

Beschaffungsmanagement

Eine praxisorientierte Einführung in
Materialwirtschaft und Einkauf

von

Dr. Peter Krampf

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	V
1. Grundlagen der Beschaffung	1
1.1 Beschaffung – Ein 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 Exkurs: Einkauf im Mittelstand	26
1.9 Wettbewerbshebel bzw. Dimensionen der Beschaffung – Die Kunst des Einkaufs	27
Fragen zu Kapitel 1	29
Fallstudie 1: Angebotsanalyse der Ausschreibung für Kabel	31
Literatur zu Kapitel 1	34
2. Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf die Lieferanten zur Reduktion der Produktkosten	37
2.1 Volumenbündelung – Realisierung von Skaleneffekten	37
2.2 Alternativlieferanten – Single versus Multiple Sourcing	39
Differenzierung von Single Sourcing	40
Vorteile von Single und Multiple Sourcing	42
Umgang mit Monopollieferanten	43
2.3 Anfragemanagement – aktiv, konsequent und kontinuierlich	46
Vier Schritte beim kontinuierlichen Anfragemanagement	49
Erfolgsfaktoren beim kontinuierlichen Anfragemanagement	52
2.4 Global Sourcing – Verbreiterung der Lieferantenbasis	53
Grundgedanken zu Global Sourcing	53

Priorisierungsmöglichkeit bei der Einführung	58
Vor- und Nachteile von Global Sourcing	61
2.5 Jobrotation – Erhöhung der Dynamik	64
2.6 Quotenverschiebung – Nutzung kurzfristiger Potenziale ..	66
2.7 Procurement zur Prozess- und Produktkostenoptimierung	67
2.8 Anwendung von Spiel- und Auktionstheorie im Einkauf ..	71
2.9 Exkurs: Die Forderung nach einer Reduzierung der Lieferantenzahl bzw. die Suche nach der optimalen Lieferantenzahl	81
Fragen zu Kapitel 2	84
Fallstudie 2: Global Sourcing	85
Literatur zu Kapitel 2	86
3. Kosteneinsparungen durch Harmonisierung von Spezifikationen	89
3.1 Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams	89
Optimierung der Produktkosten	94
Potenzialanalyse mit Linear Performance Pricing	95
3.2 Nutzung eines Lieferantenmanagements	99
Prozess des Lieferantenmanagements	99
Auswahlkriterien bei der Lieferantenauswahl	102
3.3 Design-to-Value – Nutzung des verfügbaren Know-hows ..	104
3.4 Technische Ausbildung der Einkäufer	109
3.5 Kooperationen mit Lieferanten und Wettbewerbern	111
Vertikale Kooperationen – Intensivierung der Zusam- menarbeit mit den Lieferanten	114
Modular Sourcing – Veränderung der Lieferanten- pyramide	116
Just-in-time – Erhöhte Verantwortung bei Zulieferern ...	120
Supply Chain Finance – Generierung einer Win-Win-Win-Situation	122
Horizontale Kooperationen – Bedarfe mit Wettbewer- bern bündeln	124
3.6 Target Costing – Analyse von Zielvorgaben	127
Fragen zu Kapitel 3	134
Fallstudie 3: Verhandlungsstrategie	137
Literatur zu Kapitel 3	139
4. Einkaufsorganisation – Zentralisation versus Dezentralisation	145
4.1 Dezentrale Einkaufsorganisation – Nutzung der Kunden- nähe	146

4.2	Zentrale Einkaufsorganisation – Bündelung der unternehmensweiten Kompetenz	147
4.3	Hybride Organisationsformen im Einkauf – Das Beste aus zwei Extremwelten	149
4.4	Veränderung der Einkaufsorganisation – Praxisbeispiel Kion Group	154
	Fragen zu Kapitel 4	157
	Fallstudie 4: Einkaufsorganisation	157
	Literatur zu Kapitel 4	158
5.	Einkaufscontrolling zum Erfolgsnachweis	161
5.1	Grundlagen des Einkaufscontrollings	162
5.2	Portfoliomanagement in der Beschaffung	164
5.3	Balanced Scorecard im Einkauf	167
5.4	Kennzahlen – Transparenz und Kostenkontrolle	172
5.5	Messung der Beschaffungsperformance zum Nachweis der Leistungsfähigkeit des Einkaufs	176
5.6	Risikomanagement in der Beschaffung	182
5.7	Visualisierung von Informationen	186
5.8	Projektcontrolling – von Ideen zu Einsparungen	188
	Fragen zu Kapitel 5	190
	Fallstudie 5: Einkaufscontrolling	192
	Literatur zu Kapitel 5	193
6.	Praxisbeispiel: Durchführung eines effizienten Programms zur Materialkostenoptimierung durch Erhöhung des Wettbewerbsdrucks	195
6.1	Diagnosephase zur Projektorganisation und Potenzialermittlung	196
6.2	Erzeugung von Datentransparenz	199
6.3	Start des Anfrageprozesses	200
6.4	Durchführung der Verhandlung und Entscheidungsfindung	204
6.5	Umsetzung von Entscheidungen	206
	Fragen zu Kapitel 6	208
	Literatur zu Kapitel 6	208
7.	Einkauf im Zeitalter der Digitalisierung	211
7.1	Merkmale von Industrie 4.0	211
7.2	Anforderungen an den Einkauf 4.0	217
7.3	Veränderungen im strategischen Einkauf	222

XII Inhaltsverzeichnis

74	Veränderungen im operativen Einkaufsprozess	230
75	Vorgehen und Roll-out im Unternehmen	239
	Fragen zu Kapitel 7	244
8.	Lösungen zu den Fragen und Fallstudien in den jeweiligen	
	Kapiteln	245
8.1	Lösungen zu den Fragen	245
8.2	Lösungen zu den Fallstudien	258
	Literaturverzeichnis	263
	Sachregister	271