
Praxishandbuch Strategischer Einkauf

Mario Büsch

Praxishandbuch Strategischer Einkauf

Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für
professionelles Beschaffungsmanagement

3., korrigierte Auflage

 Springer Gabler

Mario Büsch
Schleiden, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4566-2
DOI 10.1007/978-3-8349-4567-9

ISBN 978-3-8349-4567-9 (eBook)

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

Gabler Verlag

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2007, 2011, 2013

Dieses 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 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.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage dieses Buches konzentrierte sich darauf, die fachlichen Kompetenzen zu beschreiben, die eine strategische Einkäuferin bzw. ein strategischer Einkäufer besitzen sollte, um durch ihre/seine Tätigkeit einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen zu erreichen. Der Fokus lag hierbei auf der internen und externen Analyse des Beschaffungsumfeldes, der Definition und Umsetzung von Beschaffungsstrategien sowie den Beschaffungstaktiken, die als Umsetzungswerkzeuge dienen.

In vielen Gesprächen mit befreundeten Einkäufer/innen und Einkaufsleiter/innen sowie aus den vielen praktischen Herausforderungen, die sich in der Zwischenzeit ergeben haben, ist jedoch deutlich geworden, dass Kompetenzen, die über die Fachkompetenzen hinausgehen, nötig sind, um die volle Wirkung des Einkaufs für ein Unternehmen zu erschließen. Die weitere notwendige Ebene beschreibt die organisatorischen Fähigkeiten einer Einkäuferin und eines Einkäufers, die auch als Business-Kompetenzen bezeichnet werden.

Business-Kompetenzen sind die Fähigkeiten, die strategische Einkäufer besitzen sollten, um die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern zu optimieren. Dies kann mit Fachabteilungen oder mit Lieferanten sein, dies kann eine einzelne Warengruppe, ein Projekt oder aber das gesamte Beschaffungssystem betreffen. Diese Kompetenzen sind in dem neuen Teil V „Organisationskompetenzen“ zusammengefasst. Zunächst wird – wie bereits in der ersten Auflage – das Projektmanagement erörtert. In einem weiteren Kapitel wird dargestellt, wie man mit internen Fachabteilungen oder Lieferanten kooperativer zusammenarbeitet. Abschließend wird beschrieben, wie man das gesamte Beschaffungssystem analysiert und Verbesserungsvorschläge bzw. Veränderungsoptionen bietet. Abbildung 1 zeigt – wie bereits in der ersten Auflage – den grundsätzlichen Aufbau des Buches.

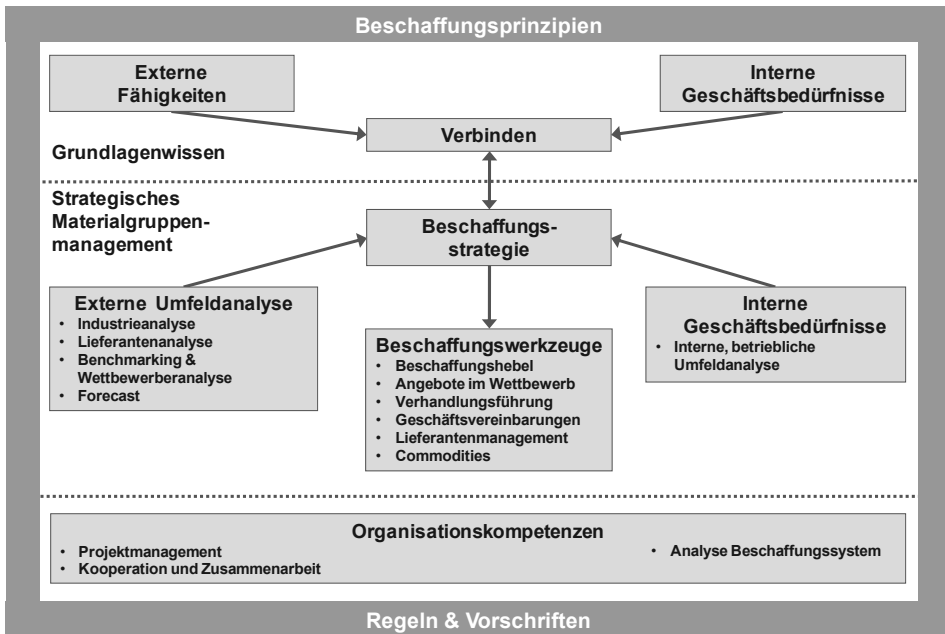


Abbildung 1: Aufbau des Buches

Der Erfolg der ersten Auflage hat mich überrascht. Ich freue mich sehr, dass mir die zweite Auflage die Gelegenheit bietet, zwei weitere Kapitel in das Praxishandbuch Einkauf aufzunehmen, und ich hoffe, dass die Leserinnen und Leser auch hieraus ihren Nutzen ziehen können, um ihren Einkauf gesamthaft zu verbessern.

Köln, im März 2011

Mario Büsch

Vorwort zur ersten Auflage

Der strategische Einkauf trägt wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens bei. Um dies auch professionell zu können, ist die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Dieses Buch ist aus internen Schulungsunterlagen, Vordrucken und Modellen entstanden. Es wendet sich an die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Einkaufsabteilung und der verwandten Bereiche. Es beschreibt konkret die Arbeitsschritte und notwendige Kompetenzen einer erfolgreichen Einkäuferin und eines erfolgreichen Einkäufers.

Eine gute Einkäuferin bzw. Einkäufer kann sicherlich vieles bewirken, aber den eigentlichen Durchbruch schafft ein Unternehmen erst, wenn es sich nach einer gesamten Optimierung der externen Beschaffungskosten ausrichtet. Hierbei muss allen Beteiligten aus der Unternehmensleitung und den anderen Fachabteilungen klar sein, dass externe Beschaffungen nicht nur den Einkauf, sondern alle Unternehmensfunktionen betreffen. Die Einkäuferin bzw. der Einkäufer der Zukunft ist der interne Projekt- und Prozessmanager, der alle Wertschöpfungsstufen der Supply Chain optimiert. Um dies zu erreichen, muss er die internen Geschäftsbedürfnisse und das externe Umfeld eingehend analysieren, um anschließend gewinnbringende Beschaffungsstrategien zu erarbeiten, diese im Unternehmen abstimmen, um sie dann erfolgreich umzusetzen und regelmäßig zu erneuern.

Dieses Buch beschreibt in der Praxis erprobte Methoden und Verfahren. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben über Jahre immer wieder einen entscheidenden Schritt dazu beigetragen. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen, die einen Beitrag geleistet haben, dafür bedanken! Speziell hervorheben möchte ich Herrn Michael Ebner, der mir dabei geholfen hat, große Teile des Handbuches zu überarbeiten und in die heutige Fassung zu bringen. Auf zahlreiche Fußnoten habe ich nicht deshalb verzichtet, um alle Gedanken und Konzepte als meine eigenen auszugeben, sondern weil es mir schließlich unmöglich erschien, alles den Urhebern zuzuordnen. Hiermit soll allen gedacht werden. Am Ende habe ich alle Bücher aufgelistet, die ich einer strategischen Einkäuferin bzw. Einkäufer empfehlen kann. Diese Liste erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Noch ein kleiner Hinweis zur Ansprache. Obwohl es mir am Herzen liegt, jeden einzeln und persönlich anzusprechen, so möchte ich doch um Ihre Erlaubnis bitten, im Weiteren nur noch von Einkäufern zu sprechen, da dies zur Vereinfachung der Sprache beiträgt. Um es noch einmal ausdrücklich zu sagen, dies dient der besseren Lesbarkeit, denn selbstverständlich sind beide Geschlechter angesprochen.

Abbildung 1 zeigt den grundsätzlichen Aufbau des Buches. Im Teil I werden die Beschaffungsprinzipien als Rahmen für den Einkauf, sowie das Verbinden als Grundaufgabe beschrieben. Teil II beschreibt die internen und externen Umfeldanalysen. Anschließend wird im Teil III die Beschaffungsstrategie ausführlich behandelt. Im abschließenden Teil IV werden die einzelnen Beschaffungswerkzeuge beschrieben.

An dieser Stelle wünsche ich allen Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Einkaufsabteilungen, seien es nun kleine Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern oder große Konzerne, eine für ihr Unternehmen erfolgreiche und fruchtbare Beschaffungsarbeit, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für das entsprechende Unternehmen generiert.

Nürnberg, im Dezember 2006

Mario Büsch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage V

Vorwort zur ersten Auflage..... VII

Teil I Grundlagen des strategischen Einkaufs 1

Verbinden als Grundaufgabe3

1. Grundlagen 3

2. Einzelheiten des Verbindens 4

2.1 Soziales Verbinden 5

2.2 Technisches Verbinden 6

2.3 Umsetzung mit Beschaffungswerkzeugen 8

3. Beschaffungskompetenzen 8

Beschaffungsprinzipien 11

1. Ehrliche, ethische und faire Geschäftsbeziehung 11

1.1 Corporate Governance 11

1.2 Unternehmensinterne Regelungen 11

2. Vier-Augen-Prinzip 13

3. Erfolgsmessung im Einkauf 16

4. Unterschriftenregelung 22

4.1 Prokura nach HGB 22

4.2 Handlungsvollmachten nach HGB 23

4.3 Geschäftsführer nach GmbH-Gesetz 24

4.4 Spezielle interne Regelung für den Einkauf 27

5. Kauf bei Wettbewerbern 29

5.1 Grundlagen 29

5.2 Schwierigkeiten 29

5.3 Vorgehensweisen 30

6.	Bester Gegenwert.....	31
6.1	TCO (Total Cost of Ownership) -Ansatz.....	32
6.2	Kostenarten.....	32
6.3	Anwendung bei Beschaffungsentscheidungen.....	33
7.	Beschaffungskompetenzen.....	33

Teil II Umfeldanalyse 35

Übersicht Umfeldanalyse 37

Analyse des internen Umfeldes..... 39

1.	Der Begriff Geschäftsbedürfnisse.....	39
2.	Identifikation der internen Bedürfnisse.....	39
3.	Analyse des internen Umfeldes.....	40
3.1	Technische Anforderungen.....	41
3.2	Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie.....	42
3.3	Besonderheiten der Werke oder Bereiche.....	43
4.	Spezifikationen und deren Besonderheiten.....	43
4.1	Spezifikation.....	44
4.2	Probleme bei der Spezifikationserstellung.....	44
4.3	Kommunikation und Zusammenarbeit.....	45
4.4	Checkliste für eine gute Spezifikation.....	46
4.5	Schema einer Spezifikation.....	46
5.	Beschaffungskompetenzen.....	47

Industrieanalyse 49

1.	Grundlagen.....	49
2.	Anwendung der Industrieanalyse.....	49
3.	Datenquellen und deren Gewinnung.....	50
4.	Industrieanalyse nach dem Porter-Modell.....	51
4.1	Gefahr durch Markteintritt – neue Konkurrenten.....	52
4.2	Rivalität unter den Wettbewerbern (Lieferanten).....	54
4.3	Bedrohung durch Substitutionsprodukte.....	56
4.4	Verhandlungsmacht der Abnehmer (eigenes Unternehmen und dessen Wettbewerber).....	57
4.5	Verhandlungsstärke der Vorlieferanten.....	58
5.	Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung.....	59

Lieferantenanalyse	63
1. Grundlagen	63
2. Ablauf der Lieferantenanalyse	64
3. Bedeutung des Lieferanten für das eigene Unternehmen.....	64
4. Datenerfassung und Sammlung	65
5. Datenanalyse.....	66
6. Entwicklung von Ergebnissen	72
7. Dokumente und Durchführung	73
8. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	74
Benchmarking/Wettbewerbsanalyse	77
1. Grundlagen	77
2. Benchmarking.....	79
2.1 Grundlagen des Benchmarkings.....	79
2.2 Wesen des Benchmarkings	80
2.3 Prozess eines Benchmarkings	81
2.4 Informationsbeschaffung.....	82
2.5 Das Problem der Auswahl	83
2.6 Grenzen und Fallen des Benchmarkings.....	83
3. Die Wettbewerbsanalyse.....	84
3.1 Fragen der Wettbewerbsanalyse	85
3.2 ABC der Informationsbeschaffung	87
3.3 Vordruck zur Wettbewerberanalyse.....	88
3.4 Bezug zum Einkauf	93
4. Beschaffungskompetenzen	93
Forecasting.....	95
1. Grundlagen	95
1.1 Quantitative Prognoseverfahren	95
1.2 Qualitative Prognoseverfahren	96
1.3 Grafische Darstellung.....	97
2. Analytischer Forecast	97
2.1 Forecast-Objekt	98
2.2 Methode.....	98
2.3 Forecast über die Wertschöpfungskette.....	98

3. Datenfindung.....	100
3.1 Wer erhebt die Daten?.....	101
4. Exkurs: Zyklen auf Commodity-Märkten.....	102
5. Beschaffungskompetenzen	104

Teil III Beschaffungsstrategie..... 107

Beschaffungsstrategie	109
1. Grundlagen.....	109
2. Prinzipien für die Beschaffungsstrategie	110
3. Analyse des externen Umfeldes.....	112
3.1 Industrieanalyse unter Verwendung des Porter-Modells	113
3.2 Angebot/Nachfrage in der Beschaffungsbranche	114
3.3 Lieferantenanalyse	114
3.4 Wettbewerbsanalyse.....	116
3.5 Analyse des wirtschaftlichen Umfelds	116
4. Analyse des internen Umfeldes und der geschäftlichen Anforderungen	118
4.1 Bewertung von geschäftlichen Anforderungen	119
4.2 Verknüpfung des geschäftlichen Leistungspotentials.....	120
5. Strategieentwicklung.....	122
5.1 Gewünschte Ergebnisse	122
5.2 Klassifizierungsmodell	125
5.3 SWOT-Analyse	127
6. Darlegung der Strategie	128
6.1 Zeitrahmen.....	128
6.2 Entscheidungen.....	129
6.3 Potentielle Interventionsbereiche.....	129
6.4 Kosten-Nutzen-Bewertung	131
7. Taktische Planung und Ausführung	132
7.1 Wichtige taktische Schritte	132
7.2 Operativer Aktionsplan.....	134
8. Dokumentationsphase.....	134
9. Erneuerungsphase	135
10. Sonderform: Einmalige Beschaffungen.....	136

11. Sonderform: Beschaffungsplan141
 11.1 Beschaffungsteam141
 11.2 Beschaffungsziele.....142
 11.3 Beschaffungstaktiken142
 11.4 Zeitplan.....145
 12. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung145

Teil IV Beschaffungswerkzeuge 149

Beschaffungshebel151

1. Grundlagen151
 2. Kommerzielle Hebel.....154
 2.1 Bündelung154
 2.2 C-Teile-Management.....155
 2.3 Ausschreibung und/oder Verhandlung156
 2.4 E-Auktion157
 2.5 E-Katalog.....157
 3. Technische Hebel.....158
 3.1 Standardisierung.....158
 3.2 Lieferantenmanagement159
 3.3 Ziel-Kosten-Analyse159
 3.4 Frühe Einbindung in den Beschaffungsprozess160
 3.5 Einkaufsdienstleister160
 4. Organisatorische Hebel.....161
 4.1 Beschaffungsk Kooperationen161
 4.2 Globaler Einkauf162
 4.3 Outsourcing163
 4.4 Supply Chain Management164
 4.5 Materialgruppenmanagement.....165
 5. Beschaffungskompetenzen167

Angebote im Wettbewerb.....169

1. Grundlagen169
 2. Planung170
 2.1 Bedarfsmeldung.....171
 2.2 Beschaffungsplanung (Strategie oder Plan)171

3. Voranfrage.....	172
4. Anfrageunterlagen.....	174
5. Finalisierung des Lieferumfangs	176
6. Angebotspräsentation.....	182
7. Empfehlung.....	182
8. Vertragsabschluss.....	183
9. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	184
Verhandlungen	187
1. Grundlagen.....	187
2. Hauptarten von Verhandlungen.....	188
3. Verhandlungsstrategie.....	191
3.1 Verhandlungsführung.....	194
3.2 Teamverhandlungen.....	195
4. Verhandlungsplan.....	196
5. Verhandlungstaktiken.....	201
5.1 Limit-Taktik	201
5.2 Entgegengesetzte Auktion	202
5.3 Knabbern.....	203
5.4 Eskalation	204
5.5 Zeit-Taktiken.....	205
5.6 Autoritäts-Taktiken	210
5.7 Guter Bulle – Böser Bulle (Lockvogel-Taktik)	214
6. Beschaffungskompetenzen	215
Vertrag	217
1. Grundlagen.....	217
2. Kaufvertrag	219
3. Der Vertrag im Beschaffungsprozess	220
3.1 Vorbereitungs- und Verhandlungsphase.....	220
3.2 Vertragsunterzeichnung	222
3.3 Aufbewahrung der Verträge.....	222
3.4 Zusammenspiel zwischen Bestellung und Vertrag	223
4. Vertragsbeispiel.....	223
5. Beschaffungskompetenzen	235

Lieferantenmanagement	237
1. Grundlagen	237
2. Lieferantensegmentierung (Einordnung).....	237
3. Lieferantenbewertung.....	239
4. Lieferantenentwicklung.....	241
5. Entwicklung der Lieferanten-Supply-Chain.....	243
6. Aktive Entwicklung durch Lieferanten-KVP	245
6.1 Grundlagen	245
6.2 Die Schritte eines KVP-Workshops	252
7. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	254
Commodities	257
1. Grundlagen	257
2. Produkte im Unternehmen (Commodities?).....	258
3. Relative Lieferantenabhängigkeit.....	258
4. Beschaffungsmarktanalyse	259
4.1 Einfluss der Feedstock-Kosten auf den Marktpreis	259
4.2 Analyse der Angebots- und Nachfragefaktoren	260
4.3 Marktformanalyse	262
5. Quellen für Marktinformationen	263
6. Ziele der Beschaffung.....	264
7. Beschaffungsstrategien.....	264
8. Beziehungsmanagement.....	266
8.1 Vorbereitung auf Verhandlungen mit Lieferanten	266
8.2 Auftreten gegenüber den Lieferanten.....	267
8.3 Lieferantenmanagement.....	267
9. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	268

Teil V Organisationskompetenzen.....	271
Projektmanagement.....	273
1. Grundlagen.....	273
2. Projektphasenmodell.....	275
3. Projektkompetenzen.....	277
3.1 Projektorganisation.....	277
3.2 Projektumfang (Scope-Management).....	281
3.3 Projektvertrag.....	282
3.4 Projektkommunikation.....	286
3.5 Change Management.....	289
3.6 Planung und Zeitplanung.....	290
3.7 Risikomanagement.....	294
3.8 Kostenmanagement und Budgetierung.....	296
3.9 Beschaffung.....	298
3.10 Projektabschluss.....	298
4. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung.....	299
Analyse des Beschaffungssystems.....	302
1. Einführung.....	302
2. Qualitative Bewertung.....	305
3. Ausrichtung des Beschaffungssystems.....	306
4. Prozesse.....	308
4.1 Übergeordneter Planungsprozess.....	309
4.2 Strategischer Beschaffungsprozess.....	311
4.3 Operativer Beschaffungsprozess.....	312
4.4 Lieferantenentwicklung.....	312
5. Ressourcen und Infrastruktur des Beschaffungssystems.....	314
5.1 Einkaufsorganisation.....	314
5.2 Einkaufsmitarbeiter und Status.....	317
5.3 Controlling und Leistungsmessung.....	320
5.4 IT-Technologie.....	321

Kooperation und Zusammenarbeit	325
1. Grundlagen	325
2. Kooperationsperspektiven	326
2.1 Zusammenfassung	337
3. Management und Leitung einer Kooperation	338
3.1 Führungstätigkeiten und Aktivitäten im Sinne der Kooperation	339
3.2 Führungsaktivitäten, die vermeintlich rücksichtslos sind	342
3.3 Führung, um einen gemeinsamen Vorteil durch Kooperation zu erlangen	345
Literaturhinweise	349
Der Autor	351
Stichwortverzeichnis.....	353