

Herausgeber:  
Professor Dr.  
Horst Hartmann  
Praxisreihe  
**Einkauf**  
Materialwirtschaft  
Band  
5

Horst Hartmann u. a.

# Optimierung der Einkaufs- organisation

Wege zur  
Effizienzverbesserung  
im Einkauf

2. Auflage



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

# Optimierung der Einkaufsorganisation



Horst Hartmann u. a.

# Optimierung der Einkaufsorganisation –

Wege zur Effizienzverbesserung im Ein-  
kauf  
mit Beispielen aus der Praxis

Band 5

Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft  
herausgegeben von  
Professor Dr. Horst Hartmann

2. Auflage

Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach

## Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Deutscher Betriebswirte-Verlag, GmbH, Gernsbach 2002  
Satz: Deutscher Betriebswirte-Verlag, GmbH, Gernsbach  
Druck: Druckhaus Beltz, Hemsbach  
ISBN: 3-88640-098-0

Verzeichnis der Abbildungen	10
Verzeichnis der Beispiele	12
Vorwort	13

## **1. Abschnitt**

### **Organisatorische Veränderungen im Einkauf – Gründe, Voraussetzungen und Trends**

<b>Horst Hartmann</b>	<b>17</b>
1. Die Schlüsselrolle des Einkaufs für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen	17
2. Was verhindert eine Verbesserung der Einkaufsleistung?	25
3. Der Einkauf zwischen allen Stühlen?	28
4. Effizienter Einkaufen durch Trennung von Einkaufsmarketing und Beschaffung	30
5. Welche Aufgaben hat der marktorientierte Einkauf wahrzunehmen?	38
6. Welche Aufgaben hat die Beschaffung wahrzunehmen?	39
7. Welche Vorteile liegen in der strukturellen Trennung von Einkauf und Beschaffung? Welche Ausnahmeregelungen und Voraussetzungen sind zu beachten?	43
8. Strategische Ausrichtung des Einkaufs	44
9. Zentrale oder dezentrale Einkaufsstruktur?	46

10.	Leitbilder und Strategien entwickeln und kommunizieren	53
11.	Mitarbeit des Einkaufs in ressortübergreifenden Teams - Der neue Einkäufer-Typus	58
12.	Wie sieht das Anforderungsprofil des marktorientierten Einkaufsmanagement aus?	60
13.	Strategischer Einkauf: Best Practices	62

## **2. Abschnitt**

### **Effizienzverbesserung durch EDV-Unterstützung und Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien im Einkauf**

<b>Hans Spohrer</b>		<b>66</b>
1.	EDV-gestützte Einkaufsorganisation – mehr Kreativität und Flexibilität?	66
2.	Systemberechtigungen und Befugnisse bestimmen die Effizienz entscheidend!	68
3.	Informationen im Dialog – über Qualität und Aktualität der EDV	73
4.	Die Schlüsselrolle der EDV für den gestaltenden Einkauf und die Beschaffungslogistik	75
5.	Elektronische Kommunikation muss integriert werden!	82

### **3. Abschnitt**

#### **Organisatorische Absicherung des Einkaufs in der Praxis**

<b>Fallbeispiele</b>	<b>84</b>
1. Praxisbeispiel Gemischt zentral/dezentrale Einkaufsorganisation bei der Beiersdorf AG	
Manuela Stoebe	85
1. Zum Unternehmen	85
2. Aufgabenverteilung zwischen Zentraleinkauf und Material- Management der Sparten	85
3. Vergabe von Lead Country-Funktionen	87
4. Resümee	89
2. Praxisbeispiel Optimierung der Einkaufsleistung durch Trennung des strategischen Ein- kaufs von der Beschaffung in einem mittelständischen Unternehmen der Elektroindustrie	
Gerd Engelmann / Heinrich Orths	89
1. Allgemeine Informationen zum Unternehmen	89
2. Aufbauorganisation der Materialwirtschaft und des Einkaufs	94
3. Gründe für das organisatorische Konzept	100
4. Resümee	102

### 3. Praxisbeispiel

#### Prozess- und Projektmanagement – Facetten des strategischen Einkaufsmanagements bei STN ATLAS Elektronik GmbH

Manfred Cordes	102
1. Zum Unternehmen	102
2. Organisation, Aufgaben und Ziele des strategischen Einkaufs	103
3. Vom funktionsorientierten zum prozessorientierten Einkauf	103
4. Beschaffungs- und Technologiemarketing als Handlungsfelder	105
5. Projektorganisation und -führung – die Rolle des strategischen Einkaufs	106
6. Erfolgsbilanz	108

### 4. Praxisbeispiel

#### Vom traditionellen zum Prozesseinkauf in einem Unternehmen der Luftfahrtindustrie

Rainer Schulz	110
1. Allgemeine Informationen	110
2. Das Projekt „Procurement Process Excellence“	111
3. Einkaufsorganisation und Zielvereinbarungsprozess	112
4. Prozessgestaltung im Einkauf	114
5. Resümee	114

## 5. Praxisbeispiel

Dezentralisierung und Outsourcing der Beschaffung als Primat der Organisationsentwicklung bei E.C.H. Will GmbH

Rainer Stehmeier	115
1. Zum Unternehmen	115
2. Strategischer Einkauf	116
3. Aufgaben der Beschaffung	117
4. Beschaffung durch Dienstleister	117
5. Resümee: Prozesse optimieren – Kapazität gewinnen	

## 4. Abschnitt

**Personalentwicklung und Mitarbeiterführung  
Aufgaben strategischer Personalarbeit im Einkauf**

Hans Spohrer	121
1. Personalplanung und -auswahl	121
2. Stellenbeschreibung im Einkauf	122
3. Die Beurteilung der Einkäuferin/des Einkäufers	128
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>131</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>133</b>

## **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1:	Materialaufwand und Personalaufwand an der Gesamtleistung ausgewählter Branchen der verarbeitenden Industrie	18
Abbildung 2:	Ansatzpunkte zur Ausschöpfung von Einsparungspotentialen	21
Abbildung 3:	Ursachen von Effizienzverlusten im Einkauf – eine Checkliste	24
Abbildung 4:	Tätigkeitsanalyse des Einkaufs – ein Praxisbeispiel	27
Abbildung 5:	Aufgabenverteilung zwischen Einkauf und Beschaffung – ein Praxisbeispiel	32
Abbildung 6:	Organisationsstruktur der Materialwirtschaft bei Gleichrangigkeit von Einkauf und Beschaffung	33
Abbildung 7:	Subsysteme der Beschaffungslogistik in Abgrenzung zum Einkauf (schematische Darstellung)	34
Abbildung 8:	Aufgabenverteilung zwischen Einkaufsmarketing und Beschaffungslogistik – ein Praxisbeispiel	36
Abbildung 9:	Logistik und ihre Subsysteme in Abgrenzung zum Einkaufsmarketing	37
Abbildung 10:	Objektorientierte Untergliederung von Einkauf und Beschaffung – ein Praxisbeispiel	41
Abbildung 11:	Strukturblöcke strategischer und operativer Aufgaben des Einkaufs	45
Abbildung 12:	Organisatorischer Aufbau einer Niederlassung im Rahmen der logischen Zentralisierung des Einkaufs	49

Abbildung 13: Bestimmungsfaktoren des organisatorischen Ist-Zustandes	54
Abbildung 14: Ablaufschritte eines Organisationsprozesses	56
Abbildung 15: Störfaktoren echter Teamarbeit – eine Checkliste	60
Abbildung 16: Tätigkeitsfelder und Verhaltensmuster des neuen Einkäufer-Typus	63
Abbildung 17: Best Practices – Score-Card als Beurteilungsinstrument	64
Abbildung 18: Ausstattung eines Arbeitsplatzes im Einkauf	82
Abbildung 19: Gemischt zentral-dezentrale Einkaufsorganisation bei der Beiersdorf AG	86
Abbildung 20: Organisationsstruktur der Materialwirtschaft und Logistik in einem mittelständischen Unternehmen der Elektroindustrie	93
Abbildung 21: Beispiel für ein Supply Management Team (schematische Darstellung)	99
Abbildung 22: Einbindung des Einkaufs in die Prozesskette „Vertrieb/Projektmanagement“	104
Abbildung 23: Einkaufsaktivitäten bis Konzeptfreigabe (Soll-Ablauf)	106
Abbildung 24: Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz des strategischen Einkaufs im Projekt	107
Abbildung 25: Neue Rollen leben ...	109
Abbildung 26: „House of Procurement“ – Gestaltungsfelder des Einkaufs in einem Unternehmen der Luftfahrtindustrie	112

Abbildung 27: Einkaufsorganisation und Support-Team in einem Unternehmen der Luftfahrtindustrie	113
Abbildung 28: Einkaufsorganisation bei der E.C.H. Will GmbH	116

### **Verzeichnis der Beispiele im ersten Abschnitt**

Beispiel 1: Zahlenbeispiel zur Erfolgswirksamkeit von Materialkosteneinsparungen	19
Beispiel 2: Effizienzanalyse im Einkauf eines mittelständischen Unternehmens	25
Beispiel 3: Arbeitsteilung zwischen Einkaufsmarketing und Beschaffungslogistik	35
Beispiel 4: Schnittstellenregelung zwischen Einkaufsmarketing und Beschaffung	40
Beispiel 5: Logische Zentralisierung des Material- und Leistungseinkaufs in einem Unternehmen der Spezialbauindustrie	47

# Vorwort

Ein Blick in die Wirtschaftspresse und in einschlägige wissenschaftliche Veröffentlichungen zeigt, dass das Thema „Organisationsentwicklung“ zur Zeit hochaktuell ist. Ziel ist es, schlanker, schneller und flexibler zu werden. Bevor erfolgreiche strukturelle Veränderungen zur Steigerung der Effizienz eines Unternehmens möglich sind, müssen allerdings verschiedene Hemmnisse überwunden werden. Dies stellt an die Führungskräfte und Mitarbeiter hohe Anforderungen im Hinblick auf Fachwissen, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.

Auch der Einkauf muss sich veranlasst sehen, seine bisherige Organisationsstruktur und Anordnungsmuster unter Effizienzgesichtspunkten zu überdenken und den Handlungsrahmen der Mitarbeiter neu zu definieren. Der zunehmende internationale Wettbewerb, eine ständige Verkürzung der Produktlebenszyklen, die größer werdende Problemkomplexität und hohe technische Innovationsraten erhöhen seit längerem die Anforderungen an die Flexibilität der Aufbau- und Ablauforganisation in der Materialwirtschaft und damit auch im Einkauf. Lieferantenauditierung und vorgezogene Einkaufsaktivitäten bei der Entwicklung neuer Produkte erhöhen den Einfluss des gestaltenden Einkaufs.

Die Philosophie des Einkaufsmarketing erweist sich gerade in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld als besonders tragfähig. Ihre Realisierung stellt jedoch hohe Anforderungen an die Kompetenz der Führungskräfte, da traditionell der Einkauf eher als Kostenfaktor betrachtet wurde und eine Abgrenzung zur Beschaffung nicht erfolgte.

Ob die Mitarbeiter im Einkauf auf die neuen internen und externen Anforderungen schon hinreichend vorbereitet sind, soll dahingestellt bleiben. Dies entbindet die Unternehmen jedoch nicht von der Notwendigkeit, organisatorische Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten, was auch die Installation leistungsfähiger computer-gestützter Anwendungsprogramme einschließt. Die neuen Strukturen gehen mit einer zunehmenden Nutzung von Standardsoftware für integrierte Dialogsysteme einher. Das wird in diesem Buch verdeutlicht.

In dieses Buch sind Erfahrungen von Unternehmen, neueste Erkenntnisse und Ergebnisse zahlreicher Fachdiskussionen mit Führungskräften aus der Industrie eingeflossen. Ich denke, es ist eine wichtige und lohnende Aufgabe, sich mit den Ideen und Konzepten anderer Unternehmen auseinander zu setzen, auch wenn es nur darum geht, die eigene Organisation einem kritischen Vergleich zu unterziehen. Neue Begriffe und Modeworte, die zunehmend in Umlauf gebracht werden, bewirken noch keine organisatorische Veränderung oder Effizienzverbesserung. Im Gegenteil: Ohne Schulung, verbesserte Entscheidungskompetenz und Motivation entstehen Frustrationen.

Dank gebührt allen, die bereitwillig an dieser Arbeit mitgewirkt haben.

Kiel, im Januar 1996  
Horst Hartmann

## **Vorwort zur zweiten Auflage**

Die Organisation des Einkaufs befindet sich im Wandel. Immer häufiger bildet sich auch in mittelständischen Unternehmen ein strategischer Einkauf heraus. Moderne Konzepte wie Supply Chain Management sowie innovative B2B-Lösungen beeinflussen die Neugestaltung der Strukturen und Prozesse. Die aktive Nutzung der neuen IuK-Technologien verändert die Arbeitsorganisation.

Auf diesem Hintergrund müssen Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen des Einkaufs sowie die Anforderungen an die Mitarbeiter neu überdacht werden.

Im einzelnen stellt sich die Frage nach den Best Practices in der Einkaufsorganisation.

Ein Patentrezept für die Optimierung der Einkaufsorganisation gibt es jedoch nicht. Gleichwohl können konkrete Anwendungsaspekte und Fallbeispiele als Wegweiser fungieren. Die überarbeiteten und durch aktuelle Themen und Entwicklungen ergänzten Ausführungen sowie die neu auf-

genommenen Praxisbeispiele sollen als Lösungshilfe zur Verbesserung der Schlagkraft des Einkaufs dienen.

Allen, die durch zukunftsweisende Beiträge und wertvolle Korrekturhinweise die Neufassung dieses Bandes mitgestaltet haben, danke ich an dieser Stelle herzlich.

Überlingen, im Mai 2002  
Horst Hartmann