
Praxiswissen globaler Einkauf

Mario Büsch

Praxiswissen globaler Einkauf

Komplexe Zusammenhänge anschaulich
visualisiert, verständlich erklärt und sofort
nutzbar

Mario Büsch
PURCHNET
Euskirchen, Deutschland

ISBN 978-3-658-50674-2 ISBN 978-3-658-50675-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-50675-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Susanne Kramer

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Das Thema Einkauf begleitet mich seit fast meinem gesamten Berufsleben – in sehr unterschiedlichen Rollen und Facetten: vom strategischen Einkäufer über den Einkaufsleiter und Einkaufsberater bis hin zum Professor. Aus dieser Vielfalt an Erfahrungen ist die Überzeugung gewachsen, dass der Einkauf eine Schlüsselrolle im Unternehmen einnimmt und aktiv Wertschöpfungsketten, Lieferantenpartnerschaften, Innovation sowie Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit gestaltet.

Genau hier setzt dieses Buch an. Es richtet sich bewusst an eine breite Leserschaft: von Personen, die gerade erst in den Einkauf einsteigen, über Projekteinkäufer und Warengruppenmanager bis hin zu Führungskräften im Einkauf und Einkaufsleitern. Die Komplexität der dargestellten Inhalte steigert sich Schritt für Schritt, sodass jeder Leser – unabhängig von seiner Funktion und Vorerfahrung – hilfreiche Anregungen, praktische Orientierung und konkrete Werkzeuge findet.

Der Aufbau des Buches folgt einem Einkaufskompetenzmodell, das sich in der Praxis vielfach bewährt hat. In der Einleitung und dem entsprechenden Buchkapitel werden hierzu noch einmal detailliertere Erklärungen gegeben. Dieses Modell bildet die Grundlage, um die unterschiedlichen Rollen im Einkauf zu verstehen und die jeweils erforderlichen Fähigkeiten systematisch zu entwickeln. Dabei werden operative Kompetenzen ebenso berücksichtigt wie strategische Fragestellungen, die Steuerung von Lieferantenbeziehungen oder die Anforderungen an Führungskräfte im Einkauf.

Aus meiner täglichen Arbeit mit Unternehmen weiß ich, dass der Einkauf immer stärker international aufgestellt ist. Teams sind über mehrere Länder verteilt und die Kommunikation findet häufig auf Englisch statt. Gleichzeitig bestehen in vielen Organisationen erhebliche Wissensunterschiede: Operative Mitarbeitende, Projekteinkäufer, Warengruppenmanager und Führungskräfte stehen oft vor ganz unterschiedlichen Herausforderungen und benötigen spezifisches Wissen, um wirksam handeln zu können. Auch wenn das Buch als Gesamtwerk eine umfassende Darstellung der Einkaufs-Kompetenzen liefert, ist es nicht als reines Lesebuch gedacht. Vielmehr können Sie es wie ein Nachschlagewerk verwenden, das Ihnen schnellen Zugriff auf konkrete Themen erlaubt. Ob Sie sich mit der Gestaltung von Warengruppenstrategien beschäftigen, ein Lieferantenmanagementsystem aufbauen oder Ihre Rolle als Einkaufsleiter weiterentwickeln wollen – Sie finden hier strukturierte Anhaltspunkte und praktische Hilfestellungen. Dieses Buch soll dabei helfen, diese Lücken zu schließen.

Um der Internationalität gerecht zu werden, sind die Infografiken in englischer Sprache gehalten, während die erläuternden Texte auf Deutsch verfasst sind. So entsteht ein doppelter Nutzen: Die Visualisierungen sind universell einsetzbar, während die Ausführungen in deutscher Sprache fundiert bleiben.

Dabei knüpft dieses Werk an meine früheren Veröffentlichungen an. In meinem ersten Buch (Büsch, 2013) standen die grundlegenden Kompetenzen strategischer Einkäufer im Mittelpunkt. In meinem zweiten Werk (Büsch, 2019) zeigte ich auf, wie Einkaufsorganisationen ihre Reife entwickeln und Transformationsprozesse erfolgreich gestalten können. In meinem jüngsten Buch (Büsch, 2023) habe ich mich ausführlich mit der Verhandlungskompetenz als zentralem Erfolgsfaktor im Einkauf befasst. Das vorliegende Buch erweitert diesen Rahmen und integriert die Themen in ein umfassendes Kompetenzmodell für alle Rollen im Einkauf.

Mir ist bewusst, dass Sprache immer auch Ausdruck von Haltung ist. Ich möchte Sie als Leser direkt ansprechen, ohne den Lesefluss durch Sternchen oder Doppelpunkte zu unterbrechen. Bitte verstehen Sie daher, dass ich auf diese Schreibweise verzichte – selbstverständlich sind stets alle Menschen im Einkauf gemeint und angesprochen.

Wie meine bisherigen Bücher verfolgt auch dieses Werk einen klaren Anspruch: Es soll praxisorientiert, verständlich und unmittelbar nutzbar sein. Es ist „aus der Praxis für die Praxis“ entstanden. Über Ihre Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge freue ich mich sehr. Ebenso lade ich Sie ein, mir Ideen für weitere Infografiken mitzuteilen, denn die Welt des Einkaufs entwickelt sich ständig weiter und es gibt immer neue Aspekte, die in dieses Modell integriert werden können.

Wenn Sie möchten, lade ich Sie ein, sich mit mir auf LinkedIn zu vernetzen. Dort veröffentliche ich regelmäßig Gedanken, Infografiken und Diskussionsbeiträge zu aktuellen Einkaufsthemen. So können wir den Austausch über dieses Buch hinaus fortsetzen.

Ich wünsche Ihnen nun eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre und hoffe, dass dieses Buch Sie in Ihrer täglichen Arbeit inspiriert und unterstützt.

Dr. Mario Büsch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Der Autor	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
1.1 Infografiken	2
1.2 Beschaffungsexperten als interne Trainer im Einkauf	4
1.3 Flipped-Learning-Ansatz für Schulungen im Einkauf	6
1.4 Reihenfolge der Kapitel.....	8
1.5 Das Einkaufskompetenzmodell	10
1.6 Begriffe und Abkürzungen im Buch – Teil I.....	12
1.7 Begriffe und Abkürzungen im Buch – Teil II	14
2 Vorschriften und Richtlinien im Einkauf	16
2.1 Kompetenzfeld Vorschriften und Richtlinien im Einkauf.....	16
2.2 Einkaufsprinzipien.....	18
2.3 Einkaufsrichtlinie.....	20
2.4 Delegation von Einkaufsbefugnissen (Unterschriftenrichtlinie).....	22
2.5 Einkaufsaudit und interne Kontrolle.....	24
3 Einkaufsgrundlagen und administrative Tätigkeiten	26
3.1 Kompetenzfeld Einkaufsgrundlagen und administrative Tätigkeiten	26
3.2 Einkauf erklärt für Kinder	28
3.3 Hauptprozesse im Einkauf und Aufgaben.....	30
3.4 Grundlagen des Einkaufs.....	32
4 Bestellwesen und Terminverfolgung	34
4.1 Kompetenzfeld Bestellwesen und Terminverfolgung	34
4.2 Beschaffungsantrag (BANF)	36
4.3 Bestellung (Freitext).....	38
4.4 Rollen im Einkaufsprozess.....	40
5 Ausschreibungsplanung und Durchführung	42
5.1 Kompetenzfeld Ausschreibung.....	42
5.2 Umfang der Ausschreibung definieren.....	44
5.3 Ausschreibungsprozess.....	46

5.4	Anfrage nach Informationen oder Angebotsabgabe	48
5.5	Das Ausschreibungspaket und seine Bestandteile	50
5.6	Spezifikationen als Bestandteil des Ausschreibungsprozesses	52
5.7	Objektiver Angebotsvergleich im Einkauf	54
5.8	Checkliste zur Angebotsbewertung	56
5.9	Traditionelle oder Elektronische Ausschreibung	58
6	Verhandlungsplanung und Durchführung	60
6.1	Kompetenzfeld Verhandlungen	60
6.2	Verhandlungsprozess	62
6.3	Verhandlungsplanung	64
6.4	Vordruck zur Verhandlungsplanung	66
6.5	Verhandlungstaktiken	68
6.6	Aktives Zuhören	70
6.7	Verhandlungsstil – Teil I	72
6.8	Verhandlungsstil – Teil II	74
6.9	Teamverhandlungen	76
7	Vertragsentwurf und Abschluss	78
7.1	Kompetenzfeld Vertragsentwurf und Abschluss	78
7.2	Elemente eines Liefervertrags für Materialien	80
7.3	Empfehlung für eine Geschäftsvergabe	82
7.4	Vertragsklauseln eines Liefervertrags	84
8	Interne Analyse der Geschäftsbedürfnisse	86
8.1	Kompetenzfeld interne Analyse der Geschäftsbedürfnisse	86
8.2	Interne Ausgabenanalyse	88
8.3	Interne Geschäftsanforderungen	90
8.4	Kostenstrukturanalyse	92
8.5	Zielkostenvorgabe	94
9	Externe Analyse des Beschaffungsmarktes	96
9.1	Kompetenzfeld externe Beschaffungsmarktanalyse	96
9.2	Makroanalyse Beschaffungsländer und Regionen	98
9.3	Kräfteanalyse des Lieferantenmarktes	100
9.4	Chatbot zur Lieferantenmarktanalyse	102
9.5	Benchmarking im Einkauf	104
9.6	Einkaufs Wettbewerberanalyse	106

9.7	Prognose und Budgetierung der Einkaufskosten.....	108
10	Warengruppenstrategie formulieren und umsetzen	110
10.1	Kompetenzfeld Warengruppenstrategie	110
10.2	Initiierung einer Warengruppenstrategie.....	112
10.3	Die neun Regeln für erfolgreiche Warengruppenstrategien	114
10.4	Schriftliche Warengruppenstrategie	116
10.5	Warengruppenstrategieprozess.....	118
10.6	SWOT-Analyse	120
10.7	Beschaffungshebel.....	122
10.8	Formulierung eines Strategieelements.....	124
10.9	Risikomanagement als Strategieteil.....	126
10.10	Zusammenfassung der Warengruppenstrategie.....	128
10.11	Detaillierte Warengruppenstrategie als Canvas.....	130
10.12	Erfolgskriterien für Warengruppenmanager.....	132
10.13	Systematische Einarbeitung eines Warengruppenmanagers	134
11	Lieferantenbewertung und Management.....	136
11.1	Kompetenzfeld Lieferantenbewertung und Management	136
11.2	Lieferantenmanagement-Prozess.....	138
11.3	Ansätze zur Segmentierung von Lieferanten.....	140
11.4	Ansätze zum Lieferantenmanagement je Segment.....	142
11.5	Lieferantenbewertung als Besuchsbericht	144
11.6	Schlüssellieferanten-Profil.....	146
11.7	Beispiel eines Lieferantenprofils mit Chatbot.....	148
11.8	Operative Liefer- und Servicevereinbarung	150
11.9	Lieferanten-Management mit 8D	152
11.10	Risikomanagement im Einkauf	154
12	Projektplanung und Management im Einkauf.....	156
12.1	Kompetenzfeld Projektmanagement im Einkauf.....	156
12.2	Projektphasen und Hauptaktivitäten.....	158
12.3	Projektphasen und Projektelemente.....	160
12.4	Reifegrad des (CAPEX) Projektmanagements.....	162
12.5	Übergeordnete Investitionsbeschaffungen	164
12.6	Dokumentationsmuster für Investitionsbeschaffungen	166
12.7	Aufgaben des Einkaufs in Entwicklungsprojekten.....	168

12.8	Design to Cost – Vorgehensweise und Hebel	170
13	Nachhaltigkeit in der Beschaffung	172
13.1	Kompetenzfeld Nachhaltigkeit in der Beschaffung	172
13.2	Projektprozess der nachhaltigen Beschaffung	174
13.3	Hot-Spot-Analyse im Einkauf.....	176
13.4	Messung der Nachhaltigkeit im Einkauf.....	178
14	Stakeholder-Analyse und Management	180
14.1	Kompetenzfeld Stakeholder Management	180
14.2	Stakeholder-Analyse	182
14.3	Stakeholder-Beteiligung und Management.....	184
14.4	Stakeholder-Kommunikation	186
15	Bereichsübergreifende Kooperation	188
15.1	Kompetenzfeld bereichsübergreifende Kooperation	188
15.2	Erfolgreiches Networking im Einkauf	190
15.3	Laterale Führung im Einkauf	192
15.4	X-Funktionale Kooperation für den Einkauf	194
15.5	Einkaufsgremium	196
16	Veränderungsmanagement und Kultur	198
16.1	Kompetenzfeld Veränderungsmanagement und Kultur	198
16.2	Erfolgsfaktoren des Veränderungsmanagement	200
16.3	Neun Schritte zur Einkaufstransformation.....	202
16.4	Projektbasierte Einkaufstransformation	204
16.5	Unterstützende Elemente einer Einkaufstransformation.....	206
16.6	Projektmanagement- und Veränderungsbüro.....	208
16.7	Kulturelle Effekte und Bewusstsein.....	210
17	Definition und Verbesserung der Einkaufsorganisation	212
17.1	Kompetenzfeld Einkaufsorganisation	212
17.2	Zentrale oder dezentrale Einkaufsorganisation.....	214
17.3	Faktoren zur Definition einer Einkaufsorganisation	216
17.4	Schlüsselrollen im Einkauf	218
17.5	Kompetenzen & Führungsspanne – Designkriterien EK-Organisation.....	220
17.6	Führungspipeline im Einkauf.....	222
17.7	Übergangsprobleme in der Einkaufs-Führungspipeline	224
17.8	Führung virtueller Einkaufsteams	226

17.9	Entwicklung einer lokalen Werkseinkaufsorganisation	228
18	Personalmanagement im Einkauf	230
18.1	Kompetenzfeld Personalmanagement im Einkauf	230
18.2	Einkaufsaufgaben und Rollen	232
18.3	Führungsaufgaben und Rollen	234
18.4	Strategische und operative Einkaufsaufgaben und Rollen	236
18.5	Personaleinstellungen für Einkaufsmanager	238
18.6	Personalauswahl und Einarbeitung im Einkauf	240
18.7	Einarbeitungs- und Schulungsplan im Einkauf	242
19	Informationsmanagement, Werkzeuge und IT	244
19.1	Kompetenzfeld IT, Informationen und Digitalisierung	244
19.2	Auswirkungen der Digitalisierung auf den Einkauf	246
19.3	Mögliche KI-Anwendungen im Einkauf	248
19.4	Prompt Design für den Einkauf	250
20	Management der Einkaufsleistung und Controlling	252
20.1	Kompetenzfeld Einkaufsleistung und Controlling	252
20.2	Messung der Einkaufsleistung	254
20.3	Messung von Einsparungsergebnissen (Savings)	256
20.4	Einkaufs-Cockpit (Procurement Dashboard)	258
21	Entwicklung und Umsetzung einer Einkaufsstrategie	260
21.1	Kompetenzfeld Einkaufsstrategie	260
21.2	Einkaufsstrategie und Ziele	262
21.3	Workshop zur Einkaufstransformation	264
21.4	Strategisches Denken im Einkauf	266
21.5	Lösung strategischer Einkaufsprobleme	268
22	Management strategischer Lieferantenallianzen	270
22.1	Kompetenzfeld Outsourcing und strategische Lieferantenallianzen	270
22.2	Prozess zur Etablierung einer strategischen Lieferantenallianz	272
22.3	Strategischer Partner-Workshop	274
22.4	Management eines strategischen Lieferanten (Partners)	276
22.5	Outsourcing Entscheidung und Prozess	278
22.6	Besser selbst machen oder zukaufen oder beides	280

23	Beschaffungsmandat und Integration	282
23.1	Kompetenzfeld Beschaffungsmandat und Integration.....	282
23.2	Das integrierte Einkaufssystem (Target Operating System).....	284
23.3	Einkaufsvision.....	286
23.4	Zusammenspiel von Vision, Strategie und Organisation.....	288
23.5	Einkaufsmandat und Reifegrad.....	290
23.6	Entwicklung des Einkaufsreifegrads.....	292
23.7	Einkaufsmandat und Positionierung.....	294
23.8	Der Einkauf als eine interne Marke.....	296
24	Fallstudien zur Wissensvermittlung	298
24.1	Gestaltung von Einkaufsfallstudien.....	298
24.2	Prompt zur Erstellung von Einkaufsfallstudien.....	300
	Literaturverzeichnis	302

Der Autor



Dr. Mario Büsch begleitet den Einkauf seit mehr als drei Jahrzehnten – als Praktiker, Berater und Professor. Heute ist er selbstständiger Unternehmensberater und Inhaber von PURCHNET.de. In dieser Rolle unterstützt er Unternehmen dabei, ihre Einkaufsorganisationen zielgerichtet weiterzuentwickeln. Was ihn auszeichnet, ist die Verbindung aus belastbarer Praxiserfahrung und wissenschaftlicher Fundierung: Er kennt die operative Realität ebenso wie die Anforderungen von Führung und Management und spricht daher die Sprache aller, die im Einkauf Verantwortung tragen.

Seine Laufbahn begann 1992 bei The Procter & Gamble Company im Engineering und internationalen Projektmanagement. Es folgten Führungsaufgaben im technischen Einkauf eines großen europäischen Entwicklungswerks sowie im strategischen Einkauf der europäischen Zentrale in Genf. Anschließend übernahm Dr. Mario Büsch leitende Verantwortung in Industrie und Dienstleistung: Als Geschäftsführer eines Lohnherstellers der Konsumgüterindustrie war er für die Bereiche Supply Chain und Einkauf an drei Standorten verantwortlich. In einem im MDAX notierten Industrieunternehmen leitete er den Bereich „Purchasing & Supply Chain Management“, führte mehr als 130 Mitarbeitende, steuerte eine eigene Rohstoffbeschaffungsgesellschaft und eine firmeneigene Spedition und verantwortete ein europäisches Beschaffungsvolumen von über 500 Millionen Euro. Diese Stationen prägen seinen Blick bis heute: Entscheidungen müssen in Prozessen, Ergebnissen und Zusammenarbeit wirken.

Dr. Mario Büsch war in der Beratung als Principal bei einer international führenden Managementberatung mit Schwerpunkt Einkauf und Supply Chain tätig. Er leitete dort unter anderem das „Excellence Center Project Purchasing“ und „Excellence Center Industrial Supply Chain Management“. Die Arbeit in unterschiedlichen Branchen – Industrie, Handel und öffentlicher Sektor – hat ihm gezeigt, wie wichtig robuste Konzepte, klare Rollen und eine disziplinierte Umsetzung sind. Gleichzeitig ist ihm bewusst, dass jede Organisation eigene Rahmenbedingungen hat. Deshalb legt er Wert auf passgenaue Lösungen statt Schablonen.

Acht Jahre lang war Dr. Mario Büsch Professor für Procurement und Supply-Chain-Management an einer internationalen Business School. Er entwickelte Lehrinhalte für Bachelor-, Master- und MBA-Programme und vermittelte den Studierenden, was er aus der Praxis kennt: saubere Analysen, klare Entscheidungen und konsequente Umsetzung. Seine akademische Arbeit ergänzt seine Beratungstätigkeit, ohne diese zu überdecken. Für Sie als Leser bedeutet das: Sie erhalten fundiertes Wissen, das verständlich aufbereitet ist.

Ausbildung und Forschung bilden das Rückgrat seiner Expertise. Dr. Mario Büsch ist Diplomingenieur der Elektrotechnischen Energietechnik (TH Köln) und MBA der OU Business School in Milton Keynes. An der University of Gloucestershire promovierte er mit einer Arbeit zum Einkauf in Projekten („The Role of Procurement Professionals in Industrial Projects: Organisation, Roles, and Tasks for Professional Project Procurement“). Diese Kombination aus Technik, Betriebswirtschaft und Forschung erklärt, warum er sich in operativen Fragestellungen ebenso sicher bewegt wie in strategischen und organisatorischen Themen.

Er ist überzeugt, dass professionelle Einkaufsarbeit nur gelingt, wenn alle Ebenen zusammenspielen: vom operativen Einkäufer über den Projekteinkauf bis hin zur Einkaufsleitung und zu den internen Stakeholdern sowie der Unternehmensleitung. Aus seiner Erfahrung weiß er, wie wichtig es ist, die jeweiligen Perspektiven ernst zu nehmen und Brücken zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen sowie zwischen Detailarbeit, strategischer Planung und unternehmerischer Gesamtverantwortung zu schlagen.

Mit PURCHNET.de hat er gemeinsam mit seinem Team eine Plattform geschaffen, auf der er seine Beratungserfahrung, praxisnahe Tools und methodische Ansätze bündelt. Das Ziel besteht darin, Einkaufsorganisationen passgenau zu unterstützen – nicht mit standardisierten Lösungen, sondern mit Konzepten, die die jeweilige Situation des Unternehmens berücksichtigen.

Seine Arbeitsweise ist geprägt von Klarheit und Struktur. Er stellt komplexe Zusammenhänge einfach dar, entwickelt praktikable Lösungen und ermöglicht nachhaltige Veränderungen. Dabei kommt ihm zugute, dass er sowohl die Sprache der operativen Praxis als auch die der Unternehmensführung beherrscht.

Für Fragen und Anregungen steht Dr. Mario Büsch gerne zur Verfügung. Er ist per E-Mail unter mario.buesch@purchnet.de erreichbar und freut sich über Ihr Feedback und darüber, die Diskussion gemeinsam mit Ihnen weiterzuführen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mikrolerneinheiten im Einkauf mit Infografiken	3
Abbildung 2: Trainingskompetenzen für interne Trainer aus dem Einkaufsteam	5
Abbildung 3: Flipped-Learning Ansatz für Schulungen m Einkauf	7
Abbildung 4: Aufbau des Buchs	9
Abbildung 5: Das Einkaufskompetenzmodell	11
Abbildung 6: Begriffe und Abkürzungen – Teil I	13
Abbildung 7: Begriffe und Abkürzungen – Teil II	15
Abbildung 8: Kompetenzfeld Vorschriften und Richtlinien im Einkauf	17
Abbildung 9: Einkaufsprinzipien	19
Abbildung 10: Einkaufsrichtlinie	21
Abbildung 11: Delegation von Einkaufsbefugnissen	23
Abbildung 12: Einkaufsaudit und interne Kontrolle	25
Abbildung 13: Kompetenzfeld Einkaufsgrundlagen und administrative Tätigkeiten	27
Abbildung 14: Einkauf erklärt für Kinder	29
Abbildung 15: Hauptprozesse im Einkauf und Aufgaben	31
Abbildung 16: Grundlagen des Einkaufs	33
Abbildung 17: Kompetenzen Bestellwesen und Terminverfolgung	35
Abbildung 18: Beschaffungsantrag (BANF) durch den Fachbereich	37
Abbildung 19: Freitextbestellung (PO) – für indirekten Bedarf	39
Abbildung 20: Rollen im Einkaufsprozess	41
Abbildung 21: Kompetenzfeld Angebote im Wettbewerb durch Ausschreibungen	43
Abbildung 22: Definition der Ausschreibungsumfangs	45
Abbildung 23: Umfassender Ausschreibungsprozess	47
Abbildung 24: Aufforderung zur Informations- oder Angebotsabgabe	49
Abbildung 25: Das Ausschreibungspaket und seine Bestandteile	51
Abbildung 26: Spezifikationen als Teil des Ausschreibungsprozesses	53
Abbildung 27: Objektiver Angebotsvergleich im Einkauf	55
Abbildung 28: Checkliste zur Angebotsbewertung	57
Abbildung 29: Traditionelle oder elektronische Ausschreibung	59
Abbildung 30: Kompetenzfeld Verhandlungen	61
Abbildung 31: Verhandlungsprozess: Übergreifend und für eine einzelne Verhandlung	63
Abbildung 32: Verhandlungsplanung	65
Abbildung 33: Vordruck zur Verhandlungsplanung	67

Abbildung 34: Verhandlungstaktiken.....	69
Abbildung 35: Aktives Zuhören als Grundlage für einen Verhandlungserfolg	71
Abbildung 36: Verhandlungs- und Konfliktstile – Teil I.....	73
Abbildung 37: Verhandlungs- und Konfliktstile – Teil II.....	75
Abbildung 38: Einkaufsverhandlungen als Teamverhandlung	77
Abbildung 39: Kompetenzfeld Vertragsentwurf und Abschluss.....	79
Abbildung 40: Elemente eines Liefervertrages für Materialien	81
Abbildung 41: Empfehlung für eine Geschäftsvergabe	83
Abbildung 42: Vertragsklauseln eines Liefervertrags	85
Abbildung 43: Interne Analyse der Geschäftsbedürfnisse	87
Abbildung 44: Interne Ausgabenanalyse.....	89
Abbildung 45: Interne Geschäftsanforderungen.....	91
Abbildung 46: Kostenstrukturanalyse	93
Abbildung 47: Zielkostenvorgabe	95
Abbildung 48: Kompetenzfeld externe Beschaffungsmarktanalyse	97
Abbildung 49: Makroanalyse Beschaffungsländer und Regionen	99
Abbildung 50: Kräfteanalyse des Lieferantenmarktes	101
Abbildung 51: Chatbot zur Lieferantenmarktanalyse	103
Abbildung 52: Benchmarking im Einkauf.....	105
Abbildung 53: Wettbewerberanalyse im Einkauf	107
Abbildung 54: Kostenprognose und Budgetierung	109
Abbildung 55: Kompetenzfeld Warengruppenstrategie	111
Abbildung 56: Initiierung einer Warengruppenstrategie.....	113
Abbildung 57: Die neun Regeln für erfolgreiche Warengruppenstrategien.....	115
Abbildung 58: Schriftliche Warengruppenstrategie	117
Abbildung 59: Warengruppenstrategieprozess.....	119
Abbildung 60: SWOT-Analyse	121
Abbildung 61: Beschaffungshebel.....	123
Abbildung 62: Formulierung eines Strategieelements	125
Abbildung 63: Risikomanagement als Strategieteil	127
Abbildung 64: Zusammenfassung der Warengruppenstrategie.....	129
Abbildung 65: Detaillierte Warengruppenstrategie als Canvas	131
Abbildung 66: Erfolgskriterien für Warengruppenmanager	133
Abbildung 67: Systematische Einarbeitung eines Warengruppenmanager.....	135
Abbildung 68: Kompetenzfeld Lieferantenbewertung und Management	137

Abbildung 69: Lieferantenmanagement-Prozess	139
Abbildung 70: Ansätze zur Segmentierung von Lieferanten	141
Abbildung 71: Ansätze zum Lieferantenmanagement je Segment	143
Abbildung 72: Lieferantenbewertung als Besuchsbericht	145
Abbildung 73: Schlüssellieferanten-Profil.....	147
Abbildung 74: Beispiel eines Lieferantenprofils mit Chatbot	149
Abbildung 75: Operative Liefer- und Servicevereinbarung.....	151
Abbildung 76: Lieferanten-Management mit 8D.....	153
Abbildung 77: Risikomanagement im Einkauf.....	155
Abbildung 78: Kompetenzfeld Projektmanagement im Einkauf.....	157
Abbildung 79: Projektphasen und Hauptaktivitäten	159
Abbildung 80: Projektphasen und Projektelemente.....	161
Abbildung 81: Reifegrad des Projektmanagements.....	163
Abbildung 82: Übergeordnete Investitionsbeschaffungen.....	165
Abbildung 83: Dokumentationsmuster für Investitionsbeschaffungen	167
Abbildung 84: Aufgaben des Einkaufs in Entwicklungsprojekten.....	169
Abbildung 85: Design to Cost – Vorgehensweise und Hebel.....	171
Abbildung 86: Kompetenzfeld nachhaltige Beschaffung	173
Abbildung 87: Prozess der nachhaltigen Beschaffungen.....	175
Abbildung 88: Hot-Spot Analyse im Einkauf.....	177
Abbildung 89: Messung der Nachhaltigkeit im Einkauf	179
Abbildung 90: Kompetenzfeld Stakeholder Management.....	181
Abbildung 91: Stakeholder-Analyse.....	183
Abbildung 92: Stakeholder-Beteiligung und Management	185
Abbildung 93: Stakeholder-Kommunikation.....	187
Abbildung 94: Kompetenzfeld bereichsübergreifende Kooperation	189
Abbildung 95: Aufbau von persönlichen Netzwerken für Einkaufsexperten	191
Abbildung 96: Laterale Führung, Einflussnahme und Netzwerkpflge im Einkauf.....	193
Abbildung 97: X-Funktionale Kooperation für den Einkauf	195
Abbildung 98: Einkaufsgremium.....	197
Abbildung 99: Kompetenzfeld Veränderungsmanagement und Kultur.....	199
Abbildung 100: Erfolgsfaktoren Veränderungsmanagement.....	201
Abbildung 101: Neun Schritte zur Einkaufstransformation	203
Abbildung 102: Projektbasierte Einkaufstransformation.....	205
Abbildung 103: Unterstützende Elemente	207

Abbildung 104: Projekt- und Veränderungsbüro	209
Abbildung 105: Kulturelle Effekte und Bewusstsein	211
Abbildung 106: Kompetenzmodell Definition & Entwicklung der Einkaufsorganisation ...	213
Abbildung 107: Zentrale oder dezentrale Einkaufsorganisation	215
Abbildung 108: Faktoren zur Definition einer Einkaufsorganisation	217
Abbildung 109: Schlüsselrollen im Einkauf.....	219
Abbildung 110: Kompetenzen & Führungsspanne als Designkriterien EK-Organisation	221
Abbildung 111: Führungspipeline im Einkauf	223
Abbildung 112: Übergangsprobleme in der Einkaufs-Führungspipeline.....	225
Abbildung 113: Führung virtueller Einkaufsteams	227
Abbildung 114: Entwicklung einer lokalen Werkseinkaufsorganisation	229
Abbildung 115: Kompetenzfeld Personalmanagement im Einkauf	231
Abbildung 116: Einkaufsaufgaben und Rollen	233
Abbildung 117: Führungsaufgaben und Rollen.....	235
Abbildung 118: Strategische und operative Einkaufsaufgaben und Rollen	237
Abbildung 119: Interviewleitfaden für Einkaufsmanager	239
Abbildung 120: Personalauswahl und Einarbeitung im Einkauf.....	241
Abbildung 121: Einarbeitungs- und Schulungsplan im Einkauf.....	243
Abbildung 122: Kompetenzfeld Einkaufsdaten und IT Management.....	245
Abbildung 123: Auswirkungen der Digitalisierung auf den Einkauf.....	247
Abbildung 124: Mögliche KI-Anwendungen im Einkauf.....	249
Abbildung 125: Prompt Design für den Einkauf.....	251
Abbildung 126: Kompetenzfeld Einkaufsleistung und Controlling.....	253
Abbildung 127: Messung der Einkaufsleistung.....	255
Abbildung 128: Messung von Einsparungsergebnissen (Savings).....	257
Abbildung 129: Einkaufs-Cockpit (Procurement Dashboard)	259
Abbildung 130: Kompetenzfeld Einkaufsstrategie.....	261
Abbildung 131: Einkaufsstrategie und Ziele	263
Abbildung 132: Workshopelemente zur Einkaufstransformation	265
Abbildung 133: Strategisches Denken im Einkauf.....	267
Abbildung 134: Lösung strategischer Einkaufsprobleme	269
Abbildung 135: Management strategischer Lieferantenallianzen	271
Abbildung 136: Etablierung einer strategischen Lieferantenallianz	273
Abbildung 137: Strategischer Partner-Workshop.....	275
Abbildung 138: Management eines strategischen Lieferanten (Partnern)	277

Abbildung 139: Entscheidungskriterien Outsourcing und Prozess	279
Abbildung 140: Besser selbst machen oder zukaufen oder beides.....	281
Abbildung 141: Kompetenzfeld Beschaffungsmandat und Integration.....	283
Abbildung 142: Das integrierte Beschaffungssystem (Target Operating System)	285
Abbildung 143: Einkaufsvision	287
Abbildung 144: Zusammenspiel von Vision, Strategie und Organisation.....	289
Abbildung 145: Einkaufsmandat und Reifegrad.....	291
Abbildung 146: Entwicklung des Einkaufsreifegrads	293
Abbildung 147: Einkaufsmandat und Positionierung	295
Abbildung 148: Der Einkauf als eine interne Marke	297
Abbildung 149: Gestaltung von Einkaufsfallstudien	299
Abbildung 150: Prompt zur Erstellung von Einkaufsfallstudien	301