

Herausgeber:
Professor Dr.
Horst Hartmann

Praxisreihe Einkauf
Materialwirtschaft
Band
15

Horst Hartmann

**Modernes
Einkaufsmanagement**

Global Sourcing – Methodenkompetenz
– Risikomanagement

3. Auflage



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Modernes Einkaufsmanagement

Global Sourcing – Methodenkompetenz – Risikomanagement

Horst Hartmann

Modernes Einkaufsmanagement

Global Sourcing – Methodenkompetenz
– Risikomanagement

Band 15
Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von
Prof. Dr. Horst Hartmann

3. überarbeitete und erweiterte Auflage

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://www.ddb.de> abrufbar.

© Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2018
3. Auflage 2018
Umschlaggestaltung: Jörg Schumacher, Gaggenau
Druck: CBS - Canon Business Service, Erfurt
ISBN: 978-3-88640-208-3

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Verzeichnis der Abbildungen	8
Verzeichnis der Abkürzungen	10
Verzeichnis der Checklisten	10
Verzeichnis der Beispiele	11
Vorwort	12
1. Modernes Einkaufsmanagement: Grundlagen und Grundtatbestände	15
1.1 Der Wertbeitrag des Einkaufs	15
1.1.1 Der Lieferant als „externer Kunde“	22
1.1.2 Der Einkauf als Innovationstreiber – Initiativmanagement ist gefordert	23
1.2 Strategischer Einkauf als organisatorische Rahmenbedingung	29
1.2.1 Aufgaben des modernen Einkaufsmanagement im strategisch orientierten Einkauf	30
1.2.2 Aufgabenverteilung zwischen strategischem und operativem Einkauf	34
1.3 Der Einkauf als Partner der Entwicklung	39
1.4 Wertanalyse mit Lieferanten	44
1.4.1 Bedeutung und Verfahren der Wertanalyse	44
1.4.2 Einbindung von Lieferanten in das Wertanalyse-Team	46
1.5 Globalisierung des Einkaufs	50
1.5.1 Der Global Sourcing-Prozess	51
1.5.2 Die Gesamtkostenbetrachtung	55
1.5.3 Corporate Social Responsibility (CSR)	57
1.6 Der Prozess der Strategienbildung	57
1.6.1 Meilensteinplanung als methodische Vorgehensweise	60
1.6.2 Von der Potenzial- zur Abweichungsanalyse	61
1.6.3 Strategiefelder als Impulsauslöser	66
2. Supply Chain Management: Partnerschaft nach innen und nach außen ist gefordert	68
2.1 Supply Chain Management als Konzept	68

2.2	Organisationsszenarien zur Überwindung der internen Schnittstellen	70
2.3	Supply Chain-orientiertes Rollenverständnis des Einkaufs	72
2.4	Schnittstellen durch funktions- und unternehmensübergreifende Teams zu Nahtstellen umfunktionieren	73
2.4.1	Grundprinzipien interner und externer partnerschaftlicher Zusammenarbeit	73
2.4.2	Optimierungspotenziale und Erfolgsfaktoren	74
2.5	Unternehmensübergreifende SCM-Projekte: Mindestanforderungen müssen erfüllt werden	76
3.	Methodenkompetenz macht Sinn	80
3.1	Eindimensionale Methoden	82
3.1.1	Die ABC-Analyse	85
3.1.2	Die XYZ-Analyse	88
3.2	Zweidimensionale Methoden	90
3.2.1	Kombinierte ABC- / XYZ-Analyse	90
3.2.2	Die Portfolio-Analyse	92
3.2.3	SWOT-Analyse	98
4.	Lieferantenkooperation und -entwicklung: Möglichkeiten erfolgreicher Zusammenarbeit	102
4.1	Lieferantenmanagement ist Beziehungsmanagement	102
4.2	Optimierung der Lieferantenanzahl	105
4.3	Lieferantenentwicklung: Absicherung des zukünftigen Lieferantenpotenzials	114
4.3.1	Strategienplanung auf der Basis klassifizierter Lieferanten	115
4.3.2	Maßnahmenplanung auf der Basis lieferantenbezogener Eigenoptimierung und Support-Maßnahmen	117
4.3.3	Entwicklungsprozess: Realisierung des Break-even-Points	121
5.	Risikomanagement: Risikoindikatoren und Schwellenwerte	124
5.1	Risikoidentifikation	126
5.1.1	Systematisierung der Risiken	126
5.1.2	Indikationen und Instrumente zur Früherkennung von Risiken	128
5.2	Risikoanalyse und -bewertung: Lieferanten-Risiko-Score	130

5.3	Risikohandhabung und Risikohandhabungsprozess	132
5.3.1	Risikohandhabungsstrategien	133
5.3.2	Sicherungsmöglichkeiten im Vorfeld einer Insolvenz	134
5.4	Risikoüberwachung	137
5.4.1	Ausgestaltung der Risikoüberwachung	137
5.4.2	Instrumente zur Risikoidentifikation und -überwachung	138
5.4.2.1	Technologie-Assessment	139
5.4.2.2	Lieferanten-Assessment	140
5.4.2.3	Lieferantenbesuche zwecks Früherkennung von Risikopotenzialen	141
5.4.2.4	Firmenauskunft der Creditreform	143
5.4.3	Jahresabschluss-Assessment: Kennzahlengesteuerte Bilanzanalyse im Überblick	145
5.4.3.1	Unternehmensbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	146
5.4.3.2	Ermittlung und Analyse von Bilanzkennzahlen	148
	5.4.3.2.1 Finanzkennzahlen	150
	5.4.3.2.2 Investitionskennzahlen	151
	5.4.3.2.3 Anlagenfinanzierung / -deckung	153
	5.4.3.2.4 Liquiditätskennzahlen	154
	5.4.3.2.5 Erfolgskennzahlen	156
	5.4.3.2.6 Kennzahlen zur Schuldentilgungsdauer	158
5.5	Fallstudie: Risikopotenzialanalyse auf der Basis von Bilanzkennzahlen – Früherkennung von Risikoindikatoren (Praxisbeispiel)	158
5.6	Nachhaltiges Risikomanagement	163
6.	Checklisten Asien Sourcing	165
6.1	Strategische Ausrichtung	165
6.2	Einkaufsbereich	166
6.3	Zusammenarbeit mit den Lieferanten	167
6.4	Vor der Anfrage abzuklären	168
6.5	Laufende Geschäftsbeziehung mit internationalen Lieferanten	169
6.6	Kaufverträge	169
	Literaturverzeichnis	171
	Stichwortverzeichnis	173

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1.1:	Anteil der Materialkosten – der zugekauften Wertschöpfung – am Umsatz im Zeitablauf	16
Abbildung 1.2:	Der Einkäufer motiviert den Lieferanten	24
Abbildung 1.3:	Aufgabenverteilung zwischen dem strategischen und operativen Einkauf sowie der Beschaffungslogistik (Praxisbeispiel)	36
Abbildung 1.4:	Wertschöpfender statt Vollziehender Einkauf	40
Abbildung 1.5:	Simultaneous Engineering: Synergieeffekte optimal nutzen	43
Abbildung 1.6:	Beispiel eines Wertanalyse-Teams unter Einbindung von Lieferanten	47
Abbildung 1.7:	Mögliches Einsparungspotenzial beim Bezug aus China	56
Abbildung 1.8:	Regelkreis der Strategieentwicklung	58
Abbildung 1.9:	Mögliche Meilensteine eines Strategieprojektes	60
Abbildung 2.1:	SCM als integrierter Bestandteil von end-to-end Business	69
Abbildung 2.2:	Vorgehensweise bei SCM-Projekten	75
Abbildung 2.3:	SCM 24 – das Prinzip (1)	79
Abbildung 2.4:	SCM 24 – das Prinzip (2)	79
Abbildung 3.1:	Eindimensionale Methoden im Überblick	82
Abbildung 3.2:	Der Ist-Zustand des strategischen Einkaufs – Bewertung auf der Basis einer Score-Card	84
Abbildung 3.3:	Ablauf einer ABC-Analyse	86
Abbildung 3.4:	Ergebnisse einer ABC-Analyse (Praxisbeispiel)	87
Abbildung 3.5:	Verteilung des Bestellvolumens (Praxisbeispiel)	88
Abbildung 3.6:	Mögliche Parameter für die XYZ-Analyse	90
Abbildung 3.7:	Einsatz der ABC- / XYZ-Analyse im strategischen Einkaufsmanagement	91
Abbildung 3.8:	Portfolio-Analyse im Finanzmanagement	92
Abbildung 3.9:	Produktportfolio	93
Abbildung 3.10:	Stärken-Schwächen-Analyse: Lieferantenbeziehungen als Beispiel (Optimierung des Lieferantenportfolios als Soll-Zustand)	99
Abbildung 3.11:	Matrix zur SWOT-Analyse	100

Abbildung 4.1:	Verteilung des Bestellvolumens nach Lieferantenkategorien (Praxisbeispiel)	107
Abbildung 4.2:	ABC-Verteilung aller Lieferanten nach Umsatzanteil / Bestellvolumen (Praxisbeispiel)	107
Abbildung 4.3:	Lieferantenpyramide	108
Abbildung 4.4:	Risiken bei einer Lieferantenkooperation	114
Abbildung 4.5:	Lieferantenentwicklung als Systemelement eines Lieferantenbeziehungsmanagement-Konzepts	114
Abbildung 4.6:	Art der Entwicklungsstrategien und -maßnahmen	119
Abbildung 4.7:	Entwicklungsprozess: Break-even-Point	123
Abbildung 5.1:	Systematisierung der Einzelrisiken	127
Abbildung 5.2:	Aufbau eines Frühwarnsystems	129
Abbildung 5.3:	Lieferanten-Artikel-Score (Risikoindex)	131
Abbildung 5.4:	Risikopolitik und Risikohandhabungsstrategien	133
Abbildung 5.5:	Firmenauskunft der Creditreform – Zusammensetzung des Bonitätsindex	144
Abbildung 5.6:	Grundstruktur einer Unternehmensbilanz	146
Abbildung 5.7:	Gewinn- und Verlustrechnung im Überblick	148

Verzeichnis der Abkürzungen

BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik
CBD	Coast Break Down
CSR	Corporate Social Responsibility
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
FMEA	Fehler Möglichkeits- und Einfluss-Analyse
FoB	Free on Board
KMU	Kleine mittelständische Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
L / C	Letter of Credit
LB	Lieferantenbewertung
LBM	Lieferantenbeziehungsmanagement
LTT	LICOS Trucktec
MAA	Mittlere absolute Abweichung
MAD	Medium absolute Deviation
QM	Qualitätsmanagement
RMS	Risikomanagementsystem
Rol	Return on Investment
SAK	Strategische Anforderungskriterien
SCM	Supply Chain Management
SE	Simultaneous Engineering
SRM	Supplier Relationship Management
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats (Stärken Schwächen Chancen Risiken)
QSV	Qualitätssicherungsvereinbarung
TOCO	Total Cost of Ownership
TTM	Time-to-Market
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VMI	Vendor Managed Inventory

Verzeichnis der Checklisten

Checkliste 5.1:	Prüffragen zum Management und zur Organisation	142
Checkliste 5.2:	Prüffragen zur Marktstellung und zum wirtschaftlichen Umfeld	142
Checkliste 5.3:	Prüffragen zur Finanzkraft und wirtschaftlichen Situationen	143

Verzeichnis der Beispiele

Beispiel 1.1: Der Einfluss von Materialkosteneinsparungen auf die Umsatzrentabilität	17
Beispiel 1.2: Der Gewinn- bzw. monetäre Wertbeitrag des Einkaufs, gemessen an einer vergleichbaren Umsatzsteigerung – ein Zahlenbeispiel	18
Beispiel 1.3: Auswirkungen einer Bestandsreduzierung auf die Gesamtkapitalrentabilität (RoI)	20
Beispiel 1.4: Cost-Saving Program der Eppendorf Instrumente GmbH	27
Beispiel 1.5: Aufgabenverteilung zwischen strategischem und operativem Einkauf (Praxisbeispiel)	35
Beispiel 1.6: Aufgaben und Ziele des strategischen und operativen Einkaufs in einem als Dienstleister fungierenden Unternehmen (Praxisbeispiel)	37
Beispiel 1.7: Verändertes Rollenverständnis: Der Einkäufer als Einkäufer von Funktionen	45
Beispiel 1.8: Projektorientiertes strategisches Lieferantencontrolling im Rahmen eines Wertanalyse-Projektes mit Lieferanten (Praxisbeispiel)	47
Beispiel 1.9: Erfolgreiche Erschließung eines internationalen Beschaffungsmarktes (Praxisbeispiel)	53
Beispiel 2.1: Supply Chain Management – ein internetbasiertes Praxisbeispiel	77
Beispiel 3.1: Reduzierung der Einzelbestellungen (Praxisbeispiel)	88
Beispiel 4.1: Reduzierung der Lieferantenzahl – Praxisbeispiel einer Datenauswertung	106
Beispiel 4.2: Abgestufter Lieferantenqualifizierungsprozess (Praxisbeispiel)	109
Beispiel 4.3: Strategien und Maßnahmen der Lieferantenentwicklung (Praxisbeispiel)	120
Beispiel 5.1: Das Insolvenzverfahren	136
Beispiel 5.2: Kontinuierliche Bewertung der Lieferleistung – Sicherstellung der Versorgung (Praxisbeispiel)	140

Vorwort zur dritten Auflage

Auch in Zeiten, als die Beschaffung noch einfacher, die Märkte noch nicht globalisiert und die Aufgaben überschaubar waren, haben die Einkäufer/-innen die Geschäftsbeziehungen mit ihren Lieferanten und Dienstleistern im Interesse des eigenen Unternehmens erfolgreich gestaltet. Doch in den zurückliegenden Jahren sind die Rahmenbedingungen vielschichtiger und umfassender geworden. Internationalisierung, Wettbewerb, Arbeitsteilung und Ertragszwang verlangen im Sinne von Supplier Relationship Management (SRM) zunehmend ein systematisches, kommunikatives und nachhaltiges Management der Lieferantenbeziehungen.

Die Aufgaben im Einkauf haben daher einen hohen Stellenwert erhalten. Es geht nicht nur darum, etwas liefern oder leisten zu lassen und erfolgreich Preisverhandlungen zu führen. Vielmehr ist der moderne Einkauf gefordert, außerhalb seines eigentlichen Tagesgeschäftes innovative Ideen und Vorschläge zur Veränderung von Strukturen, Systemen, Prozessen, Methoden oder Verhaltensweisen einzubringen. Auch im digitalisierten Zeitalter reicht die Beherrschung des E-Business nicht aus, um neue Wege zu gehen und alternative Lösungen anzustreben. Wesentlich ist dabei, mit Lieferantenpartnern in einen konstruktiven Dialog zu treten.

Die in die vorliegende dritte Auflage von Band 15 der Praxisreihe „Einkauf und Materialwirtschaft“ aufgenommenen Beispiele aus der Einkaufspraxis illustrieren, wie sich der Mehrwert eines Unternehmens durch die Erschließung von Kosten-, Qualitäts- und Flexibilitätsvorteilen über die Reduzierung von Risiken bis zur Erschließung neuer Märkte steigern lässt. Dabei ist eine strukturierte und systematische Vorgehensweise ebenso unverzichtbar wie eine interdisziplinäre und unternehmensübergreifende Teamarbeit.

Der Autor hofft, dass auch die überarbeitete und in einigen Abschnitten wesentlich ergänzte Neuauflage von den Lesern/-innen positiv aufgenommen wird. Insbesondere erschien es sinnvoll, die Ausführungen zu den Themenbereichen „effiziente Einkaufsprozesse (Industrie 4.0)“, „Innovationsmanagement“, „Strategiebildung“ und „Risikomanagement“ zu erweitern.

Horst Hartmann
Im Frühjahr 2018

Vorwort zur zweiten Auflage

Trotz der immer stärker werdenden Bedeutung des Einkaufs als Stellhebel zur aktiven Beeinflussung der Ausgaben und der Materialverfügbarkeit haben Unternehmen hier teilweise noch Nachholbedarf. Um alle Potenziale ausschöpfen zu können, ist es erforderlich, dass auch das Management die unternehmerische Bedeutung des Einkaufs erkennt und anerkennt. Der Verfasser behandelt daher in dem vorliegenden Band 15 der Praxisreihe „Einkauf / Materialwirtschaft“ in erster Linie Themen, die als Kernaufgaben des strategisch ausgerichteten Einkaufs anzusehen sind.

Der Einkauf hat die Möglichkeit, sich intern wie extern als starker Partner zu beweisen. Gefordert sind globale und strategische Ausrichtung, professionelles und risikoorientiertes Lieferantenmanagement sowie innovatives funktions- und unternehmensübergreifendes Denken und Handeln.

Die vorliegende 2. Auflage erscheint in durchgängig überarbeiteter Fassung. Die Abbildungen und Beispiele wurden aktualisiert, inhaltliche Ergänzungen vor allem zum Innovationspartnering und zum Strategiebildungsprozess wurden wesentlich erweitert. Die Themenbereiche zum „monetären und nicht-monetären Wertbeitrag des Einkaufs“, zur „Wertanalyse mit Lieferanten“ sowie zur „SWOT-Analyse“ wurden neu aufgenommen. Auf theoretisches Rankenwerk wurde bewusst verzichtet.

Für die Einkaufspraxis ist es wertvoll, wenn routinemäßiges Denken und Handeln durch kreative Ideen und fundierte Vorschläge in Frage gestellt werden. Der Verfasser hofft, dass dazu die Ausführungen Anregungen enthalten, die – ob als Einkaufsprofi oder Jungeinkäufer tätig – erfolgversprechend umgesetzt werden können. Für Studierende mit Schwerpunkt Einkauf / Logistik bietet das Buch einen kompakten Überblick über die wesentlichen Facetten eines professionell ausgerichteten Einkaufsmanagement.

Horst Hartmann
Im Frühjahr 2014

Vorwort

Das Rollenverständnis des Einkaufs hat sich dramatisch verändert. Auf die Neugestaltung der Prozesse und Strukturen wirken moderne Konzepte wie Supply Chain Management und Innovationspartnerschaften sowie zukunftsweisende B&B-Lösungen ein.

Modernes Einkaufsmanagement ist bestrebt, den neuzeitlichen Herausforderungen konsequent zu begegnen. Organisatorisch findet dieses Konzept im strategischen Einkauf seine strukturierende Ausprägung. Professionelle Vorbereitung, zielorientierte Ausrichtung, ganzheitliche Betrachtungsweise sowie funktions- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern bestimmen das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter/-innen.

In dem vorliegenden Buch hat der Verfasser daher bewusst darauf verzichtet, Verfahren und Instrumente darzustellen, die im Einkauf seit Jahrzehnten praktiziert werden. Unter dem derzeitigen Kosten- und Wettbewerbsdruck ist die Globalisierung des Einkaufs, das Auffinden der weltweit günstigsten Bezugsquellen nahezu die einzige Chance, sich mit den eigenen Produkten am Markt zu behaupten. Die mit einer Global Sourcing-Strategie verbundenen Chancen und Risiken werden daher ebenso ausführlich behandelt wie die Aspekte einer zielführenden Lieferantenentwicklung und eines logisch-stringenten Regelkreises der Strategiebildung.

Die eigenen Erfahrungen zeigen, dass zur Risikoeinschätzung zunehmend auf Bilanzkennzahlen zurückgegriffen wird. Diesem Trend entspricht der in dieser Veröffentlichung für die Einkaufspraxis strukturierte Lösungsansatz, der nach dem Motto erarbeitet wurde: Keep it simple! Eine Fallstudie veranschaulicht die Notwendigkeit, Insolvenzrisiken möglichst frühzeitig zu erkennen.

Die Ausführungen können sowohl zur kritischen Überprüfung der Ist-Situation im eigenen Unternehmen herangezogen werden als auch zur zielführenden Entwicklung beitragen. Zahllose Beispiele und Checklisten vor allem zum Global Sourcing-Prozess erleichtern die Orientierung. Der aufmerksame Leser, ob Einkaufsprofi oder Jungeinkäufer, wird in jedem Fall auf Wissenswertes stoßen. Die praxisingerechten Ausführungen dürften auch eine sinnvolle Ergänzung zum wissenschaftlichen Studium mit dem Schwerpunkt in Einkauf und Logistik darstellen.

Horst Hartmann
Im Sommer 2007