

Lektion 3

Optimierung der Einkaufsprozesse

Autor: Philipp Dickmann

Schriftlicher Lehrgang

Einkauf für Praktiker

Flexibel lernen: 8 Lektionen zum Zertifikat

Fachliche Leitung:

Prof. Dr. Gerhard Heß

Hinweis des Herausgebers:

© 03/2012, Herausgeber dieser Lektion des schriftlichen Lehrgangs ist die Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem Autor und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegen. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, fotomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstigen Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.

LESEPROBE



Philipp Dickmann

Herr Dickmann ist Autor des Fachbuchs „Schlanker Materialfluss“. Er ist Gesellschafter des Seminar- und Beratungshauses Lepros – schlanke Prozesse und Systeme. Er arbeitet als Trainer, Berater und Interimsmanager für Supply Chain, Einkauf, Produktionssteuerung und schlanke Prozesse. Seit 2008 fungiert er als wissenschaftlicher Leiter verschiedener Kongressserien, u.a. für den Freistaat Bayern. Er war 11 Jahre lang Referent für Produktionssteuerung an der TUM, am Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften (iwb). 1999 wurde sein außergewöhnlich umfassendes Kanban- und SCM-Projekt mit dem Logistik-Innovationspreis des VDI ausgezeichnet.

LESEPROBE

Inhaltsverzeichnis

1	Entwicklungsschritte und Arbeitsteiligkeiten in Einkauf und Beschaffung	5
1.1	Zielsetzungen im Wandel der Zeit	5
1.2	Entwicklungsstufen im historischen und unternehmensstrukturellen Horizont	8
1.3	Entwicklung, Trends und zukünftige Aufgaben in der Beschaffung – Der Einkäufer auf dem Weg vom Händler zum Prozessberater	8
1.3.1	Klassischer Einkauf	8
1.3.2	Einkaufsabteilung	9
1.3.3	Spezialisierung im Einkauf: Strategischer, operativer und dispositiver Einkauf (= Supply Chain Management).....	9
1.3.4	Prozessorientiertes Einkaufsmanagement – der Einkäufer als Berater im Unternehmen	11
2	Anforderungsprofile, Kompetenzen und Potentiale im Einkauf	16
2.1	Interdisziplinäres Anforderungsprofil an das Einkaufsmanagement .	16
2.2	Einkauf als interne Schnittstelle	18
2.3	Einkauf als Schnittstelle zum Lieferant	19
2.4	Systematische Umstrukturierung in moderne Abläufe	20
3	Ausschreibung	22
3.1	Öffentliche Ausschreibung.....	22
3.2	Vielfalt des Vergaberechts und der Ausschreibungsverfahren	22
3.3	Auftragswertgrenzen	24
3.4	Wichtige Regeln für öffentliche Ausschreibungen	25
3.5	Anfrage oder auch privatwirtschaftliche Ausschreibung	27
3.5.1	Anfragetypen	28
3.5.2	Anfragevarianten	28
3.6	Rechtliche Aspekte.....	29
3.7	Wichtige praktische Regeln bei Ausschreibungen	30
4	Professionelle Kosten- und Preisanalyse sowie Entscheidungsfindung	33
4.1	Ziele, Risiken und Potentiale von Preis- bzw. Kostenanalysen	33
4.2	Preisanalyse.....	35
4.3	Preisvergleiche.....	36
4.4	Partieller Preisvergleich.....	37
4.5	Wertanalyse	40
4.6	Dynamische Kostenanalysen und Potentiale der IT-Unterstützung (u.a. mittels Simulation)	40
5	Verträge und Verhandlungen	43
5.1	Preisleistungsoptimierung mittels Verhandlungsführung und Vertragsfixierung	43

LESEPROBE

5.2	Handwerkliche Ansätze – Effizienz und Rechtssicherheit im Einkauf	43
5.3	Strategische Ansätze – Vertragsstrukturen, die Kosten senken und Verschwendung eliminieren	44
5.4	Effizienz und Rechtssicherheit im Beschaffungsprozess mit Richtlinien.....	45
5.5	Vertragsvarianten.....	46
5.6	Flexibilität und Dynamik in Verträgen effizient abbilden.....	48
6	Materialgruppenbasierte Einkaufsabläufe	51
6.1	Differenziertes Ausnutzen der Potentiale verschiedener Einkaufssegmente	53
6.1.1	ABC-XYZ-Analyse – die Basis allen Handelns im Beschaffungsablauf.....	54
6.2	Dienstleistungskonzepte in der Beschaffung	59
6.2.1	Historie, Potentiale und Risiken der Dienstleister	59
6.2.2	Beschaffung von Dienstleistungen	60
6.2.3	Varianten einsetzbarer Dienstleistungen	63
6.3	Anwendungsfälle und Potentiale am Beispiel von C-Teile-Management	64
7	Lernkontrolle zu dieser Lektion	69
	Quellen.....	74

In dieser Lektion wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

LESEPROBE

1 Entwicklungsschritte und Arbeitsteiligkeiten in Einkauf und Beschaffung

Der Einkauf ist ein Teilgebiet des gesamten Beschaffungsprozesses bzw. der Materialwirtschaft. Er umfasst die operativen Tätigkeiten der Versorgung eines Unternehmens mit Gütern und Dienstleistungen, die unter anderem für den Produktionsprozess benötigt und vom Unternehmen nicht selbst hergestellt werden. Reale Optimierung der Einkaufsprozesse bedeutet die umfassende Verbesserung der vielfältigen Einzelprozesse der Beschaffung. Der Optimierungsprozess beginnt bei der Entwicklung einer aktuellen und individuellen Einkaufsstrategie, beinhaltet die Verhandlung von Leistungen und Konditionen und endet mit der kontinuierlichen Entwicklung effizienter Lieferabläufe.

1.1 Zielsetzungen im Wandel der Zeit

Ein höherer Anteil an Kaufteilen führt zu komplexen, spezialisierten und aufwändigen Einkaufsmethoden.

Im Industriedurchschnitt werden ca. 65 % der Materialien zugekauft und gehen somit durch die Hände des Einkaufs. Damit hat der Einkauf durch die Lieferantenleistung maßgeblichen Einfluss auf das Ergebnis des Unternehmens.

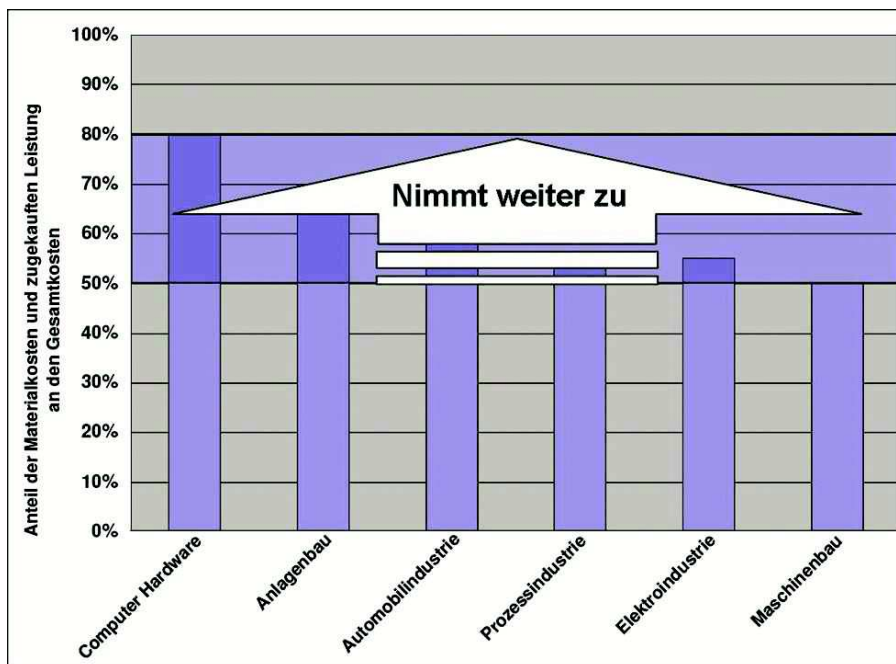


Abb. 1: Trend zur Zunahme an Kaufteilen (Quelle: Oliver Lüth (2000): ePurchasing, Trade2b.Com Ag)

LESEPROBE

Der zunehmende Einfluss der Beschaffung auf die Kosten im Unternehmen macht differenziertere und aufwändige Einkaufs- und Beschaffungsabläufe notwendig. Ziel ist dabei, effizientere Prozesse und ein besseres Preis-Leistungsverhältnis bei den Lieferanten zu erreichen. Die dadurch erzielten Verbesserungen rechtfertigen den Mehraufwand, führen aber zu einem Anstieg der Kosten für die Betreuung des Beschaffungsprozesses.

Erfolgreiche Verbesserungen der Prozesse im Einkauf erfordern

- hohe Methodenkompetenz,
- professionelle Strukturen und
- umfassende Kapazität.

Quintessenz

Die Erhöhung des Anteils der Kaufteile zwingt im Wettbewerb zu professionelleren und kontinuierlich verbesserten Einkaufsprozessen – dies führt aber auch zu steigendem Personalaufwand und damit Kosten.



Der schlechteste Einkaufsteilprozess begrenzt den Erfolg

Der optimale Prozess bzw. Nutzen wird durch die Gesamtleistung definiert. Die schlechtesten Prozesse stellen dabei den begrenzenden Faktor dar. Punktuelle Höchstleistungen in einzelnen Teildisziplinen – wie Beschaffungsmarktforschung, Einkaufsverhandlung oder Global Sourcing – bringen keinen umfassenden Erfolg. Dies ist gut erklärbar mit dem Fassmodell: Die Dauben (Langhölzer, aus denen sich das Fass zusammensetzt,) symbolisieren die verschiedenen Fachbereiche, und die Höhe der Daube entspricht dem Erfolg oder der Leistung der einzelnen Fachbereiche. Egal, wie hoch einzelne Dauben sind, der Pegel im Fass wird durch die niedrigste der Dauben definiert. Der Pegel kann nicht höher steigen, da die Flüssigkeit hier einfach abfließt. Eine isolierte Höchstleistung, also das Verlängern einer einzelnen Daube, ist daher nicht wirksam.

LESEPROBE

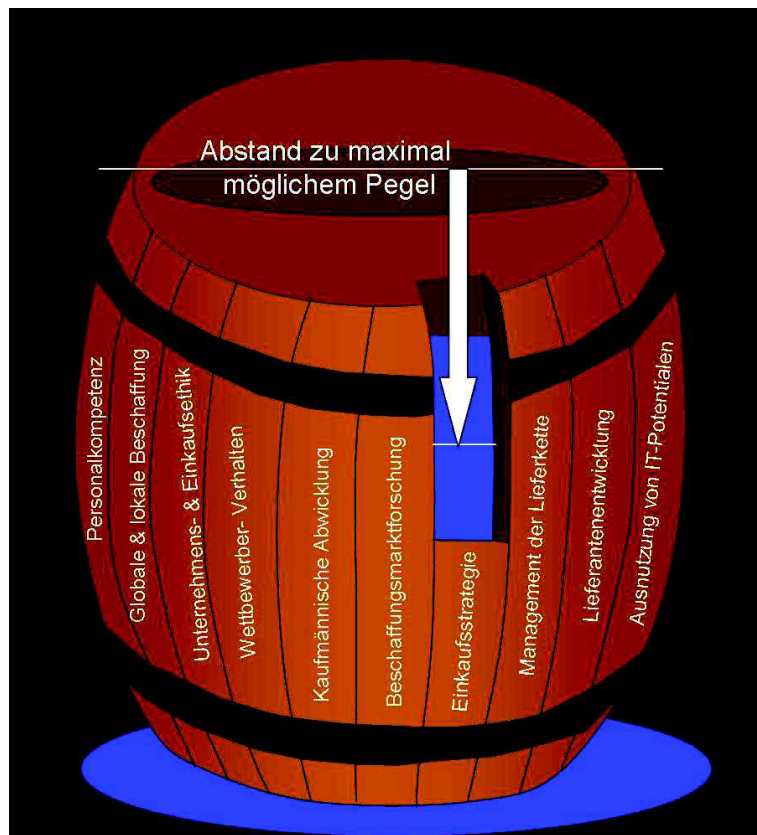


Abb. 2: Fassmodell. (Quelle: Lepros (2008): Seminarunterlage „Einkauf und Beschaffung“)

Quintessenz

Die schwächste Stelle bestimmt das Ergebnis des Systems maßgeblich. Auf sie sollte das Hauptaugenmerk bei der Optimierung gelegt werden.

Es ist notwendig, alle Teilaufgaben des Beschaffungsprozesses auf ein hohes Niveau zu bringen, um eine hohe Effizienz zu erreichen.

Isolierte themenspezifische Verbesserungen erbringen keine nachhaltigen Verbesserungen hinsichtlich der Kosten im Einkauf.



LESEPROBE

1.2 Entwicklungsstufen im historischen und unternehmensstrukturellen Horizont

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich das Bild des Einkaufs, des Einkäufers, der Einkaufsabläufe, der Methoden und Potentiale mehrfach einschneidend verändert. Die Spannweite und Vielfältigkeit von Einkaufs- und Beschaffungsprozessen hat sich verbreitert, ebenso beim einfachen Händler wie bei großen Konzernen mit komplexen, mehrstufigen Herstellprozessen und vielfältigen, vernetzten Lieferantenebenen.

Getrieben wurde dieser Wandel durch

- die zunehmende Komplexität der Produkte und Unternehmensstrukturen,
- immer aufwändigere Marktanforderungen bzw. -standards (zum Beispiel in der Automobilindustrie oder bei Aufträgen durch öffentliche Institutionen),
- die Möglichkeiten der EDV, des Internets und des Informationsflusses,
- den neuen Stellenwert und den hohen Standard in Flexibilität und Servicegrad,
- einen gestiegenen Wettbewerbsdruck und neue Potentiale durch die Ausweitung des Wettbewerbs (Globalisierung bzw. internationale Märkte)
- und vor allem durch die immer stärkere Forderung nach kontinuierlich hohen und steigenden Renditen bei gleichzeitig wachsenden Produktanforderungen.

Selbst lokal agierende Kleinunternehmen müssen sich diesen Entwicklungen anpassen, auch wenn hier oftmals klassische Methoden noch ausreichen.

1.3 Entwicklung, Trends und zukünftige Aufgaben in der Beschaffung – Der Einkäufer auf dem Weg vom Händler zum Prozessberater

Der Einkauf entwickelt sich immer mehr zum modernen Einkaufsmanagement. Diese individuelle, wachstumsbedingte Entwicklung deckt sich sehr gut mit der historischen Entwicklung der Einkaufsprozesse.

1.3.1 Klassischer Einkauf

Der Einkäufer ist ein klassischer Händler oder Kaufmann. Er betreut eine überschaubare Anzahl von Lieferanten und Produkten. Diese klassische Form findet sich heute noch in kleinen Unternehmen bzw. in Unternehmen mit einem geringen Anteil an Kaufteilen oder in Branchen, die dem Wettbewerb wenig ausgesetzt sind.

LESEPROBE

1.3.2 Einkaufsabteilung

Charakteristisch für die Einkaufsabteilung ist eine operative, stark hierarchische Struktur für umfangreiche und vielfältige Beschaffungsabläufe. Der Einkaufsleiter arbeitet als Manager und alleiniger Verhandlungsführer. Die Verhandlungsstrategie beruht vornehmlich auf taktischem Verhalten und Macht. Der operative Erfolg basiert aber dennoch auf langfristigen Partnerschaften. Diese entstehen durch das natürliche Wachstum von Unternehmen und des Umfangs der Beschaffungsprozesse.

Dem wachsenden Arbeitsumfang wird begegnet, indem operative Hilfskräfte eingesetzt werden, um die Kapazität zu erhöhen. Diese im Handwerk und bei Klein- oder mittelständischen Unternehmen häufige Strategie nutzt jedoch meist keine systematischen und modernen Einkaufsmethoden. Das Selbstverständnis des Einkaufs, der Stellenwert und die Strategie des Einkaufs im Unternehmen sowie die fehlende fachliche Kompetenz der Mitarbeiter verhindern in der Praxis meist die Nutzung vorhandener Potentiale. Die in der Regel punktuell umgesetzten Verbesserungen erbringen aufgrund der fehlenden Basis meist nur geringen Fortschritt in der Gesamteffizienz.

1.3.3 Spezialisierung im Einkauf: Strategischer, operativer und dispositiver Einkauf (= Supply Chain Management)

Ein nächster Entwicklungsschritt ist die Spezialisierung und oft auch die Aufspaltung des Einkaufs – nicht selten auch durch hierarchische und räumliche Trennung.

- Der Bereich der **operativen Beschaffung** (= Disposition oder Supply Chain Management) wandert teils in die Verantwortung der Produktion, der Logistik oder des Vertriebs.
- Der **operative Einkauf** übernimmt kontinuierliche und routinemäßige Einkaufsarbeiten und die Konditionshege bzw. -pflege.
- Übergeordnete strategische Aufgaben (Beschaffungsmarktforschung, Wertanalyse, Preisentwicklung, Kennzahlen etc.) werden in den **strategischen Einkauf** ausgegliedert.

Vor allem bei größeren Unternehmen und in Konzernen führt dies zu immer weiter differenzierter Spezialisierung innerhalb der aufgesplitteten Einkaufsabteilung. So liefern einige Mitarbeiter die Wertanalyse als Dienstleistung für die gesamte Abteilung oder auch übergeordnet für verschiedene Produktbereiche. Spezielle Produkte, Kunden oder Marktanforderungen werden durch Spezialisten abgedeckt, z.B.:

- Materialgruppen oder Lieferantenstrukturen
- Verbrauchsgüter
- Din- & Normteile
- C-Teile

LESEPROBE

- Materialgruppen: Guss, Spritzguss, Bearbeiter, Oberflächen, Elektrotechnik
- Investitionsgüter: Maschinen und Anlagen, Fahrzeuge etc.
- Gemeinkostengüter
- Dienstleistungen
- Kundenproduktstrukturen
- Spezialwerkstoffe (Material, Funktion)
- Global Sourcing
- Projekteinkauf
- Änderungsmanagement
- Lieferantenmanagement
- Einkaufsvolumen oder -kategorie (Renner, Ersatzteil etc.)

Heute zeichnen sich klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) im Wettbewerb zunehmend dadurch aus, dass sie diese Strukturen professionell übernehmen. Dies gilt sowohl für mittelständische Handelshäuser, z.B. die *Albert Kerbel GmbH*, die hochprofessionelles Global Sourcing betreibt, als auch für Hersteller wie die *Geberit Weilheim GmbH*, die ein profundes Lieferantenmanagement umsetzt. In allen Fällen werden dank hoher Kompetenz – trotz minimaler Personalstärke – Lösungen erreicht, die renommierten Konzernbeispielen (Best Practice) mindestens gleichwertig sind. Moderne Einkaufsmethoden und die damit erreichbaren Wettbewerbsvorteile sind also nicht nur für große Unternehmen oder Konzerne nutzbar. Ganz im Gegenteil: Die hohe interdisziplinäre Kompetenz, gepaart mit den neuen Methoden, führt auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen zu herausragenden Erfolgen.

Die Spezialisierung und Differenzierung der Funktionen geht bei großen Unternehmen nicht selten mit einer räumlichen Trennung der Fachbereiche und dem Anwachsen von Schnittstellenproblemen einher. Matrixfunktionale Systeme sind dann nötig, damit die Vorteile nicht überkompensiert werden. Matrixfunktionen werden durch überlagerte gleichzeitige Funktionen einzelner Personen sowie zusätzliche Reporting bzw. Meetingkonzepte realisiert. So kann ein Einkäufer für eine Materialgruppe, eine Lieferantengruppe und gleichzeitig für einen Kundenbereich verantwortlich sein.

LESEPROBE

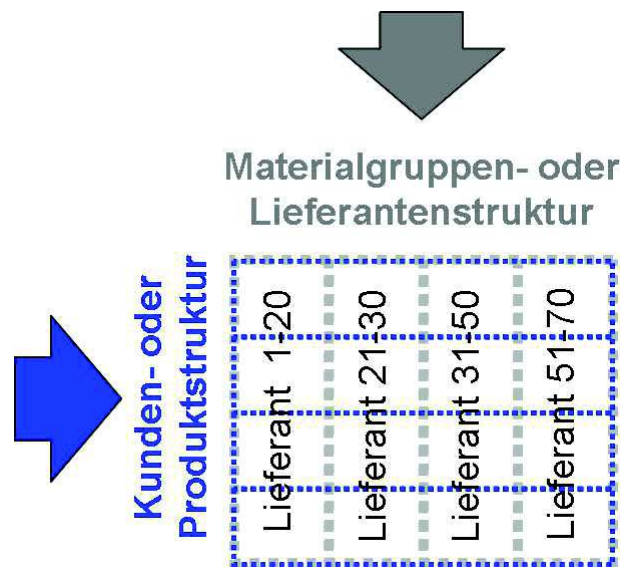


Abb. 3: Beispiel einer Matrixfunktion zur Zuordnung von Lieferanten und Kunden (Quelle: Lepros (2006): Seminarunterlage „Strategischer Einkauf“)

Mit zunehmender Spezialisierung des Einzelnen steigt die Gefahr, dass sich Mitarbeiter an Teilzielen orientieren, dabei aber den Gesamtnutzen (des Unternehmens) aus den Augen verlieren. Da das kurzfristige Einzelergebnis im Mittelpunkt steht, kommen Konzepte zum Tragen, bei denen z.B. Lieferanten vorzugsweise mit Mitteln der Verhandlungstaktik, verstärktem Wettbewerb, Marktmacht und Wertanalyse zu günstigen Preisen gedrängt werden bzw. globale Märkte in den Fokus rücken. Das Gesamtergebnis der Beschaffung ist dann nachhaltig meist nicht optimal. Dies führt vielfach in anderen Fachbereichen zu Störungen und schlechten Abläufen.

1.3.4 Prozessorientiertes Einkaufsmanagement – der Einkäufer als Berater im Unternehmen

Prozessorientiertes Einkaufsmanagement setzt einen gravierenden und umfassenden Paradigmenwechsel im Unternehmen voraus. Diese Aufgabe stellt auch die größte Hürde auf dem Weg zu einer erfolgreichen Umsetzung dar. Technik, Produktion, Controlling, Entwicklung, Logistik, Vertrieb und auch Lieferanten werden jetzt in erster Linie vom Einkauf beraten. Ziele dabei sind

A: Maximale Synergie

Ziel ist es, für alle Fachabteilungen, Kunden und Lieferanten den größten gemeinsamen Nutzen zu erzielen.

B: Effizienz

In Hinblick auf Effizienz und minimale Kosten darf nicht der Einzelprozess betrachtet werden, sondern der gesamte Prozess vom Lieferanten bis zum

LESEPROBE

Kunden. Jede Störung, Unterbrechung oder auch jeder ungenügende Service behindert den Gesamterfolg und sollte in den Prozessen vermieden werden. Da der Einkauf die Basis für den erfolgreichen Materialfluss im Unternehmen bildet, muss hier die Grundlage für ein Optimum gelegt werden.

Der Preis ist nur eines von vielen Kriterien, für das der Einkauf verantwortlich ist – bzw. für die er bewertet wird.

Abstimmung interdisziplinärer Ziele

Zur optimalen Abstimmung der verschiedenen Ziele werden auch aufwändigere wissenschaftliche Ansätze verwendet, wie z.B. Balanced Scorecard (BSC) (nach Robert S. Kaplan und David P. Norton 1992). Hierbei werden in verschiedenen Fachbereichen des Unternehmens die Ziele nach Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen analysiert und Nutzen und Risiken in Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit bewertet. Dies ist meist verbunden mit einer Kostenabschätzung, basierend auf Prozesskostenanalysen oder auch Simulationsmodellen. Simulationsmodelle können hilfreich sein, um hochkomplexe und zeitlich sehr veränderliche Ursachen- und Wirkungszusammenhänge zu quantifizieren.

Bei der Abstimmung der Ziele ist jedoch nicht entscheidend, maximal exakte und sehr aufwändige Lösungsansätze auszureizen. Vielmehr werden durch abgestimmte Zielvorgaben möglichst umfassende Kooperation, Synergien und dadurch optimale Konditionen angestrebt. Bestimmend für den Erfolg ist dabei die kontinuierliche Überprüfung der Ergebnisse, die Berücksichtigung neuer Zusammenhänge und das Nachjustieren zukünftiger Ziele und Projektschritte.

Einer der Haupterfolgsfaktoren ist die Vermeidung von egoistischem Verhalten (hier als soziologischer Fachbegriff gebraucht). Wenn dies gelingt, werden Nachteile und Gegenstrategien durch Lieferanten oder Kunden verhindert und die daraus resultierenden Kostennachteile weitgehend eliminiert.

Quintessenz

Das Motto lautet: Kooperation statt Konfrontation!

Die Effizienz lässt sich steigern durch den Abbau von Konflikten zwischen Lieferanten und Kunden!

Dabei hat nachhaltig Erfolg, wer sich nicht egoistisch verhält.



LESEPROBE

Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Ansätze im Beschaffungsprozess sind:

- langfristige Lieferantenbeziehungen,
- Kooperation von beiden Seiten und
- Vertrauen.

Basierend auf nachhaltiger Zusammenarbeit, die in Verträgen fixiert ist, werden weitreichende Kooperationen mit Lieferanten umgesetzt. In offener Kommunikation werden in der Folge die Kosten unter Einsatz von Prozessanalysen in Teilprozessen kontinuierlich gesenkt.

Derartige Maßnahmen rücken derzeit vermehrt in den Fokus, da

- vielfach mit klassischen strategischen Einkaufsansätzen (wie Wertanalyse, machtbasierter Strategien oder Global Sourcing) keine ausreichenden Kostenreduzierungen mehr erreichbar sind,
- kritische Fehlentwicklungen des Unternehmens schleichend entstanden sind (vom Hightech-Hersteller zum Hersteller von Produkten mit Niedrigqualität) oder
- Marktwänge (veränderte Wettbewerbssituation) dies nötig machen.

Der prozessorientierte Einkauf erfordert zwar einen höheren Aufwand, angesichts der strategischen Bedeutung und der erreichbaren Leistungssteigerung bei gleichzeitigen Kostenreduzierungen (Costimprovements) ist die Methode jedoch höchst rentabel.

Übung 1

1. a) In welche Fachbereiche wird der Einkauf bei Spezialisierung des Einkaufs typischerweise aufgeteilt?

- b) Nennen Sie zwei wesentliche Probleme bzw. Nachteile, die sich bei Großunternehmen oder Konzernen daraus ergeben.



LESEPROBE

2. Welche beiden charakteristischen Ziele kennzeichnen den prozessbasierten Einkauf?

3. Woraus resultiert prinzipiell der Erfolg von abgestimmten Gesamtzielen?

Sonderform: Lean-basierte Einkaufsstrategien

Eine Weiterentwicklung, basierend auf prozessbasierten Methoden, ist Lean-Lieferantenmanagement. Hier werden zusätzlich zusammen mit dem Lieferanten Lean-Strategien und Restrukturierungen nach Best-Practice-Beispielen umgesetzt. Dieser Ansatz stammt aus der japanischen Automobilindustrie, und er ist maßgeblich verantwortlich für deren sehr viel höhere Effizienz, die Produktleistung (z.B. Produktqualität, sichtbar in Pannenstatistik) und die daraus resultierenden Kostenvorteile.

Wichtig

Prozessorientierter Einkauf und lean-basierte Einkaufsstrategien sind konträr zu marktmachtbasierten Ansätzen (wie der „Politik der Eisernen Faust“). Diese beiden unternehmensethisch gegensätzlichen Ansätze sind nicht sinnvoll kombinierbar!



Voraussetzung für einen relevanten Effekt sind verbindliche und langfristige Partnerschaften, gegenseitiges Vertrauen und hohes Verantwortungsbewusstsein.

LESEPROBE

Übung 2



Die Huber-Rucker GmbH in Merklingen ist in den letzten Jahren vom Handwerksunternehmen (10 Mitarbeiter) zum mittelständischen Unternehmen (300 Mitarbeiter) gewachsen. Wo früher sogar Schrauben und Kunststoffkappen selbst hergestellt wurden, werden heute Baugruppen und Bearbeitungsteile eingekauft.

1. Welche Auswirkung hat die Zunahme der Kaufteile (Wertschöpfungsreduzierung) auf die Arbeitsweise im klassischen Einkauf – bzw., welches Ziel wurde hierbei verfolgt?

2. Der Einkauf dieses Unternehmens ist starker interner Kritik ausgesetzt, da die Lieferantenleistung und die Preise nach Meinung des Eigentümers ungenügend sind.

Welche drei grundlegenden Kompetenzen bzw. operativen Voraussetzungen müssen für eine Optimierung der Einkaufsprozesse verändert werden?

3. Der Eigentümer (Dr. Rucker) sieht sich aktuell extrem dem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Ein befreundeter Vorstand der Fa. Wörth AG hatte erwähnt, dass eProcurement (also die extreme Weiterentwicklung einer speziellen Strategie) ein universelles Heilmittel für den Einkaufsprozess sei. Herr Dr. Rucker erwägt nun, mit einem solchen Tool die Probleme der Beschaffung zu lösen.

Was wird damit erreicht? Was muss das Kennzeichen jeder erfolgreichen Strategie zur Optimierung der Beschaffungsprozesse bzw. des Einkaufs sein?

LESEPROBE

2 Anforderungsprofile, Kompetenzen und Potentiale im Einkauf

Mit dem Wandel der Rahmenbedingungen und Marktanforderungen haben sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter bzw. an die gesamten Fachbereiche der Beschaffung und des Einkaufs verändert.

2.1 Interdisziplinäres Anforderungsprofil an das Einkaufsmanagement

Als Folge aller vorhergehend dargestellten Zusammenhänge ergibt sich tatsächlich ein komplexes und interdisziplinäres Bild. Moderne Einkäufer und Einkaufsabteilungen weisen eine starke Organisations- oder Managementfunktion auf.

Kompetenz ist die mühevollere, aber nachhaltig erfolgreichere Alternative:

Eine „härtere Gangart“ gegenüber den Lieferanten ist eine beliebte Strategie, um Kosten in der Beschaffung zu senken. Hier ist Vorsicht geboten, denn manche hochprozentige Preisreduzierung im Einkauf – ohne Berücksichtigung aller mit dem Produkt verbundenen Kosten wie Transportkosten oder Qualitätssicherung – bewirkt mittelfristig steigende Kosten, sinkende Kundenzufriedenheit und abnehmende Umsatzzahlen. Erfolgreicher ist es, mit Kompetenz gemeinsam mit qualifizierten Lieferanten intensiver nach Lösungen zu suchen, also Lieferantenpartnerschaften und Know-how-Transfer auszubauen. Ein weiterer Vorteil sind einvernehmliche Preisentscheidungen, die für beide Seiten nachhaltig stabil und planbar sind. (Quelle: Austen 2009)

Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter und der Führungskräfte:

- Beschaffungsmarketing (Beschaffungsmarktforschung (BMF) – potentielle neue Quellen, Ansätze und Märkte erschließen)
- Ausschreibungen von Neuvergaben (Anfragen)
- Prüfung und Vergleich von Angeboten
- Verhandlungssicherheit (Preise und Konditionen mit Lieferanten)
- Gestaltung und Abschluss von Verträgen mit Lieferanten
- Systematische Verwaltung von Preisen und Konditionen
- Definition der Logistik und des Materialflusses – Supply Chain Management
- Professioneller Anstoß und Überwachung der termingerechten Beschaffung
- Krisenmanagement bei Problemen
- Kostenmanagement und Arbeiten mit Kennzahlen (Einkaufscontrolling)
- Lieferantenentwicklung
- Wertanalyse
- Technisches Prozessverständnis

LESEPROBE

- Best Practice in Herstellprozessen
- Prozessoptimierung der Lieferprozesse (Supply Chain Management)
- Moderne IT-Potentiale (z.B. Internet)
- Make-or-Buy und Outsourcing-Analysen
- Fremdsprachen und kulturelle Kompetenz
- Anwendungsgebiete verschiedener Einkaufsstrategien
- Globale Beschaffung
- Beratungskompetenz und Koordination im Management von Matrixfunktionen von Technik, Produktion, Entwicklung, Logistik etc. in Lieferantenfragen.

Praxistipp: Potentiale der verschiedenen Kompetenzen

In der Praxis verschenken auch mittelständische Unternehmen gerade beim Beschaffungswesen Millionen. Im Folgenden finden Sie eine Liste mit wirksamen Einsparmaßnahmen und Verbesserungspotentialen. Die Liste erhebt weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch sind die Werte übertragbar. Sie zeigen jedoch eine Übersicht der in der Praxis relevanten „Stellschrauben“, mit typischen Verbesserungspotentialen und deren Risiken auf. (Quelle: Austen 2009)

- **Beschaffungsmarktforschung:** Alternative Produkte, Märkte und Hersteller zu finden oder Insourcing kann bei einzelnen Teilen bis zu 80 Prozent der Kosten reduzieren. Wichtig ist, alle Neuerungen am Markt so bald wie möglich zu erkennen, fundiert zu verifizieren und zu nutzen.
- **Globale Beschaffung versus lokale Anbieter:** Preise in Billiglohnländern sind nicht selten um 40 bis 80 Prozent geringer. Doch das damit verbundene Risiko (Qualität, hohe Transportkosten) ist sehr groß und verlangt professionelles Arbeiten (siehe Lektion 07).
- **Professionelle Preisanalyse, Preis-Leistungsverhältnis und Wertanalyse** kann eine 20- bis 30-prozentige Preisreduzierung erzielen. Dazu sind allerdings profunde Kenntnisse der Technik, Qualitätsanforderungen, Herstellverfahren und Lieferanten nötig.
- **Verträge und Verhandlungen:** Durch langfristige Rahmenverträge ist nachweislich eine Kosteneinsparung von 5 bis 20 Prozent erreichbar. Voraussetzung ist professionelle Verhandlungsführung und Vertragsgestaltung.
- **C-Teile-Management:** Bei Umstellung auf ein C-Teile-Konzept oder einen Dienstleister können 10 bis 30 Prozent der Prozess- bzw. Teilekosten eingespart werden.
- **Lieferantenmanagement:** Durch regelmäßige Lieferantenbewertung und intensive Lieferantenoptimierung sind kontinuierlich 5 bis 20 Prozent Kostenreduzierungen bei gleichzeitiger Leistungsverbesserung möglich.



LESEPROBE

- **Transportkosten** können mit dem richtigen Spediteur, intelligenter Verladung und Routenplanung um bis zu 50 Prozent gesenkt werden.
- **Materialfluss- und Lieferantensteuerung:** Mangelhafte Planungsverfahren verursachen unter anderem hohen Personalaufwand, lange Durchlaufzeit und hohe Kapazitätsspitzen, die 5 bis 50 Prozent der Kosten ausmachen können. Verbesserungen können hier in Krisenzeiten für das Überleben eines Unternehmens entscheidend sein.

2.2 Einkauf als interne Schnittstelle

Klassische Aufgaben im Einkauf sind im Wesentlichen kaufmännischer Natur, wie Anfragen, Preisvergleiche, Verhandlungen, Rechnungsprüfung etc. Zunehmend wird aber auch die Disposition, die Distributions- und Produktionsplanung, also die *Logistik*, mit dem Einkauf integriert. Diese Aufgaben werden nicht nur im Mittelstand als sinnvolle Ergänzung des Arbeitsumfangs betrachtet. Die Abteilungen bezeichnen sich dann vielfach als Materialmanagement, Beschaffung oder Materialwirtschaft.

Derartig moderne Einkaufskonzepte zeichnen jedoch ein völlig anderes Bild von der Kernfunktion des Einkaufs und ziehen ein Umdenken im gesamten Unternehmen nach sich. Im Fokus stehen Organisation, Management, Strategie und Koordination aller den Lieferanten betreffenden Tätigkeiten.

Folgende interne Voraussetzungen und Regeln für einen erfolgreichen Einkauf sind zu berücksichtigen:

- Generell sollte die Bildung von interdisziplinären Einkaufsteams mehr in den Fokus rücken. So können alle technischen, logistischen und prozessspezifischen Aspekte berücksichtigt werden.
- Der Einkauf muss schon bei Projektstart vollständig in laufende Projekte eingebunden sein.
- Er muss rechtzeitig über alle für den Einkaufsprozess relevanten Daten verfügen können.
- Generell sollten Angebote nur über den Einkauf eingeholt werden.
- Lieferantenauswahl muss nach technischen, logistischen und kaufmännischen Kriterien erfolgen.
- Auftragsvorankündigungen, Zusagen, Vorabbestellungen sollten ausschließlich durch den Einkauf erfolgen.
- Das Nachreichen von leistungsrelevanten Unterlagen, Änderungen usw. muss über den Einkauf an den Lieferanten erfolgen.
- Vertragsverhandlungen stehen unter der Verantwortung des Einkaufs.

LESEPROBE

- Die Aufbereitung aller Unterlagen und Daten erfolgt durch die Fachabteilungen in einer Form, dass Vergleichsangebote durch den Einkauf möglich sind.
- Bei technischen Anfragen und Vorgesprächen mit potentiellen Zulieferern: Vermeidung verbindlicher Zusagen durch die Fachabteilungen.

2.3 Einkauf als Schnittstelle zum Lieferant

Moderne Einkaufskonzepte haben auch zu einem Wandel der Arbeitsweise mit dem Lieferanten geführt. Die Anforderungen an die Person des Einkäufers sind aufgrund der größeren Aufgabenbreite und des intensiven direkten Kontakts mit internen und externen Führungskräften anspruchsvoller geworden. Fachliche Beschaffungskompetenz, systematisches, breites Know-how (bezüglich aller Schnittstellenelemente in Bezug auf den Lieferanten) und das Persönlichkeitsbild des Einkäufers müssen neuen Anforderungen genügen.

Folgende Regeln und Vorgehensweisen sind vom Einkäufer zu beachten:

- Der Einkäufer repräsentiert das Unternehmen sowohl in seiner optischen Erscheinung als auch in seinem Verhalten, das sich durch Integrität und Fairness auszeichnet.
- Er muss in allen Situationen nachhaltig die Interessen seines Unternehmens vertreten.
- Er ist verantwortlich für eine gerichtete, kontinuierliche und eindeutige Kommunikation, intern und mit den Lieferanten.
- Er muss eine nachhaltige Vertrauensbasis schaffen.
- Er muss fair, flexibel, durchsetzungsstark und objektiv sein.
- Die Abarbeitung von Vertragsinhalten und Verhandlungen muss verantwortungsvoll, fair und rechtskompetent erfolgen.
- Er ist der Verantwortliche bei der Vergabe von Aufträgen. Nur in Ausnahmefällen gibt es Sonderregelungen, sofern diese im Einkaufshandbuch nicht anders geregelt sind.
- Er sollte den Transfer von Lieferanten-Know-how anregen.
- Gerade bei der Arbeit mit einem Einkaufsteam ist er verantwortlich für die Auditierung und die Anregung zur Prozessverbesserung, incl. Wertanalysen beim Lieferanten.
- Er muss unbestechlich sein, sollte rechtswidrige und unlautere Praktiken sowie falsche Darstellungen vermeiden.
- Er unterlässt die rechtswidrige Weitergabe von vertraulichen Informationen an die Konkurrenz.
- Er muss das Wettbewerbsverhalten der Lieferanten systematisch fordern und daraus die besten Konditionen für das Unternehmen erreichen.

LESEPROBE

2.4 Systematische Umstrukturierung in moderne Abläufe

Interdisziplinäres Einkaufsmanagement erfordert mehr als eine geänderte Darstellung der Kompetenzen gegenüber anderen Beteiligten im Unternehmen oder bei den Lieferanten. Es erfordert vielmehr ein Umdenken bei der Identifikation und beim Leitbild des Einkäufers und der Einkaufsabteilung. Hierzu ist ein sensibles Heranführen der bestehenden Belegschaft an die Thematik notwendig. Viele Unternehmen reagieren auf diese Anforderungen auch durch systematische Kriterien bei Neueinstellungen oder Umstrukturierungen. Wichtig ist aber das Einbinden bereits vorhandener fachlicher und technischer Kompetenzen.

Typischerweise finden sich heute zunehmend auch in Handelshäusern neben der klassischen kaufmännischen Ausbildungen noch:

- Betriebswirte mit einer fundierten wissenschaftlichen Analytik und modernem Know-how in der IT,
- technische Qualifikation in Form von Technikern, Maschinenbauern oder Wirtschaftsingenieuren mit konstruktiven, produktionstechnischen und qualitätsmanagementbasierten Kompetenzen,
- logistische Kompetenzen,
- Vertriebskompetenzen, die Verhandlungs-Know-how und Kundenanforderungsprofile an die Lieferanten weitergeben,
- Quereinsteiger aus anderen, indirekten oder operativen Bereichen

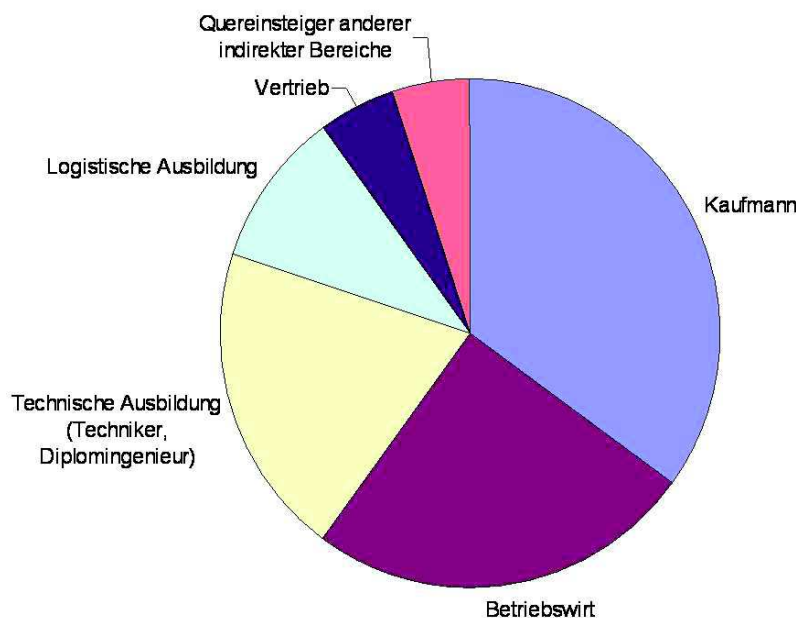


Abb. 4: Qualifikation von Beschäftigten in der Beschaffung.
(Quelle: Lepros (2009): Studie „Ist-Situation in der Beschaffung heute“ 2007 - 2009)

LESEPROBE

Eine Verschiebung findet auch bei Anforderungen an die persönlichen Eigenschaften statt. Merkmale wie

- Präsentationsfähigkeit,
- repräsentatives Verhalten,
- das Verständnis für die Corporate Identity,
- Bereitschaft zur Reisetätigkeit,
- Fähigkeit, auf Personen offen einzugehen,
- zuhören können und
- Kontakte zu knüpfen

sind genauso entscheidend wie die systematische, fachliche Vorbereitung einer Verhandlung. Vor allem bei globalen Lieferantenstrategien sind zudem Sprachkenntnisse und kulturelles Verständnis hilfreich.

Übung 3**Anforderungsprofile, Kompetenzen und Potentiale im Einkauf**

Herr Huber ist Miteigentümer der Huber-Rucker GmbH in Merklingen und hat von seinem Freund, Hr. Picolomachiavelino, gehört, dass dieser immer darauf achtet, dass sein Einkauf die Lieferanten „hart anpackt“. Bei einem Termin mit dem Einkauf fordert nun Herr Huber eine „härtere Gangart“ gegenüber den Lieferanten.

1. Auf welche Auswirkungen und Risiken dieser Strategie sollten Sie Herrn Huber hinweisen? Was sollte die fundierte Alternative sein?

Sie haben ihn im Verlauf des Gesprächs darauf hingewiesen, dass es für eine Verbesserung der Beschaffungsergebnisse sinnvoll ist, moderne Konzepte im Einkauf umzusetzen. Da Herr Huber sich mit modernen Beschaffungsprozessen bisher nicht auseinandergesetzt hat, will er nun von Ihnen wissen, welche Kriterien im Erscheinungsbild des Einkaufs intern und nach außen hin anzustreben sind.

2. Nennen Sie fünf wesentliche Kriterien des Einkaufs als interne Schnittstelle.

3. Nennen Sie fünf wesentliche Kriterien des Einkaufs als Schnittstelle zum Lieferanten.

LESEPROBE

7 Lernkontrolle zu dieser Lektion



Anmerkung: Die Lösungen zu dieser Lernkontrolle finden Sie in Ihrer persönlichen Lernumgebung unter <https://www.haufe-akademie.de/personalarea>

1. Sie sind im Einkauf der Firma Qualitätselektronik AG beschäftigt, Ihr Einkaufsleiter hat recht überstürzt das Unternehmen verlassen, und Ihr Geschäftsführer möchte nun von Ihnen wissen, welche vier grundsätzlichen Entwicklungsstufen bzw. Einkaufskonzepte sich im Einkauf unterscheiden lassen. Nennen Sie ihm zudem vier charakteristische Verursacher bzw. Treiber für diese Entwicklungsschritte.

2. Mr. Salefast, Ihr Geschäftsführer, hat überlegt, ob eine weitere Spezialisierung in Einkauf auch bei Ihrer Unternehmensgröße sinnvoll ist. Ihr Unternehmen hat 200 Mitarbeiter, und Sie sind sechs Personen in der Beschaffung. Sind diese neueren, grundsätzlichen Entwicklungsstufen bzw. Einkaufsstrategien auch für klein- und mittelständische Unternehmensgrößen sinnvoll?

LESEPROBE

3. Mr. Salefast hat Ihnen eben unter vier Augen anvertraut, dass Ihr Unternehmen aufgrund der permanenten Probleme mit den Lieferanten so beeinträchtigt war, dass Ihr Einkaufsleiter deshalb gehen musste. Er hatte immer sehr konsequent darauf geachtet, dass die Lieferanten immer unter möglichst hohem Druck gestanden sind.

a) Welche negativen Auswirkungen und Risiken dieser Strategie sind typischerweise anzutreffen?

b) Was sollte die fundierte Alternative sein?

4. Ihnen wurde angeboten, die Stelle des Einkaufsleiters zu übernehmen. Die Geschäftsführung will aber eingebunden werden, welche kleinen und großen Veränderungen Sie vornehmen wollen. Sie haben sich überlegt, Standardformulare bzw. Checklisten bei Anfragen und Verträgen systematisch zu nutzen. Nun müssen Sie der Geschäftsleitung mindestens fünf Vorteile erläutern.

LESEPROBE

5. Einer Ihrer jüngeren Mitarbeiter wurde eben von einem Lieferanten sehr unhöflich angesprochen, weil dieser den Zuschlag nicht erhalten hat. Abschließend hat der Lieferant bemerkt, dass Sie in diesem Falle für sehr hohe Angebotskosten aufkommen müssten. Welche Rahmenbedingungen gelten rechtlich in Bezug auf die Angebotskosten?

6. Ein „altgedienter Mitarbeiter“ hat aufgrund Ihrer Forderung folgende Preismatrix erstellt. Sie hatten ihn aufgefordert, das weitere Vorgehen kurz darzulegen. Nun hat er Ihnen stolz mitgeteilt, dass er nur noch kurz mit dem Lieferanten 1 über einen Preisnachlass von ein paar Prozent zu reden hätte, dann habe er das Maximum rausgeholt.

- a) Ermitteln Sie die Zielpreise im Verfahren des partiellen Preisvergleichs und berechnen Sie, um wieviel geringer der neue Zielpreis im Vergleich zum Bestpreis ist.

	Konstruktionskosten	Materialkosten	Rüst- u. Anlaufkosten	Montage	Prüfungen	Kalibrierung	Transport	Gesamtpreis	Skonto
Lieferant 1	90	10	50	100	10	20	20	300 €	2%
Lieferant 2	45	10	70	150	10	10	30	325 €	3%
Lieferant 3	100	30	15	110	55	10	10	330 €	0%
Zielpreise									

- b) Wie können Sie Ihrem Mitarbeiter bei diesem Beispiel die Vorteile erläutern?

LESEPROBE

7. Worauf ist beim Preisvergleich bzw. bei der Preisanalyse zu achten?
Nennen Sie vier Punkte.

8. Da Sie unter wirtschaftlichem Druck stehen und die Kosten rapide senken müssen, wurden Sie von der Geschäftsführung gebeten, sich konkrete Maßnahmen zu überlegen. Sie haben sich entschlossen, u.a. bei den drei größten Einkaufsvolumen eine Wertanalyse vorzunehmen. Nach welchen vier Kriterien werden in der Wertanalyse Leistungen differenziert?

9. Sie haben festgestellt, dass bei Ihren „Rennerprodukten“ (werthaltige Produkte, die in hohen Stückzahlen beschafft werden) sehr viel Krisenmanagement auftritt, Sie ständig Engpässe haben und ein unbefriedigendes Preisniveau vorhanden ist. Sie haben sich daher entschlossen, für diese Materialien einen speziellen Vertrag zu entwickeln, der Ihnen mehr Flexibilität erlaubt. Nennen Sie fünf Vertragselemente, die für flexible Serienbedingungen nötig sind.

LESEPROBE

10. Ihr Vorgänger hatte als Ziel für die Einkaufsabteilung das Motto ausgegeben, dass jeder Ihrer ca. 1.000 Lieferanten (ca. 15 A-Lieferanten, 40 B-Lieferanten, Rest C-Lieferanten) mit Druck dazu zu bringen ist, pro Jahr 8 % Preisreduzierung zu erreichen. Obwohl in den letzten Jahren immer wieder Lieferanten sogar insolvent wurden und andere nicht mehr bereit waren, an Sie zu liefern, waren die Summe die Einkaufspreise und die Herstellkosten nahezu gleich geblieben.

- a) Ihr Geschäftsführer hat Sie nun gefragt, ob dies bei C-Teilelieferanten ein sinnvolles Vorgehen ist.

- b) Zudem will er wissen, was Sie für einen sinnvollen Ansatz halten würden. Als Ziel wurde Ihnen vorgegeben, die Kosten im Unternehmen speziell bei den vielen C-Teilen stärker zu beeinflussen.
