



### III. Das Japanische Einkaufs System:

Nachfolgend diskutieren wir den Strategischen Einkauf auf Basis von dem Japanischen Einkaufs System. Der Fokus liegt auf der Automobil-Industrie, insbesondere Toyota, Honda, Nissan.

#### 1. Das Japanische Einkaufs System ist „DAS Gegen-Modell“

Das Japanische Einkaufs System ist „DAS Gegen-Modell“ zum Westlichen Einkaufs System, u.a. das Toyota Einkaufs System vs das Einkaufs System der Big 3. (Ford, GM, Chrysler)

Das Japanische Einkaufs System ist die „Radikal Andere – Gegensätzliche“ bessere Welt für den Strategischen Einkauf.

Aber – Anders als das Westliche Einkaufs-System, das noch nicht einmal in der Normalen Situation funktioniert, funktioniert das Japanische Einkaufs System immer, auch noch in einer Krise.

#### 2. Das Hybride Japanische Einkaufs System:

Auch das Japanische Einkaufs System weist einige Nachteile bzw. Mängel auf.

Aber: Vorsicht, wie diskutieren keine System Fehler – Sondern nur eine Beschränkung auf ein Einkauf System.

Daher wenden viele Unternehmen das Japanisches Einkaufs System nicht vollständig an, sondern ein Hybrides Einkaufs System.

Das dominierende „generische“ Einkaufs System ist jedoch auch heute noch immer das Japanische Einkaufs System.

→ Welches Einkaufs System wurde vorher in Japan verwendet?



Das Japanische Einkaufs System wurde über mehr als **75** Jahren immer weiter kontinuierlich optimiert bzw. perfektioniert (3Ks) und an die diversen Mega-Trends angepasst.

Der Japanische Einkauf wird heute auch von einigen Westlichen Unternehmen außerhalb von Japan angewendet, u.a. in den USA und Europa.

Alle Benchmarks, die ich kenne, wenden das Japanische Einkaufs System als „Basis“ System an.

Toyota, Honda, Nissan, ... (sowie einigen westlichen Unternehmen) ist seit Ende der **1940er** Jahren bekannt, dass das Westliche Einkaufs System nicht funktioniert!

Deshalb wendet z.B. Toyota, Honda, Nissan, ... das Japanische Einkaufs System an.

Nachfolgend diskutieren wir das Einkaufs System von Toyota.

### **3. Toyota der globale Benchmark für den Welt-Klasse Einkauf:**

→ **Toyota** ist seit den **1960er** Jahren der globale Benchmark „AUCH“ für den Welt-Klasse Einkauf

Toyota hat das Japanische Einkaufs System von Anfang an mit viel Disziplin und noch mehr Leidenschaft angewendet.

Toyota hat auf Basis von dem Japanischen Einkaufs System sein eigenes individuelles Toyota Einkaufs System, Element für Element, über **50** Jahre aufgebaut, ähnlich wie das TPS.

An Anfang waren es nur wenige Elemente. Zudem existierte nur ein Einkaufs System.

Toyota hat sein eigenes Toyota Einkaufs System kontinuierlich über mehr als **75** Jahre optimiert sowie an die diversen globalen und lokalen Trends und Disruptionen angepasst.



Das Einkaufs System von Toyota wird von vielen Experten als nahezu perfekt bezeichnet – Aber:  
Nur i.B. auf die Toyota Welt.

Auch Toyota wendet ein hybrides Einkaufs System an, ähnlich wie das **WIN<sup>3</sup>-Einkaufs System**.

Zudem ist Toyota auch der globale Benchmark für die Entwicklung, die Produktion, ...

#### **4. “The Very Best” (Toyota) vs “The Very Worst” (The Big 3):** (Ford, GM, Chrysler)

Bei Toyota ist die „Lücke“ bzw. das „Potential“ zwischen dem Japanischen Einkauf und dem Westlichen Einkauf am größten, insbesondere im Vergleich zu The Big 3.

Nachfolgend vergleichen wir daher i.d.R. Toyota mit den Big 3. Der Fokus liegt auf den USA.

→ Bitte vergleichen Sie die Potentiale von Toyota vs The Big 3 (Ford, GM, Chrysler)

→ Diskutieren wir Gaps / Potentiale von **50% - 500% - 1.000%**?

#### **5. Please – No Copy & Paste von dem Toyota Einkauf:**

Bitte sind Sie vorsichtig. Der Toyota Einkauf berücksichtigt nur die Toyota Welt, ... und basiert nur auf der Toyota DNA.

Toyota hat z.B. in den USA „The American Keiretsu“, das TSSC, ... aufgebaut.

Es existieren zudem mehrere Einkaufs Systeme, ... sowie weitere Systeme.

Ein „Copy & Paste“ von einem System, das über mehr als **75** Jahre für eine radikal andere gegensätzliche Welt konzipiert wurde, kann im Westlichen Einkauf nicht funktionieren.



### **a) Nachfolgend diskutieren wir 5 von ca. 100 / 1.000 Beispielen:**

#### #) Der Einkaufs-Prozess:

- Ist das erste Element im Toyota Einkauf – das letzte Element im Westlichen Einkauf?

#### #) Die R&R, ...:

- Welche R&R, ... sowie A&A haben die Lieferanten bei Toyota?

#### #) Das Entwicklungs-System:

- Welche Unterschiede existieren?

#### #) Der Kunde:

- Wer ist der Kunde von dem Einkauf?

#### #) Der Approach:

- Cooperation (echte Partnerschaft) vs Confrontation (Krieg)

Je größer bzw. gegensätzlicher die Unterschiede, desto größer ist die Gefahr, dass Sie bei einem Copy & Paste nur Chaos bzw. neue Probleme verursachen, z.T. ohne es wahrzunehmen.

### **b) The In-Visible / Hidden Purchasing System:**

Has Toyota implemented a purchasing system in a way that it makes it impossible for competitors to see + to copy it?

- Wie kann man mit der Brille von „Stone Age“ die Welt von „Star Wars“ sehen + verstehen?

- Kann man mit der Brille von „Star Wars“ sehr einfach die Welt für „Stone Age“ manipulieren?

- Berücksichtigt Toyota die 3 Seiten der Medaille – während der WE nur 1 Seite berücksichtigt?

- What is the difference between the “Dark Side” and the “Wise Side”?

→ Kopieren viele den Toyota Einkauf ohne ihn zu sehen + zu verstehen + ...?



### **c) Mein 1. ex Toyota Sensei – The Iceberg:**

Toyota is like an iceberg. Most (Toyota) is under the water. You can not see it (Toyota).

- Sehen wir daher nur das "sichtbare" – Ca. **20%**
- Verstehen wir davon nur **5%**
- Setzen wir nur **1%** um – Ganzheitlich? + Nachhaltig?

→ If you copy only what you see – Than it is like building your house on sand

→ Determinieren die „Nicht Sichtbaren“ Elemente – **90%** von dem Erfolg?

→ Und – Viele sehen noch nicht einmal alle sichtbaren Elemente

### **6. Learning to See + ... – Die Big 3 vs Toyota**

- Die Big 3 „studieren“ Toyota, Honda, Nissan, ... seit Mitte / Ende der **1970er** Jahre
- Ende 1980 existieren mehr als **200** japanische Transplants / Joint Ventures / Allianzen

→ Selbst nach Aussage der Big 3 existieren i.B. auf Toyota ab 1990 keine Geheimnisse

#### Einerseits:

→ Die japanischen Transplants sind in allen Ländern erfolgreich (USA, England, ...)

→ Es existieren keine Geheimnisse (The Big 3)

#### Andererseits:

→ Verfügen auch die Big 3 über einen Welt Klasse Einkauf?

→ Diskutieren wir Gaps / Potentiale von **50% - 500% - 1.000%**?



### **a) Qualität – Apples vs Pears – Bitte sind Sie vorsichtig:**

Einige Benchmarks suggerieren, dass die Big 3 aufgeholt haben, wie z.B. i.B. auf Qualität.

Aber:

- Diskutieren wir Design-In Quality oder Control-In Quality?
- Welche Definition existiert, Welche Wertschöpfungs-Stufe wird berücksichtigt, ...?
- Ist die Qualität von Toyota bei SOP besser als die Qualität der Big 3 beim EOL?

→ Ein Vergleich der „nackten“ Zahlen führt i.d.R. zu einem falschen Verständnis

- Und – Auch Toyota entwickelt sich kontinuierlich weiter
- Bitte vergleichen Sie die „Lernkurve Toyota vs The Big 3
- Nehmen Sie an dem Knowledge & Experience + Development & Transfer Race teil?

### **b) Die TCPQ – Der [Westliche Einkauf](#) vs der [WIN<sup>3</sup>-Einkauf](#):**

Das „Radikal Andere – Gegensätzliche“ Ergebnis im [Westlichen Einkauf](#):

- Im Westlichen Einkauf existiert noch nicht einmal der 1. Level der Exzellenz im Einkauf
- Es existieren die Quality-Level 1 - 2
- Die zusätzlichen Kosten werden maximiert bzw. sind hoch
- Die alte + falsche Kosten-Rechnung berücksichtigt keine zusätzlichen Kosten

Das „Radikal Andere – Gegensätzliche“ Ergebnis im [WIN<sup>3</sup>-Einkauf](#):

- Im WIN<sup>3</sup>-Einkauf existieren die 7 Levels der Exzellenz im Einkauf
- Es existieren die Quality-Levels 3 - 5
- Die zusätzlichen Kosten werden minimiert bzw. vollständig vermieden
- Die moderne + ehrliche Kosten-Rechnung berücksichtigt die zusätzlichen Kosten



### Die 5 Quality Levels – Die TCPQ:

1. 1% - 2%	→ Westliche Einkauf	→ Maximale TCPQ
2. 500 PPM	→ Westliche Einkauf	→ Hohe TCPQ
3. 100 PPB	→ WIN <sup>3</sup> -Einkauf	→ Niedrige TCPQ
4. ...	→ WIN <sup>3</sup> -Einkauf	→ Minimale TCPQ
5. ...	→ WIN <sup>3</sup> -Einkauf	→ Keine TCPQ

### c) Die Total Costs of Poor Quality:

- Auf Basis diverser Quality-Guru`s belaufen sich nur die TCPQ auf **3% - 5%**
- Vom Umsatz

- Der **Westliche Einkauf** muss daher zuerst **5% - 7%** Savings realisieren
- Nur um die TCPQ zu decken!
- Erst dann realisiert der Westliche Einkauf zumindest Netto-Savings

→ Der **Westliche Einkauf** realisiert daher „IMMER“ eine Kosten-Erhöhung – nur wegen der TCPQ

→ Im **WIN<sup>3</sup>-Einkauf** werden die TCPQ minimiert bzw. vollständig vermieden

### d) Wie hoch sind die Potentiale – Nur i.B. auf Qualität?

#### Qualität:

- Bitte vergleichen Sie die Potentiale von Toyota vs The Big 3 – nur i.B. auf Qualität
- Diskutieren wir Gaps / Potentiale von **500% - 1.000%**?
- Quality Level 1 vs 5 – Wie hoch sind die TCPQ?



## **7. Toyota ist „NICHT“ perfekt:**

Toyota ist „NICHT“ perfekt. Sie können zudem Toyota Japan + USA nicht mit Toyota Europa vergleichen. Auch in Japan existieren diverse Unterschiede, u.a. Toyota vs Lexus.

→ Diskutieren wir dennoch Gaps / Potentiale von **500% - 1.000%**?

Zudem kann man Toyota mit seinen eigenen Waffen schlagen.

## **Dss Ziel – Besser als Toyota:**

Noch als Einkäufer für einen OEM hatte wir mehrfach für einige komplexe Module ein besseres Ergebnis (Operative Exzellenz) erzielt als Toyota.

Auch einige meiner Klienten haben ein besseres Ergebnis realisiert als alle Toyota Lieferanten – Auch die Toyota Lieferanten in Japan.

## **Ein „extremes“ Beispiel:**

- Wir diskutieren in dem Beispiel eine Kosten-Reduzierung von **64%**
- Zudem wurde auch die Qualität, Belieferung, Service, ... optimiert
- Wir waren i.B. auf Kosten + Qualität + Design + ... der globale Benchmark
  
- Wir waren besser als jeder Toyota Lieferant (Japan, USA, Europa)
- Honda + Toyota waren die ersten Wettbewerber, die nahezu sofort unser Modul kopierten
- Der erste Westliche OEM hat unser Modul nach ca. 11 Jahren kopiert

Weitere Beispiele sowie ein Assessment i.B. auf den Welt Klasse Einkauf finden Sie auf der Website <https://www.win3-einkauf.de/>.



## **8. Reflexion:**

### **a) Mein 1. ex Toyota Sensei – The Iceberg:**

Toyota is like an iceberg. Most (Toyota) is under the water. You can not see it (Toyota)

- Sehen wir daher nur das "sichtbare" – Ca. **20%**
- Verstehen wir davon nur **5%**
- Setzen wir nur **1%** um – Ganzheitlich? + Nachhaltig?

### **b) Mein 1. ex Toyota Sensei – 1 : 1.000:**

- Nur **0,1%** der Besucher (Westen) haben Toyota „wirklich“ verstanden
- Warum haben nur **0,1%** Toyota „wirklich“ verstanden?

### **c) Einerseits:**

- Die japanischen Transplants sind in allen Ländern erfolgreich
- Es existieren keine Geheimnisse (The Big 3)

### **d) Andererseits:**

- Warum verfügen nur **1% - 5%** der Unternehmen über einen Welt-Klasse Einkauf?
- Warum sind nur **1% - 5%** der Transformationen zum TPS erfolgreich?
- Warum haben nur **0,1%** der Besucher (Westen) Toyota „wirklich“ verstanden?
- Diskutieren wir Gaps / Potentiale von **50% - 500% - 1.000%**?



## **9. Der Purpose von diesem Buch:**

- The In-Visible / Hidden (Purchasing) System
- The Iceberg
- ...

### **a) Was ist der Purpose von diesem Buch?**

- Learning To See + To Listen + To Understand + ... = Learning To Implement with Success
- Der Fokus – The In-Visible / Hidden Elements of the (Purchasing) System
- Determinieren “The In-Visible / Hidden Elements of the System” **90%** von dem Erfolg?
- Is Learning + How to learn + fast: The most important thing an organization, team, person can learn?

### **b) Bitte: „Schalten Sie das Licht ein“:**

- Was sehen Sie, wenn Sie in totaler Dunkelheit ein Zimmer betreten?
- Welche Potentiale sehen Sie, wenn Sie das Licht einschalten?

### **c) Success**

Ich musste am Anfang immer wieder den Vergleich Stone Age vs Star Wars über mich ergehen lassen. Natürlich ist das nicht schön – Aber: Je mehr ich lernte „To See + To Understand + ...“ desto besser konnte ich diesen Vergleich nachvollziehen.

Es existieren so viele wichtige Elemente, die ich zuvor überhaupt nicht „gesehen“ hatte.



### #) 30 Jahre Praxis – Praxis – Praxis haben bestätigt.

- Wenn Sie starten
- Ohne zuvor ein breites + tiefes + ehrliches „Learning: To See + To Understand + ...“ durchzuführen
- Dann werden Sie keinen Erfolg (ganzheitlich + nachhaltig) erzielen

Die Zahlen sind eindeutig.

Die Zahlen lügen nicht.

### #) Die Herausforderung: Das „Puzzle“ wird immer größer.

- Am Anfang bestand das Puzzle nur aus 20 - 25 Teilen. Dann waren es 100 / 1.000 Teile
- Aber: Die Lernkurve ist extrem steil
- Und – Es macht sehr viel Spaß – Gemeinsam im Team diese Herausforderung zu meistern

### #) Und irgendwann werden Sie feststellen:

- Viele Probleme existieren nicht mehr
- Die Ressourcen, die Sie am Anfang investieren – führen zu einem Turbo-Effekt in der Umsetzung

### #) Meine Reise zur Welt Klasse im Einkauf startete mit: Learning + Learning + Learning + ...

- Dem Learning to un-learn + dem Learning to learn (fast) + ...
- Den 4 Stufen des Lernens / Bewusstseins, ...
- Dem Systems Thinking, ...

→ Determiniert die Lernkurve den Erfolg?

→ Kann man Welt Klasse nur mit Systems Thinking sehen + verstehen?



## **10. Das Ziel:**

- Welt Klasse im Einkauf realisieren
- Potentiale von **50% - 1.000%** erzielen

Und:

- Nur **1% - 5%** der Unternehmen verfügen über einen Welt-Klasse Einkauf

## **11. Wo sollen wir starten?**

Ich werde immer gefragt – Wo sollen wir starten?

Mein Vorschlag:

Starten Sie mit der Wahrheit.

### **a) Der 1. Step zur Wahrheit – Die Fake Savings:**

Starten Sie mit der Frage:

Where are our „True” + „Net” + „P&L” Savings?

Weitere Information zum **WIN<sup>3</sup>-Einkaufs System** bzw. zum **Westlichen Einkauf** finden Sie auf der Website <https://www.win3-einkauf.de/>.



Wenn Sie Fragen, Anregungen, Wünsche, ... haben, die eine oder andere Aussage bzw. Frage reflektieren wollen oder Unterstützung für Ihren Strategischen Einkauf auf Welt Klasse Niveau benötigen:

Dann Rufen Sie mich bitte an +49 173 874 16 38 oder senden Sie mir bitte eine E-Mail [michael.seilberger@win3-einkauf.de](mailto:michael.seilberger@win3-einkauf.de).