

Beschaffungsmanagement

**Eine praxisorientierte Einführung in
Materialwirtschaft und Einkauf**

von

Dr. Peter Krampf

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

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

X Inhaltsverzeichnis

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