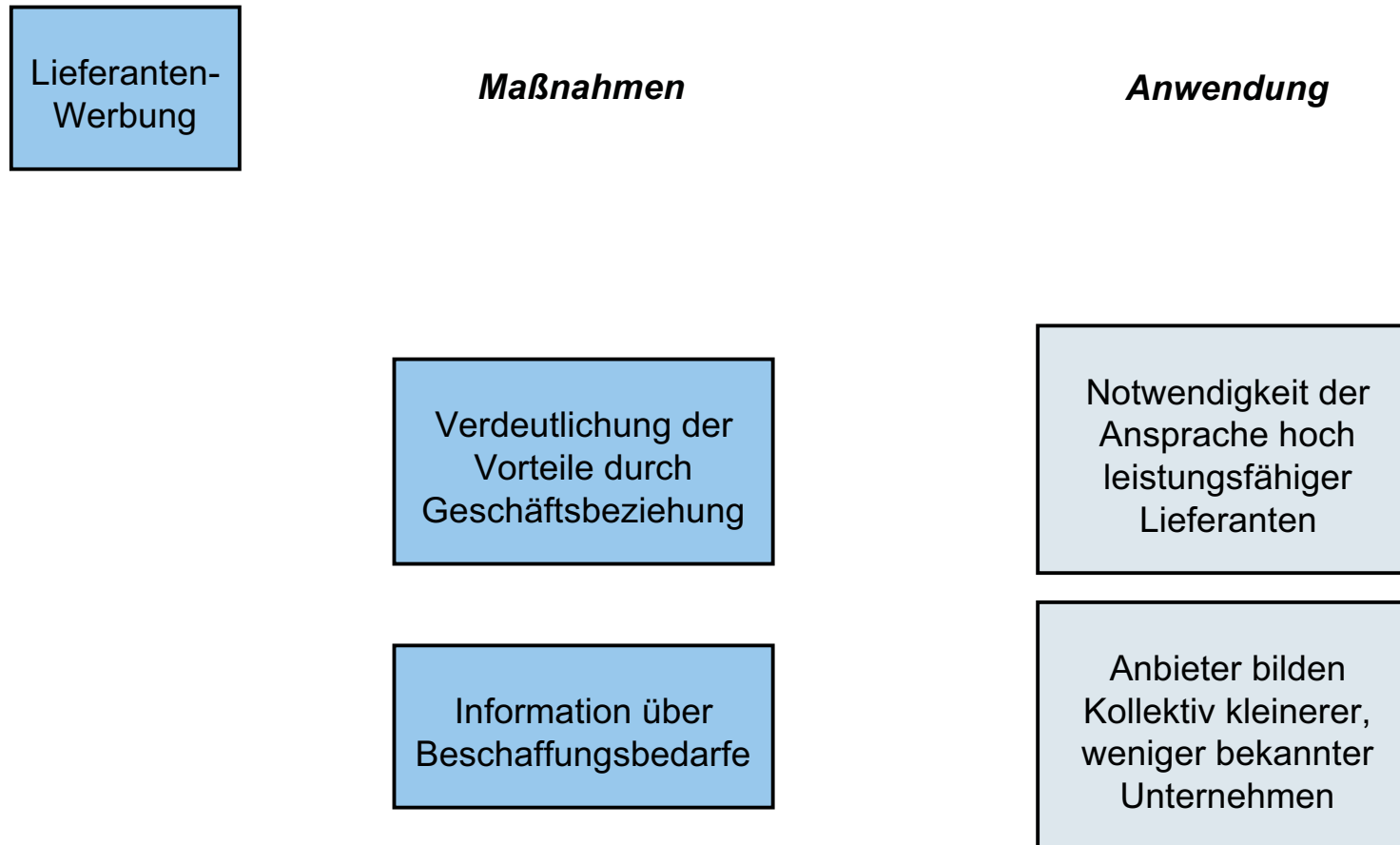
EINKAUFSPROFESSIONALISIERUNG – LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN



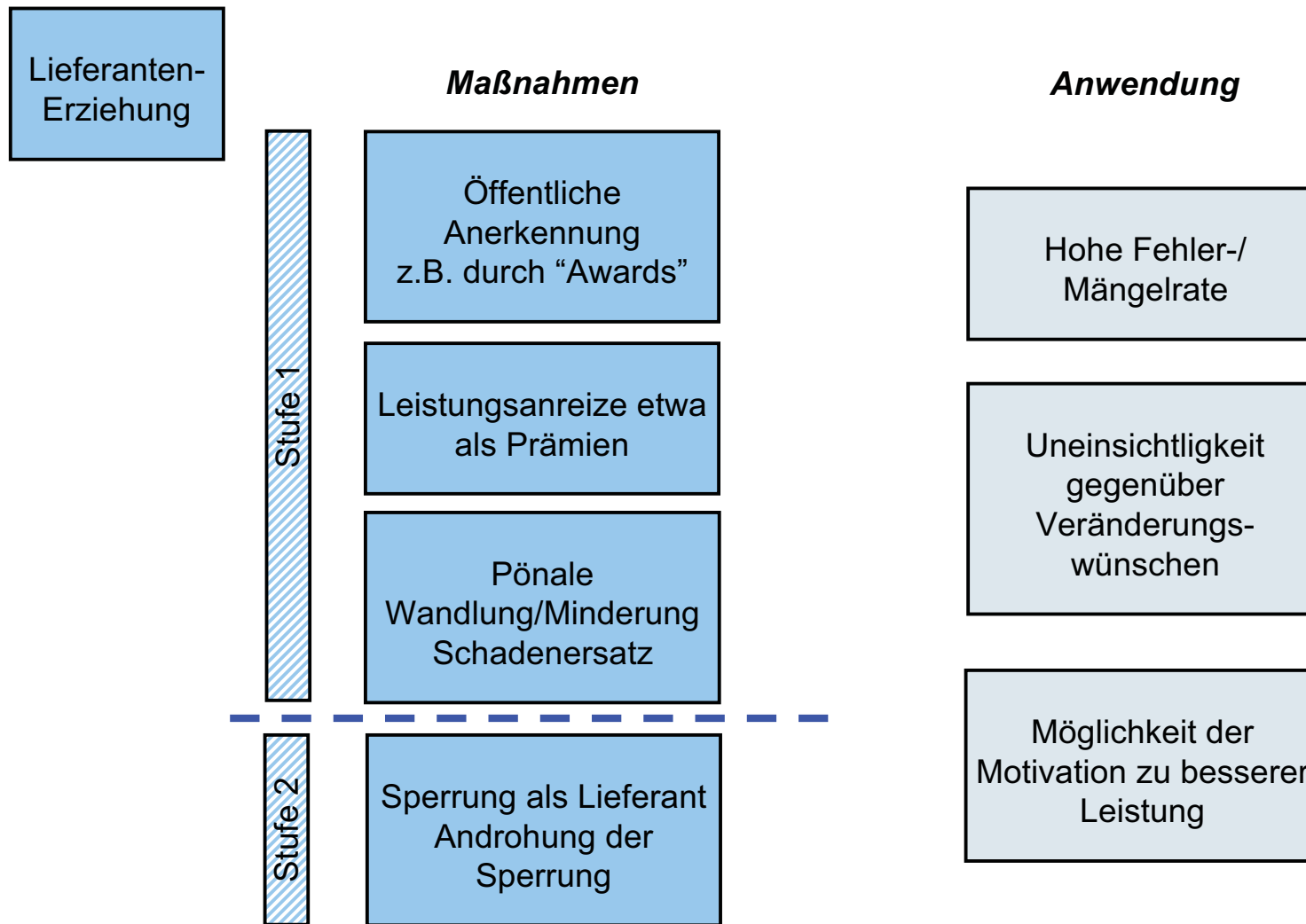
LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN – LIEFERANTENPFLEGE



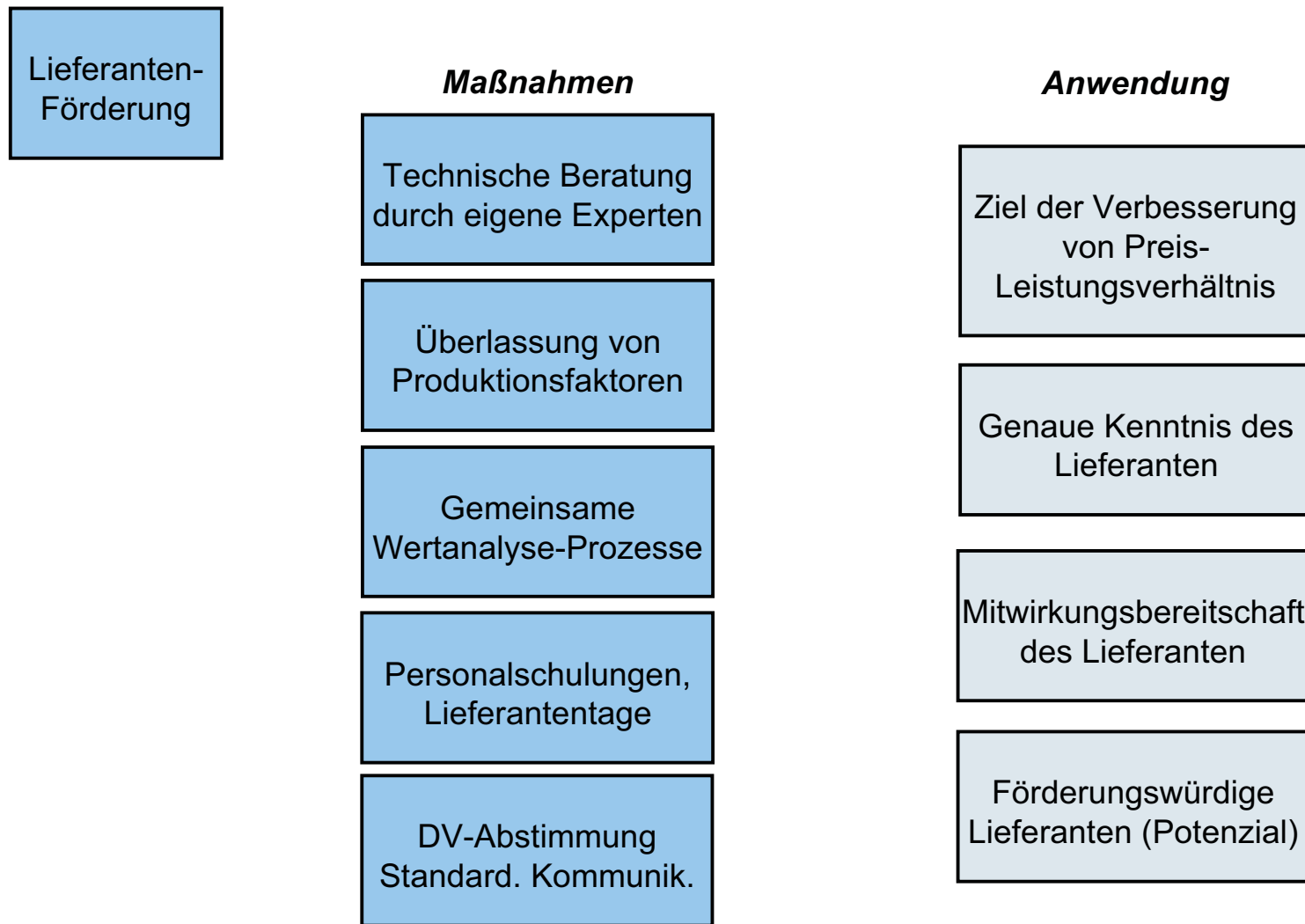
LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN – LIEFERANTENWERBUNG



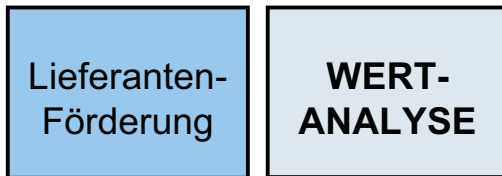
LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN – LIEFERANTENERZIEHUNG



LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN – LIEFERANTENFÖRDERUNG

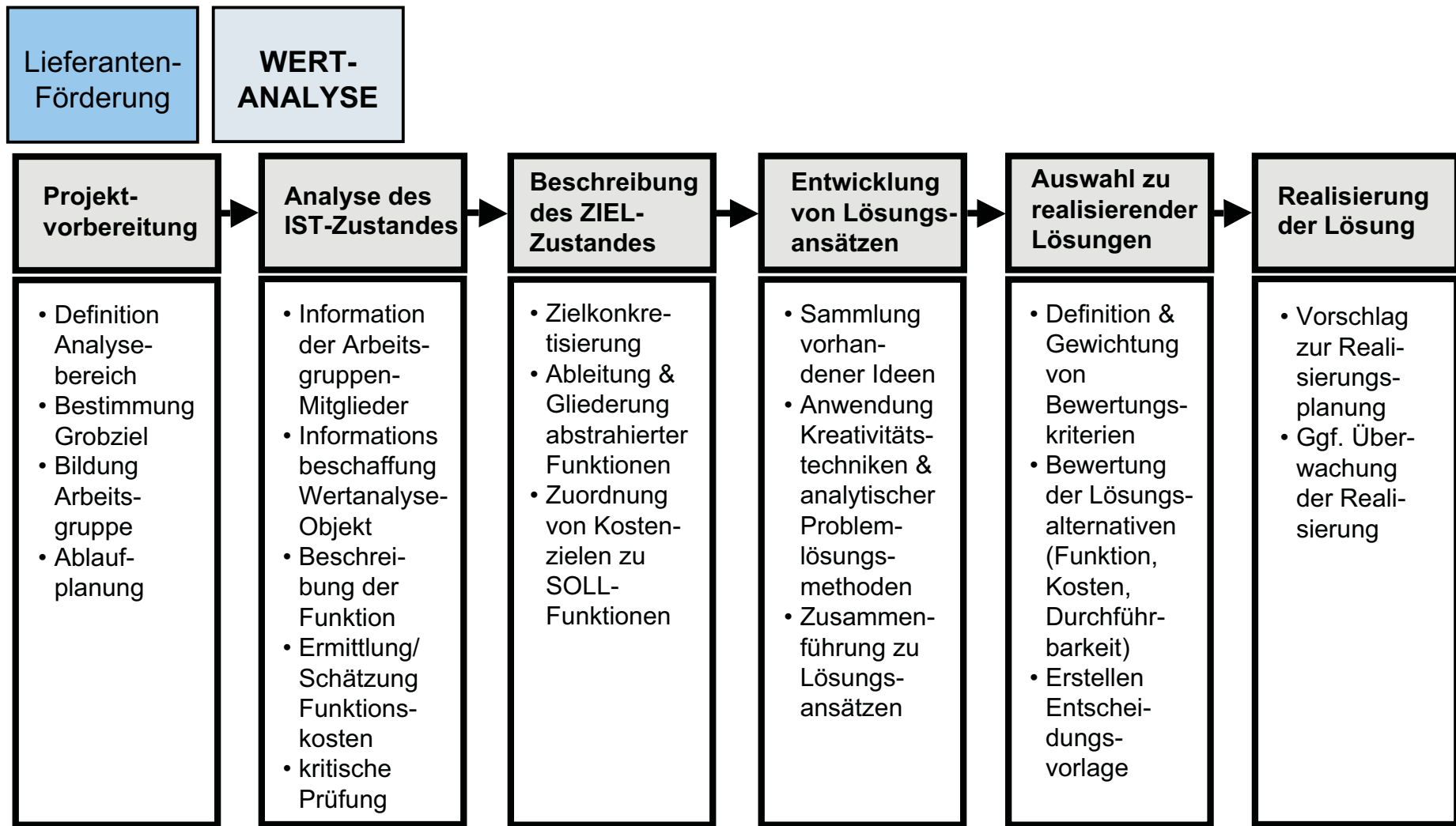


LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN – LIEFERANTENFÖRDERUNG

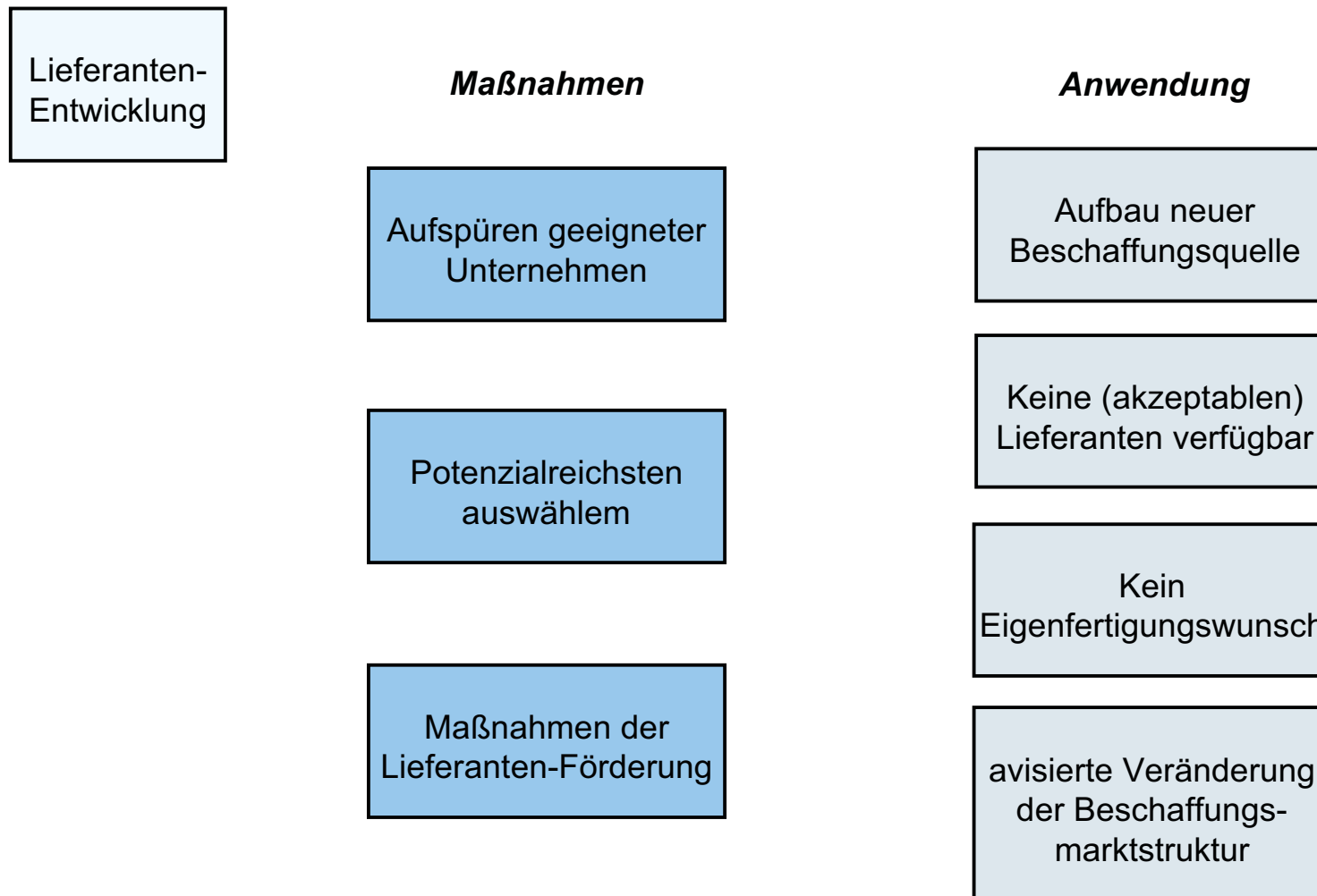


Klassifikations-kriterien	Ausprägungen				
Existenz des WA-Objektes	für reale Objekte ⇒ „Wertanalyse“			für geplante Objekte ⇒ „Wertgestaltung“	
Art des WA-Objektes	für Produkte			für Prozesse	
Ort des WA-Projektes	in F&E	in Beschaffung	in Logistik	in Produktion	in Administration
Fokus des WA-Projektes	Kostensenkung		Qualitätssteigerung		Komplexitätsreduktion

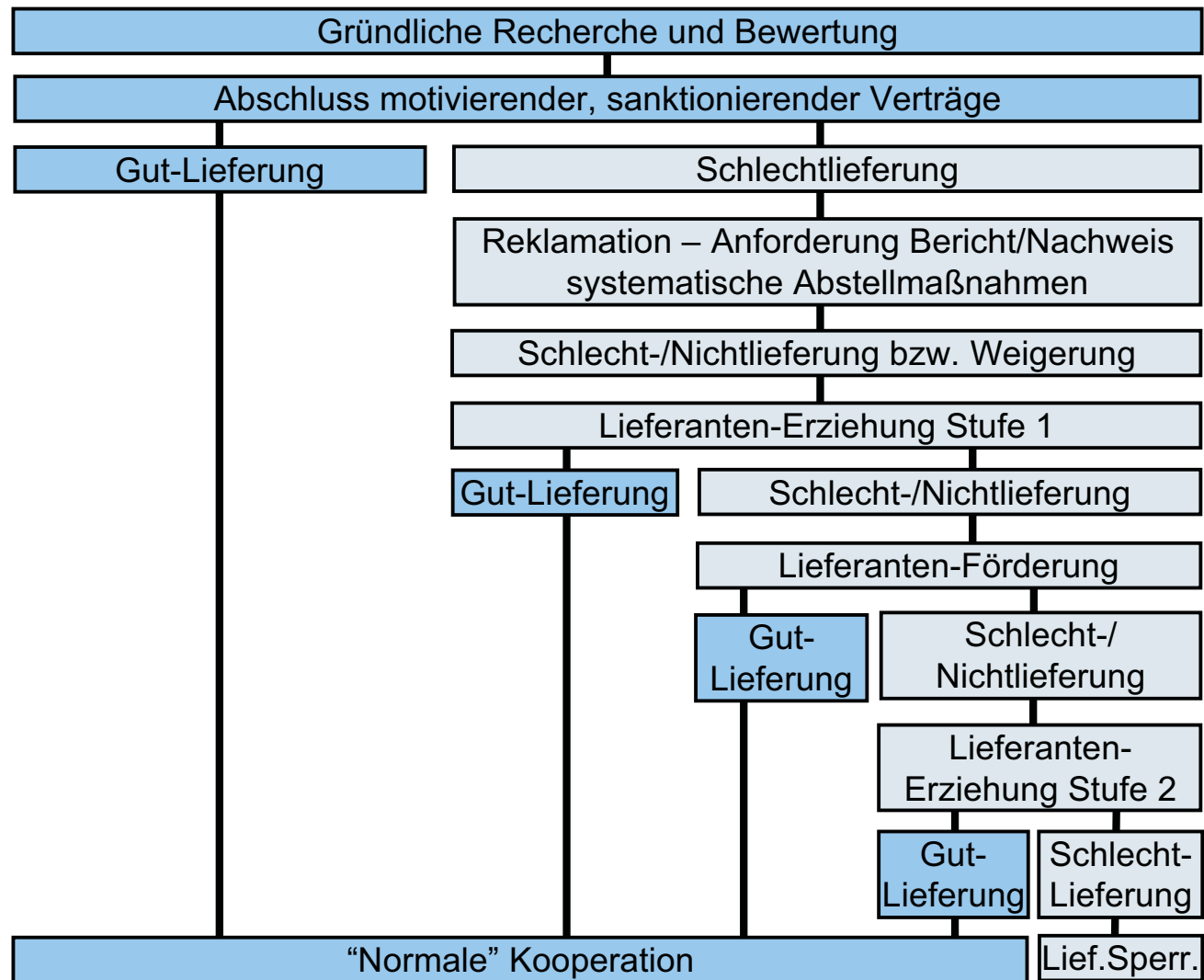
LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN – LIEFERANTENFÖRDERUNG



LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN – LIEFERANTENENTWICKLUNG



LIEFERANTENSTEUERUNG – EINWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN: VORGEHEN BEI UNZUFRIEDENHEIT



INHALT

- Einkaufsprozesse, -methoden und -entscheidungen
- Einkaufs- und Beschaffungsstrategien
- Strategiewahl für Sourcing, Bestands- und Bestellmengen
- Lieferantenmanagement

Vertragsgestaltung und -prüfung im Einkauf

- Entwicklungen im Einkauf
 - Grundlegendes Netzwerkmanagement
-

VERTRÄGE

Verträge sind **übereinstimmende gegenseitige** Willenserklärungen.
Sie fixieren die Bedingungen einer Tausch-Vereinbarung.
Sie haben bindenden Charakter.



Verträge sind in Grenzen frei gestaltbar.

Die Vorlage von Standard-Verträgen seitens einzelner Geschäftspartner soll etwa:

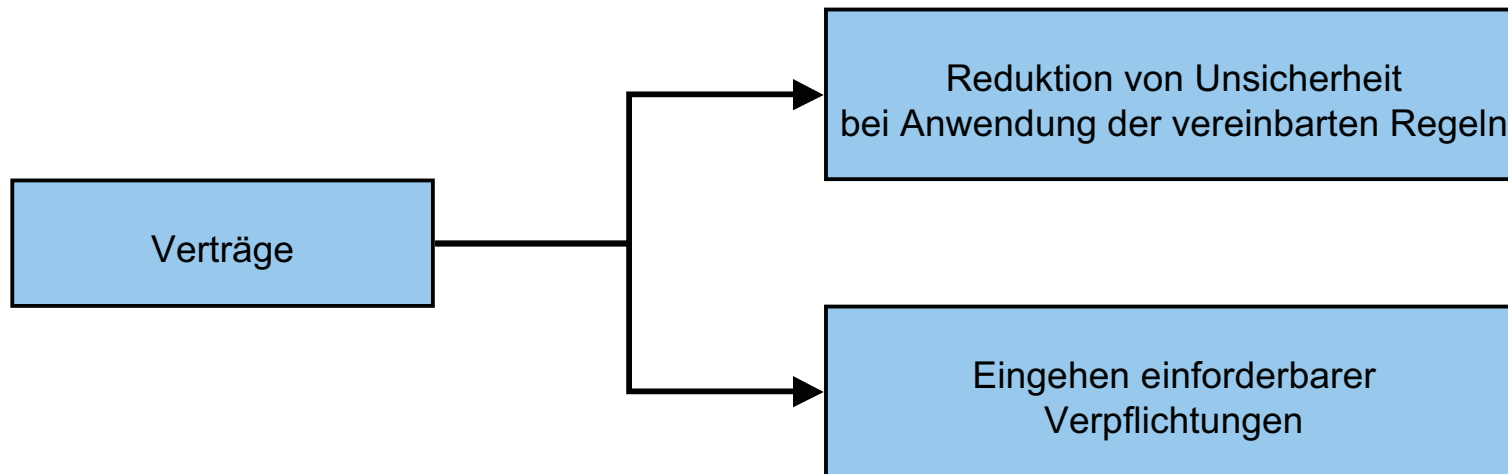
- a) Transaktionskosten verringern
- b) Einseitige Interessenlagen bedienen

Bei der Ausgestaltung der Verträge werden insbesondere:

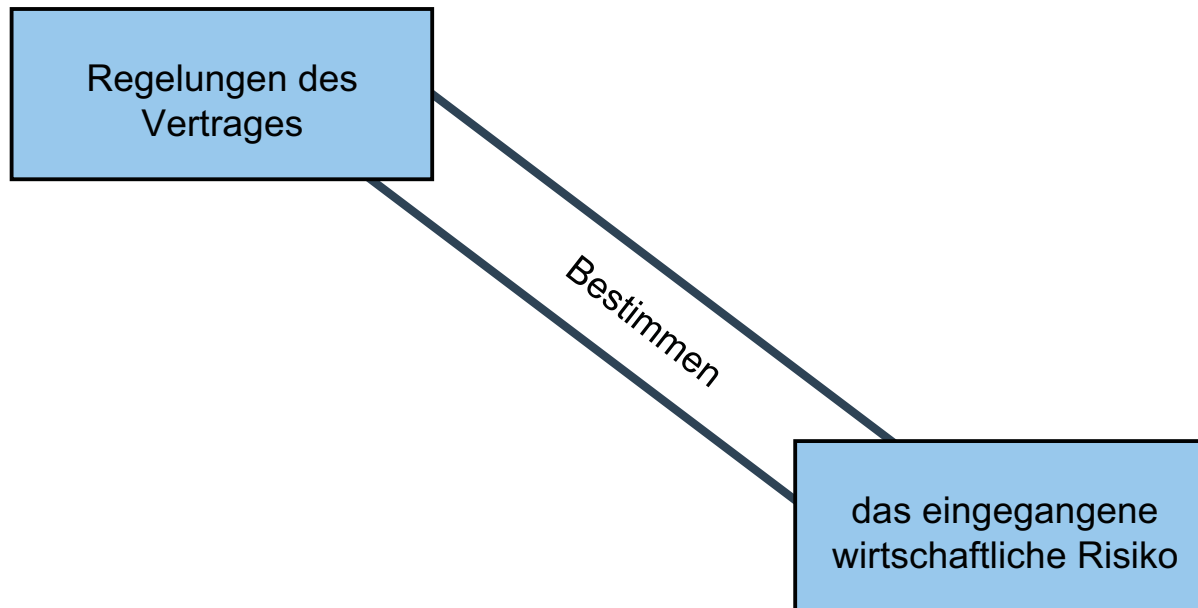
- **Leistungen**
- **Gegenleistungen**
- **Übertragung von Verfügungsrechten**
- **Rechte auf Inanspruchnahme von Dienste/Sachen bei Eintritt bestimmter Ereignisse (etwa Gewährleistungsfall)**

definiert.

VERTRAGSWIRKUNGEN

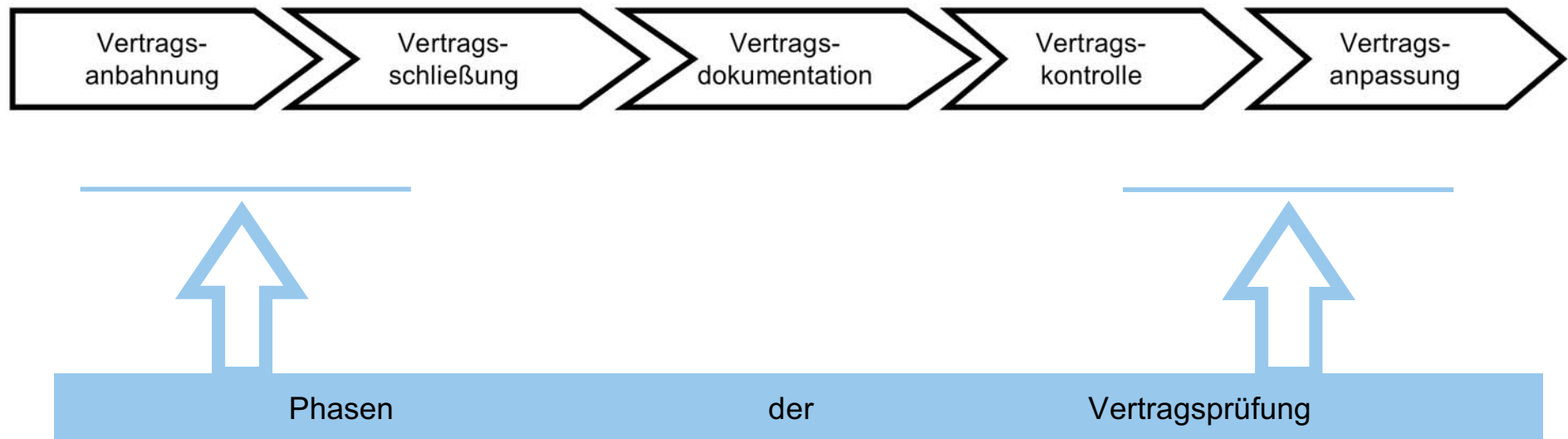


VERTRAGSAUSWIRKUNG



“Drum prüfe, wer sich [...] bindet, ob sich nicht auch was Besseres findet.”

ABLAUF



CHECKLISTE ZUR PRÜFUNG

- Leistung

- Produktart
- Produktqualität
- Produktmenge
- Produktverfügbarkeit (Zeit)
- Dienstleistungen (Kontrolle, Doku.)
- Art der Anforderung
- Reaktionsart
- Prüfverfahren

- Gegenleistung

- Höhe – Fixierung
- Art der Erbringung
- Zeitpunkt der Erbringung
- Möglichkeiten der Reduktion
- Partizipation an Kostensenkungen
- Marktpreis-Relevanz

- Allgemeine Aspekte

- Geschäftsbedingungen
- Liefer-/Zahlungsbedingungen
- Logistik-Abwicklung
- Eigentumsübergang u.ä.
- Werkzeuge
- Risikoabsicherung
- Vertragsdauer

- Inanspruchnahme Dienste, Sachen

- Gewährleistungsregelungen
- Vertragsstrafen
- Ausstiegsklausel
- Ersatzleistungen
- Auslösende Ereignisse

GRUNDSÄTZE ZUR VERTRAGSGESTALTUNG

- Absatzmarktseitige und beschaffungsmarktseitige Verträge abstimmen
 - Nicht “zwischen die Räder” geraten, etwa hinsichtlich:
 - Materialpreisentwicklungen
 - Zahlungszielen/Lieferfristen

- Starke Position am Markt erarbeiten und diese in Verhandlungen nutzen!

Absatzmarkterfolge an Lieferanten kommunizieren
→ eigene Attraktivität für Lieferanten erhöhen
→ Forderungen durchsetzen

INHALT

- Einkaufsprozesse, -methoden und -entscheidungen
- Einkaufs- und Beschaffungsstrategien
- Strategiewahl für Sourcing, Bestands- und Bestellmengen
- Lieferantenmanagement
- Vertragsgestaltung und -prüfung im Einkauf

Entwicklungen im Einkauf

- Grundlegendes Netzwerkmanagement
-

Wert aus dem Beschaffungsmarkt erzielen

Entwicklung von der reinen Kostenreduzierung **zu einer „Wertsteigerung“ aus dem Beschaffungsmarkt** heraus

Fokussierung auf **vier Schlüsselbereiche** durch die sowohl Wertbeiträge als auch Wettbewerbsvorteile aus den Beschaffungsmärkten zu erzielen sind:

- Innovation und Wachstum
- Optimierung der Wertschöpfungskette
- Advanced-Kostenmanagement
- Risikomanagement und Kontinuität in der Versorgung

ENTWICKLUNGEN IM EINKAUF

<p>Innovation und Wachstum – Lieferanten am Wettlauf um Innovationen beteiligen</p> <ul style="list-style-type: none">- Forderung der Kunden nach dauerhafter Versorgung mit neuen Produkten- Verschärfter Wettbewerb- Partnerschaftlicher Innovationsprozess	<p>Optimierung der Wertschöpfungskette – die Wertschöpfungsketten der Partner nutzen</p> <ul style="list-style-type: none">- unverzichtbare Prozesse und Aktivitäten der Wertschöpfungskette identifizieren- Einbindung von Partnern die über das entsprechende ergänzende Fachwissen verfügen
<p>Advanced-Kostenmanagement-Techniken zur Schaffung von Wertbeiträgen</p> <ul style="list-style-type: none">- Erhöhung des Wertes an Zukäufen durch bessere Ausrichtung an eigentlichen Bedürfnissen- Reduzierung der Total-Cost-of-Ownership- (Design-to-Cost, Value-based Sourcing etc.)	<p>Risikomanagement und Kontinuität in der Versorgung</p> <ul style="list-style-type: none">- Risikomanagement als „strategische Waffe“- Notfallpläne zur Vorbeugung von Versorgungsunterbrechungen- Sicherheit der Versorgung in den Mittelpunkt

ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN IM EINKAUF

**„Nachhaltiges“
Beschaffungs-
management**

**„Grüne“ Zielverein-
barungen**

**„Kritisches“
Ressourcen-
management**

**“Grünes“ Partner
Management**

INHALT

- Einkaufsprozesse, -methoden und -entscheidungen
- Einkaufs- und Beschaffungsstrategien
- Strategiewahl für Sourcing, Bestands- und Bestellmengen
- Lieferantenmanagement
- Vertragsgestaltung und -prüfung im Einkauf
- Entwicklungen im Einkauf

Grundlegendes Netzwerkmanagement

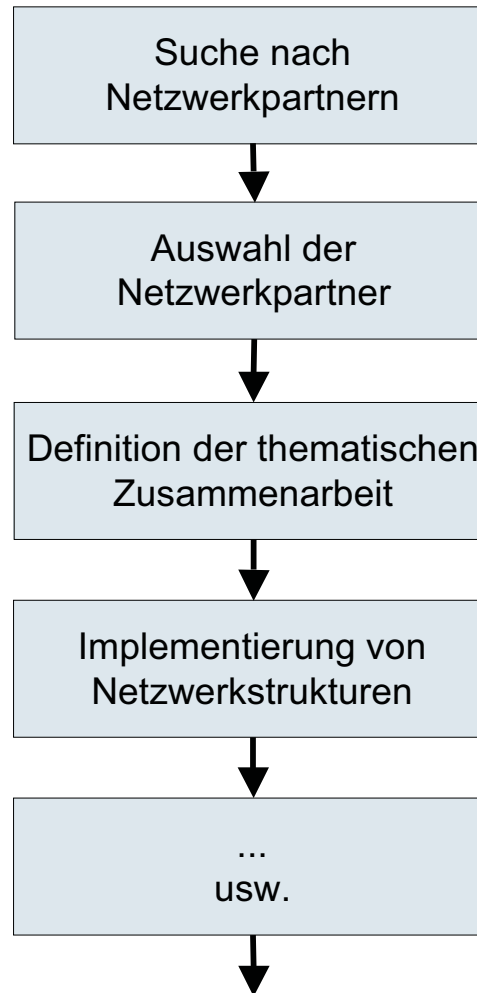
Ein **Unternehmensnetzwerk** ist auf eine gemeinsame Realisierung ökonomischer Aktivitäten zielende **Organisationsform**, die sich durch komplex-reziproke, eher **kooperative** denn kompetitive und relativ stabile **Beziehungen** zwischen **rechtlich selbständigen, wirtschaftlich zumeist unabhängigen Unternehmen** auszeichnet.

Motive:

- Erzielung einer **Kooperationsrente**
- Realisierung von **Skalenerträgen**
- **Kostensenkungen**
- Monetärer **Unternehmererfolg**
- Kompensation von **Ressourcen** und **Kernkompetenzen**
- Generierung von **Wettbewerbsvorteilen**

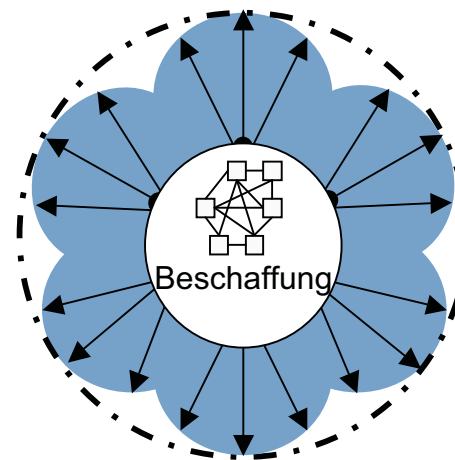
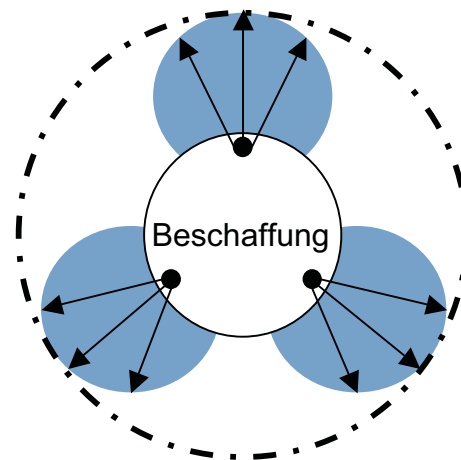
NETZWERKTYPOLOGISIERUNG

Netzwerktyp	Bestimmung über bzw. Synonyme
Industrielle Netzwerke – Dienstleistungsnetzwerke	Sektorenzugehörigkeit der meisten Unternehmungen
Beschaffungs-, Produktions-, Marketing-, Logistiknetzwerke	betriebliche Funktionen, die im Netzwerk kooperativ erfüllt werden
Konzerninterne – konzernübergreifende Netzwerke	Konzernzugehörigkeit der meisten Unternehmen
Vertikale – horizontale Netzwerke	Stellung der Unternehmen in der Wertschöpfungskette
Stabile – dynamische Netzwerke	Stabilität der Mitgliedschaft bzw. der Netzwerkakteure
Hierarchische – heterarchische Netzwerke	Steuerungsform nach der Form der Führung
Formale – informale Netzwerke	Formalität bzw. Sichtbarkeit des Netzwerkes
Offene – geschlossene Netzwerke	Möglichkeit des Eintritts bzw. Austritts
Einfache – komplexe Netzwerke	Zahl der Netzwerkakteure, Dichte des Netzwerks, Komplexitätsgrad des Beziehungsgeflechts



EINKAUFSNETZWERK

Allein können
KMU nur einen
**kleinen Teil von
Informationska-
nälen** anzapfen.



Gemeinsam wird
eine viel **höhere
Informations-
vielfalt** erreicht.

● Beobachtungsfeld

⋯ Abgrenzung des
Unternehmensumfeldes

→ Suche nach einkaufs- und
beschaffungsrelevanten Signalen

MÖGLICHE/VIELFÄLTIGE KOOPERATIONSFORMEN

- ✓ Gemeinsames **Einkaufsmanagement**
- ✓ Gemeinsames **Beschaffungswesen**
- ✓ Gemeinsames **Bestands- und Bestellmanagement**
- ✓ Gemeinsame **Sourcingstrategien**
- ✓ Gemeinsame **Konsignationslagerstrategien**
- ✓ Gemeinsames **Lieferantenmanagement**
- ✓ **Lieferantenverbände**
- ✓ Gemeinsames **Vertragsmanagement**

Folgende Personen stehen Ihnen für Fragen gerne zur Verfügung.

ANSPRECHPARTNER

Kontakt:

BTU Cottbus
Lehrstuhl für
Produktionswirtschaft
Siemens-Halske-Ring 6
03046 Cottbus

Tel.: 0049 (0)355 69-4089
Fax: 0049 (0)355 69-4091

WWW: www.prodwi.tu-cottbus.de
Email: info@prodwi.tu-cottbus.de



Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr.-Ing. habil. Dieter Specht



Dipl.-Verkehrswirtschaftler
Dirk Braunisch



Dipl.-Ing.
Gunnar Berntsen

Institut für
Produktionsforschung

produktions
wirtschaft

ME-Netzwerkpartner

- Allgemeiner Verband der Wirtschaft für Berlin-Brandenburg e.V. (AWB)
- bbw-Gruppe
- IP Institut für Personalmanagement GmbH
- Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. (VME)
- ZF Getriebe GmbH Werk Brandenburg

ME-Wissenschaftspartner

- BTU Cottbus; Lehrstuhl für Produktionswirtschaft
- Fachhochschule Brandenburg
- Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, Berlin
- Universität Potsdam

Kooperationspartner:

- Branchentransferstelle Stahl Metall Elektro

ME-Kataloge

- Materialatlas für die Hauptstadtregion
- Wissenschaftsatlas
- Career-Service-Center
- MINT-Katalog

ME-Trendstudien

Auswahl von Studien und Analysen des ME-Netzwerks:

- Identifikation und Entwicklung von Clusterstrukturen in der ME-Industrie in der Hauptstadtregion
IP Institut für Personalmanagement GmbH in Zusammenarbeit mit dem IVM
- Analysen und Prognosen zum Fachkräftebedarf und -angebot in der Metall- und Elektroindustrie in Berlin-Brandenburg
IP Institut für Personalmanagement GmbH
- Technologie- und Produktvorausschau für die Blechbe- und -verarbeitung
BTU Cottbus, Lehrstuhl für Produktionswirtschaft
- Trendstudie Prozessinnovation für die ME-Industrie
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, Berlin

ME-Toolbox

Ausgewählte Angebote des ME-Netzwerks:

- Amerigo
Analyse und Visualisierung von Lieferantennetzwerken
- Benchmarkindex
Kennzahlenbasiertes Benchmarking
- DemographieCheck
Analyse und Prognose der Altersstruktur
- InnoBest® Innovationsaudit
Bewertung der Innovationsfähigkeit
- Wissensbilanz
Innovationspotenziale von Unternehmen freilegen
- Prozessmodellierung zur Effizienzsteigerung und Lieferkettengestaltung
Prozesse transparenter machen



ME-Netzwerk

Ansprechpartner: Sven Weickert
Am Schillertheater 2
10625 Berlin

Telefon: 030/31005-125
Telefax: 030/31005-240

E-Mail: sven.weickert@me-netzwerk.de
Internet: www.me-netzwerk.de

Das ME-Netzwerk wurde von 2007 bis 2009 vom Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) aus Mitteln des Bundes und des Landes Brandenburg gefördert.