

Gerold Rüdric
Alexander E. Meier
Werner Kalbfuß *Hrsg.*

Materialgruppen- management

Strategisch einkaufen

3. Auflage

Materialgruppenmanagement

Gerold Rüdrich • Alexander E. Meier
Werner Kalbfuß
(Hrsg.)

Materialgruppenmanagement

Strategisch einkaufen

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Herausgeber
Gerold Rüdrich
HLP Ruedrich Managementberatung
Velten
Deutschland

Werner Kalbfuß
Hahnheim
Deutschland

Alexander E. Meier
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Mannheim
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4730-7
DOI 10.1007/978-3-8349-4731-4

ISBN 978-3-8349-4731-4 (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 2000, 2004, 2016

Das 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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Seit der letzten Auflage unseres Buches vor zehn Jahren hat der strategische Einkauf sowohl in Profit- als auch in Non-Profit-Organisationen weiter an Bedeutung gewonnen. Viele der in der letzten Auflage dargestellten Organisationsformen, Tools und Vorgehensweisen wurden in führenden Unternehmen erfolgreich umgesetzt und haben zu Wettbewerbsvorteilen geführt. Neu in den Fokus getreten sind seitdem vor allem folgende Themen:

- der Einsatz von crossfunktionalen Teams im Rahmen der Gesamtprozessbetrachtung,
- die Einbindung des Projekteinkaufs in der Frühphase der Produktentwicklung,
- die Professionalisierung der internationalen strategischen Beschaffung mit dem Fokus des Best-Cost-Country-Sourcing,
- die stringente Operationalisierung der Einkaufsstrategie durch wirksame Steuerungs- und Reporting-Systeme
- sowie der kombinierte Einsatz von Instrumenten zur nachhaltigen Kostensenkung, wie z. B. die Linear-Price-Performance-Analyse (LPP) oder der Einsatz von Einkaufsauktionen.

Diese neuen Vorgehensweisen haben aber nur in den Organisationen eine Chance, in denen das obere Management die notwendige Unterstützung (z. B. in Form eines Vorstandsressorts) leistet.

Die Neuauflage des Buches ist ein guter Anlass, die aktuellen Erfahrungen unserer bisherigen und neuen Mitautoren einzuarbeiten. Dabei legten wir besonderen Wert darauf, dass auch die Probleme bei der Umsetzung der im Buch beschriebenen strategischen Konzepte benannt werden, um daraus für zukünftige Projekte lernen zu können. Einen großen Dank für viele neue Ideen möchten wir an Herrn Prof. Dr. Christoffer Schneider und Herrn Christian Lechner richten. Unser besonderer Dank gilt wieder Frau Bärbel Rüdrich, die auch bei dieser Auflage für die redaktionelle Gestaltung verantwortlich war.

Wir hoffen, dass mit diesem Buch Auftraggebern der Beschaffung, Einkaufs- und Logistikleitern sowie Controllern Anregungen für pragmatische und schnelle Einsparungen und für den Aufbau einer langfristig effizienten Beschaffungsorganisation gegeben werden.

Im Herbst 2015

Dr. Gerold Rüdric
HLP Ruedrich Managementberatung

Prof. Dr. Alexander E. Meier
Duale Hochschule Baden-Württemberg

Werner Kalbfuß
Die Implementierer GmbH

Inhaltsverzeichnis

Teil I Konzeption des Materialgruppenmanagements

1 Anlass, Ziel und Nutzen	3
Gerold Rüdric, Alexander E. Meier und Werner Kalbfuß	
1.1 Anlass	3
1.2 Ziel	4
1.3 Nutzen	4
2 Ansatz und Prinzipien	7
Gerold Rüdric, Alexander E. Meier und Werner Kalbfuß	
3 Inhalte und Methoden	11
Gerold Rüdric, Alexander E. Meier und Werner Kalbfuß	
3.1 Potenzialermittlung in den OEs	12
3.2 Beschaffungsmarketing	13
3.3 Beschaffungsabläufe	15
3.4 Make-cooperate-or-buy	17
3.5 Value-Chain-Management	18
3.6 Projekteinkauf	22
3.7 Materialgruppierung	26
3.8 Informationssysteme und Dokumentation	30
3.9 E-Procurement	34
3.10 Auktionen	38
3.11 Internationalisierung im Materialgruppenmanagement	44
3.12 Linear Performance Pricing	55
3.13 Standardisierung	67
3.14 Lieferanten- und Risikomanagement	68
3.15 Qualitätssicherung (QS)	76

4	Organisation und Zuständigkeiten	79
	Gerold Rüdrich, Alexander E. Meier und Werner Kalbfuß	
4.1	Geschäftsprozesse und Wertgestaltung	79
4.2	Gremien	81
4.3	Aufgaben und Stellenanforderungen	82
4.4	Qualifizierung	84
4.5	MGM-Vereinbarungen	87
4.6	Beschaffungsnetzwerke	90
5	Implementierung und Arbeitsweise	97
	Gerold Rüdrich, Alexander E. Meier und Werner Kalbfuß	
5.1	Vorgehensweise	97
5.2	Projektmanagementmethoden-Übersicht	98
5.3	Projekthinhalte	98
5.4	Projektüberwachung	105
5.5	Besonderheiten im Non-Profit-Bereich	106
6	Controlling des Materialgruppenmanagements	109
	Gerold Rüdrich, Alexander E. Meier und Werner Kalbfuß	
6.1	Die zunehmende Bedeutung der Materialgruppen-Steuerung	109
6.2	Organisationsübergreifende Steuerung des gesamten Einkaufs	110
6.3	Einkaufscontrolling	111
6.4	Steuerung der MG-Teams	115
Teil II Praxisberichte		
7	Signifikanter Durchbruch beim Einkauf durch systematisches Beschaffungsmarketing	123
	Jürgen Obergfell	
8	Deutsche kaufen weltweit ein: „Attention, please“ – Kulturelle Kompetenz als Schlüsselfaktor im internationalen Materialgruppenmanagement	133
	Jörg Joachim Heldt	
9	Kostensenkung in einem städtischen Klinikum durch Materialgruppenmanagement	141
	Karlheinz Weißer und Gerold Rüdrich	

10 Der Projekteinkauf als Bindeglied zwischen den Unternehmensfunktionen – notwendige Profession mit externen Kompetenzen stärken	149
Cornelius Hemel und Roland Schulz	
11 Drastische Einsparungen in Stadtwerken	165
Karlheinz Weißer und Gerold Rüdlich	
12 Kostensenkung im Krankenhaus durch ein erweitertes Facility-Management-Konzept	179
Elvira Heimann und Peter Knörr	
13 Erfolgreiche Online-Vergabe von Transport- und Logistikkontrakten	187
Victor Meier	
14 Der Beamte als Beschaffungsmanager	197
Karlheinz Weißer und Gerold Rüdlich	
15 MGM-Erfahrungsbericht	203
Werner Kalbfuß	
Literatur	207

Mitarbeiterverzeichnis

Elvira Heimann Elvira Heiman Change Management & Coaching, Bad Nauheim, Deutschland

Jörg Joachim Heldt Bosch Rexroth AG, Lohr a.M., Deutschland

Cornelius Hemel HLP Hemel Consulting, Goch-Hommersum, Deutschland

Werner Kalbfuß Hahnheim, Deutschland

Peter Knörr KIG-Projektentwicklung, Elz, Deutschland

Alexander E. Meier Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim, Deutschland

Victor Meier Duale Hochschule Baden-Württemberg und Cargoclix - Dr. Meier & Schmidt GmbH, Mannheim, Deutschland

Jürgen Oberfell Looser Management AG, Winterthur, Schweiz

Gerold Rüdric HLP Ruedrich Managementberatung, Velten, Deutschland

Roland Schulz Kupek GmbH, Coburg, Deutschland

Karlheinz Weißer Stadtwerke Arnberg GmbH, Arnberg, Deutschland

Die Herausgeber

Werner Kalbfuß arbeitete von 1985 bis 1995 bei den Schott Glaswerken in Mainz – zuletzt als Einkaufsleiter für Investitionen, Dienstleistungen und Energie.

Von 1996 bis 2011 war er Leiter Konzernfunktion Einkauf bei Carl Zeiss in Oberkochen mit einem umfangreichen Aufgabenfeld, z. B.:

- Leitung der strategischen Beschaffung der Carl-Zeiss-Gruppe,
- Koordination und Internationalisierung des Materialgruppenmanagements,
- Einkaufsführerschein, „Qualifizierungspflicht“ im Einkauf,
- Reorganisation der Beschaffung bei Carl Zeiss (Projekt „Design to cost“) sowie
- Mitarbeit am Forschungsprojekt des BMBF „Produktion 2000“, Teilprojekt „Netzwerke“.

2011 schloss Herr Werner Kalbfuß sich mit anderen erfahrenen Managern und Managerinnen zur Beratungsfirma Die Implementierer GmbH zusammen. Teilweise in Kooperation mit Horváth & Partners Management Consultants bietet sie Unternehmen u. a. Unterstützung beim Implementieren des Materialgruppenmanagements an.

Seinen Erfahrungsschatz gibt er außerdem in Vorträgen an Fachhochschulen und Universitäten sowie für den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) und den Management Circle weiter.

Prof. Dr. Alexander E. Meier hat an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Industriebetriebslehre, Internationales Management und Marketing studiert. Seine Berufslaufbahn bei der Fa. R. Bosch GmbH begann er in der Inhouse-Beratung des Unternehmens und wechselte dann in die Telekommunikationspartei des Konzerns, wo er für den weltweiten Einkauf von Leiterplatten zuständig war. Im Anschluss daran war er im Zentraleinkauf des Konzerns verantwortlich für das Einkaufscontrolling sowie für zahlreiche Projekte im Bereich des strategischen Einkaufs und der konzernweiten Bündelung.

Seit 1999 ist Herr Prof. Dr. Meier Hochschullehrer und Studiengangsleiter für den Bereich Industrie an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim.

Neben seiner Tätigkeit an der Hochschule berät Herr Prof. Dr. Meier führende mittelständische Unternehmen und Großkonzerne weltweit. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören:

- Einkaufsstrategie und Materialgruppenmanagement,
- Lieferantenmanagement,
- Prozessdefinition und Prozessmanagement,
- Kostenanalysen, LPP, Einkaufsauktionen, Cost-Engineering,
- Make-Cooperate-or Buy-Prozesse und
- Integration des Einkaufs und der Lieferanten in die Frühphase der Produktentwicklung.

Dr. Gerold Rüdric studierte Physik und promovierte auf dem Gebiet der Sensorik. Sein Forschungsschwerpunkt lag auf der Entwicklung von praktisch anwendbaren Lösungsmethoden für technisch-wissenschaftliche Problemstellungen (u. a. rechnergestützte Innovationsmethoden). Er arbeitete als Lektor und Trainer für Innovationsmanagement, insbesondere für die Anwendung der Kreativität und Problemlösung in Forschungs- und Entwicklungsteams. Von 1990 bis 2014 war er Managementberater bei HLP Hirzel Leder & Partner in Frankfurt. Seit 2015 ist er freiberuflich mit folgenden Arbeitsschwerpunkten tätig:

- Konzeption und Implementierung von Materialgruppenmanagement in Großunternehmen und großen Non-Profit-Organisationen,
- Trainings und Workshops zum strategischen Einkauf,
- Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien für Technologieunternehmen,
- Einführung von Projekt- und Prozessmanagement in Großunternehmen und Institutionen sowie
- Coaching von Führungskräften.

Abkürzungen

AG	Auftraggeber
AP	Arbeitspaket
APK	Arbeitsgruppe Projektkoordination
APV	Arbeitspaketverantwortlicher
BAN/BANF	Bedarfsanforderungsstelle
BE	Betriebsergebnis
BG	Beschaffungsgruppe
BM	Beschaffungsmarkt
BME	Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf
BSC	Balanced Scorecard
BT	Bedarfsträger
BV	Beschaffungsvolumen
CSP	Corporate Strategic Purchasing
DCF	Discounted cash flow
DLZ	Durchlaufzeit
DV	Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
F&E	Forschung und Entwicklung
FA	Fachausschuss
FB/FIBU	Finanzbuchhaltung
FM	Facility Management
GB	Geschäftsbereich
GJ	Geschäftsjahr
HK	Herstellkosten
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
JIT	Just in time
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
LA	Lenkungsausschuss
LB	Lead buyer
LM	Lieferantenmanagement

LOI	Letter of intent
LPP	Linear Price Performance
MCoB	Make-cooperate-or-buy
MG	Materialgruppe
MGM	Materialgruppenmanagement
MS	Meilenstein
OE	operative Einheit
OEM	Original equipment manufacturer
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
PJ	Personen-Jahre
PL	Projektleiter
PO	Projektorganisation
PSP	Projektstrukturplan
PT	Projektteam
QM	Qualitätsmanagement
QS	Qualitätssicherung
RFI	Request for Information
TCO	Total Cost of Ownership
TD	Technische Dienste
TP	Teilprojekt
TPL	Teilprojektleiter
TPT	Teilprojektteam
V	Verantwortlichkeit
WA	Wertanalyse
WE	Wareneingang

Teil I
Konzeption des
Materialgruppenmanagements

Gerold Rüdrich, Alexander E. Meier und Werner Kalbfuß

Das Konzept des Materialgruppenmanagements (MGM) zielt auf große marktseitige Einsparpotenziale, eine hohe Zufriedenheit der internen Kunden sowie die Senkung der Prozesskosten in der Beschaffung. Die Realisierung erfolgt über ein organisationübergreifendes Beschaffungsmanagement, das durch die Zusammenarbeit von Einkäufern, Produktmanagern und Bedarfsträgern verschiedener Organisationseinheiten getragen und durch die erste Führungsebene aktiv unterstützt wird. Die Verbundvorteile werden auf Grundlage einer teamorientierten Arbeitsweise freigelegt.

1.1 Anlass

Für die Einführung des MGMs kann es mehrere Beweggründe geben:

- eigene Einkaufspreise sind höher als marktüblich,
- verschiedene – und damit durchschnittlich zu hohe – Einkaufspreise der Organisationseinheiten (OE) für gleiche Produkte/Leistungen (zum Teil bei den selben Lieferanten),

G. Rüdrich (✉)
HLP Ruedrich Managementberatung, Velten, Deutschland
E-Mail: post@hlp-ruedrich.de

A. E. Meier
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim, Deutschland
E-Mail: a.meier@amt-successfactory.com

W. Kalbfuß
Hahnheim, Deutschland
E-Mail: werner.kalbfuss@dieimplementierer.de

- Unzufriedenheit der internen Kunden mit dem Dienstleistungsdenken der Einkäufer,
- mangelnde Akzeptanz der Einkäufer bei den anderen Funktionseinheiten,
- unzureichende Unterstützung der Beschaffer durch das oberste Management,
- hohe Prozesskosten entlang der Beschaffungsabläufe,
- zum Teil geht die Beschaffung der OEs am Einkauf vorbei; damit verbunden sind überproportionale Kosten und schlechte Vertragsbedingungen,
- Beschaffungs-Richtlinien werden zum Teil unterlaufen bzw. sind nicht ausreichend kommuniziert,
- nur teilweise Standardisierung von technischen Anforderungen (z. B. Zeichnungsteile oder IT-Geräte),
- keine oder schlechte Lastenhefte der Bedarfsträger,
- mangelnde Kommunikation zwischen den OEs, verschiedene DV-Systeme, keine einheitlichen Warengruppen- und Lieferantenschlüssel,
- eine funktionale Orientierung der Mitarbeiter erschwert die Umsetzung von effizienten ganzheitlichen Prozessabläufen,
- gleiche Beschaffungsabläufe werden in den OEs unterschiedlich gehandhabt,
- ineffiziente Fertigungstiefen,
- Make-or-buy-Entscheidungen sind schwer nachvollziehbar.

1.2 Ziel

Die MGM-Arbeit sollte messbar jeweils für ein Jahr (in der Regel Geschäftsjahr) geplant und abgerechnet werden. Typische Zielsetzungen könnten sein:

- nachweisliche Einkaufserfolge von fünf Prozent des Beschaffungsvolumens (bei gleicher Versorgungssicherheit),
- interne Beschaffungskosten sind um zehn Prozent gesenkt,
- der Einkauf wird von seinen internen Kunden innerhalb eines Jahres um eine Note besser bewertet.

1.3 Nutzen

Das MGM sollte den beiden Nutzenkomponenten gerecht werden (Abb. 1.1):

Die MGM-Tätigkeit der Mitarbeiter – ob im Projekt oder in einer dauerhaften Organisationseinheit – kann mit einer messbaren Zielvereinbarung (z. B. über ein Geschäftsjahr) gekoppelt werden. An Zielvereinbarungen gebundene Prämienzahlungen sind für die MGM-Mitglieder wirksame Motivatoren, um die geplanten Einsparpotenziale zu erzielen. Aber auch schon die Festlegung und Durchsetzung einheitlicher Beschaffungsrichtlinien im Unternehmen durch das obere Management trägt zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei.

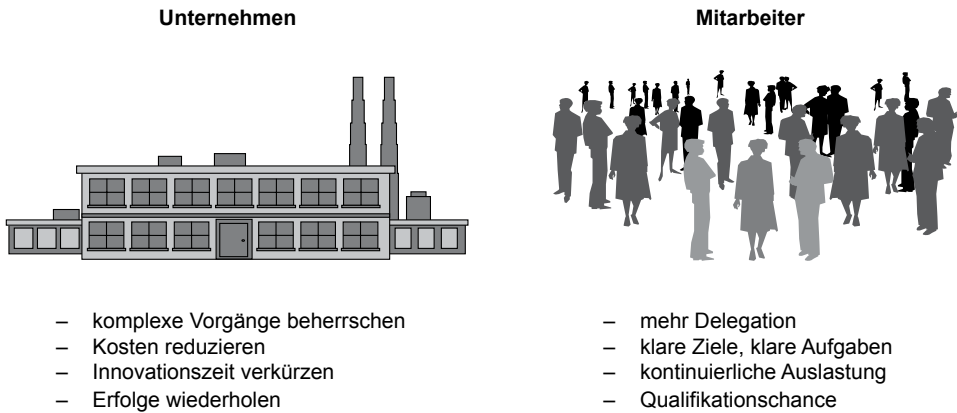


Abb. 1.1 Die zwei Nutzenkomponenten des MGMs

Mit klaren Aufgaben und Zielen vor den Augen gehen sie viel motivierter an ihre tägliche Arbeit.

Gerold Rüdrich, Alexander E. Meier und Werner Kalbfuß

In den Unternehmen/Organisationen gibt es vielfältige Ideen zur effizienteren Gestaltung der Beschaffung. Eine Erfahrung hat sich insbesondere in Großunternehmen bestätigt: Sowohl der zentrale als auch der dezentrale Einkauf haben neben ihren Vorteilen gleichzeitig signifikante Nachteile.

Die kooperative, organisationsübergreifende Beschaffung – Kern des MGMs – setzt auf die Synergie von strategischer und operativer Beschaffung (siehe Abb. 2.1). Während die strategischen Aufgaben zu Beginn des Beschaffungsprozesses zentral gelöst werden, setzt man die nachfolgenden operativen Aufgaben dezentral um. In den meisten Unternehmen wird den strategischen Aufgaben zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, die man später durch einen erhöhten operativen Aufwand versucht auszugleichen (siehe Abb. 2.2). Deshalb sollte durch das MGM der Fokus auf die Investition in die strategische Beschaffung gerichtet sein.

Die Investition zahlt sich binnen eines Jahres aus durch:

- Minimierung der Beschaffungskosten,
- günstigere Einkaufspreise,

G. Rüdrich (✉)
HLP Ruedrich Managementberatung, Velten, Deutschland
E-Mail: post@hlp-ruedrich.de

A. E. Meier
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim, Deutschland
E-Mail: a.meier@amt-successfactory.com

W. Kalbfuß
Hahnheim, Deutschland
E-Mail: werner.kalbfuss@dieimplementierer.de

Abb. 2.1 Aufhebung der Widersprüche

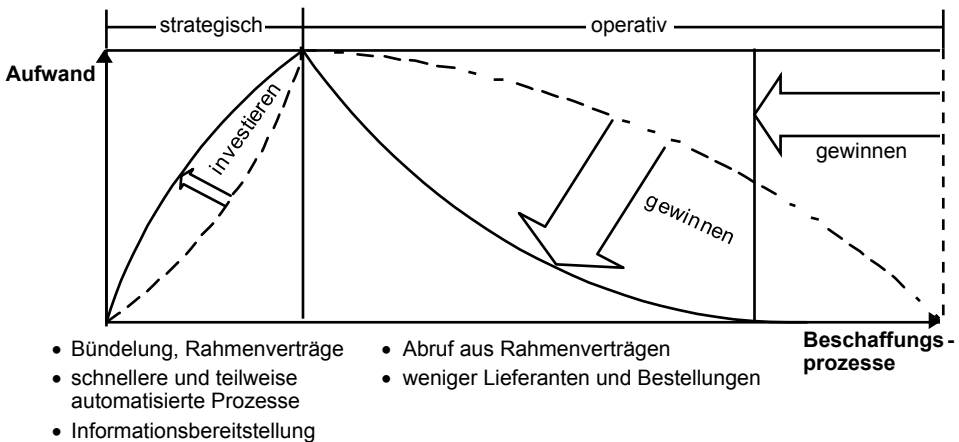
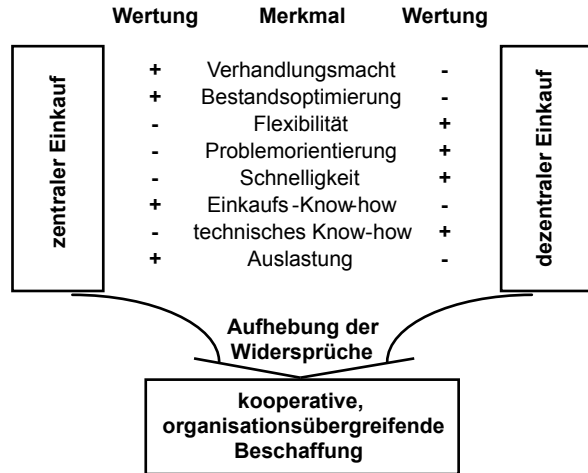


Abb. 2.2 Strategische und operative Beschaffung

- stärkere Marktposition,
- bessere Lieferantenleistung.

Die organisationsübergreifende Beschaffung wird für ausgewählte Materialgruppen und Dienstleistungen realisiert (siehe Abb. 2.3), d. h. ausdrücklich nicht für alle Gruppen! Maßstab für die Auswahl ist, ob der Nutzen größer als der Aufwand ist, wobei neben dem Einsparpotenzial auch Größen wie Flexibilität und Geschwindigkeit Berücksichtigung finden müssen. Zur Ermittlung und Selektierung der Material- und Dienstleistungsgruppen werden kompetente interdisziplinäre Teams gebildet.

Die Zusammensetzung der Teams für die jeweilige Beschaffungsgruppe richtet sich nach dem Beschaffungsvolumen und dem Know-how der Mitarbeiter aus den operativen

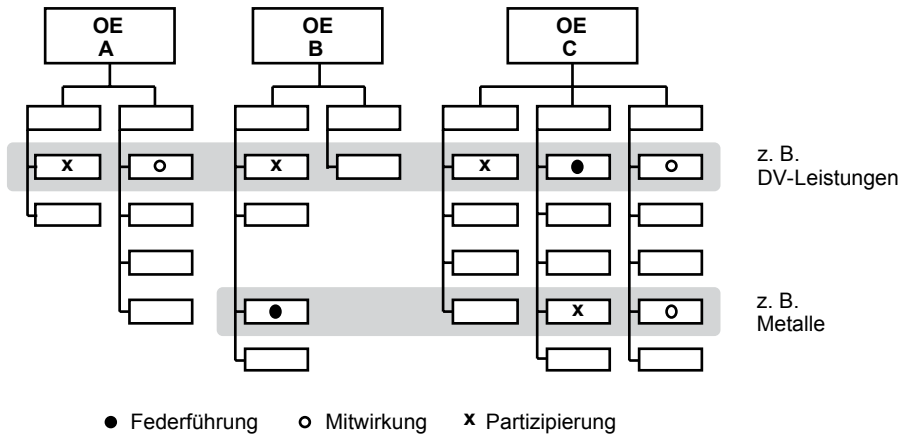


Abb. 2.3 Organisationsübergreifende Beschaffung

Einheiten. Davon abhängig ist auch die Rolle der Teammitglieder. In der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit sollte auf die Vereinbarung der nachfolgenden Prinzipien geachtet werden:

- flexible, organisationsübergreifende Beschaffungskoordination, keine Zentrale,
- Synergienutzung des Verbundes durch gemeinsame Nutzung von Know-how, Bündelung, Logistik, Lagerung,
- Realisierung gemeinsamer Rahmenverträge; operative Beschaffung bleibt in den Unternehmen,
- kooperative Arbeitsweise, Delegation von Aufgaben und Verantwortung,
- MGM versteht sich als selbstregulierendes, lernendes System,
- entstehender Nutzen kommt den beteiligten OEs direkt zugute,
- Steuerung und Weiterentwicklung durch die erste Führungsebene der Organisation.

Damit diese Prinzipien gelebt werden können, muss die Beschaffung durch das zuständige Vorstandsressort bzw. die Geschäftsführung in die Gesamtorganisation eingebettet werden (siehe Abb. 2.4). Das heißt insbesondere, dass die verschiedenen Einkaufsorganisationen (strategischer, operativer und Projekt-Einkauf) über die gesamte Wertschöpfungskette beteiligt sind.

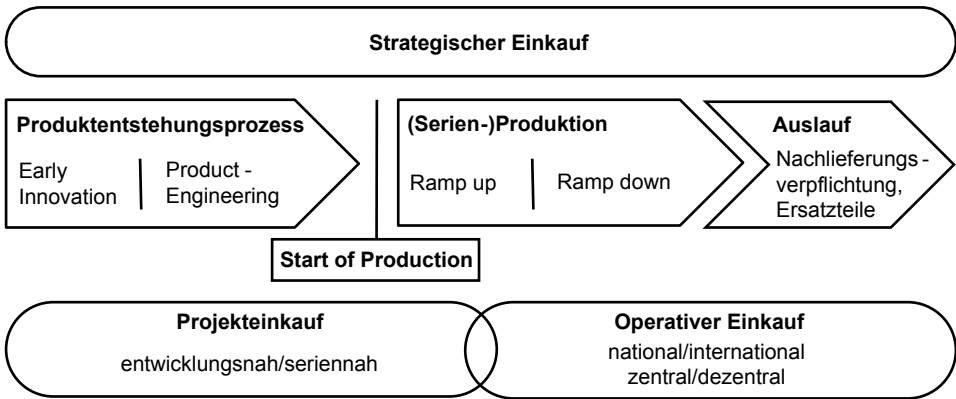


Abb. 2.4 Einbettung des Einkaufs in die Gesamtorganisation