

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
<b>Organisatorischer Wandel im Einkauf: Wohin führt die Reise?.....</b>	<b>15</b>
<i>Lisa Fröhlich / Tanja Lingohr</i>	
1. Einführung.....	15
2. Der organisatorische Wandel im Einkauf.....	16
2.1 Zur Struktur der Beschaffungsorganisation .....	16
2.2 Verantwortlichkeit in der Supply Chain.....	20
2.3 Die Führungsfunktion der Beschaffung .....	23
3. Zielsetzung in diesem Sammelband.....	25

## Teil I Struktur der Beschaffungsorganisation

<b>Zentral, dezentral oder wie? Ein Erfahrungsbericht zur Umsetzung in einem Unternehmen der Hausgeräteindustrie .....</b>	<b>31</b>
<i>Günther R. Reinelt</i>	
1. Aktuelle Situation in der Fertigungsindustrie und die Herausforderungen an den Einkauf.....	31
2. Ausprägungen der Organisation des Einkaufs .....	32
2.1 Zentraler Einkauf .....	33
2.2 Dezentraler Einkauf .....	34
2.3 Mischformen .....	35
2.4 Auslagerung der Einkaufsfunktion .....	36
3. Kriterien für die Gestaltung der „optimalen“ Einkaufsorganisation.....	37

4. Praxisbeispiel: Entwicklung der Einkaufsorganisation der Firma Miele & Cie. KG, Gütersloh .....	39
5. Fazit und zukünftige Entwicklung .....	44
<b>Auftragsneutrale Beschaffung versus projektbezogener Einkauf – eine kritische Gegenüberstellung .....</b>	<b>47</b>
<i>Eckart Barthle</i>	
1. Begriffsabgrenzungen .....	47
2. Umfeldbeschreibung des Praxisbeispiels .....	47
3. Grundkonzept einer auftragsneutralen Beschaffung .....	48
3.1 Informations- und Materialfluss .....	48
3.2 Erhoffte Vorteile .....	50
4. Grundkonzept einer auftragsbezogenen Beschaffung .....	51
4.1 Informations- und Materialfluss .....	51
4.2 Erhoffte Vorteile .....	52
5. Vergleich der beiden Ansätze.....	52
5.1 Materialzulaufscontrolling .....	52
5.2 Auftragspezifische Sonderpreise .....	53
5.3 Massenartikel mit Mindestbestellmenge .....	53
5.4 Lagerplätze und Lagerverwaltungssystem .....	54
5.5 Lagerbereinigung.....	54
6. Lösungsmöglichkeiten und deren Auswirkungen.....	55
6.1 Spezifische Materialbezeichnungen .....	55
6.2 Frühzeitiger Materialabruf.....	56
6.3 Großzügige Pufferzeiten.....	56
7. Funktionen und Personen zur Vermeidung von Problemen .....	57
7.1 Key Account Einkauf .....	57
7.2 Verfügbarkeitsmanagement/„Teilejäger“ .....	57
7.3 Auftragskoordinator .....	57
7.4 Fehlteilbesprechungen.....	58
8. Fazit .....	58

**Vor- und Nachteile der Etablierung einer Matrix-Organisation im Einkauf –  
wann verspricht diese Organisationsform den größten Mehrwert? .....59**  
*Andreas Hildebrandt*

1. Einführende Überlegungen .....	59
1.1 Der Beschaffungsprozess .....	60
1.2 Mögliche Organisationsformen.....	62
2. Zur Implementierung einer Matrix-Organisation für den Einkauf.....	63
2.1 Warengruppenmanagement.....	63
2.2 Projekteinkauf .....	64
2.3 Matrix Organisation .....	67
3. Die Warengruppen-Projekt-Matrix (WPM) .....	68
3.1 Zur theoretischen Darstellung des WPM-Ansatzes .....	68
3.2 Vor- und Nachteile der WPM.....	71
4. Change Management zur Implementierung der Organisationsform .....	72
5. Zusammenfassung .....	76

**E-Tools zur Effizienzsteigerung der Organisationsstruktur im Einkauf..... 79**  
*Johannes Ohl*

1. Einleitung .....	79
2. Übersicht und Einordnung der betrachteten Tools .....	80
3. Tools für die Effizienzsteigerung der Einkaufsorganisation .....	81
3.1 Die Ausgabenanalyse: Einsparungen maximieren – Lieferantenrisiko minimieren... 81	
3.2 Die zielgerichtete strategische Beschaffung – Sourcing von Einkaufserfolgen .....	82
3.3 Das strategische Vertragsmanagement – Einsparungen umsetzen.....	86
3.4 Die operative Beschaffung – Einsparungen nachhaltig realisieren .....	87
3.5 Die Rechnungs- und Zahlungsabwicklung – Return on Invest forcieren .....	89
3.6 Das Lieferantennetzwerk und Portale – eine Verbindung, mit allen verbunden.....	92
3.7 Die Contentsysteme und Suchmaschinen – Ausgaben gezielt steuern .....	94
4. Aktuelle Diskussion – On-Demand versus Implementierung hinter der Firewall .....	95
5. Zusammenfassung und Schlussbemerkung.....	97

## Teil II

### Verantwortlichkeit in der Supply Chain

#### **Supplier Relationship Management und die Möglichkeit der Steuerung von Beschaffungsprozessen..... 101**

*Vera Schmitt*

1. Supplier Relationship Management..... 101
  - 1.1 Supplier Relationship Management versus Customer Relationship Management .. 101
  - 1.2 Supplier Relationship Management als langfristiger Ansatz zur Steuerung von Beschaffungsprozessen ..... 103
2. Die Bedeutung des Supplier Relationship Managements für die ZF Friedrichshafen AG ..... 104
3. Steuerung von Beschaffungsprozessen: Supplier Relationship Management bei ZF ..... 105
  - 3.1 Entwicklung..... 108
  - 3.2 Strategisches Kostenmanagement ..... 109
  - 3.3 Qualitätsmanagement ..... 110
  - 3.4 Supply Chain Management ..... 111
  - 3.5 Geschäftsprozesse mit Lieferanten auf elektronischem Wege ..... 111
4. Zusammenfassung ..... 112

#### **Beschaffungsmanagement im Zeichen der Finanzkrise: Implikationen für ein effizientes Risikomanagement.....114**

*Ralf Schneider / Alexandra Golling*

1. Einleitung..... 114
2. Darstellung der Rahmenbedingungen..... 115
  - 2.1 Bayer HealthCare ..... 115
  - 2.2 Die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 ..... 117
3. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise und ihr Einfluss auf den Beschaffungsmarkt 119
  - 3.1 Auswirkungen der Krise auf die Umsatz- und Ertragslage von Bayer HealthCare . 119
  - 3.2 Konsequenzen der Entstehung eines Käufermarkts ..... 121
4. Risikomanagement in wirtschaftlich turbulenten Zeiten ..... 124
  - 4.1 Risikomanagement in der Beschaffung: organisatorische Implikationen ..... 126
5. Zusammenfassung ..... 128

**Durchgängige Methodik zur Kostenbewertung – Die Grundlage zur  
Erzielung von optimalen Verhandlungsergebnissen beim Lieferanten ..... 131**  
*Joachim Schöffler*

1. Einleitung .....	131
2. Darstellung unterschiedlicher Kostenmethoden.....	132
2.1 Bottom-up-Kalkulation .....	132
2.2 Vergleichskalkulation .....	133
2.3 Kostenstruktur bei einem Lieferanten.....	133
2.4 Parametrische Kostenschätzung.....	134
2.5 Lebenszykluskosten (LCC)/Total Cost of Ownership (TCO).....	134
3. Unterstützungsmethoden in verschiedenen Angebotsphasen.....	134
3.1 Budgetanfrage .....	135
3.2 Grobspezifikation.....	136
3.3 Feinspezifikation.....	139
3.4 Detailangebot .....	141
3.5 Änderungsschleifen – Engineering Change Request (CR oder ECR).....	142
4. Zusammenfassung.....	144
5. Ausblick.....	145

**Optimierung der Beschaffung durch vertikale Kooperation:  
Zur Relevanz des Bullwhip-Effekts aus der Perspektive des Einzelhandels ..... 147**  
*Marcus Schuckel*

1. Problemstellung.....	147
2. Der Bullwhip-Effekt und seine Ursachen .....	149
2.1 Der Bullwhip-Effekt als Folge von Unsicherheit und Prognose.....	151
2.2 Abweichungen von Bestell- und Bedarfsmengen.....	153
2.3 Menschliches Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit.....	154
3. Bullwhip-Effekt und Einzelhandel.....	156
3.1 Generelle Bedeutung.....	157
3.2 Schwankungen und Prognose der Nachfrage.....	157
3.3 Bestellmengenanpassungen .....	161
3.4 Entscheidungsverhalten und Strategien .....	162
4. Fazit.....	163

### Teil III

## Führungsfunktion der Beschaffung

### **Erfolgsfaktoren des Wandels in der Beschaffung**..... 169

*Tossan Souchon / Miriam Hoestermann*

1. Einleitung.....	169
2. Wandel in der strategischen Beschaffung.....	170
2.1 Enabler: Eine definitorische Abgrenzung.....	171
3. Enabler in der Beschaffung: Identifizierung und Clustering.....	172
3.1 Entwicklung eines Enabler-Clusters in der Beschaffung.....	173
4. Diskussion ausgewählter Enabler.....	176
4.1 Cluster: Messung (Measurement).....	177
4.2 Cluster: Struktur (Structure).....	178
4.3 Cluster: Menschen (People).....	180
4.4 Cluster: Lieferantenbeziehungen (Supplier Relationships).....	183
4.5 Cluster: Technologie (Technology).....	184
5. Wechselwirkung von Enablern.....	186
6. Zusammenfassung.....	187

### **Nachhaltige Leistungssteigerung in Einkauf und Beschaffung**

### **durch konsequente Strategiearbeit** ..... 191

*Adrian Seeger / Kerstin Seeger*

1. Herausforderungen für Einkauf und Beschaffung.....	191
2. Strategische Analyse des Einkaufs.....	192
3. Ableitung der Normstrategie.....	196
4. Konzeption eines strategieorientierten Steuerungssystems.....	199
5. Erfahrungen und Ausblick.....	202

### **Der Einkauf auf dem Weg zum Wertbeitragsmanagement**..... 205

*Kenneth Sievers / Martin Kruschel*

1. Einleitung.....	205
--------------------	-----

Inhaltsverzeichnis	13
2. Quo vadis Einkauf	206
3. Wertbeitragsmanagement als neue Herausforderung des Einkaufs	207
4. Umsetzungsbarrieren in der Praxis	210
4.1 Neue Personalanforderungen	210
4.2 Bereichsdenken anderer Funktionen	211
5. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wertbeitragsmanagement	212
5.1 Organisation	212
5.2 Kompetenzen	214
5.3 Instrumente und Methoden	214
5.4 Wertbeitragscontrolling	215
6. Praxisbeispiel: Neuausrichtung Einkauf bei CLAAS KGaA mbH	216
6.1 Master Purchasing Strategy	217
6.2 Die <i>proFIT</i> -Organisation und das CLAAS Einkaufssystem	217
6.3 Value Management – gemeinsam Werte schaffen	219
6.4 Projektbeispiel CIT Lenkachse	223
7. Fazit	228
Autoren	229