

Peter Krampf

# Beschaffungs- management

Eine praxisorientierte  
Einführung in Materialwirtschaft  
und Einkauf

3. Auflage

 **MANAGEMENT**  
COMPETENCE



**Vahlen**

Krampf  
Beschaffungsmanagement



# **Beschaffungsmanagement**

Eine praxisorientierte Einführung in  
Materialwirtschaft und Einkauf

von

**Dr. Peter Krampf**

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

**Dr. Peter Krampf** ist Gründer und Geschäftsführer der Beratungsfirma Conadeo und darüber hinaus Lehrbeauftragter für Einkaufs- und Prozessmanagement an der Universität Bayreuth. Er hat mehr als 30 Jahre Erfahrung in Management, Beratung und Wissenschaft. Sein Spezialgebiet ist dabei das Beschaffungsmanagement. Dr. Peter Krampf war vor Conadeo bei der Volkswagen AG, McKinsey & Company und der EnBW AG beschäftigt.

ISBN Print 978 3 8006 5877 0

ISBN E-Book 978 3 8006 5878 7

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © yoh4nn – istockphoto.com

© AGphotographer – fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort zur dritten Auflage

Die Nachfrage des Verlags Vahlen, nun bereits die dritte Auflage des Buches zu erstellen, hat mich sehr gefreut, da mir dies verdeutlicht, dass ich nicht nur von einzelnen Lesern ein positives Feedback erhalten habe, sondern ein breiter Lesekreis Freude an dem Beschaffungsbuch hatte. So weiß ich von zahlreichen Praktikern, die das Buch inzwischen in ihrer täglichen Arbeit als Nachschlagewerk nutzen. Sogar an Lehrstühlen außerhalb der Bayreuther Universität wird es für Vorlesungen als Basisliteratur eingesetzt. Und viele Studierende nutzen meine Darstellungen für ihre Master- und Bachelorarbeiten oder Dissertationen. Damit scheint die Idee, Praxis und Theorie im Bereich der Beschaffung näher aneinander zu bringen, gelungen zu sein.

Dieses Buch spiegelt meine dreißigjährige Erfahrung mit Einkaufsthemen aus verschiedensten Blickwinkeln und Branchen wider. So habe ich meine Erkenntnisse aus der Theorie ebenso integriert, wie das Know-how als Einkaufssachbearbeiter und -führungskraft sowie mein Wissen aus der Unternehmensberatung. Der Aufbau und die Inhalte differenzieren sich daher auch von anderen Publikationen, da es meine Idee war, sowohl den theoretisch Interessierten, als auch den praktischen Anwendern eine Unterstützung bei der Weiterbildung in Beschaffungsfragen zu geben. Weder war es mein Anliegen, ein reines Lehrbuch mit ausschließlich wissenschaftlichem Verständnis, noch ein reines operatives Nachschlagewerk für die Praxis zu kreieren. Daher sind alle Ausführungen zum besseren Verständnis branchenübergreifend mit zahlreichen Beispielen aus der unternehmerischen Praxis angereichert, und am Ende jedes Kapitels stehen Fragen, deren Antworten sich am Ende des Buches befinden. Die Kapitel schließen jeweils mit einem sehr praxisnahen Fallbeispiel, das kapitelübergreifend verbunden ist.

### Aufbau des Buches

Die Struktur des Buches folgt meinen persönlichen Erkenntnissen, wie man sich einem neuen Einkaufsbereich am sinnvollsten nähert und entspricht daher auch dem Aufbau meiner Vorlesung an der Universität Bayreuth. Kapitel 1 beschäftigt sich mit einer Einführung in die Grundlagen der Beschaffung. Am Ende stößt man auf die generelle Fragestellung nach der eigenen Beschaffungsphilosophie, die dann in den beiden nachfolgenden Kapiteln mit den entsprechenden Hebeln ausführlich behandelt werden. Bei der Erhöhung des Wettbewerbsdrucks (Kapitel 2)

werden Volumenbündelung, der Einsatz von Alternativlieferanten, ein kontinuierliches Anfragemanagement, Jobrotation, Quotenverschiebung und E-Procurement-Lösungen behandelt. Kapitel 3 (Analyse zur Harmonisierung von Spezifikationen) betrachtet dann die Hebel funktionsübergreifender Teams, Lieferantenmanagement, Konzeptwettbewerbe, technische Ausbildung, Lieferantenintegration sowie Target Costing.

Erst im Anschluss erfolgt die Diskussion zur Einkaufsorganisation (Kapitel 4), weil es meiner Erfahrung entspricht, dass man erst ein Grundverständnis über die Philosophie, Kultur und Strategie eines Unternehmens bzw. eines Bereiches haben sollte, bevor man sich über die Struktur Gedanken macht. In Kapitel 5 folgen wesentliche Fragestellungen zum Einkaufscontrolling, da man gerade im Einkauf sicherstellen muss, dass aus Ideen auch wirkliche Einsparungen werden. Nachdem der Einkauf bei unternehmensweiten Einsparprogrammen immer mehr in den Blickpunkt rückt, findet sich im Anschluss (Kapitel 6) ein Praxisbeispiel, das konkret aufzeigt, wie man sehr effizient und in kurzer Zeit Einsparungen durch die Beschaffung erzielen kann. Das Buch wird mit einem Ausblick abgeschlossen, welchen Einfluss die Digitalisierung auf den Einkauf nehmen wird und wie man praxisnah den Wandel im eigenen Unternehmen gestalten kann (Kapitel 7).

## Neue Inhalte

Für die dritte Auflage habe ich einige Ergänzungen vorgenommen, um meine Erkenntnisse der letzten Jahre aus Theorie und Praxis einfließen zu lassen. Neben der allgemeinen Überarbeitung und Aktualisierung des gesamten Werkes habe ich einige zusätzliche Themen aufgenommen. So wurde die strategische Betrachtungsweise des Einkaufs um die klassische ABC-Analyse ergänzt (Kapitel 1.7), da sie in der praktischen Arbeit viel zu häufig vergessen wird. Aber gerade bei der Strategiedefinition und Entwicklung des Beschaffungsbereiches kann sie schnell wertvolle Erkenntnisse liefern. Da die Beschaffung auch im Mittelstand noch mehr an Bedeutung gewonnen hat, wurde zu dieser Thematik das Kapitel 1.8 hinzugefügt. In Kapitel 2.2 eine Auseinandersetzung mit der Fragestellung, welche Möglichkeiten und Grenzen der Einkauf im Umgang mit Monopollieferanten hat. Die Arbeit in Monopolsituationen ist unter Einkäufern in den letzten Jahren zu einem häufig diskutierten Thema geworden. Um den Entwicklungen und Einflüssen von Spiel- und Auktionstheorien in den Einkauf Rechnung zu tragen, wurde das Kapitel 2.8 integriert. Dieses wurde von Gerhard Ehlker, einem sehr erfahrenen Experten in diesem Bereich, erstellt. Vollständig neu aufgenommen wurde das Kapitel 7, welches sich mit der Entwicklung des Beschaffungsgebietes im digitalen Zeitalter auseinandersetzt und dabei auch Handlungsanweisungen liefert, wie man in den nächsten Jahren das Thema sukzessive erschließen und in der Praxis für das eigene Unternehmen

umsetzen kann. Darüber hinaus wurden alle übrigen Kapitel durch ein umfangreiches Literaturstudium hinsichtlich neuerer wissenschaftlicher Erkenntnisse angereichert.

Mein Dank gilt allen, die mich in den letzten 30 Jahren einkäuferisch inspiriert, begleitet, weiterentwickelt und gefördert haben. Insbesondere bei Siemens Healthineers Karl-Heinz Weiß, bei Volkswagen Ulf Berkenhagen, Jens Graumann, Thomas Gropp, Stefan Günzel, Ignacio López und Garcia Sanz, bei McKinsey Dr. Ulrich Fincke, Christian Harm, Dr. Elmar Kades und Massimiliano Sammartano, bei EnBW Kristina Anhut, Wolfgang Braun, Lars Eigenmann, Dieter Lagois, Uwe und Andreas Ludwig und Franc Schütz sowie an der Universität Bayreuth Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann. Letztendlich gilt der Dank insbesondere meiner Frau und meinen Kindern für die Zeit, Unterstützung und Geduld, die sie mir zur Erstellung und Überarbeitung des Buches gelassen haben.

Bedanken möchte ich mich bei meinem Lektor Herrn Dennis Brunotte und dem Verlag Vahlen für die sehr gute Zusammenarbeit. Ebenso bedanken möchte ich mich bei allen Lesern, die mit ihrem Feedback zur Weiterentwicklung beigetragen haben. Ich möchte Sie alle ermuntern, dies auch weiterhin zu tun, denn ich freue mich über jegliche Anregungen und Kritik, da nur so dieses Buch und das Beschaffungsmanagement in Theorie und Praxis weiter vorangebracht werden kann.

Viel Spaß beim Lesen und Studieren.

Ihr *Peter Krampf*

[peter.krampf@web.de](mailto:peter.krampf@web.de)





# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Vorwort zur dritten Auflage</b> .....                                                           | V  |
| <b>1. Grundlagen der Beschaffung</b> .....                                                         | 1  |
| 1.1 Beschaffung – Ein signifikanter Wertbeitrag für das Unternehmen .....                          | 3  |
| 1.2 Aufgaben und Ziele .....                                                                       | 5  |
| 1.3 Beschaffungsprozess – Von der Bedarfsmeldung zum Bestellabruf .....                            | 6  |
| 1.4 Herausforderungen im Einkauf .....                                                             | 9  |
| 1.5 Merkmalsausprägungen der Beschaffung – Abschied vom Bestellschreiber .....                     | 11 |
| 1.6 Einordnung der Einkaufsstrategie in die Gesamtstrategie eines Unternehmens .....               | 14 |
| 1.7 Strategiedimensionen im Einkauf .....                                                          | 19 |
| 1.8 Exkurs: Einkauf im Mittelstand .....                                                           | 26 |
| 1.9 Wettbewerbshebel bzw. Dimensionen der Beschaffung – Die Kunst des Einkaufs .....               | 27 |
| Fragen zu Kapitel 1 .....                                                                          | 29 |
| Fallstudie 1: Angebotsanalyse der Ausschreibung für Kabel .....                                    | 31 |
| Literatur zu Kapitel 1 .....                                                                       | 34 |
| <b>2. Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf die Lieferanten zur Reduktion der Produktkosten</b> ..... | 37 |
| 2.1 Volumenbündelung – Realisierung von Skaleneffekten ...                                         | 37 |
| 2.2 Alternativlieferanten – Single versus Multiple Sourcing ...                                    | 39 |
| Differenzierung von Single Sourcing .....                                                          | 40 |
| Vorteile von Single und Multiple Sourcing .....                                                    | 42 |
| Umgang mit Monopollieferanten .....                                                                | 43 |
| 2.3 Anfragemanagement – aktiv, konsequent und kontinuierlich .....                                 | 46 |
| Vier Schritte beim kontinuierlichen Anfragemanagement                                              | 49 |
| Erfolgsfaktoren beim kontinuierlichen Anfragemanagement .....                                      | 52 |
| 2.4 Global Sourcing – Verbreiterung der Lieferantenbasis ....                                      | 53 |
| Grundgedanken zu Global Sourcing .....                                                             | 53 |

|                                                                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Priorisierungsmöglichkeit bei der Einführung .....                                                                                 | 58         |
| Vor- und Nachteile von Global Sourcing .....                                                                                       | 61         |
| 2.5 Jobrotation – Erhöhung der Dynamik .....                                                                                       | 64         |
| 2.6 Quotenverschiebung – Nutzung kurzfristiger Potenziale ..                                                                       | 66         |
| 2.7 Procurement zur Prozess- und Produktkostenoptimierung                                                                          | 67         |
| 2.8 Anwendung von Spiel- und Auktionstheorie im Einkauf ..                                                                         | 71         |
| 2.9 Exkurs: Die Forderung nach einer Reduzierung der<br>Lieferantenzahl bzw. die Suche nach der optimalen<br>Lieferantenzahl ..... | 81         |
| Fragen zu Kapitel 2 .....                                                                                                          | 84         |
| Fallstudie 2: Global Sourcing .....                                                                                                | 85         |
| Literatur zu Kapitel 2 .....                                                                                                       | 86         |
| <b>3. Kosteneinsparungen durch Harmonisierung von<br/>    Spezifikationen .....</b>                                                | <b>89</b>  |
| 3.1 Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams .....                                                                          | 89         |
| Optimierung der Produktkosten .....                                                                                                | 94         |
| Potenzialanalyse mit Linear Performance Pricing .....                                                                              | 95         |
| 3.2 Nutzung eines Lieferantenmanagements .....                                                                                     | 99         |
| Prozess des Lieferantenmanagements .....                                                                                           | 99         |
| Auswahlkriterien bei der Lieferantenauswahl .....                                                                                  | 102        |
| 3.3 Design-to-Value – Nutzung des verfügbaren Know-hows ..                                                                         | 104        |
| 3.4 Technische Ausbildung der Einkäufer .....                                                                                      | 109        |
| 3.5 Kooperationen mit Lieferanten und Wettbewerbern .....                                                                          | 111        |
| Vertikale Kooperationen – Intensivierung der Zusam-<br>menarbeit mit den Lieferanten .....                                         | 114        |
| Modular Sourcing – Veränderung der Lieferanten-<br>pyramide .....                                                                  | 116        |
| Just-in-time – Erhöhte Verantwortung bei Zulieferern ...                                                                           | 120        |
| Supply Chain Finance – Generierung einer<br>Win-Win-Win-Situation .....                                                            | 122        |
| Horizontale Kooperationen – Bedarfe mit Wettbewer-<br>bern bündeln .....                                                           | 124        |
| 3.6 Target Costing – Analyse von Zielvorgaben .....                                                                                | 127        |
| Fragen zu Kapitel 3 .....                                                                                                          | 134        |
| Fallstudie 3: Verhandlungsstrategie .....                                                                                          | 137        |
| Literatur zu Kapitel 3 .....                                                                                                       | 139        |
| <b>4. Einkaufsorganisation – Zentralisation versus<br/>    Dezentralisation .....</b>                                              | <b>145</b> |
| 4.1 Dezentrale Einkaufsorganisation – Nutzung der Kunden-<br>nähe .....                                                            | 146        |

|           |                                                                                                                                          |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2       | Zentrale Einkaufsorganisation – Bündelung der unternehmensweiten Kompetenz .....                                                         | 147        |
| 4.3       | Hybride Organisationsformen im Einkauf – Das Beste aus zwei Extremwelten .....                                                           | 149        |
| 4.4       | Veränderung der Einkaufsorganisation – Praxisbeispiel Kion Group .....                                                                   | 154        |
|           | Fragen zu Kapitel 4 .....                                                                                                                | 157        |
|           | Fallstudie 4: Einkaufsorganisation .....                                                                                                 | 157        |
|           | Literatur zu Kapitel 4 .....                                                                                                             | 158        |
| <b>5.</b> | <b>Einkaufscontrolling zum Erfolgsnachweis .....</b>                                                                                     | <b>161</b> |
| 5.1       | Grundlagen des Einkaufscontrollings .....                                                                                                | 162        |
| 5.2       | Portfoliomanagement in der Beschaffung .....                                                                                             | 164        |
| 5.3       | Balanced Scorecard im Einkauf .....                                                                                                      | 167        |
| 5.4       | Kennzahlen – Transparenz und Kostenkontrolle .....                                                                                       | 172        |
| 5.5       | Messung der Beschaffungspersormance zum Nachweis der Leistungsfähigkeit des Einkaufs .....                                               | 176        |
| 5.6       | Risikomanagement in der Beschaffung .....                                                                                                | 182        |
| 5.7       | Visualisierung von Informationen .....                                                                                                   | 186        |
| 5.8       | Projektcontrolling – von Ideen zu Einsparungen .....                                                                                     | 188        |
|           | Fragen zu Kapitel 5 .....                                                                                                                | 190        |
|           | Fallstudie 5: Einkaufscontrolling .....                                                                                                  | 192        |
|           | Literatur zu Kapitel 5 .....                                                                                                             | 193        |
| <b>6.</b> | <b>Praxisbeispiel: Durchführung eines effizienten Programms zur Materialkostenoptimierung durch Erhöhung des Wettbewerbsdrucks .....</b> | <b>195</b> |
| 6.1       | Diagnosephase zur Projektorganisation und Potenzialermittlung .....                                                                      | 196        |
| 6.2       | Erzeugung von Datentransparenz .....                                                                                                     | 199        |
| 6.3       | Start des Anfrageprozesses .....                                                                                                         | 200        |
| 6.4       | Durchführung der Verhandlung und Entscheidungsfindung .....                                                                              | 204        |
| 6.5       | Umsetzung von Entscheidungen .....                                                                                                       | 206        |
|           | Fragen zu Kapitel 6 .....                                                                                                                | 208        |
|           | Literatur zu Kapitel 6 .....                                                                                                             | 208        |
| <b>7.</b> | <b>Einkauf im Zeitalter der Digitalisierung .....</b>                                                                                    | <b>211</b> |
| 7.1       | Merkmale von Industrie 4.0 .....                                                                                                         | 211        |
| 7.2       | Anforderungen an den Einkauf 4.0 .....                                                                                                   | 217        |
| 7.3       | Veränderungen im strategischen Einkauf .....                                                                                             | 222        |

## **XII**    Inhaltsverzeichnis

|           |                                                                 |     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 7.4       | Veränderungen im operativen Einkaufsprozess .....               | 230 |
| 7.5       | Vorgehen und Roll-out im Unternehmen .....                      | 239 |
|           | Fragen zu Kapitel 7 .....                                       | 244 |
| <b>8.</b> | <b>Lösungen zu den Fragen und Fallstudien in den jeweiligen</b> |     |
|           | <b>Kapiteln</b> .....                                           | 245 |
| 8.1       | Lösungen zu den Fragen .....                                    | 245 |
| 8.2       | Lösungen zu den Fallstudien .....                               | 258 |
|           | <b>Literaturverzeichnis</b> .....                               | 263 |
|           | <b>Sachregister</b> .....                                       | 271 |

## Grundlagen der Beschaffung

*„Purchasing was considered a ‚cost of doing business‘ item, instead of a contributor to the company’s bottom line. The purchasing department was customarily stuck in the back offices and outfitted with castaway furniture, broken-down chairs, and old typewriters. In extreme cases, purchasing was a clerical function, usually run by an older supervisor who knew a lot about the company and product, but who was not considered star material or a candidate for one of the glamorous front-office jobs.“*

Paquette, 2004, S. 1

„Einkaufen kann jeder“. Diese Meinung über die Aktivitäten im Einkauf ist sicherlich die größte Hürde in den Professionalisierungsanstrengungen der Beschaffung. Erscheint es auf den ersten Blick relativ unkompliziert und unspektakulär, Waren oder Dienstleistungen einzukaufen, so zeigt sich bei intensiver Beschäftigung mit dem Thema, dass es sich doch um einen entscheidenden Werthebel im Unternehmen handelt und ein professionelles Vorgehen unabdingbar ist. Mit dem „Shopping“ am Wochenende hat die professionelle Vorgehensweise im Einkauf am Ende nur wenig gemeinsam.

Aufgrund dieser allgemeinen Meinung verwundert es auch nicht, dass erst in den 1990er-Jahren die ersten wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema Beschaffung und Einkauf begonnen haben und sich erste Arbeiten dazu finden. Sicherlich wurde diese Entwicklung durch die öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten von Dr. José Ignacio López de Arriortúa ab 1987 bei General Motors und zwischen 1993 und 1996 bei Volkswagen angetrieben. Bereits vorher hatte er mit seinen „Kriegern“ bei General Motors große Erfolge durch Verbesserungen im Einkauf erzielt, nachdem Jack Smith nach seiner Ernennung zum Europachef von Opel erkannt hatte, dass die Materialkosten nicht nur über 50% des Aufwandes im Unternehmen ausmachen, sondern ein effizient gemanagter Einkauf auch einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellt.<sup>1</sup> Sukzessive wird seit dieser Zeit der enorme Werthebel der Beschaffung in den Unternehmen hervorgehoben. Doch trotz der stärkeren Berücksichtigung in Theorie und Praxis klafft auch weiterhin in vielen Unternehmen eine deutliche Lücke zwischen machbarer und wirklich gelebter Praxis. Das liegt weitestgehend an der fehlenden Kenntnis und Ausbildung der Manager im Bereich Einkauf. So haben bis heute nur sehr wenige Vorstände in den Dax-Unternehmen überhaupt Erfahrung im Einkauf sammeln können. Garcia Sanz von Volkswagen oder der ehemalige Peugeot-Vorstand Jean-Philippe Collin stellen dabei eine große Ausnahme dar. In Erkenntnis der hohen Bedeutung innerhalb des Un-

ternehmens wurde beispielsweise auch bei BMW inzwischen ein eigenes Vorstandsressort für die Einkaufsaktivitäten eingerichtet.

Auch die Überzeugung, sowieso bereits alles richtig zu machen, ist für Optimierungsbemühungen hinderlich. Welcher Top-Manager, der die Beschaffung schon längere Zeit verantwortet, lässt sich gerne die Frage gefallen, warum er plötzlich mehrstellige Millionenbeträge im Einkauf einsparen kann und nicht bereits viel früher damit gestartet hat? Statt dem Blick zurück, sollte aber besser ein derartiges Ergebnis positiv hervorgehoben und entsprechend gewürdigt werden.

#### **Herausforderungen im Einkauf**

Verschiedenste Herausforderungen betreffen die zukünftige Ausrichtung und Aufstellung des Einkaufs. So stellt sich die Frage, inwieweit eine Kostenorientierung und/oder eine Betrachtung des Gesamtergebnisses im Vordergrund stehen. Wie weit gehen die Aufgaben des Einkaufs innerhalb der Wertschöpfungskette („Supply Chain Management“)? In welchen Ländern wird zukünftig verstärkt produziert und wie findet man für welche Warengruppe dort geeignete Lieferanten? Wie können die Auswahl und die Zusammenarbeit mit den Lieferanten gestaltet werden? Und wie sollte sich der Einkauf zukünftig aufstellen? Ist eher eine zentrale oder dezentrale Einkaufsorganisation erfolgreich? Wie kann die Erfolgsmessung des Einkaufs im Zusammenspiel mit den Anforderungen des Unternehmenscontrollings aussehen? Welche Auswirkungen wird die steigende Digitalisierung im Beschaffungsbereich nach sich ziehen? Für diese und etliche andere Fragestellungen soll in diesem Buch eine Antwort gegeben werden, die theoretisch fundiert, aber auch praktikabel hinterlegt ist, und mit Beispielen untermauert wird. Dabei wird häufig auf Beispiele aus der Automobilindustrie zurückgegriffen. Das liegt zum einen daran, dass diese Industrie als eine der ersten erkannt hat, welches Potenzial im Einkauf steckt und zahlreiche Ideen bereits erfolgreich umgesetzt hat. Zum anderen ist das Beispiel „Auto“ auch für viele sehr einfach verständlich und nachvollziehbar. Die meisten Beispiele können sehr einfach auf andere Branchen und Unternehmensgrößen übertragen werden. Am Ende findet sich noch die Darstellung, wie ein Einkaufsprojekt erfolgreich auf- und umgesetzt werden kann, um die Kosten für extern bezogene Materialien und Dienstleistungen konsequent zu reduzieren. In den meisten Organisationen ist dies, mit der Komplexität ihrer über Tausenden von Teilenummern und Hunderten von Lieferanten keine ganz einfache Aufgabe.

# 1.1 Beschaffung – Ein signifikanter Wertbeitrag für das Unternehmen

„Erstmals in der Unternehmensgeschichte von General Motors nahmen die Materialkosten, die bisher stetig gestiegen waren, von Jahr zu Jahr ab.“  
López, 1998, S. 90

Vergleicht man den Anteil der Kostenarten in unterschiedlichen Branchen, so fällt auf, dass der Materialkostenanteil in den meisten Fällen einen signifikanten Anteil einnimmt. In der Mehrzahl starten Optimierungsprojekte bei der Reduktion von Mitarbeitern. Aber während die Personalkosten in den meisten Branchen zwischen 20% und 30% schwanken zeigt sich im Materialkostenanteil, der sich in der Regel zwischen 50% und 70% bewegt, ein wesentlich höherer Hebel für Optimierungen. In den meisten Unternehmen wurden in der Vergangenheit bereits mehrfach die Personalkosten reduziert und Outsourcing vorangetrieben. Der Materialkostenanteil wurde jedoch häufig nur „stiefmütterlich“ betrachtet. So verstärkt sich das Optimierungspotenzial, das im Einkauf steckt, in der Praxis noch. Entsprechende Projekte zeigen auf, dass Einsparungen von 10% und mehr bei den Materialkosten noch möglich sind. Dies trifft insbesondere dort zu, wo der Einkauf im Unternehmen lediglich als „Bestellabwickler“ betrachtet wird und hauptsächlich administrative Aufgaben übernimmt. Teilweise fehlt dort sogar mit dem einfachen Überblick über Einkaufsvolumen, Lieferanten und Vertragskonditionen bereits die Basis jeglicher aktiver Einkaufsarbeit. Dies trifft in der Praxis in einigen Branchen leider immer noch zu.

50 % bis 70 % der Gesamtkosten sind Materialkosten

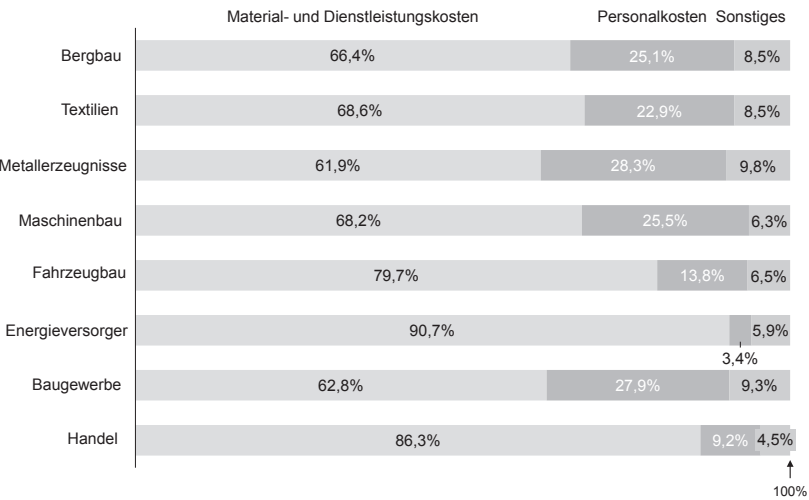


Abb. 1: Material- und Personalkosten in verschiedenen Branchen (Kostenanteile in % vom Umsatz, Stand 2017)  
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2019, S. 526f.



**Bei Kostenoptimierungen hat der Einkauf oberste Priorität**

Definitiv tragen alle Bereiche und Abteilungen zum Erfolg eines Unternehmens bei. Bei Kostenoptimierungen hat jedoch der Einkauf oberste Priorität. Als Hebeleffekt in der Beschaffung wird dabei das Phänomen bezeichnet, dass mit Einsparungen im Einkauf relativ leicht signifikante Verbesserungen der Unternehmenskennzahlen erzielt werden können, wohingegen andere Optimierungsmaßnahmen nur sehr schwer an diese Ergebnisse heranreichen. Der Hebeleffekt kann durch ein einfaches Beispiel verdeutlicht werden:<sup>2</sup>

**4 % Kosteneinsparung können den ROI um 40 % erhöhen**

Ein Unternehmen mit einem Umsatz von 105 Einheiten, Material- und sonstigen Kosten von jeweils 50 Einheiten und betriebsnotwendigem Kapital von 35 Einheiten kann seinen Return on Investment (RoI) durch eine Senkung der Materialkosten von vier Prozent (Reduktion von 50 auf 48 Einheiten) um 40% verbessern. Um den gleichen Effekt mithilfe des Vertriebes zu erzielen, müsste dort der Umsatz um 40% erhöht werden.

### Beispiel für den Hebeleffekt in der Beschaffung

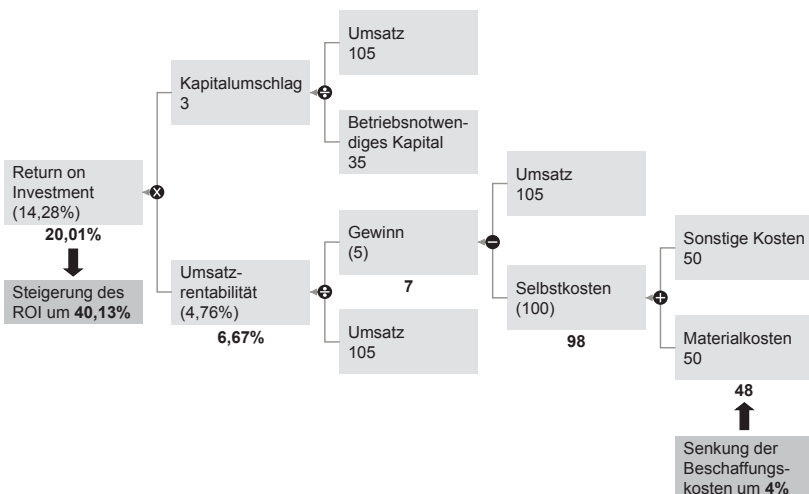


Abb. 2: Hebeleffekt der Beschaffung

Quelle: Arnolds et al., 2016, S. 15

Ein derartig hohes Umsatzwachstum ist heutzutage jedoch nur in neuen Märkten bzw. mit neuen Produkten zu erzielen. Eine Senkung der Materialkosten um vier Prozent ist bei konsequentem Einsatz der Einkaufshebel jedoch durchaus realistisch und – wie oben geschildert – in Branchen bzw. Unternehmen, in denen die Beschaffung in der Vergangenheit nur einen geringen oder überhaupt keinen Fokus hatte, sogar deutlich zu übertreffen. Warum aber bis heute der Einkauf immer noch in vielen Bereichen ein „stiefmütterliches Dasein“ fristet, ist schwer nachvollziehbar. Insbesondere wenn man berücksichtigt, dass die Einspareffekte personalneutral sind, d.h. zur Realisierung kein Personalabbau im eigenen

Unternehmen notwendig ist. Darüber hinaus können die freiwerdenden finanziellen Mittel für die Finanzierung von Wachstumsthemen des eigenen Unternehmens genutzt werden.

## 1.2 Aufgaben und Ziele

*„Glücklicherweise waren und sind Einkäufer zu einem großen Teil ‚Macher‘.“*

Bergauer, Wierlemann, in: Bergauer, Wierlemann, 2008, S. 19

Aufgabe der Beschaffung ist, innerhalb des Unternehmens die Verfügbarkeit der benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips sicherzustellen. Dies bedeutet die Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle von Verbrauchsfaktoren und Betriebsmitteln. Die Beschaffung versorgt die anderen Unternehmensbereiche damit mit denjenigen Gütern, die diese zur Erfüllung ihrer Funktion benötigen. In der Praxis werden die zu versorgenden Organisationseinheiten auch als Bedarfsträger oder interne Kunden bezeichnet.

### Aufgaben

Der Einkauf hat damit die Verantwortung für alle Inputfaktoren, die in die Fertigung gelangen, d. h. Verbrauchsfaktoren und Betriebsmittel. Diese werden häufig auch als direktes und indirektes Material bezeichnet. Manche Autoren integrieren dabei die Humanfaktoren. Da dies jedoch in der unternehmerischen Praxis nur in sehr seltenen Fällen vorkommt und in der Regel das Personalwesen einen eigenen Unternehmensbereich darstellt, soll dieser Ansatz im Folgenden nicht weiterverfolgt werden.

Der Einkauf bearbeitet die Inputfaktoren der Fertigung (Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle) unter dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, d. h. sein Ziel ist, eine gegebene Menge zu minimalen Kosten zu beschaffen bzw. für definierte Kosten die beschaffte Menge zu maximieren.

### Ziele

In der Literatur werden die anfallenden Ziele im Einkauf in drei Gruppen unterteilt: Die Sach- und Formalziele sowie die Nebenbedingungen.

Das Sachziel bedeutet, dass man vom Einkauf erwartet, den Bedarf in der richtigen Menge, zum richtigen Zeitpunkt, im geforderten Qualitätsniveau und zu den günstigsten Kosten zur Verfügung zu stellen. Der Sicherheit der Versorgung wird dabei immer größere Bedeutung zugemessen, da Fragen der Produkthaftung, wie z. B. Rückrufaktionen im Automobil- oder Konsumgüterbereich, aufgrund von auftretenden Mängeln erhebliche Mehrkosten und Imageschäden hervorrufen können. Fehlende Bauteile oder fehlerhafte Fertigprodukte beeinträchtigen darüber hinaus den Verkaufserfolg eines Unternehmens, was insbesondere dann von großer Bedeutung ist, wenn eine schnelle Markteinführung für den Erfolg eines Produktes und die Amortisation von Forschungs-

**Sachzielquadrant: Menge, Zeit, Qualität, Kosten**

und Entwicklungs-Kosten notwendig ist, wie man dies z. B. in der Pharma- oder IT-Branche vorfindet.

Die Qualität von Produkten wird im Wesentlichen durch die Exaktheit der Spezifikation, die Präzision von Zeichnungen, die Auswahl qualifizierter Lieferanten sowie die Durchführung von Eingangsprüfungen beeinflusst.

**Formalziel** Das Formalziel teilt die Kosten in die direkten, d. h. Anschaffungskosten und die indirekten, d. h. die Bestellabwicklungs-, Lagerhaltungs- und Fehlmengenkosten auf, die durch den Einkauf reduziert werden müssen. Daneben gibt es für den Einkauf unternehmensspezifische Nebenbedingungen, beispielsweise dass die Beschaffung schnell abgewickelt, durch Gegengeschäfte der Absatz erhöht und eigene Konzernbetriebe bei der Vergabe berücksichtigt werden.

### 1.3 Beschaffungsprozess – Von der Bedarfsmeldung zum Bestellabruf

*„Nur wenn man weiß, was der Kunde will, kann man gezielt und erfolgreich einkaufen und produzieren.“*

Hildebrandt, in: Fröhlich, Lingohr, 2010, S. 59

**Maverick Buying** Eine wesentliche Herausforderung ist, die Beschaffungsaktivitäten im Unternehmen ausschließlich über den Einkauf zu organisieren. In vielen Unternehmen findet man noch eine hohe Anzahl an Fachbereichen, die ohne Einbindung des Einkaufs Aufträge an Lieferanten vergeben können. Dies wird als „Maverick Buying“ bezeichnet. Beschaffungstätigkeiten werden dabei ohne Befugnis oder entgegen den formalen Regeln von anderen Bereichen übernommen. Z. B. beauftragt der Rechtsbereich externe Anwaltskanzleien für Gutachten, Merger & Akquisition oder der Finanzbereich involviert direkt Banken für Transaktionen, die Marketingabteilung kauft Kreativleistungen bei Agenturen und der Finanz- und Steuerbereich arbeitet mit Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zusammen. Auch die Nichtnutzung von abgeschlossenen Rahmenverträgen zählt dazu. Dies kann vielfältige Ursachen haben. Beispielsweise könne die Rahmenverträge nicht bekannt sein, die Überzeugung vorliegen, dass die Konditionen nicht optimal sind, ein anderer Lieferant präferiert sein oder ganz einfach Kompetenz- und Machtspiele vorliegen. So hat sich bei genauer Analyse der HypoVereinsbank AG herausgestellt, dass der Einkauf nur 25 % des Gesamtvolumens kennt und damit 75 % weder verantworten noch beeinflussen konnte.<sup>3</sup> Letztendlich reicht es nicht aus, Maverick Buying durch Sanktionen oder Zwangsmaßnahmen unterbinden zu wollen, sondern es muss eine genauere Ursachenanalyse stattfinden, da in der Praxis häufig auch die geringe Dienstleistungsqua-

lität der Beschaffung einen Grund darstellt, dass andere Unternehmensbereiche den Einkauf umgehen.

Der Beschaffungsprozess kann vielfältig dargestellt werden und hängt ganz wesentlich davon ab, welche Aufgaben an den Einkauf delegiert werden. Insbesondere gibt es in der Theorie und Praxis keine Einigkeit, ob logistische Aktivitäten in die Aufgabenbeschreibung zu integrieren sind. Die Logistik beschäftigt sich dabei mit dem physischen Transport aller eingekauften Waren vom Lieferanten zur eigenen Produktion bzw. innerhalb des eigenen Unternehmens.

Im Folgenden soll eine Übersicht des Beschaffungsprozesses anhand eines achsstufigen Vorgehens dargelegt werden.<sup>4</sup> In den nachfolgenden Kapiteln dieses Buches werden auf dieser Basis einzelne Schritte bzw. Elemente vertieft und im sechsten Kapitel ein praxiserprobter Ansatz anhand eines Kosteneinsparungsprogramms aufgezeigt.

#### **Achsstufiger Beschaffungsprozess**

Vom internen Kunden muss dem Einkauf das „Signal“ für den Start des Beschaffungsprozesses in Form einer Bedarfsmeldung gegeben werden. Dabei sollten im Projektgeschäft bereits auch entsprechende Budgetfreigaben vorliegen. Idealerweise geschieht die Bedarfsmeldung in einem Unternehmen über eine einheitliche IT-Plattform, um einen standardisierten Ablauf zu gewährleisten.

#### **1. Bedarfsmeldung**

Um die Anforderungen der Technik bzw. des anfordernden Bereiches richtig an den Lieferanten übermitteln zu können und um spätere Uneinigkeiten zu vermeiden, ist es erforderlich, dass vom internen Kunden entsprechende Spezifikationen erstellt werden, die das Anforderungsprofil an die Dienstleistung bzw. Material, Ausgestaltung, Beschaffenheit, Menge, Qualität, Lieferzeitpunkt etc. möglichst exakt beschreiben. Derartige Lastenhefte für das zu beschaffende Produkt bzw. die Dienstleistung werden dann der Anfrage als Basis beigelegt. Sollten die Beschreibungen nicht vorhanden sein, hilft es teilweise auch, Referenzteile mit in der Ausschreibung zu versenden. Mithilfe der Grobanforderungen kann dann eine sogenannte funktionale Ausschreibung erfolgen. Dies kann den Vorteil haben, dass Lieferanten zusätzlich ihre eigenen kreativen Ideen in den Lösungsansatz einbringen können. Je genauer jedoch die Produkte bereits in diesem frühen Stadium spezifiziert sind, desto einfacher ist später eine verursachungsgerechte Zuordnung bei Änderungen. Ansonsten drohen umfangreiche Diskussionen, wenn Lieferanten Mehrkosten einfordern und somit ihre Preise zu erhöhen versuchen.

#### **2. Erstellung Spezifikation**

Schritte im Beschaffungsprozess in der Praxis

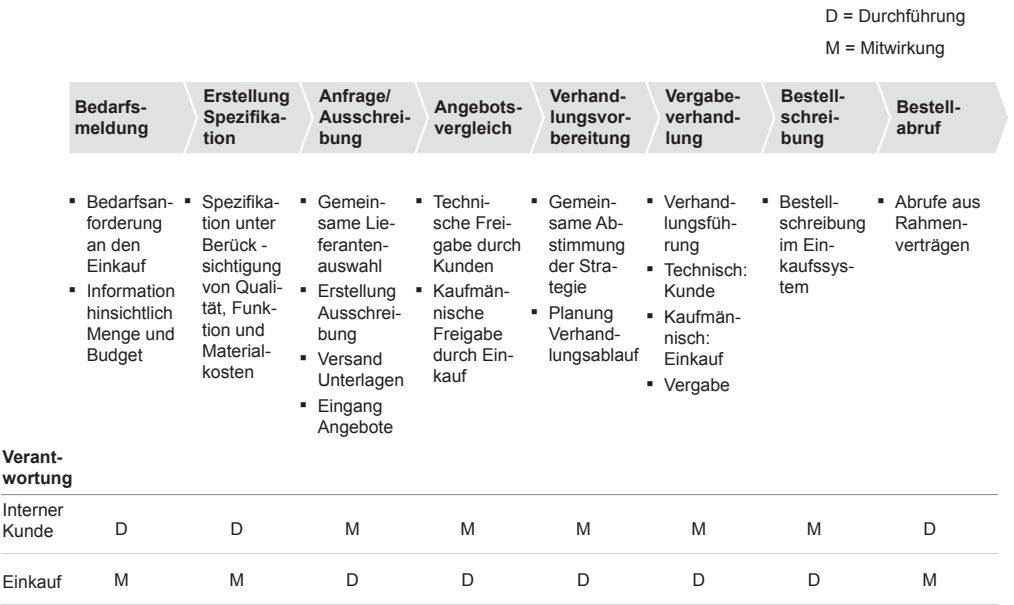


Abb. 3: Beschaffungsprozess

(Quelle: Eigene Darstellung)

3. Anfrage/ Ausschreibung

Aufgabe des Einkaufs ist es anschließend, das zu beschaffende Gut auf Basis der vom Kunden gelieferten Informationen auszuschreiben. Hierzu werden gemeinsam Lieferanten festgelegt. Viele Unternehmen nutzen dabei heute bereits elektronische Tools, die den gesamten Beschaffungsprozess deutlich verschlankt und vereinheitlicht haben.
4. Angebotsvergleich

Der Einkauf nimmt nach der Ausschreibung die Angebote entgegen und versucht auf einer objektiven Ebene diese zu vergleichen, um eine Entscheidungsfindung vorzubereiten. Die fachliche Prüfung hat dabei durch den internen Kunden zu erfolgen. Die kaufmännische Analyse unterliegt dem Einkauf.
5. Verhandlungsvorbereitung

Die Aufgabe des Beschaffungsbereiches ist es dann, eine entsprechende Verhandlungstaktik auszuarbeiten und abzustimmen. Je besser es ihm gelingt, die Interessen der Verkäufer zu verstehen und sich darauf einzustellen, desto eher wird der Einkäufer einen Lösungsansatz kreieren, der beide Seiten zufrieden stellt. Eine große Zahl an Seminaranbietern hat sich auf entsprechende Trainings spezialisiert und schlägt unterschiedliche Vorgehensweisen vor. Am bekanntesten ist sicherlich das „Harvard-Prinzip“<sup>5</sup>, welches das Ziel verfolgt, durch Ausgleich der Bedürfnisse eine Win-win-Situation zu schaffen. Generell ist das Grundverständnis aller Ansätze, dass eine entsprechend gute Vorbereitung mit Lieferantenanalyse, Benchmarks etc. ein wesentlicher Garant für eine erfolgreiche Verhandlung darstellt. Am Ende muss die Verhandlungs-

taktik mit den involvierten Verhandlungspartnern des eigenen Unternehmens, so beispielsweise Technik, Logistik abgestimmt werden.

Auf Basis der Vorbereitung findet anschließend die eigentliche Verhandlung statt. In der Praxis hat sich neben der persönlichen oder telefonischen inzwischen auch die elektronische Verhandlung etabliert. Dort finden sich verschiedene Vorgehensweisen, wie beispielsweise die holländische oder die Reverse Auction<sup>6</sup>, die teilweise auch im privaten Umfeld (z. B. Ebay) Einklang gefunden haben. Am Ende der Verhandlung stellt der Einkauf das Ergebnis zusammen und legt dies im Idealfall einem interdisziplinär besetzten Gremium als Vergabevorschlag dar. Zielsetzung ist in der Regel, dem wirtschaftlich günstigsten Lieferanten den Auftrag für die Belieferung zu erteilen.

#### 6. Vergabeverhandlung

Begann bis vor einigen Jahren erst mit der Bestellschreibung die Wertschöpfung des Einkaufs, so hat sich dies inzwischen weitestgehend verändert. Die Bestellschreibung stellt den Abschluss erfolgreicher Einkaufsaktivitäten dar. Nach der Vergabeentscheidung müssen die entsprechenden Daten in das IT-System eingepflegt und eine entsprechende Bestellung an den Lieferanten verschickt werden. Viele Firmen sind dazu übergegangen, dass nur mit der Angabe der Auftragsnummer, die mit der Bestellung automatisch vergeben wird, Rechnungen vergütet werden. Damit wird das Maverick Buying und die Vergabe „auf Zuruf“ im Unternehmen signifikant reduziert.

#### 7. Bestellschreibung

Am Ende des Beschaffungsprozesses können bei Rahmenverträgen, die Aufträge über einen längeren Zeitraum beinhalten, auf Basis der eingegebenen Bestellung nun die anfallenden Mengenabrufe aus dem IT-System getätigt werden. Diese Aktivität entfällt in zahlreichen Unternehmen auch bereits auf den Bereich Disposition bzw. Logistik.

#### 8. Bestellabruf

## 1.4 Herausforderungen im Einkauf

*„Die Beschaffung wurde ... lange von vielen Firmen nur als notwendiges Übel und nicht als wertsteigernde Funktion angesehen.“*

Hildebrandt, in: Fröhlich, Lingohr, 2010, S. 59

Zahlreiche Umwelt- und Umfeldveränderungen zwingen den Einkauf, seine Aktivitäten kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen. So gewinnt bspw. die Internationalisierung immer mehr an Bedeutung und erhöht die Anforderungskomplexität an die Beschaffung von Produkten. Auf der einen Seite werden die Absatzmärkte globaler erschlossen, auf der anderen Seite findet auch die Produktion zunehmend in unterschiedlichen Ländern statt. Daher muss der Einkauf seine Lieferantenbasis international ausrichten, um z. B. Local Content-Anforderungen gerecht zu werden, wenn Länder einen gewissen Bezug von nationalen Lieferanten fordern, um überhaupt erst Endprodukte in diesem Land vertreiben

#### Internationale Lieferantenbasis

zu können, beispielsweise eine Fertigung zu unterhalten. Z. B. verbessert sich in der Türkei die Einspeisevergütung, wenn man beim Bau von Windkraftanlagen türkische Zulieferer bei Bauteilen berücksichtigt. Darüber hinaus hilft der Bezug von ausländischen Lieferanten, um Potenziale auf Basis unterschiedlicher Preisniveaus auszunutzen. In erster Linie geht es dabei um die Nutzung von Lohnkostenunterschieden. Daneben zeigen sich ebenso Differenzen in den Materialkosten und dem Einsatz von Kapital in unterschiedlichen Ländern.

- Variantenvielfalt** Auch die Kundenanforderungen zwingen die meisten Branchen zu immer höherer Variantenvielfalt ihrer Endprodukte. So erwarten die Kunden Auswahlmöglichkeiten beispielsweise zwischen Karosserievarianten, verschiedenen Motorstärken, Farb- und Stoffkombinationen sowie weiteren optionalen Ausstattungsmöglichkeiten. Das reduziert die eingekaufte Menge bei gleichzeitig höherer Varianz an unterschiedlichen Zukaufteilen. Parallel steigen jedoch auch die Komplexität und Vernetzung der einzelnen Produktkomponenten. Waren beispielsweise vor einigen Jahren noch viele mechanische Bauteile in einem Fahrzeug zu finden, so haben die neuen Modelle der Automobilindustrie kontinuierlich mehr elektronische Bauteile bekommen. Trotz einer höheren Variantenvielfalt und geringeren Mengen je Kaufteil wird von der Beschaffung erwartet, die Produkte zu gleichen bzw. günstigeren Konditionen zu beziehen.
- Interdisziplinäre Entscheidungen** Der Einfluss von Anspruchsgruppen nimmt in der Entscheidung ebenfalls zu. Eine gesamthafte Betrachtung unter Total Cost Gesichtspunkten benötigt neben dem Einkaufsbereich z. B. auch die Involvierung des Technikbereichs, der Produktion, der Qualitätssicherung oder der Logistik. Eine Nichtberücksichtigung derartiger Unternehmensbereiche könnte im späteren Ablauf zu Mehraufwänden, wie z. B. in der Fertigung oder durch Nacharbeiten, führen.
- Kürzere Entwicklungszeiten** Eine wesentliche Herausforderung ist auch, die immer weiter sinkenden Innovationszeiten von Produkten zu bewerkstelligen. Die Verkaufszeit der ersten Golfgeneration war beispielsweise noch neun Jahre (von 1974 bis 1983) gewesen. Die Entwicklungszeit des Nachfolgermodells war damit ebenfalls entsprechend lang. Inzwischen hat sich dies beim Modellwechsel von Golf VI auf Golf VII auf vier Jahre (von 2008 bis 2012) bzw. beim Modellwechsel des Golf VII Facelift auf den Golf VIII auf drei Jahre (von 2017 bis 2020) verkürzt. Das bedeutet, dass sich die Entwicklung und Entscheidungsfindung für neue Kaufteile mehr als halbiert hat. Neben der schnelleren Reaktionszeit für Entwicklung, Einkauf, Produktion etc. ist ein Produkt damit auch eine deutlich geringere Zeit auf dem Markt und muss in dieser Phase seine Entwicklungskosten amortisieren. Steigen die Verkaufszahlen pro Jahr nicht entsprechend an, so bedeutet dies, dass sich auch die Stückzahlen je verkauften Modells drastisch reduzieren. Während vom Modell Golf I 6,7 Millionen Stück verkauft werden konnten wurde der Golf VI nur noch 2,8 Millionen Mal an Kunden ausgeliefert. Bei gleichbleibenden Entwicklungskosten hätte sich

### Reduktion des Produktlebenszyklus bei VW-Golf-Modellen (PLZ in Jahren)

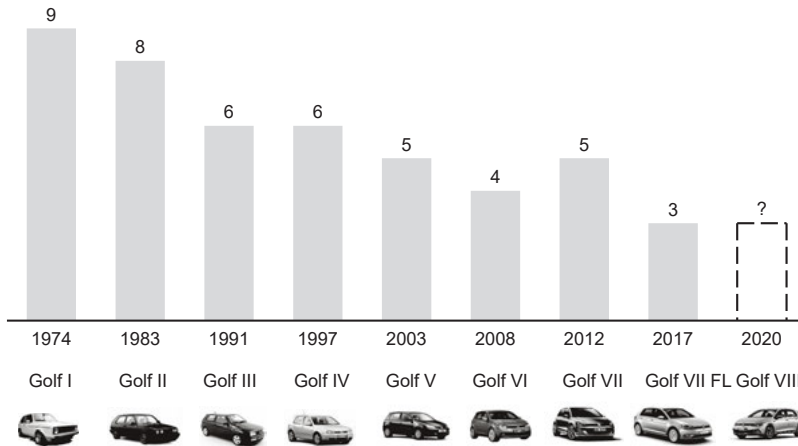


Abb. 4: Produktlebenszyklus bei Golf-Modellen

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis einer Internetrecherche)

damit der Fixkostenbetrag für Entwicklungskosten je Fahrzeug mehr als verdoppelt.

## 1.5 Merkmalsausprägungen der Beschaffung – Abschied vom Bestellschreiber

*„Compared to other business functions, for quite some time purchasing has lacked adequate recognition as a major contributor to achieving sustainable competitive advantages.“*

Kaufmann, in: Hahn, Kaufmann, 2002, S. 5

Das Berufsbild des Einkäufers hat sich in den Branchen und Unternehmen, die dem Einkauf eine höhere Bedeutung zugewiesen haben, in den letzten Jahren stark verändert. War früher der Fokus eher auf dem „Bestellschreiber“, der nach der Entscheidung durch die Technik lediglich die Abwicklung von Beschaffungsvorgängen erledigt hat, so sind heute Mitarbeiter im Einkauf gefragt, die über betriebswirtschaftliches und technisches Know-how verfügen, eine nutzwertmaximierende Bildung von Nahtstellen betreiben, wie Inhouse-Consultants im eigenen Unternehmen agieren und dabei die Zulieferer weiterentwickeln und in die internen Abläufe integrieren.

**Einkäufer als  
Inhouse-  
Consultant**



### Merkmalsausprägungen der Beschaffung

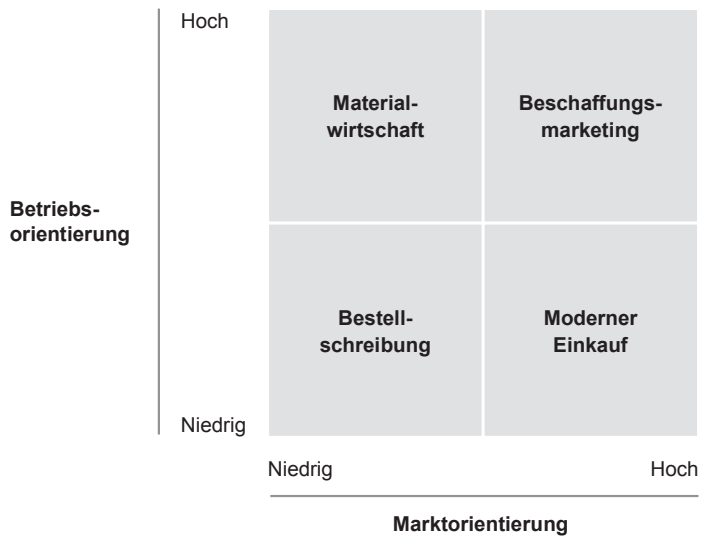


Abb. 5: Merkmalsausprägungen der Beschaffung

(Quelle: Arnolds et al., in der Ausgabe von 1996, S. 25)

Bereits in den ersten Veröffentlichungen zum Einkauf vor 100 Jahren haben Autoren darauf hingewiesen, dass die Qualifikation und Bezahlung in der betrieblichen Praxis der Beschaffung deutlich hinter derjenigen von Vertriebsleuten hinterherhinkt. Mitte der 1990er-Jahre haben dann die ersten Autoren versucht, den Bedarf an Weiterentwicklung aufzuzeigen. Die Merkmalsausprägungen der Beschaffung lassen sich in einer Matrix auf Basis der Achsen Betriebs- und Marktorientierung verdeutlichen. Die Betriebsorientierung stellt dabei die interne Unternehmensbetrachtung dar, die Marktorientierung kennzeichnet den „Blick nach außen“, d. h. es zeigt die Bereitschaft auf, in wieweit Einflüsse außerhalb des eigenen Unternehmens zugelassen werden.

**Bestellschreibung** Sind beide Dimensionen niedrig ausgeprägt, so arbeitet der Einkäufer in der traditionellen Rolle eines „Bestellschreibers“, der lediglich versucht, die Vorgaben der Technik entsprechend umzusetzen. Die Aktivitäten der Beschaffung konzentrieren sich dabei hauptsächlich auf verwaltende und operative Tätigkeiten und das Vorgehen ist passiv aus den Aufgaben anderer Unternehmensbereiche abgeleitet. Teilweise wird der Beschaffung dabei „sogar erlaubt“, Verhandlungen durchzuführen, wobei die Verhandlungsergebnisse von den Lieferanten vorab auf das Angebot aufgeschlagen sind, um dann dem Einkauf „großzügig“ mit geringfügigen Nachlässen in „harten“ Verhandlungsrunden entgegen zu kommen. In der Regel entscheidet die Entwicklungsabteilung, welcher Lieferant die Produkte oder Dienstleistungen liefert und bei welchen „unkritischen“ Umfängen der Einkauf selbst aktiv werden darf. In dieser Aus-

gestaltung ist der Einfluss und die Handlungsmöglichkeiten der Beschaffung extrem eingeschränkt und die Gesamtkosten in der Regel signifikant höher als bei einer modernen Vorgehensweise. Trotz der generellen Fortschritte im Einkauf findet sich jedoch diese Merkmalsausprägung in der betrieblichen Praxis auch heute noch in einigen Unternehmen bzw. Branchen.

Ein „Moderner Einkauf“ zeichnet sich dadurch aus, dass er zwar seine Aktivitäten innerhalb des eigenen Unternehmens nicht weiter ausweitet, jedoch erarbeitet sich der Einkäufer in dieser Merkmalsausprägung selbstständig eine Marktübersicht und -transparenz, um die überlassenen Beschaffungsvorgänge unter Wettbewerbsgesichtspunkten zu vergeben. Die reine Bestellabwicklung tritt damit stärker in den Hintergrund und die Orientierung an der Preis- und Leistungsfähigkeit der Lieferanten nimmt zu. Damit gelingt es dem Einkauf, die Preisorientierung in den Vordergrund zu rücken. Die Hauptaktivitäten sind die Beschaffungsmarktforschung, die Durchführung qualifizierter Angebotsvergleiche und die Vergabeverhandlungen.

**Moderner Einkauf**

Man spricht dann von „Materialwirtschaft“, wenn es dem Einkauf gelingt, innerhalb des Unternehmens eine bereichsübergreifende Gesamtkostensicht (inkl. Logistik, Qualitätskosten etc.) aufzubauen und nach dieser die Entscheidungsfindung zu steuern. Auch Make-or-Buy-Fragestellungen fließen in derartige Betrachtungen in die Entscheidungsfindung mit ein. Letztendlich betrachtet der Einkauf die Interessen und Einflussfaktoren der gesamten internen Wertschöpfungskette und leitet seinen Bedarf von den Bedürfnissen der Endkunden ab.

**Materialwirtschaft**

Gelingt dem Einkauf sowohl eine Betriebs- wie auch Marktorientierung, so können seine Aktivitäten als „Beschaffungsmarketing“ bezeichnet werden. Die Vorgehensweise und Entscheidungsfindung von Beschaffungsvorgängen orientieren sich am Unternehmensgewinn. Der gesamte Versorgungsprozess des eigenen Unternehmens wird von der aktuellen Konjunkturlage und dem Leistungspotenzial der Lieferanten bestimmt. Dabei spielen auch Kriterien wie Sicherheit und Marktveränderungen eine Rolle und werden frühzeitig in die Betrachtungen einbezogen. Die Beschaffungsaktivitäten werden aktiv und kreativ durch den Einkauf gesteuert.

**Beschaffungsmarketing**

## 1.6 Einordnung der Einkaufsstrategie in die Gesamtstrategie eines Unternehmens

*„It is about competitive advantages through suppliers, that are organized by procurement.“*

Darr, 2019, S. 26

Generell haben wissenschaftliche Studien in den letzten Jahren nachweisen können, dass die stärkere strategische Ausrichtung der Beschaffung auch zu einem verbesserten Unternehmensergebnis führt. Die stärkere Berücksichtigung von Einkaufsthemen in der wissenschaftlichen Literatur hat bei einigen Autoren jedoch auch zu einer wahren Euphorie geführt, die die Bedeutung des Einkaufs für den Unternehmenserfolg teilweise sogar überbewertet oder, trotz statistischer Belege, übertriebene Empfehlungen ausspricht. So bekommt man bei einigen Artikeln den Eindruck vermittelt, ohne den Beitrag des Einkaufs bei der Definition einer Unternehmens- oder Konzernstrategie sei das Ergebnis wertlos und eine Ausrichtung der Organisation nicht möglich. Bereits 1996 wurde daher die Frage in einem wissenschaftlichen Artikel gestellt „Is purchasing really strategic?“<sup>7</sup>. Um sowohl den theoretischen Möglichkeiten als auch der Realität in der betrieblichen Praxis Rechnung zu tragen, wird im Folgendem dargestellt, wo die Einkaufsstrategie ansetzt, und wo sie einen Beitrag für die Gesamtausrichtungen eines Unternehmens liefern kann. Aber ebenso wird auch gezeigt, wo die Beschaffung lediglich Ableitungen aus übergeordneten Themenstellungen machen kann, und wo die Grenzen einer zu starken Involvierung der Einkäufer in Themenstellungen anderer Bereiche liegen.

### Strategieelemente

Für den Strategiebegriff finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionen. Mit einer Strategie werden langfristige, konsistente und für alle verständliche Ziele verfolgt. Letztendlich geht es primär darum, eine Wegbeschreibung für die zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens zu generieren, die aus einem Bündel von Maßnahmen besteht. Dabei wird aufgezeigt, wie Erfolgspotenziale erhalten oder sogar ausgebaut werden können. Eine gute Strategie beantwortet die Fragen „Wo stehen wir?“, „Wo wollen wir hin?“ und „Wie erreichen wir dies?“. Damit wird sie zu einer entsprechenden Orientierung für die tägliche Arbeit aller Bereiche und Mitarbeiter im Unternehmen. Die Strategie ist damit sowohl Entscheidungshilfe als auch Koordinationsmechanismus. Wichtig für ihren Erfolg ist, dass sie eine hohe Akzeptanz bei allen Stakeholdern besitzt.

Elemente jeder Strategiedefinition im Einkauf sind dabei die Langfristigkeit, die Potenzialzielung durch die Beschaffung, die Festlegung konkreter Ziele, das Bestreben, einen entsprechenden Erfolg für das Unternehmen zu erzielen, die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, die Verankerung auf der obersten Entscheidungsebene im Unternehmen sowie die hohe Unsicherheit strategischer Aufgaben.

Die Theorie hat in den letzten Jahrzehnten mit dem Market-based View und dem Ressource-based View zwei unterschiedliche Ansätze verfolgt, wobei beide Betrachtungsweisen für die Erfolgsquellen eines Unternehmens von Bedeutung sind. Sowohl die externe Branchenstruktur (market-based), als auch die eigene Ressourcenausstattung (ressourc-based) müssen bei der Strategiedefinition berücksichtigt werden.

Idealtypisch durchläuft der Strategieprozess, ob für das Gesamtunternehmen oder Teilbereiche, mehrere Phasen und wird rollierend in einem jährlichen Rhythmus durchgeführt. Er kann anhand der fünf Elemente Zielbildung, Umfeld- und Unternehmensanalyse, Strategiewahl und Implementierung beschrieben werden. Innerhalb der Zielbildung werden die Mission und Vision eines Unternehmens festgelegt und grobe strategische Zielsetzungen formuliert. Die Mission dient dabei zur Vermittlung des Unternehmenszwecks nach außen, d.h. insbesondere die Kommunikation an die Kunden. So formuliert beispielsweise McDonalds „to be our customers’ favorite place and way to eat and drink“. Die Vision, als eine Konkretisierung der Mission, verdeutlicht den Unternehmenszweck an die Mitarbeiter. Neben rein qualitativen verbalen Beschreibungen sollten diese auch quantitative Größen wie Unternehmenswert, Umsatz oder Rentabilität enthalten.

Strategieprozess

Strategieprozess

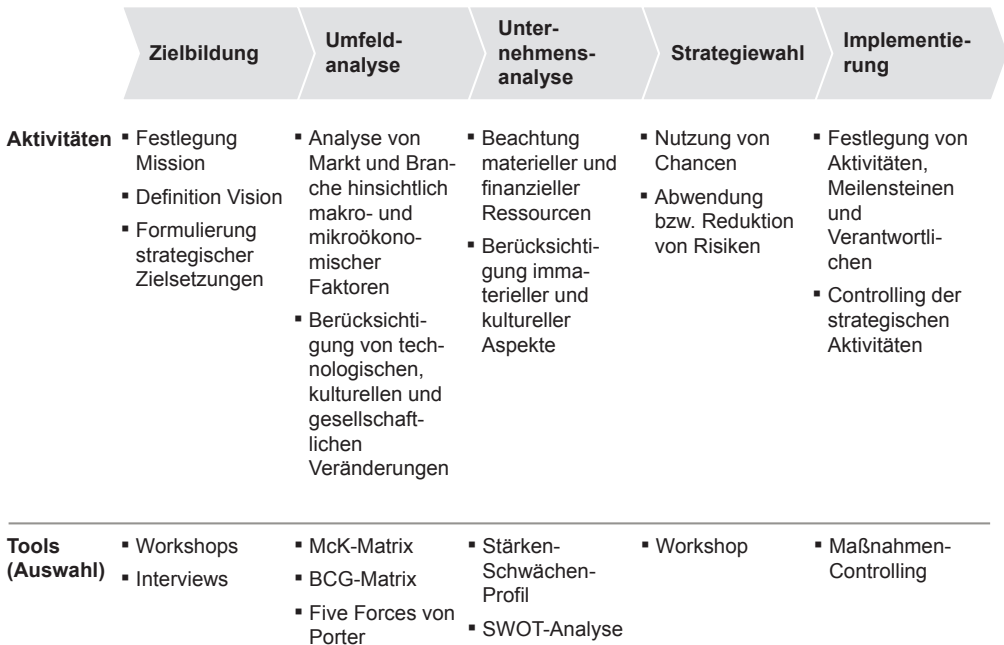


Abb. 6: Strategieprozess  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Als zweite Phase erfolgt die Umfeldanalyse, bei der der Markt und die Branche anhand makro- und mikroökonomischer Faktoren untersucht werden. Dabei sind auch technologische, kulturelle, gesellschaftliche und demografische Veränderungen zu berücksichtigen. Bei der Unternehmensanalyse, der dritten Phase im Strategieprozess, werden die materiellen und finanziellen Ressourcen sowie immaterielle Güter, wie Patente, Image oder Unternehmenskultur und Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter, betrachtet. In der Praxis greift man dabei häufig auf eine einfache Stärken-Schwächen-Betrachtung oder die SWOT-Analyse zurück.

Die vierte Phase, die Strategiewahl, entwickelt auf Basis der Überlegungen hinsichtlich externer und interner Einflussgrößen die groben zukünftigen Stoßrichtungen für das Unternehmen, um Chancen zu nutzen und die identifizierten Risiken abzuwenden bzw. zu minimieren.

Im letzten Schritt des Strategieprozesses ist dann wichtig, einen Umsetzungsplan (Wer, macht was, bis wann?) und das entsprechende Controlling für die nachhaltige Realisierung zu definieren, um die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sicherzustellen. Viele Unternehmensstrategien scheitern gerade an diesem Schritt. Nicht jede Strategie kann und wird in dem Umfang umgesetzt, wie sie zu Beginn definiert wurde. Da es sich um eine langfristige Ausrichtung handelt, können exogene Veränderungen einen Anpassungsbedarf im Zeitablauf nach sich ziehen. Daher sollte der Strategieprozess in Abhängigkeit von der Dynamik des Umfelds regelmäßig durchlaufen werden.

**Top-down-  
versus Bottom-  
up-Prozess**

Bei der Strategieentwicklung kann danach unterschieden werden, ob diese in einem Top-down- oder Bottom-up-Prozess erarbeitet wurde. Der Top-down-Prozess legt dabei auf der Konzernebene Rahmenbedingungen fest, die in den einzelnen Unternehmensbereichen und Untergesellschaften als feste Vorgaben gelten. Dies macht immer dann Sinn, wenn die Entwicklung relativ gut prognostizierbar und keine allzu dynamischen Veränderungen zu erwarten sind, oder wenn radikale Maßnahmen, wie in einem Turnaround, erforderlich erscheinen. Der Bottom-up-Prozess greift hingegen die Ideen der Einzelbereiche auf und ermittelt daraus die Gesamtstrategie für das Unternehmen. Ein derartiges Vorgehen ist dann sinnvoll, wenn eine hohe Marktdynamik vorliegt und Einzelpersonen bzw. Gruppen auf Konzernebene die Geschwindigkeit und Komplexität nicht adäquat erfassen können.

In vielen Unternehmen hat sich ein gemischter Ansatz in Form eines Gegenstromverfahrens etabliert, sodass die Vorteile beider Ansätze genutzt werden können. Die operativen Einheiten und Querschnittsfunktionen werden in den Planungsprozess eingebunden, erhalten aber dennoch, wo nötig, feste Vorgaben. Diese können aber auch im Zeitablauf durch neuere Erkenntnisse angepasst werden.

**Strategieebenen**

In einem Konzern wird der Strategieprozess auf drei Ebenen durchlaufen. Die Konzernebene legt dabei die gesamte Ausrichtung des Unternehmens fest. Dabei wird definiert, in welchen Bereichen man zukünftig