

Herausgeber:
Professor Dr.
Horst Hartmann

Praxisreihe Einkauf
Materialwirtschaft
Band
20

Heinrich Orths

Investitionsmanagement im Einkauf

Die Rolle der Beschaffung
bei erfolgreichen Investitionen



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Investitionsmanagement im Einkauf

Die Rolle der Beschaffung
bei erfolgreichen Investitionen

Heinrich Orths

Investitionsmanagement im Einkauf

Die Rolle der Beschaffung
bei erfolgreichen Investitionen

Band 20
Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von
Prof. Dr. Horst Hartmann

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

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

Verzeichnis der Abbildungen	8
Vorwort	11
1. Investitionen	13
1.1 Begriffsdefinition	13
1.2 Investitionsmanagement als Chance	14
1.3 Energieeffizienz hilft langfristig Kosten senken	14
1.4 Der Investor	16
1.5 Aufgaben des Einkaufs	17
1.6 Funktionsübergreifende Zusammenarbeit	18
1.7 Kräfteverhältnisse im Zielkonflikt bei einer Investition	20
1.7.1 Der Investor: Technische Perfektion	20
1.7.2 Das Controlling: Optimaler Kapitaleinsatz	21
1.7.3 Der Einkauf: Ausschöpfung der Einsparungspotenziale	21
1.7.4 Der Lieferant: Identifikation von Alleinstellungsmerkmalen	21
1.7.5 Kräfteverhältnisse über die Zeit	22
2. Bedarfserkennung	26
2.1 Aktuelle Praxis	26
2.2 Fallweise Information durch den Investor	26
2.3 Vorabinformation durch Finanzabteilung	27
2.4 Optimale Lösung	28
3. Zeitplan zu einem Investitionsobjekt	31
4. Mögliche Lösungen und Lieferanten	33
4.1 Bedarfsbündelung	33
4.2 Einschaltung von Beratern	34
4.2.1 Auswahl eines geeigneten Beraters	35
4.2.2 Beratungsumfang	37
4.3 Standardisierung	38
4.3.1 Auswahl des Objektes	38
4.3.2 Detailbeschreibungen	39
4.3.3 Wartungsmaterial und Betriebsstoffe	40
5. Die Anfrage	41
5.1 Bestimmung potenzieller Lieferanten für die Anfrage (Anfragekreis)	41
5.2 Arten der Anfrage	43
5.2.1 Detaillierte Anfrage	43
5.2.2 Anfrage als Funktionsbeschreibung	45
5.2.3 Anfrageinhalt	46
5.2.4 Technische Änderungen	48

5.2.5	Referenzen	48
5.2.6	Standardbedingungen für Investitionen	49
5.2.7	Anfrageverfolgung	50
6.	Lastenheft und Pflichtenheft	52
6.1	Lastenheft als Basis der Bedarfsermittlung	52
6.2	Pflichtenheft als Angebot	56
7.	Angebotsvergleich und -auswertung	57
7.1	Technische Auswertung	57
7.2	Kaufmännische Auswertung	58
7.3	Prüfung von Referenzen	59
7.4	Langzeiteffekte	60
7.5	Bewertung der Angebote	64
8.	Bestellvorbereitung	66
8.1	Verhandlungsstrategien	66
8.2	Konventionelle Verhandlung	67
8.2.1	Begriffsdefinition „Verhandlung“	67
8.2.1.1	Offene Diskussion	68
8.2.1.2	Wüste Beschimpfung	68
8.2.1.3	Offener Krieg	70
8.2.2	Gesprächspartner bestimmen	70
8.2.3	Verhandlungsvorbereitung	71
8.2.4	Erwartungshaltung	73
8.2.5	Durchführung der Verhandlung	76
8.3	Internetauktion als „gemeinsame“ Verhandlung	82
8.3.1	Grundvoraussetzungen	82
8.3.2	Der Auktionator / Die Plattform	83
8.3.3	Vorbereitung der Auktion	84
8.3.4	Durchführung der Auktion	88
8.3.5	Nachbereitung der Auktion	91
8.3.6	Erfolgsmessung	92
8.3.7	Umfeld-Voraussetzungen	93
8.3.8	Fazit	94
8.4	Endgültige Lieferantenentscheidung	94
8.4.1	Hartfacts	95
8.4.2	Softfacts	95
8.4.3	Gemeinsame Entscheidung der Beteiligten	103

9.	Die Bestellung	104
9.1	Bestelldetails	105
9.1.1	Beschreibung des Investitionsobjektes	105
9.1.2	Zahlungsmodalitäten	106
9.1.3	Sicherheiten (Bankbürgschaften)	108
9.1.4	Technische Verfügbarkeit	115
9.1.5	Gewährleistung	118
9.1.6	Energie und Betriebsstoffe	121
9.1.7	Wartung und Reparatur	122
9.1.8	Ersatzteile	123
9.1.9	Training durch den Lieferanten	125
9.1.10	Dokumentation	126
9.1.11	Terminierung	128
9.1.12	Lieferverzugsstrafe (Pönale)	131
9.1.13	Probetrieb	133
9.1.14	Transport – Versicherung – Verpackung	133
9.1.14.1	Transportkosten	134
9.1.14.2	Versicherung	135
9.1.14.3	Verpackung	137
9.2	Währungsvereinbarung	138
9.3	Allgemeine Bedingungen, Recht und Gesetz	139
9.3.1	Allgemeine Geschäftsbedingungen	139
9.3.2	Recht und Gesetz	140
9.3.3	Gericht und Schiedsgericht	141
10.	Bestellbearbeitung	143
10.1	Bestellungsannahme prüfen	143
10.2	Währungssicherung durchführen	145
10.3	Anzahlungen leisten und Bürgschaften prüfen	147
10.4	Terminüberwachung	148
10.5	Notwendige Änderungen	150
10.6	Vorzeitige „Abnahme/Übergabe“ vermeiden	152
10.6.1	Vorabnahme beim Hersteller	153
10.6.2	Annahme (Wareneingang) des Investitionsobjektes	153
10.7	Probetrieb	153
10.8	Übernahme des Investitionsobjektes (Abnahme)	155
10.9	Lieferverzugsstrafe geltend machen	159
10.10	Dokumentation sicherstellen	159
10.11	Abschluss des Wartungsvertrages	159
10.12	Ersatzteilversorgung sicherstellen	160

11.	Aufgaben nach der Übernahme	162
11.1	Zahlungsabwicklung	162
11.2	Rückgabe von Bankbürgschaften	163
11.3	Als Referenz dienen	163
11.4	Gewährleistungsverfolgung	164
12.	Handlungsalternativen nach Ablauf der Nutzungsdauer	168
12.1	Möglichkeiten des Lieferanten	168
12.2	Verkauf in eigener Verantwortung	169
12.3	Verschrottung und Entsorgung	170
13.	Investitionsmanagement als kontinuierliche Optimierungsaufgabe	171
13.1	Manöverkritik	171
13.2	SWOT-Analyse als Tool zur Verbesserung	172
13.3	Permanente Verbesserung als Herausforderung	174

Anhang

Anhang 1:	Verhandlungsprotokoll	176
Anhang 2:	Code of Conduct	180
	Stichwortverzeichnis	186

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Energiekostenvergleich Gefrierschrank	15
Abbildung 2:	Unternehmen als Tortendiagramm	18
Abbildung 3:	Unternehmen als vernetztes Puzzle	19
Abbildung 4:	Kräfteverhältnisse über die Zeit	22
Abbildung 5:	Beispiele zur Einschätzung des Einflusses	23
Abbildung 6:	Kräfteentwicklung in der Portfolio-Analyse	25
Abbildung 7:	Verfahrensanweisung Investitionsobjekte (Beispiel)	29
Abbildung 8:	Zeitplan für ein Investitionsprojekt (Beispiel)	32
Abbildung 9:	Detaillierte Anfrage (Beispiel)	44
Abbildung 10:	Anfrage als Funktionsbeschreibung (Beispiel)	45
Abbildung 11:	Lastenheft zur Anfrage (Beispiel)	54
Abbildung 12:	Verfahrensanweisung Erstellung eines Lastenheftes (Beispiel)	55
Abbildung 13:	Kostenvergleich Drucker (Praxisbeispiel)	61

Abbildung 14:	Kostenvergleich über die Nutzungsdauer (Praxisbeispiel)	63
Abbildung 15:	Tabellarische Bewertung von Angeboten (Beispiel)	65
Abbildung 16:	Gespräch über Verzögerungen (Praxisbeispiel)	69
Abbildung 17:	Zeiteinteilung Verhandlungsablauf	72
Abbildung 18:	Verhandlungsscheckliste (Beispiel)	75
Abbildung 19:	Toleranzen (Beispiel)	77
Abbildung 20:	Zahlungsbedingungen (Beispiel)	77
Abbildung 21:	Geschenke von Lieferanten (Beispiel)	77
Abbildung 22:	Bluff und Ultimatum in der Verhandlung (Beispiel)	80
Abbildung 23:	Stammdaten einer Internetauktion (Beispiel)	88
Abbildung 24:	Ablauf Internetauktion (Beispiel)	90
Abbildung 25:	Stahlwerk (Praxisbeispiel)	98
Abbildung 26:	Autobahnbau (Praxisbeispiel)	99
Abbildung 27:	Photovoltaik (Praxisbeispiel)	100
Abbildung 28:	Zertifikat bezüglich Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (Beispiel)	101
Abbildung 29:	Gestaffelte Zahlung (Beispiel)	108
Abbildung 30:	Bankbürgschaft für Vorauszahlungen – Anzahlung (Beispiel)	110
Abbildung 31:	Terminierung einer Anzahlungsbürgschaft (Beispiel)	112
Abbildung 32:	Bankbürgschaft für Lieferungen und Leistungen (Beispiel)	113
Abbildung 33:	Gewährleistungsbürgschaft (Beispiel)	114
Abbildung 34:	Automatische Lagereinrichtung (Beispiel)	117
Abbildung 35:	Gewährleistungsausschluss für Verschleißteile (Beispiel)	120
Abbildung 36:	Ferndiagnose (Beispiel)	123
Abbildung 37:	Gebrochene Versicherung (Beispiel)	136
Abbildung 38:	Übermäßige Verpackung (Beispiel)	138
Abbildung 39:	Bestellungsannahme als Postkarte (Beispiel)	144
Abbildung 40:	Kursentwicklung USD : Euro über 12 Monate	146
Abbildung 41:	Aufgabenliste (Beispiel)	149
Abbildung 42:	Änderungsfreigabe (Beispiel)	152
Abbildung 43:	Abnahmeprotokoll (Beispiel)	158
Abbildung 44:	Gewährleistungsverfolgung (Beispiel)	166
Abbildung 45:	SWOT-Analyse (Beispiel)	173
Abbildung 46:	Aufgabenliste zur permanenten Verbesserung (Beispiel)	174
Abbildung 47:	Verbesserungspotenzial erfassen (Beispiel)	175

Vorwort

In der Praxis herrscht häufig Sprachverwirrung. Was aus der Sicht der Technik bei einer Investition entscheidend ist, muss noch lange nicht für den Einkauf ausschließlich relevant sein. Investitionsmanagement ist auch nicht leichtgläubig mit irgendeinem Investitionsrechnungsverfahren gleichzusetzen. Ein einheitliches, funktionsübergreifendes Verständnis sollte an die häufig einseitige Interpretation treten. Ein relativ simples Gebot, das in der Praxis jedoch selten umgesetzt wird, weil vor allem im Einkauf mittelständischer Unternehmen über das Thema Investitionsobjekteinkauf nur sporadisch nachgedacht wird.

Der Einkauf muss bei anstehenden Investitionsentscheidungen von Anfang an dabei sein! Als Steuerungsinstanz für den externen Wertschöpfungsprozess ist er auch beim Investitionsobjekteinkauf gefordert, die monetäre und nicht-monetäre Einsparung- bzw. Verbesserungspotenziale auszuschöpfen.

Die praxisbezogenen Ausführungen in dem vorliegenden Fachbuch zeigen den Königsweg auf, der nicht zum marginalen sondern zum ganzheitlich optimierten Erfolg führt. Als wesentliche Voraussetzungen dafür werden im Einzelnen beschrieben und begründet:

- Funktionsübergreifende Zusammenarbeit / Abgestimmte Aufgabenverteilung zwischen Investor (Technik), Einkauf und Lieferant
- Einbindung des Controllings bzw. der Finanzabteilung
- Frühzeitiges Genehmigungsverfahren
- Detailbeschreibung technischer und ökologischer Bedingungen
- Angebotsauswertung hinsichtlich Kostentreiber, Zahlungsbedingungen, Amortisationszeit, Gewährleistung, Wartung
- Erfassung aller Kostenaspekte (Total Cost-Analyse): Transportkosten, Ersatzteile, Service / Wartung usw.
- Erfassung und Bewertung möglicher Risiken

Das Buch ist ein hervorragender Wegweiser durch den Dschungel eines in der Regel komplexen Entscheidungsprozesses. Es bietet sogleich Ansatzpunkte zur Optimierung der Kosten, der Nutzungsdauer / Amortisationszeit und Entsorgung, sowie zur Minimierung der Kosten für Wartung und Ersatzteile. Checklisten u. a. zur Verhandlungsvorbereitung und zum Investitionsmanagement, sowie zahllose Abbildungen und Beispiele erleichtern dem Leser den Zugang zu weiteren Detailinformationen.

Das Fachbuch ist ein Muss für jeden Mitarbeiter im Einkauf, der verantwortungsbewusst bemüht ist, alle von dem Verfasser aufgezeigten Stell-schrauben zu optimieren. Dabei schöpft der Autor aus einem umfangreichen und differenzierten Fundus an Wissen, das er durch seine jahrzehntelange Tätigkeit als Führungskraft im Einkauf und im Supply-Chain-Management, sowie als Dozent im Rahmen der Weiterbildung von Einkäufern und Logistikern angereichert hat.

Horst Hartmann
Sommer 2013

1. Investitionen

1.1 Begriffsdefinition

Unter einer Investition wird allgemein eine in der Regel langfristige Kapitalbindung zur Erwirtschaftung zukünftiger autonomer Erträge verstanden. Diese können vom Grundsatz her Realinvestitionen, Finanzinvestitionen oder immaterielle Investitionen sein.

Gegenstand dieses Buches sind Realinvestitionen, also Investitionen in Sachen. Grundsätzlich könnte hierbei nach Neuinvestitionen, Erweiterungsinvestitionen oder Ersatzinvestitionen unterschieden werden. Für den Gegenstand dieses Buches ist dies jedoch nicht von Belang.

Im Zentrum der Überlegungen stehen langlebige Güter wie zum Beispiel Maschinen. Das Spektrum mag vom einfachen Gabelstapler bis zur komplexen Werkzeugmaschine oder auch einem Hochregallager reichen. Bauleistungen stehen nicht im Fokus dieses Buches.

Die Beschaffung von Investitionsobjekten unterscheidet sich wesentlich von dem von Rohmaterialien, Hilfs- und Betriebsstoffen oder Kostenstellenmaterialien. Während die letzteren allen zur alsbaldigen Verwendung bzw. zum alsbaldigen Verbrauch bestimmt sind, verbleiben Investitionsobjekte langfristig im Unternehmen. Total Cost-Betrachtungen spielen daher eine besondere Rolle. Bei allen Entscheidungen sind die Kosten von der Investition bis zum Ende der Nutzungsdauer zu betrachten. Diese Betrachtungen schließen Art und Kosten der Energie ebenso ein wie die benötigten Betriebsstoffe, Wartung, Reparaturen und vieles andere mehr. Schließlich ist auch noch das Ende der Nutzungsdauer zu betrachten. Was geschieht dann mit dem Investitionsobjekt?

Am ehesten mag man die Beschaffung von Investitionsobjekten mit komplexen Komponenten für Kundenaufträge im Investitionsobjektbereich vergleichen. Es gibt jedoch einen wesentlichen Unterschied. Komponenten für Kundenaufträge werden an den Kunden übergeben. Dieser Kunde wird dann für das Investitionsobjekt verantwortlich sein, die Folgekosten tragen. Ein beschafftes Investitionsobjekt bleibt – meist für lange Zeit – im Unternehmen und wird von diesem genutzt. Damit bleiben nicht nur die positiven Aspekte des Investitionsobjekts im Unternehmen, sondern auch die Folgekosten.