

EINKAUF

QUALITÄT
SICHERN



EINSPARPOTENZIALE
REALISIEREN



KOSTEN
SENKEN



Matthias Grossmann

Einkauf

Matthias Grossmann

Einkauf

Kosten senken – Qualität sichern –
Einsparpotenziale realisieren

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

7., aktualisierte Auflage 2017

© 2017 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 8

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Die vorherige Ausgabe ist im Redline Verlag in der Buchreihe »Alles, was Sie wissen müssen« erschienen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Karen Schmidt, München

Satz: Carsten Klein, München

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-677-8

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-972-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-973-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Vorwort	9
1. Vorgeschichte	11
Die Kontaktaufnahme	11
2. Das erste Treffen: Methoden zur Preis- und	
Kostenreduzierung	13
Der Einkauf trägt erheblich zum Erfolg bei	13
Die richtige Einkaufsorganisation – Basis für Verbesserungen....	18
Materialgruppenmanagement – Commodity	
Management – Lead Buyer	22
Werden Sie ein Entrepreneur!	23
Die vier Schritte des Lieferantenmanagements	25
Global Sourcing – weltweite Lieferantenrecherchen:	
Mit der ABC-Analyse Prioritäten setzen	25
Welche Quellenverzeichnisse nutzen Sie?	30
Die Anfrageaktion/Ausschreibung	32
Einkaufen im Team – der Global-Sourcing-Prozess	36
Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung	38
Checkliste Lieferantenbewertung	40
Lieferantenwechsel	43
Mengenkontrakt versus Rahmenvertrag	45
Zahlungskonditionen	59
Der Abrufplan	61
Die Arten der Preisanalyse	63
Der partielle Preisvergleich	65
Reduzierung der Lieferantenbasis	68
Vom Einzelteillieferanten zum Paketlieferanten	68
Vom Paketlieferanten zum Systemlieferanten	70
Reduzierung der Teilevielfalt – Standardisierung	71

C-Teile-Management und E-Procurement	75
Kanban und Fremdversorgung von produktiven C-Artikeln	77
Was ist E-Procurement?	79
Elektronische Ausschreibungen	82
Die Einkaufsauktion	83
Gemeinsame Entwicklung, Produktwertanalyse und Prozessoptimierung	85
Von Anfang an das kostenoptimale Produkt entwickeln	85
Advanced Purchasing – der vorgezogene Einkauf	87
Produktwertanalyse	92
Quality Function Deployment (QFD): Produziere die Qualität, für die der Kunde bereit ist zu zahlen	94
Prozesswertanalyse – der KVP-Workshop	100
Die Ideen auf den Punkt gebracht	112

3. Das zweite Treffen: Verhandlungsführung und

Selbstmanagement	117
Leitfaden für die Vorbereitung auf Verhandlungen	117
Definieren Sie Ihr Verhandlungsziel!	117
Leitfaden für die Vorbereitung auf Verhandlungen	124
Welche Ziele und Einwände hat Ihr Gegenüber?	126
Mit welchen Argumenten können Sie die andere Partei überzeugen?	130
Die Kommunikationstypen	136
Die Machtverhältnisse	141
Gezielte Fragetechnik	142
Hinterfragen Sie Pauschalaussagen!	143
Musterunterbrechung	144
Wie wichtig ist der Zeitfaktor für Sie und die andere Partei? ...	145
Risikomanagement im Einkauf	145
Das Win-win-Prinzip oder: Welche Kompromisspunkte gibt es?	148

Legen Sie Ihre Strategie und Taktiken fest!	149
Salamitaktik	155
Fait accompli	157
Standardpraktik	158
Beschränkte Befugnis und Fristen setzen	159
Ablenken	160
Scheinbarer Rückzug	162
Guter Mensch/böser Mensch	163
Vom Hard Buyer zum Beziehungsmanager	165
Prüfen Sie Ihre Einstellung!	165
Ressourcen ankern	166
Die Macht der Gedanken	172
Mentales Umerleben	175
Die Swish-Technik	176
Die Ideen auf den Punkt gebracht	180
4. Finale	183
Literaturverzeichnis	185
Stichwortverzeichnis	187
Über den Autor	191

Vorwort

Die Bedeutung des Einkaufs wächst und wächst. Eine Erkenntnis, die sich immer stärker in Vorstandsetagen und Geschäftsleitungen breitmacht. Denn häufig schlummern gerade in Einkauf und Beschaffung hohe Kostensenkungspotenziale. Dies gilt nicht nur für die großen Unternehmen, bei denen spätestens seit dem weit über die Einkäuferzene zur Berühmtheit gelangten Ignacio López die »Generalüberholung« des Einkaufs angesagt ist. Der López-Effekt hat inzwischen auch den Mittelstand erreicht. Im Zeichen der Globalisierung und des härteren internationalen Wettbewerbs fokussieren sich die Unternehmen unterschiedlichster Betriebsgröße auf neue Methoden des Einkaufs. Global Sourcing, ABC-Analyse, C-Teile-Management, Simultaneous Engineering sind mittlerweile auch in kleinen Unternehmen oft keine Fremdwörter mehr.

Im Einkauf spielt der Preis eine wesentliche, aber keineswegs die allein entscheidende Rolle. Faktoren wie Qualität, Zuverlässigkeit und langfristige Verlässlichkeit sind ebenso wichtig. Angesichts der zahlreichen Erfolgsfaktoren, angesichts der Komplexität der Vorgänge im Einkauf und deren Bedeutung für das Gesamtunternehmen sind zunehmend Ansätze erforderlich, die theoretischen Kenntnisse aus der Wissenschaft in praktisches Handeln umzusetzen. Das vorliegende Buch *Einkauf* trägt dazu bei, die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen. Mit seinem Ansatz, die Geschichte eines jungen Einkäufers zu erzählen, gelingt es Matthias Grossmann zu lehren, ohne zu belehren.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME), der führende Fachverband für Beschaffung und Logistik in Deutschland, hat es sich zum Ziel gesetzt, gerade auch die mittelständischen Unternehmen bei der Ausnutzung der Potenziale des Einkaufs zu unterstützen. Dass wir mit unseren über 1000 Firmen

und 4000 persönlichen Mitgliedern mehr als 80 Prozent des gesamten deutschen Beschaffungsvolumens im produzierenden Gewerbe vertreten, zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Dr. Holger Hildebrandt
Hauptgeschäftsführer des BME

1. Vorgeschichte

Ein junger Mann, beschäftigt in der Einkaufsabteilung eines mittelständischen Industrieunternehmens, verliert langsam die Lust am Beruf des Einkäufers. Zu Beginn seines beruflichen Werdegangs vor einigen Jahren war er noch hoch motiviert, doch irgendwie haben sich seine Erwartungen nicht erfüllt.

Woran liegt es nur?, fragt er sich. Ursprünglich fing alles so interessant an, doch jetzt sehe ich hier keine Perspektive mehr.

Herr Leopold hatte schon während des Studiums der Betriebswirtschaft die Möglichkeit, bei einem großen Unternehmen in der Einkaufsabteilung als Praktikant tätig zu sein. Auch seine Diplomarbeit über die Einkaufspolitik dieses Unternehmens konnte er dort schreiben. Und das, was er dort erlebte, faszinierte ihn: internationale Ausrichtung, klar strukturierte Abläufe, ein Einkaufsleiter, der alle Zügel in der Hand hatte, und nicht zuletzt Mitarbeiter, die wirklich motiviert zu sein schienen.

Leider gab es aufgrund eines Einstellungsstopps keine Möglichkeit, in dieser modernen und dynamischen Einkaufsabteilung nach dem Ende des Studiums zu starten. Doch das Schicksal hatte mit unserem jungen Mann ganz andere Dinge vor.

Die Kontaktaufnahme

Eines Tages stieß Herr Leopold in einer Fachzeitschrift auf einen hochinteressanten Artikel. Der Einkaufsleiter eines großen mittelständischen Unternehmens schrieb dort über seine Erfahrungen mit einer neuen Einkaufsorganisation, die unter anderem eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit der Mitarbeiter sowie regelmäßige Workshops mit Lieferanten enthielt.

»Klasse!«, dachte sich der junge Mann. »Das entspricht genau jener Art von Unternehmen, wie ich es von meinem Praktikum her kennen- und schätzen gelernt habe. Ich sollte mit diesem außergewöhnlichen Menschen Kontakt aufnehmen.«

Unser junger Mann setzte daraufhin am Abend ein Schreiben auf und sandte es sofort am nächsten Tag zu diesem außergewöhnlichen Einkaufsleiter, Herrn Konrad. Inhalte seines Briefes waren:

- der Bezug auf den Artikel in der Fachzeitschrift,
- seine Begeisterung für diese Art von Organisation,
- dass allerdings viele Einkaufsabteilungen ganz anders arbeiten und
- sein Interesse, den Einkaufsleiter und sein Konzept einmal persönlich kennenzulernen.

Es vergingen keine drei Tage, da war die Antwort von Herrn Konrad da. Und unser junger Mann staunte, denn er erhielt sofort eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch!

2. Das erste Treffen: Methoden zur Preis- und Kostenreduzierung

Der Einkauf trägt erheblich zum Erfolg bei

»Guten Tag, junger Mann, nehmen Sie Platz. Was kann ich für Sie tun?«, waren die Worte, mit denen Herr Leopold von dem Einkaufsleiter begrüßt wurde.

Noch einmal erzählte der junge Mann von seiner Begeisterung über den Artikel in der Fachzeitschrift, dann aber auch ausgiebig über die Probleme in seinem Unternehmen, wo er gerade beschäftigt war: »Meine Kollegen und ich sind mit Arbeit bis obenhin zu. Vor drei Monaten hat ein Mitarbeiter gekündigt, und bis heute ist die Stelle nicht neu besetzt worden. Natürlich müssen wir dessen Arbeit mit machen. Wir sollen dieses Jahr wieder Preisreduzierungen erzielen, sehen jedoch vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr, und ...«

»Mal ganz langsam, junger Mann«, unterbrach ihn der Einkaufsleiter. »Erzählen Sie mir doch erst einmal etwas über die Größe und Organisation Ihrer Abteilung, damit ich mir ein Bild machen kann.« So erklärte Herr Leopold in groben Zügen, um welches Unternehmen es sich handelte und wie der Einkauf dort organisiert war:

Umsatz: 50 Mio. Euro/Jahr

Einkaufsvolumen: 25 Mio. Euro/Jahr

Anzahl der Einkäufer: 5 + Leiter Materialwirtschaft

Auf die Frage von Herrn Konrad, was denn genau das Aufgabengebiet der Einkäufer umfasse, teilte der junge Mann mit: »Alles, was in der Beschaffung anfällt, gehört zu unseren Aufgaben: Angebote einholen, Bestellungen tätigen, Reklamationen bearbeiten, Rechnungs-

prüfung, natürlich die Verhandlungsführung sowie das Vereinbaren von Mengenkontrakten.«

»Heißt das«, fügte Herr Konrad hinzu, »dass jeder Einkäufer alles macht, lediglich die verschiedenen Materialarten werden auf die Anzahl an Personen aufgeteilt?«

»Ja, genau so ist es. Drei Einkäufer kaufen Produktionsmaterial ein, einer Dienstleistungen sowie Investitionsgüter und ein weiterer Einkäufer Nichtproduktionsmaterial. Nicht zu vergessen die Fachabteilungen, die auch eigenständig beschaffen.«

Daraufhin fragte Herr Konrad, was der junge Mann schätze, wie viel Prozent der Arbeitszeit für die Disposition beziehungsweise Bestellabwicklung und wie viel für Aufgaben zur Kostenoptimierung anfällt. Nach kurzem Überlegen sagte dieser: »Ich gehe davon aus, dass es meinen Kollegen ähnlich geht wie mir. Bestimmt 75 Prozent meiner Zeit brauche ich für die Bestellabwicklung und die Sicherstellung von Terminen.«

»Was glauben Sie«, fuhr der Einkaufsleiter fort, »nach welchen Kriterien wohl Ihre Geschäftsführung die Abteilung Einkauf bewertet?« Herr Leopold überlegte etwas länger und meinte dann:

»Ich denke, die Sicherstellung von Qualität, Lieferterminen und ein günstiger Preis sind die entscheidenden Bewertungsfaktoren.«

Herr Konrad stand auf, ging zu einem Flipchart und notierte folgende Formel:

$$\begin{aligned} & \mathbf{Umsatz} \\ & \mathbf{- Kosten} \\ \hline & \mathbf{= Gewinn/Verlust} \end{aligned}$$

Abbildung 1: Gewinn/Verlust-Formel

»Herr Leopold, stellen Sie sich vor, Sie seien Geschäftsführer in Ihrem Unternehmen. Was wäre Ihnen dann wohl am wichtigsten?«

»Einen vernünftigen Gewinn zu erwirtschaften?«, fragte etwas zögerlich der junge Mann.

»Genau das! Machen Sie sich einmal Folgendes bewusst: Die Sicherstellung von Qualität und Pünktlichkeit der Lieferungen erwartet Ihr Geschäftsführer einfach von Ihnen. Das ist selbstverständlich. Doch was Ihr Geschäftsführer noch viel mehr von Ihnen erwartet, ist, dass Sie die geforderte Qualität und den Lieferservice zu optimalen Preisen einkaufen! Denn der Einkauf hat erheblichen Einfluss auf das Betriebsergebnis!«

»Ihr Verkauf«, so der Einkaufsleiter, »ist zuständig für den Umsatz. Er hat eine grundlegende Position im Unternehmen. Ohne Umsatz brauchen wir auch keinen Einkauf. Doch machen Sie sich auch bewusst: Der Einkauf trägt die Verantwortung für den Löwenanteil aller unternehmerischen Kosten. Denn im Durchschnitt fallen 50 Prozent aller Kosten in der Beschaffung an!«

»Was glauben Sie«, fuhr Herr Konrad fort, »trägt mehr zum Unternehmensgewinn bei: eine Erhöhung des Umsatzes um 5 Prozent oder – bei gleichem Umsatz – eine Senkung der Einkaufspreise um 5 Prozent?

Ohne dem jungen Mann die Gelegenheit zu geben, zu antworten, drehte der Einkaufsleiter seinen Laptop in Richtung seines Besuchers und zeigte die folgende Kalkulation:

Umsatzsteigerung versus Kostenreduzierung

Ausgangssituation

Umsatz	10 000 000 €	100,00 %
– Kosten	9 700 000 €	97,00 %
Gewinn	300 000 €	3,00 %

Wir erhöhen den Umsatz um 5 Prozent:

Umsatz	10 500 000 €	100,00 %
– Kosten	10 039 050 €	95,61 %
Gewinn	460 950 €	4,39 %

Wir reduzieren die Beschaffungskosten um 5 Prozent:

Umsatz	10 000 000 €	100,00 %
– Kosten	9 458 000 €	94,58 %
Gewinn	543 000 €	5,43 %

Abbildung 2: Umsatzsteigerung versus Kostenreduzierung

»Bei diesem einfachen Ansatz«, erklärte der Einkaufsleiter, »haben wir nur 10 Millionen Euro als Jahresumsatz zugrunde gelegt. Alle anfallenden Kosten machen 97 Prozent aus, das heißt, der Gewinn beträgt in der Ausgangssituation 3 Prozent.

Erhöhen wir den Umsatz um 5 Prozent, wachsen natürlich auch die variablen Kosten entsprechend mit: Mehr Material sowie längere Maschinen- und Arbeitszeiten der Mitarbeiter sind notwendig, um den höheren Absatz bewältigen zu können. Lediglich die fixen Kosten bleiben überwiegend unberührt. Typische fixe Kosten sind zum Beispiel Gehälter, Mieten oder Leasinggebühren. Deswegen haben wir zur Vereinfachung in diesem Beispiel 70 Prozent der Kosten für variable und 30 Prozent für fixe Kosten angesetzt. Aus ehemals 9 700 000 Euro Kosten werden durch die Umsatzerhöhung jetzt 10 039 050 Euro Kosten, also $9\,700\,000 + (9\,700\,000 \text{ Euro} \times 70 \text{ Prozent} \times 5 \text{ Prozent})$. Der Gewinn steigt immerhin um 1,39 Prozent auf 4,39 Prozent.

Reduzieren wir dagegen – bei gleichem Umsatz – nur das Einkaufsvolumen, das hier 50 Prozent der Gesamtkosten ausmacht, um 5 Prozent, ergibt sich ein sehr interessantes Ergebnis: Aus ursprünglichen 9 700 000 Euro Kosten werden jetzt $9\,700\,000 \text{ Euro} - (9\,700\,000 \text{ Euro} \times 50 \text{ Prozent} \times 5 \text{ Prozent}) = 9\,458\,000 \text{ Euro}$. Der Gewinn steigt auf 5,43 Prozent und hat sich damit fast verdoppelt! Ideal ist natürlich die Kombination aus Umsatzsteigerung und Kostenreduzierung.«

Wie gebannt lauschte Herr Leopold den Ausführungen dieses außergewöhnlichen Einkaufsleiters. So hatte er die Bedeutung des Einkaufs noch nie betrachtet: Der Einfluss der Beschaffung auf das Unternehmensergebnis ist höher als eine Umsatzsteigerung!

»Nun, Herr Leopold«, holte ihn der Einkaufsleiter zurück, »ich denke, Sie haben verstanden, um was es geht: Im Einkauf steckt ein großes Potenzial. Und wenn wir dieses Potenzial ausschöpfen, können wir erheblich zum Wohl unseres Unternehmens beitragen. Denn niedrigere Kosten erhöhen nicht nur den Gewinn, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit. Sicherlich tragen alle Abteilungen in einem Unternehmen zum Erfolg bei, doch wenn es um Kostenreduzierung geht, hat der Einkauf höchste Priorität.«

Herr Konrad fuhr fort: »Damit dieses Potenzial ausgeschöpft werden kann, ist es unerlässlich, die Einkaufsorganisation zu optimieren. Deswegen fragte ich Sie vorhin, wie der Einkauf in Ihrem Unternehmen organisiert ist. Es macht keinen Sinn, wenn jeder Mitarbeiter für seine Produktgruppe alle Aufgaben erledigt, also Einkauf und Disposition/Bestellabwicklung. Und wie Sie bereits sagten, investieren Sie drei Viertel Ihrer Zeit nur für den operativen Einkauf. Das verbleibende Viertel reicht unmöglich aus, wettbewerbsfähige Preise zu erzielen.«

»Da haben Sie recht, wir sind wirklich zeitlich total überlastet. Doch wie sieht die Lösung aus?«

Ohne eine Antwort zu geben, warf der Einkaufsleiter den Ball zurück: »Was schlagen Sie vor?«

Nach kurzem Überlegen meinte Herr Leopold: »Man müsste die Aufgaben irgendwie aufteilen, um mehr Zeit zu haben für das Wesentliche.«

»Genau! Sie müssen Prioritäten setzen und sich auf Ihre Kernkompetenz konzentrieren.« Herr Konrad ging wieder zum Flipchart und notierte:

**Materialwirtschaft =
Strategischer Einkauf + Operativer Einkauf + Logistik**

Die richtige Einkaufsorganisation – Basis für Verbesserungen

»Erster Schritt sollte sein, dass der strategische Einkauf und der operative Einkauf getrennt werden. Dies macht Sinn bei wiederkehrenden Artikeln mit einer Preisvereinbarung für einen bestimmten Zeitraum. Prüfen Sie einmal, wer von Ihren Kollegen eher der Disponent ist, dem das Bestellen und die Lieferterminüberwachung Spaß machen. Ihn nennen wir den operativen Einkäufer. Und zum anderen finden Sie heraus, wem es mehr Freude bereitet, neue Lieferanten ausfindig zu machen, Preise zu verhandeln und Rahmenverträge zu vereinbaren. Das sind die Aufgaben des strategischen Einkäufers.«

»Ja, aber verliere ich dann nicht mein Know-how als Einkäufer, wenn ich nur noch einen Teil der Arbeit mache?«, warf Herr Leopold zweifelnd ein.

»Sie haben recht, doch bedenken Sie einmal die Vorteile: Niemand ist auf allen Gebieten perfekt, jeder hat seine Talente, sagen wir Kernkompetenzen. Es hat sich gezeigt, wenn ich meine ganze Energie auf diese Kernkompetenzen richte, dass dann das Ergebnis am Ende besser ist. Das Gegenteil ist die Diversifikation, also das Verteilen der Energie auf mehrere Säulen, mit dem Ziel, überall erfolgreich zu sein. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dies jedoch nicht möglich

ist, da wir nur 100 Prozent Energie zur Verfügung haben. Wir sollten stattdessen versuchen, die Gesamtenergie auf unsere Kernkompetenzen zu fokussieren, um Außergewöhnliches zu leisten.«

»Ich glaube, Sie haben recht«, gestand der junge Mann, »ein Hochleistungssportler wird auch nur in einer Sportart der Beste sein. Er mag zwar in vielen Disziplinen gut sein, doch Weltmeister wird normalerweise der Sportler, der sich auf diese eine Disziplin konzentriert.«

»Genau!«, bestätigte der Einkaufsleiter. »Probieren Sie es aus, Sie werden feststellen, dass Sie mehr Zeit für das Wesentliche gewinnen und sich Ihre Einkaufsergebnisse verbessern werden. Das eventuell durch die Trennung entstehende Kommunikationsproblem können Sie leicht lösen, indem beide nach wie vor in einem Raum zusammenarbeiten.«

»Im nächsten Schritt könnten Sie einen sogenannten Projekteinkauf ins Leben rufen. Wissen Sie, um was es dabei geht?«, fragte Herr Konrad.

»Ich denke schon. Auch wenn es so etwas noch nicht in unserem Unternehmen gibt, nehme ich an, dass es sich um Einkaufsaufgaben handelt, die übergreifend zum Tagesgeschäft ausgeführt werden.«

»Sehr gut, junger Mann«, rief der Einkaufsleiter beeindruckt und ergänzte:

»Ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl im Einkauf kann es Sinn machen, nochmals die Einkaufsorganisation zu verändern. Denn es gibt Aufgaben, die viel Zeit in Anspruch nehmen und somit nicht optimal während des Tagesgeschäftes erledigt werden können. Solche übergreifenden Aufgaben sind:

- weltweite Lieferantenrecherchen
- Volumenbündelung der Werke/MGM
- Teammitglied bei Entwicklungsgesprächen
- Wertanalysen und Prozessoptimierung
- Einführung eines E-Procurements