

LIEFERANTENMANAGEMENT

Unternehmensübergreifende Projekte

- ▶ Projekte erfordern in den meisten Fällen innerhalb eines Unternehmens eine abteilungs- oder bereichsübergreifende Zusammenarbeit.
 - CCPM sorgt dafür, dass immer das Unternehmensoptimum im Vordergrund steht und jegliche Bereichsoptimierung vermieden wird.
- ▶ Oft sind Projekte aber unternehmensübergreifend angelegt, wobei das von den Beteiligten in vielen Fällen nicht wahrgenommen wird.
 - „Projekte“ sind oft Lieferanten für andere Projekte und haben oft andere Projekte als Zulieferer. In diesem Sinne sind viele „Projekte“ lediglich Teile/Teilprojekte eines übergeordneten Projektes.

Unternehmensübergreifende Projekte

► Beispiel:

- Ein Unternehmen B entwickelt und baut Spannungsumrichter.
- Diese Spannungsumrichter sind erforderlich für eine große Forschungsanlage, die von vielen Unternehmen für die Organisation C gebaut und durch die Organisation C betrieben wird.
- B gibt bei Unternehmen A die Entwicklung und Herstellung einer speziellen Platine in Auftrag, die B für den Bau der Spannungsumrichter benötigt.

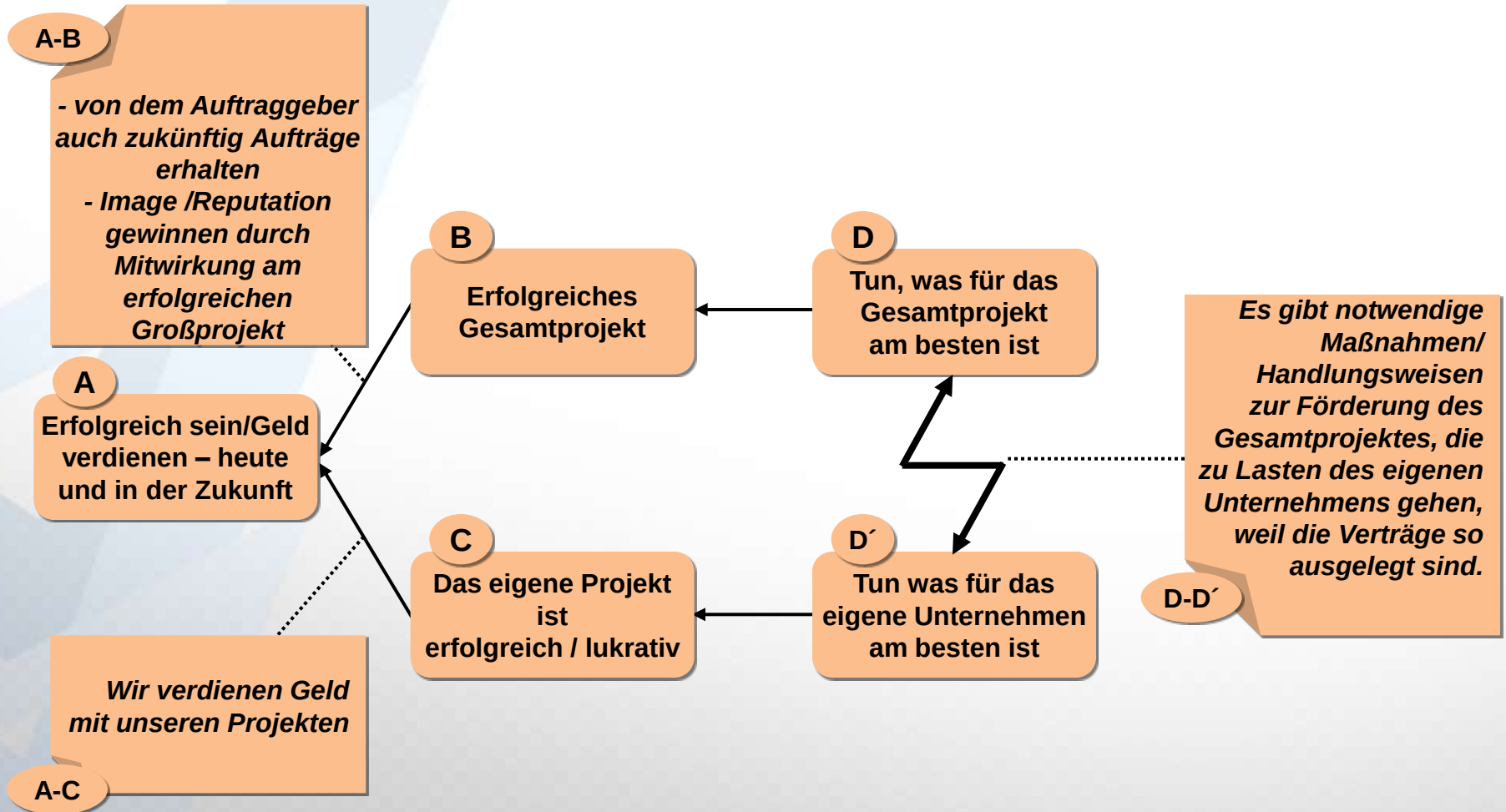
► Das Projekt heißt aus der Sicht von

- Unternehmen A: Entwicklung und Lieferung von Platinen an B.
- Unternehmen B: Entwicklung u. Lieferung von Spannungsumrichtern an C.
- Organisation C: Bau- und Inbetriebnahme der Forschungsanlage.

Probleme und Schwierigkeiten

- ▶ Spezifikationen sind nie so genau, dass alle Fragen geklärt werden können
- ▶ Informationen über Projektfortschritt, Risiken, Verzögerungen fließen nicht oder kommen zu spät
- ▶ Aufgaben / Zwischenergebnisse werden nicht rechtzeitig, nicht in der erforderlichen Qualität übergeben
- ▶ Auf Änderungswünsche wird ablehnend oder mit Forderungen reagiert
- ▶ Lieferanten reagieren auf Verspätungen oder Schlechtleistung anderer Lieferanten mit Claims
- ▶ Potentielle Lieferanten behaupten zuerst, dass sie alles können und kommen später mit Einwänden und Nachforderungen (Zeit/Geld)

Das Lieferanten-Dilemma



Das Dilemma des Lieferanten

- ▶ Situation:
 - Kunde wünscht eine Änderung, die das Projekt-Unternehmen realisieren möchte.
- ▶ Aus Sicht des Gesamtprojektes
 - wäre es sinnvoll, die Änderung durchzuführen, um den Kunden zufrieden zu stellen.
- ▶ Aus Sicht des Projekt-Unternehmens
 - gefährdet die Änderung den eigenen Liefertermin – es droht Ärger und evtl. sogar Vertragsstrafen
 - erhöht die Änderung die eigenen Kosten, verschlechtert damit die Profitabilität der eigenen Projekte – es droht Ärger mit der Geschäftsleitung
 - bringt die Änderung die projektübergreifende Planung durcheinander – die erforderlichen Ressourcen stehen anderen Projekten nicht zur Verfügung – es droht Ärger in der Firma und mit anderen Kunden.
- ▶ Mögliche Handlungsweise: Projektunternehmen erhebt einen Claim
 - das löst nur die Probleme 1 und 2
 - verlangsamt aber gleichzeitig das Gesamtprojekt, weil der Claim erst mal verhandelt / geklärt werden muss.

Das Dilemma des Lieferanten

► Situation:

- Die notwendige Vorleistung eines anderen Lieferanten kommt nicht rechtzeitig und / oder in der erforderlichen Qualität

► Aus Sicht des Gesamtprojektes

- wäre es sinnvoll, diesen anderen Lieferanten – wenn möglich – zu unterstützen, mit ihm zusammen das Zwischenergebnis zu verbessern, um dann schnellstmöglich weiterarbeiten zu können.

► Aus Sicht des Projektunternehmens

- entsteht zusätzlicher Aufwand, was die Profitabilität des eigenen Projektes verschlechtert
- kommt der eigene Zeitplan durcheinander ... im Projekt und projektübergreifend

► Mögliche Handlungsweisen:

- Projektunternehmen erhebt einen Claim, aber ...

Übliche Vorgehensweisen

- ▶ Ein Generalunternehmen wird beauftragt mit dem Ziel, Verantwortung und Risiken an diesen abzuwälzen
- ▶ „Klar abgegrenzte“ Aufgaben und die dazu gehörigen Risiken werden an Lieferanten vergeben / verteilt – mit dem Ziel, das eigene Risiko des Generalunternehmens oder des Auftraggebers zu minimieren
- ▶ Teilprojekte werden ausgeschrieben – mit einem unvollständigen Verständnis darüber, was man eigentlich will und ohne die (versteckten) Risiken zu kennen
- ▶ Potentielle Lieferanten bewerben sich um den Auftrag, deren Hauptinteresse zunächst einmal darin besteht, die Konkurrenz (über den Preis) auszustechen und nicht darin, die Risiken des Projektes zu finden, transparent zu machen und dem Auftraggeber zu kommunizieren
- ▶ Der günstigste Anbieter wird ausgewählt
- ▶ Das eigentliche Geld im Projektgeschäft wird nicht mit der eigentlichen Leistung, sondern über Claims verdient
- ▶ Bei Fehlern muss der Lieferant kostenfrei Ersatz leisten und zusätzliche Kosten übernehmen (Claims des Generalunternehmers/ anderer Lieferanten, die in Folge der Verzögerung einen Schaden haben)
- ▶ Bei verschuldeter Verzögerung muss der Lieferant Vertragsstrafen zahlen und/oder für Claims anderer Lieferanten aufkommen.

Alle diese Vorgehensweisen sind Auswirkung des Paradigmas der lokalen Optimierung („die Optimierung von Teilen führt automatisch zur Optimierung des Ganzen“)

Die Folgen sind:

- ▶ Es entsteht ein „Gegeneinander“ statt ein „Miteinander“
- ▶ Die Lieferanten versuchen sich bestmöglich zu schützen, in dem sie
 - in der Planungs- /Angebotsphase Sicherheiten einbauen (Zeit und Geld), soweit das aufgrund der Wettbewerbssituation möglich ist
 - während der Projektabwicklung sich darauf zu konzentrieren, bei Schwierigkeiten die Schuld abzuwälzen und selbst Claims zu erheben ...
 - Projekt wird teurer (bis zu 40% der Claim-Kosten sind Kosten der Auseinandersetzung / des Rechtsstreits)
 - Projekt dauert länger (der Zeitverlust durch Claims verdoppelt nicht selten die Projektlaufzeit)
 - Zusammen Arbeitsklima verschlechtert sich drastisch
 - ... statt an Risikovorbeugung und Lösung auftretender Probleme zu arbeiten
 - Projekt wird noch teurer und dauert noch länger.

Weil:

... in der Realität ...

- ▶ ... ist an der Nahtstelle nichts klar abgegrenzt
- ▶ ... führt ein Beharren auf klare Abgrenzung zu Ärger und Projektverzögerungen
- ▶ ... kommt es zu Änderungen und Schleifen (Murphy lebt)
- ▶ ... ist es ist nicht möglich, vor Beginn eines Projektes – in der Angebotsphase – schon alle Risiken zu kennen ... deshalb ist es auch nicht sinnvoll, so zu tun, als würde man sie kennen.

Lösungsansätze:

- ▶ Auftraggeber trägt selbst die Risiken des Projektes. Keine Weitergabe / Verteilung von Projektrisiken an Lieferanten
- ▶ Auftraggeber managt das Projekt selbst – keine Beauftragung eines Generalunternehmers
- ▶ Das Projekt wird durch Teams gesteuert, in denen der Auftraggeber und jeweils mehrere Lieferanten zusammenarbeiten, wobei der Auftraggeber die Managementverantwortung trägt.
- ▶ Auswahl der besten Lieferanten nach Kriterien, die Qualität sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, das Gesamtprojektinteresse in den Vordergrund zu stellen, umfassen.
- ▶ Die Lieferanten werden entsprechend ihrer tatsächlichen Kosten zzgl. einem prozentualen Gewinnaufschlag bezahlt. Dazu ist eine Open-Book-Policy vereinbart.
- ▶ Bei Fehlern liefert der Lieferant Ersatz gegen Kostenerstattung aber ohne Gewinnaufschlag. Erst die zweite Ersatzlieferung derselben Sache geht zu Lasten des Lieferanten.
- ▶ Es gibt einen Risikofonds (einen globalen Finanzpuffer), aus dem tatsächlich eintretende Risiken bezahlt werden.
- ▶ Einsparungen während des Projektes durch den Lieferanten werden zwischen ihm und dem Risikofonds geteilt.
- ▶ Wenn das Projekt rechtzeitig fertig wird, wird der Risikofonds unter den Lieferanten aufgeteilt.

Die Folgen sind:

- ▶ Potentielle Risiken werden frühzeitig erkannt und vermieden
- ▶ Die Interessen des Gesamtprojektes bestimmen jede Entscheidung / Handlung, weil die Lieferanten nur dadurch ihre eigenen Interessen schützen / verfolgen können.
- ▶ Es gibt keine Claims und damit verbundene Kosten und Verzögerungen, weil es keinen Sinn macht, Claims zu erheben
- ▶ Die Kooperation aller Lieferanten eines Großprojektes ermöglicht die Bündelung der Einkaufsvolumina. Die entstehenden Einsparungen fließen in den Risikofonds.
- ▶ Es entsteht eine Kultur der Kooperation anstelle gegenseitiger Forderungen und Schuldzuweisungen
- ▶ Die Lieferanten lassen sich voll in die Critical Chain Steuerung einbinden.

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

VISTEM GmbH & Co. KG

Kettelerstraße 16a, 64646 Heppenheim

Tel: +49/6252/6990790

Fax: +49/6252/6990799

Mail: info@vistem.eu

www.vistem.eu

