Gerold RüdricH/Werner Kalbfuß/Karlheinz Weißer (Hrsg.)

Materialgruppenmanagement

Gerold RüdricH/Werner Kalbfuß/
Karlheinz Weißer (Hrsg.)

Materialgruppen- management

Quantensprung in der Beschaffung

2., erweiterte Auflage

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

1. Auflage 2000

2., erweiterte Auflage 2004

1. Nachdruck 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2004

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

www.gabler.de

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

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-322-96539-4 ISBN 978-3-8348-9170-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8348-9170-9

Vorwort

Das breite Echo aus den Einkaufsbereichen von mittleren und großen Unternehmen, aber auch aus den Non-Profit-Organisationen hat uns zu dieser Neuauflage veranlasst. Zudem haben sich im Materialgruppenmanagement (MGM) mittlerweile weitere effiziente Organisationsformen, Vorgehensweisen und Tools in den Vordergrund geschoben. So werden wir in dieser Ausgabe einen besonderen Fokus auf die Internationalisierung der Materialgruppen-Teams, die Implementierung des E-Procurements und die Bildung von organisationsübergreifenden Netzwerken richten. Bei der Umsetzung derartiger Beschaffungsprojekte und der Implementierung einer dauerhaften MGM-Organisation haben wir als Maßstab immer das Nutzen-Aufwand-Verhältnis beziehungsweise den nachvollziehbaren Beitrag zum Betriebsergebnis herangezogen. In Teil II dieses Buches weisen unsere Mitautoren aus ihren Organisationen überzeugend derartige Ergebnisse aus.

Während in der letzten Ausgabe ausschließlich Mitautoren aus der Industrie ihre Erfahrungen geschildert haben, können wir nun auch von ersten erfolgreichen Projekten in Non-Profit-Organisationen (soziale Einrichtungen, Kommunen, Behörden und Kirchen) berichten. In vielen dieser Einrichtungen war es bislang ein Tabu, die Beschaffungsprozesse unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu optimieren. Als Fachmann auf diesem Gebiet verstärkt nun Karlheinz Weißer (Personalchef der Stadtwerke Pforzheim) das Herausgeber-Team.

Natürlich ist die Neuauflage ein guter Anlass, die aktuellen Erfahrungen unserer bisherigen und neuen Mitautoren einzuarbeiten. Dabei legen wir besonderen Wert darauf, dass auch die Probleme bei der Umsetzung benannt werden, um daraus für zukünftige Projekte zu lernen. Unser Dank gilt auch bei dieser Auflage Frau Bärbel Rüdrich, die insbesondere für ein einheitliches Erscheinungsbild sorgte.

Wir hoffen, dass mit dieser Ausgabe Einkaufs- und Logistikleitern sowie Controllern Anregungen für pragmatische und schnelle Einsparungen und für den Aufbau einer langfristigen effizienten Beschaffungsorganisation gegeben werden.

Frankfurt, Oberkochen und Pforzheim, im Herbst 2003

Gerold Rüdrich
Hirzel Leder & Partner

Werner Kalbfuß
Zeiss-Gruppe

Karlheinz Weißer
Stadtwerke Pforzheim

Inhalt

Vorwort.....	5
Teil I: Konzeption des Materialgruppenmanagements.....	11
Gerold Rüdrich, Hirzel Leder & Partner/ Werner Kalbfuß, Zeiss-Gruppe/ Karlheinz Weißer, Stadtwerke Pforzheim	
1. Anlass, Ziel und Nutzen.....	13
1.1 Anlass.....	13
1.2 Ziel.....	13
1.3 Nutzen.....	14
2. Ansatz und Prinzipien.....	15
3. Inhalte und Methoden.....	18
3.1 Potenzialermittlung in den OEs.....	18
3.2 Beschaffungsmarketing.....	19
3.3 Beschaffungsabläufe.....	22
3.4 Make-cooperate-or-buy.....	25
3.5 Supply-Chain-Management.....	28
3.6 Materialgruppierung.....	31
3.7 Informationssysteme und Dokumentation.....	37
3.8 E-Procurement.....	44
3.9 Qualitätssicherung (QS).....	48
4. Organisation und Zuständigkeiten.....	50
4.1 Gremien.....	50
4.2 Konzernweite Beschaffungsorganisation.....	50
4.3 Stellenanforderungen.....	52
4.4 Qualifizierung.....	53
4.5 MGM-Vereinbarungen.....	54
4.6 Beschaffungsnetzwerke.....	58
5. Implementierung und Arbeitsweise.....	65
5.1 Vorgehensweise.....	65
5.2 Projektmanagementmethoden-Übersicht.....	66
5.3 Projektinhalte.....	66
5.4 Projektüberwachung.....	73
5.5 Besonderheiten im Non-Profit-Bereich.....	74
5.6 Interkulturelle Zusammenarbeit.....	75

6. Controlling	78
6.1 MGM-Portfolio	78
6.2 Definition von Erfolg und Einsparung	80

Teil II: Praxisberichte..... 85

1. Signifikanter Durchbruch beim Einkauf durch systematisches Beschaffungsmarketing	87
Jürgen Obergfell, Dorma-Gruppe	
2. Internationalisierung	95
Jürgen Obergfell, Dorma-Gruppe	
3. Travel-Management	107
Thomas Rosenbauer, Schott-Gruppe	
4. Materialgruppenmanagement bei Unternehmensfusionen	115
Uwe Wagenknecht, früher: Degussa-Hüls AG, jetzt: Tochtergesellschaft Cerdec AG/ Stephan Zub, Degussa-Hüls AG	
5. Zusatznutzen durch Fachteamkoordination im Mischkonzern.....	123
Thomas Klante/Markus Maassen, RWE Aktiengesellschaft, Essen	
6. Aufbau des PCC-Einkaufsgruppenmanagements	133
Renate Wagner, ehem. Neurohr, Fresenius Medical Care AG	
7. Controlling und Berichtswesen	143
Werner Güntner, Softcon CIS Gesellschaft für Controlling-Informationssysteme mbH	
8. Materialgruppenmanagement – ein Baustein der vernetzten Beschaffung in der Miele-Gruppe	155
Günther R. Reinelt/Melanie Köhlert, Miele & Cie. KG	
9. Kostensenkung in einem städtischen Klinikum durch Materialgruppenmanagement	171
Karlheinz Weißer, Stadtwerke Pforzheim/ Gerold Rüdrich, Hirzel Leder & Partner	
10. Etablierung des internationalen Materialgruppenmanagements.....	179
Rolf-Uwe Becker, Voith AG/ Gesa Gordon, Hirzel Leder & Partner	

11. E-Procurement	189
Werner Kalbfuß, Zeiss-Gruppe	
12. Drastische Einsparungen in einem Stadtwerk	193
Karlheinz Weißer, Stadtwerke Pforzheim/ Gerold Rüdrich, Hirzel Leder & Partner	
13. Der Beamte als Beschaffungsmanager	211
Karlheinz Weißer, Stadtwerke Pforzheim/ Gerold Rüdrich, Hirzel Leder & Partner	
14. Beschaffung auf dem Prüfstand	215
Guido Remy, Stadtwerke Neuwied/ Karlheinz Weißer, Stadtwerke Pforzheim	
15. Einsparpotenziale und Synergien im Bereich Facility Management.....	221
Andreas Kopp, Zeiss-Gruppe	
16. Kostensenkung im Krankenhaus durch ein erweitertes Facility-Management-Konzept.....	231
Elvira Heimann, KH-Consulting/ Peter Knörr, KIG-Projektentwicklung	
17. Materialgruppenmanagement – Erfahrungsbericht	241
Werner Kalbfuß, Zeiss-Gruppe	
Anhang:	
Formblätter für den MG-Vorschlag, den MG-Bericht und die MG-Struktur.....	245
Abkürzungen.....	253
Weiterführende Literatur	254
Die Herausgeber	255