



Leitfaden

Projekteinkauf

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)

1. Auflage

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	3
1	Einleitung	4
2	Organisation des Projekteinkaufs	5
3	Projektablauf	7
	■ 3.1 Grobplanung	7
	■ 3.2. Feinplanung	8
	■ 3.3 Umsetzung	9
4	Erfolgsmessung	10
5	Berufsbild Projekteinkäufer	14
6	Werkzeuge und Instrumente im Projekteinkauf	16
	■ 6.1 Frühzeitige Einbindung des Projekteinkaufs	16
	■ 6.2. Lieferantenmanagement	17
	■ 6.3 Claim Management	17
	■ 6.4 Risikomanagement	19
	■ 6.5 TCO	19
	■ 6.6 Global Sourcing	20
7	Über uns	22
8	Impressum	23

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedürfen der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).

Bildquellen: <http://www.flaticon.com>, <http://de.freepik.com>, www.shutterstock.com

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Einkauf steht vor enormen Herausforderungen. Kürzere Produktentwicklungszeiten und der immer stärker werdende „Time to Market“-Anspruch erfordern von ihm deutlich mehr Agilität. Das gilt insbesondere für den Projekteinkauf; er kann nur dann erfolgreich sein, wenn er fest im Produktentstehungsprozess verankert ist. Seine wichtigste Aufgabe ist es, technische Alternativen anzubieten und von Beginn an dafür zu sorgen, dass die Kosten gemeinsam mit dem Bereich Target Costing im Plan bleiben.

Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung haben das Berufsbild des Projekteinkäufers in den vergangenen Jahren deutlich gewandelt. Längst ist er dabei, eine koordinierende Rolle in seinem Unternehmen zu übernehmen. Der Projekteinkäufer neuen Typs arbeitet mit viel mehr Schnittstellen zusammen als noch vor ein paar Jahren. Außerdem wachsen die Anforderungen, die eine Firma an ihren Projekteinkäufer stellt, kontinuierlich. Der damit verbundene Informationsbedarf zu zentralen Fragestellungen wie Aufgaben, Funktion und Perspektiven des Projekteinkäufers ist enorm. Deshalb hat sich unser Verband entschlossen, Ihnen diesen Leitfaden an die Hand zu geben.

Die aktuelle Fachpublikation erhält ihren besonderen Wert durch die darin enthaltene Expertise namhafter Mitglieder der BME-Fachgruppe „Projekteinkauf“, die sich seit 2010 regelmäßig zu Meinungs- und Erfahrungsaustauschen unter Anleitung unseres Verbandes trifft. Ihre Arbeit ist vor allem deshalb so wichtig, weil sich der Projekteinkauf je nach Unternehmen deutlich in Bezug auf Aufgabenstellung, prinzipielles Verständnis, Mandat und personelle Ressourcen unterscheidet. Die dazu von der Fachgruppe unter Leitung des BME gesammelten Erkenntnisse sind in den jetzt vorliegenden Leitfaden eingeflossen. Das Expertengremium wird auch künftig die weitere Entwicklung des Projekteinkaufs und dessen Bedeutung in den Unternehmen analysieren. Dafür gebühren ihm unsere Anerkennung und unser herzlicher Dank.

Was erwartet Sie im neuen Leitfaden? Auf mehr als 30 Seiten können Sie sich ein umfassendes Bild über zentrale Bereiche des Projekteinkaufs machen. Darin kommen wichtige Themen wie die Organisation des Projekteinkaufs ebenso zur Sprache wie die geeignetsten Werkzeuge und Instrumente im Projekteinkauf. Ein weiteres Kapitel beschäftigt sich zudem ausführlich mit dem Berufsbild des Projekteinkäufers.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und viel Erfolg bei der Optimierung Ihrer Projekteinkäufe

Dr. Silviu Grobosch
Hauptgeschäftsführer des BME





1 Einleitung

Insbesondere in der produzierenden Industrie erfolgt eine Abgrenzung zwischen Projekteinkäufer und Serieneinkäufer. Der Projekteinkauf ist zum Beispiel einem Investitions- oder Entwicklungsprojekt fest zugeordnet und für alle relevanten projektspezifischen Beschaffungsaktivitäten verantwortlich. Während im Serieneinkauf meist wiederkehrende Bedarfe beschafft werden, trifft dies im Projekteinkauf nicht zu. Im Rahmen eines Projektes treten in der Regel Einmalbedarfe auf. Dies ist auch einer der Gründe, warum eine Kostenschätzung für Projekte und das Controlling im Projekteinkauf nicht einfach sind. Gerade im Anlagenbau und bei Investitionsgütern ist der Projekteinkauf zudem sehr technisch geprägt und erfordert ein entsprechend hohes Verständnis auch bei Einkäufern.

Auch wenn es sich um denselben Begriff handelt, unterscheidet sich der Projekteinkauf je nach Unternehmen deutlich in Bezug auf die Aufgabenstellung, das prinzipielle Verständnis, das Mandat und die personellen Ressourcen.

Ziel der 2010 gegründeten BME-Fachgruppe „Projekteinkauf“ ist es daher, einen Überblick zu erarbeiten sowie die weitere Entwicklung des Projekteinkaufs und dessen Bedeutung in den Unternehmen zu begleiten. Zum Teilnehmerkreis zählen Einkaufsleiter und Projekteinkäufer aus verschiedenen Branchen. Die Vertreter treffen sich bis zu vier Mal pro Jahr in der Bundesgeschäftsstelle des BME oder an den Standorten der Fachgruppenmitglieder. Der Schwerpunkt der inhaltlichen Diskussion liegt beim Projekteinkauf im Anlagenbau und von Investitionsgütern. Dies kann sich auch bei den Inhalten der vorliegenden Publikation widerspiegeln, die zum Großteil Inhalte und Arbeitsergebnisse der Fachgruppe enthält.

Ziel des Leitfadens ist es, die zunehmende Professionalisierung und die Eigenheiten des Projekteinkaufs näher zu beleuchten sowie geeignete Strategien und Vorgehensweisen aufzuzeigen.

Vielen Dank an alle aktiven Fachgruppen-Mitglieder für den umfassenden Austausch. Dies sind unter anderem im Einzelnen (Stand August 2018):

Boehringer Ingelheim GmbH	Thomas Michalski
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH	Walter Lemmer
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH	Florian Günther
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH	Moritz Gerz
De Dietrich Process Systems GmbH	Christoph Schmalenbach
Evonik Industries AG	Wolf-Michael Melzer
Evonik Services GmbH	Werner Naused
Knauf Engineering GmbH	Jürgen Flederer
Olympus Surgical Technologies Europe	Marina Meierle
OTTO FUCHS KG	Philipp Jost
OTTO FUCHS KG	Fathi Maatalla
RWE Technology GmbH	Sven Petz
Südzucker AG	Matthias Gutfrucht
terranets bw GmbH	Thomas Würth



Organisation des Projekteinkaufs

Laut einer Studie der Staufen AG existiert in 73 Prozent der Unternehmen ein Projekteinkauf. Befragt wurden hierzu 112 Industrieunternehmen aus Deutschland.¹

Zunächst einmal ist die Einheit Projekteinkauf beziehungsweise der Projekteinkäufer Ansprechpartner für den Projektleiter und einkaufsseitig verantwortlich für die Zielerfüllung innerhalb des Projektes. Dies betrifft die Termin-, Kosten- und Qualitätswahrung. Außerdem sorgt der Projekteinkauf für einen reibungslosen Informationsfluss zwischen allen Beteiligten und übernimmt alle Qualitäts- und Terminkontrollmaßnahmen im Rahmen des (technischen) Einkaufs (Schnittstellenmanagement). Innerhalb des Projektes führt der Projekteinkäufer zusammen mit der technischen Projektleitung eine Risikobewertung durch, um potenzielle Risiken möglichst früh zu identifizieren und gegebenenfalls geeignete Maßnahmen ergreifen zu können.

Unterschieden werden kann zwischen externen Projekten und Inhouse-Projekten. Während bei externen Projekten Unternehmen vom Kunden zur Durchführung beauftragt werden, handelt es sich bei den Kunden im Inhouse-Projekt um die eigenen Fachabteilungen.

Die Einbindung des Projekteinkaufs ist in vielen Unternehmen organisatorisch sichergestellt und in der Kommunikationskette mit entsprechender Priorität versehen. Insgesamt steigt die Bereitschaft, den Einkauf rechtzeitig einzubinden, damit dieser seine wertschöpfende Leistung im Hinblick auf die steigende Komplexität der Güter und Dienstleistungen einbringen kann. Dies gelingt aufgrund von definierten Prozessen oder sogenannten Projekt-Handbüchern, in denen die Einbindung klar geregelt und kommuniziert wird.

Um eine frühzeitige Einbindung zu erreichen kann es zudem hilfreich sein, Konsequenzen im Falle einer Nicht-Einbindung aufzuzeigen sowie über ein Commitment des Vorstandes beziehungsweise der Geschäftsleitung zu verfügen. Dadurch werden der Projekteinkauf und der Einkauf generell durch überzeugende Leistungen der einzelnen Einkaufsfachbereiche zu einer früheren Einbindung und besseren Akzeptanz im Unternehmen gelangen.

Entscheidend dafür ist die regelmäßige Darstellung des Wertbeitrags durch den Einkauf. Das Standing verbessert sich mit kurzen Kommunikationswegen und mit der Anzahl der Erfolgsgeschichten. Ungeachtet dessen muss der Einkauf sich als Dienstleister etablieren, um letzte Skeptiker zu überzeugen, wobei sich hier insgesamt ein positiver Wandel zeigt. Um eine frühe Einbindung einkaufsseitig abwickeln zu können und für die Fachbereiche auch tatsächlich einen Mehrwert zu bieten, ist eine ausreichende Mitarbeiterqualifikation notwendig. Diese sollte über operative Einkaufsthemen hinausgehen und stattdessen strategische Themen, wie zum Beispiel Risiko-, Lieferanten-, Projekt-, Contract-, Claim- oder Beschaffungsmarktforschung umfassen. Genauso wichtig ist die Kapazität in den Einkaufsabteilungen (quantitativ), um diesen Mehrwert auch dauerhaft und nachhaltig bieten zu können.

In der Praxis gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie der Projekteinkauf organisiert ist. Im Folgenden sind ein paar Beispiele aufgezeigt:

Einkauf als Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist die häufigste Organisationsform für Projekte innerhalb von permanenten Linienorganisationen. Die Mitglieder des Projektteams bleiben bei einer Matrixorganisation unverändert in die Linienorganisation eingebunden und unterstehen somit sowohl ihrem Vorgesetzten als auch dem Projektleiter.²

¹ „Lean Purchasing 2016 – Im Einkauf liegt der Gewinn“, Staufen AG (2016)

² www.projektmagazin.de (letzter Zugriff: Juli 2018)

In diesem Fall sind die strategischen Einkäufer der einzelnen Warengruppen führende Ansprechpartner, die die komplette Abwicklung der Einkaufsprozesse abbilden (Anfrage, Angebotsdurchsicht und -vergleich, Verhandlung, Bestellung, Expediting). Hierbei nimmt der Projekteinkauf eher eine Abstimmungs- und Koordinationsfunktion ein und ist als zentraler Ansprechpartner im Projekt zuständig für Details.

Projekteinkauf als interne Gesellschaft

Der Projekteinkauf übernimmt hier die Unterstützung des technischen Bereichs und gibt Vergabeempfehlungen. Eine Problemstellung kann sich hier aus der Tatsache ergeben, dass unterschiedliche Ansprechpartner für Lieferanten existieren. Hier empfiehlt es sich, einen Kommunikationskanal („one face to supplier“) festzulegen, um sicherzustellen, dass alle Informationen und Vereinbarungen zentral gesammelt und verteilt werden.

Project Procurement Group

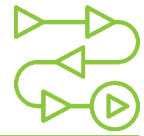
Die Mitglieder der Projektgruppe übernehmen nicht den Einkauf im eigentlichen Sinn, sondern haben eher eine Koordinationsfunktion inne. Die Beschaffung wird von operativen Einkäufern übernommen.

Kein eigener Projekteinkauf

In den Unternehmen, in denen kein Projekteinkauf implementiert wurde, wird bei großen Projekten ein Warengruppenverantwortlicher benannt, der zusätzlich für das Projekt zuständig ist. Hier besteht die Gefahr, dass aufgrund der Verpflichtungen aus dem Tagesgeschäft nicht die notwendigen Kapazitäten für die Projektbetreuung vorhanden sind. Diese Organisationsform findet sich daher eher in den Unternehmen, die nur eine geringe Anzahl an Projekten abwickeln.

Neben dem Projekteinkauf gibt es innerhalb eines Projektes zudem noch die Rollen des Projektleiters und des Projektmanagers. Der Projektleiter legt die Spielregeln innerhalb des Projektteams fest und definiert Meilensteine. Zu seinen Aufgaben zählt außerdem das Reporting an das obere Management. Als Schnittstellenmanager benötigt er neben Projektmanagement-Kompetenzen (zum Beispiel Kosten-, Budget- und Terminplanung) auch Soft Skills wie Empathie. Der Projektmanager kommt meist aus dem Engineering und koordiniert alle zuvor genannten Themen.

In den meisten Fällen liegt die Verantwortung für ein Projekt in der Technik. Dies ist unter anderem auch der Tatsache geschuldet, dass es in manchen Unternehmen in der Vergangenheit keinen Projekteinkauf gab. Heute entstehen in dieser Konstellation, gerade in komplexen Projekten, immer häufiger Zielkonflikte. Um solche Konflikte zu lösen und möglichst zu vermeiden, hilft eine reine Prozessbeschreibung und -vorgabe oft nur wenig. In der Regel sind Prozesse in vielen Unternehmen bereits klar beschrieben, werden aber nur bedingt gelebt. Viel wichtiger ist eine gute Kommunikation mit der Technik und den übrigen Fachbereichen. So können Verständnis für die andere Arbeitsweise erzielt werden, Unwissenheit abgebaut und der Mehrwert einer Einbindung der Einkaufsfunktion verdeutlicht werden. Um dies besser umsetzen zu können, kann es zum Beispiel hilfreich sein, den jeweiligen Einkäufer direkt im Fachbereich zu platzieren oder im Rahmen von Projekten sogenannte Task Forces zu implementieren, die zentral zusammensitzen.



3 Projekttablauf

Um ein Projekt handelt es sich unter anderem bei einer Neugestaltung oder Verbesserung einer bestehenden Sache innerhalb eines vorher fest definierten Zeit- und Kostenrahmens. In der Regel zeichnet sich ein Projekt zudem durch eine entsprechende Komplexität aus.

Der Ablauf eines Projektes besteht in der Regel aus einer Grobplanung, einer Feinplanung sowie der letztendlichen Umsetzung beziehungsweise Realisierung des Projektes. Diese drei groben Abschnitte wiederum bestehen aus weiteren Einzelschritten, die jedoch in ihrem Umfang und auch in ihrer Reihenfolge variieren können.

Die folgende Abbildung stellt den kompletten Projekttablauf mit den drei Hauptphasen und deren Einzelschritten dar:

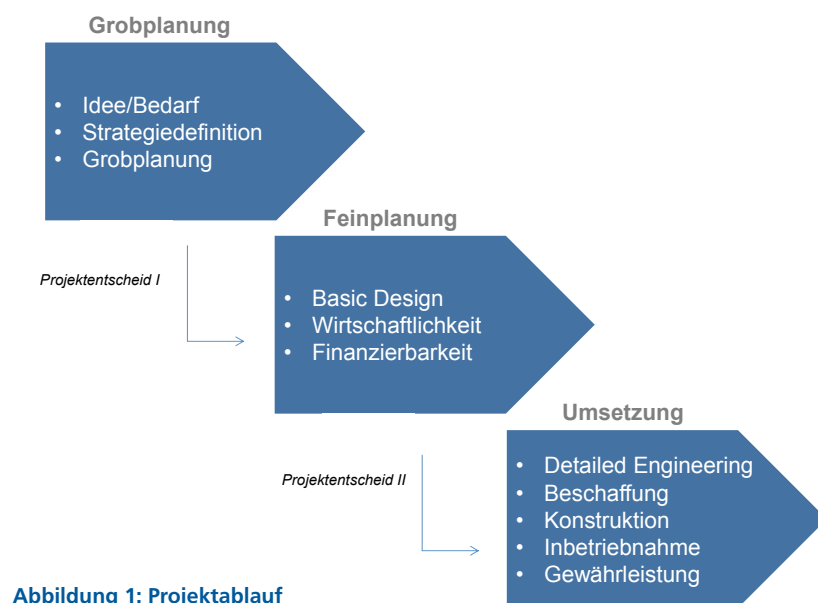


Abbildung 1: Projekttablauf

3.1 Grobplanung

Die erste Phase eines Projektes besteht aus folgenden Einzelschritten:

- Idee/Bedarf
- Strategiedefinition
- Grobplanung

Zu Beginn des Projektes steht zunächst eine **Idee** beziehungsweise ein **Bedarf**. Nach Durchführung einer ersten Machbarkeitsstudie erfolgt eine grobe Investitions- und Kostenschätzung durch die Projektleitung. Ebenso wird ein Rahmenterminplan erstellt, eine erste Risikoeinschätzung durchgeführt und gegebenenfalls ein Standortkonzept entwickelt. Um eine frühzeitige Bedarfsplanung und somit eine frühe Einbindung zu realisieren, sollte bereits in dieser Phase der Informationsfluss an den Projekteinkauf erfolgen.

Im Rahmen der nachfolgenden **Strategiedefinition** wird über die grobe Vorgehensweise entschieden, indem Business Cases gerechnet und Szenario-Analysen durchgeführt werden.

Der Projekteinkauf wird bereits in dieser Phase aktiv und führt erste Beschaffungsmarktanalysen durch. Außerdem skizziert er denkbare Lösungen und thematisiert mögliche Schwachstellen. Es empfiehlt sich, eine Know-how-Sammlung für den Einkauf aufzubauen, sodass die darin enthaltenen Informationen zu Beginn eines jeden Projektes immer wieder genutzt werden können. So muss beispielsweise eine Beschaffungsmarktanalyse nicht immer wieder von Neuem angestoßen werden, sondern der Projekteinkauf kann auf vorhandene Informationen zurückgreifen. Allerdings muss diese ab und zu aktualisiert werden, da sich Lieferanten oder Rahmenbedingungen verändern. Ebenfalls kann in dieser Phase durch den Projekteinkauf bereits geprüft werden, welche Innovationen durch potenzielle Lieferanten eingebracht werden können.

Die zu Beginn durchgeführte Machbarkeitsstudie wird inhaltlich durch die neu gewonnenen Informationen erweitert und es wird eine Matrix mit Komponenten- und Länderinformationen erstellt.

Die Projektleitung und der Projekteinkauf entscheiden dann über mögliche Vergabepakete und erste Anfragen am Markt.

Nun folgt die **Grobplanung** des Projektes, in der unter anderem eine grobe Kostenschätzung stattfindet. Der Projekteinkauf erarbeitet eine Beschaffungsstrategie, um mögliche Optionen aufzuzeigen, und stellt erste lose Marktanfragen an potenzielle Lieferanten. In Abhängigkeit der Projektanforderungen und des -umfangs findet in dieser Phase bei externen Kundenprojekten auch bereits eine Lieferantenqualifizierung statt, sofern nicht Rahmenvertragspartner oder Lieferanten aus früheren Projekten angefragt werden. Bei Inhouse-Projekten erfolgt dieser Schritt erst zu einem späteren Zeitpunkt (nach dem Detailed Engineering).

Bevor der Übergang von der Grob- in die Feinplanung erfolgen kann, steht am Ende dieser Phase der erste Projektentscheid an. Aus Sicht des Anlagenbauers fällt hier die Angebotsentscheidung und die Grobplanung wird genehmigt.

3.2 Feinplanung

Nach Abschluss der Grobplanung beginnt die Feinplanung eines Projektes. Diese Phase im Projektverlauf beinhaltet die folgenden Schritte:

- Basic Design
- Wirtschaftlichkeit
- Genehmigung

Im sogenannten **Basic Design**, oder auch Entwurfsplanung, erfolgen eine detaillierte Ausarbeitung des Prozesses und im Falle eines Anlagenbauers die Konzeption der Gesamtanlage einschließlich Infrastruktur. Die hier durchgeführte Kostenschätzung weist nun eine noch höhere Genauigkeit auf als in der Grobplanung.

Im Projekteinkauf wird eine grobe Anfragespezifikation erstellt und für einen Großteil (zirka 80 Prozent) aller Komponenten und Gewerke liegen nun Angebote vor. Der Projekteinkauf muss zu diesem Zeitpunkt eine verlässliche Terminplanung kalkulieren. Im Rahmen des Basic Designs werden außerdem die Zuständigkeiten in Bezug auf die verschiedenen Auftragspakete verteilt.

Im Anschluss erfolgt eine **Wirtschaftlichkeitsbewertung** auf Basis des aktuellen Projektstandes. Bei Großprojekten wird an dieser Stelle oft die Methode des sogenannten Value Engineerings angewendet, die zur Entwicklung und Planung von Projekten genutzt wird. Ziel ist es, den Nutzen eines Projektes unter geringst möglichem Ressourceneinsatz zu optimieren.

Am Ende dieser Phase erfolgt eine **Prüfung der Finanzierbarkeit** sowie – im positiven Fall – eine **Genehmigung**. Zu diesem Zeitpunkt ist ein Großteil der Komponenten mit einem Angebot hinterlegt.

Vor dem Eintritt in die nächste Phase steht zunächst noch ein zweiter **Projektentscheid** an. Zwischen Genehmigung und Projektentscheid II sind mehrere Schleifen möglich.

3.3 Umsetzung

Die Umsetzungsphase des Projektes besteht aus den folgenden Einzelschritten:

- Detailed Engineering
- Beschaffung
- Konstruktion
- Inbetriebnahme
- Gewährleistung

Im Rahmen des Detailed Engineerings beziehungsweise der Detail-Konstruktion erfolgen die Umsetzung der im Basic Design erarbeiteten Konzepte sowie die konkrete und finale Projektplanung.

Nun kann der Projekteinkauf auch mit konkreten Anfragen und der Beschaffung sowie mit der Vertragsgestaltung für das gesamte Equipment und alle Dienstleistungen beginnen. Das sogenannte Expediting ist im Bereich des Projektcontrollings angesiedelt und wird angewandt bei zugelieferten Komponenten, die bei einem Zuspätkommen oder bei schlechter Qualität ein hohes Risiko für das Gesamtprojekt darstellen. Unter dem Begriff Expediting werden sämtliche Qualitäts-, Kosten- und Terminkontrollmaßnahmen zusammengefasst, die darauf abzielen, die vertragskonforme Umsetzung bereits in der Fertigung bei dem jeweiligen Lieferanten zu überwachen, zum Beispiel durch regelmäßige Statusbesuche und Fortschrittskontrollen.

Nach der Beschaffung aller relevanten Teile, Komponenten und Dienstleistungen beginnt die **Fertigung** (beziehungsweise der Bau oder die Montage). Dazu wurden bereits zu Beginn des Detailed Engineerings ein Terminplan erstellt sowie eine Errichtungsgenehmigung erteilt und eine Baustellenorganisation entworfen. Nach Abschluss der Fertigung und vor der Inbetriebnahme erfolgen eine ausführliche Prüfung beziehungsweise ein Funktionstest.

Im Rahmen der **Inbetriebnahme** werden eine Betriebsgenehmigung erteilt, die benötigten Betriebs- und Hilfsstoffe bereitgestellt und die Mitarbeiter geschult. Nach der Inbetriebnahme erfolgt die Leistungsfahrt der Anlage, die die spezifikationsgerechte Funktionsweise der Anlage aufzeigen soll. Ist diese Leistungsfahrt erfolgreich abgeschlossen, wird die Anlage abgenommen und das Projekt gilt als betriebsbereit für den Produktionsbetrieb. Eine Projektdokumentation sollte im Idealfall als Mitlaufdokumentation erstellt werden, da dann alle relevanten Informationen am besten verfügbar sind und dem aktuellen Stand der Arbeiten entsprechen.

Das Projekt endet mit der **Gewährleistungsphase**, in der es zu einer Anspruchsbearbeitung kommt und Gewährleistungsfristen dokumentiert werden.



4 Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung ist ein kontroverses Thema im Bereich Projekteinkauf. Zielsetzung ist es, die Stellung und das Mandat des Projekteinkaufs zu sichern beziehungsweise zu stärken, was eines proaktiven Marketings bedarf. Dies kann sicherlich auch über erfolgreiche Referenzprojekte erfolgen, doch gilt es auch, dies über Kennzahlen zu visualisieren. Klassische Kennzahlen aus dem Seriengeschäft sind jedoch nicht einfach übertragbar. Dennoch soll und möchte der Projekteinkauf seine Leistungen messen und darstellen. Insbesondere beim Thema Wertbeitrag des Projekteinkaufs stellt sich jedoch die Frage, zu welchem Referenzpunkt ein Vergleich erfolgt und wie Erfolge ausgewiesen werden sollen.

Eine Variante ist beispielsweise der Vergleich mit dem kalkulierten Projektbudget. Dieses Budget wird zwischen dem Projekteinkauf und der Technik vorgeplant und mit dem Projektleiter abgestimmt. Dies entspricht einer internen Verhandlung und bereinigt die unterschiedlichen Interessenslagen. Internes Ziel ist die korrekte Kalkulation der tatsächlichen Projektkosten. Bei dieser Methode liegt der Fokus der Betrachtung auf den klassischen Savings.

Daneben gibt es noch weitere Ansätze in der Praxis. So kann der Projekterfolg beispielsweise darin bestehen, dass das Projekt innerhalb des vorher gesetzten Zeitrahmens fertiggestellt oder dass der Business Case realisiert werden konnte.

Außerdem kommen als Vergleichs- und Referenzwerte das beste technisch vergleichbare Erstgebot, das schlechteste Angebot, die Kosten für ein Vergleichsprojekt oder der Durchschnittswert aller Angebote infrage.

Kennzahlen im Projekteinkauf

Eine klassische Kennzahlenbetrachtung wie im Seriengeschäft findet sich bis dato im Projekteinkauf nur selten. Dennoch gibt es einige Unternehmen, die regelmäßig Kennzahlen auswerten und analysieren.

Die Fachgruppe Projekteinkauf hat ein Set aus sieben Kennzahlen erarbeitet, die zur Erfolgsmessung im Projekteinkauf geeignet sind.

In der nachfolgenden Darstellung werden diese innerhalb der vier Dimensionen Finanzen, Lieferanten, Prozesse und Mitarbeiter strukturiert. Ebenso erfolgte eine Einschätzung, ob es sich um eine Top-Kennzahl oder um ergänzende Kennzahlen handelt. Top-Kennzahlen werden in der Regel innerhalb des Unternehmens, zum Beispiel an den Projektleiter, den Einkaufsleiter oder die Geschäftsleitung kommuniziert, während ergänzende Kennzahlen eher nur intern erhoben werden.

Dimension	Kennzahlen	Art der Kennzahl	
		Top	ergänzend
Finanzen	■ Savings	x	
Lieferanten	■ Termintreue ■ Local Content ■ Best Cost Country Content ■ Lieferantenperformance		x x x x
Prozesse	■ Early Involvement ■ Prozesskosten ■ Maverick Buying	x x x	
Mitarbeiter	■ Kapazitätsbetrachtung ■ Capability-Betrachtung		x x

1. Savings

Bei der Messung der Savings stehen allein monetäre Aspekte im Vordergrund der Betrachtung. Eine Messung von Savings kann beispielsweise durch den Vergleich des durchschnittlichen Angebotspreises mit dem Verhandlungsergebnis erfolgen. In manchen Unternehmen wird bei dieser Methode das höchste Angebot bei der Bildung des Durchschnittspreises nicht berücksichtigt. Eine weitere Abwandlung ist der Vergleich des günstigsten Angebotspreises mit dem Verhandlungsergebnis. Aufgrund der geringen Abnahmemengen und da es sich in der Regel nicht um regelmäßige Bedarfe handelt, existieren im Projekteinkauf weniger Vergleichswerte als im Serieneinkauf. Eine wichtige Voraussetzung, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten ist daher die Erstellung einer ausführlichen technischen Spezifikation. Umso detaillierter und umfangreicher die Spezifikation wird, desto „teurer“ wird das Angebot meistens. Sinnvoller ist eine funktionale Spezifikation, die beschreibt, wie sich Input und Output verhalten, die durch das Know-how des Lieferanten optimal ausgelegt werden.

2. Termintreue

Die Kennzahl Termintreue misst die Lieferpünktlichkeit der Lieferanten und ist somit eine von mehreren Kriterien in der Lieferantenbewertung. Es handelt sich hierbei um eine ergänzende Kennzahl, da sie intern im Rahmen des Lieferantenmanagements erhoben und nicht im Unternehmen reportet wird.

3. Local Content/Best Cost Country Content

Über diese beiden Kennzahlen kann der Anteil an globalen Beschaffungsaktivitäten gemessen werden. In manchen Projekten gibt es eine Zielvorgabe zur Erhöhung des Local Contents beziehungsweise zur Beschaffung in Best Cost Countries (BCC). Im Gegensatz zum vorherigen Trend des Low Cost Country (LCC) Sourcing, bei dem nur der niedrigste Preis im Mittelpunkt steht, geht es beim BCC-Sourcing um die optimale Lösung bezogen auf die Gesamtkosten. Eine automatisierte Auswertung dieser Kosten über ein System ist nur schwer möglich.

4. Lieferantenperformance

Diese Kennzahl dient als Indikation für Zukunftsprojekte. Die Betrachtung ist sinnvoll bei wiederkehrenden Bedarfen. Anders als bei der Termintreue steht hier jedoch nicht die Liefertreue im Mittelpunkt. Mit dieser Kennzahl sollen vielmehr Qualitätsaspekte des Lieferanten und seiner gelieferten Produkte und Leistungen gemessen werden.

5. Early Involvement

Die Einbindung des Einkaufs beziehungsweise des Projekteinkaufs wird in vielen Unternehmen gemessen. Auch wenn dies nicht immer in Form einer expliziten Kennzahl erhoben wird, hat dies doch immer eine hohe Relevanz.

Um eine frühzeitige Einbindung des Einkaufs erreichen zu können, ist eine gute Kommunikation mit den Fachbereichen unerlässlich. Diesen muss zudem der Wertbeitrag aufgezeigt werden, den der Einkauf leisten kann.

Der Einkauf kann diese Kennzahl proaktiv verbessern. Ziel ist es, dass der Projekteinkauf direkt zu Beginn des Projektes bei der Bedarfsentstehung beziehungsweise der aufkommenden konkreten Idee informiert wird.

6. Prozesskosten

Die Prozesskosten lassen sich im Projekteinkauf gut betrachten und sind relativ einfach zu erheben, da in der Regel sämtliche Ressourcenaufwendungen (personell, sachbezogen) projektspezifisch erfasst und verrechnet werden.

7. Maverick Buying

Die Maverick-Buying-Quote bezeichnet den Anteil am Beschaffungsvolumen, der ohne Einbindung des Einkaufs beschafft wurde. Ebenso wie die Early-Involvement-Kennzahl hat auch diese Kennzahl einen hohen Aussagegehalt über die Einbindung des Einkaufs.

8. Kapazitätsbetrachtung

In der Praxis erfolgt zudem meist eine Kapazitätsbetrachtung, das heißt, wie viele Stunden ein Projekteinkäufer für die unterschiedlichen Projekte aufwendet. Dies erfolgt zum Beispiel durch eine Stundenerfassung oder eine Kontierung auf Projekte. Die Kapazitätsbetrachtung stellt eine wichtige Größe dar, um zukünftig vorausschauend Kapazitäten zu reservieren. Dies ist zum Beispiel sinnvoll im Kundengeschäft.

Denkbar ist auch, mehrere Kennzahlen in Verbindung miteinander zu betrachten. So kann beispielsweise eine Verknüpfung zwischen Savings und der Einbindung des Einkaufs („Early Involvement“) hergestellt werden. Ziel ist es aufzuzeigen, dass die Einsparerfolge bei frühzeitiger Einbindung des Einkaufs noch höher sind. Nicht

berücksichtigt sind hier allerdings Marktentwicklungen, die zum Beispiel zu einem veränderten Rabattverhalten der Lieferanten führen können und somit einen Einfluss auf die Höhe der Savings haben.

Eine reine Kosten- und Budgetbetrachtung ist eher kritisch zu sehen. Vielmehr sind folgende Aspekte ebenfalls einzubeziehen, um ein abschließendes und ganzheitliches Erfolgsbild abgeben zu können:

- Projekterfolg und die Anteile des gesamten Projektteams
- Gewährleistungsthemen, auch in einer langfristigen Betrachtung
- Prozessoptimierung /-erfolge
- Einbringen von Innovationen
- prinzipielle Effizienzsteigerungen

Festzuhalten bleibt, dass viele Kennzahlen im Nachhinein gemessen werden und somit weniger Steuerungs- und mehr Informationsfunktion haben. Um doch eine gewisse Steuerung im Projekt zu ermöglichen, ist eine regelmäßige Betrachtung der Kennzahlen wichtig. So ist der Projekteinkauf in der Lage, rechtzeitig Stellschrauben zu verändern.



Berufsbild Projekteinkäufer

Das Berufsbild des Projekteinkäufers hat sich in den vergangenen Jahren gewandelt und entwickelt sich immer mehr hin zu einer koordinierenden Rolle.

Konkret äußert sich die Veränderung des Berufsbildes zum Beispiel in einer Zusammenarbeit mit viel mehr Schnittstellen als noch vor ein paar Jahren. Außerdem wachsen die Anforderungen, die ein Unternehmen an einen Projekteinkäufer stellt, stetig. Projekteinkäufer müssen eine höhere Reisebereitschaft sowie mehr Flexibilität mitbringen. Ein Manager im Projekt ist heute mehr in Projekten vor Ort und benötigt daher – je nach Ort – verstärkt Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen.

Projekteinkäufer sind einem Kunden- oder einem Entwicklungsprojekt fest zugeordnet und für alle relevanten projektspezifischen Einkaufsaktivitäten zuständig. In einem Entwicklungsprojekt gestalten sie im Projektteam Produkte mit und vertreten die Interessen des Einkaufs. In einigen Unternehmen zählt das Berufsbild des Projekteinkäufers zu dem des Technischen Einkaufs. Um ein Projekt handelt es sich dann, wenn eine bestehende Sache verbessert oder neugestaltet wird. Für ein Projekt wird außerdem im Voraus ein fester Zeitrahmen definiert, in dem der Projektleiter mit seinem Team agiert.

Prinzipiell kann man zwischen zwei verschiedenen Funktionen beziehungsweise Aufgabengebieten im Projekteinkauf unterscheiden:

Projekteinkäufer für (Groß-)Projekte

Mit Großprojekten sind zum Beispiel Investitionsprojekte im Anlagen- und Maschinenbau gemeint. Diese können als unternehmensinterne Projekte oder als externe Kundenprojekte aufgesetzt sein.

Der Projekteinkäufer ist als Mitglied des Projektteams Ansprechpartner für alle Fragen rund um den Einkauf und soll eine enge Kopplung und Realisierung von Einkaufs- und Entwicklungsaufgaben sicherstellen. Er koordiniert alle Einkaufsaktivitäten im Rahmen des Projektes und sorgt mit einem geeigneten Kommunikationsmanagement für genügend Transparenz zwischen allen Akteuren.

Projekteinkäufer im Produktentstehungsprozess

Hierbei handelt es sich um Entwicklungsprojekte, zum Beispiel die Neuentwicklung eines Produktes oder die Verbesserung eines bestehenden Produktes.

Der Projekteinkäufer ist als Mitglied des Projektteams verantwortlich für die Mitgestaltung des Produktes und die Begleitung des gesamten Prozesses. Auch hier zählt die Koordination der Einkaufsaktivitäten zu seinen Hauptaufgaben. Daneben ist der Projekteinkauf zuständig für die Integration der Lieferanten in den Produktentwicklungsprozess.

Aufgaben eines Projekteinkäufers

Begleitung des gesamten Prozesses als Mitglied im Projektteam
Erstellen einer Projekteinkaufsstrategie in Abstimmung mit dem Category Manager
Vertretung der einkaufsseitigen Interessen
Einbindung der Category Manager
Lieferantenauswahl, -integration und -entwicklung
Koordination der Einkaufsaktivitäten
Durchführen von Wertanalysen
Zeit- und Budgetplanung
Risikomanagement
Contract Management
Claim Management
Eskalationsprozess

Der Projekteinkäufer ist zugleich Koordinator, Moderator, Kritiker und Schnittstellenmanager. Im Gegensatz zum Projektleiter hat der Projekteinkäufer keine Budget- oder Zielerreichungsverantwortung.

Kompetenzen eines Projekteinkäufers

Führungskompetenz
soziale Kompetenz
Verhandlungsgeschick
Fachkompetenz/technisches Verständnis
Grundlagenkenntnisse zum jeweiligen Markt
Entscheidungskompetenz
hohes Maß an Flexibilität
Sprachkenntnisse
Teamfähigkeit
Kenntnisse im Projektmanagement
Schnittstellenmanagement
„Thinking out of the box“

Aufgrund des Wandels im Berufsbild wäre der Begriff „Projekt-Einkaufsmanager“ wahrscheinlich passender zur Beschreibung der aktuellen Tätigkeiten.



6 Werkzeuge und Instrumente im Projekteinkauf

6.1 Frühzeitige Einbindung des Projekteinkaufs

Für eine frühzeitige Einbindung des Projekteinkaufs bei Neugeschäften ist eine enge Abstimmung zwischen Projektteam und Einkauf notwendig, die den Prozess genau definiert und den Weg zu einer gemeinsamen Strategie ebnet.

In einigen Unternehmen ist bereits ein Wandel in der Wahrnehmung zu verspüren, jedoch bedarf es einer regelmäßigen Kommunikation und erster Erfolge beziehungsweise erschließbarer Potenziale.

Häufig wird die Frage diskutiert, ob der Projekteinkauf tatsächlich bereits bei der Budgetierung eingebunden werden soll. In der Regel wird diese durch das Engineering vorgenommen. Dadurch besteht jedoch die Gefahr, dass das Leistungsverzeichnis bereits auf einen Lieferanten zugeschnitten wird und der Einkauf nicht mehr am Markt agieren kann. Es empfiehlt sich daher, die Einbindung des Projekteinkaufs je nach der Projektgröße (Budget) zu differenzieren, um den personellen Ressourcen im Einkauf gerecht zu werden. Prinzipiell gilt: Je größer das Projekt, desto früher sollte die Einbindung erfolgen.

Die Sicherung des Einkaufsmandats und eine frühzeitige Einbindung sind nur über eine Kombination aus klaren Strukturen und Prozessen im Zusammenspiel mit einer fortlaufenden Kommunikation und dem Aufzeigen von Erfolgen zu erzielen. Es steht jedoch die Frage im Raum, wie viel Zeit dem ausgelasteten Projekteinkauf hierfür zur Verfügung steht. Zudem bedarf es klarer Ansprechpartner, die in der Organisationsstruktur hinterlegt sind.

Ein Einkaufscontrolling muss fortwährend sämtliche Einkaufsaktivitäten dokumentieren und bewerten, um bei einer Missachtung der definierten Prozesse frühzeitig intervenieren zu können und so das Mandat des Projekteinkaufs zu sichern.

Probleme können dann auftreten, wenn beim Single Sourcing oder bei Entwicklungskooperationen der Einfluss des Einkaufs stark beschränkt ist. Seitens der technischen Abteilung entsteht Gesprächsbereitschaft häufig erst in der letzten Eskalationsstufe, sprich wenn ein Projekt zu kippen droht oder Budgetkürzungen vorgenommen werden. Häufig gibt es im Vorfeld einer Vergabe bereits eine enge Zusammenarbeit zwischen der Technik und einem potenziellen Lieferanten. Hierdurch wird ein objektives Leistungsverzeichnis erschwert beziehungsweise gar verhindert und somit ist keine freie Lieferantenwahl möglich. Teils werden Lastenhefte sogar direkt im Rahmen der guten Zusammenarbeit durch die Lieferanten erstellt. Dies erspart vermeintlich Aufwand und sorgt für eine bequeme Abwicklung, führt jedoch dazu, dass eine Abhängigkeit vorhanden ist, die in einer „monopolistischen Struktur“ enden kann.

Insgesamt sollte sich die Kennzahlenbetrachtung weg von der rein quantitativen Betrachtung hin zur qualitativen und prozessualen Betrachtung (zum Beispiel Durchlaufzeiten, Reklamationsquote, Kundenzufriedenheit, Einbindung des Einkaufs) entwickeln. Jedoch ist es abhängig von der Stellung des Einkaufs im Unternehmen, wie groß der Anteil an qualitativen Kennzahlen sein sollte: Muss die Geschäftsführung noch vom Wertbeitrag des Einkaufs überzeugt werden, sollten mehr quantitative Kennzahlen berichtet werden. Ist diese Überzeugung nicht mehr nötig, kann der Anteil qualitativer Kennzahlen größer ausfallen.

6.2 Lieferantenmanagement

Eine langfristige und regelmäßige Zusammenarbeit mit Lieferanten ist im Projekteinkauf naturgemäß eher die Ausnahme. Daher zielt das Lieferantenmanagement weniger auf eine Lieferantenentwicklung als vielmehr in Richtung Risikobetrachtung, -bewertung und -vermeidung. Um diesem Anspruch zu genügen, muss der Projekteinkauf möglichst früh eingebunden werden. Geeignete Vergabepakete zu schnüren ist im Lieferantenmanagement genauso entscheidend wie eine Ausstiegsstrategie.

Lieferantenmanagement ist die Grundlage und das Alltagsstool des Projekteinkaufs, da die bestehende Lieferantendatenbank erste Anlaufstelle für Beschaffungsaktivitäten im Rahmen eines Projektes ist. Die Datenbasis wird in aller Regel durch den strategischen Einkauf beziehungsweise den Lead Buyer erstellt und gepflegt. Der Projekteinkauf nutzt und ergänzt diese um weitere Informationen. Um die unterschiedlichen Nutzer optimal einzubinden, muss das Lieferantenmanagement in eine IT-Plattform integriert sein und unterschiedlichen Usern auch Bearbeitungsrechte einräumen.

Die Bewertung der Lieferanten in einem Projekt erfolgt durch die Projektteams, wohingegen Jahresbewertung und Feedback an den Lieferanten durch den strategischen Einkauf erfolgen.

Das Problem der unklaren Zuständigkeiten führt jedoch teils auch zu „Datenfriedhöfen“, da Nutzer und Bearbeiter nur selten in einer Person liegen und daher Ressourcen anderweitig eingesetzt werden, worunter die Qualität der Daten leidet. Lückenhafte und überalterte Daten sind die Folge. Komplexe Warenschlüssel beziehungsweise Missverständnisse können zudem dazu führen, dass Umfang und Informationsgrad der Daten gering sind, sodass Nutzer mit dem Tool überfordert sind.

6.3 Claim Management

Claim Management, oder auch Nachforderungsmanagement, bezeichnet die Überwachung und Beurteilung von Abweichungen beziehungsweise Änderungen innerhalb eines Projektes sowie deren wirtschaftliche Folgen. Es handelt sich um Maßnahmen beziehungsweise einen definierten Prozess, um Änderungen, Erweiterungen oder Korrekturen innerhalb des Projektes umzusetzen, ohne das eigentliche Projekt beziehungsweise den Anspruch der Wirtschaftlichkeit bei Anbieter und Anwender zu gefährden. Ziel ist es, Ansprüche ermitteln und durchsetzen zu können. Ein Anspruch (Claim) entsteht, sobald Veränderungen Auswirkungen auf den Termin oder die Kostenstruktur haben, ohne dass eine vertragliche Regelung dies im Vorfeld berücksichtigt hat.

Unterschieden werden muss zwischen den Begriffen „Change Order“ und „Claim“. Während ein Claim eine einseitige Entscheidung ist und als Form der Rüge verstanden werden kann, handelt es sich bei einer Change Order um eine technische Änderung, die im Konsens, sprich beiderseits freiwillig erfolgt.

Ein professionelles Claim Management umfasst die folgenden Aufgaben:

- technische Klärung von Änderungen und Erweiterungen (Claim-Positionen)
- Vertragsprüfung und Sichtung der Beweismittel
- Geltendmachung beziehungsweise Abwehr bei ungerechtfertigtem Anspruch
- Dokumentation der Anforderungen (Änderung/Erweiterung)
- Kalkulation der erforderlichen Lieferungen und Leistungen durch den Anbieter
- Angebotserstellung durch den Anbieter/Kosten-Nutzen-Rechnung durch den Auftraggeber
- Freigabe und Realisierung
- Abrechnung
- im Fall des Scheiterns: Abstimmung über das weitere Vorgehen

Oftmals existiert auf der Lieferantenseite bereits ein professionelles Claim Management, wohingegen aufseiten des Projekteinkaufs diese Professionalisierung meist fehlt. Aus diesem Grund können Claims teilweise problematisch sein. Die Herausforderung ist, dass Claims durch den Lieferanten oft bereits bei Vertragsunterzeichnung bekannt sind und daher häufig in die Angebote mit einkalkuliert werden. Dies stellt einen enormen Kostentreiber dar (Zuschläge von bis zu 30 Prozent erscheinen realistisch).

Im Projekt sollte daher eine aktive Claim-Prävention angestrebt werden. Durch geeignete Maßnahmen im Vorfeld und während des Projektes sollte der Vertragsgegenstand in Bezug auf die Finanzierung, die vereinbarte Qualität und den Leistungszeitraum gesichert werden.

Entscheidend ist zum Beispiel ein beiderseitiges klares Verständnis zu den Vertragsbestandteilen. Dies beinhaltet:

- die Beachtung sprachlicher Hindernisse und Zweideutigkeiten
- den Gebrauch einheitlicher und bekannter Standards
- die Überprüfung des Hintergrundwissens der beteiligten Partner
- die Vermeidung von sämtlichen Unschärfen durch eine eindeutige Beschreibung
- den Zwang für Lieferanten zur Prüfung der technischen Beschreibung durch Vertragsklauseln
- funktional orientierte Ausschreibungen

Bei der Gestaltung des Vertrages sollten also folgende Punkte klar definiert werden:

- Kommunikationspfade
- Verantwortlichkeiten/Schnittstellen
- Eskalationsstufen
- ausführliches und konkretes Leistungsverzeichnis
- Meilensteine

Außerdem müssen eine präzise und ausführliche Dokumentation aller Anforderungen sowie eine ausführliche Risikoanalyse vor der Vertragszeichnung erfolgen. Mögliche Risiken bestehen in der Vorgehensweise beziehungsweise dem Projektablauf an sich, dem Einsatz der Instrumente, der Projektorganisation oder personell bedingt.

Während des laufenden Projektes haben sich folgende Maßnahmen in der Praxis bewährt:

- aktives und fortlaufendes Projektcontrolling
- Detailed Engineering vor der Vergabeentscheidung
- standardisierte Verhandlungsprotokolle
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen Technik und Einkauf

6.4 Risikomanagement

Die Risikoanalyse als Teil des Risikomanagements dient zur Abschätzung von möglicherweise eintretenden Risiken sowie zur Ermittlung der Höhe der kalkulatorischen Wagniskosten. Die Risikoanalyse muss als systematisches Verfahren etabliert sein, um Risiken umfassender zu bewerten, komplexe Zusammenhänge transparent zu machen und Unsicherheiten oder Wissenslücken anzusprechen.

Sie lässt sich in drei Teilschritte untergliedern:

- Risikoidentifizierung: Mit welchen Risiken ist das Unternehmen konfrontiert?
- Risikobewertung: Welche Risiken treten mit welcher Wahrscheinlichkeit ein?
- Risikomanagement: Ursachenidentifikation, Maßnahmenplanung

Im Projekteinkauf trifft man häufig auf den Begriff des „Expediting“. Dabei handelt es sich um das Projekt- und Risikomanagement zur Abwicklung der Lieferantenaufträge, was zu einer Minimierung von Termin-, Qualitäts-, Kosten- und Lieferrisiken führen soll. Beim Expediting werden die Lieferprozesse und die Prozesssteuerung überwacht. Im Falle von Abweichungen (Termin, Ort, Qualität, Quantität, Kosten) vom geplanten Lieferprozess in der Zeit zwischen der Auftragsvergabe und der vereinbarten Lieferung werden Korrekturmaßnahmen angestoßen. Der Wertbeitrag des Expediting besteht in der Vermeidung unnötiger und häufig unüberschaubarer Kosten.

Bei der Kalkulation der Expediting-Kosten sind die folgenden Maßnahmen zu beachten:

- Grundlage ist ein klar definierter, vollständiger, kommunizierter und realistischer Zeitplan.
- Expediting-Kosten unterscheiden sich stark in ihrer Höhe in Abhängigkeit vom Markt und von den Lieferanten.
- Vor der Kalkulation der Kosten gilt es, das Risiko eines Bauteils zu definieren. Die Technik stuft hierzu ein, wie kritisch ein Equipment ist (Risikobetrachtung und Eintrittswahrscheinlichkeit). Dies ist Grundlage für die Tiefe und den Aufwand des Expediting.
- Der Expeditingaufwand sollte stets im Team aus Einkauf, Qualität und Technik definiert werden.

Die Verantwortlichkeit im Expediting kann neben Einkauf und Technik an einen P-Contractor oder einen externen Dienstleister übergeben werden. Die Ergebnisse sollten unbedingt ins Lieferantenmanagement einfließen, um zukünftig Risiken zu minimieren, Aufwände realistischer zu schätzen und Lieferanten zu entwickeln. Außerdem empfiehlt es sich, zwischen der Qualitätssicherung zum internen Kunden und der Qualitätssicherung zum Lieferanten zu unterscheiden sowie Regionen nach unterschiedlichen Risikogruppen einzuteilen.

6.5 TCO

Komponenten und Produkte mit Laufzeiten von mehreren Jahren werden zunehmend nach den tatsächlichen Lebenszykluskosten bewertet. So werden beispielsweise die Energieeffizienz, die Ausfallwahrscheinlichkeiten oder die Wartungskosten konsequent über die Laufzeit kalkuliert. TCO steht dabei für Total Cost of Ownership.

Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für TCO-Betrachtungen sollten zwischen Einkauf und Technik unbedingt vorher geklärt werden. Die oft mangelnde klare Zurechenbarkeit führt häufig dazu, dass Langfristbetrachtungen außen vor bleiben. Dies geschieht auch aufgrund einer zu starken Budgetfokussierung und der damit falschen Incentivierung.

Schwierigkeiten bei der TCO-Betrachtung ergeben sich unter anderem aus folgenden Gründen:

- Aufseiten der Bedarfsträger besteht kein klares Verständnis und somit dominiert oft reiner Preisfokus.
- Einzelne Kostenelemente lassen sich nur schwierig feststellen und auf einzelne Baugruppen/Komponenten herunterbrechen.
- Es herrscht Unklarheit über die möglichen Einsatzgebiete.
- Anlagen und Einmalprojekte werden oft nicht vom Controlling erfasst, da meist keine eigene Kostenstelle vorliegt. Daher kommt es zu keiner kumulierten Erfassung der tatsächlichen Gesamtkosten und somit existiert auch keine Erfolgskontrolle oder Erfassung von mittel- bis langfristigen Kosten.
- An den laufenden Kosten nach der Inbetriebnahme besteht kein Interesse, da Kunden dies nicht genügend einfordern.

Um TCO im Tagesgeschäft zu verankern, braucht es einen Kulturwandel im gesamten Unternehmen, da ein Fachbereich zwar die Thematik vorantreiben kann, doch eine dauerhafte Umsetzung nur mit allen betroffenen Fachbereichen möglich ist. Klare Zuständigkeiten und Ressourcen müssen definiert werden, ebenso bedarf es eines TCO-Controllings.

Erleichtert wird die Umsetzung durch ein klares Mandat seitens des Vorstandes beziehungsweise einer klaren Strategie sowie durch das Vorstellen von Referenzprojekten. Eine weitere Voraussetzung für ein Gelingen ist, dass alle relevanten Abteilungen eingebunden werden. Dies sind zum Beispiel Prozessgeber, Einkauf, Engineering, Technik und Produktionsabteilung.

Die TCO-Betrachtung muss im Vorfeld einer Investitionsentscheidung erfolgen, da nach der Budgetierung und der Investitionsentscheidung keine Zeit bleibt und kaum noch eine Einflussnahme möglich ist.

6.6 Global Sourcing

Stand früher beim sogenannten Low Cost Country (LCC) Sourcing allein der niedrigste Beschaffungspreis im Fokus, geht der Trend seit einigen Jahren hin zum Best Cost Country (BCC) Sourcing. Hier werden alle Kostenaspekte betrachtet, das heißt neben dem eigentlichen Preis beispielsweise auch Transport- und Entsorgungskosten. Anstelle des Begriffs „Best Cost Country“ bietet sich im Maschinen- und Anlagenbau auch der Begriff „Best Value Country“ (BVC) an.

Ob Global Sourcing überhaupt praktiziert wird, hängt zum Teil auch mit Kundenvorgaben zusammen, die manchmal keine Beschaffung in anderen Ländern zulassen. Ein weiteres Argument gegen eine globale Beschaffung ist, dass gewisse Kriterien nur in Deutschland erfüllt werden können. Je komplexer die Anforderungen sind, desto eher neigen Unternehmen dazu, in Deutschland beziehungsweise in Europa zu beschaffen. Neben diesen externen Faktoren hat der Einkauf auch mit internen Widerständen zu kämpfen. So muss der Einkauf oft starke Überzeugungsarbeit gegenüber der Technik leisten, die eine Abwehrhaltung gegenüber ausländischen Lieferanten hat.

Als Entscheidungsgrundlage kann der Einkauf im Projektablauf eine Kosten-Wert-Analyse durchführen, um zu prüfen, in welchem Land welches Teil beziehungsweise welche Komponenten am besten zu beschaffen sind. Diese Informationen sollten unbedingt Teil des auszubauenden Einkaufs-Know-hows sein und in die Warengruppenstrategie einfließen, die es regelmäßig zu überprüfen gilt.

Ein professionelles Qualitätsmanagement ist bei einer globalen Beschaffung sehr wichtig. Wenn das Unternehmen keine Präsenz im jeweiligen Land hat beziehungsweise das Know-how nicht ausreicht, wird das Qualitätsmanagement zur Fertigungsüberwachung meist an einen Dienstleister ausgelagert, damit keine eigenen

Ressourcen gebunden sind und die Mitarbeiter Zeit für das eigentliche Projekt haben. Vorgelagert zum Projekt findet im Rahmen der Lieferantenqualifizierung bereits ein umfassendes Qualitätsmanagement statt.

Eine allgemeine Aussage, ob Global Sourcing empfehlenswert ist, kann nicht getroffen werden. Eine Entscheidung für oder gegen einen solchen Ansatz muss individuell von jedem Unternehmen getroffen werden, nachdem geprüft wurde, welche Produkte überhaupt im Ausland beschafft werden können. Zudem spielen Vorgaben und Ziele der Geschäftsführung sowie Potenziale zur Kosteneinsparung bei dieser strategischen Entscheidung ebenfalls eine Rolle. Der Einkauf sollte jedoch früh genug in den Prozess eingebunden werden, um sinnvolle Länderalternativen prüfen zu können. Wichtig ist ebenfalls, dass dieses Thema nicht allein vom Einkauf umgesetzt wird, sondern gemeinsam mit der Technik.

BME e.V.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in den mehr als 60 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf, Supply Chain Management und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für rund 9.600 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen usw.) und Unternehmensformen. Der Verband repräsentiert allein über seine Firmenmitglieder ein jährliches Beschaffungsvolumen von 1,25 Billionen Euro (Quelle: infratest, 2010).

Sektion Beschaffungskategorien

Fachgruppenkonzept

Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und seinen Mitgliedern einkaufsspezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen, hat der BME e.V. in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachgruppen initiiert. In diesen BME-Fachgruppen tauschen erfahrene Einkäufer ihr Wissen aus und bündeln dieses in Form von Veröffentlichungen. So erhalten BME-Mitglieder Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Best Practices zu den verschiedensten Themenkomplexen.

Aktuell aktive Fachgruppen bestehen unter anderem zu den Themen Wertbeitrag des Einkaufs, Prozesse und Tools im Einkauf, Lieferantenmanagement, Personal im Einkauf, Einkauf bei Finanzdienstleistern, Energieeinkauf, Einkauf von Facility-Management-Dienstleistungen, Fuhrparkmanagement, Projekteinkauf, Einkauf von Marketingdienstleistungen, Projekteinkauf im Anlagenbau und bei Investitionsgütern sowie Einkauf von IT- und Telekommunikationsleistungen.

Darüber hinaus liegen **Fachpublikationen** unter anderem zu folgenden Themen vor: Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen, Einkauf von Reisedienstleistungen, Einkauf von Veranstaltungsleistungen, Personal im Einkauf, Strategischer Energieeinkauf sowie Einkauf im Krankenhaus.

Ansprechpartner:

Matthias Berg

Leiter Sektionen/Fachgruppen

Telefon: 06196 / 58 28-128

E-Mail: matthias.berg@bme.de

8 Impressum

Titel:

BME-Leitfaden „Projektmanagement“ (1. Auflage)

Herausgeber:

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
Telefon.: 06196 / 58 28-0
E-Mail: info@bme.de

Ansprechpartnerin und Autorin:

Judith Richard
Referentin Fachgruppen/Sektion Beschaffungskategorien
BME e.V.
Telefon.: 06196 / 58 28-111
E-Mail: judith.richard@bme.de

Beteiligung der Fachgruppenteilnehmer:

Lektorat:
Moritz Gerz, Clariant Produkte (Deutschland) GmbH
Philipp Jost, OTTO FUCHS KG
Marina Meierle, Olympus Surgical Technologies Europe

Gestaltung/Layout/Druck:

CitySatz GmbH

Lektorat:

Juliane Streicher, Textwirtschaft.net

Erscheinungsdatum: November 2018

BME e.V.

Frankfurter Straße 27

65760 Eschborn

Telefon: 06196 / 5828-0

Telefax: 06196 / 5828-199

info@bme.de

www.bme.de



Bundesverband
Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V.