

Lutz Schwalbach



Einkauf schnell erklärt

Basiswissen zum Einkauf



Mit 74 Abbildungen und 14 Tabellen

Veröffentlichungen

Lutz Schwalbach: Konflikte aus Phrasen und Weisheiten im Einkauf, 2021

Lutz Schwalbach: Agiles Arbeiten im Einkauf, 2021.

Lutz Schwalbach: Künstliche Intelligenz im Einkauf, 2021.

Lutz Schwalbach: Scrum im Einkauf, 2020.

Lutz Schwalbach: RPA, Software, App's und IT-Applikationen im Einkauf, 2020.

Lutz Schwalbach: Schnittstellenmanagement des Einkaufs, 2020.

Lutz Schwalbach: Outsourcing der Einkaufsprozesse, 2020.

Lutz Schwalbach: Automatisierungen im operativen Einkauf, 2020.

Lutz Schwalbach: Optimierungen der Beschaffung, 2019.

Lutz Schwalbach: Einkauf 4.0 -Umsetzung der Digitalisierung, 2018.

Lutz Schwalbach: Datenpflege im Einkauf, 2018.

Lutz Schwalbach: Optimierung der Anzahl Lieferanten, 2018.

Lutz Schwalbach: Arbeitsteilung im Einkauf, 2017.

Lutz Schwalbach: Lean Management im Einkauf, 2017.

Lutz Schwalbach: Verbessern der Lieferzuverlässigkeit als Lean Six Sigma Projekt, 2015.

Lutz Schwalbach: Liefertreue und Lieferpünktlichkeit, 2015.

Lutz Schwalbach: Bestands- und Vorratssenkung, 2. Auflage, 2013.

Lutz Schwalbach: Auswahl, Auslistung und Eliminierung von
Artikeln, 2013.

Lutz Schwalbach: Ein interkulturelles deutsch-indisches
Projektteam, 2011.

Alle Werke verlegt im BoD Verlag, Norderstedt.

Dipl.Ing., Dipl.Wirtsch.Ing. (FH), MBA Lutz Schwalbach.



Erststudium: Allgemeiner Maschinenbau,
Produktionstechnik.

Lutz Schwalbach studierte Maschinenbau an der Technischen Hochschule Karlsruhe, berufsbegleitend Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Zweibrücken und Erwerb des Master of Business and Administration an der Hochschule Kaiserslautern.

Als Manager mit profit & loss Verantwortung deckt er ganzheitlich die materialwirtschaftlichen Belange eines Unternehmens von der Arbeitsvorbereitung, Disposition, Fertigungsplanung- und Steuerung, Produktionsleitung, strategischem und operativem Einkauf, Qualitätswesen bis zur Sortimentspflege ab.

Über 25 Jahre Berufserfahrung als Führungskraft in der Beschaffung und dem Supply Chain Management. Profunde Erfahrung im Lean Management, Six Sigma (black belt), agilen Arbeiten (Scrum), Supply Chain Manager DLA, REFA, QMB, im interkulturellen Arbeiten und dem Projektmanagement.

- Meine Expertise - Einkauf, Beschaffung, Logistik.

- Meine Leidenschaft - Neues planen, Veränderung gestalten, Menschen bewegen, Gewinne realisieren.
- Mein Motto - Früher lag das Geld im Einkauf, heute liegt es im digitalisierten Prozess und Sie steuern den Prozess.

Herr Schwalbach startete seine berufliche Karriere im Jahr 1990 in der Industrie und ist bis heute ununterbrochen als Einkaufsleiter beschäftigt. Wichtige Stationen seines beruflichen Wirkens waren der Dyckerhoff Konzern (1995), suki.international GmbH (2008), Schuler Pressen AG (2014) und IT-Haus GmbH (2020).

Besuchen Sie mich auf URL
https://www.xing.com/profile/Lutz_Schwalbach/cv.

Meine Arbeit und Ausführungen können niemals vollständig sein. Sie erfüllen aber den Anspruch, Hinweise und Hilfestellungen zum Einkauf aufzuzeigen.

Die folgenden Ausführungen wurden nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Der Autor schließt jede Haftung und Gewähr aus.

Haftungsausschluss:

Das Werk inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch übernimmt der Autor keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit von Angaben, Ratschlägen, Hinweisen und Vollständigkeit der Inhalte, ebenso nicht für Druckfehler.

Die Benutzung dieser Arbeit und die Umsetzung der darin enthaltenen Darstellungen, Hinweise und Informationen erfolgt ausdrücklich auf eigenes Risiko. Der Autor kann für etwaige Unfälle und Schäden jeder Art, aus keinem Rechtsgrund, eine Haftung übernehmen. Haftungsansprüche gegen den Autor für Schäden materieller, menschlicher oder ideeller Art sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Für die Inhalte von den in diesem Buch abgedruckten Internetseiten sind ausschließlich die Betreiber der jeweiligen Internetseiten verantwortlich. Der Autor hat keinen Einfluss auf Gestaltung und Inhalte fremder Internetseiten. Zum Zeitpunkt der Verwendung waren keinerlei illegalen Inhalte auf den Webseiten vorhanden.

Abstrakt:

Das vorgelegte Buch „Einkauf schnell erklärt“ stellt das Basiswissen zum Einkauf systematisch, fokussiert und leicht erlernbar dar. Es dient Ihnen als Handlungs- und Kompetenzerweiterung für den Einkauf und umfasst die wesentlichen Inhalte in neunzehn übersichtlich angeordneten Kapiteln. Die Grundlagenarbeit im Einkauf wird in vier Fokusansätzen der Prozessoptimierung, Preisoptimierung, Organisation und Mitarbeiterentwicklung im Einkauf aufgezeigt. Diese werden inhaltlich ergänzt um die Einkaufsziele, Bedarfsermittlung, Vertragsverhandlungen, Lieferantenqualifizierung/-performance, Controlling sowie die spezielle Vertiefung in Datenpflege und Digitalisierung. Nach der Durcharbeit des vorliegenden Buches hat der Leser einen umfassenden Überblick in den Einkauf erlangt, kann mögliche Defizite erkennen, aufzeigen und den Einkauf mitgestalten. Mit diesem Buch erhält der Leser eine schnelle Wissensvermittlung über die Einkaufstätigkeiten in Unternehmen, welches er auch als Nachschlagewerk verwenden kann. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Freude auf Ihrem neuen erfolgversprechenden Lernweg in die Einkaufswelt „happy shopping“.

Inhaltsverzeichnis

1 Begriffe

- 1.1 Einkauf
- 1.2 Einkaufswandlung
- 1.3 Wertbeitrag
- 1.4 Maverick Buying

2 Beschaffungsziele

3 Materialbedarfsplanung

4 Bedarfsermittlung

- 4.1 Deterministische Bedarfsplanung
- 4.2 Stochastische Bedarfsplanung
- 4.3 Bestellpunkt
- 4.4 Sicherheitsbestand
- 4.5 Bestellmenge
 - 4.5.1 Mindestbestellmenge
 - 4.5.2 Losgrößenverfahren

5 Einkaufsarbeit

- 5.1 Einkaufsprozess
- 5.2 Arbeitsteilung
 - 5.2.1 Anfragen
 - 5.2.2 Angebotsvergleich

- 5.2.3 Preisspiegel
- 5.2.4 Vergabeentscheidung
- 5.2.5 Bestellung
- 5.2.6 Auftragsbestätigung
- 5.2.7 Terminverfolgung

6 Einkaufsorganisation

- 6.1 Aufbauorganisation
 - 6.1.1 Zentraler Einkauf
 - 6.1.2 Mischformen des Einkaufs
 - 6.1.3 Dezentraler Einkauf
- 6.2 Ablauforganisation
 - 6.2.1 Operativer Einkauf
 - 6.2.2 Strategischer Einkauf
 - 6.2.3 Warengruppenmanagement
 - 6.2.4 Projekteinkauf

7 Vertragsverhandlungen

- 7.1 Verhandlungsvorbereitung
- 7.2 Verhandlungstechniken
- 7.3 Verhandlungssignale
- 7.4 Vertragsspezifikationen

8 Qualitätsrichtlinien

- 8.1 Lieferantenqualität
- 8.2 Qualitätsspezifikation
- 8.3 Qualitätsprüfung
- 8.4 Qualitätsmangel

9 Lieferantenperformance

9.1 Lieferantenmanagement

9.1.1 Lieferantenstrategie

9.1.2 Lieferantenauswahl

9.1.3 Lieferantenbewertung

9.1.4 Lieferantenentwicklung

9.1.5 Lieferantencontrolling

9.2 Lieferantenbeeinflussung

9.2.1 Lieferantenerziehung

9.2.2 Lieferantenpartnerschaft

9.2.3 Lieferantenkooperationen

9.2.4 Lieferantenfrüheinbindung

9.3 Lieferantenanzahl

9.4 Lieferantenstrukturpolitik

9.5 Lieferantenstandort

9.6 Handelsklauseln

10 Optimierungen

10.1 Managementtechniken

10.1.1 ABC Kennzeichen

10.1.2 XYZ Kennzeichen

10.1.3 ABC XYZ Kombination

10.1.4 Portfolio

10.2 Prozessoptimierung

10.2.1 Potenziale

10.2.2 Automatisierungen

11 Einkaufsstrategien

11.1 Planung

11.2 Umsetzung

12 Beschaffungsmarkt

12.1 Produkt

12.2 Marktstruktur

12.3 Marktbeobachtung

12.4 Marktforschung

13 Weltweite Beschaffung

13.1 Globalsourcing

13.1.1 Ziele

13.1.2 Strategien

13.1.3 Abwicklung

13.2 Risikomanagement

13.2.1 Fehleranalyse

13.2.2 Ratings

13.2.3 Umwelt-und Sozialstandards

13.2.4 Vertragsmanagement

14 Bezugsverträge

15 Methodenlehre

15.1 Preisuntersuchung

15.2 Preisarbeit

15.2.1 Preisstrukturanalyse

15.2.2 Open book

15.2.3 Partieller Preisvergleich

15.2.4 Gesamtkostenansatz

15.2.5 Zielkostenkalkulation

15.3 Controlling

16 Datenpflege

17 Digitalisierung

18 Qualifizierung

19 Literaturverzeichnis

19.1 Abbildungsverzeichnis

19.2 Tabellenverzeichnis

19.3 Abkürzungen

1 Begriffe

Das vorgelegte Buch beinhaltet eine Schnellvorstellung des Einkaufs. Es dient Ihnen als Handlungs- und Kompetenzerweiterung für den Einkauf und umfasst fokussiert die wesentlichen Inhalte. Die Grundlagenarbeit im Einkauf wird in Fokusansätzen der Prozessoptimierung, Preisoptimierung, Organisation und Mitarbeiterentwicklung im Einkauf aufgezeigt. Diese werden inhaltlich ergänzt um die Einkaufsziele, Vertragsverhandlungen, Lieferantenqualifizierung/-performance, Controlling sowie die spezielle Vertiefung in Datenpflege und Digitalisierung. Nach der schnellen Durcharbeit des vorliegenden Buches hat der Leser einen ersten Überblick über den betrieblichen Einkauf erlangt und sein Wissen ausgebaut. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Freude am „Einkauf schnell erklärt“ und zu ihrem erfolgversprechenden Einstieg in das Thema einkaufen.

1.1 Einkauf

Der Begriff Einkauf (EK) beschreibt den Zukauf von Gütern, Dienstleistungen oder immateriellen Dingen passend zur Unternehmensaufgabe (Arnolds, 2016, S.2-6, Hofbauer, 2013, S. 13). Aktuell wird der Begriff Einkauf erweitert um die Aufgabe der Entsorgung.

- Die Versorgung des Unternehmens mit Gütern, wobei der Anlieferort global sein kann.

- Dominanz der operativen und abwickelnden Tätigkeiten, wie Bestellung, Anfrage, Terminverfolgung usw.
- Einkauf bedarf eines Lieferanten (LF).
- Einkauf findet lokal und global statt.
- Es muss dazu keine Ware körperlich geliefert werden.
- Einkaufen ist immer mit einer Bezahlung verbunden (Tausch \leftrightarrow Ware gegen Geld).

Der Begriff Beschaffung ergänzt den Einkauf um die strategischen Aspekte und der Beschaffungsmarktforschung (Hofbauer, 2013, S. 13).

- Operativer Einkauf plus strategische Einkaufsmanagement
- Versorgungssicherheit des Unternehmens mit Fremdwaren, Vorprodukten und deren Risiken
- Beschaffungsstrategien, global sourcing und Lieferantenmanagement

In den Klein- und Mittelständigen (KuM) Unternehmen ist Einkaufen Chefsache.

1.2 Einkaufswandlung

Früher stand primär der Einkaufspreis im Vordergrund und der Einkauf war Bestellschreiber/-abwickler. Heute ist der Einkauf tief integriert in die Unternehmen und seine Einbindungen und Schnittstellen reichen bis zu Partnerschaften, Alternativmaterialien, Lieferanten F&E, Qualitätsmaßnahmen, Beschaffungsstrategien, usw. Damit wurde eine deutliche Änderung im Einkauf, weg vom Bestellvollzug, hin zum bestellgestaltenden Einkauf als Wertgestalter/-bringer, bewirkt.

- Früher: Der Einkäufer vollzog früher den gesamten Einkaufsprozess. D.h. Lieferantenauswahl, Angebot, Auswahl, Vergabeentscheidung, Vergabe, Lieferung und Rechnungsfreigabe.
- Heute: Überwiegt das Einkauf-Sharing (Arbeitsteilung). Beispielsweise vollzieht ein Einkaufsassistent arbeitsteilig das Prüfen der Auftragsbestätigungen, Angebote, Rechnungsfreigabe und Lieferterminüberwachung.

Die Umfänge der heutigen und modernen Beschaffung zeigen Wandlungen auf, von der Bestellabwicklung der Beschaffungsabteilung zum Management der Materialien (Arnolds, S. 17). Dieser Wandel lässt sich anhand der folgenden Veränderungen aufzeigen.

- Von der singulären Preisreduktion, zum Gewinnbeitrag durch Gesamtkostenminimierung
- Vom Bestellempfänger/-abwickler zum Berater und Entscheidungsträger (Beschaffer)
- Einbindung in die Produktentstehung und F&E (Innovation, Kostendesign)
- Vom lokalen oder nationalen Einkäufer (sourcer), zum globalen Lieferquellenmanager (global sourcing)

Die Stärkung der Rolle des Einkaufs begründet sich in dem vermehrten Outsourcing der Fertigung. In starken Produktionsbetrieben ist der Einkauf der größte innerbetriebliche Mitbewerber, aufgrund der zu treffenden make or buy Entscheidung und der verbundenen Entscheidung pro Eigenfertigung oder pro Outsourcing. Die Unternehmen versuchen, sich von tariflichen Zwängen, schwankenden Auslastungen und hohen gewerblichen Personalzahlen zu befreien. Gleichfalls wollen Sie von niedrigeren Stundenlöhnen auf dem Lieferantenmarkt oder durch Ländervorteile profitieren.

- Übertragung des betrieblichen Risikos auf Lieferanten (Mitarbeiter, Qualität, Investition, Produktionsauslastung, usw.)
- Innen-/Selbstoptimierungen der Unternehmen auf Kernprozesse, verbunden mit Personalanpassungen (Effizienz)
- Zwang zur Kostensenkung (€) und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (ROI)
- Unterlassene Investitionen bspw. in Erweiterung, Arbeitsschutz oder Modernisierung
- Immer besser werdende globale Kommunikation und Bezugsquellen. Positive Regulierungen oder Ausprägungen der Handelshemmnisse wie Zoll, Incoterms, Reisefreiheiten, Lieferantenqualitäten/-entwicklungen, Freihandelszonen bspw. EU/NAFTA/WHO/ASEAN und Verbesserung der sozialen Standards über die globale Lieferkette bspw. BSCI



Abbildung 1: Wandlung des Einkaufs

1.3 Wertbeitrag

Die Bedeutung des Einkaufs ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Der Einkauf erhält in den großen Unternehmen Einzug in ein Vorstandsressort oder ein vergleichbares Gewicht. Der Einkauf trägt einen Wertbeitrag

zur Gewinnmaximierung des Unternehmens aktiv bei. Sein Hebel, die Senkung der Materialkosten, ist stark wirksam.

Die folgende Kalkulation der Gewinne stellen die hohe Bedeutung des Einkaufs, auf der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens, mit einem einfachen Beispiel deutlich dar (Melzer-Ridinger, 1989, S. 18), (Weigel U., 2013, S. 5), (Arnolds, 2016, S. 15).

Macht die Unternehmung 100 Mio. Euro Umsatz und 10% Gewinn, dann entspricht dies einem Gewinn vor Steuern von 10 Mio.€ Euro. Gelingt es dem Vertrieb, den Umsatz um 10% zu steigern, was einem sehr ambitionierten Ziel entspricht, so sind das 10 Mio.€ Euro Mehrumsatz. Aus den 10 Mio.€ Euro Mehrumsatz resultieren 1 Mio.€ Gewinn, bei der angenommenen Marge von 10%.

Nehmen wir den Materialkostenanteil mit 50% auf den Umsatz (Menge x Artikelpreis im Verkauf = Umsatz) von 100 Mio. Euro an, dann sind das 50 Mio. €. Auf der Beschaffungsseite lassen sich 1 Mio.€ Gewinn wie folgt erzielen. Schafft es der Einkauf, die Materialkosten in Höhe von 50 Mio.€ um 2% senken, so liegt der identische Gewinn-/Ergebnisbeitrag vor.

- $100 \text{ Mio.€} * 10\% = 10 \text{ Mio.€ Gewinn}$
+ $10 \text{ Mio.€} * 10\% = 1 \text{ Mio.€ Gewinn auf Mehrumsatz}$
- $100 \text{ Mio.€} * 50\% = 50 \text{ Mio.€ Wareneinsatz (WE)}$
- $50 \text{ Mio.€ abzgl. } 2\% = 1 \text{ Mio.€ Ergebnisbeitrag aus WE}$

Der Unterschied zum Aufwand +10% Mehrumsatz zu -2% Senkung der Materialkosten ist selbsterklärend. Sie erkennen die Hebelwirkung einer Materialkostenreduktion versus einer Umsatzausweitung (Werbung, Neukundenakquise, Incentives, Investitionen, ...).

1.4 Maverick Buying

Maverick buying beschreibt einen nicht zu unterschätzenden Anteil von nicht autorisierten oder unkoordinierten Einkäufen. Dies wird im Englischen als sogenanntes maverick buying bezeichnet. Es bezeichnet den Einkauf von Gütern und Dienstleistungen durch nicht Einkäufer wie Baustellen, Konstruktion, Disposition, Fertigung usw.

- In vielen Unternehmen beträgt das Volumen nicht selten mehr als 20-30 % des gesamten Einkaufsvolumens.

Betrachten wir dazu folgende Beispielrechnung: Würde festgestellt, dass bei einem Materialkostenanteil von über 50 % anteilig 20% nicht über den Einkauf beschafft wird, so entfällt dem Unternehmen dieser Einkaufsvorteil. Im schlimmsten Fall bedeutet dies, dass bei 100 Million Umsatz und somit einem Einkaufsvolumen von 50 Mio.€ (50%) anteilig 20 % = 10 Mio.€ bestellt, nicht verhandelt würden und frei vergeben durch nicht autorisierte Einkäufer. Allein ein kalkulierter Anteil von 4 % Materialkostenreduktion bedeutet in diesem Fall 400 T€ entgangener Verlust am Unternehmensergebnis.

- $100 \text{ Mio.€} * 50\% * 20\% = 10 \text{ Mio.€} * 4\% = 400 \text{ T€}$ Ergebnis.

Hier gilt es, mit einfachen Methoden die Beschaffung zu kontrollieren und zu disziplinieren. Unkoordinierte Bestellungen lassen sich über Bestellauslöser, welche nicht dem Einkauf angehören, schnell identifizieren durch Rechnung ohne Bestellbezug und mit IT-System Rechteentzug beseitigen (Weigel U., 2013, S. 7). Gleichfalls sind hier die Themen der Compliance mitzubetrachten, diese konsequent anzudrohen. Dieses unkoordinierte Einkaufsvolumen muss zwingend in den Einkauf zurückgebracht werden, um wirtschaftliche Ergebnisbeiträge für das Unternehmen zu realisieren. Es

darf nicht geduldet werden, dass nicht Einkäufer ohne Marktkenntnis, ohne Lieferantenkenntnis und ohne Verhandlungskennntnisse Bestellungen frei Hand vergeben. Ergänzend sei hier angemerkt, dass hier erschwerend auch das Vieraugenprinzip unterlaufen wird.

2 Beschaffungsziele

Die Ziele des Einkaufs lauten (Hofbauer, 2013, S. 13, Arnold, 2016, S. 2f):

- Optimales Preis-/Leistungsverhältnis durch Beschaffungsmarktforschung, qualifizierten Angebotsvergleich und Vergabeverhandlung sowie routinebasierte Bestellabwicklung (Prozessmanagement) mit den Unterzielen:
- Sichere und kostengünstige Versorgung (Preis, Termin, Qualität).
- Risikomanagement als Sicherung gegen Liefer- und Lieferantenausfall
- Generierung von Mehrwerten und Wertbeitrag
- Minimierung oder Abbau von Beschaffungsrisiken

Die Ziele des Einkaufs (Arnolds, 2016, S. 8- 13) haben sich mit Verschiebung der Anteile der Eigenfertigung hin zum Fremdbezug in die nachfolgende Richtung verändert. Die betrieblichen Ziele dominieren als störungsfreier Betrieb durch sichere Materialversorgung.

- Gewährleistung des störungsfreien Produktionsprozesses, unter Berücksichtigung der terminlichen Materialversorgung und Produktqualität.
- Das Streben nach Gewinnmaximierung durch beste Einkaufspreise und Einkaufskonditionen im Vergleich zu den Wettbewerbern.
- Schaffen von Preisstabilität durch Vertragsmanagement, welches insbesondere das Verhandeln von Festpreisen

über Zeitspannen bezeichnet, besser als der Mitbewerberpreis.

- Einen sicheren, effizienten und kostenoptimalen Einkaufsprozess, welcher einen Wertbeitrag zum Unternehmensergebnis erbringt.
- Durch Lieferanten- und Beschaffungsmanagements Generierung relativer Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen. Dies kann bspw. durch die Integration der Lieferanten Forschung und Entwicklung oder aus Ländervorteilen gelingen.
- Die direkten Kosteneinsparungen im Wareneinsatz und in der effizienten Prozessleistung (Abwicklung der unternehmensinternen Prozesse) werden zunehmend interessanter. Die Aufgabe Kostenoptimierung ist operativ und kurzfristig einzuordnen.
- Die Versorgungsfunktion bedeutet Versorgungssicherheit für das Unternehmen und Unterstützung der Unternehmensbereiche. Die Aufgaben der Versorgung und Support sind strategisch (langfristig) zu sehen.



Abbildung 2: Ziele im Einkauf

Die qualitativen Ziele dominieren ebenfalls zur Erfüllung des störungsfreien Betriebes aus der Qualität der Materialien sowie dem Schutz vor Garantiefällen oder Produkthaftung.

- Gründen der Produkthaftung und der Gefahr durch fehlerhafte Produkte oder Nicht Lieferung
- DIN ISO 9000- 9004 Qualitätsmanagementsysteme, ISO/TS 16949 QM der Automotiv

Zielobjekte	Beispiel
Unternehmen	Versorgungssicherheit, keine Fehlteile
Bereich Beschaffung	Geringe Beschaffungskosten, hohe Leistungsbereitschaft der Einkäufer
Lieferantenmanagement	Optimale Anzahl Lieferanten, optimierte Quote Kontraktlieferanten
Lieferantenperformance	Hohe Qualität, hohe Kapazität, Zuverlässigkeit
Beschaffungsteile, scope of supply	Geringe Vielfalt der Teile, hoher Standardisierungsgrad
Beschaffungsobjekt, Teil	Niedriger Preis, hohe Qualität

Tabelle 1: Beschaffungsziele
(Quelle: Hofbauer, 2013, S. 17)