

HANSER



Leseprobe

zu

Resilientes Lieferantenmanagement

von Marc Helmold

Print-ISBN 978-3-446-47336-2
E-Book-ISBN 978-3-446-47436-9
ePub-ISBN 978-3-446-47614-1

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446473362>
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Vorwort	IX
1 Herausforderung Beschaffung	1
Literatur	5
2 Lieferantenmanagement als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie	7
2.1 Abgrenzung des Lieferantenmanagements zum Einkauf	7
2.2 Prävention versus Reaktion	11
2.3 Proaktive Steuerung von Partnerschaften	13
2.4 Lieferantenmanagement als Querschnittsfunktion	14
2.5 Wertschöpfung durch Vermeidung von Verschwendungen	19
2.6 Strategisches Lieferantenmanagement	22
2.7 Definition der Unternehmensstrategie	24
2.7.1 Schritt 1: Strategische Analyse	25
2.7.2 Schritt 2: Strategische Optionen	27
2.7.3 Schritt 3: Strategische Umsetzung	28
2.8 Empfehlungen für Unternehmen	30
Literatur	31
3 Entwicklung der Lieferantenstrategie	33
3.1 Strategische Fragen planen und steuern	35
3.2 Vorzugs-, Alternativ- oder Marktlieferanten richtig klassifizieren	36
3.3 Die zu den Materialgruppen passenden Lieferanten auswählen	37
3.4 Die richtigen Werkzeuge anwenden	41
3.5 Zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug (Make oder Buy) abwägen ..	41

3.6	Die richtige Digitalisierungsstrategie und Lieferanten auswählen	43
3.7	Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette sicherstellen	44
3.8	Kompetenzanforderung in der Organisation sicherstellen	45
	Literatur	46
4	Lieferantenauswahl	47
4.1	Auswahl der Lieferanten auf Basis der Lieferantenstrategie	49
4.2	Abteilungsübergreifende Lieferantenentscheidungen und Abstimmungsprozesse	49
4.3	Selektion auf Basis von objektiven und einheitlichen Bewertungskriterien	50
4.3.1	Nutzung von qualitativen und quantitativen Kriterien	50
4.3.2	Lieferantenauswahlmatrix nach Punktebewertungsverfahren	51
	Literatur	53
5	Lieferanten auf Resilienz hin bewerten	55
5.1	Verfahren der Lieferantenbewertung	56
5.2	Tools zum Erkennen von finanziellen Schwierigkeiten	58
5.2.1	Creditreform	58
5.2.2	Creditsafe	59
5.2.3	VDA-Rating	59
5.2.4	Dun & Bradstreet	59
5.2.5	RapidRatings – finanzielles Risikomanagement	60
	Literatur	60
6	Lieferanten zu resilienten Wertschöpfungspartnern entwickeln	63
	Literatur	66
7	Lieferanten stabil und robust integrieren	67
7.1	Lieferantenintegration durch Coaching und Kollaboration	69
7.2	Lieferantenintegration durch internationale Einkaufsbüros	70
	Literatur	71
8	Lieferantencontrolling	73
	Literatur	76

9 Lieferanten auditieren im Lieferantenmanagement	77
Literatur	80
10 Steuerungswerzeuge im Lieferantenmanagement	81
Literatur	87
11 Anforderungen an Lieferantenmanager:innen	89
11.1 Persönliche Kompetenzen	90
11.2 Emotionale Intelligenz	93
Literatur	95
12 Erfolgreich in resilienten Lieferketten verhandeln	97
12.1 Verhandlungen – zentral im Lieferantenmanagement	97
12.2 Verhandlungskonzept in sechs Schritten	100
12.2.1 Schritt A-1: Analyse der Verhandlungspartner und Determinierung der Ausgangsposition	102
12.2.2 Schritt A-2: Auswahl geeigneter Strategien und Taktiken	106
12.2.3 Schritt A-3: Aufbau und Argumentation der Verhandlungen ..	113
12.2.4 Schritt A-4: Ausführung der Verhandlungen (Verhandlungsführung)	115
12.2.5 Schritt A-5: Abwehr von Gegenargumenten und Ankämpfen von Widerständen	117
12.2.6 Schritt A-6: Ausgestaltung der Verhandlungsergebnisse und Achtung der Vereinbarungen	118
Literatur	122
13 Rechtliche Empfehlungen für ein vertraglich stabiles Lieferantenmanagement	123
13.1 Kaufverträge	123
13.1.1 UN-Kaufrecht bei internationalen Verträgen	125
13.1.2 Qualitätssicherungsvereinbarungen	126
13.2 Nachforderungen im Lieferantenmanagement: Claims	126
13.3 Einsatz von Claim- oder Kontrakt-Managern	128
13.4 Handelsschiedsgerichtbarkeit	129
Literatur	131

14 Lieferkettengesetz und Nachhaltigkeit im resilienten Lieferantenmanagement	133
14.1 Lieferkettengesetz	133
14.2 Nachhaltigkeit	134
14.2.1 Statusermittlung mit Compliance-Audits	134
14.2.2 Spezialisten für die Audits	135
14.2.3 Nachhaltigkeitsberichte informieren Management und Öffentlichkeit	136
14.2.4 Zentrales Online-Repository für alle Sozial- und Umweltdaten	136
14.2.5 ISO 26000	137
14.2.6 Global Compact-Prinzipien	138
14.2.7 EcoVadis als Nachhaltigkeitswerkzeug	138
14.2.8 Reifegradanalysen	139
14.2.9 Empfehlungen für CSR-Maßnahmen	140
Literatur	141
15 Den Wandel zum Lieferantenmanagement meistern	143
15.1 Transformation mit Change Management	143
15.1.1 Drei-Phasen-Modell nach Lewin	144
15.1.2 Veränderungskurve nach Kübler-Ross	147
15.1.3 Acht-Stufen-Modell nach Kotter	149
15.1.4 Unterschiedliche Änderungsbereitschaft	153
15.1.5 Strategien für den Umgang mit Widerstand	157
15.2 Umsetzung starten mit Projektmanagement	158
15.2.1 Projektkriterien	158
15.2.2 Erfolgsfaktoren in Projekten	160
Literatur	162
16 Werkzeuge, Tools und schlanke Prinzipien im Lieferantenmanagement	165
16.1 Lean-Prinzipien anwenden	165
16.1.1 Kaizen: stetige Verbesserungen in kleinen Schritten	165
16.1.2 Gegenstand der schlanken Produktion	168
16.1.3 Null-Fehlerprinzip	169

16.1.4 Ziehprinzip	169
16.1.5 Fließprinzip	171
16.1.6 Taktprinzip	172
16.1.7 Harmonisierung und Nivellierung des Produktionsflusses: Heijunka	173
16.1.8 Intelligente Automatisierung: Jidoka	173
16.1.9 Shadow Boards	174
16.1.10 Andon	174
16.1.11 Total Productive Maintenance (TPM)	176
16.1.12 Gesamtanlageneffektivität (GAE)	176
16.1.13 Fehlervermeidung: Poka Yoke	178
16.2 Praktische Werkzeuge und Tools im Lieferantenmanagement	179
16.2.1 Sieben elementare Qualitätswerkzeuge (Q7)	179
16.2.2 Sieben Tools (7M) im Lieferantenmanagement	182
16.3 Weitere Werkzeuge im Lieferantenmanagement	185
16.3.1 Design Thinking	185
16.3.2 W-Fragen	187
16.3.3 5 Why-Fragetechnik	187
16.3.4 Flussdiagramm	188
16.3.5 Pro- und Kontralisten	188
16.3.6 Streifenliste	188
16.3.7 Komponententausch	189
16.3.8 Lessons Learned Systematik	189
16.3.9 Fehlerbaumanalyse (FTA, Fault Tree Analysis)	189
16.3.10 Statistische Prozesslenkung	190
16.3.11 Mindmapping	191
16.3.12 Fehlermöglichkeits- und -einflusseinflussanalyse (FMEA)	191
Literatur	192
17 Abkürzungsverzeichnis	193
18 Index	195
19 Der Autor	199

1

Herausforderung Beschaffung

Die fortgehende Globalisierung, die Liberalisierung von Märkten, die Konzentration auf Kernkompetenzen, Katastrophen wie ein europäischer Krieg, die COVID-19-Pandemie und zahlreiche Megatrends machen das Lieferantenmanagement und den Einkauf zum elementaren Faktor der Wertschöpfung sichtbarer denn je. Alle diese Faktoren zeigen, wie anfällig und fragil global agierende Lieferketten sind.

Lieferantenmanagement im internationalen Kontext wird für Unternehmen wichtiger denn je, wenn man sich die Handelsbilanz in Deutschland vor Augen führt (Bild 1.1, Statistisches Bundesamt 2021). Der Außenhandel beschreibt durch die Außenhandelsbilanz die Handelsbeziehungen eines Landes, d.h. den Austausch von Waren und Dienstleistungen, über seine Landesgrenzen hinweg. Dabei unterscheidet man zwischen den Exporten (Ausfuhren) und den Importen (Einführen). Aus der Differenz zwischen den Exporten und Importen eines Landes ergibt sich die Außenhandelsbilanz. Führt ein Staat mehr Waren aus, als er einführt, ergibt sich eine positive Außenhandelsbilanz, ein sogenannter Exportüberschuss. Die Bundesrepublik Deutschland wird wegen ihres langjährigen Exportüberschusses oft auch als Exportnation oder Exportweltmeister bezeichnet. Die Top 3 der deutschen Exportgüter waren zuletzt Kraftwagen und Kraftwagenteile, Maschinen und chemische Erzeugnisse. Einen umfassenden Überblick liefert die Statista-Themenseite zum deutschen Außenhandel.

Im Jahr 2020 wurden nach vorläufigen Ergebnissen Waren im Wert von 212,9 Milliarden Euro zwischen Deutschland und der Volksrepublik China gehandelt (Exporte und Importe). Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) mitteilt, war damit die Volksrepublik China im Jahr 2020 zum fünften Mal in Folge Deutschlands wichtigster Handelspartner. Wichtigstes Abnehmerland deutscher Waren im Jahr 2020 waren wie bereits in den Vorjahren die Vereinigten Staaten. Güter im Wert von 103,8 Milliarden Euro wurden von Deutschland in die Vereinigten Staaten exportiert. Auf den Plätzen zwei und drei der bedeutendsten deutschen Exportländer lagen die Volksrepublik China (95,9 Milliarden Euro) und Frankreich (90,8 Milliarden Euro). Nach Deutschland importiert wurden die meisten Waren im Jahr 2020 aus der Volksrepublik China (117,0 Milliarden Euro). Auf den Plätzen zwei und

drei der wichtigsten deutschen Lieferländer lagen die Niederlande (87,7 Milliarden Euro) und die Vereinigten Staaten (67,7 Milliarden Euro). Die höchsten Exportüberschüsse wies Deutschland im Jahr 2020 mit den Vereinigten Staaten (36,1 Milliarden Euro), Frankreich (34,3 Milliarden Euro) und dem Vereinigten Königreich (32,0 Milliarden Euro) aus. Mehr Waren importiert als dorthin exportiert wurden aus China. Für dieses Land wies der Außenhandel im Jahr 2020 einen Importüberschuss von 21,1 Milliarden Euro aus.

Der internationale Handel wirkt sich insbesondere durch COVID-19, sonstige Katastrophen oder Lieferknappheiten für Rohmaterialien der Bauindustrie, der Halbleiterbranche oder technischen Gütern auf das Lieferantenmanagement signifikant aus (Helmold & Terry 2021). Insbesondere der Russland-Ukraine-Krieg in 2022 hat gezeigt, wie anfällig internationale Lieferketten sind. Neben Vorprodukten wie Weizen, technischen Komponenten oder Kabelbäumen, die in der Ukraine kommen, sind Lieferketten auch durch die Sanktionen gegen Russland gestört oder komplett erloschen, sodass Abnehmer in der ganzen Welt nach Ersatzprodukten oder Alternativlieferanten suchen müssen.

Deutschlands wichtigste Handelspartner
Volumen des Außenhandels 2020 (in Mrd. Euro)

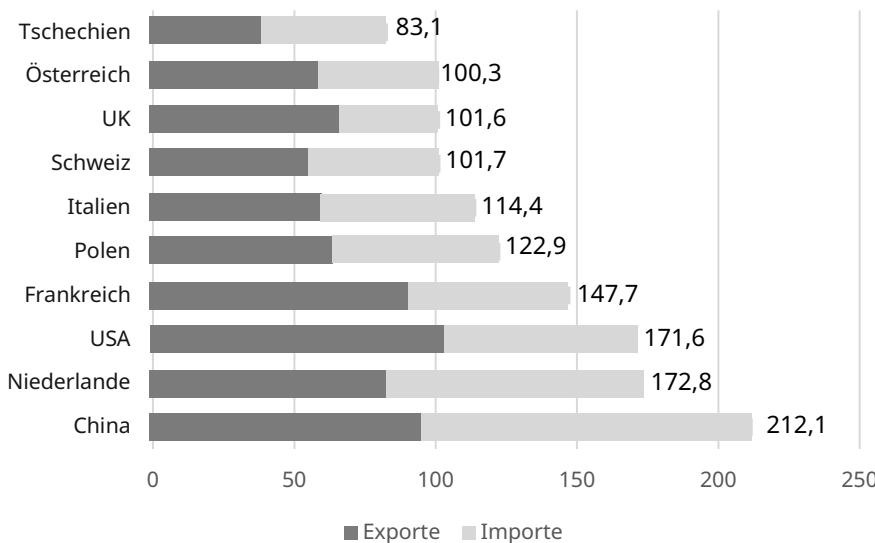


Bild 1.1 Die wichtigsten Handelspartner für Deutschland in 2020 (Statista, Statistisches Bundesamt 2021)



Das Lieferantenmanagement muss global agieren und international agierende und konkurrierende Wertschöpfungsnetzwerke steuern.

Die andauernde Internationalisierung im internationalen Warenverkehr insbesondere in Länder wie China, Japan oder Südkorea wird weiter voranschreiten. Globale Lieferketten verursachen aufgrund ihrer Komplexität und wachsenden Herausforderungen Probleme. Hervorzuheben ist aber auch, dass steigende Anforderungen, Reaktionszeiten und Risikoabsicherung zur Differenzierung von Unternehmen und Wertschöpfungsnetzwerken beitragen (Dathe & Helmold 2018). Nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch seine Lieferantennetzwerke stehen im ständigen Wettbewerb um die Gunst der Kunden. Wertschöpfungsnetzwerke sind wettbewerbsfähig, global und kundenrelevant. Sie ermöglichen Unternehmen, unternehmensweit abgestimmte Dienstleistungen zu erbringen, bei denen sich die einzelnen Partner auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, wie Bild 1.2 zeigt. Innerhalb dieser neuen Rahmenbedingungen müssen Unternehmen diese Wertschöpfungsnetzwerke aktiv steuern und managen. Die Abbildung zeigt, dass neben Entwicklungsabteilungen auch Produktion und Lieferanten als Wertschöpfungspartner in einem stetigen Wettbewerb stehen (Hofbauer, Mashhour & Fischer 2016).

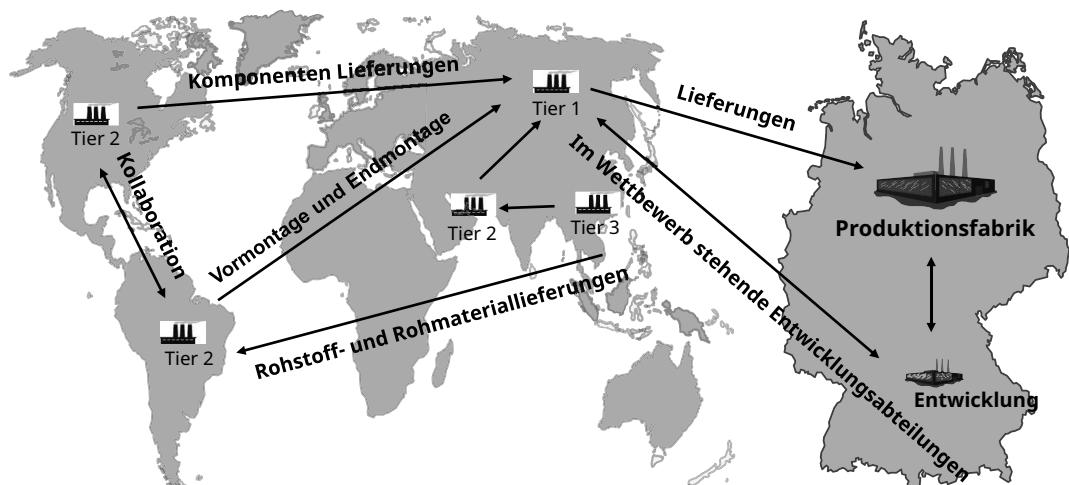
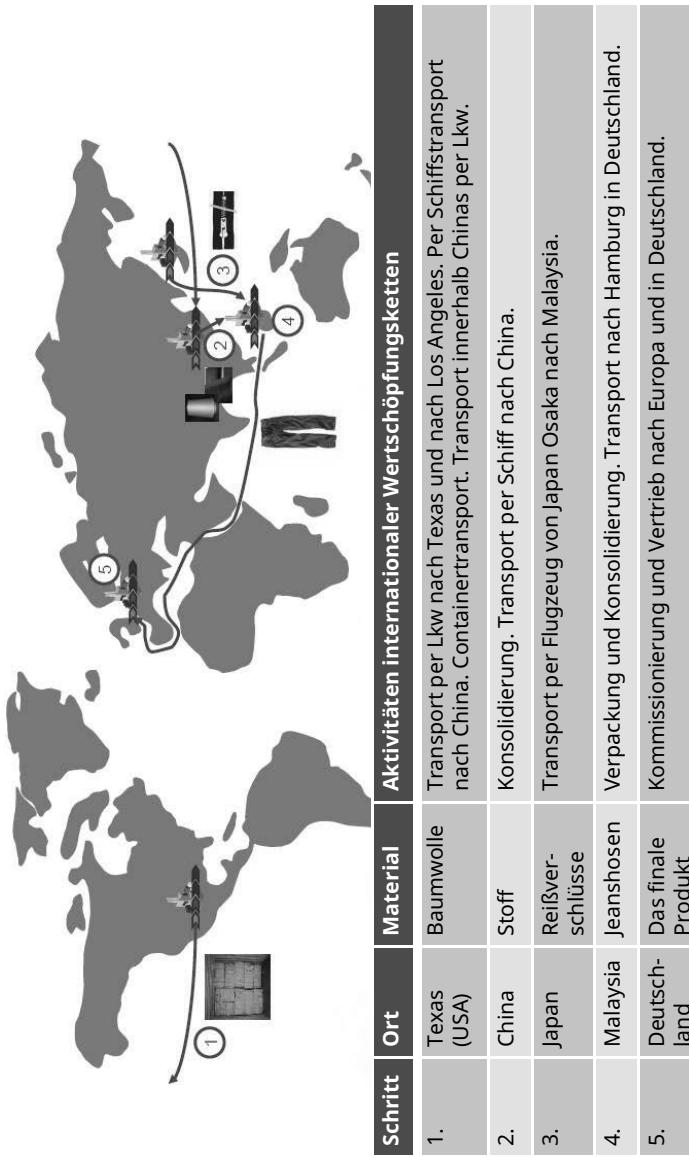


Bild 1.2 Globale Wertschöpfungswerte im Wettbewerb

Bild 1.3 zeigt die internationale Arbeitsteilung für die Herstellung einer Jeanshose. Das Bild zeigt, dass Baumwolle aus Texas nach China verschifft wird, wo der Stoff hergestellt wird. Der Stoff wird dann nach Malaysia transportiert, wo die Hose gefertigt wird. Die Reißverschlüsse kommen aus Japan mit dem Flugzeug. Nachdem die Jeanshose in Malaysia fertiggenäht ist, wird diese mit anderen Hosen verpackt und nach Hamburg in Deutschland per Containertransport geschifft. Dort finden die Kommissionierung und Verteilung an Groß- und Einzelhändler durch Distributoren statt.

**Bild 1.3**

Internationale Arbeitsaufteilung für die Herstellung einer Jeanshose
(in Anlehnung an DLV 2021)

Unabhängig ob es sich um ein großes oder kleines Unternehmen handelt, Globalisierung und Internationalisierung sind die zentralen Themen im Lieferantenmanagement. Nicht nur globale Unternehmen, sondern auch KMU sind von den international ausgerichteten Lieferketten stark abhängig. Diese Themen stellen Unternehmen vor besonderen Herausforderungen. Die aktuellen Krisen zeigen, wie anfällig das Thema Beschaffung ist und wie wichtig es ist, ein Lieferantenmanagement zu implementieren, das ermöglicht, solche Krisen besser zu meistern.

■ Literatur

- BMW: (2020) *BMW Group. Lieferantenmanagement. Globales Lieferantennetzwerk*. Abgerufen am 7.1.2022. <https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/lieferanten-management.html>.
- Bozarth, C. C.; Handfield, R. B.: (2013) *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. 3rd ed. Pearson, Harlow.
- Büscher, M.: (2019) *Fahrplan zur Transformation des Einkaufs*. Springer, Wiesbaden.
- Cousins, P.; Lawson, L. B.; Squire, B.: (2008) *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. Prentice Hall, Harlow.
- Dathe, T.; Helmold, M.: (2018) *Erfolgreich im Chinageschäft. Strategien und Handlungsempfehlungen für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)*. Springer, Wiesbaden.
- Dust, R.: (2016) Lieferanten-/Risikomanagement. Bislang wenig Risikoprävention in der Supply Chain, in: *BME*. Abgerufen am 28.9.2020. <https://www.bme.de/bislang-wenig-risikoprävention-in-der-supply-chain-1468/>.
- Dust, R.: (2019) *Total Supplier Management*. Hanser Verlag, München.
- Dust, R.; Goldschmit, J. P.; Gürtler, B.: (2011) *Total Supplier Risk Monitoring – Datenqualität als zwingende Grundlage einer effektiven Lieferantenbewertung*. Qualität und Umweltmanagement, 10/2011, 10 – 11.
- Dyer, J. H.: (1996) *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry*. Strategic Management Journal, 17 (4), 271 – 291.
- Dyer, J. H.: (2000) *Collaborative Advantage. Winning through extended Enterprise Supplier Networks*. 21, 71 – 87. Oxford University Press, New York.
- Helmold, M.: (2021) *Innovatives Lieferantenmanagement. Wertschöpfung in globalen Lieferketten*. Springer, Wiesbaden.
- Helmold, M.; Dathe, T.; Büscher, M.: (2017) Praxisbericht aus der Bahnindustrie – Bombardier Transportation. Veränderte Anforderungen durch Global Sourcing, in: *Beschaffung aktuell*. 4.5.2017. Abgerufen am 17.9.2020. <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/einkauf/veränderte-anforderungen-durch-global-sourcing/>.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2013) *Praxis und Forschung. Gesamtheitliches Best-in-class- Lieferantenmanagement implementieren*. In Procure.ch. Beschaffungsmanagement 11/2013. S. 22 – 24.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2016) *Lieferantenmanagement 2030*. Springer, Wiesbaden.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2017) *Global Sourcing and Supply Management Excellence in China*. Springer, Singapur.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2021) *Operations and Supply Management 4.0. Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Springer, Cham.
- Helmold, M.; Terry, B.: (2021) *Operations and Supply Management 4.0. Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Springer, Cham.
- Heß, G.; Laschinger, M.: (2019) *Strategische Transformation im Einkauf*. Springer, Wiesbaden.
- Hofbauer, G.; Mashhour, T.; Fischer, M.: (2016) *Lieferantenmanagement: Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung*. DeGruyter Oldenbourg, Berlin.
- ICC: (2021) *International Chamber of Commerce (ICC). Incoterms der ICC*. Abgerufen am 21.10.2021. <https://www.iccgermany.de/standards-incoterms/incoterms-2020-in-der-uebersicht/>.
- Johnson, G.: (2018) *Strategisches Management: Eine Einführung (Pearson Studium – Economic BWL)*. Pearson, London.
- Jung, K. P.: (2017) Miebach-Studie: Outsourcing liegt international im Trend. 06. September 2017. In: *Deutsche Verkehrszeitung*. Abgerufen am 18.10.2021. Miebach-Studie: Outsourcing liegt international im Trend – DVZ.

- Kalkowsky, M.: (2004) *Nur Porsche hat das Lean Management begriffen: Interview with Prof. D. Jones*. Produktion. 31, 16.
- Kleemann, F.C.; Glas, A.H.: (2020) *Einkauf 4.0*. Springer, Wiesbaden.
- Schupp, F.; Wöhner, H.: (2017) *Digitalisierung im Einkauf*. Springer, Wiesbaden.
- Statista (2020). *Rangfolge der wichtigsten Handelspartner Deutschlands nach Wert der Exporte im Jahr 2020*. Abgerufen am 20.10.2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2876/umfrage/rangfolge-der-wichtigsten-handelspartner-deutschlands-nach-wert-der-exporte/>.
- Statistisches Bundesamt: (2021) *Außenhandel Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland*. Destatis. Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/Tabellen/rangfolge-handelspartner.pdf?__blob=publicationFile.
- Van Weele, A.; EBig, M.: (2017) *Strategische Beschaffung. Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Management*. Springer, Wiesbaden.

Lieferantenmanagement als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie

■ 2.1 Abgrenzung des Lieferantenmanagements zum Einkauf

Das Lieferantenmanagement ist in der Betriebswirtschaft kein neues Feld, wird jedoch in der Praxis häufig als Teilbereich der Beschaffung oder des Einkaufs angesehen. Das Lieferantenmanagement

- befasst sich mit der gesamtheitlichen Planung, Ausgestaltung und Verbesserung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung auf operativer und strategischer Basis (Büscher 2019). In diesem Kontext müssen Lieferantenstrategien entwickelt und Lieferantenportfolios aufgebaut und erhalten werden, dessen Mitglieder sich durch Kontinuität, Leistungsfähigkeit und Lieferbereitschaft auszeichnen.
- muss ferner präventive Werkzeuge und Prozesse implementieren, um Lieferantennetzwerke ideal und flexibel zu steuern (Hofbauer, Mashhour & Fischer 2016).
- muss vorbeugend und präventiv mit Lieferantennetzwerken zusammenarbeiten, um einen reibungslosen Ablauf innerhalb der Beschaffung zu gewährleisten.



Präventivmaßnahmen sind vorausschauende und proaktive Maßnahmen des Lieferantenmanagements, um vermeintliche Risiken in Bezug auf Qualitätseinbußen, Preisanstiege, Lieferausfälle, Insolvenzen, Nachhaltigkeitsverstöße oder technischen Nickerfüllungen zu vermeiden.

In den meisten Unternehmen ist das Lieferantenmanagement jedoch noch reaktiv und passiv ausgerichtet. Doch finden sich zunehmend auch präventive Ansätze, da aufgrund der gestiegenen externen Leistungserbringung eine effiziente und präventive Steuerung der Lieferantenbasis mittlerweile erfolgsentscheidend ist. Das Lieferantenmanagement muss als Wertgestalter eine erheblich größere Rolle bei der innerbetrieblichen Koordination und der Steuerung der Lieferantenbasis über

den gesamten Produktlebenszyklus spielen. Das Management der Lieferanten übernimmt daher die zentrale Schlüsselrolle durch die Integration aller Funktionen und Abteilungen als Primärfunktion.

Das Lieferantenmanagement zählt zu den Abteilungen, die einen strategischen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen darstellen. In der originären Wertekette, die Porter entwickelt hat, stellt die Beschaffung noch eine Sekundär- bzw. Unterstützungsfunction dar. Die Wertschöpfungskette setzt sich aus den einzelnen Wertaktivitäten und der Gewinnmarge zusammen. Wertaktivitäten sind Tätigkeiten, die zur Herstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung erbracht werden. Der Gewinn ist der Unterschied zwischen dem Ertrag, den dieses Produkt erbringt, und den eingesetzten Ressourcen.

Bild 2.1 zeigt das Grundmodell der Wertschöpfungs- oder Wertekette nach Porter. Primäraktivitäten sind die Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung liefern, darunter auch das Lieferantenmanagement. Im veränderten Modell stellen das Lieferantenmanagement, die Entwicklung, die Produktion, Marketing, Vertrieb und Kundenservice Primärfunktionen dar (Helmold & Terry 2021). Unterstützungsaktivitäten sind Tätigkeiten, die für die Ausübung der primären Aktivitäten die notwendige Voraussetzung sind. Sie liefern somit einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Im modifizierten neu aufgestellten Modell sind das Informationsmanagementsysteme (IMS), Finanzen und Controlling (F & C), Humanressourcenmanagement (HRM) und Transport und Logistik (T & L) (Helmold & Terry 2021).

Neben dem Lieferantenmanagement gibt es in den meisten Unternehmen eine Einkaufsfunktion (oder Beschaffungsfunktion), die mit dem Lieferantenmanagement vernetzt und integriert ist. Der Einkauf umfasst in diesem Kontext die Summe aller operativen und strategischen Tätigkeiten eines Unternehmens, die im Rahmen der Beschaffung von Werkstoffen, Waren, Betriebsmitteln und Dienstleistungen durchzuführen sind.

Das Einkaufsspektrum eines Unternehmens bzw. die daraus abgeleiteten Warengruppen lassen sich differenzieren als direkte und indirekte Bedarfe. Der direkte Einkauf beschreibt die Beschaffung von Materialien, die direkt ins Endprodukt einfließen, und bildet in den meisten Unternehmen das Kerngeschäft im Einkauf. Auch die Einkaufsfunktion unterliegt einer kontinuierlichen Transformation hin zu einer unternehmerischen und strategischen Querschnittsfunktion als Schnittstelle zu externen Wertschöpfungspartnern und Lieferanten (Heß & Laschinger 2019). Im produzierenden Gewerbe und in der Industrie machen direkte Materialien oft 70 % bis 80 % des Gesamteinkaufsvolumens aus (Outsourcing) (Jung 2017).