

# Strategisches Beschaffungsmanagement

Moderne Wertschöpfungsstrukturen in global agierenden Industrieunternehmen

Bearbeitet von  
Dr. Arndt Präuer

1. Auflage 2017. Buch. XIV, 515 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5331 7  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Logistik, Supply-Chain-Management](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Präuer  
Strategisches Beschaffungsmanagement

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Strategisches Beschaffungsmanagement

Moderne Wertschöpfungsstrukturen  
in global agierenden Industrieunternehmen

von

Dr. Arndt Präuer

Verlag Franz Vahlen München

# beck\_schön de ING

**Dr. Arndt Präuer** ist Prokurist und Group Head of Purchasing der Putzmeister Group. Seit 1997 verantwortet er den Einkauf und das Supply Chain Management in leitender Position in unterschiedlichen Branchen und globalen Unternehmen.

ISBN 978 3 8006 5331 7

© 2017 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH  
Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: ©anekoho – depositphotos.com  
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlofrei gebleichtem Zellstoff)

**Prior preparation prevents poor performance!**

*James A. Baker III, 61<sup>st</sup> United States Secretary of State*



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Bedeutung des strategischen Beschaffungsmanagements und sein zunehmend anerkannter, zentraler Beitrag zum Unternehmensergebnis nimmt immer mehr Fahrt auf. Dies führt neben den technologischen Trends zu einer wesentlichen Stärkung strategischer Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten in der Interaktion mit für die Güter- und Leistungsversorgung relevanten Sourcing-Partnern und entscheidet in immer mehr Unternehmen über deren Fähigkeit zum Angebot marktgerechter Produkte und Leistungen.

In dieser richtungsweisenden Entwicklung ist das strategische Beschaffungsmanagement eine facettenreiche Schnittstellenfunktion, die mit allen wichtigen Unternehmensfunktionen und mit den Lieferanten eng vernetzt sein muss. Nur im Verbund mit den anderen Funktionen, Partnern und Lieferanten kann der „Markenkern“ der Beschaffung, nämlich die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Kostensenkungen bzw. Einsparungen auf Basis der Nutzung der Potenziale der globalen Lieferantenmärkte bei gleichzeitig höchst anspruchsvoller Material- und Dienstleistungsversorgung, voll zur Entfaltung gebracht werden und dauerhaft zum Unternehmenserfolg beitragen. Neben den Kosten integriert diese Potenzialfunktion weitere Entscheidungskriterien wie Qualität, Logistik, Service, Innovation und Technologie zu einem erfolgsentscheidenden Gesamt-Leistungspaket.

Netzwerke, Vernetzung, „Industrie 4.0“ und Plattformen sind en vogue und allgegenwärtige Schlagworte für den fortschreitenden radikalen Umbau der industriellen Wertschöpfung. Die Hersteller verlieren weiter Anteile an der gesamten Wertschöpfung und im Gegenzug wächst die Bedeutung der Lieferanten und Partner, welche die Anteile übernehmen. Das erklärt den beeindruckenden Aufstieg der Beschaffung vom Bestellabwickler zum strategischen Schwergewicht mit großem Einfluss auf das Unternehmensergebnis und mit erweiterten Gestaltungsspielräumen zur erfolgreichen Umsetzung der wachsenden Anforderungen an das Lieferantennetzwerk. Dies wird an den zunehmend fachlichen Ansprüchen, der Breite von Erwartungen und Zuständigkeiten sowie der maßgeblichen Beeinflussung und Steuerung der Erfolgsfaktoren deutlich, die in diesem Werk anhand der Kernprozesse für die Zusammenarbeit eines Herstellers mit einem Lieferanten beschrieben werden: Dem Produktentstehungsprozess, dem Supply-Chain-Prozess, dem Beschaffungsprozess, dem Einflussprozess und dem Koordinationsprozess.

Es ist mein Anspruch, ein Gesamtkonzept des strategischen Beschaffungsmanagements für Industrieunternehmen vorzulegen, das geeignet ist, alle relevanten Aspekte der industriellen Praxis und der täglichen Arbeit von Beschaffungsmanagern einzuordnen und fundierte Anregungen für Weiterentwicklungen zu geben.



Die Zusammenführung und optimale Gestaltung von Leistungs-, Informations- und Supportprozessen ist mir dabei genauso ein Anliegen wie die tiefgehende Beherrschung der gesamten Gestaltungs-, Versorgungs- und Ergebnisparameter.

Meiner Familie, meiner Frau Heike Präuer und unseren beiden wundervollen Jungs Gordon und Garrett möchte ich für die große und unendliche Geduld bei der Erstellung dieses Buches herzlich danken! Ihnen ist dieses Werk gewidmet.

Ebenfalls herzlich danken möchte ich vonseiten des Verlags Herrn Thomas Ammon für die vielen Hinweise und die große Unterstützung zum Gelingen dieses Projekts.

Stuttgart im März 2017

*Dr. Arndt Präuer*



# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | V         |
| <b>1 Einleitung .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Lieferantennetzwerke .....   | 3         |
| 1.2 Interne Vernetzung im Unternehmen und Umgang mit den Stakeholdern .....                        | 5         |
| <b>2 Aktuelle und zukünftige Anforderungen an das Beschaffungsmanagement@Zukunft .....</b>         | <b>9</b>  |
| 2.1 Globaler Wettbewerb und nachweisbare Ertragssteigerung durch Kosteneinsparungen .....          | 10        |
| 2.2 Höchste Ansprüche an die Lieferantenqualität .....   | 11        |
| 2.3 Veränderung der Portfoliostruktur von den Beschaffungsobjekten durch „neue“ Warengruppen ..... | 14        |
| 2.4 Strategische Restrukturierung industrieller Wertschöpfungsstrukturen .....                     | 15        |
| 2.5 Scouting und Umsetzung von Innovationen im Lieferantenmarkt .....                              | 19        |
| 2.6 Flexible Standardisierung .....  | 22        |
| 2.7 Globale Kompetenz .....  | 27        |
| 2.8 Volatile Märkte .....  | 29        |
| 2.8.1 Volatile Rohstoffmärkte .....  | 30        |
| 2.8.2 Volatile Devisenmärkte .....   | 33        |
| 2.8.3 Volatile Kundenmärkte .....  | 36        |
| 2.9 Big Data, Digitalisierung und Connectivity .....   | 38        |
| 2.10 Nachhaltigkeit .....  | 43        |
| 2.11 Risikomanagement .....  | 53        |
| 2.12 Personalmanagement .....  | 59        |
| <b>3 Kernprozesse in der Zusammenarbeit mit Lieferanten .....</b>                                  | <b>67</b> |
| 3.1 Produktentstehungsprozesse .....   | 68        |
| 3.1.1 Unterschiede der Produktentstehung in der Serie und im industriellen Projektgeschäft .....   | 69        |
| 3.1.2 Erwartungen der Unternehmen an eine frühe Einbindung der Beschaffung .....                   | 71        |
| 3.1.2.1 Make-or-Buy-Entscheidung .....   | 71        |

## X Inhaltsverzeichnis

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 3.1.2.2 | Produktentstehungsprozess nach den Make-or-Buy-Entscheidungen   | 72  |
| 3.1.3   | Ausgestaltung der frühen Einbindung der Beschaffung in den Produktentstehungsprozess in der Serie                                     | 74  |
| 3.1.4   | Ausgestaltung der frühen Einbindung der Beschaffung in den Produktentstehungsprozess im industriellen Projektgeschäft des Anlagenbaus | 77  |
| 3.1.5   | Ideen- und Konzeptwettbewerbe   | 79  |
| 3.1.6   | Förderung von Offenheit und einer Innovationskultur in der Beschaffung  | 80  |
| 3.1.7   | Einbindung der Lieferanten in das Qualitätsmanagement des Herstellers in der Produktentstehung  | 83  |
| 3.1.8   | Einbindung der Lieferanten in einen logistikgerechten Produktentstehungsprozess   | 89  |
| 3.1.9   | Open Innovation   | 91  |
| 3.1.10  | Technologieadaption   | 94  |
| 3.2     | Supply-Chain-Prozesse   | 95  |
| 3.2.1   | Lieferantenintegration in der Produktanlaufphase  | 98  |
| 3.2.2   | Ort der Wertschöpfung   | 109 |
| 3.2.3   | Beschaffungslogistische Basiskonzepte   | 111 |
| 3.2.4   | Working Capital und Cashflow  | 112 |
| 3.2.4.1 | Bestandsreduzierung   | 112 |
| 3.2.4.2 | Purchase-to-Pay   | 119 |
| 3.2.4.3 | Ausdehnung auf das Lieferantennetzwerk  | 125 |
| 3.2.5   | Supply-Chain-Prozessintegration   | 127 |
| 3.2.5.1 | Einbindung der Lieferanten in die Material- und Kapazitätsplanung   | 130 |
| 3.2.5.2 | Einbindung der Lieferanten in die Transport-Netzwerkplanung und Behälterlogistik  | 130 |
| 3.2.5.3 | Einbindung der Lieferanten in die unternehmensübergreifende Vernetzung der IT-Systeme   | 131 |
| 3.2.6   | Engpassmanagement   | 136 |
| 3.2.7   | Qualitätsmanagement im Lieferantennetzwerk  | 142 |
| 3.2.7.1 | Wareneingangsprüfung  | 144 |
| 3.2.7.2 | Qualitätsziele und Total-Quality-Kultur   | 146 |
| 3.2.7.3 | Qualitätsfähige Lieferanten   | 146 |
| 3.2.7.4 | Lieferanten-Audits  | 147 |
| 3.2.7.5 | Qualitätssicherungsvereinbarungen   | 148 |
| 3.2.7.6 | Qualität als Teil der Lieferantenbewertung  | 149 |
| 3.2.7.7 | Entstörmanagement   | 151 |
| 3.2.7.8 | Weiterentwicklung des QM-Systems der Lieferanten  | 151 |
| 3.2.7.9 | Statistische und analytische Methoden zur Qualitätssicherung  | 152 |
| 3.2.8   | Supply Chain Safety/Security Management   | 153 |
| 3.3     | Beschaffungsprozesse  | 159 |
| 3.3.1   | Bedarfsindikation/Bedarfsmeldung  | 161 |



|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 3.3.2       | Spezifikation der Bedarfe .....   | 162 |
| 3.3.3       | Zielkostenfestlegung und Vergabe-Roadmap .....  | 166 |
| 3.3.4       | Lieferantenvorauswahl und Anfrageliste (Bidders List) .....   | 172 |
| 3.3.5       | Sicherstellung Buy-in Qualität & Buy-in Engineering .....   | 174 |
| 3.3.6       | Maßnahmenplan für Lieferanten mit Defiziten im Fall<br>der Vergabe .....  | 176 |
| 3.3.7       | Ausschreibung und Angebotsanfrage .....   | 178 |
| 3.3.8       | Angebotsvergleich und Lieferantenauswahl für Verhand-<br>lungen .....   | 180 |
| 3.3.9       | Vergabeverhandlungen .....  | 181 |
| 3.3.10      | Bestellung und Bestellabrufe .....  | 194 |
| 3.3.11      | Auftragsbestätigung und Terminabsicherung .....   | 195 |
| 3.3.12      | Wareneingang und Rechnungsprüfung .....   | 196 |
| 3.3.13      | Digitalisierung der Beschaffungsprozesse .....  | 200 |
| 3.3.13.1    | Added Value der Digitalisierung der Beschaffungsprozesse  | 200 |
| 3.3.13.2    | Anforderungen an IT-Lösungen zur Digitalisierung der<br>Beschaffungsprozesse .....                              | 205 |
| 3.3.13.3    | Bausteine der IT-Infrastruktur zur Digitalisierung<br>der Beschaffungsprozesse .....                            | 208 |
| 3.3.13.3.1  | Übersicht .....   | 208 |
| 3.3.13.3.2  | E-Kataloge und Desktop Purchasing .....   | 208 |
| 3.3.13.3.3  | Purchasing Cards .....  | 211 |
| 3.3.13.3.4  | Elektronische Beschaffungsmarktforschung .....  | 212 |
| 3.3.13.3.5  | E-Marktplätze und E-Sourcing-Plattformen .....  | 213 |
| 3.3.13.3.6  | EDI und WebEDI .....  | 216 |
| 3.3.13.3.7  | Radio-Frequency Identification (RFID) .....   | 217 |
| 3.3.13.3.8  | E-Invoicing .....   | 218 |
| 3.3.13.3.9  | E-Collaboration .....   | 219 |
| 3.3.13.3.10 | Beschaffungshomepage und Lieferantenportal .....  | 221 |
| 3.3.13.3.11 | Einkaufsinformationssystem (EIS) .....  | 225 |
| 3.3.13.3.12 | Beschaffungsplanung „Spend Cube“ .....  | 227 |
| 3.3.13.3.13 | Lieferantenmanagementsystem .....   | 228 |
| 3.3.13.3.14 | Business Warehouse/Business Intelligence .....  | 230 |
| 3.3.13.4    | Überwindung von Hürden bei der Digitalisierung der<br>Beschaffungsprozesse .....                                | 234 |
| 3.3.13.5    | Intelligente und lernende Computersysteme zur<br>Bewältigung von Big Data .....                                 | 236 |
| 3.4         | Einflussprozesse .....  | 239 |
| 3.4.1       | Öffentliche Wahrnehmung von Einflussprozessen im<br>Spannungsfeld von Herstellermacht vs. Lieferantenmacht .... | 240 |
| 3.4.2       | Spektrum der Machtquellen .....   | 244 |
| 3.4.3       | Gestaltungsparameter von Einflussprozessen .....  | 246 |
| 3.4.4       | Ausrichtung der Einflussprozesse anhand von drei Lieferan-<br>tenclustern .....                                 | 249 |



|  |            |
|--|------------|
| <b>4 Koordinationsprozesse</b>   | <b>253</b> |
| 4.1 Grundlagen   | 253        |
| 4.1.1 Anspruchsgruppen   | 253        |
| 4.1.2 Gestaltungsfunktionen der Koordinationsprozesse  | 254        |
| 4.1.3 Basismerkmale der Koordinationsprozesse  | 256        |
| 4.1.4 Grundlagen der Gestaltung der Koordinationsprozesse für Lieferantennetzwerke                 | 259        |
| 4.2 Gestaltung der Koordinationsprozesse für Lieferantennetzwerke                                  | 260        |
| 4.2.1 Sourcing-Strategie-Management  | 262        |
| 4.2.1.1 Make-or-Buy-Entscheidungen   | 262        |
| 4.2.1.2 Inhalt und Aufbau der Beschaffungs- und Supply-Chain-Strategien                            | 266        |
| 4.2.1.3 Sourcing-Konzepte als Substrategien der Beschaffungs- und Supply-Chain-Strategien          | 268        |
| 4.2.1.4 Entwicklungslinie zu einem unternehmerischen Beschaffungsverständnis                       | 273        |
| 4.2.1.5 Operationalisierung der Sourcing-Strategie   | 279        |
| 4.2.2 Management der Sourcing-Strukturen   | 281        |
| 4.2.2.1 Sourcing-Strukturen auf Funktionsebene   | 282        |
| 4.2.2.1.1 Gestaltungsprinzipien der modernen Beschaffungsorganisation                              | 285        |
| 4.2.2.1.2 Entscheidungsdeterminanten der modernen Beschaffungsorganisation                         | 287        |
| 4.2.2.1.3 Organisationsmodelle der modernen Beschaffungsorganisation                               | 290        |
| 4.2.2.1.4 International Procurement Offices  | 293        |
| 4.2.2.2 Sourcing-Strukturen auf Unternehmensebene  | 293        |
| 4.2.2.2.1 Vermeidung von Maverick Buying   | 293        |
| 4.2.2.2.2 Materialgruppenmanagement mit crossfunktionalen Materialgruppenteams                     | 295        |
| 4.2.2.2.3 Technologie-Expertenteams als Teamansatz bei Trumpf                                      | 296        |
| 4.2.2.2.4 Sourcing Committees  | 297        |
| 4.2.2.2.5 Advanced Sourcing  | 298        |
| 4.2.2.3 Sourcing-Strukturen auf unternehmensübergreifender Ebene der Lieferantennetzwerke          | 301        |
| 4.2.2.3.1 Pyramidenförmige Lieferantennetzwerke  | 301        |
| 4.2.2.3.2 Strukturierung der Vernetzung zwischen Hersteller und Lieferant in der Produktentstehung | 306        |
| 4.2.2.3.3 Grundvarianten der strukturellen Vernetzung in der Auftragsabwicklung                    | 309        |
| 4.2.3 Management der gemeinsamen Werthebel von Technik und Beschaffung                             | 311        |
| 4.2.3.1 Technische Entfeinerung und Vereinfachung der Spezifikationen                              | 312        |
| 4.2.3.2 Cost Engineering   | 313        |
| 4.2.3.3 Cost Tables  | 317        |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.2.3.4   | Kosten-Forechecking .....  | 318 |
| 4.2.3.5   | Value Analysis – das Tool des Value Management .....                   | 318 |
| 4.2.3.6   | Komplexitäts- und kostenoptimiertes Variantenmanagement .....          | 324 |
| 4.2.3.7   | Gleichteileverwendung .....  | 325 |
| 4.2.3.8   | Baureihenkonstruktion .....  | 327 |
| 4.2.3.9   | Modularisierung, Plattformen und Baukästen .....                       | 330 |
| 4.2.3.10  | Plattformstrategien .....  | 335 |
| 4.2.3.11  | Baukastenstrategien und Baukastensysteme .....                         | 337 |
| 4.2.4     | Management der Lieferantennetzwerke .....                              | 345 |
| 4.2.4.1   | Lieferantenauswahl/Aufbau Lieferantenbeziehung .....                   | 347 |
| 4.2.4.2   | Lieferantenbewertung .....   | 352 |
| 4.2.4.3   | Lieferantenrating .....  | 358 |
| 4.2.4.4   | Lieferantenfeedback .....  | 360 |
| 4.2.4.5   | Ausphasen des Lieferanten und Lieferantenwechsel .....                 | 362 |
| 4.2.4.6   | Lieferantenentwicklung .....   | 365 |
| 4.2.4.7   | Lieferantenintegration .....   | 372 |
| 4.2.4.7.1 | Lieferantenintegration in der Produktentstehung .....                  | 373 |
| 4.2.4.7.2 | Lieferantenintegration im Rahmen der Supply Chain Execution .....      | 376 |
| 4.2.4.8   | Supplier Lifetime Value .....  | 381 |
| 4.2.5     | Management der Qualität in Lieferantennetzwerken .....                 | 383 |
| 4.2.5.1   | Six Sigma .....  | 386 |
| 4.2.5.2   | Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse .....                          | 388 |
| 4.2.5.3   | Statistische Prozessregelung .....                                     | 390 |
| 4.2.5.4   | Problemlösung nach 8D .....  | 392 |
| 4.2.5.5   | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....                            | 393 |
| 4.2.6     | Claim Management .....   | 395 |
| 4.2.7     | Management von Corporate Social Responsibility .....                   | 399 |
| 4.2.7.1   | United Nations Global Compact, Lieferantenkodizes und Compliance ..... | 403 |
| 4.2.7.2   | Antikorruption in der Beschaffung .....                                | 407 |
| 4.2.7.3   | Forensik in der Beschaffung .....                                      | 411 |
| 4.2.7.4   | Supplier Diversity .....   | 414 |
| 4.2.8     | Nachhaltigkeitsmanagement .....  | 414 |
| 4.2.8.1   | Managementnormen .....   | 414 |
| 4.2.8.2   | Green Purchasing .....   | 416 |
| 4.2.9     | Strategisches Kostenmanagement .....                                   | 419 |
| 4.2.9.1   | Total Cost of Ownership (TCO) .....                                    | 420 |
| 4.2.9.2   | Life Cycle Costing .....   | 421 |
| 4.2.9.3   | Einkaufspreisanalysen .....  | 422 |
| 4.2.9.4   | Cost Breakdown und Open Book Accounting .....                          | 424 |
| 4.2.10    | Beschaffungscontrolling und Performance Measurement .....              | 426 |
| 4.2.10.1  | Grundsätzliche Herausforderungen .....                                 | 427 |
| 4.2.10.2  | Werthebel des strategischen Beschaffungsmanagements .....              | 428 |
| 4.2.10.3  | Rollierende Beschaffungsplanung .....                                  | 429 |
| 4.2.10.4  | Kennzahlenmanagement .....   | 431 |



4.2.10.5 Balanced Scorecard in der Beschaffung ..... 435

4.2.10.6 Einsparungen und monetäre Erfolgsmessung ..... 438

    4.2.10.6.1 Savings ..... 438

    4.2.10.6.2 Success ..... 441

    4.2.10.6.3 Periodische Zurechnung der Einsparungen ..... 443

    4.2.10.6.4 Prozess der Einsparungsmessung ..... 444

4.2.11 Management der Risiken im Lieferantennetzwerk ..... 446

    4.2.11.1 Risiken in Lieferantennetzwerken ..... 446

    4.2.11.2 Risikomanagementprozess ..... 451

    4.2.11.3 Werkzeuge für das Risikomanagement in der Beschaffung . 453

4.2.12 Personalmanagement und Personalentwicklung in der  
    Beschaffung ..... 458

    4.2.12.1 Engpässe an qualifiziertem Personal für die Beschaffung .. 458

    4.2.12.2 Bestandsaufnahme und Potenzialanalyse ..... 461

    4.2.12.3 Qualifizierung, Talentmanagement und Karriereperspek-  
        tiven ..... 465

**5 Ausblick** ..... 473

**Literaturverzeichnis** ..... 477

**Sachregister** ..... 505