

Erstellung eines Beschaffungskonzepts für die Firma Arbor AG

Studiengang: EMBA General Management

Die Beschaffung ist ein zentrales Element jeder Unternehmung. Die Arbor AG ist in den letzten Jahren stetig gewachsen ohne sich vertieft mit dem Thema Beschaffung auseinander zu setzen. Mit der heutigen Unternehmensgrösse kommen die Tätigkeiten rund um die Beschaffung an ihre Grenzen. Aus diesem Grund hat sich die Arbor AG dazu entschieden, den Schritt in ein neues Beschaffungszeitalter zu wagen.

Ausgangslage

Die Arbor AG ist in den letzten Jahren in allen Geschäftsbereichen kontinuierlich gewachsen. Die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen konnte mit diesem Wachstum nicht Schritt halten. Es gibt rund um die Beschaffung kaum Regeln oder Vorgaben, jede Abteilung beschafft, wie sie es am besten findet. Dies führt dazu, dass es keine übergeordnete Beschaffungsstrategie und keinen strategischen Einkauf gibt. Der operative Einkauf jedoch wird von rund der Hälfte aller Mitarbeitenden, 36 an der Zahl, getätigt. Ein weiterer Grund für das Erstellen dieser Arbeit ist der gestiegene Preisdruck. Prozessoptimierung, Strategieentwicklung Beschaffung und Beschaffungskostenreduktion, haben im Endeffekt ein Ziel: Senkung der Ausgaben rund um den Einkauf.

Zielsetzung

Aufgrund der vorherrschenden Herausforderungen hat die Arbor AG die Notwendigkeit erkannt, die Beschaffung zu überdenken und ein übergeordnetes Beschaffungskonzept zu erstellen. Als weiteres Ziel gilt es, die strategische und operative Beschaffung in der Organisation zu verankern und die Kompetenzen zu definieren. Weitere Ziele sind: Durch den optimierten Prozess 50% weniger Rückfragen an Vorgesetzte, 5% Einsparung von Lager-/Platzkosten, Einkaufskostenreduktion von 10%, Logistikkostenreduktion von 20% und Personalressourceneinsparung von 10% über alle Beschaffungsfunktionen und Stellen.

Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde ein Literaturstudium durchgeführt. Anschliessend wurde der Ist-Zustand der Beschaffung bei der Arbor AG erfasst und analysiert. Diese Analyse beinhaltet die Herangehensweise über die Geschäftsvorfälle, da rund um die Beschaffung kaum Daten und Informationen vorhanden waren, eine Spend-Analyse, die Organisationsanalyse, eine ABC- und XYZ-Analyse, eine Datenanalyse zur Beschaffung und eine Analyse der Materialwirtschaft.

Aus diesen Erkenntnissen wurden Handlungsoptionen abgeleitet, welche dann im Soll-Zustand ausgearbeitet werden. Separat wurde die Organisationsform überarbeitet, damit der Einkauf in der Organisation verankert ist, und ein Kompetenzmodell dazu erstellt. Als Endprodukt wurde ein übergeordnetes Beschaffungskonzept erstellt.

Ergebnis

Die Handlungsoptionen im Soll-Zustand konnten alle mit Lösungsvorschlägen ausgearbeitet werden, um die Beschaffung zu optimieren. Folgende Ergebnisse gilt es speziell hervorzuheben:

- Die Spend-Analyse konnte als Tool eingeführt werden. Bei der Evaluation eines neuen ERP-Systems gilt es dieser Analyseform ein Augenmerk zu widmen, da sie rund um die Beschaffung ein aussagekräftiges Hilfsmittel sein kann.
- Die Organisationsform der Arbor AG konnte weiterentwickelt werden. Die Beschaffung wird neu in eine strategische und operative Beschaffung aufgeteilt. Die strategische Beschaffung wird zentral und die operative Beschaffung dezentral verwaltet. Dies führt zu einem hybriden Beschaffungssystem bei der Arbor AG.
- Es wurde für die Beschaffung ein Kompetenzmodell für die Anwendung bei der Arbor AG erarbeitet. Klare Verantwortlichkeiten und Kompetenzen stehen in Zukunft im Vordergrund bei der Beschaffungsstrategie.
- Für die Arbor AG konnte ein übergeordnetes Beschaffungskonzept erstellt werden. Dieses Konzept legt Wert auf klare Vorgaben, jedoch so, dass eine gewisse Flexibilität gewahrt werden kann.

Für die Umsetzung der Thesis im Betrieb gibt es keinen Zeitplan. Jedoch sollte nicht zu lange zugewartet werden.



Jürg Mathys
juerg.m@bluewin.ch