

Mario Büsch

Praxishandbuch Strategischer Einkauf

Mario Büsch

Praxishandbuch Strategischer Einkauf

Methoden, Verfahren,
Arbeitsblätter für professionelles
Beschaffungsmanagement



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 Februar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von 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: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0422-5

Vorwort

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

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

Dieses Buch beschreibt in der Praxis erprobte Methoden und Verfahren. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben über Jahre immer wieder einen entscheidenden Schritt dazu beigetragen. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen, die einen Beitrag geleistet haben, dafür bedanken! Speziell hervorheben möchte ich Herrn Michael Ebner, der mir dabei geholfen hat, große Teile des Handbuchs 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.

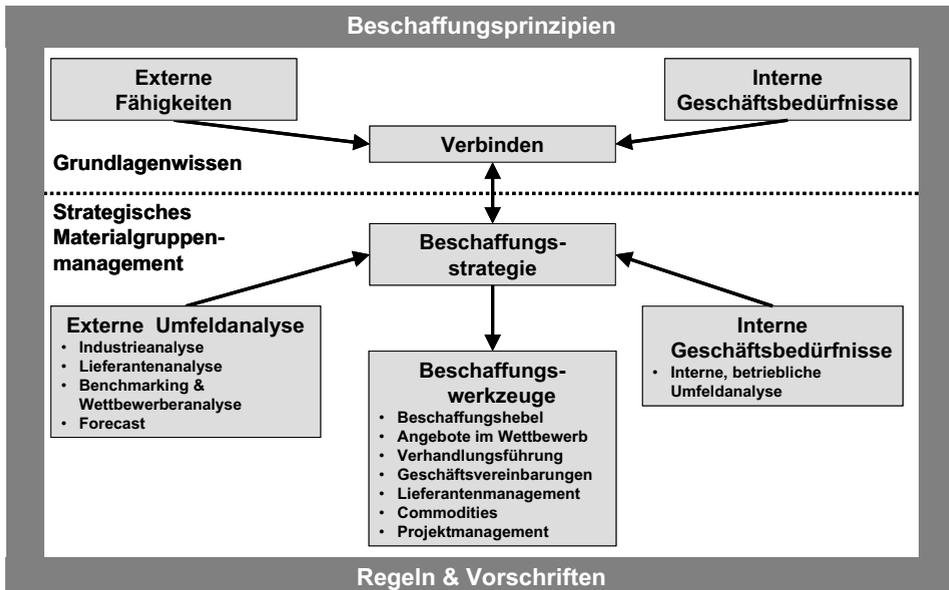


Abbildung 1: Aufbau des Buches

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	V
---------------	---

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
2.1 Rollen im Beschaffungsprozess	14
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.....	57
4.5 Verhandlungsstärke der Vorlieferanten.....	58
5. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	59
Lieferantenanalyse	63
1. Grundlagen.....	63
2. Ablauf der Lieferantenanalyse	64
3. Bedeutung des Lieferanten für das eigene Unternehmen	64
4. Datenerfassung und Sammlung.....	65
5. Datenanalyse	66
6. Entwicklung von Ergebnissen	72
7. Dokumente und Durchführung.....	73
8. Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung	74

Benchmarking/Wettbewerbsanalyse	77
1. Grundlagen	77
2. Benchmarking.....	79
2.1 Grundlagen des Benchmarkings	79
2.2 Wesen des Benchmarkings.....	80
2.3 Prozess eines Benchmarkings	81
2.4 Informationsbeschaffung.....	82
2.5 Das Problem der Auswahl.....	83
2.6 Grenzen und Fallen des Benchmarkings	83
3. Die Wettbewerbsanalyse.....	84
3.1 Fragen der Wettbewerbsanalyse.....	85
3.2 ABC der Informationsbeschaffung	87
3.3 Vordruck zur Wettbewerberanalyse.....	88
3.4 Bezug zum Einkauf.....	93
4. Beschaffungskompetenzen	93
Forecasting	95
1. Grundlagen	95
1.1 Quantitative Prognoseverfahren.....	95
1.2 Qualitative Prognoseverfahren.....	96
1.3 Grafische Darstellung	97
2. Analytischer Forecast	97
2.1 Forecast-Objekt.....	98
2.2 Methode	98
2.3 Forecast über die Wertschöpfungskette.....	98
3. Datenfindung	100
3.1 Wer erhebt die Daten?.....	101
4. Exkurs: Zyklen auf Commodity-Märkten.....	102
5. Beschaffungskompetenzen	104
Teil III Beschaffungsstrategie	107
Beschaffungsstrategie	109
1. Grundlagen	109
2. Prinzipien für die Beschaffungsstrategie	110
3. Analyse des externen Umfeldes.....	112
3.1 Industrieanalyse unter Verwendung des Porter-Modells	113
3.2 Angebot/Nachfrage in der Beschaffungsbranche	114
3.3 Lieferantenanalyse	114
3.4 Wettbewerbsanalyse.....	116
3.5 Analyse des wirtschaftlichen Umfelds.....	116

4.	Analyse des internen Umfeldes und der geschäftlichen Anforderungen	118
4.1	Bewertung von geschäftlichen Anforderungen	119
4.2	Verknüpfung des geschäftlichen Leistungspotenzials	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	Zeitraumen	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 Beschaffungswerkzeuge149

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	Beschaffungskoperationen	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	Bedarfmeldung	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
3.1	Beurteilungskriterien.....	240
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
Projektmanagement		271
1.	Grundlagen.....	271
2.	Projektphasenmodell	273
3.	Projektkompetenzen	275
3.1	Projektorganisation.....	275
3.2	Projektumfang (Scope Management).....	279
3.3	Projektvertrag.....	280
3.4	Projektkommunikation	283

3.5	Change Management	286
3.6	Planung und Zeitplanung	287
3.7	Risikomanagement.....	291
3.8	Kostenmanagement und Budgetierung	293
3.9	Beschaffung	295
3.10	Projektabschluss.....	295
4.	Beschaffungskompetenzen und Zusammenfassung.....	296
Literaturhinweise		299
Der Autor		301
Stichwortverzeichnis		303

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.

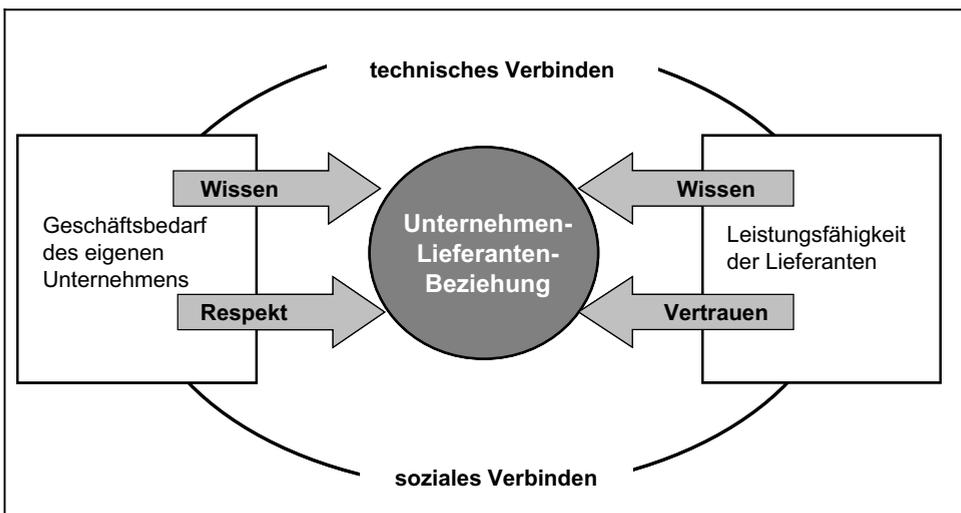


Abbildung 2: Technisches und soziales Verbinden

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

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 Planes 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 Beschaffungswerkzeuge 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 GESCHÄFTSBEDEÜRFNISSE 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
<p>Soziales Verbinden: Baut effektive interne und externe Beziehungen auf und nutzt diese gezielt. Hält und leitet die Lieferanten-schnittstelle. 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 jene, 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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Bewiesene Fähigkeiten: Hat Fähigkeiten in beiden Bereichen des Verbindens bei zwei wichtigen Material-/Lieferanten-Schnittstellen im Unternehmen bewiesen.</p>	<p>Bewiesene Fähigkeiten: Hat Verbinden über verschiedene Geschäfts- und Lieferbereiche angewendet (Geschäftsbereich oder länderübergreifend).</p>	<p>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.</p>

Abbildung 5: Beschaffungskompetenzen: Verbinden

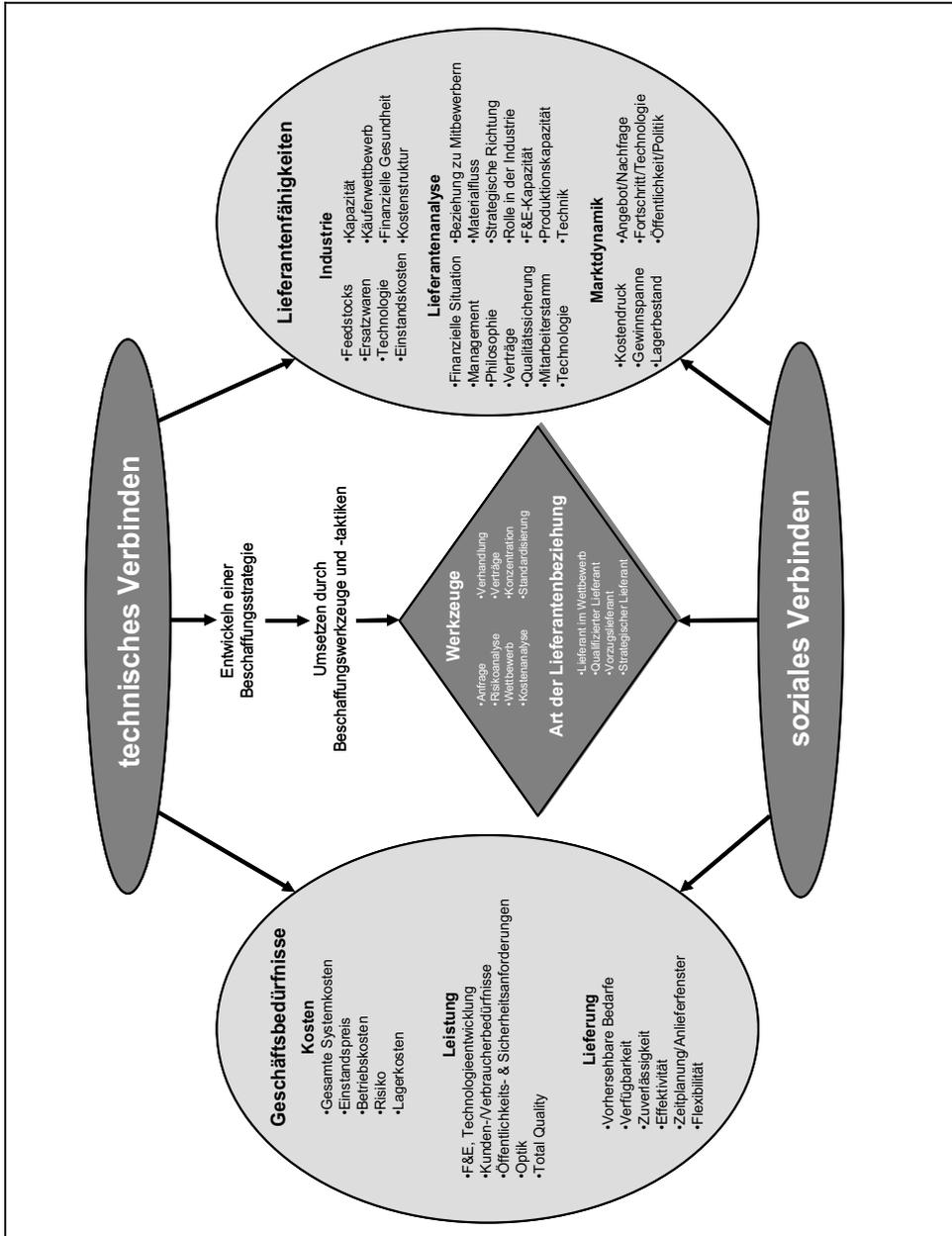


Abbildung 6: Zusammenfassung des Verbindens

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 kommuniziert werden. Von den Einkaufsmitarbeitern wird erwartet, dass sie ihre Handlungen nach ethischen Geschäftsprinzipien ausführen.

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 potenziellen 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.

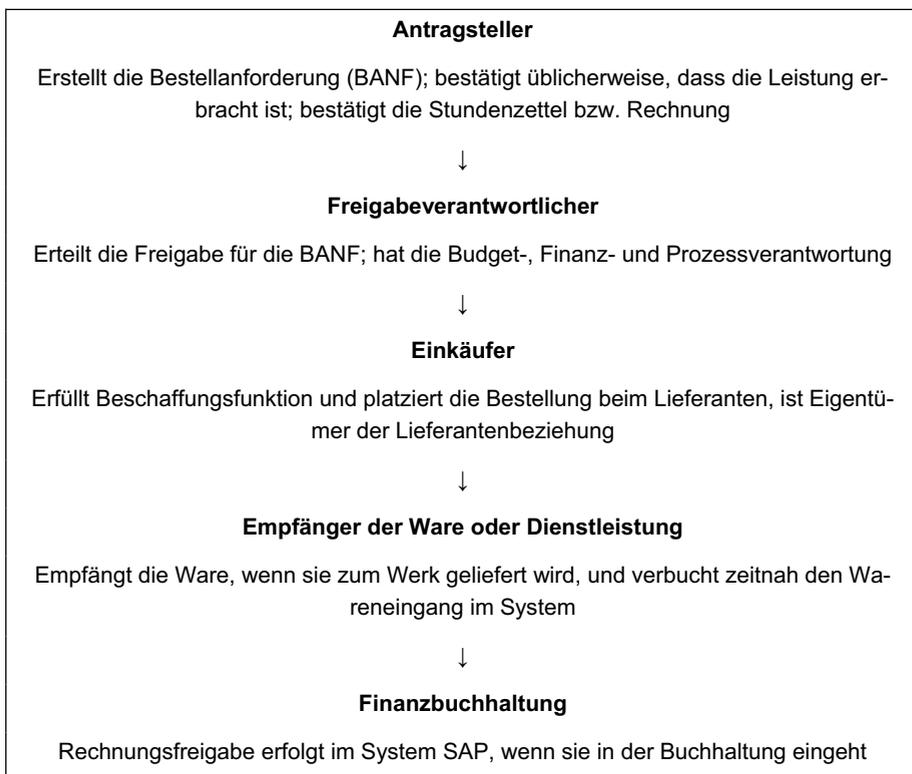


Abbildung 7: Aufgabenteilung im Beschaffungsprozess

2.1 Rollen 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.

- Erstellt eine Liste der potentiellen Lieferanten, die zum Geschäftszweck passen, und stellt sicher, dass die Lieferanten die vorgegebenen Anforderungen verstehen und einhalten.
- Managt die Anfrage bzw. den Verhandlungsprozess und stellt im Anschluss sicher, dass die Bestellung oder der Vertrag sofort und richtig platziert wird.
- Ist der Eigentümer der übergeordneten Beziehung zwischen den Lieferanten und dem Werk bzw. der Geschäftseinheit. Löst Probleme mit Unterstützung des Antragstellers:
 - Erstellt die Grundregeln für die Zusammenarbeit der Antragsteller mit den Lieferanten.
 - Arbeitet mit den Antragstellern an der Entwicklung von Verbesserungszielen und Verbesserungsplänen.
 - Unterstützt den Antragsteller bei berechtigten Forderungen an die Lieferanten. Dies gilt auch für den umgekehrten Fall.
 - Löst Konflikte zwischen Lieferanten und dem Werk bzw. der Geschäftseinheit.
 - Stellt sicher, dass der Lieferant ein Feedback zu seinen Leistungen erhält.
 - Informiert den Lieferanten, wenn die Leistungsfähigkeit nachlässt und somit die Geschäftsbeziehung gefährdet ist. Hierbei muss jedoch sichergestellt sein, dass das Feedback auf einer ausreichend großer Datenbasis basiert.
 - Falls Unregelmäßigkeiten bei der Rechnungsstellung auftauchen, leitet der Einkäufer die nötigen Arbeitsschritte ein, um diese zu klären.
- Speziell für Dienstleistungen gilt:
 - Spezielle Preisvereinbarungen sind schriftlich in der Bestellung niedergeschrieben.
 - Bei Stundenaufträgen oder Limitbestellungen ist ein Maximalbetrag zu definieren, der nicht überschritten werden darf.
 - Stellt sicher, dass der Lieferant die Anforderungen, die an seine Rechnungen gestellt werden, versteht.

Aufgaben und Erwartungen an den Empfänger

- Nimmt nur Lieferungen an, die eine entsprechende Bestellnummer aufweisen. Überprüft, falls möglich, die Lieferung auf Beschädigungen, bevor die Lieferung akzeptiert wird. Arbeitet mit dem Antragsteller und dem Einkäufer an beschädigten und unvollständigen Lieferungen.
- Für den Fall, dass Teile ohne eine gültige Bestellnummer ankommen, leitet der Empfänger mit Unterstützung des Einkaufes den Problemlösungsprozess, z.B. fehlende Bestellnummer auf den Lieferantenpapieren, Notfallbestellung, kostenlose Testlieferung, usw.
- Überprüft, ob die Bestellung mit dem Lieferschein und der Lieferung übereinstimmt, und erfasst den Wareneingang zeitnah im System.
- Informiert den Antragsteller über den Wareneingang und lagert die Waren, bis sie vom Antragsteller übernommen werden.

- Stellt sicher, dass die richtigen Frachtpapiere vorhanden sind, und legt diese ab. Falls Lieferungen außerhalb der Geschäftszeiten erfolgen oder Notfalllieferungen nötig sind, stellt er sicher, dass alle Dokumente vorhanden sind.

Aufgaben und Erwartungen an die Finanzbuchhaltung

- Bucht nur Rechnungen, für die eine offene Bestellung existiert bzw. die zur Buchung freigegeben sind, stellt sicher, dass Skonto genutzt wird.
- Speziell für Materialrechnungen gilt:
 - Überprüft Rechnungen versus Wareneingang mit Hilfe von SAP.
 - Überprüft den Rechnungsbetrag versus Bestellung mit Hilfe von SAP.
- Speziell für Dienstleistungen gilt:
 - Stellt sicher, dass die erforderlichen Dokumente oder Freigaben entsprechend dem Ablaufplan vorhanden sind.
 - Stellt sicher, dass die berechneten Stunden mit den unterschriebenen Leistungsnachweisen übereinstimmen.
 - Schickt die Rechnung zum Antragsteller, damit dieser die Leistung bestätigen kann.
 - Hat ein System, um die Doppelzahlung von Rechnungen zu verhindern.

3. Erfolgsmessung im Einkauf

Der Wertbeitrag des Einkaufes entsteht durch Kosteneinsparungen oder -verhinderungen. Hierbei ist es wichtig, die Sprache der Geschäftsleitung zu sprechen. Von primärem Interesse sind natürlich Einsparungen, die G&V-wirksam werden. Bei direkten Verbrauchsmaterialien oder Rohstoffen zeigt sich eine Einsparung gegen die vom Einkauf geplanten Kosten bzw. die Kosten des Vorjahres. Bei Einsparungen von Hilfs- und Betriebsstoffen ist die Wirksamkeit wesentlich schwieriger zuzuordnen, da zumeist Wartungsbudgets nur pauschal geplant werden, d. h., es gibt hier häufig Preis-, Mengen- und Mixeffekte. Noch schwieriger wird es bei Investitionsvorhaben, denn zum einen wirkt nur eine Kostenreduzierung über die Abschreibung, und was ist der Referenzrahmen, wogegen gemessen wird? Aus diesem Grunde hat es sich als praktikabel erwiesen, einen neuen Begriff einzuführen, die „Kostenverhinderung“.

Prinzipien

Es gibt zwei Schlüsselprinzipien, die festlegen, ob eine Kosteneinsparung bzw. Kostenverhinderung berichtet werden kann oder nicht:

Geld muss gespart worden sein, bzw. die Ausgabe von Geld muss verhindert worden sein,
und
Mitarbeiter des Einkaufes waren aktive Teilnehmer im Entscheidungsprozess.

Damit eine Einsparung von Geld bzw. Verhinderung von Ausgaben berichtet werden kann, muss ein spezifischer, definierbarer Beitrag beim Einkaufsprozess und bei der Abwicklung entstanden sein. Es ist entscheidend für den Einkauf, eng mit den jeweiligen Abteilungen zusammenzuarbeiten, um so Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Kosteneinsparung oder Kostenverhinderung

Wenn Geld von einem festgelegten Budget einspart wird, so ist dies eine Einsparung. Die Mehrzahl der Budgetverbesserungen sind Einsparungen. In der Regel liegt eine Einsparung für einen laufenden Bedarf vor. Eine Einsparung zeigt sich sofort in der G&V. Eine Kostenverhinderung ist in der Regel mit einem Projekt verbunden. Dies kann auch die Abwendung einmaliger Kosten sein, die verhindert werden (z. B. Skontoausbuchungen). Üblicherweise beziehen sich Kostenverhinderungen auf einen einmaligen Bedarf bzw. eine Sache. Neben der Verhinderung gibt es auch Budget-Kostenverhinderungen und Investitionseinsparungen, diese sind jedoch nicht so häufig. Es ist zwingend erforderlich, die Begriffe und Vorgehensweisen im Unternehmen eindeutig zu definieren und mit der Geschäftsleitung abzustimmen. Sonst kann es dazu kommen, dass der Einkauf große Zahlen berichtet, der Kaufmann aber keine Verbesserungen findet!

Richtlinien

Die folgenden Richtlinien sollen die Berechnung von Kosteneinsparungen bzw. Kostenverhinderungen darstellen, an denen der Einkauf beteiligt ist.

- Wenn eine Beauftragung verbunden mit einem Lieferantenwechsel erfolgt, so ist der Unterschied zwischen dem Preis des vorhergehenden Lieferanten und dem Preis des neu ausgewählten Lieferanten anzusetzen.
- Für den Fall, dass die Ware zum ersten Mal beschafft wird und mehrere Anbieter auf dem Markt sind, so ist der Abschluss gegen den Marktpreis zu vergleichen. Als Marktpreis wird der Durchschnitt aller Angebote angenommen, jedoch ohne Bewertung des teuersten.

- Wird eine Verhandlung durchgeführt und es ist kein gegenwärtiger Lieferant vorhanden, so ist die Differenz zwischen Angebot und Auftrag heranzuziehen.
- Für den Fall, dass ein Investitionsantrag mit detaillierter Kosteneinsparung existiert, kann eine Kostenverhinderung gegen die Schätzung gemessen werden, falls ein niedrigerer Preis durch die Beteiligung des Einkaufs erreicht wurde.
- Sofern durch Unterstützung des Einkaufs Einsparungen für Aufgaben erzielt werden, die nicht unmittelbar zum Einkauf gehören, so sind diese ebenfalls entsprechend zu bewerten, z.B. Ausbuchung von Skontonachforderungen, Bonusgutschriften bzw. Sonderregelungen, Geltendmachung einer Vertragsstrafe, Rückgabe unbegründeter Rechnungen, Naturlieferungen (Serviceleistungen), Verhinderung von Mahn- und Rechtskosten.
- Wird das Anlagevermögen durch den Einkauf (Konsignationslager) reduziert, so sind die Kosten, die durch die Lagerung als Einsparung entstehen, zu berichten.
- Findet der Einkauf einen neuen Lieferanten, dessen Produkt eine längere Standzeit hat als das gegenwärtige Produkt, so ist dies als Einsparung zu berichten.
- Bei Verträgen mit mehreren Jahren Laufzeit soll die Einsparung für ein Jahr jeweils im Berichtszeitraum dargestellt werden. Hierbei ist eine eventuelle Preissteigerung über die Laufzeit zu berücksichtigen. Eine längere Fortschreibung reduziert die Glaubwürdigkeit gegenüber der Geschäftsleitung zu sehr.

Vordruck: Empfehlung einer Auftragsvergabe

Ein wichtiges Dokument sind die „Empfehlungen der Auftragsvergabe“. Hiermit wird dokumentiert, warum ein Vertrag bzw. Auftrag an einen Lieferanten vergeben wird. Der folgende Vordruck in Abbildung 8 stellt sicherlich die Maximalforderung für eine Empfehlung dar. In der betrieblichen Praxis kann bei kleineren Beschaffungen auch eine vereinfachte Form verwendet werden. Es ist aber auf jeden Fall wichtig, eine Dokumentation der Auftragsvergabe zu haben, damit die Vorgänge „revisions sicher“ sind.

VERGABEEMPFEHLUNG für _____ - Seite 1 - _____
 *** Geheim, wenn ausgefüllt *** (Name des Beschaffungsprojektes) (Datum)

EMPFEHLUNG DER AUFTRAGSVERGABE

An:		Geschäftsleitung oder Einkaufsleitung, wie in der Unterschriftenregelung oder Geschäftsordnung definiert
------------	--	--

	Grunddaten	Anweisungen
Was		Ware, Rohmaterial, Maschine, Dienstleistung etc.
Wert		Gesamtgeschäftsvolumen in EURO und EURO pro Jahr
Laufzeit		Vertragsgültigkeit von bis und Gesamtdauer in Monaten, bzw. Jahren

1. Empfehlung das,

Einzelheiten	Anweisungen
<ul style="list-style-type: none"> • das Geschäft. _____ mit einem gesamten Geschäftsvolumen von EURO _____ für einen Zeitraum von _____ Monaten vom _____ bis zum _____ vergeben. • einen _____ Monate gültigen Vertrag mit _____ und einen _____ Monate gültigen Vertrag mit _____ abschließen. • Wir uns die Option vorbehalten, dass _____ • Wir beabsichtigen mit der Qualifikation von _____ zu beginnen oder diese fortzusetzen, um eine Kosteneinsparung von EURO _____ pro Jahr zu erreichen. • Diese Empfehlung hat die Zustimmung von _____ 	<p>Beschreibung, um welches Geschäft es sich handelt, mit dem Geschäftsvolumen und der Vertragslaufzeit (d. h. Wiederholung der Grunddaten als Fließtext)</p> <p>Falls mehrere Verträge abgeschlossen werden sollen, werden hier die individuellen Laufzeiten und Lieferantennahmen eingetragen. Sollte es notwendig sein, bestimmte Optionen offen zu lassen (z. B. nicht die komplette Vergabe), so ist dies hier anzumerken.</p> <p>Falls der neue Lieferant noch nicht qualifiziert ist, ist dies hier zu vermerken, inkl. des wirtschaftlichen Vorteiles der Qualifikation.</p> <p>Zustimmung der Fachabteilungen, wie F&E, Werksleitung, Technik, QS etc.</p>

2. Schlussfolgerung für das eigene Unternehmen und die Lieferanten

Einzelheiten	Anweisungen																													
<p>Einfluss der Auftragsvergabe für die betroffenen Werke, Geschäftseinheiten oder das gesamte Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diese Empfehlung mit einem Gesamtwert von EURO _____ oder EURO _____ pro Jahr, bedeutet eine Kostenerhöhung/ Kostenreduzierung von EURO _____ verglichen zum letzten Jahr, bzw. einer Erhöhung/Reduzierung um _____ %. • Der Verlust/Gewinn gegenüber der letzten Forecast vom _____ für das Geschäftsjahr _____ beträgt EURO _____ oder _____ %. • Diese bedeutet für die einzelnen Werke und Standorte Folgendes: 	<p>Eine klare Kommunikation über den Einfluss auf das Geschäft ist unerlässlich. An dieser Stelle geht es um eine Referenz zum letzten Geschäftsjahr.</p> <p>Einfluss des Abschlusses gemessen am Budget bzw. am Forecast.</p> <p>Einfluss des Abschlusses auf die einzelnen Werke und Standorte.</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 15%;">Werk</th> <th style="width: 20%;">Jährliche Ausgaben</th> <th colspan="2" style="width: 25%;">Kosten Veränderung</th> <th colspan="2" style="width: 35%;">Gewinn/Verlust vs. Budget (Forecast)</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">EURO/a</th> <th style="text-align: center;">EURO</th> <th style="text-align: center;">%</th> <th style="text-align: center;">EURO/a</th> <th style="text-align: center;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">GESAMT:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Werk	Jährliche Ausgaben	Kosten Veränderung		Gewinn/Verlust vs. Budget (Forecast)		EURO/a	EURO	%	EURO/a	%	A						B						GESAMT:						
Werk		Jährliche Ausgaben	Kosten Veränderung		Gewinn/Verlust vs. Budget (Forecast)																									
	EURO/a	EURO	%	EURO/a	%																									
A																														
B																														
GESAMT:																														