

Abstract

Best Practices für die Einführung von Advanced Purchasing

Kurzzusammenfassung:

Ein Unternehmen der Maschinenbauindustrie steht kurz davor, die Einkaufsabteilung mit der Advanced Purchasing Funktion zu erweitern. Dadurch soll die in der Vergangenheit durch Zurückhaltung behandelte Einkaufsabteilung, durch einen neuen Ansatz, grosses Einsparungspotential im Produktentwicklungsprozess realisieren lassen. Der Kernpunkt dieser Funktion besteht in der frühen Einbindung des Einkaufs in den Produktentwicklungsprozess. Mit dieser Masterarbeit sollen generalisierbare Erkenntnisse aus der Praxis für die Einführung und das erfolgreiche Betreiben dieser Funktion aufgezeigt werden. Hierfür wird die theoretische Literatur aufgearbeitet und mittels Leitfadeninterviews aus der Praxis überprüft. Im Anschluss wird das Unternehmen des Autors analysiert und eine strategische Handlungsableitung spezifisch für dieses Unternehmen erstellt.

Verfasser/in:	Andreas Hutter
Herausgeber/in:	Prof. Dr. Peter Jaeschke
Veröffentlichung (Jahr):	18. Mai 2020
Zitation:	Andreas Hutter, 2020, Best Practices für die Einführung von Advanced Purchasing. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte:	Purchasing, Einkauf, Produktentwicklung, Produktgestaltung

Ausgangslage

Der Einkauf wurde in den letzten Jahren so zurückhaltend, wie kaum ein anderer Bereich in der Betriebswirtschaft, an die neuen Herausforderungen angepasst. Durch den Wertverlust des Euro gegenüber dem Schweizer Franken, erhöhte sich der Preisdruck in der exportlastigen Maschinenindustrie und verschärfte den globalen Wettbewerb in den spezifischen Branchen. Hinzu zählen ebenso verschiedene Verunsicherungen an den Märkten, wie aktuell die unklare Auswirkung des Brexit auf die Wirtschaft, der Handelsstreit zwischen den USA und China und die Auswirkungen der Corona Pandemie. Um generischen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu erwirtschaften, fokussieren sich die Unternehmen meist auf ihre Kernkompetenzen und erhöhen somit die externe Wertschöpfungskette. Das materialbezogene Einkaufsvolumen, welches durch die Einkaufsorganisation disponiert wird, erreicht im Verhältnis zum Umsatz meist mehr als 50%. Dies erhöht den Einfluss des Einkaufs für den gesamten Unternehmenserfolg immer stärker. Möchte der Unternehmenserfolg gesteigert werden, wird dies vielfach durch die Erhöhung des Umsatzes angestrebt. Dadurch steigen normalerweise auch die Kosten für das Marketing und den Vertrieb nebst dem höheren Materialbedarf. Im Gegensatz fließen die Einsparungen des Einkaufs direkt in den Gewinn. Das Ziel dieser Funktion ist die frühzeitige Einbindung des Einkaufs und der Lieferanten, sowie deren Innovationen, in den Produktentwicklungsprozess. Denn der Grossteil der Kostenbeeinflussung wird vor der eigentlichen Projektdurchführung verursacht.

Ziel

Das Ziel der Masterarbeit ist festzustellen, wie die Funktion Advanced Purchasing in ein bestehendes Unternehmen erfolgreich eingeführt und gewinnbringend betrieben werden kann. Dabei sollen die Best Practices sowie die Schwierigkeiten des Advanced Purchasing im Tagesgeschäft aufgezeigt werden. In diesem Zusammenhang soll ein Sammelsurium mit Tools entstehen, welche sich im Tagesgeschäft bewährt haben.

In einem zweiten Teilziel soll ein Vorschlag zur Einführung der Advanced Purchasing Funktion, unter Berücksichtigung der Best Practices, ausgearbeitet werden.

Vorgehen

Um die Forschungsfragen zu beantworten sowie die Zielsetzungen zu erreichen, werden erstens die theoretischen Grundlagen zu den folgenden Themen mittels Literaturrecherche erarbeitet. Aufbauorganisation des Einkaufs, Advanced Purchasing, strategischer Einkauf und Geschäftsprozess mit Fokus auf den Einkauf.

Anhand der Leitfadeninterviews mit ungefähr 10 Unternehmen sollen zu den folgenden Themen generalisierbare Erkenntnisse gewonnen werden, welche den qualitativen Forschungsaspekt dieser Masterarbeit darlegen.

- Eingesetzte Organisationsform mit der Advanced Purchasing Funktion
- Bewährte Ansätze für die Einführung der Advanced Purchasing Funktion
- Schwierigkeiten bei der Einführung der Advanced Purchasing Funktion
- Bewährte Tools im Tagesgeschäft
- Schwierigkeiten im Tagesgeschäft
- Erfolgsmessung

Das Auswertungsverfahren wird in Anlehnung an Mühlfeld durchgeführt. Resultierend wird ein Bericht zu den einzelnen Themen sein, welcher das Überindividuell-Gemeinsame herausgearbeitete ausweist und sich somit auf andere Unternehmen ableiten lässt. Ergänzend wird dieser Bericht mit der Literatur abgeglichen und eine Schlussfolgerung abgeleitet.

Im nächsten Schritt wird die aktuelle Aufbauorganisation in dem Unternehmen Dividella analysiert. Mittels des Vergleiches aus den Erkenntnissen der Literatur und den interviewten Unternehmen, soll eine Empfehlung, respektive eine Bestätigung für die geplante Aufbauorganisation erarbeitet werden.

Die Advanced Purchasing Tätigkeiten aus der Fachliteratur werden mit den bewährten Tools respektive mit den Schwierigkeiten im Tagesgeschäft und den geplanten Tätigkeiten von Dividella analysiert. Resultierend aus den Erkenntnissen wird eine Handlungsempfehlung erarbeitet.

Als Vorbereitung für die Integration der Advanced Purchasing Funktion, wird der Fokus auf die Prozesse der Produktentwicklung und des Einkaufs gesetzt. Unter Einbezug der Erkenntnisse aus der Literatur und den Experteninterviews wird das Verbesserungspotential für eine spätere Überarbeitung aufgezeigt.

Um den Erfolg der Advanced Purchasing Funktion ausweisen zu können, werden wiederum die Erkenntnisse aus der Literatur und den Leitfadeninterviews berücksichtigt. Zusätzlich werden die Kennzahlen, welche Dividella für den allgemeinen Einkauf bereits verwendet, berücksichtigt. Anschliessend soll einen Vorschlag an Kennzahlen für die Erfolgsmessung dieser Funktion erstellt werden.

Erkenntnisse

Die Advanced Purchasing Funktion beinhaltet die frühzeitige Einbindung des Einkaufs und der Lieferanten, sowie deren Innovationen, in den Produktentwicklungsprozess. Die Einkäufer, welche diese Funktion ausüben, stehen im regen Kontakt zu Entwicklern, Lieferanten sowie

den anderen Einkaufsmitarbeitern. Daher ist die örtliche Nähe zu der Konstruktions- und Entwicklungsabteilung entscheidend. Diese Funktion wird entweder als eigene Abteilung eingeführt oder als interdisziplinäre Funktion dem strategischeren Einkauf oder dem Projekteinkauf zugeordnet.

Die Produktentwicklungsprozesse müssen in den Unternehmen so gestaltet werden, dass eine frühe Einbindung des Einkaufs sichergestellt wird. Durch definierte, abgegrenzte Aufgaben, sollen die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten dieser Einkäufer geschaffen werden. Mit technisch qualifizierten Einkäufern, soll die Akzeptanz bei den Entwicklern erhöht und das technische Verständnis gefördert werden. Mithilfe einer internen Werbetour sollen die Grundprinzipien und Nutzen nicht nur dem Top-Management, sondern auch dem mittleren Management erklärt und verständlich aufgezeigt werden. Zusätzlich kann das Management die Einführung dieser Funktion aktiv unterstützen.

Das Einsetzen von bewährten Tools im Tagesgeschäft soll den gewinnbringenden Betrieb dieser Funktion ermöglichen. Darunter fallen bevorzugte Lieferantenlisten / SCR System, Erhöhung der Transparenz zwischen Entwicklung und Lieferanten, Target Costing, Wertanalyse, ERP System, FMEA Analysen, Vertragsvorlagen, Excel Listen für Nachkalkulationen sowie die Software Should Costing.

Um die Sicherstellung eines reibungslosen Betriebes dieser Funktion zusätzlich zu gewährleisten, darf weder die Konstruktions- und Entwicklungsabteilung, noch die Einkaufsabteilung überlastet werden. Beides führt dazu, dass der Einkauf sich nicht um alle Projekte bemühen kann und Priorisierungen stattfinden müssen. Alternativ könnte der Personalbestand erhöht werden. Auch, wie oben erwähnt, ist die frühzeitige Einbindung des Einkaufs in solche Projekte ebenso entscheidend, wie die Transparenz, sowie die Zusammenarbeit und Akzeptanz zwischen den Abteilungen.

Um den Erfolg dieser Funktion ausweisen zu können, sollen nebst monetäre auch nicht monetäre Erfolgsmessungen durchgeführt werden. Die nicht monetären Erfolgsmessungen werden in der Praxis oft vernachlässigt, obwohl sie für diese Funktion von grosser Bedeutung sind. Jedoch ist deren Erfassung mit Aufwand verbunden. In der Praxis haben sich lediglich als gemeinsame monetären Erfolgsmessungen, die Nachkalkulationen und das Target Costing bewährt und bei den gemeinsamen nicht monetären Erfolgsmessungen nur die Qualität und Liefertreue.

Die Dokumentation des Einkaufserfolges wird hauptsächlich über das ERP System und eigens durch die dafür beschaffte Software dokumentiert.

Literaturquellen

Wildemann, H. (2020). *Advanced Purchasing*. München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG.