

Vorwort	5
Verzeichnis der Gesetze und Verordnungen	15
Einleitung	17
1. Interne und externe Einkaufsbedarfe ermitteln	21
1.1 Der Beschaffungsmarkt	21
1.1.1 Begriff des Beschaffungsmarkts und seine Abgrenzung zum Absatzmarkt	21
1.1.2 Merkmale des Beschaffungsmarkts	21
1.2 Beschaffungsmarktforschung	22
1.2.1 Aufgaben, Objekte und Ziele der Beschaffungsmarktforschung	22
1.2.2 Beschaffungsmarktforschung im Ausland	25
1.2.3 Arten der Beschaffungsmarktforschung	29
1.2.4 Techniken der Beschaffungsmarktforschung	29
1.2.5 Analysen	31
1.2.5.1 ABC-Analyse	32
1.2.5.2 XYZ-Analyse	36
1.2.5.3 Analyse der Einkaufsrisiken	36
1.2.5.4 Jahresabschluss	39
1.2.5.5 Bilanzanalyse	48
1.2.6 Einkaufs- und Einsparpotenziale	52
1.2.6.1 Global Sourcing	53
1.2.6.2 Bedarfsbündelung durch Materialgruppenmanagement	54
1.2.6.3 Elektronische Beschaffung	56
1.2.6.4 Kooperation bei Einkauf	56
1.2.6.5 Sicherheitsbestand und optimale Bestellmenge	58
1.2.6.6 Einsparmöglichkeiten durch Inanspruchnahme von Fremdleistungen	60
1.2.6.7 Wertschöpfungskette (Wertkette)	63
1.2.6.8 Make-or-Buy-Analyse	67
1.3 Bedarfe an Gütern und Dienstleistungen	73
1.3.1 Bedarfsarten	74
1.3.2 Disposition (Bedarfsermittlung)	75
1.3.2.1 Bedarfsarten und Bedarfsverläufe	75
1.3.2.2 Dispositionsverfahren	78
1.3.2.3 Stochastische Disposition	79
1.3.2.4 Deterministische Bedarfsermittlung	80
1.3.3 Beschaffungsplanung nach Menge und Zeit	88

2. Einkaufsstrategien entwickeln und umsetzen	97
2.1 Einkaufsstrategien – Begriff und Bedeutung	97
2.2 Einkaufsstrategien – Einflussgrößen	98
2.2.1 Interne Einflussgrößen	98
2.2.1.1 Unternehmenspolitik	98
2.2.1.2 Ökologie und Umweltpolitik	106
2.2.1.3 Forschung und Entwicklung	118
2.2.2 Externe Einflussgrößen	119
2.2.2.1 Marktentwicklungen	119
2.2.2.2 Benchmarking und Best Practices	121
2.2.2.3 Gesamtwirtschaftliche Einflussgrößen	122
2.2.2.4 Abfallwirtschaft	146
2.2.3 Unternehmensziele	152
2.2.3.1 Zielkatalog	152
2.2.3.2 Zielbildungsprozess	154
2.2.3.3 Wechselwirkungen von Zielen	155
2.2.3.4 Zielsysteme	157
2.2.4 Festlegung von Einkaufsstrategien	160
2.2.4.1 Auswahl von Strategien	160
2.2.4.2 Portfolio-Analyse	164
2.2.4.3 SWOT-Analyse	167
2.2.5 Einkaufspolitik	168
2.3 Einkaufsmarketing	170
2.3.1 Grundlagen	170
2.3.2 Instrumente	172
2.3.3 Kennzahlen	173
2.4 Einkaufsprozesse und Einkaufsorganisation	178
2.4.1 Grundlagen	178
2.4.1.1 Grundbegriffe	178
2.4.1.2 Organisationsprinzipien	179
2.4.2 Einkaufsprozess	181
2.4.3 Organisation des Einkaufs	182
2.4.3.1 Hierarchiebezogene Organisation (Aufbauorganisation)	182
2.4.3.2 Formen der Aufbauorganisation	183
2.4.3.3 Prozessbezogene Organisation	190
2.4.3.4 Organisationsmittel zur Arbeitsplatzgestaltung	191

3. Lieferanten-, Risiko- und Qualitätsmanagement gestalten	193
3.1 Lieferantenmanagement (Lieferantenbeziehungen entwickeln und pflegen)	193
3.1.1 Anforderungsprofil für Lieferanten	193
3.1.2 Lieferantenbewertung	196
3.1.3 Lieferantenentwicklung	199
3.2 Risikomanagement	200
3.2.1 Risiken	200
3.2.2 DIN ISO 31000:2018	201
3.2.3 Beschaffungsrelevante Risikofelder	207
3.2.3.1 Lieferantenrisiken	209
3.2.3.2 Bedarfsrisiken	212
3.2.3.3 Umfeldrisiken	212
3.2.4 Instrumente	216
3.2.5 Faktoren der Risikopolitik	218
3.2.6 Risikominimierung	219
3.2.7 Frühwarnsysteme	221
3.3 Qualitätsmanagement	222
3.3.1 Qualitätsziele des Einkaufs	222
3.3.2 Einhaltung der Qualitätsziele durch Lieferanten	224
3.3.3 Kontinuierliche Verbesserung der Qualität	226
3.3.4 Qualitätsmanagementsystem	229
3.3.4.1 Einführung eines QM-Systems	229
3.3.4.2 Anforderungen eines QM-Systems an den Lieferanten	231
3.3.4.3 Produktrealisierung	233
4. Einkaufsprozesse	237
4.1 Nationale und internationale Ausschreibungen	237
4.1.1 Öffentliche Ausschreibungen	237
4.1.2 Privatwirtschaftliche Ausschreibungen	242
4.1.3 Anfragetechniken	244
4.2 Angebotsprüfung	248
4.2.1 Prüfung und Vergleich	248
4.2.2 Preisanalyse	251
4.2.2.1 Arten der Preisanalyse	251
4.2.2.2 Einflussnahme durch das preispolitische Instrumentarium	252
4.2.3 Preisklauseln	255
4.2.4 Wertanalyse	257

4.3 Einkaufs- und Vertragsverhandlungen	260
4.3.1 Vorbereitung	261
4.3.2 Taktik und Strategie	263
4.3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	265
4.3.3.1 Verträge und Vertragsbedingungen	265
4.3.3.2 Grundlagen des Vertragsrechts (Voraussetzungen des Vertrags)	269
4.3.3.3 AGB-Recht, Handelsbräuche und Handelsklauseln	282
4.3.3.4 Haftung und Haftungsbeschränkung	285
4.3.3.5 Elektronischer Geschäftsverkehr	286
4.3.4 Exkurs: Elektronische Vertrauensdienste	291
4.3.5 Spezielle Einkaufsverträge	293
4.3.6 Dienstleistungseinkauf	296
4.3.6.1 Arbeitnehmerüberlassung	299
4.3.6.2 Outsourcing	300
4.3.6.3 Facility-Management als Beispiel für Outsourcing	302
4.3.7 Einkauf von Investitionsgütern	302
4.4 Einkaufsabwicklung	310
4.4.1 Bestellung	310
4.4.1.1 Rechtliche Bedeutung und Form	310
4.4.1.2 Inhalt	311
4.4.2 Sicherstellung von Bedingungen	315
4.4.2.1 Terminsicherung	315
4.4.2.2 Qualitätssicherung	316
4.4.2.3 Vertragsstrafen	318
4.4.3 Vertragsstörungen und Maßnahmen bei Vertragsstörungen	319
4.4.3.1 Leistungen und Leistungsstörungen	319
4.4.3.2 Unmöglichkeit der Leistung	321
4.4.3.3 Verzug	322
4.4.3.4 Gewährleistungsansprüche	324
4.4.3.5 Einreden gegen die Leistungspflicht und Verwirkung der Leistungspflicht	330
4.5 Importgeschäfte	333
4.5.1 Arten von Importgeschäften	333
4.5.2 Risiken bei Importgeschäften	335
4.5.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	337
4.5.3.1 Außenwirtschaftsrecht	338
4.5.3.2 Zollrecht	339
4.5.3.3 UN-Kaufrecht	341
4.5.3.4 Schiedsgerichtsklauseln	342

4.5.4	Incoterms	343
4.5.5	Importabwicklung	347
4.5.5.1	Dokumente	347
4.5.5.2	Durchführung und Zollabwicklung	349
4.5.6	Innergemeinschaftlicher Warenverkehr	353
4.5.7	Rechnungsausgleich im Außenhandel	355
4.5.7.1	Dokumenteninkasso	355
4.5.7.2	Das Dokumentenakkreditiv	356
4.5.8	Finanzierung des Außenhandels	359
4.5.8.1	Finanzierungsinstrumente	359
4.5.8.2	Forfaitierung	366
4.5.9	Garantien im Auslandsgeschäft	368
4.5.10	Statistik des Außenhandels	369

5. Einkaufs- und Beschaffungscontrolling 371

5.1 Einführung 371

5.1.1	Grundlagen und Grundbegriffe	371
5.1.1.1	Funktionen des Controllings	371
5.1.1.2	Strategisches und operatives Controlling	372
5.1.2	Institutionalisierung und Zuständigkeiten	374
5.1.3	Einkaufs- und Beschaffungscontrolling	376
5.1.3.1	Begriffe	376
5.1.3.2	Instrumente	380

5.2 Beschaffungsrelevante Planungen 384

5.2.1	Kostenrechnungen, beschaffungsrelevante Berechnungen und Kalkulationen	384
5.2.1.1	Plankostenrechnung	384
5.2.1.2	Deckungsbeitragsrechnung	388
5.2.1.3	Prozesskostenrechnung	391
5.2.2	Einsparungspotenziale	393
5.2.2.1	Materialpreisveränderungsrechnung	394
5.2.2.2	Der Wertbeitrag des Einkaufs	395

5.3 Ziele und Kennzahlen 397

5.3.1	Kennzahlen	397
5.3.1.1	Kennzahlen zum Controlling von Einkauf und Beschaffung	399
5.3.1.2	Kennzahlen zum Jahresabschluss	404
5.3.2	Prognosen	412
5.3.3	Berichte	415

6. Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit	417
6.1 Kommunikation und Präsentation	417
6.1.1 Kommunikation	417
6.1.1.1 Kommunikation im Team und im Projektteam	418
6.1.1.2 Inner- und zwischenbetriebliche Kommunikation und Information	426
6.1.1.3 Kommunikation mit externen Partnern	430
6.1.1.4 Interkulturelle Anforderungen	432
6.1.1.5 Gestaltung von Stress- und Konfliktsituationen	435
6.1.2 Präsentation und Moderation	437
6.1.2.1 Zielgruppengerechte Präsentation	437
6.1.2.2 Moderation	442
6.2 Personalauswahl und Personalrekrutierung	451
6.2.1 Anforderungen an das Personalmanagement	451
6.2.1.1 Ethik und Personalmanagement	452
6.2.1.2 Personalplanung	453
6.2.2 Ermittlung des Personalbedarfs	457
6.2.3 Prozess der Personalbeschaffung	459
6.2.3.1 Stellenausschreibung	459
6.2.3.2 Personalmarketing	463
6.2.3.3 Bewerbung	464
6.2.4 Personalauswahl	467
6.2.4.1 Vorstellungsgespräch	467
6.2.4.2 Tests	468
6.3 Planung und Steuerung des Personaleinsatzes	470
6.3.1 Personaleinsatzplanung	470
6.3.2 Personalbetreuung und Personalverwaltung	473
6.3.3 Besondere Anforderungen an die Personalbetreuung und -verwaltung	476
6.3.3.1 Entsendung und Rückintegration	476
6.3.3.2 Personalbindung und Personalerhaltung	479
6.3.3.3 Personalfreisetzung	481
6.4 Situationsgerechte Führung	488
6.4.1 Führungsverhalten	488
6.4.2 Führungsmittel	491
6.4.3 Führungsstile	494
6.5 Planung und Durchführung der Berufsausbildung	498
6.5.1 Grundlagen der Ausbildung	498
6.5.2 Anforderungen an Ausbilder und Ausbildungsbetrieb	500
6.5.3 Planung der Ausbildungsabläufe	503
6.5.4 Durchführung der Ausbildung	505

6.6 Berufliche Entwicklung und Weiterbildung von Mitarbeitern	507
6.6.1 Personalentwicklungsplan	507
6.6.2 Personelle und betriebliche Maßnahmen	509
6.6.2.1 Arten und Methoden	509
6.6.2.2 Konzeptentwicklung zur Umsetzung	518
6.6.3 Erfolgskontrolle	521
6.6.4 Mitarbeiter-Performance-Improvement	524
6.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz	527
6.7.1 Arbeitsschutz im Betrieb	527
6.7.2 Gesundheitsschutz im Betrieb	531
6.7.3 Exkurs: Beispiele für Sonderregelungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz	534
6.7.3.1 Beschäftigung von Jugendlichen	534
6.7.3.2 Beschäftigung von Frauen	536
6.7.3.3 Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen	539
6.7.4 Unterweisungen	542
6.7.5 Dokumentation	543
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	 545
1. Schriftliche Prüfung	547
Verzeichnis der Übungsaufgaben für die schriftliche Prüfung	547
1.1 FasteningSystems GmbH – 1. Klausur	549
1.2 FasteningSystems GmbH – 2. Klausur	554
2.1 Muth Abfülltechnik GmbH – 1. Klausur	557
2.2 Muth Abfülltechnik GmbH – 2. Klausur	561
3.1 Landtransport GmbH – 1. Klausur	564
3.2 Landtransport GmbH – 2. Klausur	567
4.1 Groenack GmbH – 1. Klausur	570
4.2 Groenack GmbH – 2. Klausur	573
5.1 MedTec GmbH – 1. Klausur	576
5.2 MedTec GmbH – 2. Klausur	580
2. Mündliche Prüfung	583
2.1 Präsentation und Fachgespräch: Beispiel 1	583
2.2 Präsentation und Fachgespräch: Beispiel 2	584
 Lösungen	 587
Literaturverzeichnis	653
Stichwortverzeichnis	655