

Management Competence

Beschaffungsmanagement

Eine praxisorientierte Einführung in Materialwirtschaft und Einkauf

von
Dr. Peter Krampf

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Beschaffungsmanagement – Krampf

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Entwicklung und Produktion, Logistik – Logistik, Supply-Chain-Management

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4848 1

beck-shop.de

Krampf
Beschaffungsmanagement

beck-shop.de



So erhalten Sie Ihre persönliche
E-Book-Ausgabe dieses Buches

1. Auf www.vahlen.de/eBooks gehen
2. Registrieren und Code eingeben

Ihr Code: **G93UR-4CP8X-FP3DM**

3. Sie erhalten Ihren Downloadlink per E-Mail

beck-shop.de

Beschaffungsmanagement

Eine praxisorientierte Einführung in
Materialwirtschaft und Einkauf

von

Dr. Peter Krampf

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Dr. Peter Krampf ist Gründer und Geschäftsführer der Beratungsfirma Conadeo und darüber hinaus Lehrbeauftragter für Einkaufs- und Prozessmanagement an der Universität Bayreuth. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in Management, Beratung und Wissenschaft. Sein Spezialgebiet ist dabei das Beschaffungsmanagement. Dr. Peter Krampf war vor Conadeo bei der Volkswagen AG, McKinsey & Company und der EnBW AG unter anderem in Deutschland, Kroatien, der Türkei und in Dänemark beschäftigt.

ISBN 978 3 8006 4848 1

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © Thomas_EyeDesign – istockphoto.com

© AGphotographer – fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur zweiten Auflage

Die Nachfrage des Verlags Vahlen, eine zweite Auflage des Buches zu erstellen, hat mich sehr gefreut, da mir dies verdeutlicht, dass ich nicht nur von einzelnen Lesern ein positives Feedback erhalten habe, sondern ein breiter Lesekreis Freude an der ersten Auflage hatte. So weiß ich von zahlreichen Praktikern, die das Buch inzwischen in ihrer täglichen Arbeit als Nachschlagewerk nutzen. Sogar an Lehrstühlen außerhalb der Bayreuther Universität wird es für Vorlesungen als Basisliteratur eingesetzt. Und viele Studierende nutzen meine Darstellungen für ihre Master- und Bachelorarbeiten oder Dissertationen. Damit scheint die Idee, Praxis und Theorie im Bereich der Beschaffung näher aneinander zu bringen, gelungen zu sein.

Dieses Buch spiegelt meine zwanzigjährige Erfahrung mit Einkaufsthemen aus verschiedensten Blickwinkeln wider. So habe ich meine Erkenntnisse aus der Theorie ebenso integriert, wie das Know-how als Einkaufssachbearbeiter und -führungskraft sowie mein Wissen aus der Unternehmensberatung. Der Aufbau und die Inhalte differenzieren sich daher auch von anderen Publikationen, da es meine Idee war, sowohl den theoretisch Interessierten, als auch den praktischen Anwendern eine Unterstützung bei der Weiterbildung in Beschaffungsfragen zu geben. Weder war es mein Anliegen, ein reines Lehrbuch mit ausschließlich wissenschaftlichem Verständnis, noch ein reines operatives Nachschlagewerk für die Praxis zu kreieren. Daher sind alle Ausführungen zum besseren Verständnis branchenübergreifend mit zahlreichen Beispielen aus der unternehmerischen Praxis angereichert, und am Ende jedes Kapitels stehen Fragen, deren Antworten sich am Ende des Buches befinden. Die Kapitel schließen jeweils mit einem sehr praxisnahen Fallbeispiel, das kapitelübergreifend verbunden ist.

Aufbau des Buches

Die Struktur des Buches folgt meinen persönlichen Erkenntnissen, wie man sich einem neuen Einkaufsbereich am sinnvollsten nähert und entspricht daher auch dem Aufbau meiner Vorlesung an der Universität Bayreuth. Kapitel 1 beschäftigt sich mit einer Einführung in die Grundlagen der Beschaffung. Am Ende stößt man auf die generelle Fragestellung nach der eigenen Beschaffungsphilosophie, die dann in den beiden nachfolgenden Kapiteln mit den entsprechenden Hebeln ausführlich behandelt werden. Bei der Erhöhung des Wettbewerbsdrucks (Kapitel 2)

werden Volumenbündelung, der Einsatz von Alternativlieferanten, ein kontinuierliches Anfragemanagement, Jobrotation, Quotenverschiebung und E-Procurement-Lösungen behandelt. Kapitel 3 (Analyse zur Harmonisierung von Spezifikationen) betrachtet dann die Hebel funktionsübergreifender Teams, Lieferantenmanagement, Konzeptwettbewerbe, technische Ausbildung, Lieferantenintegration sowie Target Costing.

Erst im Anschluss erfolgt die Diskussion zur Einkaufsorganisation (Kapitel 4), weil es meiner Erfahrung entspricht, dass man erst ein Grundverständnis über die Philosophie, Kultur und Strategie eines Unternehmens bzw. eines Bereiches haben sollte, bevor man sich über die Struktur Gedanken macht. In Kapitel 5 folgen wesentliche Fragestellungen zum Einkaufscontrolling, da man gerade im Einkauf sicherstellen muss, dass aus Ideen auch wirkliche Einsparungen werden. Nachdem der Einkauf bei unternehmensweiten Einsparprogrammen immer mehr in den Blickpunkt rückt, findet sich am Ende des Buches (Kapitel 6) ein Praxisbeispiel, das konkret aufzeigt, wie man sehr effizient und in kurzer Zeit Einsparungen durch die Beschaffung erzielen kann.

Neue Inhalte in der zweiten Auflage

Für die zweite Auflage habe ich einige Ergänzungen vorgenommen, um meine Erkenntnisse der letzten beiden Jahre einfließen zu lassen. Neben der allgemeinen Überarbeitung des gesamten Werkes habe ich einige zusätzliche Themen aufgenommen. So habe ich das erste Kapitel um die Betrachtung der strategischen Komponente des Einkaufs im Zusammenspiel mit der Unternehmensstrategie erweitert (Kapitel 1.6). In Kapitel 3.5 wurde das Thema Kooperationen aufgegriffen und hinsichtlich vertikaler und horizontaler Ausrichtung systematisiert sowie um die Darstellung der verschiedenen Ausprägungen, wie man sie in der betrieblichen Praxis vorfindet, ergänzt. Auch im Bereich der Erfolgsmessung habe ich das Konfliktpotenzial zwischen Einkauf und Controlling weiter vertieft, um auch dort eine Brücke zwischen verschiedenen Funktionsbereichen zu ermöglichen. Da es immer noch nicht gelungen ist, eine einheitliche Vorgehensweise bei der Erfolgsmessung zu realisieren, habe ich die Berücksichtigung von externen Effekten und die Überleitung zwischen Controlling und Beschaffung dargestellt und in Kapitel 5.5 verarbeitet. Die transparente Vorgehensweise ist für die Akzeptanz des Einkaufs von enormer Bedeutung, da es sich bei der Kostenreduzierung um die Kernaufgabe der Beschaffung handelt. Ebenso habe ich ein weiteres zusätzliches Kapitel eingefügt, um den aktuellen Entwicklungen des Risikomanagements in der Beschaffung Rechnung zu tragen (Kapitel 5.6).

Mein Dank gilt allen, die mich in den letzten 20 Jahren einkäuferisch inspiriert, begleitet, weiterentwickelt und gefördert haben. Insbesondere bei Siemens Karl-Heinz Weiß, bei Volkswagen Ulf Berkenhagen, Jens Graumann, Thomas Gropp, Stefan Günzel, Ignacio López und Garcia

Sanz, bei McKinsey Dr. Ulrich Fincke, Christian Harm, Dr. Elmar Kades und Massimiliano Sammartano, bei EnBW Kristina Anhut, Wolfgang Braun, Lars Eigenmann, Dieter Lagois, Uwe und Andreas Ludwig und Franc Schütz sowie an der Universität Bayreuth Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann. Letztendlich gilt der Dank insbesondere meiner Frau für die Zeit, Unterstützung und Geduld, die sie mir zur Erstellung und Überarbeitung des Buches gelassen hat.

Bedanken möchte ich mich bei meinem Lektor Herrn Dennis Brunotte und dem Verlag Vahlen für die sehr gute Zusammenarbeit bei der Erstellung der ersten und zweiten Auflage. Ebenso bedanken möchte ich mich bei allen Lesern, die mit ihrem Feedback zur Weiterentwicklung beigetragen haben. Ich möchte Sie alle ermuntern, dies auch weiterhin zu tun, denn ich freue mich über jegliche Anregungen und Kritik, da nur so dieses Buch und das Beschaffungsmanagement in Theorie und Praxis weiter voran gebracht werden kann.

Viel Spaß beim Lesen und Studieren.

Ihr *Peter Krampf*

peter.krampf@web.de

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
1. Grundlagen der Beschaffung	1
1.1 Beschaffung – Signifikanter Wertbeitrag für das Unternehmen	3
1.2 Aufgaben und Ziele	5
1.3 Beschaffungsprozess – Von der Bedarfsmeldung zum Bestellabruf	6
1.4 Herausforderungen im Einkauf	9
1.5 Merkmalsausprägungen der Beschaffung – Abschied vom Bestellschreiber	11
1.6 Einordnung der Einkaufsstrategie in die Gesamtstrategie eines Unternehmens	14
1.7 Strategiedimensionen im Einkauf	19
1.8 Wettbewerbshebel bzw. Dimensionen der Beschaffung – Die Kunst des Einkaufs	24
1.9 Fragen zu Kapitel 1	26
1.10 Fallstudie 1: Angebotsanalyse der Ausschreibung für Kabel	28
1.11 Literatur zu Kapitel 1	31
2. Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf die Lieferanten zur Reduktion der Produktkosten	33
2.1 Volumenbündelung – Realisierung von Skaleneffekten ...	33
2.2 Alternativlieferanten – Single versus Multiple Sourcing ...	35
2.2.1 Differenzierung von Single Sourcing	36
2.2.2 Vorteile von Single und Multiple Sourcing	38
2.3 Anfragemanagement – aktiv, konsequent und kontinuierlich	39
2.3.1 Vier Schritte beim kontinuierlichen Anfragemanagement	42
2.3.2 Erfolgsfaktoren beim kontinuierlichen Anfragemanagement	45
2.4 Global Sourcing – Verbreiterung der Lieferantenbasis	46
2.4.1 Grundgedanken zu Global Sourcing	47
2.4.2 Priorisierungsmöglichkeit bei der Einführung	51
2.4.3 Vor- und Nachteile von Global Sourcing	55

2.5	Jobrotation – Erhöhung der Dynamik	57
2.6	Quotenverschiebung – Nutzung kurzfristiger Potenziale ..	59
2.7	E-Procurement zur Prozess- und Produktkosten- optimierung	60
2.8	Exkurs: Die Forderung nach einer Reduzierung der Lieferantenzahl bzw. die Suche nach der optimalen Lieferantenzahl	65
2.9	Fragen zu Kapitel 2	67
2.10	Fallstudie 2: Global Sourcing	68
2.11	Literatur zu Kapitel 2	69
3.	Kosteneinsparungen durch Harmonisierung von Spezifikationen	71
3.1	Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams	71
3.1.1	Optimierung der Produktkosten	76
3.1.2	Potenzialanalyse mit Linear Performance Pricing	78
3.2	Nutzung eines Lieferantenmanagements	81
3.2.1	Prozess des Lieferantenmanagements	81
3.2.2	Auswahlkriterien bei der Lieferantenauswahl	85
3.3	Design-to-Value – Nutzung des verfügbaren Know-hows ..	87
3.4	Technische Ausbildung der Einkäufer	92
3.5	Kooperationen mit Lieferanten und Wettbewerbern	94
3.5.1	Vertikale Kooperationen – Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten	97
3.5.2	Modular Sourcing – Veränderung der Lieferanten- pyramide	99
3.5.3	Just-in-time – Erhöhte Verantwortung bei Zulieferern	103
3.5.4	Horizontale Kooperationen – Bedarfe mit Wettbewerbern bündeln	105
3.6	Target Costing – Analyse von Zielvorgaben	108
3.7	Fragen zu Kapitel 3	114
3.8	Fallstudie 3: Verhandlungsstrategie	118
3.9	Literatur zu Kapitel 3	120
4.	Einkaufsorganisation – Zentralisation versus Dezentralisation	125
4.1	Dezentrale Einkaufsorganisation – Nutzung der Kunden- nähe	126
4.2	Zentrale Einkaufsorganisation – Bündelung der unterneh- mensweiten Kompetenz	127
4.3	Hybride Organisationsformen im Einkauf – Das Beste aus zwei Extremwelten	129

4.4	Veränderung der Einkaufsorganisation – Praxisbeispiel Kion Group	134
4.5	Fragen zu Kapitel 4	137
4.6	Fallstudie 4: Einkaufsorganisation	137
4.7	Literatur zu Kapitel 4	138
5.	Einkaufscontrolling zum Erfolgsnachweis	141
5.1	Grundlagen des Einkaufscontrollings	142
5.2	Portfoliomanagement in der Beschaffung	144
5.3	Balanced Scorecard im Einkauf	146
5.4	Kennzahlen – Transparenz und Kostenkontrolle	152
5.5	Messung der Beschaffungsperformance zum Nachweis der Leistungsfähigkeit des Einkaufs	156
5.6	Risikomanagement in der Beschaffung	162
5.7	Visualisierung von Informationen	165
5.8	Projektcontrolling – Von Ideen zu Einsparungen	167
5.9	Fragen zu Kapitel 5	170
5.10	Fallstudie 5: Einkaufscontrolling	171
5.11	Literatur zu Kapitel 5	172
6.	Praxisbeispiel: Durchführung eines effizienten Programms zur Materialkostenoptimierung durch Erhöhung des Wettbewerbsdrucks	175
6.1	Diagnosephase zur Projektorganisation und Potenzialermittlung	176
6.2	Erzeugung von Datentransparenz	179
6.3	Start des Anfrageprozesses	180
6.4	Durchführung der Verhandlung und Entscheidungs- findung	184
6.5	Umsetzung von Entscheidungen	186
6.6	Fragen zu Kapitel 6	188
6.7	Literatur zu Kapitel 6	188
7.	Lösungen zu den Fragen und Fallstudien in den jeweiligen Kapiteln	191
7.1	Lösungen zu den Fragen	191
7.2	Lösungen zu den Fallstudien	204
	Literaturverzeichnis	209
	Sachregister	215