Outsourcing von Beschaffungstätigkeiten

Ein Projekt des Studiengangs Beschaffung und Logistik mit der Firma Becker Autoradio

von Reinhard Schottmüller

Hier in Pforzheim beginnt die Geschichte eines der renommierteren Unternehmen der Automobil-Zulieferindustrie: Max Egon Becker gründete 1945 eine Radioreparaturwerkstatt und baute, motorsportbegeistert wie er war, auch schon kurz danach ein erstes Autoradio. Mit dem Modell Solitude wurde 1949 ein von der Mercedes Benz AG organisierter Wettbewerb gewonnen, das Modell wurde zum Inhalt eines ersten Liefervertrages. Diese Lieferbeziehung besteht bis zum heutigen Tag. Becker Autoradio wurde schnell zum Systemlieferanten, fast ein halbes Jahrhundert, bevor dieser Begriff zum Inbegriff für die besonders geschätzten Lieferanten mit großer Kompetenz und hohem Innovationspotential wurde.

Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erfordert Rationalisierungsbemühungen und die Bereitschaft, innovative Wege zu gehen. Konzentrierten sich kostenreduzierende Maßnahmen noch vor wenigen Jahren fast ausschließlich auf den Produktionsbereich, so richtet sich der Fokus heute bei sinkender Fertigungstiefe und steigendem Materialkostenanteil am Produkt verstärkt auch auf die übrigen Unternehmensbereiche, so auch auf die Beschaffung.

Preise und deren Reduzierung sind das klassische Betätigungsfeld für den Einkäufer. In Zeiten zunehmender Prozeßorientierung erlangt aber auch die Neuausrichtung der Beschaffungsprozesse eine immer größere Bedeutung zur Senkung der Kosten. Strategische Aufgaben neh-

men im Einkauf aufgrund sich rasant verändernder Märkte, weltweiter Sourcing-Aktivitäten und reduzierter Fertigungstiefe ständig zu, während die vorhandenen Personalkapazitäten häufig in operativen Tätigkeiten wie der Bestellabwicklung gebunden sind.

Dies war der Auslöser für die Entscheidungsträger im Hause Becker, mit der Hochschule Pforzheim ein Projekt zur Vereinfachung der Beschaffungsprozesse und zur Preisreduzierung bei leicht zu handhabenden Artikeln (sogenannten C-Teilen) und Dienstleistungen durchzuführen. Zum Projektteam gehörten seitens der Hochschule die fünf Studierenden des Fachbereichs 12, Beschaffung und Logistik, Anke Talmon, Achim Alber, Andre Beck, Jürgen Böck und Norman Probst, alle im 8. Semester.

Zur Analyse des Istzustandes waren die Teammitglieder mehrere Tage im Unternehmen, die Diskussion alternativer Organisationskonzepte erfolgte überwiegend in Pforzheim. Zunächst war einzugrenzen: Was versteht man bei Becker überhaupt unter ‚C-Teilen'? Geht man nach einer typischen ABC-Analyse vor, dann sind das jene 60-80% der Teile des Beschaffungsvolumens von geringem Wert. Doch allen ist klar: Zur Produktion dürfen auch so einfache Teile wie Schrauben, Rohrniete oder Widerstände nicht fehlen. Genau deshalb unterscheidet man bei Becker ‚C-Teile' nicht entsprechend der ‚klassischen' Definition, sondern in Teile mit direktem Bezug zur Produktion und in sogenannte ‚Nichtproduktionsmaterialien'. Letztgenannte waren Untersuchungsgegenstand für unser Projekt.

Zur Datenanalyse mußten zunächst Tausende von Bestellungen aus SAP R/3 abgerufen und für die PC-Bearbeitung aufbereitet werden. Knapp 8000 Bestellpositionen von über 700 Lieferanten wurden untersucht. Fast zu erwarten: Mit mehr als zwei Dritteln der Zulieferer wurden nur unwesentliche Umsätze getätigt.

Ein weiterer wichtiger Schritt: Die Definition von Warengruppen zur Strukturierung der heterogenen Vielfalt vorgefundener Bestellpositionen sowie die Zuordnung der Bestellungen zu diesen Gruppen. Bei dieser Analyse wurden die Warengruppen mit besonders geringen durchschnittlichen Bestellwerten ermittelt, denn gerade dort ist das Verhältnis von Bearbeitungsaufwand zu Bestellwert besonders ungünstig. Weiter wurden diese Warengruppen auf die Outsourcingfähigkeit der Beschaffungsaktivitäten für diese Objekte untersucht.

Da die Beschaffungskosten bei der Vielzahl an Bestellungen einen erheblichen Kostenfaktor im Unternehmen darstellen, wurde parallel der Beschaffungsvorgang vom Entstehen des Bedarfes beim Bedarfsträger bis zum Vollzug des Wareneingangs für das sogenannte ‚Gemeinkostenmaterial' analysiert und detailliert beschrieben. Über die Kosten je Beschaffungsvorgang lagen nur grobe Schätzungen vor. Da in vergleichbaren Unternehmen die Kosten je Beschaffungsvorgang mit etwa DM 250,-- angenommen werden, wurde dieser Wert auch für die Untersuchung benutzt. Man ist zwar dabei, diesen ganzen Prozess in Kürze im Rahmen des SAP-Workflow-Programmes abzubilden, aber dies wird im wesentlichen die Bearbeitungszeiten und nur bedingt die Kosten des Prozesses beschleunigen.

Parallel zur unternehmensinternen Arbeit wurde der sich seit wenigen Jahren explosionsartig ausdehnende Markt für Beschaffungs-Dienstleistungen analysiert. Von einfachen Dienstleistungsangeboten wie beispielsweise der Beschaffungsmarktforschung bis zum komplexen Angebot des Full-Service-Dienstleisters, der dem Auftraggeber alle Arbeit abnimmt bis zur Bezahlung der Sammelrechnung: für alle Bestellpositionen einer Periode wurden mögliche Partner ermittelt sowie Vor- und Nachteile der angebotenen Leistung einander gegenübergestellt. Dabei sind Fragen nach dem reinen Dienstleistungsangebot nur eine Facette der Betrachtung, die notwendige Einbindung in interne Organisationsstrukturen, die räumliche Nähe des Dienstleisters, die mögliche eigene Abhängigkeit sind weitere wesentliche Aspekte, die vor einer Verlagerung ganzer Prozesse oder von Teilschritten zu betrachten sind. Das Untersuchungsergebnis: Jedes betrachtete Modell hat Vor- und Nachteile, eine Kombination einzelner geeigneter Elemente/Tools verschiedener Dienstleister wäre denkbar. Der Markt für diese Art von Dienstleistungen bietet allerdings wöchentlich neue Lösungsalternativen, so daß es durchaus ratsam erscheint, diese Entwicklung noch einige Monate zu beobachten. So war es auch nicht verwunderlich, daß auf Basis der Projektarbeit noch keine endgültige Entscheidung durch die Verantwortlichen im Hause Becker Autoradio getroffen wurde.

Der Autor
Reinhard Schottmüller ist Professor im Studiengang Beschaffung und Logistik.