

Beschaffungsmanagement

Krampf

3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2021

ISBN 978-3-8006-5877-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Krampf
Beschaffungsmanagement



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Beschaffungsmanagement

Eine praxisorientierte Einführung in
Materialwirtschaft und Einkauf

von

Dr. Peter Krampf

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

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 30 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 beschäftigt.



ISBN 978 3 8006 5877 0

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © yoh4nn – istockphoto.com

© AGphotographer – fotolia.com

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

Vorwort zur dritten Auflage

Die Nachfrage des Verlags Vahlen, nun bereits die dritte 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 dem Beschaffungsbuch 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 dreißigjährige Erfahrung mit Einkaufsthemen aus verschiedensten Blickwinkeln und Branchen 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 im Anschluss (Kapitel 6) ein Praxisbeispiel, das konkret aufzeigt, wie man sehr effizient und in kurzer Zeit Einsparungen durch die Beschaffung erzielen kann. Das Buch wird mit einem Ausblick abgeschlossen, welchen Einfluss die Digitalisierung auf den Einkauf nehmen wird und wie man praxisnah den Wandel im eigenen Unternehmen gestalten kann (Kapitel 7).

Neue Inhalte

Für die dritte Auflage habe ich einige Ergänzungen vorgenommen, um meine Erkenntnisse der letzten Jahre aus Theorie und Praxis einfließen zu lassen. Neben der allgemeinen Überarbeitung und Aktualisierung des gesamten Werkes habe ich einige zusätzliche Themen aufgenommen. So wurde die strategische Betrachtungsweise des Einkaufs um die klassische ABC-Analyse ergänzt (Kapitel 1.7), da sie in der praktischen Arbeit viel zu häufig vergessen wird. Aber gerade bei der Strategiedefinition und Entwicklung des Beschaffungsbereiches kann sie schnell wertvolle Erkenntnisse liefern. Da die Beschaffung auch im Mittelstand noch mehr an Bedeutung gewonnen hat, wurde zu dieser Thematik das Kapitel 1.8 hinzugefügt. In Kapitel 2.2 eine Auseinandersetzung mit der Fragestellung, welche Möglichkeiten und Grenzen der Einkauf im Umgang mit Monopollieferanten hat. Die Arbeit in Monopolsituationen ist unter Einkäufern in den letzten Jahren zu einem häufig diskutierten Thema geworden. Um den Entwicklungen und Einflüssen von Spiel- und Auktionstheorien in den Einkauf Rechnung zu tragen, wurde das Kapitel 2.8 integriert. Dieses wurde von Gerhard Ehlker, einem sehr erfahrenen Experten in diesem Bereich, erstellt. Vollständig neu aufgenommen wurde das Kapitel 7, welches sich mit der Entwicklung des Beschaffungsbereiches im digitalen Zeitalter auseinandersetzt und dabei auch Handlungsanweisungen liefert, wie man in den nächsten Jahren das Thema sukzessive erschließen und in der Praxis für das eigene Unternehmen

umsetzen kann. Darüber hinaus wurden alle übrigen Kapitel durch ein umfangreiches Literaturstudium hinsichtlich neuerer wissenschaftlicher Erkenntnisse angereichert.

Mein Dank gilt allen, die mich in den letzten 30 Jahren einkäuferisch inspiriert, begleitet, weiterentwickelt und gefördert haben. Insbesondere bei Siemens Healthineers 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 und meinen Kindern für die Zeit, Unterstützung und Geduld, die sie mir zur Erstellung und Überarbeitung des Buches gelassen haben.

Bedanken möchte ich mich bei meinem Lektor Herrn Dennis Brunotte und dem Verlag Vahlen für die sehr gute Zusammenarbeit. 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 vorangebracht werden kann.

Viel Spaß beim Lesen und Studieren.

Ihr *Peter Krampf*

peter.krampf@web.de



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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 Beschaffungspersormance 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

7.4	Veränderungen im operativen Einkaufsprozess	230
7.5	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


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG