Mario Büsch

Praxishandbuch Strategischer Einkauf

Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement

2. Auflage

GABLER

Mario Büsch

Praxishandbuch Strategischer Einkauf

Mario Büsch

Praxishandbuch Strategischer Einkauf

Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

GABLER

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

1. Auflage 2007
Nachdruck 2008, 2009
2. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe 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: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1904-5

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.

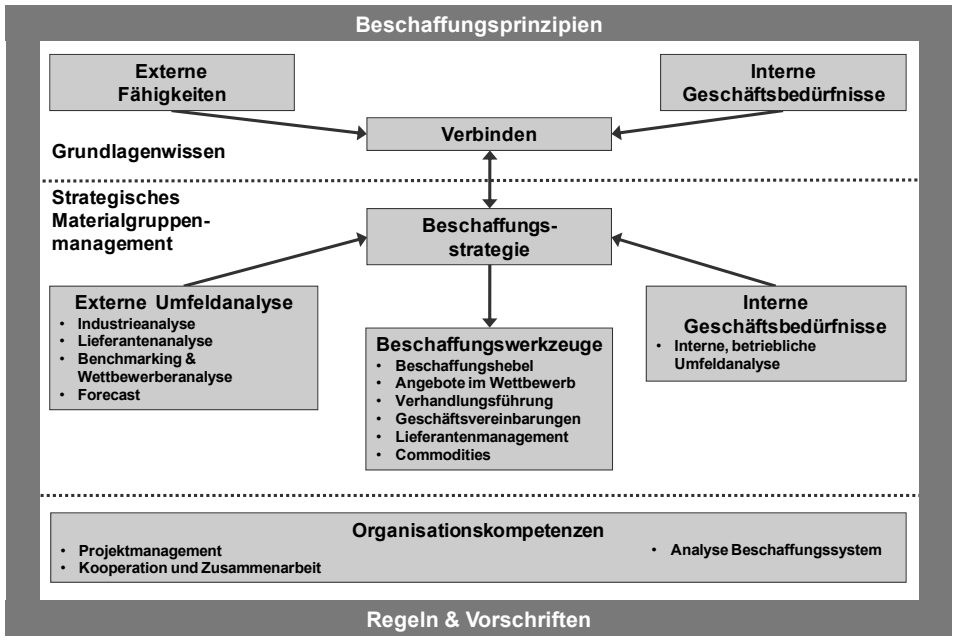

Abbildung 1: *Aufbau des Buches*

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 Arbeitschritte 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 Grundaufgabe **3**

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

Forcasting 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: Beschaffungsplan 141
11.1 Beschaffungsteam 141
11.2 Beschaffungsziele 142
11.3 Beschaffungstaktiken 142
11.4 Zeitplan 145

12. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung 145

Teil IV Beschaffungswerkzeuge 149

Beschaffungshebel 151

1. Grundlagen 151

2. Kommerzielle Hebel 154
2.1 Bündelung 154
2.2 C-Teile-Management 155
2.3 Ausschreibung und/oder Verhandlung 156
2.4 E-Auktion 157
2.5 E-Katalog 157

3. Technische Hebel 158
3.1 Standardisierung 158
3.2 Lieferantenmanagement 159
3.3 Ziel-Kosten-Analyse 159
3.4 Frühe Einbindung in den Beschaffungsprozess 160
3.5 Einkaufsdienstleister 160

4. Organisatorische Hebel 161
4.1 Beschaffungskooperationen 161
4.2 Globaler Einkauf 162
4.3 Outsourcing 163
4.4 Supply Chain Management 164
4.5 Materialgruppenmanagement 165

5. Beschaffungskompetenzen 167

Angebote im Wettbewerb 169

1. Grundlagen 169

2. Planung 170
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
   2.3 Führung, um einen gemeinsamen Vorteil durch Kooperation zu erlangen 345

Literaturhinweise 349

Der Autor 351

Stichwortverzeichnis 353

Teil I

Grundlagen des strategischen Einkaufs

Verbinden als Grundaufgabe

1. Grundlagen

Die Aufgabe jeder Beschaffungsorganisation – und somit von jedem Einkäufer – ist es, die Geschäftsbedürfnisse des eigenen Unternehmens mit den Fähigkeiten der Lieferanten zu verbinden. Hierunter versteht man, die internen Geschäftsbedürfnisse durch effektives Management mit den externen Lieferantenfähigkeiten so zu verbinden, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen entsteht. Aus diesem Grund ist die Fähigkeit des Verbindens für den Erfolg des Einkaufs und des Unternehmens von zentraler Bedeutung.

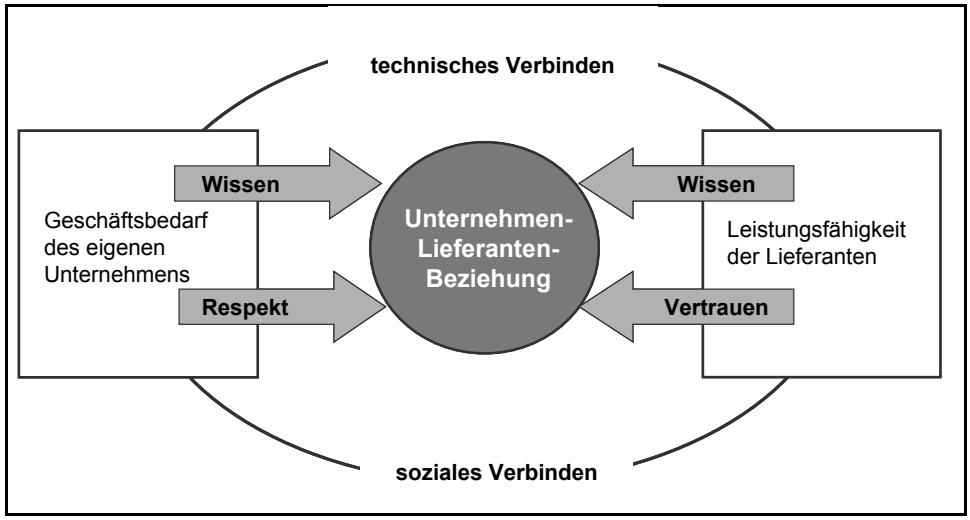

Abbildung 2: *Technisches und soziales Verbinden*

Zur optimalen Erfüllung dieser Aufgabe ist zunächst die aktuelle Situation zu analysieren und anschließend ist die ideale Liefersituation zu beschreiben. Daraufhin wird mit der Beschaffungsstrategie der Weg zu diesem Idealzustand beschrieben. Die Beschaffungswerkzeuge dienen schließlich dazu, den definierten Idealzustand zu erreichen. Dieser kurz angedeutete Prozessablauf bildet die Grundlage für das vorliegende Buch. Erfolgreiches Verbinden teilt

M. Büsch, *Praxishandbuch Strategischer Einkauf,* DOI 10.1007/978-3-8349-6631-5_1,
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

sich auf in technisches und soziales Verbinden sowie die anschließende Umsetzung. Alle Teile sind notwendig, damit sowohl die Beschaffungsstrategie als auch das Management von Lieferantenbeziehungen erfolgreich umgesetzt werden können. Technisches Verbinden bedeutet, die internen Anforderungen und die Leistungsfähigkeit der externen Lieferanten genau zu kennen, um hierdurch einem Lieferanten ein bestimmtes Unternehmensinteresse erfolgreich zuordnen zu können. Das technische Verbinden beinhaltet internes und externes Wissen. Soziales Verbinden hingegen bedeutet, dass durch die Pflege von Beziehungen Einfluss auf Lieferanten gewonnen werden kann. Des Weiteren wird intern, zu Kollegen und anderen Abteilungen, wie extern, zu Lieferanten, ein Vertrauensverhältnis geschaffen und ausgebaut, das von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Auch die erfolgreiche Umsetzung, als drittes Glied in dieser Kette, ist entscheidend. Hier geht es darum, dass der Einkäufer kontinuierlich an den individuellen Beschaffungsprozessen arbeitet, um seinen persönlichen Beitrag zum Geschäftserfolg zu leisten. Jede der drei Komponenten: Wissen, Einfluss und Disziplin ist notwendig, wenn das Endergebnis, nämlich erfolgreiches Verbinden, erreicht werden soll. Geschieht dies nicht, so ergeben sich die folgenden Problemstellungen:

- Ein Einkäufer kann eine breite Wissensbasis besitzen. Sein Wissen wird aber nur dann zum Erfolg führen, wenn der Einkäufer auch Einfluss hat. Die Arbeit des Einkaufs, wichtige Ergebnisse zu erzielen und die Lieferanten zu beeinflussen, hängt zu einem großen Teil von der reibungslosen Zusammenarbeit aller Beteiligten ab.
- Die Aktionen eines Einkäufers bleiben auch dann erfolglos, wenn dieser seine Tätigkeiten ohne Sachwissen (eigenes Unternehmens-, Materialien-, Lieferanten- oder Branchenwissen) ausführt.
- Ein weiteres Problem kann sein, dass ein Einkäufer zwar sowohl Sachwissen als auch Einfluss hat, ihm aber die Disziplin fehlt, konsequent an der Umsetzung zu arbeiten. Wissen und Einfluss sind hier nutzlos, da sie nicht Teil eines Plans sind, der zu Geschäftserfolgen führt.

2. Einzelheiten des Verbindens

Die Dreiteilung des Verbindens in soziales und technisches Verbinden sowie deren Umsetzung wird im folgenden Abschnitt genauer erklärt.

2.1 Soziales Verbinden

Das soziale Verbinden hat, wie bereits oben erwähnt, zwei Seiten. Der Einkauf hat sowohl die Aufgabe, für eine reibungslose Zusammenarbeit mit den internen Abteilungen zu sorgen als auch die Lieferantenbeziehungen möglichst störungsfrei zu gestalten. Gegenseitiges Verständnis, Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft sind die Triebfedern für eine effektive Zusammenarbeit. Ein Klima des Vertrauens und gemeinsame Zielsetzungen mit anderen Abteilungen und Funktionen können ein Klima schaffen, das eine Erfolg versprechende Zusammenarbeit ermöglichen kann, die gleichzeitig den Sinn für Teamarbeit stärkt. So können Einkäufer die Entscheidungen von anderen Funktionsbereichen im Sinne des Unternehmens beeinflussen. Eine ineffektive Zusammenarbeit zwischen internen Abteilungen und dem Einkauf kann zu Unzufriedenheit, Missverständnissen und Unstimmigkeiten führen. Deshalb ist neben internem Wissen auch das Miteinander zwischen internen Abteilungen und dem Einkauf ein wichtiger Aspekt zur erfolgreichen Erfüllung der Aufgaben.

Das soziale Verbinden mit Lieferanten ist abhängig von der Art der Beziehung zu dem jeweiligen Lieferanten. Sie reicht von einer rein wettbewerbsorientierten Beziehung (Lieferant im Wettbewerb), über eine durch den Wettbewerb zwangsläufig festgelegte Beziehung (qualifizierter, anerkannter Lieferant), eine auf Präferenzen beruhende Beziehung zu den Lieferanten (Vorzugslieferant) bis hin zu einer strategischen Geschäftsverbindung (Strategischer Lieferant). Für Lieferanten im Wettbewerb spielt das soziale Verbinden kaum eine Rolle. Hier haben beide Parteien kurzfristige Interessen. Diese Beziehungen können leicht eingegangen und ebenso leicht wieder beendet werden, da es sich oft um einmalige Transaktionen handelt.

Im Gegensatz zum Lieferant im Wettbewerb spielt das soziale Verbinden bei den anderen drei Lieferantenarten eine sehr wichtige Rolle. Die aktive Entwicklung von Lieferanten erfordert eine starke Vertrauensgrundlage und führt zu langfristigem Engagement auf beiden Seiten. Ein Erfolg ist nur dann möglich, wenn die Kommunikation offen, ehrlich und fair erfolgt. Alle Verhaltensweisen, die diesen Prinzipien widersprechen, sind zu vermeiden, auch wenn sie einen kurzfristigen günstig erscheinenden Erfolg bringen könnten.

Enge Beziehungen zwischen dem Einkauf und den Lieferanten können zukünftig enormen Wert in Bezug auf Strategieentwicklung, Produktinnovation und technologischen Fortschritt bringen, was Einsparungspotentiale mit sich bringt. Eine weitere Facette des sozialen Verbindens besteht in der Beteiligung der Lieferanten in erster Linie bei Strategischen Lieferantenbeziehungen an den täglichen Geschäftsvorgängen. Es kann passieren, dass Lieferanten beginnen, Verbesserungsvorschläge in den Bereichen Produktions- und Effizienzverbesserung zu machen, die zu wichtigen Innovationen führen können und damit den eigenen Unternehmenszielen dienen.

2.2 Technisches Verbinden

Der Einkäufer hat die Verantwortung, sich Expertenwissen über die Belange seines Beschaffungsgebietes zu erarbeiten. Dieses setzt sich zusammen aus der Kenntnis:

- Der Geschäftsbedürfnisse und des Bedarfs der internen Abteilungen.
- Der Geschäftsstrategien des eigenen Unternehmens oder von Geschäftseinheiten.
- Der Zielvorgaben bezüglich Gewinne und Volumen und somit Kosten, Mengen etc.
- Des zukünftigen Bedarfs an Rohstoffen, Produkten, Waren und Dienstleistungen auf einer Jahresbasis (lokal, regional, international).
  - Für das kommende Geschäftsjahr.
  - Für die nächsten drei Jahre.

Mit diesem Expertenwissen des Einkäufers als Grundlage beginnt der Beschaffungsprozess. Je nach Umfang der Beschaffung und Wichtigkeit für das Unternehmen muss entschieden werden, ob ein Beschaffungsteam benötigt wird oder ob die Beschaffung vom Einkauf alleine durchgeführt werden kann. Generell sollte ein interdisziplinäres Team, geleitet vom Einkauf, die bevorzugte Option darstellen. Dieses Einkaufsteam definiert dann in Zusammenarbeit mit den internen Abteilungen die Beschaffungsziele. In Abhängigkeit von Projekt und Geschäftsbedürfnissen müssen die entsprechenden internen Abteilungen Marketing & Vertrieb, Forschung & Entwicklung, Logistik, Produktion oder die Geschäftsleitung einbezogen werden.

Kostenbezogen	Lieferbezogen	Leistungsbezogen
Gesamte Systemkosten	Verfügbarkeit	Technologieentwicklung
Einstandspreis	Zuverlässigkeit	Verbraucherbedürfnisse
Risiko	Vorhersehbare Fähigkeit	Kundenbedürfnisse
Lagerkosten	Zeitplanung	Optik
Transportkosten	Effektivität, Flexibilität	Total Quality

Abbildung 3: *Zielbündel im Beschaffungsprozess*

Die zu definierenden Ziele für den jeweiligen Beschaffungsprozess sind zum einen von dem Beschaffungsobjekt, zum anderen von der Abteilung, die das Produkt, die Ware oder Dienstleistung verwendet, abhängig. Grundsätzlich müssen die Ziele von den Unternehmenszielen bzw. den Zielen der Geschäftseinheiten abgeleitet werden.

Neben internem Wissen wird zum Entwickeln einer Beschaffungsstrategie auch externes Wissen benötigt. Der Einkauf ermittelt hierfür die Lieferanten- und Branchenfähigkeiten, die den gesuchten Anforderungen entsprechen. Als Erstes sind das Marktumfeld und die Marktgegebenheiten für die zu beschaffende Ware oder Dienstleistung zu analysieren. Hierbei sind mit Hilfe von Insiderwissen und anderen Quellen folgende Punkte zu bewerten:

Industrie	Lieferanten	Marktdynamik
Kapazität	Finanzielle Situation	Kostendruck
Technologie	Qualitätssicherung	Gewinnspanne
Finanzielle Situation	F&E-Kapazität	Angebot und Nachfrage
Kostenstruktur	Technologie	Öffentlichkeit
Rohmaterialien	Kapazität	Politik
Ersatzwaren	Materialfluss	Lagerbestand
Käuferwettbewerb	Rolle in der Industrie	Technologieentwicklung

Abbildung 4: *Analyse des Beschaffungsumfeldes*

Die aktuelle Liefersituation und die ideale Liefersituation werden auf Basis der Marktanalyse definiert. Das Beschaffungsziel ermöglicht es, die Auswahl der potentiellen Lieferanten an den Erfordernissen des eigenen Unternehmens auszurichten. Die sich hieraus ergebende eingeschränkte Anzahl an Lieferanten wird im Hinblick auf die Übereinstimmung mit den Anforderungen und Zielen verglichen. Unter Zuhilfenahme der SCOPE-Methode werden vorliegende Informationen in die Kategorien der fünf wichtigsten Lieferantenfähigkeiten gegliedert. Diese sind:

- **Strategic Fit** (strategische Eignung).
- **Customer Portfolio** (Kundenportfolio).
- **Operational Excellence** (operative Fähigkeiten).
- **Product/Process Development** (Produkt- und Prozessverbesserungen).
- **Economic Viability** (finanzielle Gesundheit).

SCOPE ist sowohl für die Auswahl von neuen Lieferanten als auch für die Bewertung bestehender Lieferanten, im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung der Beziehungen, geeignet. Das Ziel ist es, für jede zu beschaffende Ware oder Dienstleistung unter Verwendung der verfügbaren Informationen die optimale Beschaffungsstrategie zu entwickeln. Mit ihrer Hilfe soll dann ausgehend von der aktuellen Liefersituation eine ideale Liefersituation erreicht werden.

2.3 Umsetzung mit Beschaffungswerkzeugen

Das technische Verbinden dient dem Einkäufer als Grundlage zur Erstellung einer effektiven Beschaffungsstrategie. Das soziale Verbinden hingegen führt dazu, dass die Einkäufer andere lenken und eine spezielle Sichtweise durchsetzen können. Aus diesen beiden Möglichkeiten des Verbindens, unter Einsatz der richtigen Beschaffungswerkzeugen und -taktiken, schaffen die Einkäufer einen Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen. Beschaffungswerkzeuge und -taktiken sind notwendige Mittel, um die Strategie umzusetzen. Sie sind eher kurzfristig einsetzbar und können je nach Situation oder Bedarf angepasst werden. Für die Umsetzung der Strategie ist zu entscheiden, welches die richtigen Beschaffungswerkzeuge sind, abhängig von den aktuellen Marktbedingungen und den Geschäftsbedürfnissen. Bei korrekter Anwendung der richtigen Beschaffungswerkzeuge entstehen entscheidende Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zum Beispiel: Einsparungen (Einstandskosten oder laufende Kosten), Kostenverhinderungen (Verhinderung von Mehrausgaben), Arbeitsvereinfachungen (Einsparung von Ressourcen), Entwicklung neuer Vorgehensweisen, höhere Zuverlässigkeiten (längere Standzeit) oder ein besserer Service.

3. Beschaffungskompetenzen

Abbildung 5 zeigt einen Überblick über die Beschaffungskompetenzen, Abbildung 6 ist eine grafische Zusammenfassung des Kapitels „Verbinden“.

VERBINDEN DER GESCHÄFTSBEDÜRFNISSE MIT DEN LIEFERANTENFÄHIGKEITEN

Sorgt für einen Wettbewerbsvorteil für sein Unternehmen, indem er die internen Anforderungen des Unternehmens mit den Fähigkeiten der Lieferanten technisch verbindet. Dies erfolgt über eine als soziales Verbinden bezeichnete Aktivität, bei der interne und externe Beziehungen zu einzelnen Lieferanten hergestellt und gesteuert werden, wodurch die Vermittlung der geschäftlichen Anforderungen vereinfacht wird.

Zu den erbrachten Geschäftsergebnissen zählen:

KENNER	KÖNNER	EXPERTE
Soziales Verbinden: Baut effektive interne und externe Beziehungen auf und nutzt diese gezielt. Hält und leitet die Lieferantenschnittstelle. Fördert auf Vertrauen und gegenseitigen Respekt basierende Beziehungen zu wichtigen internen Funktionen. Versteht die gesamte Palette der Lieferantenbeziehungen (Lieferant im Wettbewerb, Vorzugslieferant, Qualifizierter Lieferant, Strategischer Lieferant) und entwickelt diejenige, die zur situationsbedingten Zusammenarbeit passt. Steuert die Erwartungen der Lieferanten so, dass sich für ihn verantwortliche Risiken lohnen. Erleichtert funktionierende Arbeitsbeziehungen zwischen den Lieferanten und internen Unternehmensfunktionen. Fördert Aufgeschlossenheit und Empfänglichkeit gegenüber den Ideen und Vorschlägen der Lieferanten. **Technisches Verbinden:** Ist in der Lage, die geschäftlichen Anforderungen des Unternehmens in die Arbeitsprioritäten der Einkaufsabteilung zu übertragen. Zieht das gesamte Spektrum der Verbindungsmöglichkeiten in Betracht und setzt die optimalen ein. Setzt zur Bewertung von Lieferanten eine ganzheitliche Gesamtwerteinschätzung ein: Kosten, Qualität, F&E, Flexibilität, Risikomanagement etc.	**Soziales Verbinden:** Nimmt ständig Einfluss auf die langfristige Lieferantentechnologie und die Ressourceneinteilung hin zum eigenen Unternehmen als bevorzugtem Kunden. Baut fortgeschrittene Beziehungen zu Hauptlieferanten auf, um eine strategische Anpassung an das Unternehmen zu ermöglichen. Ist in der Lage, Beziehungen zu Lieferanten effektiv zu managen. **Technisches Verbinden:** Sieht und ergreift Gelegenheiten zur Synergie zwischen dem Unternehmen und verschiedenen Lieferanten und verschiedenen Positionen der Beschaffungskette. Wägt Risiken und Risiko-Management pro-aktiv mit der Lieferbasis ab. Verbindet die Kompetenzen von Hauptlieferanten miteinander.	Seine Meinung zu Themen aus dem Bereich des Verbindens und der Lieferantenbeziehungen wird auf breiter Ebene nachgefragt und von Führungskräften des Unternehmens respektiert. Ein Vordenker bei der Entwicklung neuer Instrumente und Verfahren für die Optimierung von Lieferantenbeziehungen. Gilt bei den Lieferanten als Ansprechpartner zur Lösung von Problemen mit der Schnittstelle oder bei geschäftlichen Problemen mit dem Unternehmen. Verfügt über Erfolge bei der Förderung und Pflege von Beziehungen zwischen Lieferanten und ihren Pendants beim eigenen Unternehmen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Seine Ansicht darüber, wie man neue, einzigartige Lieferkompetenzen finden und verbinden kann, ist bei den Führungskräften des Unternehmens gefragt.
Bewiesene Fähigkeiten: Hat Fähigkeiten in beiden Bereichen des Verbindens bei zwei wichtigen Material-/Lieferanten-Schnittstellen im Unternehmen bewiesen.	**Bewiesene Fähigkeiten:** Hat Verbinden über verschiedene Geschäfts- und Lieferbereiche angewendet (Geschäftsbereich oder länderübergreifend).	**Bewiesene Fähigkeiten:** Hat das Wissen und die Vorgehensweisen zum Verbinden von Lieferantenfähigkeiten mit den Unternehmensbedürfnissen konsequent weiterentwickelt. Hat entsprechende Schulungen entworfen und vermittelt dieses Wissen pro-aktiv im Unternehmen.

Abbildung 5: Beschaffungskompetenzen: Verbinden

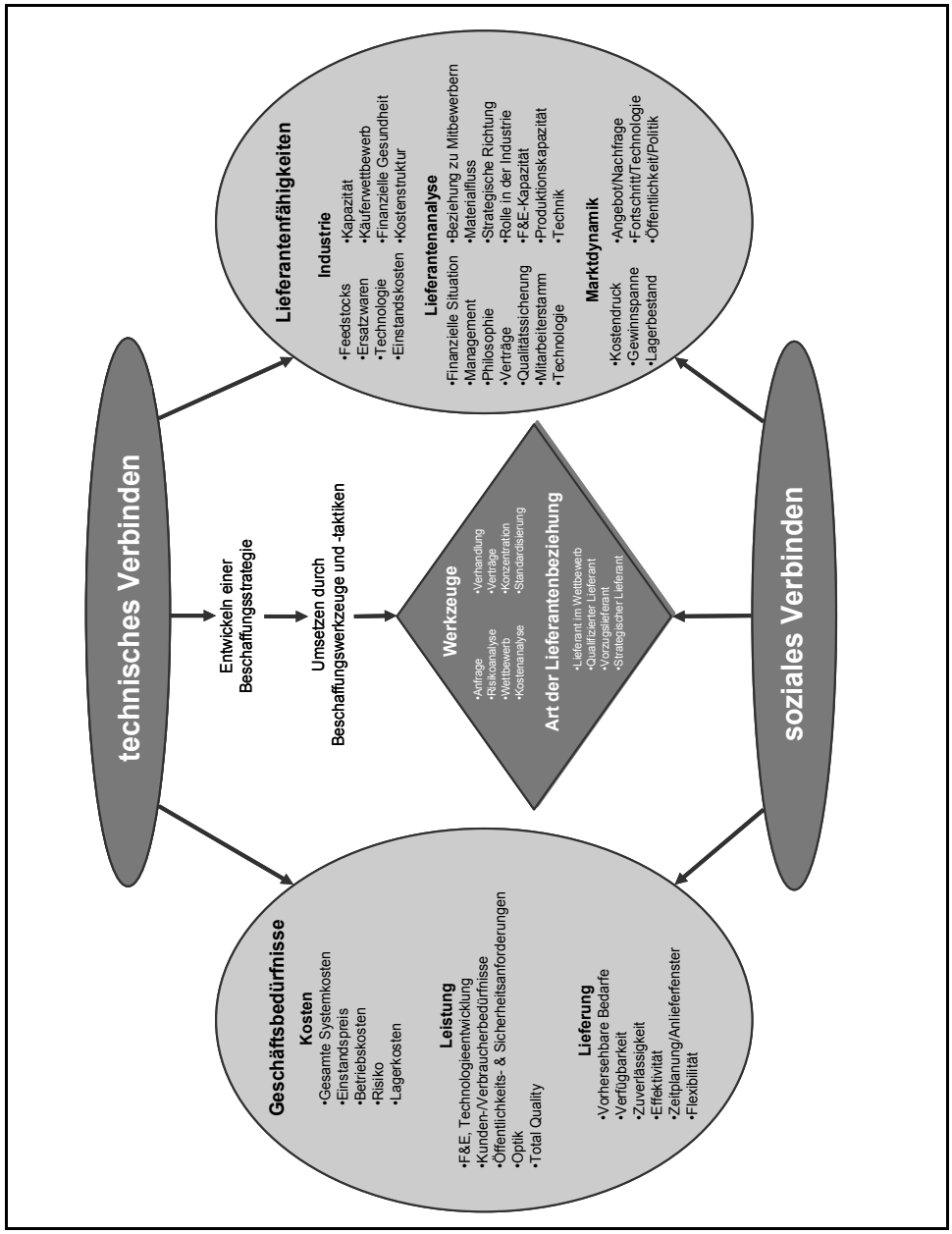

Abbildung 6: *Zusammenfassung des Verbindens*

Beschaffungsprinzipien

1. Ehrliche, ethische und faire Geschäftsbeziehung

1.1 Corporate Governance

Hat sich das eigene Unternehmen den Corporate-Governance-Grundsätzen (CGG) der deutschen Wirtschaft, den Grundsätzen einer transparenten, verantwortlichen und auf Wertsteigerung ausgerichteten Führung und Kontrolle des Unternehmens, verpflichtet, so sind sowohl der Aufsichtsrat und Vorstand als auch alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens dieser Zielsetzung verpflichtet. Die CGG spielen somit für jeden Mitarbeiter eine Rolle. Sie legen die grundsätzlichen Handlungs- und Verhaltensweisen für die Arbeit fest. Das eigene Unternehmen verpflichtet sich darin zu ehrlichem, ethischem und fairem Verhalten gegenüber allen Interessensgruppen. Ziel der CGG ist die Steigerung des Vertrauens der nationalen und internationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung des Unternehmens. Die CGG berücksichtigen die durch Recht und Gesetz gegebenen Rahmenbedingungen und werden durch anerkannte nationale und internationale Wohlverhaltensregeln und durch marktmäßige Gewohnheiten ergänzt. Die CGG sind keine für alle Zeiten festgelegten Verhaltensleitlinien, sondern ein fortlaufender Prozess und werden unter Berücksichtigung neuer gesetzlicher Bedingungen und sonstiger Erkenntnisse und Notwendigkeiten sowie nationaler und internationaler Standards überprüft und gegebenenfalls angepasst.

1.2 Unternehmensinterne Regelungen

Da die CGG nicht speziell genug für die Verhaltensgrundsätze im Beschaffungsumfeld sind, sollten die Erwartungen zum Verhalten an die eigenen Mitarbeiter klar und offen kommunizieren werden. Von den Einkaufsmitarbeitern wird erwartet, dass sie ihre Handlungen nach ethischen Geschäftsprinzipien ausführen.

M. Büsch, *Praxishandbuch Strategischer Einkauf,* DOI 10.1007/978-3-8349-6631-5_2,
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Vertrauen ist die Grundlage jeder effektiven Lieferantenbeziehung. Ehrliche, ethische, faire und legale Arbeit bildet das Fundament und fördert die Attraktivität des eigenen Unternehmens als Kunden. In diesem Zusammenhang werden von Ihnen als Einkäufer folgende Verhaltensweisen erwartet:

- Bleiben Sie bei der Wahrheit leiten Sie andere nicht absichtlich fehl. Bluffen Sie nicht und machen Sie sich keine offensichtlichen Fehler des Lieferanten zunutze.
- Klären Sie Probleme, Ansprüche und Streitigkeiten sachlich und fair. Sorgen Sie dafür, dass die Lieferanten die Spielregeln im Laufe der Geschäftsbeziehung verstehen und auch selbst anwenden.
- Bieten Sie den Lieferanten ein aussagekräftiges Feedback hinsichtlich ihrer Leistung und des Preises, so dass diese wissen, wo sie stehen, und Maßnahmen zur Verbesserung oder zum Schließen von Lücken ergreifen können.
- Teilen Sie nicht den Preis eines Lieferanten seinen Wettbewerbern mit, es sei denn, die Identität des Lieferanten kann geschützt werden oder der Lieferant ist damit einverstanden. Behandeln Sie firmeneigene Informationen des Lieferanten vertraulich.

Die folgenden Regeln können bzw. sollen ein Bestandteil der Einkaufsvorschriften jedes Unternehmens sein. Als solches sollen sie für alle Mitarbeiter des Unternehmens gelten, ob sie Beschaffungsverantwortung haben oder nicht. Diese Richtlinie wahrt das Renommee als ein Unternehmen, dessen Entscheidungen nur auf legitimen, wirtschaftlichen Überlegungen basieren. Konkret bedeutet das für die Einkäufer, wie aber auch für alle anderen Mitarbeiter:

- Die Annahme von Geschenken als eine Voraussetzung für das Zustandekommen von Geschäften ist nicht erlaubt. Geschenke von Lieferanten dürfen nicht angenommen werden (dem Lieferant ist ruhig, aber bestimmt zu erklären, dass dies entgegen der Firmengrundsätze ist), hiervon ausgenommen sind Streuartikel mit einem Warenwert unter zehn Euro (oder einem anderen vorher definierten Wert). Einladungen zu Vergnügungsveranstaltungen (Sport, Theater usw.) sollen nicht angenommen werden.
- Falls ein Lieferant einen Standort des eigenen Unternehmens besucht, kann dieser zum Essen eingeladen werden. Falls der Einkäufer beim Lieferanten zu Besuch ist und er wird zum Essen eingeladen, darf dies angenommen werden, wenn es geschäftsbezogen ist. Es ist darauf zu achten, dass dieses Essen dem Anlass angemessen ist.
- Unter keinen Umständen sollte ein Lieferant für Reise- und Übernachtungskosten von Einkäufern oder anderen Mitarbeitern des eigenen Unternehmens aufkommen.
- Situationen mit einem Lieferanten, die einen Interessenkonflikt erzeugen können, sind zu vermeiden. Jeder, der Einkaufsentscheidungen auf einer dauerhaften oder einmaligen Basis an Freunde, Verwandte oder Firmen mit Geschäftsbeteiligungen trifft, sollte den potentiellen Interessenkonflikt mit der Geschäftsleitung besprechen.

2. Vier-Augen-Prinzip

- Definitionen des Begriffes „Aufgabenteilung“. Unter Aufgabenteilung versteht man, dass verschiedene Personen verschiedene Funktionen erfüllen, d. h., jede Handlung wird von einer anderen Person durchgeführt. Die Aufgabenteilung trägt dazu bei, dass:
  - Die richtigen wie auch verschiedene Personen eine Geldausgabe der Firma freigeben und ausführen.
  - Fehler vermieden und entstandene Fehler aufgedeckt werden.
  - Die Integrität aller Beteiligten geschützt wird.
- Der Ablauf des Beschaffungsprozesses beginnt mit der Bedarfsidentifikation und endet bei der Bezahlung des Lieferanten. Die fünf hier beschriebenen Funktionen bzw. Organisationseinheiten sollen einzelne, real existierende Personen sein. Der Antragsteller und der Freigabeverantwortliche müssen zwei verschiedene Personen sein.

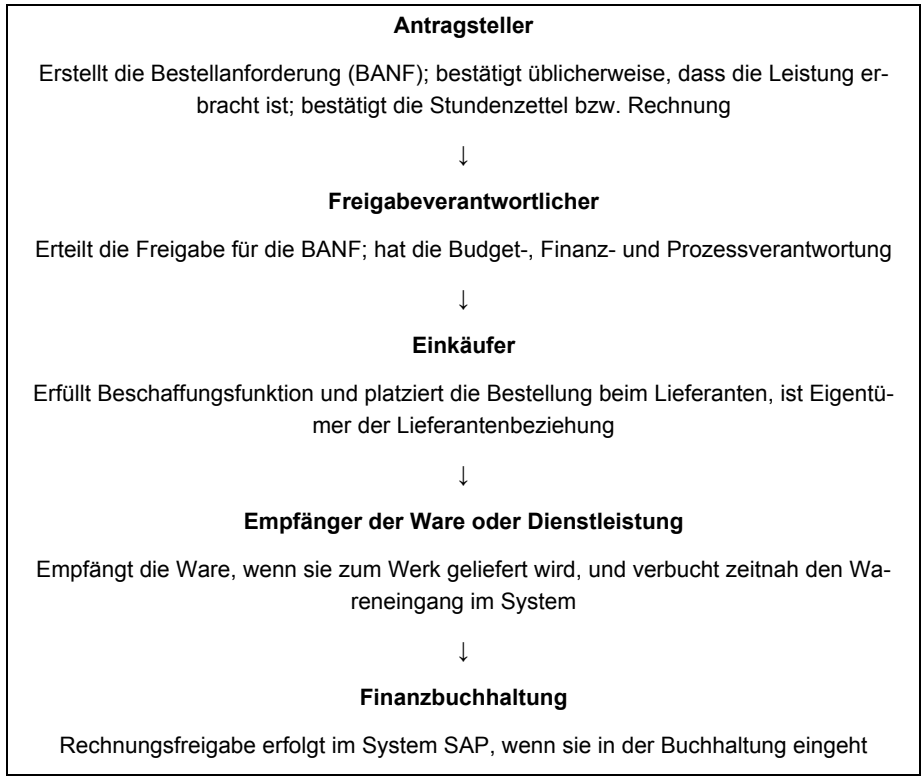

Abbildung 7: *Aufgabenteilung im Beschaffungsprozess*

Aufgaben und Erwartungen an den Antragsteller

- Definiert zusammen mit dem Einkäufer den Umfang der Arbeit bzw. Ware.
- Entwickelt zusammen mit dem Einkäufer die Erfolgskriterien und arbeitet mit dem Einkäufer zusammen, um qualifizierte Lieferanten zu definieren.
- Nimmt an der Entwicklung und Ausführung der Beschaffungsstrategie teil. Erstellt die Spezifikationen und den Inhalt des Anfragepaketes, falls eine Anfrage nötig ist.
- Ist der technische Hauptkontakt zum Lieferanten, nachdem die Bestellung platziert ist. Er gibt die Richtung vor, gibt Feedback, löst Probleme, die sich in der Zusammenarbeit ergeben und arbeitet an der Verbesserung der Lieferantenqualität.
- Der Antragsteller arbeitet mit dem Einkäufer zusammen, damit sichergestellt ist, dass ein Lieferantenfeedback entsprechend den vorgegebenen Erwartungen und Richtlinien erfolgt. Speziell für Dienstleistungen gilt:
  - Bestätigung der Leistungen (Stunden & Material)
  - Gegenzeichnung der Stundenzettel auf wöchentlicher Basis
  - Rückgabe der Rechnung an die Finanzbuchhaltung

Aufgaben und Erwartungen an den Freigabeverantwortlichen

- Überprüft den Inhalt der BANF auf Klarheit und Vollständigkeit und stellt sicher, dass der Inhalt der BANF zum Budget bzw. zum Projekt passt sowie dass die Kontierung auf der BANF zum Inhalt passt.
- Entscheidet, ob die Ware bzw. Dienstleistung direkte Ausgaben oder Investitionen sind (geringwertiges Wirtschaftsgut).
- Stellt sicher, dass der Antragsteller qualifiziert genug ist, die beauftragten Leistungen zu betreuen.

Aufgaben und Erwartungen an den Einkäufer

- Leitet den Beschaffungsprozess und ist Eigentümer der Lieferantenbeziehung.
- Stellt sicher, dass der Antragsteller und der Lieferant seine Verantwortlichkeiten verstehen. Macht sie verantwortlich für die Einhaltung der erforderlichen Prozeduren; gibt Hilfestellungen, falls diese nötig ist.