



Grundlagen des Einkaufs

Inhalt

1	Einkauf – Grundlagen und Begriffsabgrenzung	4
	■ Definition, Synonyme und Abgrenzung	4
	■ Das Einkaufsportfolio	5
	■ Direkter vs. Indirekter Einkauf	5
2	Die Einkaufsorganisation	7
	■ Unterscheidung strategischer und operativer Einkauf	7
	■ Unterscheidung Projekteinkauf und Serieneinkauf	7
	■ Verschiedene Arten von Einkaufsorganisationen	8
3	Die Sourcing-Strategie	10
	■ Anzahl Lieferanten	10
	■ Komplexität des Beschaffungsobjektes	11
	■ Ort der Beschaffung	12
4	Der Einkaufsprozess	14
	■ Strategiedefinition	14
	■ Kernprozesse	17
	■ Unterstützungsprozesse	19
5	Über uns	23
6	Abbildungsverzeichnis	25
7	Tabellenverzeichnis	26
8	Impressum	27

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).

Quelle Titelbild: Shutterstock

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Einkauf als Unternehmenseinheit befindet sich derzeit in einem Strukturwandel. Speziell die Digitalisierung der Wirtschaft und Industrie 4.0 führen bei Global Playern und KMU zu gravierenden Veränderungen. Ein sich wandelndes Beschaffungsportfolio, die Möglichkeit der Vernetzung mit Partnern entlang der Lieferkette sowie die Echtzeitverfügbarkeit interner und externer Daten sind nur einige Entwicklungen, die die neuen Chancen und Herausforderungen im Einkauf verdeutlichen.

De facto genießt der Einkauf innerbetrieblich insbesondere in den Branchen sehr hohes Ansehen, die sich durch eine geringe Fertigungstiefe kennzeichnen und in denen die Qualität der Vorlieferanten bzw. deren Produkte und Rohstoffe eine bedeutsame Rolle spielt. Exemplarisch hierfür sind z. B. die Branchen Automotive, Pharma und der Anlagen- und Maschinenbau. Auch im (Finanz-)Dienstleistungsbereich wächst das Ansehen des Einkaufs stetig. Es gilt insbesondere für Global Player, unternehmensintern die Beschaffung nachhaltig zu fördern. Fakt ist jedoch auch: Der Einkauf muss zukünftig noch stärker in den Vorständen der Großunternehmen vertreten sein als bisher. Hier bestehen nach wie vor eine Menge Potenziale, die es zu heben gilt. Dieser Herausforderung stellt sich im Rahmen der Verbandsarbeit auch der BME.

Der vorliegende BME-Leitfaden „Grundlagen des Einkaufs“ trägt dazu bei, sowohl Unternehmen bei der (Neu-)Justierung ihrer Einkaufsorganisation zu unterstützen als auch Berufseinsteigern den Start in die Beschaffungskarriere zu erleichtern. Als wichtige Informationsquelle bringt die Publikation schnell und zielgerichtet die heutigen Aufgaben des Einkäufers als Wertschöpfungsmanager auf den Punkt. Unterteilt in die Kapitel „Grundlagen und Begriffsabgrenzung“, „Einkaufsorganisation“, „Sourcing-Strategie“ und „Einkaufsprozess“ sorgt das praxisorientierte BME-Nachschlagewerk branchenübergreifend für Transparenz.

Vor dem Hintergrund des Strukturwandels gewinnt auch die berufliche Weiterbildung in der Beschaffung immer mehr an Bedeutung. Als Qualifikation für alle Fachkräfte im Einkauf bietet die BME Akademie GmbH deshalb die Weiterbildung zur/zum Geprüften Fachkaufmann/frau Einkauf und Logistik in Form einer berufsbegleitenden Schulungsmaßnahme an. Auf einem modularen Konzept basierend werden die Teilnehmer in sieben drei- bis sechstägigen Unterrichtsblöcken fit gemacht, um die anstehenden Herausforderungen bestmöglich zu meistern.

Als weiterer wichtiger Eckpfeiler der Verbandsarbeit unterstützt der BME seine Mitglieder zudem in über 30 nach Themen gegliederten BME-Fachgruppen beim Wissens- und Erfahrungsaustausch. Hier können Einkäufer aller Hierarchieebenen aktuelle Einkaufsthemen mit ihren Berufskollegen intensiv „auf Augenhöhe“ diskutieren.

Ich wünsche Ihnen persönlich viel Erfolg bei der Optimierung Ihrer Beschaffungsstrukturen und -aktivitäten. Der BME-Leitfaden „Grundlagen des Einkaufs“ wird Ihnen hierfür wertvolle Impulse geben.



Dr. Christoph Feldmann
Hauptgeschäftsführer BME e.V.



Einkauf – Grundlagen und Begriffsabgrenzung

Definition, Synonyme und Abgrenzung

„Einkauf“, „Beschaffung“, „Materialwirtschaft“...Im allgemeinen Sprachgebrauch finden sich unterschiedliche Begriffe wieder, die zum Teil dasselbe aussagen, zum Teil aber auch unterschiedliche Bedeutungen haben. Dieses Kapitel soll daher einen Überblick über unterschiedliche Definitionen und deren Abgrenzung geben.

Die folgende Abbildung stellt dar, in welchem Umfang die Wertschöpfungskette Lieferant – Unternehmen – Kunde Berücksichtigung findet.

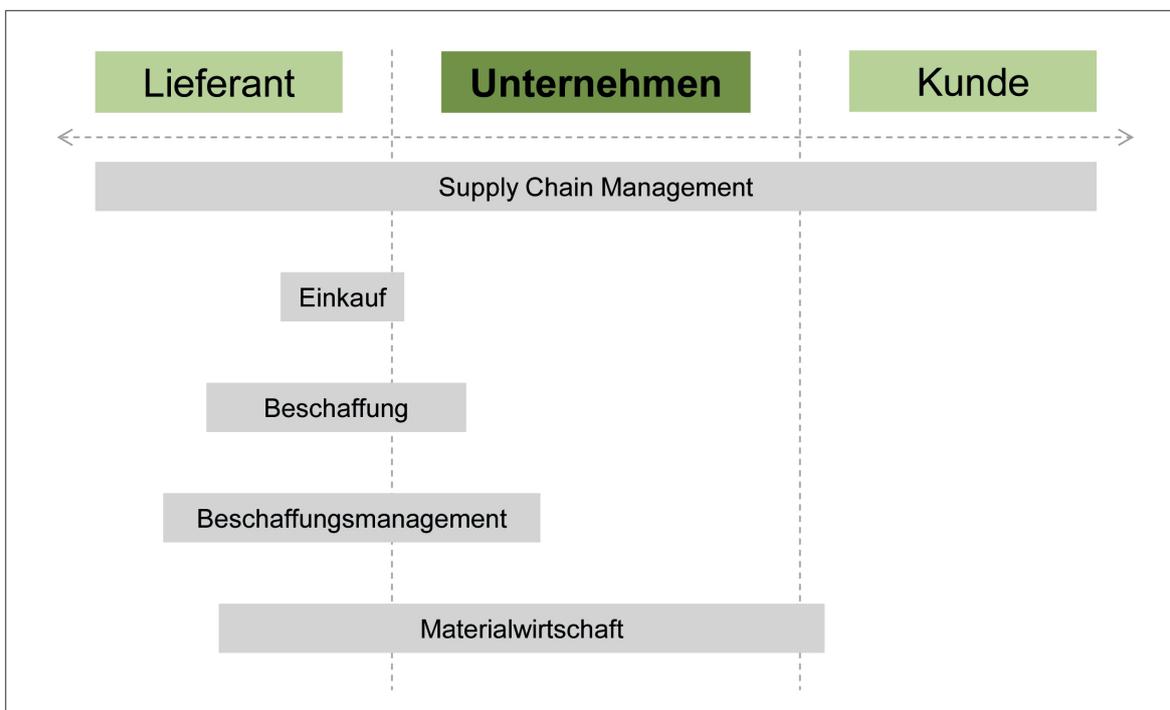


Abbildung 1: Begriffsabgrenzung entlang der Wertschöpfungskette

„Einkauf ist die Summe aller operativen und strategischen Tätigkeiten eines privaten oder öffentlichen Unternehmens, die im Rahmen der Beschaffung von Werkstoffen, Waren, Betriebsmitteln und Dienstleistungen durchzuführen sind¹.“

„Allgemein ist es Aufgabe der Beschaffung in Zusammenarbeit mit den Lieferanten die Verfügbarkeit und erforderliche Beschaffenheit der Beschaffungsobjekte für das Unternehmen zu gewährleisten, wobei Ausführung und Planung eng miteinander verwoben sind².“

In der Praxis werden die Begriffe Einkauf und Beschaffung oft synonym verwendet. In manchen Fällen wird aber auch die Ansicht vertreten, dass der Begriff Beschaffung – zu dem dann auch die Beschaffungslogistik gezählt wird – etwas langfristiger gefasst ist.

¹ Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> (Januar 2016)

² Quelle: Kerkhoff Consulting Einkaufslexikon, <http://www.kerkhoff-consulting.com/> (Januar 2016)

„Beschaffung bezeichnet alle Prozesse zur Versorgung der Bedarfsträger mit Inputfaktoren, die von der Unternehmung (Abnehmer) nicht selbst erstellt werden. Die wichtigsten Beschaffungsprozesse sind Bedarfsermittlung, Make or Buy-Entscheidung (Eigenerstellung oder Fremdbezug), Lieferantenmanagement, Bestellung/Meldung/Bestellabwicklung und Lieferabruf³.“

Laut Begriffsdefinition dient die Beschaffung der Aufrechterhaltung der Versorgung mit den für die Betriebsprozesse benötigten Input-Faktoren, die im Unternehmen selbst nicht verfügbar sind⁴. Der Begriff „Beschaffungsmanagement“ hingegen umfasst die über den einzelnen Bedarfsfall hinausgehenden Entscheidungen über die Versorgung der Bedarfsträger in den Produktionsstätten mit Gütern und Leistungen. Dazu zählen z.B. die Beschaffung von Arbeitskräften, Informationen, Kapital, Rechten, Sachgütern und Dienstleistungen.

„Das Beschaffungsmanagement zielt auf die ganzheitliche Ausübung der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen, als elementare Tätigkeit einer Unternehmung, ab. Ein erfolgreiches Beschaffungsmanagement kann einen herausragenden Beitrag zum Unternehmenserfolg darstellen. Neben der Wahrung der Versorgungssicherheit und der Senkung von Beschaffungskosten lassen sich mit einem erfolgreichen Beschaffungsmanagement auch Beschaffungskomplexitäten beherrschen. Aufgaben dieses Managements sind unter anderem das Warengruppenmanagement, das Einkaufscontrolling und das Lieferantenmanagement⁵.“

Der Begriff Materialwirtschaft im engeren Sinne kann synonym zum Begriff Beschaffung verwendet werden. Materialwirtschaft im weiteren Sinne jedoch geht darüber hinaus und umfasst die Gesamtheit aller materialbezogenen Funktionen, wie z.B. die Versorgung der Produktion mit Materialien sowie die Steuerung des Materialflusses bis hin zur Auslieferung.

Im Gegensatz zur Materialwirtschaft geht das Supply Chain Management noch einen Schritt weiter, indem es den Material- und Informationsfluss über die gesamte Wertschöpfungskette umfasst – vom Lieferant (ggf. Vorlieferanten) bis zum Endkunden.

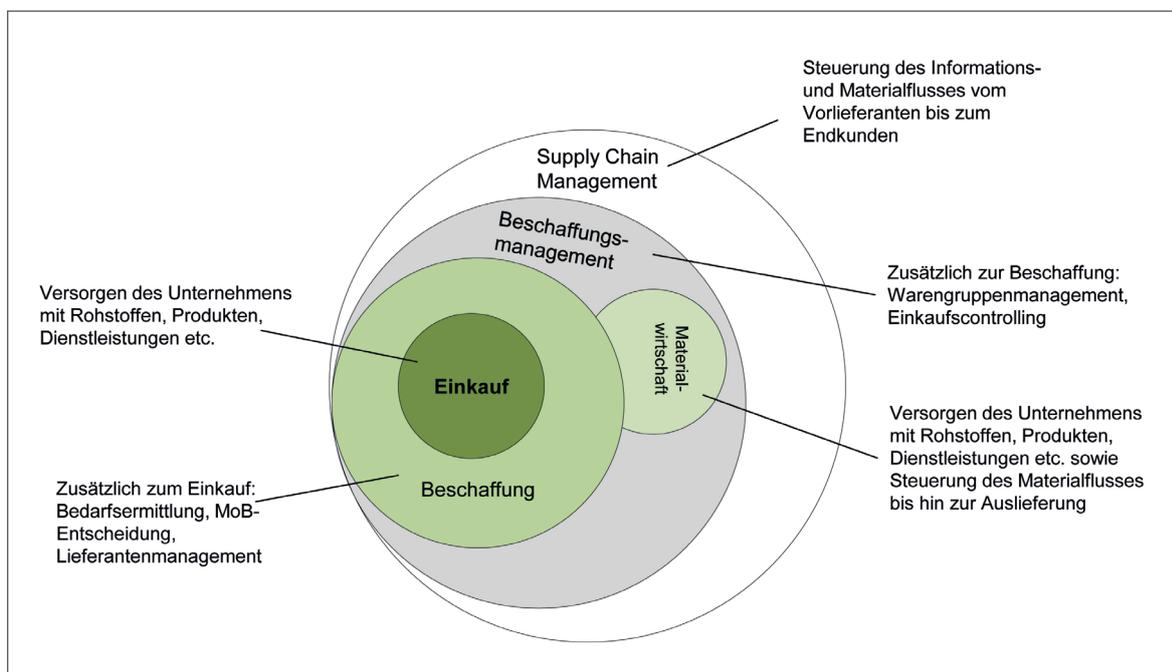


Abbildung 2: Begriffsabgrenzung anhand des Tätigkeitsumfangs⁶

³ Quelle: Das Wirtschaftslexikon, www.daswirtschaftslexikon.com (Januar 2016)

⁴ Quelle: Wirtschaftslexikon24, www.wirtschaftslexikon24.com (Januar 2016)

⁵ Quelle: Kerkhoff Consulting Einkaufslexikon, <http://www.kerkhoff-consulting.com/> (Januar 2016)

⁶ Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Prof. Dr. Michael Eßig, Vorlesung Strategisches Beschaffungsmanagement, Universität der Bundeswehr München

Wie sich aus Abbildung 1 deutlich erkennen lässt, ist laut Definition das Supply Chain Management umfassender als der Einkauf, da es die komplette Wertschöpfungskette betrachtet. Die Beschreibung des „traditionellen“ Einkaufs ist eher operativer Natur. Dies jedoch hat sich in den letzten Jahren stark verändert, da dem Einkauf eine strategischere Stellung im Unternehmen zukommt und er nicht nur „Besteller“ oder „Ausführer“ ist, sondern als Wertschöpfungspartner agiert. Die jüngsten Entwicklungen gehen also weg vom traditionellen Einkauf und hin zur ganzheitlichen Steuerung der Wertschöpfungskette. Auch kommt der Einkauf so der Forderung nach, seine Aktivitäten von der Funktionssicht hin zur Prozesssicht zu verlagern.

Das Einkaufsportfolio

Die Antwort auf die Frage, was in einem Unternehmen alles eingekauft wird ist lang und die Liste aller Beschaffungsobjekte – Produkte, Rohstoffe, Dienstleistungen etc. – ist vielfältig.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das mögliche Einkaufsspektrums eines Unternehmens:

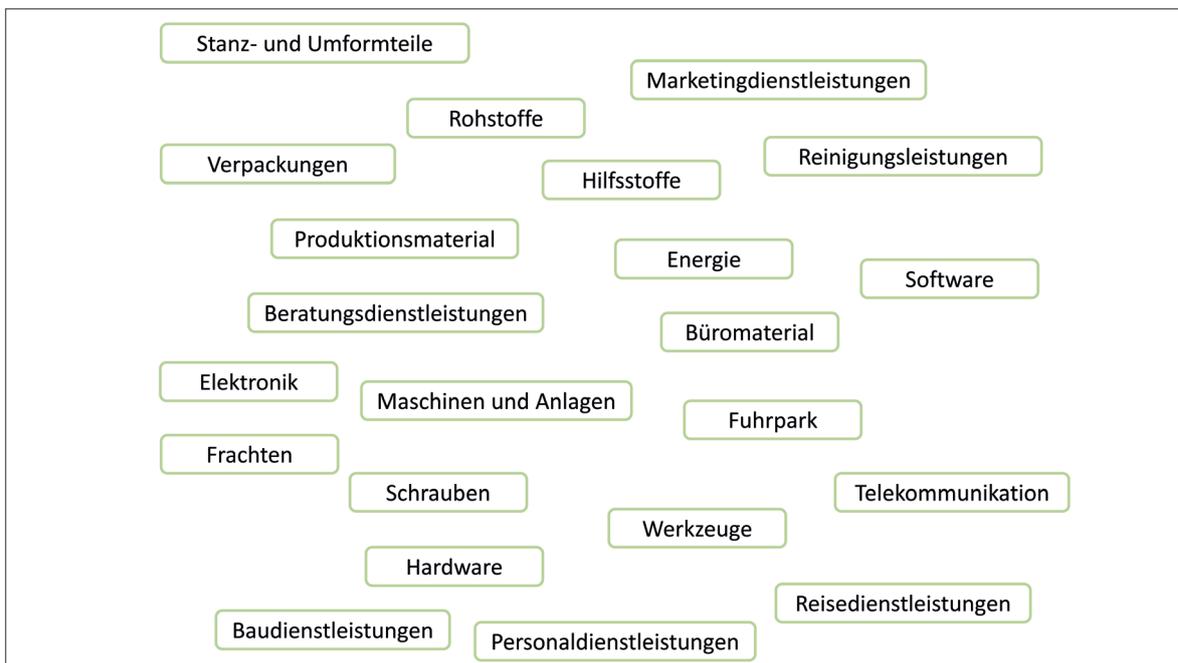


Abbildung 3: Einkaufsspektrum eines Unternehmens

Bei dieser Übersicht handelt es sich um einen Auszug aus dem Einkaufsspektrum eines Unternehmens. Die Liste ist noch um einige Punkte erweiterbar. Diese einzelnen Waren, Produkte, Dienstleistungen oder Rohstoffe werden im Rahmen des sogenannten Warengruppen- oder Materialgruppenmanagements zu Gruppen zusammengefasst. Kapitel 4 geht mit dem Abschnitt „Warengruppenstrategie“ hierauf noch einmal detaillierter ein.

Direkter vs. indirekter Einkauf

Das Einkaufsspektrum eines Unternehmens bzw. die daraus abgeleiteten Warengruppen lassen sich differenzieren als direkte und indirekte Bedarfe. Der direkte Einkauf beschreibt die Beschaffung von Materialien, die direkt ins Endprodukt einfließen, und bildet in den meisten Unternehmen das Kerngeschäft im Einkauf. Im produzierenden Gewerbe und in der Industrie machen direkte Materialien ca. 70–85 % des Gesamteinkaufsvolumens aus⁷.

Alle anderen Beschaffungskategorien werden über den indirekten Einkauf gesteuert. Sie gehen nicht ins Endprodukt ein, sondern sind eher zur Nutzung im Unternehmen gedacht. Hierzu zählen unter anderem Dienstleistungen, IT und Marketing. Da der Fokus in produzierenden Unternehmen oft auf dem direkten Einkauf liegt, wird der indirekte Einkauf teilweise vernachlässigt.

⁷ Quelle: Orpheus „Indirekter Einkauf: Transparenz, Potenzialanalysen und Erfolgsmessung“, www.orpheus-it.com, April 2016



2 Die Einkaufsorganisation

Unterscheidung strategischer und operativer Einkauf

Die Aufgaben und Tätigkeiten eines Einkäufers bzw. der Einkaufsorganisation können entweder operativer oder strategischer Natur sein.

Während der operative Einkauf administrative und ausführende Einkaufstätigkeiten wahrnimmt, trägt der strategische Einkauf die Verantwortung für langfristige Aufgaben.

Zu den Aufgaben des operativen Einkaufs zählen unter anderem die Bestellabwicklung, die Reklamationsbearbeitung, die Terminkoordination, die Rechnungsprüfung und die Bearbeitung von Auftragsbestätigungen. Der strategische Einkauf kümmert sich zum Beispiel um die Beschaffungsmarktforschung, das Lieferantenmanagement (Recherche, Auswahl, Bewertung) die Verhandlung von Rahmenverträgen sowie um die Umsetzung der Einkaufsstrategie.

Derzeit erfährt der Einkauf eine Entwicklung weg vom operativen und hin zum strategischen. Unternehmen denken wertschöpfungsorientierter, d.h. der Einkauf wird nicht länger als Kostenfaktor betrachtet, sondern als Erfolgsfaktor mit dem Fokus auf strategischen Tätigkeiten. Es findet außerdem ein Umdenken hin zur Prozessorientierung statt, die durch die Bildung schlanker und digitaler Prozesse unterstützt wird. Durch den Einsatz elektronischer Beschaffungs-Tools können operative und administrative Tätigkeiten abgenommen werden und es entsteht mehr Raum für strategische Aufgaben. Strategischer werden auch die Beziehungen zu Lieferanten. Hier ist der Preis nicht mehr länger einziges Kriterium bei der Auswahl, stattdessen erfolgt eine Beurteilung der Gesamtleistung des Lieferanten sowie der anfallenden Gesamtkosten und es wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit angestrebt.

Der „neue“ Einkauf vereint demnach verschiedene Eigenschaften: er ist qualitätsorientiert, kundenorientiert, strategisch, innovativ und zukunftsorientiert.

Unterscheidung Projekteinkauf und Serieneinkauf

Insbesondere in der Industrie erfolgt eine Abgrenzung zwischen Projekteinkäufer und Serieneinkäufer. Projekteinkäufer beschaffen Güter, die vor dem Serienanlauf der Produktion für ein Unternehmen zu beschaffen sind. Serieneinkäufer beschaffen die Umfänge, die innerhalb einer Serienproduktion notwendig sind.

Der Projekteinkauf ist einem Kunden- oder einem Entwicklungsprojekt fest zugeordnet und zuständig für alle relevanten projektspezifischen Einkaufsaktivitäten. Hierunter fallen unter anderem die Mitgestaltung von Produkten im Projektteam und die Vertretung Einkaufsinteressen innerhalb dieses Teams. Um ein Projekt handelt es sich dann, wenn eine bestehende Sache verbessert oder neugestaltet wird. Für ein Projekt wird außerdem im Voraus ein fester Zeitrahmen definiert, in welchem der Projektleiter mit seinem Team agiert.

Projekteinkäufer für Projekte

- Als Mitglied des Projektteams Ansprechpartner für alle Fragen rund um den Einkauf
- Sicherstellung von enger Kopplung und Realisierung von Einkaufs- und Entwicklungsaufgaben
- Kommunikationsmanagement
- Koordination der Einkaufsaktivitäten

Projekteinkäufer im Produktentstehungsprozess

- Als Mitglied des Projektteams verantwortlich für die Mitgestaltung des Produktes und Begleitung des gesamten Prozesses
- Koordination der Einkaufsaktivitäten
- Lieferantenintegration in den Produktentwicklungsprozess

Verschiedene Arten von Einkaufsorganisationen

Dezentrale Einkaufsorganisation

In einer dezentralen Einkaufsorganisation besitzt jede Geschäftseinheit bzw. jeder Standort seinen eigenen Einkauf, der eigenständig und ohne Abstimmung mit anderen Einheiten agiert.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">■ Kürzere Entscheidungswege aufgrund fehlender Abstimmung■ Kürzere Lieferzeiten bei lokaler Beschaffung	<ul style="list-style-type: none">■ Bündelungspotenzial kann nicht erschlossen werden■ Keine Transparenz über die Beschaffungsaktivitäten der einzelnen Einheiten■ Kein Potenzial zur Standardisierung

Tabelle 1: dezentrale Einkaufsorganisation

Zentrale Einkaufsorganisation

In einer zentralen Einkaufsorganisation findet der Einkauf an einer zentralen Stelle im Unternehmen statt, welche für sämtliche Aufgaben die Verantwortung trägt und alle anfallenden Beschaffungstätigkeiten übernimmt.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">■ Bündelungen über alle Einheiten möglich, um Preisvorteile zu erzielen■ Transparenz über die Beschaffungsaktivitäten■ Einheitliches Controlling und Reporting	<ul style="list-style-type: none">■ Lange Entscheidungswege aufgrund von hohem Abstimmungsaufwand■ Wenig Kontakt zu internen Kunden■ Geschäftsbereiche verlieren unter Umständen die Motivation für Kostenoptimierung

Tabelle 2: zentrale Einkaufsorganisation

Hybride Einkaufsorganisation

In der Praxis lässt sich eine rein zentrale oder dezentrale Einkaufsorganisation immer seltener finden. Die Hybride Einkaufsorganisation als Mischform aus beiden vereint die Vorteile einer zentralen und einer dezentralen Organisationsform.

Die bekannteste Form zur Umsetzung einer hybriden Einkaufsorganisation ist das sogenannte Lead Buyer-Konzept. Als Lead Buyer wird die Person bezeichnet, die als Experte alle strategischen Aufgaben für einen speziellen Beschaffungsmarkt oder eine spezielle Warengruppe übernimmt. Dazu zählen unter anderem die Entwicklung einer Warengruppenstrategie sowie das Erschließen von Bündelungspotenzialen über verschiedene Standorte oder Unternehmenseinheiten. Häufig wird der Lead Buyer auch als Materialgruppenmanager bezeichnet.

Bei einem sogenannten Local Purchasing Team oder einem Einkaufsgremium handelt es sich um weitere Gestaltungsformen der hybriden Organisationsform⁸.

In der Praxis gibt es nicht „die richtige“ Organisationsform, sondern die Entscheidung für eine der drei aufgeführten Varianten ist abhängig von folgenden Einflussfaktoren:

- Unternehmensgröße: Je größer das Unternehmen, desto aufwändiger ist eine Zentralisierung
- Produktsortiment des Unternehmens
- Sitz des Unternehmens/Verteilung der Standorte: unter Umständen ist es notwendig, dass Einkaufstätigkeiten lokal gesteuert werden und somit eine Zentralisation nicht sinnvoll ist.
- Rolle des Produkte in der Wertschöpfungskette
- Marktstruktur: Anzahl Lieferanten auf dem Markt; hier sollte geprüft werden, ob ein Lieferant überhaupt den kompletten Bedarf decken kann. Um die Abhängigkeiten gering zu halten sollte das Volumen wenn möglich auf mehrere Lieferanten verteilt werden.

Die Mehrheit der Unternehmen arbeitet heute mit einer zentralen Beschaffungsstruktur und möchte auf diese Weise die Beschaffungsfunktion optimieren und aufgrund von Mengenbündelungen Preisvorteile erzielen.

⁸ Quelle: Lehrgang Diplomierter Einkaufsmanager (BME); Modul: Organisation & Strategie, Referent: Martin Böhmerl (Januar 2016)



B Die Sourcing-Strategie

Die Sourcing-Strategie oder auch Sourcing-Konzept genannt, ist ein wichtiger Bestandteil der Einkaufsstrategie und gibt Antwort auf die Fragen, bei wie vielen Lieferanten die einzelnen Beschaffungsobjekte eingekauft werden sollen, wo diese Lieferanten angesiedelt sind und in welchem Zustand ein Objekt beschafft wird (als Einzelteil oder als Modul).

Diese Fragen muss sich der Einkauf für jede einzelne Warengruppe und jedes Objekt beantworten, da sich eine Sourcing-Strategie nicht auf das komplette Beschaffungsportfolio übertragen lässt.

Dimension	Sourcing-Strategie			
Anzahl Lieferanten	Single Sourcing	Dual Sourcing	Multiple Sourcing	
Komplexität des Beschaffungsobjektes	Unit Sourcing	Modular Sourcing	System Sourcing	
Ort der Beschaffung	Local Sourcing	Regional Sourcing	National Sourcing	Global Sourcing

Tabelle 3: Übersicht Sourcing-Strategie

Anzahl Lieferanten

Single Sourcing

Beim Single Sourcing wird der gesamte Bedarf bei einem Lieferanten bezogen. Dies kann eine bewusste Entscheidung des Einkaufs sein, da beispielsweise mit diesem Lieferanten eine strategische Partnerschaft besteht. Single Sourcing kann aber auch dann entstehen, wenn ein bestimmtes Produkt nur bei einem Lieferanten verfügbar ist. In der Praxis wird Single Sourcing häufig bei sehr komplexen Gütern angewendet und oft handelt es sich um strategisch wichtige Teile für das Unternehmen.

Aufgrund der hohen Abhängigkeit des Unternehmens ist beim Single Sourcing ist ein enges Vertrauensverhältnis – egal ob beim gewollten oder ungewollten Single Sourcing – mit dem Lieferanten unverzichtbar.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringerer Koordinationsaufwand ■ Realisierung von Wettbewerbsvorteilen aufgrund strategischer Partnerschaft ■ Preisvorteile aufgrund größerer Bestellmengen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Abhängigkeit vom Lieferanten ■ Hohes Risiko bei Lieferantenausfall ■ Möglicher Qualitätsverlust bei Lieferantenwechsel ■ Geringe Flexibilität

Tabelle 4: Single Sourcing

Dual Sourcing

Mit der Dual Sourcing-Methode wird versucht, das Risiko eines Lieferantenausfalls zu reduzieren, indem der Bedarf auf zwei Lieferanten aufgeteilt wird – wenn beispielsweise parallel zu einem langjährigen Lieferanten ein zweiter Lieferant entwickelt werden soll, um einem eventuellen Ausfallrisiko vorzubeugen. Der Bedarf kann beim Dual Sourcing entweder in gleichen Anteilen auf die Lieferanten aufgeteilt werden oder die Anteile können variieren. Eine ungleiche Verteilung kann z.B. dann entstehen, wenn einer der beiden Lieferanten den besseren Preis anbietet.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserte Versorgungssicherheit ■ Geringe Logistische Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mittlere Flexibilität ■ Weiterhin relativ starke Abhängigkeit

Tabelle 5: Dual Sourcing

Multiple Sourcing

Beim Multiple Sourcing wird ein Produkt bzw. ein Gut bei mehreren Lieferanten beschafft. Dadurch kann der Einkauf aufgrund des Wettbewerbs zwischen den Lieferanten Preisvorteile generieren und außerdem zeitliche und qualitative Vorteile nutzen. Multiple Sourcing wird in der Regel bei Standardprodukten ohne großen Erklärungsbedarf angewendet.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringes Risiko im Falle eines Lieferantenausfalls ■ Erhöhte Flexibilität ■ Vermeidung von Abhängigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhter Koordinationsaufwand ■ Geringe Preisvorteile aufgrund kleinerer Bestellvolumen. ■ Hoher Logistikaufwand

Tabelle 6: Multiple Sourcing

Komplexität des Beschaffungsobjektes

Unit Sourcing

Anstatt des Begriffs Unit Sourcing wird in der Praxis auch häufig der Begriff Part Sourcing verwendet. Bei dieser Strategie werden die Beschaffungsobjekte in der Regel als Einzelteile oder in Form von Rohstoffen beschafft. Diese Teile bzw. Rohstoffe werden im Unternehmen dann weiterverarbeitet oder gehen ins Endprodukt ein.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kein Know-how-Verlust 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoher Koordinationsaufwand aufgrund vieler Lieferanten

Tabelle 7: Unit Sourcing

Modular Sourcing und System Sourcing

Beim Modular Sourcing liefern nicht mehrere Lieferanten mehrere Einzelteile, sondern wenige Lieferanten liefern komplette Systeme oder Baugruppen.

Die Begriffe Modular Sourcing und System Sourcing werden meist synonym verwendet. Es gibt aber auch vereinzelt Abgrenzungen, laut denen System Sourcing eine noch intensivere Zusammenarbeit mit dem Lieferanten erfordert als Modular Sourcing.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">■ Reduzierung der Lieferantenzahl■ Konzentration auf die Kernkompetenzen möglich■ Vereinfachter Produktionsablauf	<ul style="list-style-type: none">■ Know-how-Verlust an den Lieferanten■ Höhere Abhängigkeit vom Lieferanten■ Erschwerter Lieferantenwechsel

Tabelle 8: Modular Sourcing

Ort der Beschaffung

Local Sourcing

Beim Local Sourcing werden die Beschaffungsobjekte in unmittelbarer Nähe des Unternehmens bezogen. Die Entscheidung für die lokale Beschaffung wird bewusst getroffen, weil man logistische Risiken bei der Lieferung umgehen will.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">■ Keine logistischen Risiken oder Transportausfallrisiken■ Lieferant befindet sich in direkter Nähe■ Geringere Transportkosten	<ul style="list-style-type: none">■ Höhere Preise als auf internationalen Märkten■ Gefahr der limitierten Verfügbarkeit

Tabelle 9: Local Sourcing

Global Sourcing

Beim Global Sourcing erfolgt keine Beschränkung auf den lokalen Markt, sondern der Bezug von Beschaffungsobjekten findet weltweit statt.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">■ Preisvorteile■ Erschließung neuer Märkte■ Nutzung von Währungsschwankungen	<ul style="list-style-type: none">■ Qualitätsrisiken■ Interkulturelle Differenzen■ Währungsrisiken, Wechselkursschwankungen

Tabelle 10: Global Sourcing

Begriffe wie „Regional Sourcing“ oder „National Sourcing“ beschreiben Zwischenstufen zwischen Local und Global Sourcing. Die Beschaffung erfolgt hier nicht in unmittelbarer Nähe zum Unternehmen, wohl aber in derselben Region bzw. im Heimatland. „Euro Sourcing“ bezeichnet die Beschaffung bei Lieferanten in der Euro-Zone.

Ein Grund, warum Unternehmen ihre Beschaffungsaktivitäten auf globale Märkte ausweiten, kann zum einen in steigenden Lohn- und Produktionskosten auf dem Heimatmarkt liegen, die sich wiederum in höheren Preisen niederschlagen. Außerdem kann die internationale Beschaffung kostengünstiger Produkte eine sinnvolle Alternative darstellen. Doch nicht nur Kostengründe spielen bei der Entscheidung eine Rolle, sondern auch eine möglicherweise mangelnde Verfügbarkeit von Produkten und/oder Technologien auf den lokalen Markt.

Zu den Hauptzielen beim Global Sourcing gehört mit Sicherheit die Kostensenkung sowie die Sicherstellung der Verfügbarkeit. Doch Unternehmen erhoffen sich mit diesem Schritt auch eine Gewinnung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, die Erschließung neuer Märkte und Absatzgebiete sowie die Gewinnung von Know-how. Der Fokus der Global Sourcing-Strategie kann variieren zwischen Sicherstellung der Verfügbarkeit und Aufbau einer Wertschöpfungspartnerschaft. Im ersten Fall erfolgt eine Suche nach Engpasslieferanten im Ausland, im zweiten Fall erfolgt eine Suche nach strategischen Lieferanten.

Im Rahmen der Global Sourcing-Strategie muss sich ein Unternehmen neben der Frage nach dem „Warum?“ auch die Frage nach dem „Was?“ stellen, denn nicht alle Teile des Beschaffungsportfolios sind geeignet dafür, sie auf globalen Märkten zu beziehen. Welche Produkte global beschafft werden können, ist abhängig von zuvor definierten Kriterien, die jedes Unternehmen für sich aufzeigen muss. Geeignet sind vor allem standardisierte Produkte mit geringer Komplexität, die in großen Mengen hergestellt werden können. Doch wo können welche Produkte überhaupt beschafft werden? Um die Frage nach dem „Wo?“ beantworten zu können, müssen Zielländer im Rahmen einer Beschaffungsmarktforschung bestimmt werden. Zu den Punkten, die bei der Länderauswahl beachtet werden sollten zählen z.B. die politische Stabilität, Verfügbare Rohstoffe, Vorhandene Lieferantenbasis, Logistischer Aufwand, Technologischer Stand sowie die Gesamtkosten.

Beim Global Sourcing gibt es verschiedene Ansätze hinsichtlich des Umfangs der im Ausland durchgeführten Aktivitäten. Manche Unternehmen führen lediglich die Beschaffung global durch, produzieren dann aber im Heimatmarkt. Andere wiederum haben ebenfalls die Produktion sowie Vertriebsaktivitäten ins Ausland verlagert.

Bei allen Vorteilen, die die weltweite Beschaffung bieten kann, sollten sich Unternehmen jedoch auch die möglichen Risiken vor Augen führen. Hierzu zählen unter anderem die kulturellen Unterschiede zwischen zwei Ländern und die mit der räumlichen Distanz verbundenen Sprachbarrieren und Kommunikationsprobleme. Qualitätsprobleme, Abhängigkeiten von Lieferanten sowie hohe Transport- und Logistikkosten können ebenfalls gegen eine globale Beschaffung sprechen. Zu guter Letzt sollte sich jedes Unternehmen den potenziellen politischen und/oder gesetzlichen Risiken bewusst sein, die in einzelnen Ländern auftreten können.

4 Der Einkaufsprozess



In diesem Kapitel soll der gesamte Einkaufsprozess und seine Teilschritte erläutert werden. Der Kernprozess – bestehend aus Bedarfs- und Lieferantenidentifikation und Bedarfsdeckung – bildet hierbei die eigentlichen Beschaffungsaktivitäten ab. Zuvor erfolgt im Rahmen der Strategiedefinition die Festlegung der Einkaufsstrategie und der Warengruppenstrategie. Die Unterstützungsprozesse Lieferantenmanagement, Einkaufscontrolling und Risikomanagement begleiten den Kernprozess permanent.

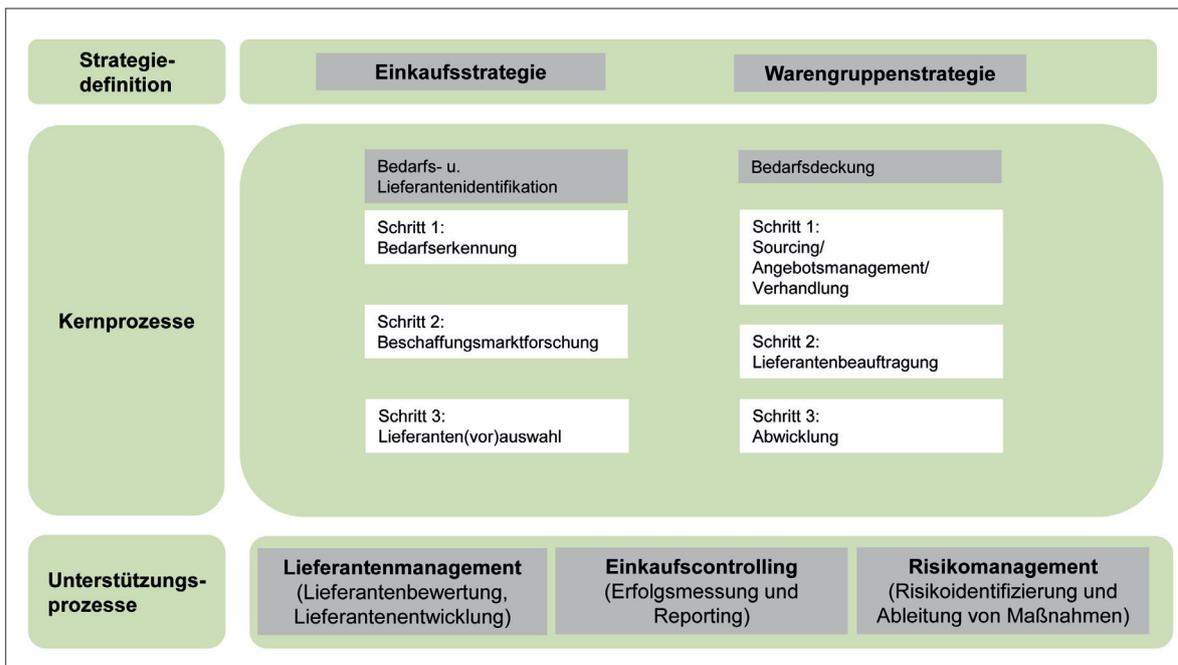


Abbildung 4: Referenzprozess Einkauf

Strategiedefinition

Einkaufsstrategie

Die Einkaufsstrategie, in der zunächst allgemeine Leitlinien festgelegt werden, wird abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und beinhaltet u.a. die folgenden Punkte:

- Einbezug des Einkaufs
- Abgrenzung der Tätigkeitsfelder
- Markt-Strategien
- Sourcing-Strategien
- Aufstellung des Einkaufs im Geschäftsmodell

Die Definition einer globalen Einkaufsstrategie ist teilweise aufgrund von Produkt-/ Warengruppenheterogenität nicht möglich bzw. nur schwer umsetzbar. So sieht z.B. die Strategie bei Serienbedarfen anders aus als bei Projektbeschaffung. Auch aus der Tatsache, ob der Einkauf in Prozesse mit eingebunden ist oder nicht, folgen unterschiedliche Strategien. Die Unternehmensgröße hat ebenfalls einen Einfluss auf die Einkaufsstrategie (globaler vs. regionaler Einkauf).

Die Einkaufsstrategie wird u.a. aus Vertriebszielen sowie aus Gesprächen mit internen Kunden abgeleitet. Außerdem erfolgen Gespräche mit Geschäftsführung und dem Produktbereich.

Wichtig bei der Ableitung der Einkaufsstrategie ist eine gewisse Flexibilität, um sich an interne und externe Veränderungen schnell anpassen zu können.

Durch das Festhalten der Einkaufsstrategie in einem Einkaufshandbuch können die Inhalte an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Warengruppenstrategie

Beim Warengruppenmanagement – oder auch Materialgruppenmanagement genannt – werden alle Artikel des Beschaffungsportfolios eines Unternehmens anhand gemeinsamer Merkmale in Gruppen zusammengefasst. Diese Merkmale sollten so gewählt werden, dass der Einkauf einen größtmöglichen Nutzen realisieren kann und dieser sowohl intern (innerhalb des Unternehmens) als auch extern (außerhalb des Unternehmens) erkennbar ist⁹.

Ziel im Warengruppenmanagement ist es, die eigene Position zu erkennen und daraus Maßnahmen abzuleiten sowie Optimierungspotential zu erkennen.

Inhalte der Warengruppenstrategie sind z.B.

- Bedeutung der Warengruppe für das Unternehmen
- Marktstruktur und Marktstrategie (lokal/global)
- Lieferantenstrategie (single/multiple)
- Preisstrategie
- Risikobewertung
- interne Kundenanforderungen

Ein sogenanntes Warengruppenportfolio kann zur Positionsbestimmung der unterschiedlichen Warengruppen sowie zum Ableiten einer geeigneten Strategie genutzt werden:

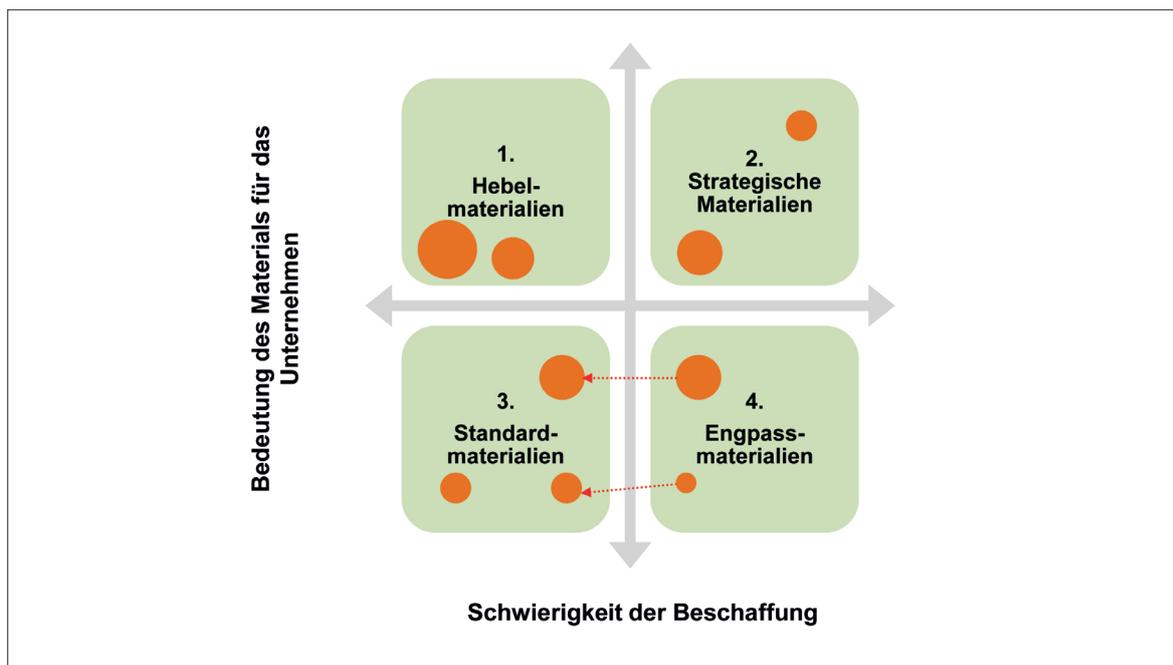


Abbildung 5: Warengruppenportfolio

⁹ Quelle: Vortrag Berode GmbH, Oliver Altstadt (Oktober 2014)

1. Hebelmaterialien

Hebelmaterialien sind in der Regel einfach zu beschaffen, d.h. das Beschaffungsrisiko ist gering. Sie haben allerdings einen hohen Einfluss auf das Betriebsergebnis – ihr wertmäßiger Anteil am Beschaffungsvolumen ist hoch. Bei Hebelmaterialien handelt es sich meist um relativ einfache Einzelteile, die möglichst standardisiert sein sollten, um eine bestmögliche Mengenbündelung zu gewährleisten.

Geeigneten Vorgehensweisen für diese Warengruppen sind z.B.

- Ausnutzung des Marktpotenzials zur Preisreduzierung
- Wettbewerb fördern (Lieferantenauswahl, Produktsubstitution)
- Global Sourcing
- gezielte Preis- und Verhandlungsstrategien
- gute Marktdaten, kurz- bis mittelfristige Bedarfsplanung
- Prognose Preisentwicklung und Frachtraten

2. Strategische Materialien

Strategische Materialien sind schwer zu beschaffen und ihr wertmäßiger Anteil am Beschaffungsvolumen ist hoch. Bei diesen Materialien sollte eine enge und langfristige Partnerschaft mit dem Lieferanten angestrebt werden und dieser sollte tief in die Prozesse integriert werden. Inhalte einer geeigneten Strategie sind z.B.:

- Aufbau einer langfristigen Lieferantenbeziehung/ Lieferantenentwicklung
- intensive Beobachtung mit detaillierten Bedarfsprognosen
- genaue Marktforschung

3. Standardmaterialien

Standardmaterialien sind einfach zu beschaffen und halten keinen großen Anteil am Einkaufsvolumen. Die Beschaffung dieser Produkte sollte möglichst einfach abgewickelt werden können bzw. standardisiert werden. Es kann auch geprüft werden, ob die Beschaffung an einen Dienstleister abgegeben werden kann, der beispielsweise das Büromaterial eines Unternehmens selbstständig auffüllt¹⁰.

Geeignete Maßnahmen können sein:

- Produktstandardisierung
- Fokus auf wenige Lieferanten
- Mengenbündelung
- Bestandsoptimierung
- gute Marktübersicht
- kurzfristige Bedarfsprognosen, optimale Bestandshöhe für wirtschaftliche Größen
- eventuell Abwicklung der Beschaffung über Dienstleister

4. Engpassmaterialien

Der wertmäßige Anteil von Engpassmaterialien am Einkaufsvolumen ist zwar nicht hoch, sie sind aber dennoch schwierig zu beschaffen, da es hier entweder nur wenige Lieferanten gibt oder die Materialien nicht häufig vorkommen. Wenn möglich sollten Engpassmaterialien durch Standardmaterialien ersetzt werden. Denkbar ist auch die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister, der über sehr gute Kenntnisse der Beschaffungsmärkte verfügt. Folgende Maßnahmen können für diese Warengruppen angebracht sein:

- Reduzierung des Versorgungsrisikos
- Lieferantenkontrolle, Bestandsicherheit,
- sehr gute Marktdaten
- Infos Entwicklung Angebot und Nachfrage

¹⁰ Quelle: Beschaffung Aktuell, Artikel „Materialgruppenstrategie“, www.beschaffung-aktuell.de (Februar 2016)

Kernprozesse

Bedarfs- und Lieferantenidentifikation



Abbildung 6: Kernprozess Bedarfs- und Lieferantenidentifikation

Schritt 1: Bedarfserkennung

Die Bedarfserkennung ist abhängig von der Warengruppe (Projekt vs. wiederkehrender Bedarf). Um Bedarfe zu erkennen und zu ermitteln können unterschiedliche Quellen herangezogen werden:

- Vergangenheitsdaten
- Planung des Vertriebs: Durch Austausch mit den Kunden wird der Bedarf vorhergesagt. Diese Planung wird teilweise an die Lieferanten kommuniziert, damit diese ebenfalls planen können
- Befragung von Großkunden, um Projekte in der Planung aufnehmen zu können
- Regelmäßige Kundenzufriedenheitsanalysen

Die Bedarfserkennung ist besonders bei sporadischen Bedarfen schwierig, da hier nicht auf Vergangenheitsdaten zurückgegriffen werden kann. Bei der Bedarfserkennung werden auch logistische Fragestellungen betrachtet (Wo wird der Bedarf benötigt – bei mehreren Standorten)

Schritt 2: Beschaffungsmarktforschung

Der Begriff Beschaffungsmarktforschung bezeichnet die Informationssuche und -aufbereitung über aktuelle und potenzielle Beschaffungsmärkte.

Quellen für die Beschaffungsmarktforschung können z.B. sein:

- Internet
- Wirtschaftsanalyse
- Verbände
- Netzwerke
- Marktrecherche durch den Lead Buyer im jeweiligen Land
- Dienstleister

Schritt 3: Lieferanten(vor-)auswahl

Das Ergebnis der Beschaffungsmarktforschung ist die Lieferantenidentifikation. Zur Lieferanteneingrenzung und -auswahl werden folgende Methoden in der Praxis angewendet:

- Anforderung und Prüfung von Zertifikaten
- Versand von Vorabfragebögen an Lieferanten/Selbstauskunft (Inhalt: Basisdaten, Entwicklungskapazitäten, Qualität)
- Lieferantenpräqualifikation

Folgende Informationen werden im Rahmen der Lieferantenauswahl zu Beginn vom Lieferanten abgefragt:

Kriterien bei der Lieferantenauswahl / Benötigte Informationen
■ Basisinformationen (z.B. Rechtsform, Umsatz, Hauptkunden, Investitionen etc.)
■ Zertifizierungen
■ Wirtschaftsinformationen (z.B. Kreditwürdigkeit)
■ Logistische Informationen (z.B. Anbindung zum nächsten Flughafen, Seehafen)
■ Informationen zu Produktionsmöglichkeiten und Maschinenpark
■ Warengruppeninformationen
■ Referenzkunden und -produkte
■ Exportlizenzen, Handelserlaubnis (bei ausländischen Lieferanten)
■ Code of Conduct
■ IT-Anbindung

Tabelle 11: Kriterien bei der Lieferantenauswahl

Bei bestehenden Lieferanten wird das Lieferverhalten in der Vergangenheit als Auswahlkriterium herangezogen. Wenn sich neue Lieferanten bewerben oder identifiziert werden, wird der Mehrwert geprüft, den die Aufnahme dieses Lieferanten in den Lieferantenstamm bringt.

An dieser Stelle im Kernprozess greift bereits der Unterstützungsprozess Lieferantenmanagement, da alle bestehenden Lieferanten einer Klassifizierung unterzogen werden. Vor allem bei bestehenden Lieferanten ist die Lieferantenbewertung als Grundlage bei der Lieferantenauswahl relevant.

Die Vorgehensweise bei der Lieferantenauswahl ist abhängig von der Situation und unterscheidet sich je nach Fall:

- Suche eines Ersatzlieferanten bei Lieferantenausfall
- Existenz laufender Verträge
- Lieferantensuche für neue Produkte und Warengruppen
- Lokale Verlagerung

Bedarfsdeckung



Abbildung 7: Kernprozess Bedarfsdeckung

Schritt 1: Sourcing/Angebotsmanagement/Verhandlung

Die Wahl der Sourcing-Methode ist abhängig von der Warengruppe. In der Praxis werden am häufigsten Ausschreibungen durchgeführt (vor allem bei Dienstleistungen) oder Einzelabfragen an den Lieferanten gesendet.

Bei Auktionen handelt es sich um eine weitere Sourcing-Methode, die sich in der Praxis noch nicht vollständig durchgesetzt hat.

Im Rahmen des Angebotsmanagements erfolgt eine Beurteilung der eingegangenen Angebote, der Angebotsvergleich, (z.B. durch Gegenüberstellung in einer Entscheidungsmatrix) sowie daraus resultierend die Vergabeentscheidung.

Mitentscheidend für den Verhandlungserfolg ist die Vorbereitung einer Verhandlung. So sollten vor einem Verhandlungsgespräch Haupt- und Nebenziele und Alternativen definiert werden. In der Praxis finden Verhandlungstrainings statt, an denen nicht nur Nachwuchskräfte, sondern auch erfahrenere strategische Einkäufer regelmäßig teilnehmen. Falls andere Abteilungen (z.B. Technik) ebenfalls in der Verhandlung anwesend sind, sollte das Gespräch sowie die Vorgehensweise gemeinsam vorbereitet werden.

Schritt 2: Lieferantenbeauftragung

Bei der Beauftragung neuer Lieferanten werden – abhängig vom Produkt – zunächst oft Muster angefordert. Bei bestehenden Lieferanten entfällt dieser Schritt. Falls bereits ein Rahmenliefervertrag vorliegt, wird dieser erweitert, ansonsten wird dieser neu verhandelt. Alternativ werden Einzelverträge verhandelt. Rahmenverträge werden i.d.R. mengenunabhängig geschlossen und enthalten als Anlage eine Produktliste. Bei Produkten mit langer Vorlaufzeit, bei denen der Lieferanten selbst Vormaterial kaufen muss, kann es hilfreich sein, direkt ein Mengenkontrakt abzuschließen, ein Pufferlager beim Lieferanten einrichten zu lassen oder einen verbindlichen Forecast abzugeben.

Schritt 3: Abwicklung

Im Rahmen der Abwicklung werden Vereinbarungen innerhalb des vorher ausgehandelten Rahmenvertrags besprochen (Mengen, Termin etc.).

Die Prüfung der eingehenden Ware erfolgt durch die Wareneingangsabteilung. Dort wird auch die Wareneingangsbuchung vorgenommen. Der Einkauf wird nur im Falle einer Reklamation wieder hinzugezogen. Bei einem Mangel wird vom Wareneingang eine Mängelinformation abgegeben und direkt an den operativen Einkauf weitergeleitet, welcher dann die Kommunikation mit dem Lieferanten übernimmt. Bei größeren Problemen wird der strategische Einkauf einbezogen.

Unterstützungsprozesse

Lieferantenmanagement

Die folgende Abbildung beschreibt den klassischen Prozess des Lieferantenmanagements.



Abbildung 8: Prozess des Lieferantenmanagements

Die *Lieferantenstrategie*, d.h. auf wie viele Lieferanten der Bedarf verteilt werden soll, wird im Rahmen der Warengruppenstrategie getroffen. Im zuvor beschriebenen Kernprozess erfolgt die *Lieferantenauswahl*.

Daher werden bei einigen Unternehmen die ersten beiden Schritte oft nicht dem eigentlichen *Lieferantenmanagement-Prozess* zugeordnet, sondern sind diesem vorgelagert.

Mit einer *Lieferantenbewertung* wird basierend auf vorher festgelegten Kriterien die Leistungsfähigkeit der Lieferanten beurteilt. Auf diese Weise können Stärken und Schwächen des Lieferanten erkannt werden und eine objektive Vergleichbarkeit ist gegeben. In der Regel werden die Kriterien Preis, Liefermenge, Qualität, Liefertermin bewertet. Zusatzkriterien können z.B. Service, ppm-Rate der gelieferten Teile, Zahlungsbedingungen oder Innovationsfähigkeit des Lieferanten sowie Potenziale der Lieferanten sein.

Die *Lieferantenbewertung* sollte nicht vom Einkauf alleine durchgeführt werden, sondern die Fachabteilung sowie die Qualitätsabteilung und/oder Entwicklung sollten an der Lieferantenbewertung beteiligt sein. Es ist zu empfehlen, die Lieferantenbewertung in regelmäßigen Zeitabständen (mindestens jährlich) durchzuführen und die Ergebnisse dem Lieferanten zu kommunizieren. So entsteht für ihn die Chance, einzelne Kriterien zu optimieren und sein Bewertungsergebnis zu verbessern.

Die *Lieferantenklassifizierung* ist das Ergebnis der Lieferantenbewertung und ordnet Lieferanten in verschiedene Kategorien ein. Die Klassifizierung ermöglicht dem Lieferanten, seine Leistung kontinuierlich zu hinterfragen, zu verbessern und dementsprechend in eine höhere Klasse aufzusteigen. Somit erhöhen sich seine Chancen auf weitere Geschäftsbeziehungen ¹¹.



Abbildung 9: Stufen der Lieferantenintegration

Bei der *Lieferantenintegration* erfolgt eine Einbindung der Lieferanten in Unternehmensprozesse und -abläufe.

Die Einbindungstiefe von Lieferanten ist abhängig vom zu beschaffenden Produkt. Lieferanten früher in Prozesse mit einzubinden ist aber bei vielen Unternehmen ein strategisches Ziel, da z.B. Know-how im eigenen Unternehmen nicht ausreichend verfügbar ist oder man den Lieferanten langfristig binden möchte. Gängige Maßnahmen zur Integration von Lieferanten sind beispielsweise gemeinsame Workshops, Schulungen von Lieferanten sowie ein regelmäßiger Austausch zwischen Einkauf, Qualitätssicherung und dem Lieferanten.

Bei allen Vorteilen der Lieferantenintegration sollte man sich aber auch den Risiken bewusst sein. So kann es zu einem Know-how-Verlust kommen und es entstehen Abhängigkeiten.

Lieferantenentwicklung

Im Rahmen der Lieferantenentwicklung werden strategische Entscheidungen bezüglich der zukünftig angestrebten Art und Intensität der Beziehung mit einem Lieferanten getroffen ¹². Hierzu werden, basierend auf den Ergebnissen der vorangegangenen Lieferantenbewertung und Lieferantenklassifikation, präzise Zielvorgaben und Maßnahmen definiert, die das Leistungspotential und die Zusammenarbeit mit strategisch wichtigen Lieferanten verbessern sollen. Standardmäßig wird die Lieferanten-Selbstentwicklung angewandt, d.h. dem Lieferant werden Ziele gesetzt, die er mit selbst entwickelten Maßnahmen erreichen muss.

Demgegenüber steht die aktive Lieferantenentwicklung, bei der Maßnahmen gemeinsam mit dem Lieferanten entwickelt werden.

¹¹ Quelle: Lieferantenmanagement, InfraServ Knappsack (Zugriff: April 2016)

¹² Quelle: Camelot Management Consultants AG, Lieferantenmanagement (Zugriff: Juli 2016)

Einkaufscontrolling

Obwohl der Einkauf in den letzten Jahren einen höheren Stellenwert in den Unternehmen erlangt hat und sein Wertbeitrag erkannt wird, ist es nach wie vor wichtig, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu messen und festzuhalten. Daher kommt dem Einkaufscontrolling eine immer größere Bedeutung zu. Mithilfe eines solchen Controlling-Systems sollen Maßnahmen abgeleitet werden, die zur Steuerung, Planung und Analyse der Einkaufsaktivitäten dienen. Aufgaben des Einkaufscontrollings sind z.B. die Steuerung interner und externer Prozesse, die Analyse von Beschaffungspotenzialen, die Aufdeckung von Schwachstellen, die Beobachtung von Kosten oder die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit.

Ausgangspunkt ist die Definition geeigneter Kennzahlen – sogenannter Key Performance Indicators (KPIs) – die regelmäßig ausgewertet und analysiert werden. Diese sollten nachvollziehbar und möglichst leicht ermittelbar sein. Außerdem sollten Sie konsistent sein, um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen. Für jede Kennzahl sollte ein Zielwert oder zumindest eine Zielrichtung definiert werden, damit eine Soll-Ist-Analyse durchgeführt und entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet werden können.

Doch Einkaufscontrolling kann auch ein Stück weit zum Selbstmarketing des Einkaufs beitragen. Bedarfsträger, die den Einkauf bisher noch zu spät einbeziehen oder auch die Geschäftsführung können z.B. durch ein geeignetes Reporting der relevanten Kennzahlen von der Leistung des Einkaufs überzeugt werden.

Risikomanagement

Aufgrund weltweiter Beschaffungsaktivitäten, der zunehmenden Volatilität und Komplexität besteht für Unternehmen ein gesteigertes Risikopotenzial. Umso wichtiger ist es, dass der Einkauf ein geeignetes Risikomanagement etabliert.

Mögliche Risiken im Einkauf

- Preisrisiken
- Währungsrisiken
- Qualitätsrisiken
- Logistische Risiken
- Politische Risiken
- Rechtliche Risiken
- Ausfallrisiken
- Finanzielle Risiken
- Umweltrisiken

Tabelle 12: Mögliche Risiken im Einkauf

Wie relevant die aufgeführten Risiken tatsächlich sind, ist schwer einzuschätzen und stark abhängig von Branche, Unternehmen und Produkten.

Die folgende Abbildung zeigt eine mögliche Vorgehensweise im Risikomanagement:

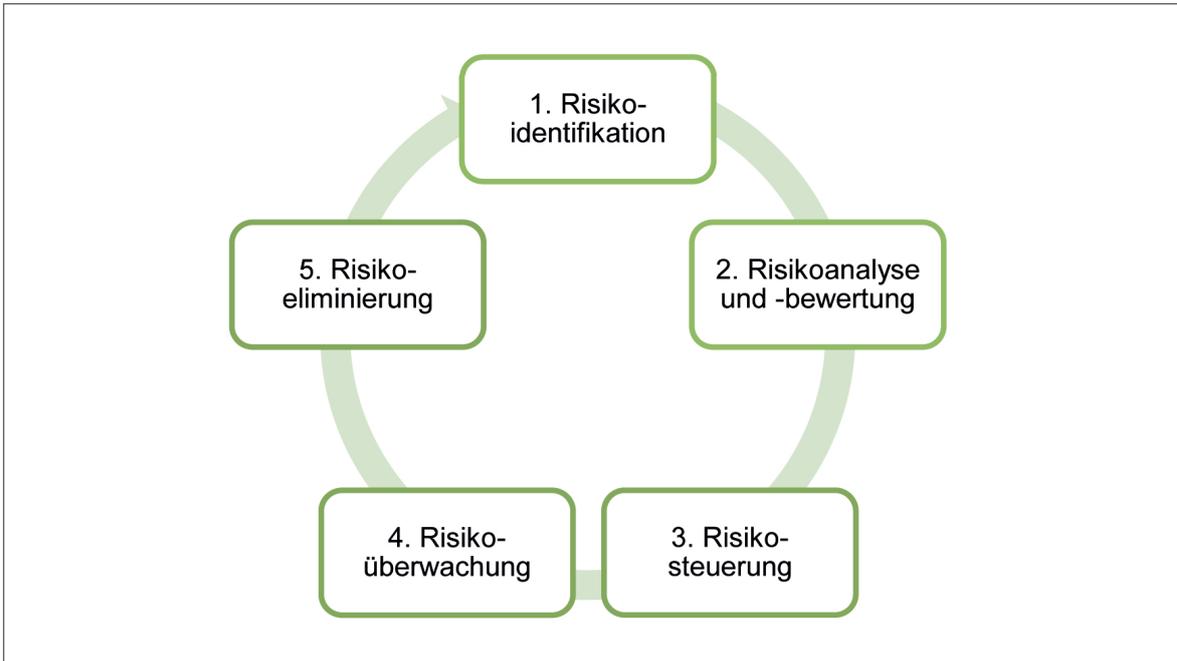


Abbildung 10: Kreislauf des Risikomanagements

In der Praxis kann keine allgemeine Vorgehensweise abgeleitet werden, die für alle Unternehmen anwendbar ist. Sinnvoll ist eine Orientierung am oben aufgezeigten Prozess. Die kritischsten Schritte hierbei sind die Identifizierung und die Bewertung möglicher Risiken. Zur Risikoidentifikation kann der Einkauf sogenannte Risikochecklisten nutzen, die in der Regel für jede Warengruppe angefertigt und regelmäßig aktualisiert werden. Ziel ist es, relevante Risiken möglichst früh zu identifizieren. Im Rahmen der Risikobewertung werden in der Regel Eintrittswahrscheinlichkeiten und deren Schadenshöhe ermittelt.

Zwar ist es kaum möglich, alle potenziellen Risiken zu kennen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, es schadet jedoch in keinem Fall, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und Überlegungen zu Alternativlieferanten und -materialien anzustellen.

Über uns

BME e.V.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in den 60 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für rund 9.000 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen etc.) und Unternehmensformen.

Der Verband repräsentiert alleine über seine Firmenmitglieder ein Beschaffungsvolumen von 1,25 Billionen Euro (Quelle: infratest, 2010).

BME Akademie GmbH

Im Bereich Aus- und Weiterbildung bietet die BME Akademie GmbH mit über 900 Veranstaltungen im Jahr ein breites Spektrum von Seminaren, Managementforen, internationalen Inhouse-Trainings und Zertifizierungslehrgängen rund um Einkauf und Logistik an.

Die Angebote sind gekennzeichnet durch:

- Aktualität
- Praxiserfahrung
- ein umfangreiches Themenportfolio
- Networking und Benchmarking

Mehr als 150.000 zufriedene Teilnehmer sprechen für sich!

BMEnet GmbH

Die BMEnet GmbH unterstützt mit ihren Informationstools und kundenspezifischen Analyseprogrammen den Einkauf:

- Die **BME-TOP-Kennzahlen** im Einkauf bilden die Grundlage zur Messung der Effizienz der Prozesse und Organisation des Einkaufs.
- **BME-Preisspiegel** enthalten Preisanalysen und Prognosen für ausgewählte Produktgruppen sowie konkrete Empfehlungen für die Auswahl einer geeigneten Beschaffungsstrategie.
- **BME-Preisbenchmarks** bieten eine Plattform zur Überprüfung ihrer Einkaufspreise auf Basis echter Einkaufspreise vergleichbarer Unternehmen.
- Der Benchmark **Secure Supply Chain** ist das erste unabhängige Online-Assessment zur Überprüfung der Robustheit Ihrer Lieferkette.
- In den **BMEnet Guides**, der Marktübersicht Beschaffung und den Fach- und Beschaffungsnews stehen die relevanten Informationen zur Auswahl des passenden Dienstleisters bereit.

Sektion Beschaffungskategorien

Fachgruppenkonzept

Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und unseren Mitgliedern einkaufsspezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen, hat der BME e.V. in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachgruppen initiiert. In diesen BME-Fachgruppen tauschen erfahrene Einkäufer ihr Wissen aus und bündeln dieses in Form von Veröffentlichungen. So erhalten BME-Mitglieder Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Best Practice, zu den verschiedensten Themenkomplexen.

Aktuell aktive Fachgruppen sind u.a.:

- Wertbeitrag des Einkaufs
- Prozesse und Tools im Einkauf
- Lieferantenmanagement
- Personal im Einkauf
- Einkauf bei Finanzdienstleistern
- Energieeinkauf
- Einkauf von Facility-Management-Dienstleistungen
- Fuhrparkmanagement
- Projekteinkauf
- Einkauf von Marketingdienstleistungen
- Projekteinkauf im Anlagenbau und bei Investitionsgütern
- Einkauf von IT- und Telekommunikationsleistungen

Darüber hinaus liegen Fachpublikationen u.a. zu folgenden Themen vor:

- I. Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen
- II. Einkauf von Reisedienstleistungen
- III. Einkauf von Veranstaltungsleistungen
- IV. Personal im Einkauf
- V. Strategischer Energieeinkauf
- VI. Einkauf im Krankenhaus

Ansprechpartner

Matthias Berg

Leiter Sektionen/Fachgruppen

Telefon: 069/30838-128

E-Mail: matthias.berg@bme.de

6 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Begriffsabgrenzung entlang der Wertschöpfungskette	4
Abbildung 2: Begriffsabgrenzung anhand des Tätigkeitsumfangs	5
Abbildung 3: Einkaufsspektrum eines Unternehmens	6
Abbildung 4: Referenzprozess Einkauf	14
Abbildung 5: Warengruppenportfolio	15
Abbildung 6: Kernprozess Bedarfs- und Lieferantenidentifikation	17
Abbildung 7: Kernprozess Bedarfsdeckung	18
Abbildung 8: Prozess des Lieferantenmanagements	19
Abbildung 9: Stufen der Lieferantenintegration	20
Abbildung 10: Kreislauf des Risikomanagements	22



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: dezentrale Einkaufsorganisation	8
Tabelle 2: zentrale Einkaufsorganisation	8
Tabelle 3: Übersicht Sourcing-Strategie	10
Tabelle 4: Single Sourcing	11
Tabelle 5: Dual Sourcing	11
Tabelle 6: Multiple Sourcing	11
Tabelle 7: Unit Sourcing	11
Tabelle 8: Modular Sourcing	12
Tabelle 9: Local Sourcing	12
Tabelle 10: Global Sourcing	12
Tabelle 11: Kriterien bei der Lieferantenauswahl	18
Tabelle 12: Mögliche Risiken im Einkauf	21



Titel

„Grundlagen des Einkaufs“

Herausgeber

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Bolongarostraße 82
65929 Frankfurt
Telefon: 069/30838-0
E-Mail: info@bme.de

Ansprechpartnerin und Autorin

Judith Richard

Referentin Fachgruppen/Sektion Beschaffungskategorien
BME e.V.
Telefon: 069/30838-111
E-Mail: judith.richard@bme.de

Co-Autor

Matthias Berg

Leiter Sektionen/Fachgruppen
Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.

Gestaltung/Layout/Druck

C. Adelman GmbH
Eschersheimer Landstraße 28
60322 Frankfurt am Main

BME e.V.

Bolongarostraße 82
65929 Frankfurt am Main
Telefon: 069/30838-0
Telefax: 069/30838-199
info@bme.de
www.bme.de

