
Praxisguide Strategischer Einkauf

Ulrich Weigel · Marco Rücker

Praxisguide Strategischer Einkauf

Know-how, Tools und Techniken für den
globalen Beschaffer

 Springer Gabler

Ulrich Weigel
Eschenburg, Deutschland

Marco Rucker
Braunfels, Deutschland

Das Buch wurde realisiert mit der freundlichen Unterstützung von



und



Decide with Confidence

ISBN 978-3-8349-4430-6
DOI 10.1007/978-3-8349-4431-3

ISBN 978-3-8349-4431-3 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie Brich, Marén Wiedekind

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort zur ersten Auflage

Wissenschaft trifft Praxis, ein Leitfaden und Ratgeber für den modernen Einkäufer (Der Einkauf als Dienstleister, Strategiemotor und antreibendes Zahnrad im Operations-Getriebe)

Zahlreiche Fachartikel und Fachbücher beschäftigen sich mit Themen rund um die Beschaffung, aber nur wenige werden von Autoren verfasst, die selbst nennenswert an der Beschaffungsfrente Erfahrung gesammelt oder gar Verantwortung getragen haben. Und gerade deshalb will dies kein nur in grauer Theorie erdachtes, praxisfremdes Buch sein, das womöglich doch nur im Regal verstaubt. Vielmehr haben wir es uns zum Ziel gesetzt, ein über 300 Seiten starkes, gelegentlich humorvolles und weitestgehend kurzweilig gestaltetes Werk zu schreiben, das sowohl Berufseinsteigern als auch erfahrenen Einkaufsexperten als nützliches Werkzeug für den beruflichen Alltag dienen soll.

Wissenschaftliches Grundlagenwissen wird mit in der Praxis erprobten Einkaufstechniken und Ratschlägen vom Profi mit seinem breiten Erfahrungsschatz aus verantwortungsvollen Positionen quer durch fünf verschiedene Industrien gepaart. Durch die in 25 Jahren entwickelten Methoden und deren Evolutionen wird der Leser in die Lage versetzt, unterschiedlichste Einkaufspraktiken unkompliziert und gewinnbringend auch international nutzen zu können, beispielsweise durch einfache Methoden, um den Wert von Artikeln ohne Kenntnis der Kalkulation des Lieferanten zu ermitteln. Folgende Fragestellungen werden beantwortet: Wie managt man branchengerecht heterogene Lieferantenstrukturen und wie begegnet man Partnern aus unterschiedlichsten Kulturen? Wie meistert man Beschaffungskrisen und minimiert diese proaktiv? Wie führt man Mitarbeiter auch über große Distanzen und wie steigert man das Standing der Beschaffung intern und extern?

Dies sind nur einige Beispiele, die in diesem Werk theoretisch und praktisch behandelt werden.

Marco Rucker liefert dazu die aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen und Ulrich Weigel steuert seinen Erfahrungsschatz bei. Unzählige Einkaufsverhandlungen und Lieferantentwicklungen in den USA, West-, Süd- und Osteuropa, Vietnam, Malaysia und Indien, vor allem jedoch China, Japan und Korea haben dafür die Basis geschaffen und er-

möglichen das Einschätzen der unterschiedlichen Kulturen und der daraus resultierenden unterschiedlichen Verhaltensweisen. Neben den allgemeinen Einkaufsgrundlagen werden besonders die Themenkomplexe Global Sourcing (Schwerpunkt Asien), Lieferantenmanagement und Einkaufsverhandlung intensiv erörtert. Die einzelnen Kapitel werden jeweils mit zahlreichen Praxisbeispielen abgerundet und dienen somit als Ratgeber und Leitfaden sowohl für berufserfahrene Fach- und Führungskräfte aus dem Umfeld der Beschaffung als auch für am Anfang ihrer Karriere stehende Einkäufer, die sich mehr und mehr von der operativen Aufgabe hin zur strategischen Beschaffung mit Führungsaufgaben entwickeln wollen.

Dieses Buch eignet sich darüber hinaus auch hervorragend als Lehrstoff für Studierende aus den Bereichen Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Denn dem Einkäufer, der entlang der Supply Chain die Qualität verbessern, Risiken minimieren und dabei Beschaffungskosten nachhaltig und messbar senken kann, winkt zunehmend ein steiler Aufstieg auf der Karriereleiter.

Großer Dank für ihre Unterstützung gilt der Leica Camera AG, wo beide Autoren derzeit beschäftigt sind. Ulrich Weigel als Vice Chief Operating Officer und Bereichsleiter Einkauf und Marco Rücker als Wirtschaftsingenieur im strategischen Einkauf verantwortlich u. a. für Prozessentwicklung in der Supply Chain, Risikomanagement und Strategieentwicklung. Mit freundlicher Unterstützung trug auch die D&B Deutschland GmbH zu dem Gelingen dieses Buches bei.

Besonders danken möchten die Autoren auch ihren Kolleginnen und Kollegen Frau Carolin Knebel, Herrn Wolfgang Schermuly, Herrn Frank Kraft und Herrn Jan Meyer und dem Fotografen Michael Agel, aber auch Herrn Professor Sebastian Heilmann von der Universität Trier, Herrn Jochen Bruns von der NEXUS21 GmbH und Herrn Peter Hermann von Firma Sell GmbH. Die interkulturellen Experten Frau Dr. Kim Nam Hui und Herr Shuzo Matsushita haben besonders in den Asien betreffenden Abschnitten zur Optimierung und Komplettierung des Buches beigetragen.

Und nicht zu vergessen Studium-Plus, eine Initiative der Technischen Hochschule Mittelhessen, durch die Marco Rücker die Gelegenheit hatte, im Rahmen seines Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens verschiedene Einkaufsthemen sowohl wissenschaftlich als auch praktisch zu bearbeiten und weiter zu entwickeln.

Last, but not least gilt der Dank ihren Frauen Maria Troussas und Tanja Weigel und ihren Freunden, die ihnen in den letzten 15 Monaten mit Rat und Tat zur Seite standen und sie u. a. mit viel Verständnis und Geduld unterstützt haben.

Eschenburg, Braunfels im Februar 2013

Ulrich Weigel
und Marco Rücker

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen des modernen Einkaufs	1
1.1	Einführung	1
1.2	Aufgabe und Zielsetzung des Einkaufs	2
1.2.1	Operativer Einkauf	3
1.2.2	Strategischer Einkauf	3
1.2.3	Projekteinkauf	4
1.3	Wachsende Bedeutung des Einkaufs im Unternehmen	5
1.4	Herausforderungen für den Einkauf von morgen	7
2	Die Strategie des Einkaufs	11
2.1	Strategische Grundlagen	11
2.2	Prinzipien der Einkaufsstrategie	13
2.3	Prozess der Strategieentwicklung	13
2.3.1	Strategische Analyse	14
2.3.2	Zielsetzung	18
2.3.3	Strategieentwicklung	19
2.3.4	Taktische Umsetzung	26
2.3.5	Controlling	26
3	Die Einkaufsorganisation	31
3.1	Einführung in die Organisation	31
3.2	Aufbauorganisation	32
3.2.1	Der zentrale Einkauf	33
3.2.2	Dezentraler Einkauf	35
3.2.3	Das Lead-Buyer-Konzept	36
3.2.4	Auslagerung von Einkaufstätigkeiten	37
3.3	Ablauforganisation	38
3.3.1	Der Einkaufsprozess	39
3.3.2	Rollen im Entscheidungsprozess	43
3.3.3	Prozessoptimierung	44
3.3.4	Projekteinkauf	48

4	Lieferantenmanagement	51
4.1	Einführung in das Lieferantenmanagement	51
4.2	Lieferantenstrategie	52
4.3	Lieferantenauswahl	54
4.3.1	Lieferantenidentifikation	55
4.3.2	Lieferantenanalyse	55
4.3.3	Lieferantenauswahl	56
4.4	Lieferantenbewertung	58
4.5	Lieferantenentwicklung	62
4.6	Lieferantencontrolling	64
5	Global Sourcing	67
5.1	Grundlagen des globalen Einkaufs	67
5.1.1	Ziele von Global Sourcing	68
5.1.2	Strategien und Erscheinungsformen	70
5.1.3	Neue Risiken auf internationaler Ebene	71
5.2	Global Sourcing am Beispiel China	74
5.2.1	Anreize und Probleme von China Sourcing	74
5.2.2	Entwicklungsphasen von China Sourcing	77
5.2.3	Umsetzung	79
5.2.4	Interne Widerstände	84
5.3	Compliance	85
5.4	Know-how-Schutz	86
5.5	Kulturelle Besonderheiten	87
5.6	Ausblick	90
6	Risikomanagement im Einkauf	93
6.1	Grundlagen des Risikomanagements	93
6.1.1	Abgrenzung des Risikobegriffs	94
6.1.2	Gesetzliche und finanztechnische Rahmenbedingungen	95
6.1.3	Wirtschaftliche Bedeutung von Risiken	96
6.1.4	Risikomanagement im Einkauf	97
6.2	Risikomanagement-Prozess	97
6.2.1	Identifikation von Beschaffungsrisiken	98
6.2.2	Bewertung der Einkaufsrisiken	100
6.2.3	Steuerung der Beschaffungsrisiken	101
6.2.4	Risikokontrolle	103
6.3	Spezielle Absicherung von Lieferantenrisiken	104
6.3.1	Analyse des Lieferantenportfolios	105
6.3.2	Reaktives Risikomanagement	106
6.3.3	Aktives Risikomanagement	107
6.3.4	Präventives Risikomanagement	110

6.3.5	Langfristige Maßnahmen	114
7	Methoden und Werkzeuge für die tägliche Einkaufspraxis	115
7.1	Beschaffungsmarktforschung	115
7.1.1	Arten der Beschaffungsmarktforschung	115
7.1.2	Vorgehensweise	116
7.1.3	Informationsquellen	117
7.1.4	Anwendungsbereiche	118
7.2	Wertanalyse	119
7.3	Die ABC-Analyse	126
7.4	Portfolio-Technik	129
7.4.1	Warengruppen-Portfolio	130
7.4.2	Lieferanten-Portfolio	130
7.5	Preisstrukturanalyse	132
8	Einkaufsverhandlung	135
8.1	Grundlagen der Einkaufsverhandlung	135
8.1.1	Anlässe für Einkaufsverhandlungen	136
8.1.2	Verhandlungsstrategien	139
8.2	Die Vorbereitung	140
8.2.1	Die organisatorische Vorbereitung	140
8.2.2	Das Lieferantenverhandlungsblatt	142
8.2.3	Verhandlungsziele	144
8.3	Kommunikation und Körpersprache	148
8.3.1	Das Kommunikationsquadrat	148
8.3.2	Nonverbale Kommunikation	150
8.4	Verhandlungsphasen	151
8.5	Verhandlungsmethoden	156
8.5.1	Kompetitives Verhandeln	157
8.5.2	Das Havard-Konzept	162
8.6	Besonderheiten bei globalen Verhandlungen	164
8.6.1	Ritual Visitenkartentausch	164
8.6.2	Der Gesprächsbeginn	166
8.6.3	Lachen, ein asiatisches Mittel Konflikte zu managen	166
8.6.4	Gesicht verlieren	167
8.6.5	Weitere Besonderheiten	167
8.6.6	Fazit	168
8.7	Verhandlungserfolg messen	169
9	Personalentwicklung im Einkauf	173
9.1	Grundlagen der Personalentwicklung	173
9.2	Anforderungen an den modernen Einkäufer	175

9.2.1	Potenziale erkennen mit der Transaktionsanalyse.....	179
9.3	Einkaufen als Führungsaufgabe.....	179
9.4	Berufseinstieg im Einkauf	182
Die Autoren	185
Literatur	187