

# Strategische Beschaffungsplanung

Ein Konzept zur Optimierung der Materialdisposition, sowie zur Anpassung der Logistikorganisation an die veränderten Anforderungen einer modernen Beschaffungsplanung.  
Version 1.1, ©Volker Süßmeyer, Internet: [www.strategische-logistik.de](http://www.strategische-logistik.de), E-Mail: [business@suessmeyer.de](mailto:business@suessmeyer.de)

Die Einführung moderner Planungssysteme in den vergangenen Jahren macht heute in vielen Unternehmen organisatorische und prozessbedingte Defizite transparent. Bei genauer Betrachtung zeigt sich in vielen Fällen, dass mit der Systemanschaffung avisierte Einsparungen und Verbesserungen deshalb nicht umgesetzt werden können, weil bestehende Prozesse in der Beschaffungsplanung oder Materialdisposition weitestgehend unverändert im neuen System abgebildet wurden. Dabei wird völlig außer Acht gelassen, dass moderne Planungssysteme einen grundsätzlich anderen Prozessansatz verfolgen und nur dann optimal funktionieren können, wenn Prozesse und Organisation den veränderten Anforderungen Rechnung tragen. Der notwendige Strukturwandel, weg von der Fehlteiledisposition und Terminjägerei hin zu einer vorausschauenden und weitestgehend automatisierten Planung, hat in vielen Unternehmen jedoch bisher nicht stattgefunden.

Entsprechende Veränderungen haben in der Praxis oft weitreichende Auswirkungen auf das Berufsbild des Materialdisponenten und dessen Qualifikationsprofil, was möglicherweise die Hauptursache für das Ausbleiben des eigentlich dringend notwendigen Strukturwandels in vielen Unternehmen darstellt. In einer modernen Beschaffungsplanung ist es daher sinnvoll funktional zwischen einer Operativen- und einer Strategischen Disposition zu unterscheiden. Während die operative Disposition, analog zur bisherigen Materialdisposition, weitestgehend für die Abwicklung des operativen Tagesgeschäftes verantwortlich ist, hat die Strategische Disposition die Aufgabe eine optimale Parametrisierung entsprechender Planungssysteme im laufenden Geschäft sicherzustellen und gegebenenfalls sogar Mittel- und Langfristplanungen in Eigenverantwortung durchzuführen.

Eine optimierte Materialdisposition weist kurz- und mittelfristig enormes Einsparpotential auf. Die Verbesserung der Planungssicherheit geht in der Regel direkt mit einer Beruhigung der eigenen Fertigung einher. Darüber hinaus können ehemals notwendige Prozesssicherheiten in Form von Lagerbeständen abgebaut und somit weitere Einsparungen erzielt werden. Beides zusammengenommen ermöglicht eine deutliche Steigerung des Servicegrades zum Kunden. Weitere Potentiale bieten sich in einem möglichen Abbau von Überkapazitäten in der operativen Disposition wenn diese, aufgrund einer verbesserten Parametrisierung, weitestgehend automatisiert ablaufen können.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass notwendige Spezialkenntnisse bei vorhandenen

Mitarbeitern in der Disposition nicht ausreichen, um die notwendigen Optimierungen der Planungsparameter im Rahmen des operativen Tagesgeschäftes vorzunehmen. Es erscheint deshalb als sinnvoll die Logistikorganisation um die zeitgemäße Funktion einer Strategischen Disposition zu ergänzen. Abhängig von der Ausprägung der eigenen Organisationsstruktur sind grundsätzlich verschiedenen Organisationsformen denkbar. Nach eingehender Analyse bietet jedoch eine zentral organisierte Strategische Disposition die größten Vorteile sowie das höchste Einsparungspotential bei gleichzeitig überschaubaren Risiken.

Besondere Aufmerksamkeit des Managements erfordert dagegen, unabhängig von der gewählten Organisationsform, die Auswahl geeigneter Mitarbeiter für die Strategische Disposition. Hier ist eine ausgewogene Mischung entsprechend qualifizierter Mitarbeiter mit in der Organisation anerkannten operativen Praktikern, welche jedoch auch über die notwendigen strategisch-analytischen Fähigkeiten verfügen sollten, der Garant für einen nachhaltigen Erfolg. Darüber hinaus sollte die Unternehmensleitung, insbesondere in der Anfangsphase, auf eine intensive und regelmäßige Kommunikation zwischen operativen und strategischen Teams achten. Akzeptanzproblemen in der Anfangsphase sollte das Management aktiv und energisch entgegenzutreten, um den Projekterfolg nicht zu gefährden.

## 1. Die Ausgangssituation

Kaum ein anderer Bereich der Logistik war in den vergangenen Jahren ähnlich rasanten Veränderungen unterworfen wie die Beschaffungsplanung bzw. die Materialdisposition. Viele Unternehmen stehen heute vor der großen Herausforderung den Wandel hin zu einer vorausschauend planenden und dennoch hoch flexiblen Logistikplanung zu bewältigen. Ermöglicht wurde diese logistische Revolution erst durch den flächendeckenden Einsatz von integrierten und vernetzten ERP- oder Planungssystemen, ohne die entsprechend komplexe Planungen im operativen Tagesgeschäft schlicht undenkbar wären.

Im praktischen Arbeitsalltag stellt der Strukturwandel viele Unternehmen jedoch nicht selten vor enorme Probleme, da eine konsequente Umsetzung des modernen Planungsgedankens in der Konsequenz meist weit reichende Auswirkungen auf Organisation und Mitarbeiter hat. Dies ist nicht verwunderlich, denn moderne Planungssysteme verfolgen eine gänzlich andere Philosophie als die herkömmlichen Materialwirtschaftssysteme der 80'er Jahre. Diese hatten primär die Aufgabe den Disponenten im

# Strategische Beschaffungsplanung

Ein Konzept zur Optimierung der Materialdisposition, sowie zur Anpassung der Logistikorganisation an die veränderten Anforderungen einer modernen Beschaffungsplanung.

Version 1.1, ©Volker Süßmeyer, Internet: [www.strategische-logistik.de](http://www.strategische-logistik.de), E-Mail: [business@suessmeyer.de](mailto:business@suessmeyer.de)

operativen Tagesgeschäft mit sinnvollen Funktionen und Auswertungen bei seiner Arbeit zu unterstützen. Moderne Planungssysteme sind dagegen, wie der Name "Enterprise Resource **Planning**" bereits vermuten läßt, darauf ausgelegt die gesamte Planung und Disposition, im Idealfall weitestgehend automatisiert, durchzuführen. Primäre Aufgabe des Disponenten sollte es demnach sein im Hintergrund das Planungssystem zu managen und nur im Fall von ungeplanten Ereignissen oder Störungen aktiv in den Prozess einzugreifen.

Eine automatisierte Disposition ist dabei übrigens nicht grundsätzlich mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden. Vielmehr ist das Berufsbild und in Folge dessen auch das Anforderungsprofil des Materialdisponenten starken Veränderungen unterworfen. Ein Blick in die Stellenanzeigen namhafter Automobilhersteller bestätigt diese Einschätzung. Gesucht werden dort in der Regel „Material Planner“ mit fundierten analytischen Fähigkeiten und Kenntnissen der Statistik. So legen fehlende Qualifikationen der Mitarbeiter, in Verbindung mit der Angst vor Arbeitsplatzverlust, oftmals bereits in der Einführungsphase entsprechender Planungssysteme den Grundstein für ein Scheitern des eigentlich notwendigen Strukturwandels. In vielen Unternehmen beginnt daher bereits nach relativ kurzer Zeit ein Prozess der Ernüchterung wenn festgestellt wird, dass auf Grund des Termindrucks der Einführung des neuen Planungssystems letztlich die bestehenden Prozesse in der neuen Systemwelt, lediglich unter einer modernen Windows-Benutzeroberfläche, abgebildet worden sind. Meist weist das neue Planungssystem im praktischen Arbeitsalltag jedoch nicht die notwendige Flexibilität und Übersichtlichkeit auf, um den Anforderungen der klassischen Fehlteiledisposition oder denen des Terminjägers gerecht zu werden. Auch bleiben vom Management ursprünglich eingeplante Einsparungseffekte und Optimierungen in vielen Fällen weitestgehend aus.

Für viele Unternehmen stellt sich daher die Frage wie der Strukturwandel vor dem Hintergrund der betrieblichen Realität dennoch vollzogen werden kann. Sicherlich ist es in den meisten Unternehmen schlicht unrealistisch einfach die entsprechenden Mitarbeiter auszutauschen. Dies wäre auch gar nicht wünschenswert, denn schließlich verfügen diese über einen großen operativen Erfahrungsschatz. Auf der anderen Seite kann der erforderliche Strukturwandel in der Regel nicht in kleinen Schritten erfolgen, da parallel betriebene alte und neue Prozesse in der Praxis Probleme und Mehraufwand verursachen können.

Nachfolgend werden daher Möglichkeiten aufgezeigt, wie operative Logistikorganisationen um die Funktion einer Strategischen Disposition sinnvoll ergänzt werden können. Mit überschaubaren Veränderungen und Investitionen werden auf diese Weise oft enorme Potentiale erschlossen und die Qualität der Materialdisposition signifikant verbessert, ohne auf der anderen Seite über Jahre oder Jahrzehnte aufgebautes Know-How vorhandener Mitarbeiter zu verlieren.

## 2. Aufgaben und Inhalte

Grundsätzlich ist es die Aufgabe der Strategischen Disposition vorhandene Planungssysteme dauerhaft so einzustellen und zu pflegen, dass die operative Disposition weitestgehend automatisiert bei möglichst hoher Qualität und Verlässlichkeit durchgeführt werden kann. Dabei sollte die Strategische Disposition, analog zur operativen Disposition, zunächst organisationsneutral als rein funktionales Aufgabengebiet verstanden werden und bedeutet noch nicht notwendigerweise den Aufbau einer neuen Abteilung im Unternehmen! Der Idealzustand wäre selbstverständlich immer dann gegeben, wenn ein Disponent beide Funktionen, die Operative und die Strategische Disposition, in sich vereinen kann. Mögliche organisatorische Abbildungen im Unternehmen werden daher unter Punkt 5 gesondert erörtert.

Für die weitere Betrachtung werden daher zunächst die grundlegenden Anforderungen an die Materialdisposition als solche betrachtet werden. Diese hängen in erster Linie vom Bestellverhalten der Kunden, sowie von der Zeitspanne ab, welche benötigt wird um eine Bestellung in der vom Kunden gewünschten Lieferzeit zu bedienen. Beiden Faktoren entscheiden letztlich darüber, ob ein Unternehmen auf eine Bedarfsgesteuerte oder eine Verbrauchsgesteuerte Materialdisposition und Beschaffungsplanung angewiesen ist. Eine Bedarfsgesteuerte Disposition kann grundsätzlich nur dann durchgeführt werden, wenn die Wiederbeschaffungszeit des Verkaufsproduktes, inklusive der Beschaffung sämtlichem Vor- und Rohmaterials sowie der eigenen Durchlaufzeit, kürzer ist als die vom Kunden geforderte Lieferzeit.

# Strategische Beschaffungsplanung

Ein Konzept zur Optimierung der Materialdisposition, sowie zur Anpassung der Logistikorganisation an die veränderten Anforderungen einer modernen Beschaffungsplanung.

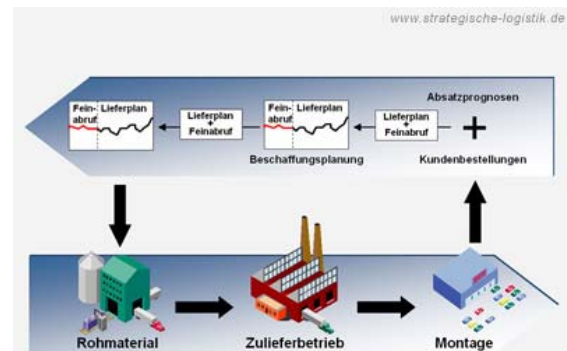
Version 1.1, ©Volker Süßmeyer, Internet: [www.strategische-logistik.de](http://www.strategische-logistik.de), E-Mail: [business@suessmeyer.de](mailto:business@suessmeyer.de)



Eine Verbrauchsgesteuerte oder über Bedarfsprognosen gesteuerte Beschaffungsplanung ist dagegen zwingend, wenn Kundenbestellungen sehr kurzfristig und unregelmäßig eingehen und entsprechende Waren innerhalb der vom Kunden gewünschten Lieferzeit nicht beschafft oder produziert werden können. Eine Beschaffungsplanung über Absatz- oder Bedarfsprognosen findet sich üblicherweise im Handels- oder Konsumgüterbereich. Die Ergänzung vom Kunden bereitgestellter Lieferplandaten durch eine hauseigene Prognoseplanung, beispielsweise für ungeplante Verbräuche oder zur Vorhersage von in der Höhe stark schwankenden Bestellmengen, gewinnt jedoch auch in der Fertigungsindustrie zunehmend an Bedeutung, denn hier liegen noch enorme Optimierungspotentiale.

In der operativen Praxis sind beide Systeme häufig innerhalb einer Supply Chain anzutreffen. Beispiel hierfür ist die Automobilindustrie. Viele Hersteller versuchen mit Hilfe aufwendigen Planungen und Prognosen das tatsächliche Kundenverhalten möglichst realistisch vorherzusagen. Über alle Vorlieferanten gerechnet könnte ein Automobil andernfalls kaum innerhalb weniger Wochen oder Monate produziert und an den Endkunden ausgeliefert werden. Dabei beschränken sich entsprechende Planungen nicht auf die grobe Anzahl der zu produzierenden Fahrzeuge, sondern werden auch für deren Ausstattungsmerkmale durchgeführt, da diese möglicherweise von unterschiedlichen Lieferanten und bezogen werden müssen. Der Automobilhersteller bestellt somit bereits Vormaterial bei einem Lieferanten ohne dass eine tatsächliche Kundenbestellung vorliegt. Der Hersteller disponiert also verbrauchsgesteuert über Prognosen und ergänzt diese Daten im Kurzfristhorizont mit realen Kundenbestellenden, während der Zulieferer, aufgrund der bereitgestellten Vorschau von Hersteller, weitestgehend bedarfsgesteuert

disponieren könnte. In der Praxis wird der Hersteller jedoch für die dem Lieferanten zur Verfügung gestellten Vorschau-Daten keine Garantie übernehmen und von diesem erwarten, dass veränderte Feinabrufe kurzfristig und flexibel bedient werden.



In der Versorgungskette kann die Materialbedarfsplanung über Prognoseplanungen zum Endkunden und gleichzeitig bedarfsgesteuert auf Seite der Zulieferanten erfolgen.

Für die Betrachtung der Strategischen Disposition ist die grobe Zuordnung zu den oben genannten Grundaussprägungen deshalb wichtig, weil eine Beschaffungsplanung auf Basis von Bedarfsprognosen eine deutlich höhere Komplexität aufweist als eine bedarfsgesteuerte Disposition und daher entsprechend höhere Anforderungen an die Strategische Disposition stellt. Wie bereits angedeutet ist es die primäre Aufgabe der Strategischen Disposition vorhandene Planungssysteme optimal einzustellen sowie die entsprechende Datenbasis fortlaufend zu optimieren. Dies geschieht in der Regel über spezielle Planungsparameter und Verfahrenseinstellungen, welche teilweise oft auch automatisch vom System angepasst werden können. Da eine vom Planungssystem automatisch vorgenommene Parametrisierung jedoch selten zu optimalen Einstellungen führt, sollten entsprechende Parameter vom Disponenten manuell und im Rahmen des operativen Tagesgeschäftes regelmäßig analysiert, optimiert und im System gepflegt werden. Nur so lässt sich eine möglichst hohe Planungssicherheit bei überschaubaren Risiken gewährleisten. Es ist deshalb für den Strategischen Disponenten außerordentlich wichtig, neben der isolierten Wirkung einzelner Parameter auf den Planungsprozess, auch deren gegenseitige Wirkung untereinander sowie im Gesamtkontext zu verstehen.

# Strategische Beschaffungsplanung

Ein Konzept zur Optimierung der Materialdisposition, sowie zur Anpassung der Logistikorganisation an die veränderten Anforderungen einer modernen Beschaffungsplanung.  
Version 1.1, ©Volker Süßmeyer, Internet: [www.strategische-logistik.de](http://www.strategische-logistik.de), E-Mail: [business@suessmeyer.de](mailto:business@suessmeyer.de)



Im Rahmen einer bedarfsgesteuerten Materialdisposition sind, neben einer Reihe von Dispositionsverfahren, Losgrößen, Widerbeschaffungszeiten, Sicherheits- und Servicegrade, Rundungsgrößen und eine Reihe weiterer Parameter für jedes Material individuell so einzustellen, dass dieses bei möglichst niedrigen Lagerbeständen vom System weitestgehend automatisch disponiert werden kann und dennoch eine annähernd 100%ige Verfügbarkeit aufweist. Bei verbrauchsgesteuerten Planungs- und Prognoseverfahren nimmt die Komplexität nochmals zu da hier, neben statistischer Zeitreihenanalyse, die materialindividuelle Auswahl von geeigneten Prognoseverfahren, sowie die Steuerung dieser Verfahren über für den Laien sehr abstrakte statistische Steuerparameter notwendig ist. Zwar bieten moderne Planungssysteme auch für diese Aufgabe Funktionen zur iterativen und automatisierten Parametrisierung an, doch sind für eine optimale Planung und Disposition weiterhin regelmäßige manuelle Eingriffe des Disponenten notwendig. Fundierte statistische Spezialkenntnisse sind daher für eine erfolgreiche Prognoseerstellung wichtige Schlüsselqualifikationen für den Strategischen Disponenten.

### 3. Optimierungs- und Einsparpotentiale

Unabhängig davon ob ein Unternehmen eher bedarfs- oder verbrauchsgesteuert disponieren sollte wird deutlich, dass bei mehreren Tausend oder gar Zehntausenden von Artikeln eine Komplexität entsteht, welche fundiertes und sehr spezielles Fachwissen vom Disponenten erfordert. Ein Blick in die Logistikabteilungen vieler Unternehmen zeigt jedoch, dass entsprechendes Spezialwissen nur in begrenztem Maße vorhanden ist. In der Praxis wurden daher in vielen Fällen Plandaten aus Altsystemen in das neue Planungssystem

übernommen, oder von Beratern bzw. Herstellern empfohlene Standardparametrisierungen verwendet. Eine verlässliche und weitestgehend automatisierte Steuerung der Beschaffungsplanung muss in diesen Fällen zwangsläufig scheitern und führt dann in der Folge leider häufig dazu, dass diese Unternehmen zu "alten Tugenden" (sprich: Fehlteiledisposition und Terminjägerei) zurückkehren. Aus Freude darüber, dass das laufende Geschäft gerade noch gerettet werden konnte, treten vom Management ursprünglich avisierte Kosteneinsparungen und Synergien in diesen Fällen häufig sehr schnell in den Hintergrund oder geraten im Verlauf des operativen Tagesgeschäftes zunehmend in Vergessenheit. Dabei liegen die Vorteile einer funktionierenden Strategischen Disposition auf der Hand:

- ▶ **Höhere Planungssicherheit:** Aufgrund der kontinuierlichen Anpassung relevanter Planungsparameter an ein sich veränderndes Umfeld, gelingt es der Bedarfsplanung meist sehr gut die Realität planerisch abzubilden und somit notwendige manuelle Eingriffe der operativen Disponenten weitestgehend zu minimieren.
- ▶ **Fertigungsberuhigung:** Wenn Änderungen des Fertigungsprogramms auf Grund von ungeplanten Kundenbedarfen oder fehlendem Vormaterials reduziert werden können, tritt automatisch eine deutlich spürbare Beruhigung interner Logistik- und Produktionsprozesse ein. Darüber hinaus werden auch vorgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette deutlich beruhigt, was indirekt auch zu einer höheren Liefertreue externer Zulieferanten führen wird.
- ▶ **Reduzierung von Lagerbeständen:** Durch die kontinuierliche Optimierung von Planungsparametern, können ehemals notwendige Prozesssicherheiten in Form von Lagerbeständen deutlich reduziert werden. Auf der anderen Seite können drohende Unterdeckungen frühzeitig erkannt und entsprechend frühzeitig gegengesteuert werden.
- ▶ **Steigerung des Servicegrades:** Gelingt es der Disposition die eigene Fertigung deutlich zu beruhigen und darüber hinaus die Verfügbarkeit von Vormaterial entsprechend zu verbessern, so wird dies eine spürbare Verbesserung des Kundenservicegrades zur Folge haben.
- ▶ **Reduzierter Personalaufwand:** Nachdem sich das System etabliert hat, können mittelfristig Überkapazitäten in der operativen Disposition abgebaut werden.

Weitere Potentiale liegen in einer standardisierten Nutzung der vorhandenen Planungssysteme, sowie

# Strategische Beschaffungsplanung

Ein Konzept zur Optimierung der Materialdisposition, sowie zur Anpassung der Logistikorganisation an die veränderten Anforderungen einer modernen Beschaffungsplanung.

Version 1.1, ©Volker Süßmeyer, Internet: [www.strategische-logistik.de](http://www.strategische-logistik.de), E-Mail: [business@suessmeyer.de](mailto:business@suessmeyer.de)

dem Aufbau von Know-How, welches zunehmend zu den Schlüsselqualifikationen erfolgreicher Unternehmen gehört. Gewonnenen Erfahrungen können zukünftig für weitere Planungsaktivitäten, wie beispielsweise der Absatzplanung oder der Ersatzteilprognose, genutzt werden.

## 4. Mitarbeiterqualifikation

Die fachlichen Anforderungen an den Strategischen Disponenten unterscheiden sich deutlich von denen des operativen Mitarbeiters. Der Fokus des strategischen Anforderungsprofils liegt zu einem großen Teil in den analytischen und mathematisch-statistischen Fähigkeiten und weniger in der langjährigen Kenntnis des operativen Tagesgeschäftes. Grundlegende Optimierungen können in vielen Fällen sogar in gänzlicher Unkenntnis des einzelnen artikelspezifischen Umfeldes, ausschließlich auf Basis entsprechender Kennzahlen vorgenommen werden. Dies kann in der Praxis regelmäßig zu Missverständnissen in der Zusammenarbeit mit operativen Disponenten führen, da diesen solch abstrakte Vorgehensweisen meist als zu theoretisch und praxisfern erscheinen.

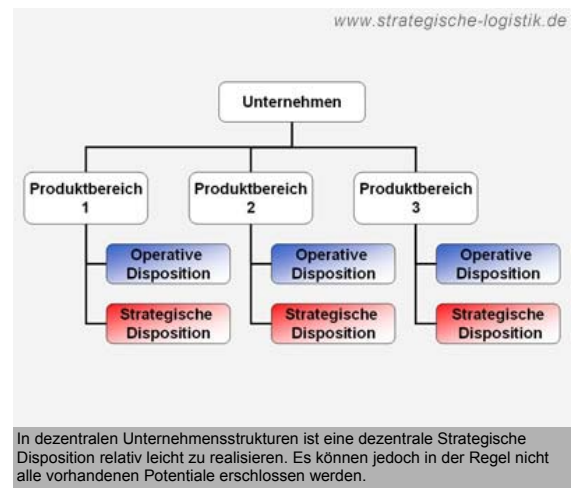
Der Strategische Disponent sollte daher idealerweise über eine Hochschulausbildung verfügen und Grundkenntnisse in der Statistik sowie der Handhabung von EDV-Gestützten Planungssystemen mitbringen. Er sollte mit deren Funktionsweise vertraut und in der Lage sein Probleme strukturiert und unter Verwendung entsprechender Analysemethoden und -Tools einzugrenzen und zu lösen. Darüber hinaus sollten jedoch auch die kommunikativen Fähigkeiten nicht unterschätzt werden, da der Strategische Disponent in der Praxis sehr eng mit operativen Kollegen zusammen arbeiten wird. Ein reibungsloser Informationsaustausch zwischen operativer und strategischer Disposition ist daher eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Gesamtsystems. Abhängig von der internationalen Ausrichtung des Unternehmens sollte der Strategische Disponent entsprechende Fremdsprachenkenntnisse mitbringen, um gegebenenfalls im Rahmen einer internationalen Planung oder in Zusammenarbeit mit ausländischen Zulieferern das vorhandene Planungssystem optimal einstellen zu können. Der bisher in der operativen Disposition tätige erfahrene Praktiker wird möglicherweise schnell überfordert sein und es besteht die Gefahr, dass dieser später einen Engpass im Optimierungsprozess darstellt.

## 5. Organisatorische Umsetzung

Die mögliche organisatorische Einordnung einer Strategischen Disposition hängt maßgeblich von der bereits vorhandenen Logistikorganisation, sowie dem Veränderungswillen und der Bereitschaft der Unternehmensleitung in zusätzliche Mitarbeiter zu investieren ab. Die Größe des Unternehmens, sowie die internationale Ausrichtung sind weitere wichtige Kriterien. Der Idealfall, dass vorhandene Mitarbeiter sowohl operative als auch strategische Fähigkeiten in sich vereinen wird in der Praxis nur in den wenigsten Unternehmen anzutreffen sein. Grundsätzlich sind die folgenden Organisationsformen denkbar:

### Dezentrale Strategische Disposition

In dezentralen Unternehmensstrukturen ist es grundsätzlich möglich die Strategische Disposition als zusätzliche Funktion ebenfalls dezentral zu organisieren. Im einfachsten Fall ist dabei jedem Team operativer Materialdisponenten jeweils ein strategischer Disponent zugeordnet, der dann für alle in der jeweiligen Gruppe disponierten Artikel die jeweils optimalen Parametrisierungen im Planungssystem zentral und eigenverantwortlich vornimmt.



Es ist bei der dezentralen Organisation jedoch auf eine strikte Trennung von Artikelnummern im System zu denjenigen von anderen Gruppen zu achten, da ansonsten mehrere strategische Disponenten die Parameter derselben Artikelnummer pflegen würden. Entscheidender Nachteil einer dezentralen Organisation ist die in der Praxis oftmals mangelhafte Kommunikation der strategischen Disponenten untereinander. Gesammelte Erfahrungen und erworbene Kenntnisse können hier nur sehr schwer untereinander ausgetauscht werden. Ein weiterer Nachteil ist die fehlende Möglichkeit innerhalb der Strategischen Disposition Synergien zu

# Strategische Beschaffungsplanung

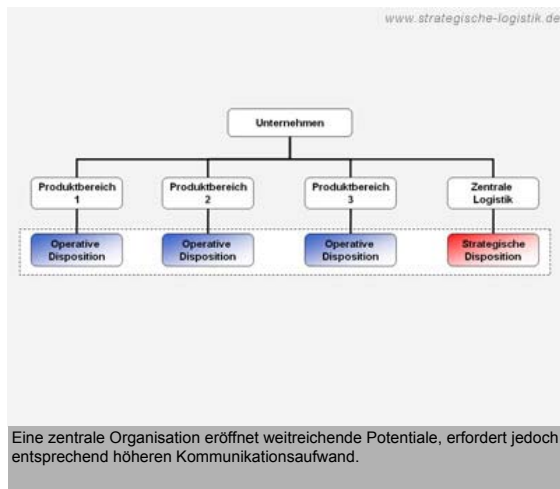
Ein Konzept zur Optimierung der Materialdisposition, sowie zur Anpassung der Logistikorganisation an die veränderten Anforderungen einer modernen Beschaffungsplanung.

Version 1.1, ©Volker Süßmeyer, Internet: [www.strategische-logistik.de](http://www.strategische-logistik.de), E-Mail: [business@suessmeyer.de](mailto:business@suessmeyer.de)

erzielen, da mindestens ein strategischer Disponent je dezentrales Dispositionsteam notwendig ist.

## Zentrale Strategische Disposition

Eine andere Möglichkeit ist die Organisation der Strategischen Disposition als Zentralabteilung, möglicherweise als Teil einer bereits vorhandenen zentralen Logistik. Der Vorteil liegt hier in der eindeutig besseren Kommunikation innerhalb der Gruppe, sowie der Möglichkeit Wissen unter einander auszutauschen. Auch würden Artikelnummern, welche gleichzeitig in unterschiedlichen operativen Einheiten disponiert werden nicht mehr stören, denn die zentrale Strategische Disposition könnte sich so organisieren, dass jeweils immer nur ein Mitarbeiter für eine bestimmte Artikelnummer im System verantwortlich ist.

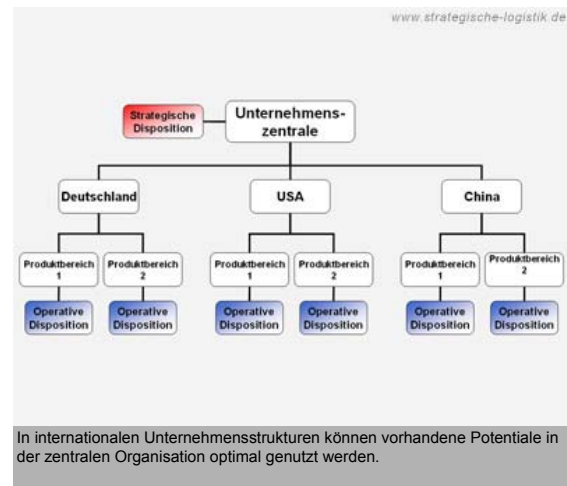


Die Nachteile einer zentralen Organisation liegen hingegen in einer möglicherweise schwierigeren Kommunikation zwischen operativer und strategischer Disposition. Hier sollte vom Management unbedingt darauf geachtet werden, dass sich die Strategische Disposition nicht zu stark vom operativen Geschäft ausgrenzt (bzw. ausgegrenzt wird) und eine regelmäßige Kommunikation zwischen den Teams erfolgt. Dies könnte beispielsweise erreicht werden, indem die verantwortlichen strategischen Disponenten an den jeweiligen Teamsitzungen der operativen Kollegen teilnehmen. Eine andere Möglichkeit bestünde in der Benennung von "strategischen Focal-Points" in den operativen Gruppen, welche die Aufgabe haben sich stellvertretend für die Gruppe mit den strategischen Disponenten abzustimmen und an entsprechenden Teamsitzungen der Strategischen Disposition teilzunehmen. Mit zunehmendem Spezialisierungs- und Automatisierungsgrad können in der zentralen Organisation darüber hinaus leichter Synergien erzielt

werden, als im Rahmen einer dezentralen Organisation.

## Strategische Disposition im internationalen Umfeld

Weitere Synergien können in internationalen Unternehmensstrukturen erzielt werden. Ein entsprechend spezialisiertes Team könnte von einem zentralen Standort aus die Planungsparameter sämtlicher Unternehmensstandorte optimieren. Um die notwendige Kommunikation zwischen strategischen und operativen Teams aufrecht zu erhalten, sind jedoch regelmäßige Besuche der strategischen Disponenten vor Ort in den jeweiligen Standorten notwendig.



Es sind daher vom Management die Personalkosten einer lokalen Strategischen Disposition den alternativ anfallenden Reisekosten von zentralen Disponenten gegenüberzustellen. In Ländern wie China könnte die Rechnung dann beispielsweise zu Gunsten einer lokalen Einheit ausfallen.

## Strategische Disposition in der SCM-Organisation

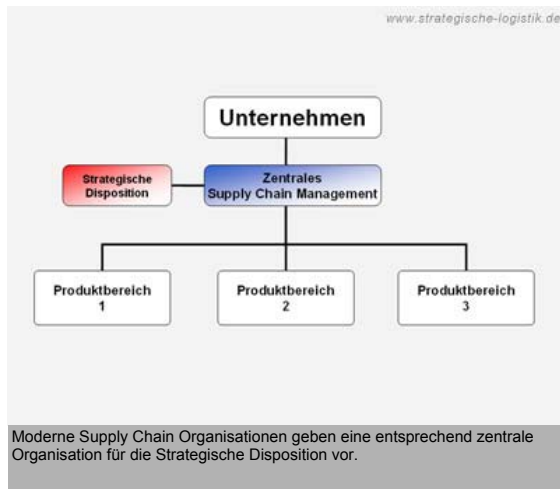
In modernen Supply-Chain-Management Organisationen sollte zunächst einmal vom Management geprüft werden, ob die bereits vorhandenen Mitarbeiter nicht schon über die notwendigen strategischen Kenntnisse verfügen. Oft wurden diese Abteilungen mit fachlich qualifizierten Mitarbeitern verstärkt, sodass unter Umständen der eingangs beschriebene „Idealzustand“, nämlich dass die Mitarbeiter der Beschaffungsplanung operative und strategische Fähigkeiten aufweisen, erreicht werden kann. Bevor also eine neue Abteilung oder Gruppe im Unternehmen aufgebaut wird, sollte das genau geprüft werden, ob möglicherweise fehlende Kenntnisse nicht besser durch gezielte

# Strategische Beschaffungsplanung

Ein Konzept zur Optimierung der Materialdisposition, sowie zur Anpassung der Logistikorganisation an die veränderten Anforderungen einer modernen Beschaffungsplanung.

Version 1.1, ©Volker Süßmeyer, Internet: [www.strategische-logistik.de](http://www.strategische-logistik.de), E-Mail: [business@suessmeyer.de](mailto:business@suessmeyer.de)

Fortbildungsmaßnahmen aufgebaut bzw. verfeinert werden können.



Stellt eine fachliche Qualifikation der vorhandenen Mitarbeiter keine Option dar, so bietet es sich an die Strategische Disposition als Gruppe oder Abteilung dem zentralen Supply Chain Management zuzuordnen.

## 6. Weitere Erfolgsfaktoren

Gerade in der Anfangsphase sind Abstimmungsprobleme zwischen strategischer und operativer Einheit nicht ganz zu verhindern. Hier kommt dem Management die wichtige Aufgabe zu auf der Führungsebene zwischen operativen Praktikern und der neuen strategischen Abteilung zu vermitteln und auf eine ausreichende Kommunikation im Rahmen von regelmäßigen Jour-Fix Meetings zu achten. Es dauert meist eine gewisse Zeit bis die operativen Disponenten, welche bislang möglicherweise allein für die Pflege der Stammdaten verantwortlich waren, die strategischen Kollegen akzeptieren und sich beide Seiten als ein Team verstehen. Das Management sollte sicherstellen, dass im Fall von Konflikten beide Seiten unbedingt lösungsorientiert arbeiten. Eine Atmosphäre in der operative und strategische Teams sich gegenseitig die Schuld bei Problemen zuschieben wird zwangsläufig zu einem Scheitern des Projektes führen. Auch sollten die operativen Disponenten nicht das Gefühl haben, dass eine separate Gruppe mit strategischen Disponenten aufgebaut wurde, weil sie selbst ihre Arbeit nicht richtig gemacht hätten. Die Strategische Disposition sollte von diesen als Bereicherung und nicht als Konkurrenz oder gar als „Dispo-Elite“ empfunden werden.

Die Auswahl geeigneter Kandidaten für die Strategische Disposition ist letztlich der wichtigste

Erfolgsfaktor für ein nachhaltiges Gelingen des Projektes. Sollten entsprechende Mitarbeiter nicht im Unternehmen zu finden sein, so ist dringend anzuraten diese von extern zu beschaffen. Letztlich steht und fällt das Projekt mit der Qualifikation der Strategischen Disponenten. Auf Grund der wichtigen regelmäßigen Kommunikation zwischen operativen und strategischen Teams scheint es auf der anderen Seite jedoch auch nicht sinnvoll zu sein die Strategische Disposition ausschließlich mit neuen Mitarbeitern von extern zu besetzen. Eine ausgewogene Mischung fachlich qualifizierter neuer Mitarbeiter mit im Unternehmen bereits anerkannten und auch strategisch qualifizierten Disponenten bildet die beste Voraussetzung für eine nachhaltige und vor allem erfolgreiche Optimierung der Beschaffungsplanung mit Hilfe einer Strategischen Disposition.

## Information & Dialog

- ✓ Der Beitrag über die Potentiale einer Strategischen Disposition hat Ihr Interesse geweckt und Sie sind an weiteren Informationen interessiert?
- ✓ Die im Beitrag beschriebene Ausgangssituation deckt sich mit Ihren eigenen Erfahrungen und Sie haben ganz spezielle und individuelle Fragen?
- ✓ Sie sind an einem weiteren und tiefer gehenden Dialog mit dem Autor interessiert?

Für einen unverbindlichen Kontakt senden Sie bitte eine Mail an [business@suessmeyer.de](mailto:business@suessmeyer.de). Sollten Sie einen telefonischen Kontakt bevorzugen, so geben Sie in Ihrer Mail bitte eine Telefonnummer an, unter der Sie tagsüber erreichbar sind.