



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

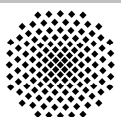
Innovation, Services and Technology

## **Planung eines Einkaufsprojektes**

**Irina Hartmann**

Fallstudienreihe **IST** 18/2009

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Planung eines Einkaufsprojektes**

*Dipl. Kffr. techn. Irina Hartmann*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

E-mail: [irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Aufgabenstellung</b> .....	<b>4</b>
3.1 Ablaufsplanung.....	4
3.2 Zeitanalyse mithilfe der Netzplantechnik .....	5
3.3 Kapazitätsplanung und Projektplananpassungen.....	5
<b>4 Literatur</b> .....	<b>5</b>
4.1 Literaturhinweise zur Ablaufsplanung.....	5
4.2 Literaturhinweise zur Netzplantechnik .....	6
4.3 Literaturhinweise zur Projektkapazitätsplanung.....	6

## 1 Einleitung

Die Planung eines Projektes umfasst eine systematische Analyse und Strukturierung dieses Projektes und dient zur Steigerung von Projekt-Performance, d.h. seiner Effektivität und seiner Effizienz. Die Projektplanung ist ein Prozess mit mehreren Teilprozessen: Projektstrukturplanung, Definition der Arbeitspakete, Ablaufplanung, Terminplanung, Ressourcenplanung und Kostenplanung. Am Beispiel eines Unternehmens<sup>1</sup> wird gezeigt, wie ein Projekt im Einkauf strukturiert werden kann. Ihre Aufgabe besteht dann in der Durchführung weiterer Projektplanungsschritte wie Ablaufplanung und Kapazitätsplanung.

## 2 Fallstudie

Zunehmende Kundenanforderungen, globaler Wettbewerb und steigender Kostendruck erhöhen den Druck auf die Endproduzenten und ihre Lieferanten in nahezu jeder Branche. Die aufziehende Finanzkrise beeinträchtigt enorm die Umsatzlage vieler Unternehmen und verschärft die Kostensituation weiter. Ihr Unternehmen befindet sich einer Branche, in welcher die Materialkostenanteile über 70 % der Kosten ausmachen.

Als Projektkoordinator im Einkaufsbereich eines internationalen Fertigungsverbundes beschäftigen Sie sich mit der Planung eines neuen Projektes zur Verbesserung der Lieferantenbasis. Die Erfüllung der 0 %-Fehler-Qualität, hohe Innovationskraft der Lieferanten, die Senkung der Material-, Liefer- und der im Rahmen des Lieferantenmanagements anfallenden Transaktionskosten sind die wichtigsten Ziele Ihres Projektes.

Das Projekt startet mit der Formulierung der Einkaufsstrategie Ihres Fertigungsverbundes für den Zeitraum 2010-2014. Die Vorbereitung,

---

<sup>1</sup> Der Name des Unternehmens wird im Rahmen der Fallstudie nicht erwähnt. Die Fakten sind zum Teil fiktiv, basieren allerdings auf den realen Ereignissen und Prozessen eines deutschen Industriekonzerns.

---

Diskussion und Bestimmung der Einkaufsstrategie erfolgt innerhalb von zwei Wochen. Teilnehmer sind jeweils ein Vertreter aus den Marketing-, Entwicklungs-, Produktions-, Qualitäts-, Logistik und Einkaufsabteilungen. Im nächsten Schritt muss ein umfassendes und auf die strategischen Richtlinien angepasstes Lieferantenbewertungssystem entwickelt werden. Der bisherige Diplomand aus Ihrer Abteilung hat bereits das verfeinerte Bewertungskonzept bei der Mitarbeiterversammlung dargestellt. Für die Abstimmung und Umsetzung des Konzeptes in ein Bewertungstool werden ein Mitarbeiter aus der Einkaufsabteilung und zwei Programmierer aus der zentralen IT-Abteilung benötigt. Die Implementierung des neuen Lieferantenbewertungssystems muss innerhalb von zwei Wochen erledigt werden. Sofort danach werden die vorhandenen Lieferanten innerhalb von 3 Wochen von 4 Mitarbeitern aus der Einkaufsabteilung nach dem neuen Kriteriensystem bewertet und eingestuft. Außerdem muss nach dem Implementieren des Lieferantenbewertungssystems das Online-Marketplace aktualisiert und mit der neuen Funktion „Online-Auktionen“ ergänzt werden. Damit beschäftigen sich vier Spezialisten aus der IT-Abteilung und ein Einkäufer. Die dafür vorgesehene Zeit sind 5 Wochen.

Nachdem die Einkaufsstrategie bestimmt wird, muss innerhalb von 3 Wochen das Einkaufsvolumen und das Einkaufsbudget für den gesamten strategischen Raum prognostiziert werden. Dafür werden zwei Mitarbeiter der Controllingabteilung beauftragt.

Nach dem Abschluss der Einkaufsstrategie müssen außerdem die Einkaufsteams (jeweils 2 Mitarbeiter: ein Teamleiter und ein Einkaufsassistent) ausgewählt werden, welche die Suche und Entwicklung der Lieferanten an den jeweiligen Produktionsorten Ihres Fertigungsverbundes (China, Indien, Mexico, Brasilien, Tunesien und Rumänien) unterstützen werden. Dafür werden der Leiter der Einkaufsabteilung und eine Personalreferentin eingesetzt. Sie müssen innerhalb von 4 Wochen die geeigneten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Standorten Ihres Verbundes auswählen. Die zusammengesetzten Einkaufsteams vor Ort werden sich geteilt mit der Suche nach neuen Lieferanten beschäftigen. Dafür erhalten sie 2 Wochen Zeit.

Sind die neuen potentiellen Zulieferer gefunden und im Rahmen der Bewertung der bestehenden Lieferanten die verbesserungsbedürftigen Lieferanten identifiziert, müssen diese nun in Bezug auf die Anforderungen des Fertigungsverbundes entwickelt werden. Hierbei geht es um die Beratung im Qualitäts- und Prozessmanagement, die von den Einkaufsteams innerhalb von 2 Wochen durchgeführt werden muss.

Sind die Prognosedaten bzgl. Einkaufsvolumen und -budget bestimmt und die Lieferanten geschult, finden die Lieferantengespräche und -verhandlungen statt. Zwei Vertreter aus dem Einkauf, jeweils ein Vertreter aus Qualitätsmanagement, Produktion, Logistik und Entwicklung besichtigen die Betriebe von den potentiellen Lieferanten, führen mit ihnen die Gespräche und die ersten Verhandlungen bzgl. Vertragskonditionen durch. Dafür werden ungefähr 6 Wochen eingeplant. Abschließend finden innerhalb einer Woche die Online-Auktionen auf dem aktualisierten Online-Marketplace statt, die von insgesamt zwei Mitarbeitern aus dem Einkaufsbereich betreut werden. Die Auswahl der Lieferanten nach den Online-Auktionen findet automatisch statt, wird jedoch von jeweils einem Vertreter aus der Qualitäts-, Logistik-, Produktions-, Entwicklungs-, Controlling- und Einkaufsabteilung überprüft. Am Ende des Projektes findet der Abschluss der Rahmen- und Lieferverträge mit den ausgewählten Zulieferern statt. Dafür zuständig sind der Einkaufsleiter und die Leiter der Einkaufsteams vor Ort. Für den Abschluss der Verträge wird eine Woche vorgesehen.

## **3 Aufgabenstellung**

### **3.1 Ablaufplanung**

Erstellen Sie die komplette Liste der Vorgänge, die sich aus der Beschreibung des Projektes ableiten lassen, und anschließend den Ablaufplan. Erklären Sie, wann und wofür die Vorgangsliste erstellt wird sowie den Zweck des Ablaufplans und welche Informationen Vorgangsliste und Ablaufplan beinhalten können.

### **3.2 Zeitanalyse mithilfe der Netzplantechnik**

Führen Sie nun eine umfassende Zeitanalyse für das vorliegende Projekt mithilfe des einfachen Vorgangsknotennetzplanes durch. Zählen Sie die einzelnen Vorgehensschritte bei der Zeitanalyse und definieren Sie dabei die Begriffe der Zeitanalyse.

Erstellen Sie zu dem abgebildeten einfachen Vorgangsknotennetzplan einen äquivalenten CPM-Netzplan (bei der Darstellung des CPM-Netzplans verzichten Sie auf die Darstellung der Tabelle mit den Pufferzeiten). Welche Besonderheiten weisen diese Methoden auf?

Am Ende der Zeitanalyse erstellen Sie den Projektterminplan mit Hilfe einer Gantt-Abbildung. Wozu dient eine Projektterminierung?

### **3.3 Kapazitätsplanung und Projektplananpassungen**

Zeichnen Sie für das vorliegende Projekt ein Kapazitätsbelastungsprofil (einen Kapazitätsplan) für den Fall, dass alle Vorgänge zum frühestmöglichen Zeitpunkt beginnen. Wozu dient die Kapazitätsplanung?

Wie viele Mitarbeiter insgesamt werden bei dem vorliegenden Projekt eingesetzt? Mit welchen Methoden lässt sich eine möglichst gleichmäßige Beschäftigung der Arbeitskräfte erreichen?

## **4 Literatur**

### **4.1 Literaturhinweise zur Ablaufplanung**

Bea, F. X., Scheurer, S., Hesselmann, S. (2008), Projektmanagement, Stuttgart 2008, S. 161-163.

Schelle, H., Ottmann, R., Pfeiffer, A. (2005), Projektmanager, 2. Aufl., Nürnberg 2005, S. 175-179.

#### **4.2 Literaturhinweise zur Netzplantechnik und Terminplanung**

Corsten, H., Corsten, H., Gössinger, R. (2008), Projektmanagement. Einführung, 2. Aufl., München 2008, S. 120-169.

Schelle, H., Ottmann, R., Pfeiffer, A. (2005), Projektmanager, 2. Aufl., Nürnberg 2005, S. 179-208.

Bea, F. X., Scheurer, S., Hesselmann, S. (2008), Projektmanagement, Stuttgart 2008, S. 163-189.

#### **4.3 Literaturhinweise zur Projektkapazitätsplanung**

Bea, F. X., Scheurer, S., Hesselmann, S. (2008), Projektmanagement, Stuttgart 2008, S. 189-201.

Corsten, H., Corsten, H., Gössinger, R. (2008), Projektmanagement. Einführung, 2. Aufl., München 2008, S. 170-189.

Burghardt, M. (2008), Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, 8. Aufl., Erlangen 2008, S. 288-301.



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on  
Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche
IST 06/2009	Stilianidis, Anastasios	Ideengewinnung und Dienstleistungsentwicklung in der Tourismusindustrie
IST 07/2009	Stilianidis, Anastasios	Die neue Fitneß-Welt: Qualitätsmanagement und Service Level Agreements.
IST 08/2009	Frohwein, Torsten	Patentfunktionen
IST 09/2009	Reuter, Ute	Modebranche in der Krise
IST 10/2009	Reuter, Ute	Maschinenbau als Dienstleistung
IST 11/2009	Frohwein, Torsten	Patentverzicht im Maschinenbau und alternative Strategien in der Pharmaindustrie
IST 12/2009	Frohwein, Torsten	Neuheitsschonfrist
IST 13/2009	Hartmann, Irina	Neue Designlinie bei Escada
IST 14/2009	Frohwein, Torsten	Patentstrategien
IST 15/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsstrategien im Projekt ‚e-mobility Berlin‘

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
<b>IST 16/2009</b>	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
<b>IST 17/2009</b>	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
<b>IST 18/2009</b>	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes