
2.1

Einleitung zum Einkaufsmanagement

Der Einkauf bzw. die Beschaffung bezeichnet seit jeher alle betrieblichen Tätigkeiten, die darauf abzielen, die Materialversorgung eines Unternehmens zu gewährleisten, d. h. die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Güter in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit und in der geforderten Qualität verfügbar zu machen [1, 2, 3]. Struktureller Wandel in der betrieblichen Leistungserstellung und tiefgreifende Veränderungen im Unternehmensumfeld führen seit einigen Jahren dazu, dass der Einkauf im Wandel begriffen ist und einen stetigen, aber erheblichen Bedeutungszuwachs erfährt [4]. Die Einsicht, dass der Einkauf im Erzielen und Sichern von Wettbewerbsvorteilen eine Schlüsselrolle einnimmt, ist nicht neu. Dennoch herrscht in der Praxis oftmals eine „Lücke“ zwischen Anspruch und Wirklichkeit [5]. Die Darstellung einer umfassenden Managementfunktion, die gleichermaßen der strategischen Relevanz und dem komplexer werdenden Umfeld gerecht wird, ist Gegenstand des Bandes „Einkaufsmanagement“.

Anhaltende Tendenzen zu Outsourcing bzw. zu reduzierten Fertigungstiefen gelten als Haupttreiber für den erhöhten Stellenwert des Einkaufs. So werden in fast allen Industrien heute mehr als die Hälfte der Herstellkosten durch Materialkosten verursacht [6, 7]. Hohe Einkaufsvolumina vergrößern unmittelbar den monetären „Hebel“ auf das Unternehmensergebnis und bedingen eine Verlagerung von Wertschöpfung und von Know-how auf Zulieferer [8, 9]. In solch einer Konstellation sind Unternehmen auf die Entwicklungskompetenz und Innovationskraft von Zuliefern angewiesen. Unter Kosten-, Zeit-, Qualitäts- und Risikogesichtspunkten steigt der Einfluss der Lieferanten auf die eigene Wertschöpfungsleistung [10, 11]. Unternehmen sind in hohem Maße abhängig von der Lieferantenbasis und Vorteile im Wettbewerb können vor allem kooperativ erschlossen werden [12]. Die

G. Schuh (✉) · M. Hoppe
52074 Aachen, Deutschland
E-Mail: g.schuh@wzl.rwth-aachen.de

M. Hoppe
E-Mail: michael.hoppe@ipt.fraunhofer.de

G. Schuh (Hrsg.), *Einkaufsmanagement*,
DOI 10.1007/978-3-642-39771-4_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

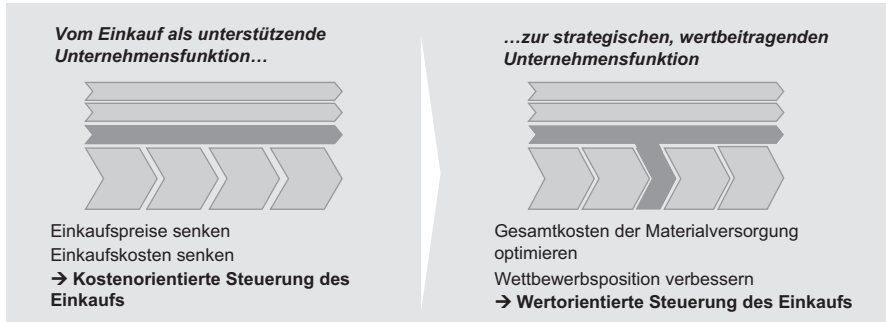


Abb. 2.1 Wandel des Einkaufs zur Wertorientierung

Orientierung des Einkaufs verschiebt sich vom kurzfristigen Erzielen von Preispotenzialen hin zu einer langfristigen, aktiven Integration von Lieferanten, durch die die Wettbewerbsfähigkeit auf Gesamtunternehmensebene gestärkt wird [9, 13].

Um diesem Anspruch gerecht zu werden vollzieht sich in vielen Unternehmen ein Paradigmenwechsel: Galt der Einkauf in der Vergangenheit als primär operative betriebliche Unterstützungsfunktion, setzt sich allmählich ein strategisches, „wertschaffendes“ Verständnis durch (vgl. Abb. 2.1) [14, 15].

Traditionelle Einkaufsziele werden hin zu mehrdimensionalen Zielsystemen erweitert, in denen neue Aspekte wie die gemeinschaftliche Kostenoptimierung, Risikovermeidung oder Innovationsförderung integriert sind. Der Einkauf wird zunehmend als Managementdisziplin betrachtet, die auf Augenhöhe mit anderen Funktionen, wie der Forschung und Entwicklung, der Produktion oder dem Vertrieb, agiert [7, 16]. An der Schnittstelle zu den innerbetrieblichen Prozessen einerseits sowie zu vorgelagerten Marktpartnern bzw. Zulieferern andererseits nimmt der Einkauf dabei eine besondere Schnittstellenrolle ein.

Das Beschaffungsumfeld erfährt seit einigen Jahren einschneidende Entwicklungen, welche die Aufgaben des Einkaufs auf kontinuierlicher Basis verändern [17, 18]. Vorrangig sind die fortschreitende Globalisierung und die Fragmentierung von Lieferketten zu nennen, die bedingen, dass Unternehmen heute in komplexen Wertschöpfungsnetzwerken agieren [6]. Das Erschließen von Wettbewerbsvorteilen, die vor allem an interorganisationalen Schnittstellen entstehen, wird damit zum Kerngeschäft des Einkaufs [9]. Durch produktionssynchrone Anlieferkonzepte sowie „Lean“-Systeme steigen die Anforderungen an die Koordination innerhalb von Wertschöpfungsketten [19]. Reduzierte Lagerbestände führen dazu, dass sich Störungen in vorhergehenden Stufen unmittelbar bis hin zur eigenen Wertschöpfung fortpflanzen, wodurch der systematische Umgang mit Risiken in den Fokus des Einkaufs gerät [20]. Auf der Produktseite steigt aufgrund zunehmend technologieintensiver Beschaffungsgüter, verkürzter Produktlebenszyklen und einer steigenden Variantenvielfalt der Anspruch an den Einkauf im Umgang mit Technologie und Dynamik [11]. Diese Trends werden in vielen Branchen durch eine fortschreitende Konzentration an den Lieferantenmärkten sowie durch steigende Energie- und Rohstoffpreise überlagert,

die bedingen, dass das Einkaufsumfeld durch einen anhaltenden Rationalisierungsdruck geprägt ist [16].

Zur Begegnung dieser Herausforderungen sind aus Wissenschaft und Praxis neue Einkaufsansätze und -methoden hervorgegangen, die traditionelle Einkaufsinstrumente wie Verhandlungen oder Anfragen ergänzen oder sogar ersetzen. Insbesondere die Schaffung von Transparenz über Beschaffungsmärkte, Lieferanten und Marktleistungen wird zum Erfolgsfaktor, der es durch analytische Werkzeuge und geeignete Informationssysteme zu begegnen gilt [16, 21]. Die Vielfalt neuer Methoden und Ansätze muss gezielt betrachtet, spezifischen Einkaufsaufgaben zugeordnet und in ein übergeordnetes Konzept integriert werden.

2.2

Abgrenzung zur Beschaffungslogistik und zum Supply-Chain Management

Zur Einordnung des Einkaufsmanagements erfolgt ein Blick auf die umgebenen Disziplinen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Beschaffungslogistik und das Supply-Chain Management.

Während das Beschaffungsmanagement die allgemeine Suche nach Lieferanten, deren Management sowie die Durchführung von Lieferungen bezeichnet, umfasst die Beschaffungslogistik die logistischen Prozesse ausgehend von der Planung der Beschaffungsmengen, der tatsächlichen Bestellung bis zur Vereinnahmung der Waren. Somit verbindet die Beschaffungslogistik die Warenausgänge der Lieferanten mit dem Wareneingang des beschaffenden Unternehmens. Die Beschaffungslogistik beinhaltet damit im Wesentlichen alle vorgelagerten Informations- und Warenströme im Produktionsnetzwerk bis hin zum Wareneingang. Das Supply-Chain Management erweitert diese Sichtweise und versteht sich als das Management der gesamten Informations- und Warenströme innerhalb einer Wertschöpfungskette. Dabei wird sowohl der Güter- und Informationsfluss stromaufwärts zum Lieferanten des Lieferanten als auch stromabwärts bis zum Kunden des Kunden betrachtet und als Versorgungskette bzw. Wertschöpfungskette analysiert und optimiert [22]. In Abgrenzung zum Einkaufsmanagement beinhaltet die Beschaffungslogistik und das Supply Management vermehrt taktische und operative Tätigkeiten um die Versorgung mit extern beschafften Gütern sicherzustellen. Hingegen fokussiert das Einkaufsmanagement auf die strukturelle Gestaltung der langfristigen Zusammenarbeit zwischen Lieferant und eigenem Unternehmen und ist damit, bezogen auf die Bedeutung und Fristigkeit, mit strategischen Aufgaben betruet. Allerdings sind die Aufgaben und Aktivitäten des Einkaufsmanagements nicht losgelöst von der Beschaffungslogistik und dem Supply-Chain Management. So liefert das Einkaufsmanagement den Gestaltungsrahmen und die Vorgaben für die Beschaffungslogistik und das übergreifende Supply-Chain Management, greift jedoch auch auf Ergebnisse dieser Bereiche, für die Analyse und Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Lieferant und dem eigenen Unternehmen, zurück. Die einzelnen Aufgaben und Aktivitäten des Einkaufsmanagements werden in Kap. 3 beschrieben.

Literatur

1. Wannenwetsch, H.: Integrierte Materialwirtschaft und Logistik: Beschaffung, Logistik, Materialwirtschaft und Produktion, 3. Aufl. Springer, Berlin (2007)
2. Arnold, U.: Beschaffungsmanagement, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (1996)
3. Kaufmann, L.: Purchasing and Supply Management – A Conceptual Framework. In: Hahn, D., Kaufmann, L. (Hrsg.) Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2002)
4. Large, R.: Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. Gabler, Wiesbaden (2006)
5. Jahns, C.: Einkauf und Supply Management. Arbeitsbuch. Sternenfels (2005)
6. Stolle, M., Jacob, F., Reinecke, N., Hexter, J., Dervisopoulos, M.: Beschaffung. In: Abele, E., Kluge, J., Näher, U. (Hrsg.) Handbuch globale Produktion. Hanser, München u. a. (2006)
7. Jahns, C.: Supply Management. Neue Perspektiven eines Managementansatzes für Einkauf und Supply. St. Gallen, Habilitationsschrift (2004)
8. Melzer-Ridinger, R.: Materialwirtschaft und Einkauf – Beschaffungsmanagement, 5. Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München (2008)
9. Wildemann, H.: Einkaufspotenzialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen. TCW, München (2008)
10. Ernst & Young und Fraunhofer IPT: Innovationsmanagement durch den Einkauf. Gemeinsame Studie des Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie und Ernst & Young. Ernst & Young AG, Stuttgart (2009)
11. Gassmann, O.: Lieferanten als Innovationsquelle in F&E. In: Boutellier, R. et al. (Hrsg.) Handbuch Beschaffung. Hanser, München (2003)
12. Brindley, C., Ritchie, B.: Introduction. In: Brindley, C. (Hrsg.) Supply Chain Risk. Ashgate, Hampshire (2004)
13. Kaufmann, L., Hedderich, F.: A novel framework for international sourcing applied to the emerging Chinese supply market. Perspektiven des Supply Managements: Konzepte und Anwendungen. Festschrift für Ulli Arnold. Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) und Institut für Management Innovation (2004)
14. Pech, H.: Paradigmenwechsel im Einkauf. In: Boutellier, R. et al. (Hrsg.) Handbuch Beschaffung. Hanser, München (2003)
15. Disselkamp, M., Schüller, R.: Lieferantenrating. Gabler, Wiesbaden (2004)
16. Schuh, G., Kromoser, R., Strohmmer, M.F., Pérez, R.R., Triplat, A.: Das Einkaufsschachbrett. Mit 64 Ansätzen Materialkosten senken und Wert schaffen. Gabler, Wiesbaden (2008)
17. Corsten, H.: Internationalisierung der Beschaffung. Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Ingolstadt (1993)
18. Ossadnik, W.: Controlling, 3. Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München (2003)
19. Bogaschewsky, R., Rollberg, R.: Produktionssynchrone Zulieferungskonzepte. In: Hahn, D., Kaufmann, L. (Hrsg.) Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2002)
20. Moder, M.: Supply Frühwarnsysteme. Die Identifikation und Analyse von Risiken im Einkauf und Supply Management. In: Jahns, C. (Hrsg.) Einkauf, Logistik und Supply Management. Gabler, Wiesbaden (2008)
21. Möller, H.: Methodik zur Erzielung von Preistransparenz im Einkauf. Dissertation RWTH Aachen. Apprimus, Aachen (2009)
22. Schuh, G., Kampker, A.: Strategie und Management produzierender Unternehmen. Handbuch Produktion und Management I, 2. Aufl. Springer, Heidelberg u. a. (2011)

Einkaufsmanagement

Handbuch Produktion und Management 7

Schuh, G. (Hrsg.)

2014, X, 349 S. 65 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-39770-7