

Werner Kalbfuß / Gerold Rüdric (Hrsg.)

Materialgruppenmanagement

Werner Kalbfuß / Gerold Rüdric (Hrsg.)

# Materialgruppen- management

Quantensprung in der Beschaffung



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN 978-3-409-11478-3      ISBN 978-3-322-96434-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-322-96434-2

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000  
Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

# Vorwort

Liegt die Zukunft der Beschaffung in einer zentralen oder dezentralen Organisationsform? Derzeit gibt es gegenläufige Auffassungen. Das Optimum für die Beschaffung ist – wie so oft – nicht in den Extremen, sondern dazwischen zu finden. Im Materialgruppenmanagement vereinen sich die Vorteile der beiden scheinbar gegenüberstehenden Formen. Gleichzeitig können strategische Verbundvorteile und Flexibilität der operativen Einheiten realisiert werden.

Im zunehmenden globalen Wettbewerb wurde der Einkauf (insbesondere seit Lopez) als ein bis dahin vernachlässigter Unternehmensbereich für den Auf- bzw. Ausbau von Wettbewerbsvorteilen erkannt. Zumal die Einkaufserfolge in der Regel sofort im Betriebsergebnis wirksam werden. Man hat aber auch festgestellt, daß mit der funktionalen Einschränkung auf den Einkauf weitere Synergiepotentiale verloren gehen.

Es muß der gesamte Beschaffungsprozeß, der integrierter Bestandteil der Auftragsabwicklung ist, betrachtet und gestaltet werden, so daß insbesondere die Einsparpotentiale der internen Prozeß- und Herstellkosten voll zum Tragen kommen. Das heißt, der klassische Einkauf muß sich als kundenorientierter Dienstleister verstehen. Derzeit versuchen sich viele Großunternehmen an dieser Herausforderung – mit recht unterschiedlichem Erfolg. Viele Barrieren erschweren das Erreichen der gesteckten Ziele. Hervorzuheben ist dabei die unzureichende Projektkultur, die inkonsequente Unterstützung durch die Unternehmensführung sowie ein nicht nachvollziehbares Controlling.

Andererseits können inzwischen mehrere Unternehmen signifikante Einsparungen durch das Materialgruppenmanagement oder ähnlich genannte Managementmethoden (Beschaffungsgruppenmanagement, TANDEM, Success, KVP, ...) nachweisen. In den Unternehmen, aus denen die Autoren im Teil II berichten, betragen die Einsparungen mindestens das Fünffache des Aufwands. Unter den Erfolgreichen kann man invariante systematische Methoden/Instrumentarien und kooperative Arbeitsweisen wiedererkennen. Die Erfahrungen eines Benchmark-Arbeitskreises der Universität St. Gallen (ITEM) unter der Leitung von Prof. Dr. Roman Boutellier mit dem Titel „Supply Management 97“ belegen es eindrucksvoll. Er sieht im Materialgruppenmanagement die vierte Generation der Beschaffung und damit den bestimmenden Faktor bis zum Jahr 2010. In Teil I dieses Buches gehen wir auf diese invarianten Vorgehensweisen, Methoden und Instrumentarien des Materialgruppenmanagements ein.

Natürlich hat jedes Unternehmen seine eigene Kultur, Wertsetzungen und Regularien. Insofern müssen diese invarianten Managementmethoden auf die konkrete unternehmerische Situation angepaßt werden. Ansonsten ist der Mißerfolg schon im Ansatz vorprogrammiert.

In Teil II vermitteln wir Erfahrungen bei der Umsetzung des Materialgruppenmanagements in verschiedenen Unternehmen, wobei die meisten Mitautoren hauptsächlich die Erfahrungen aus der Implementierung des Materialgruppenmanagements in der Schott-

Zeiss-Gruppe schöpfen, da sie zum einen dort aktiv tätig waren und zum anderen ein gewisser zeitlicher Rückblick bis 1993 möglich ist. Nichtsdestotrotz zeigen die Praxisberichte gerade aus den anderen Unternehmen, daß die Hebel wie auch die Barrieren oft ähnlich gelagert sind.

Die Herausgeber bedanken sich bei den Mitautoren, die dieses Buch möglich machten. Es profitierte auch sehr von den konzeptionellen Diskussionen mit Herrn Matthias Hirzel. Ein besonderes Dankeschön gilt Frau Bärbel Rüdric, die dem Buch ein einheitliches Erscheinungsbild und den letzten Feinschliff gab.

Wir hoffen, daß mit diesem Buch Einkaufsleitern, Betriebsorganisatoren und Logistikern Anregungen für eine effiziente Beschaffung gegeben werden.

Oberkochen und Berlin, im September 1999

*Werner Kalbfuß*  
Schott-Zeiss-Gruppe

*Gerold Rüdric*  
Hirzel Leder & Partner

# Inhalt

Vorwort.....	5
<b>Teil I: Konzeption des Materialgruppenmanagements.....</b>	<b>9</b>
Gerold Rüdrich, Hirzel Leder & Partner	
1. Anlaß, Ziel und Nutzen .....	11
1.1 Anlaß .....	11
1.2 Ziel .....	11
1.3 Nutzen .....	12
2. Ansatz und Prinzipien .....	13
3. Inhalte und Methoden .....	16
3.1 Potentialermittlung in den OEs .....	16
3.2 Beschaffungsmarketing .....	17
3.3 Beschaffungsabläufe .....	19
3.4 Make-cooperate-or-buy .....	22
3.5 Lieferantenmanagement .....	25
3.6 Materialgruppierung .....	26
3.7 DV-Systemunterstützung .....	28
3.8 Dokumentation .....	32
3.9 Qualitätssicherung (QS) .....	34
4. Organisation und Zuständigkeiten.....	36
4.1 Gremien .....	36
4.2 Konzernweite Beschaffungsorganisation .....	36
4.3 Stellenanforderungen .....	38
4.4 Qualifizierung.....	39
4.5 MGM-Vereinbarungen.....	40
5. Implementierung und Arbeitsweise.....	44
5.1 Vorgehensweise.....	44
5.2 Projektmanagementmethoden-Übersicht.....	44
6. Controlling .....	52
6.1 MGM-Portfolio .....	52
6.2 Definition von Erfolg und Einsparung .....	54

<b>Teil II: Praxisberichte.....</b>	<b>59</b>
1. Materialgruppenmanagement – Erfahrungsbericht .....	61
Werner Kalbfuß, Schott-Zeiss-Gruppe	
2. Make-cooperate-or-buy am Anfang MGM-fokussierter Geschäftsprozesse.....	75
Adrian Haese, Zeiss-Gruppe	
3. Einführung eines Einkaufsinformationssystems für das MGM .....	93
Steffen Eschinger, Schott-Gruppe/ Annette Hochstrahs, Hirzel Leder & Partner	
4. Signifikanter Durchbruch beim Einkauf durch systematisches Beschaffungsmarketing.....	103
Jürgen Obergefell, Dorma-Gruppe	
5. Internationalisierung.....	109
Jürgen Obergefell, Dorma-Gruppe	
6. Materialgruppenmanagement bei Unternehmensfusionen .....	115
Uwe Wagenknecht, Degussa-Hüls AG, ab 1.4.1999 Tochtergesellschaft Cerdec AG/ Stephan Zub, Degussa-Hüls AG	
7. MGM-Controlling im Beschaffungsmarketing .....	123
Michael Gottschalk/Stephan von Seydlitz, Paul Hartmann AG	
8. Zusatznutzen durch Fachteamkoordination im Mischkonzern.....	129
Thomas Klante/Markus Maassen, RWE Aktiengesellschaft, Essen	
9. Aufbau des PCC-Einkaufsgruppenmanagements.....	139
Renate Neurohr, Fresenius Medical Care AG	
<b>Anhang:</b>	
<b>Formblätter für den MG-Vorschlag, den MG-Bericht     und die MG-Struktur .....</b>	<b>149</b>
Abkürzungen.....	157
Weiterführende Literatur.....	158
Die Herausgeber.....	159