

# TEAMARBEIT UND PRAXISBEZUG

## Förderpreis der Stadtwerke Pforzheim für eine herausragende Projektarbeit

>> von Alexander Hesse > Im Zuge der Einführung einer neuen Modellvariante seiner 6000er Traktorenserie hat der Landmaschinenhersteller John Deere in Kooperation mit den Studenten Naim Ahmadi, Alexander Hesse, Jörg Poersch und Michael Reyser aus dem Studiengang Beschaffung und Logistik eine standardisierte Vorgehensweise bei der Entwicklung von Beschaffungsstrategien erarbeitet. Das von Professor Reinhard Schottmüller initiierte Projekt wurde 2008 mit dem Förderpreis der Stadtwerke Pforzheim ausgezeichnet, insbesondere für die gelungene Form praktizierter Teamarbeit im Studium und wegen des direkten Praxisbezugs.



Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens, speziell im Bereich der Beschaffung, ist angesichts der gestiegenen globalen Anforderungen eine wesentliche Einflussgröße für die Wettbewerbsfähigkeit geworden. In einem Projekt der Hochschule Pforzheim in Kooperation mit den John Deere Werken Mannheim wurde eine Systematik erarbeitet, die eine standardisierte Vorgehensweise bei der Entwicklung von Beschaffungsstrategien für ausgewählte Komponenten der 6000er Traktorenserie ermöglicht.

John Deere fertigt die 6000er Serie an den vier Produktionsstätten Mannheim (Deutschland), Waterloo (USA), Monterrey (Mexiko) und Montenegro (Brasilien). Die globale Aufstellung der Produktlinie erfordert schon zum Zeitpunkt der Strategieentwicklung eine optimale Abstimmung unter Einbezug aller beteiligten Werke.



John Deere heute: 51 Fabriken in 14 Ländern der Erde – 52.000 Mitarbeiter weltweit.

Folglich galt es, den Strategiebildungsprozess in einer für alle vier Werke standardisierten Form abzubilden. Dabei sollten wichtige Aspekte wie die Darstellung der IST-Beschaffungssituation, die gezielte Überprüfung von Beschaffungsalternativen unter einer Gesamtkosten-Betrachtung sowie eine fundierte Analyse der relevanten Beschaffungsmärkte im Vordergrund stehen und entsprechend in die Systematik integriert werden.

Aus dieser Aufgabenstellung heraus resultierte ein Excel-basiertes Strategietool, welches den Anwender – in jedem der vier Werke weltweit – durch einen hohen Grad an Standardisierung beim Prozess der Strategiebildung unterstützt und automatisiert detaillierte Handlungsempfehlungen generiert. Hierzu werden vom Anwender neben einer komponentenbezogenen Markteinschätzung auch die jeweiligen Anforderungen des Beschaffungsobjekts anhand relevanter Indikatoren standardisiert abgefragt. Im Ergebnis lassen sich die spezifische Versorgungssicherheit und Komplexität der wertmäßigen Bedeutung einer Komponente mittels eines Portfolios gegenüberstellen, aus dem sich strategische Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

Um die Praxistauglichkeit des Tools zu gewährleisten, sind vom Bearbeiter zusätzlich in vordefiniertem Rahmen die aktuelle Beschaffungssituation sowie eventuelle restriktive Einflussfaktoren, wie beispielsweise übergeordnete Managemententscheidungen oder länderspezifische Rahmenbedingungen, einzupflegen. Diese Angaben gekoppelt mit dem automatisch generierten Strategievorschlag, welcher unter anderem detaillierte Empfehlungen im Bereich Informations- und Materialfluss, Sourcing und Lieferantenauswahl enthält, bilden abschließend die Basis für die Strategiegestaltung unter Berücksichtigung aller entscheidenden Faktoren.



Im Fokus des Projekts stand die einfache Anwendbarkeit des Tools bei gleichzeitig hohem Grad an Standardisierung und Praxistauglichkeit. Diesen Anforderungen wurde im Zuge der Entwicklung des Tools mittels konkreter, auf internen Kennzahlensystemen gestützter Auswahlfelder in Kombination mit thematisch abgegrenzten Freitextfeldern für Erfahrungswerte des Bearbeiters Rechnung getragen. Der Anwender erhält stets Raum, sein individuelles Wissen um die zu beschaffende Komponente bzw. die Situation am relevanten Beschaffungsmarkt über die vordefinierten Abfragen hinaus zu dokumentieren und somit in den Strategiebildungsprozess einfließen zu lassen.

Das Excel-Tool ermöglicht eine effiziente Unterstützung der Strategiebildung und gewährleistet durch die transparente Dokumentation der Strategieentscheidung deren Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit. Die werksübergreifende Anwendung der entwickelten Systematik ermöglicht es, nicht nur Kostenvorteile durch die Ermittlung von Bündelungspotenzialen zu erschließen, sondern auch mögliche Versorgungsrisiken zu identifizieren und die strategische Bedeutung der Komponente darzustellen. Außerdem soll die Prüfung von alternativen Beschaffungsquellen im Vergleich mit den bestehenden Lieferanten gefördert werden.

Abschließend wird die Strategieentscheidung für jedes Werk einzeln dargestellt, wobei neben den künftigen Lieferanten jeweils der Sourcing Charakter (lokal, regional, global), die Einstufung des Lieferantenstandorts (High-Cost Country, Emerging Country) und die geplante Verteilung des Gesamtbeschaffungsvolumens visualisiert wird.



Das Strategie-Tool ist so ausgelegt, dass es auch nach Ablauf der Projektphase bei der 6000er Traktorensérie in den John Deere Werken Anwendung finden kann. In der Folge des Projektes werden im Rahmen einer Diplomarbeit für ausgewählte Komponenten auf Basis des Tools die aktuelle Beschaffungssituation der vier beteiligten Werke dargestellt und deren Ideen und Anregungen für die Entwicklung entsprechender Beschaffungsstrategien innerhalb der kommenden 5 Jahre ermittelt.

Das Potenzial des Tools liegt darüber hinaus in der einheitlichen Dokumentation des Strategiefindungsprozesses, die als Grundlage für Präsentation, Diskussion und interne Kommunikation dienen kann.

Einsatzfelder des Templates ergeben sich daher vor allem in Unternehmen, die über eine komplexe Beschaffungsstruktur verfügen, aus einer Vielzahl an Informationen die strategierelevanten Faktoren identifizieren und divergierende Beschaffungsstrategien aufeinander abstimmen müssen.

Alexander Hesse

studiert Beschaffung und Logistik.