

Christian Schuh  
Robert Kromoser  
Michael F. Strohmer  
Ramón Romero Pérez  
Alenka Triplat

# **Der agile Einkauf**

Erfolgsgarant in volatilen Zeiten



# INHALT

Vorwort der Autoren	11
1 DIE KRISE VON 2008 UND IHRE VORGESCHICHTE	13
1.1 Die Weltwirtschaftskrise 1929 bis 1933 und die Lehren daraus	14
1.2 Weltweiter Wohlstand und erste Warnsignale	20
1.3 Die Krise von 2008	25
2 VERLIERT DER EINKAUF IN EINER KRISE AN BEDEUTUNG?	29
2.1 Die traditionelle Rolle des Einkaufs	30
2.2 Bestandsaufnahme der Ausschöpfung fallender Rohstoffpreise durch die deutsche Industrie	40
2.3 Der Einkauf muss agil werden	43
Management des Risikos mit Lieferanten	45
Kosten senken und Wert steigern mit dem Einkaufsschachbrett	46
Nachhaltige Neugestaltung der Lieferantenbeziehungen	47
Bereinigung des Produktportfolios	48
Insourcing zur Kapazitätsauslastung/Cash Management	50
3 VOLATILITÄT AUF VERSCHIEDENEN EBENEN	51
3.1 Krisenanfälligkeit von Ländern	52
Finanzsystem	52
Wechselkurse und damit verbundene Kapitalzuflüsse	54
Staatsverschuldungsgrad und Finanzpolitik	55
Heterogenität von Industrien/Branchen	56
Rohstoffe	56
Spekulationen in Immobilien	57
3.2 Krisenanfälligkeit von Branchen	57
Zyklizität einer Branche	58

---

Investitionsgüter versus Konsumgüter	58
Verschuldungsgrad	59
Gewinnmarge	60
4 DISKUSSION DER AUSWIRKUNGEN VON KRISEN	61
4.1 Auswirkungen von Krisen auf die Liquidität	61
4.2 Auswirkungen von Krisen auf Operations	63
4.3 Auswirkungen von Krisen auf die Unternehmensstrategie	67
5 FÜNF DIFFERENZIERTE STRATEGIEN FÜR EINEN AGILEN EINKAUF IM DETAIL	71
5.1 Strategie 1 – Management des Risikos mit Lieferanten	71
Lieferantenlandschaft als Treiber des Risikomanagements	72
Der Prozess des Risikomanagements	72
5.2 Strategie 2 – Kosten senken und Wert steigern mit dem Einkaufsschachbrett®	81
Vier Einkaufsstrategien	84
Positionierung von Beschaffungsgruppen im Einkaufsschachbrett und Ableitung besonders mächtiger Ansätze zur Kostensenkung und Wertsteigerung	89
Ideengeber zur Entwicklung einer grundlegenden Beschaffungsgruppenstrategie durch Anwendung aller 64 Felder	91
Ableitung einer Beschaffungsstrategie für große Anlageninvestitionen	92
5.3 Strategie 3 – Nachhaltige Neugestaltung der Lieferantenbeziehungen	95
5.4 Strategie 4 – Bereinigung des Produktportfolios	105
Ursachen des Trends zu steigender Komplexität in Unternehmen	106
Einfluss des Produktportfolios auf die Wertkette	110
Bereinigung des Produktportfolios mit einem integrierten Wertschöpfungsansatz	112
5.5 Strategie 5 – Insourcing zur Kapazitätsauslastung/Cash Management	123
Insourcing	123

---

6 FALLSTUDIEN	135
6.1 Fallstudie 1: Finanzwesen	135
6.2 Fallstudie 2: Maschinenbau	139
6.3 Fallstudie 3: Prozessindustrie	143
Struktur der Industrie	143
Inputfaktoren Stahl	143
Angebot und Nachfrage	144
Auswirkungen der Krise von 2008	144
Handlungsempfehlungen für die Stahlindustrie in der Krise	148
6.4 Fallstudie 4: Automobilindustrie	149
6.5 Fallstudie 5: Chemische Industrie	154
6.6 Fallstudie 6: Energieversorgung	157
6.7 Fallstudie 7: Telekommunikation	160
Schlussbetrachtungen	165
Literaturverzeichnis	166
Autoren	167