Die Umsetzung läuft auf Hochtouren

Studierende optimieren Beschaffungsprozesse im Baden-Airpark

von Axel von Müller und Reinhard Schottmüller

„Optimale Gestaltung der Beschaffungsprozesse der Baden-Airpark Unternehmen“ lautete der anspruchsvolle Titel eines Projekts im Fachbereich Beschaffung und Logistik in Kooperation mit der Baden Airpark AG, Rheinmünster. Drei Monate lang arbeiteten die Studierenden des 8. Semesters, Daniela Mesemann, Axel von Müller, Martin Schulz, Meik Spilker und Ralf Kimmel an einer Lösung.

Die Motivation für das Projekt lag in der Tatsache begründet, dass bis zu diesem Zeitpunkt alle Baden-Airpark Unternehmen ihre Bedarfe weitgehend autark einkauften, obwohl alle zum gleichen Konzern gehörten. Eine Dokumentation der Beschaffungsprozesse war in allen Unternehmen ebenso wenig vorhanden wie Beschaffungsrichtlinien, an denen sich die Einkäufer hätten orientieren können. Projektziel war es, organisatorische Abläufe zu vereinheitlichen, gemeinsame Lieferantenstrukturen aufzuzeigen, Kostenreduzierungspotenziale zu definieren und Synergien für die Unternehmen nutzbar zu machen.

Das Unternehmen

Der Baden-Airpark ist ein Konversionsprojekt, in dem der kanadische NATO-Militärflughafen Söllingen in eine zivile Nutzung überführt wird. Die im Jahr 1994 gegründete Baden-Airpark AG hat es als Projektierungsgesellschaft übernommen, dieses Private- Public- Partnership- Modell – zwar mit öffentlichen zweckgebundenen Mitteln gefördert – auf privatwirtschaftlicher Basis umzusetzen. Im Baden-Airpark sollen mit der Schaffung eines Gewerbe- und Technologieparks und einem Regional-Flughafen neue Maßstäbe in der Regionalentwicklung, in der Wirtschaftsförderung und in der Industrieansiedlung des Landes Baden-Württemberg gesetzt werden.

Die Baden-Airpark-Unternehmensgruppe besteht aus der GEG Grundstückserwerbsgesellschaft mbH, der Baden-Airpark AG, der Baden-Airport GmbH und der Baden-Airpark Service GmbH. Die Aufgabe der GEG Grundstückserwerbsgesellschaft und der Baden-Airpark AG ist die Organisation und Koordination des Gewerbe-, Dienstleistungs- und Freizeitparks. Die Baden-Airport GmbH ist für den Flugbetrieb zuständig, die Baden-Airpark Service GmbH bildet das Versorgungszentrum des Baden-Airparks. Am Baden-Airpark herrscht Aufbruchstimmung: Aufgaben nehmen sehr schnell zu, die Organisation hinkt in vielen Dingen nach. So auch im Bereich der Beschaffung. Dies war der Anlass, dass der kaufmännische Leiter der Baden-Airpark Gruppe, Erich Falb, gleichzeitig auch Vorsitzender des Arbeitskreises Mittlerer Oberrhein, Karlsruhe im BME-Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf und Logistik e.V., dieses Projekt gemeinsam mit Professor Reinhard Schottmüller von der Hochschule Pforzheim initiierte.

Die Durchführung des Projektes lässt sich in folgende Teilschritte gliedern:

- Dokumentation Beschaffungsprozesse – Istanalyse

Der Projektstart gestaltete sich recht schwierig, da weder Organigramme noch Ablaufdokumentationen in den Baden-Airpark Unternehmen vorhanden waren. Aus diesem Grund wurden mit den Beschaffungs-Verantwortlichen der verschiedenen Unternehmen Interviews geführt, die dann die Grundlage für die Dokumentation der Organisation und der Beschaffungsabläufe bildeten.

- Warengruppenbildung

Im nächsten Schritt wurde mit Hilfe der Bestellauftragsdatei aller Baden-Airpark Unternehmen eine Warengruppenbildung / Clusterung vorgenommen. Durch die Zuordnung jeder einzelnen der insgesamt ca. 4.500 Beschaffungspositionen aller Baden-Airpark-Unternehmen auf die Hauptgruppen Dienstleistungen, Investitionen und Verbrauchsgüter und weiter auf die hierfür gebildeten 23 Feincluster konnte das gesamte Beschaffungsvolumen detailliert aufgeschlüsselt werden.

- Portfolioanalyse Warengruppen

In einem Portfolio mit den Kriterien Beschaffungsvolumen und Anzahl der Lieferanten wurden die 23 Warengruppen entsprechend eingeordnet.

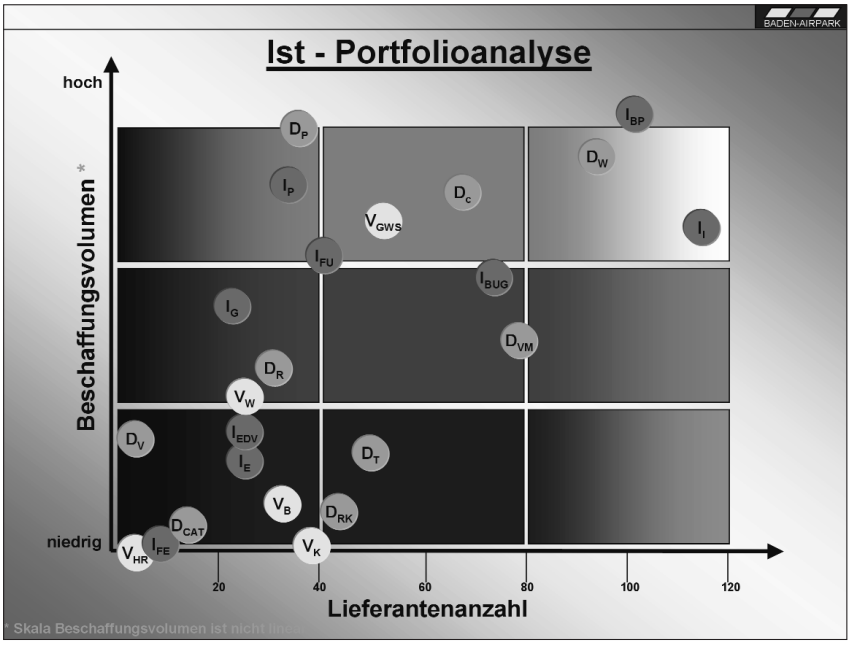

Abbildung 1: Portfolioanalyse

Anhand dieses Portfolios können zukünftigen Beschaffungsaktivitäten zur Optimierung der Lieferantenanzahl je Warengruppe gesteuert werden. Es ist beispielsweise sicher unnötig, dass Warengruppe VB (Verbrauchsgüter Bürobedarf) mit einem niedrigen Umsatz auf rund 35 Lieferanten aufgeteilt ist.

- Lieferantenanalyse

Als weiterer Schritt wurden die in einer Access-Datenbank gesammelten Beschaffungspositionen im Hinblick auf Überschneidungen der Lieferanten untersucht. Bei einer zukünftig engeren Zusammenarbeit der Unternehmen speziell bei diesen Lieferanten werden sich Kostenreduzierungspotenziale ergeben. Darüber hinaus wurde eine umsatzbezogene ‚Lieferanten-Hitliste' in Form einer ABC-Klassifikation erstellt; somit kann der Focus zunächst auf die größeren Lieferanten gelegt werden. Außerdem bildet die ‚Lieferanten-Hitliste' im Bereich der C-Lieferanten die Grundlage für eine Lieferantenreduzierung.

- Schwachstellenanalyse Beschaffungsprozesse

Parallel zur Aufgliederung und Analyse des gesamten Beschaffungsvolumens bis auf Positionsebene und Lieferant erfolgte die Schwachstellenanalyse der Beschaffungsprozesse. Hierbei wurden sämtliche Funktionsbausteine der Beschaffung wie z. B. Angebotseinholung, Dokumentation und Archivierung des Beschaffungsvorgangs, Unterschriftenregelungen und Budgetüberwachung für alle Unternehmen der Gruppe kritisch betrachtet.

- Erarbeitung von Lösungsvorschlägen

Auf der Basis dieser Analyse wurden realistische Lösungsvorschläge erarbeitet, die zur optimalen Gestaltung des Beschaffungsprozesses beitragen können.

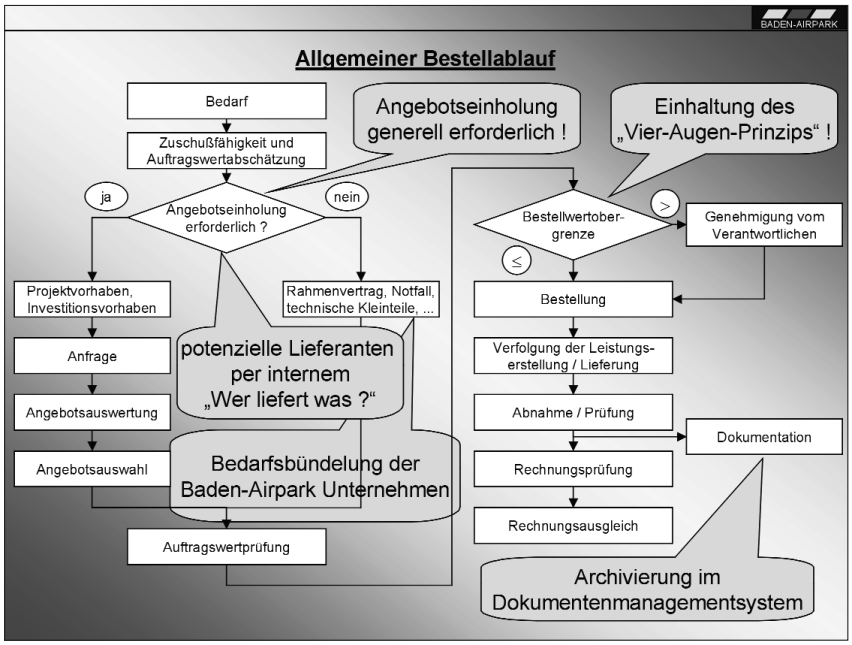

Abbildung 2: Allgemeiner Bestellprozessablauf – Sollkonzept

Zunächst wurde der optimierte organisatorische Ablauf für eine effektive Bedarfsbündelung / Zusammenarbeit der Baden-Airpark Unternehmen aufgezeigt sowie der optimale Ablauf des gesamten Beschaffungsvorganges von der Angebotseinholung über den Bestellvorgang bis hin zum Dokumentenmanagement skizziert.

Ein weiterer Ansatzpunkt war der Entwurf eines internen Lieferantenverzeichnisses in der Art eines ‚Wer liefert was', das dem beschaffenden Baden-Airpark Unternehmen Informationen über potenzielle Lieferanten, deren Konditionen sowie über bereits durchgeführte Beschaffungsaktivitäten liefern soll.

Resümee

Die hier aufgezeigten Lösungsansätze wurden in einer mehrstündigen Präsentation den Verantwortlichen der Baden-Airpark Unternehmen vorgestellt und lebhaft diskutiert. Die Umsetzung läuft mittlerweile auf Hochtouren.

Die Autoren
Axel von Müller studiert Beschaffung und Logistik und war Mitglied der studentischen Projektgruppe.
Reinhard Schottmüller ist Professor im Studiengang Beschaffung und Logistik.