

Beschaffungsmanagement

Eine praxisorientierte Einführung in
Materialwirtschaft und Einkauf

von

Dr. Peter Krampf

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Grundlagen der Beschaffung	1
1.1 Beschaffung – Signifikanter Wertbeitrag für das Unternehmen.....	2
1.2 Aufgaben und Ziele	5
1.3 Beschaffungsprozess – Von der Bedarfsmeldung zum Bestellabruf	6
1.4 Herausforderungen im Einkauf	9
1.5 Merkmalsausprägungen der Beschaffung – Abschied vom Bestellschreiber.....	10
1.6 Strategiedimensionen im Einkauf	12
1.7 Wettbewerbshebel bzw. Dimensionen der Beschaffung – Die Kunst des Einkaufs	17
1.8 Fragen zu Kapitel 1	20
1.9 Fallstudie 1: Angebotsanalyse der Ausschreibung für Kabel.....	21
1.10 Literatur zu Kapitel 1	25
2. Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf die Lieferanten zur Reduktion der Produktkosten	27
2.1 Volumenbündelung – Realisierung von Skaleneffekten ...	27
2.2 Alternativlieferanten – Single versus Multiple Sourcing ...	29
2.2.1 Differenzierung von Single Sourcing	30
2.2.2 Vorteile von Single und Multiple Sourcing.....	32
2.3 Anfragemanagement – aktiv, konsequent und kontinuierlich	33
2.3.1 Vier Schritte beim kontinuierlichen Anfragemanagement	36
2.3.2 Erfolgsfaktoren beim kontinuierlichen Anfragemanagement	39
2.4 Global Sourcing – Verbreiterung der Lieferantenbasis ...	40
2.4.1 Grundgedanken zu Global Sourcing.....	41
2.4.2 Priorisierungsmöglichkeit bei der Einführung	45
2.4.3 Vor- und Nachteile von Global Sourcing	48
2.5 Jobrotation – Erhöhung der Dynamik.....	51

2.6	Quotenverschiebung – Nutzung kurzfristiger Potenziale . . .	53
2.7	E-Procurement zur Prozess- und Produktkosten- optimierung	54
2.8	Exkurs: Die Forderung nach einer Reduzierung der Liefe- rantenzahl bzw. die Suche nach der optimalen Lieferanten- zahl	58
2.9	Fragen zu Kapitel 2	60
2.10	Fallstudie 2: Global Sourcing	61
2.11	Literatur zu Kapitel 2	62
3.	Kosteneinsparungen durch Harmonisierung von Spezifikationen	65
3.1	Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams	65
3.1.1	Optimierung der Produktkosten	69
3.1.2	Potenzialanalyse mit Linear Performance Pricing . . .	71
3.2	Nutzung eines Lieferantenmanagements	73
3.2.1	Prozess des Lieferantenmanagements	74
3.2.2	Auswahlkriterien bei der Lieferantenauswahl	77
3.3	Konzeptwettbewerbe – Nutzung des verfügbaren Know-hows	79
3.4	Technische Ausbildung der Einkäufer	84
3.5	Integration von Lieferanten	86
3.5.1	Notwendigkeit einer intensiven Zusammenarbeit . . .	87
3.5.2	Modular Sourcing – Veränderung der Lieferanten- pyramide	89
3.5.3	Just-in-time – Erhöhte Verantwortung bei Zulieferern	93
3.5.4	Collective Sourcing – Konzept zur Bündelung der Bedarfe	95
3.6	Target Costing – Analyse von Zielvorgaben	98
3.7	Fragen zu Kapitel 3	104
3.8	Fallstudie 3: Verhandlungsstrategie	108
3.9	Literatur zu Kapitel 3	110
4.	Einkaufsorganisation – Zentralisation versus Dezentralisation	113
4.1	Dezentrale Einkaufsorganisation – Nutzung der Kunden- nähe	114
4.2	Zentrale Einkaufsorganisation – Bündelung der unterneh- mensweiten Kompetenz	115
4.3	Hybride Organisationsformen im Einkauf – Das Beste aus zwei Extremwelten	117

4.4	Veränderung der Einkaufsorganisation – Praxisbeispiel Kion Group	122
4.5	Fragen zu Kapitel 4	125
4.6	Fallstudie 4: Einkaufsorganisation	125
4.7	Literatur zu Kapitel 4	126
5.	Einkaufscontrolling zum Erfolgsnachweis	129
5.1	Grundlagen des Einkaufscontrollings	130
5.2	Portfoliomanagement in der Beschaffung	132
5.3	Balanced Scorecard im Einkauf	134
5.4	Kennzahlen – Transparenz und Kostenkontrolle	139
5.5	Visualisierung von Informationen	142
5.6	Projektcontrolling – Von Ideen zu Einsparungen	145
5.7	Fragen zu Kapitel 5	147
5.8	Fallstudie 5: Kennzahlensystem	148
5.9	Literatur zu Kapitel 5	149
6.	Praxisbeispiel: Durchführung eines effizienten Programms zur Materialkostenoptimierung durch Erhöhung des Wettbewerbsdrucks	151
6.1	Diagnosephase zur Projektorganisation und Potenzialermittlung	152
6.2	Erzeugung von Datentransparenz	155
6.3	Start des Anfrageprozesses	156
6.4	Durchführung der Verhandlung und Entscheidungsfindung	160
6.5	Umsetzung von Entscheidungen	162
6.6	Fragen zu Kapitel 6	163
6.7	Literatur zu Kapitel 6	164
7.	Lösungen zu den Fragen und Fallstudien in den jeweiligen Kapiteln	165
7.1	Lösungen zu den Fragen	165
7.2	Lösungen zu den Fallstudien	177
	Literaturverzeichnis	181
	Sachregister	187