



Wirtschaftsagentur  
Neumünster GmbH

# Einkauf

## Der unterschätzte Erfolgsfaktor?

*Webinar*

*Wirtschaftsagentur Neumünster*

*27.10.2022*



**3E Blended Learning**  
Einkaufswissen auf den Punkt gebracht

Eine Kooperation der FH Kiel  
und des Bildungszentrums  
Tannenfelde

Hanno Dettlof (dettlofconsulting) und Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen (Fachhochschule Kiel)

27.10.2022  
Folie 1

# Agenda

- ➔ • Das Ziel: Ein moderner Einkauf
  - Wirtschaftliche Bedeutung des Einkaufs
  - Mehrdimensionale Einkaufs-Zielsysteme
  - Selbstverständnis des modernen Einkaufs
- Die wichtigsten Erfolgsfaktoren erkennen
  - Gestaltungsfelder des modernen Einkaufs
  - Erfolgsgeschichten
- Der mühsame, aber lohnende Weg zum modernen Einkauf
  - Eine Roadmap
  - Flankierende Personalentwicklung



# Traditioneller Einkauf – **Fokus: PREIS**



„Mein Name ist Lohse. Ich kaufe hier ein.“



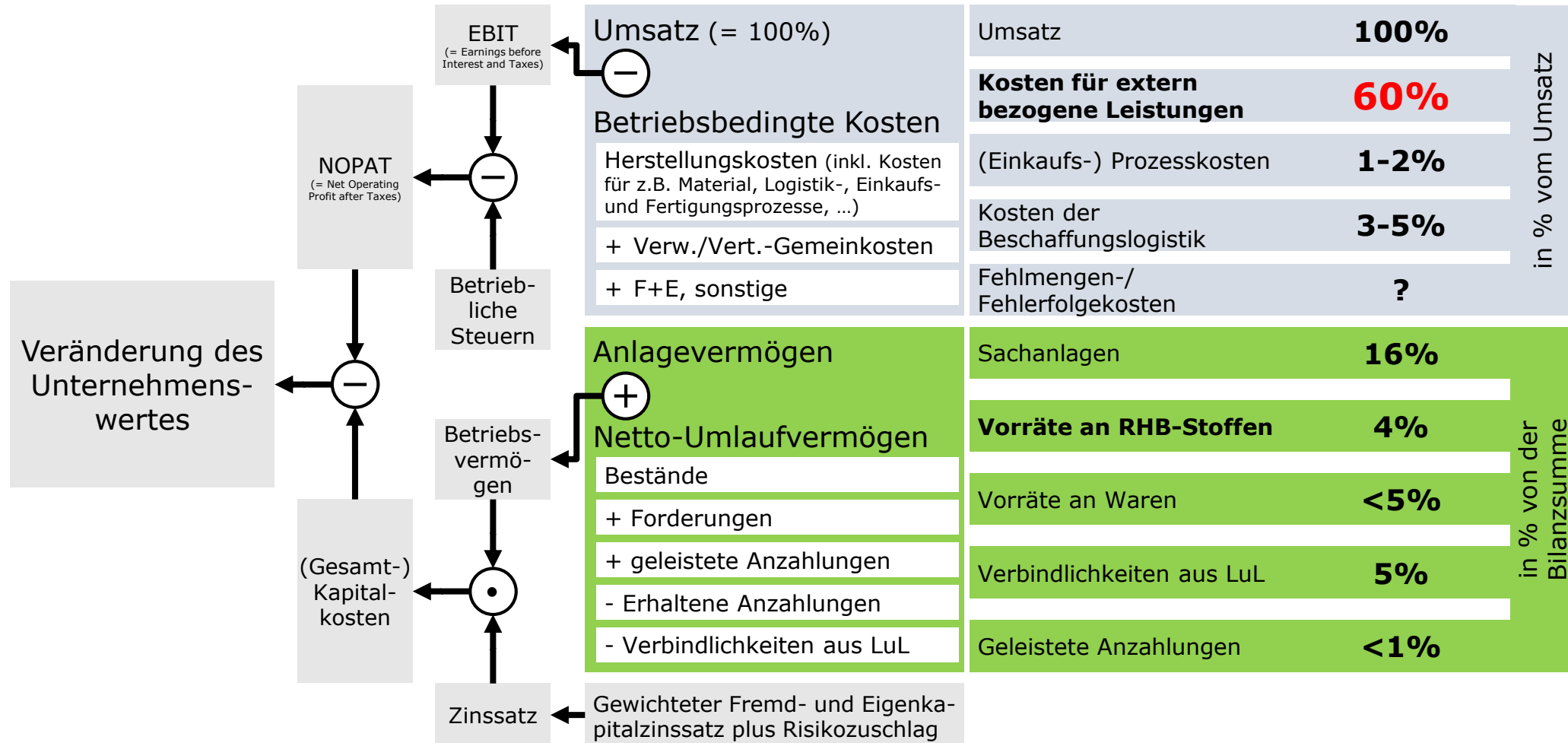
„Bei 10 Gläsern sparen Sie 60 Pfennig.“

Bilder aus dem Film „Pappa ante Portas“, Produktion: Rialto/Bavaria 1991

Hanno Dettlof (dettlofconsulting) und Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen (Fachhochschule Kiel)



# Erfolgsbeitrag des Einkaufs



In Anlehnung an: Hug, Werner und Jürgen Weber: Wertetreiber Einkauf, in: Jürgen Weber (Hrsg.): Schriftenreihe „Advanced Controlling“ – Band 77, Weinheim 2011, S. 23. Quelle der Zahlen: Eigene Berechnungen auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes und der Deutschen Bundesbank „Jahresabschlussstatistik, Dezember 2021“.



# Kostenstrukturerhebung 2020

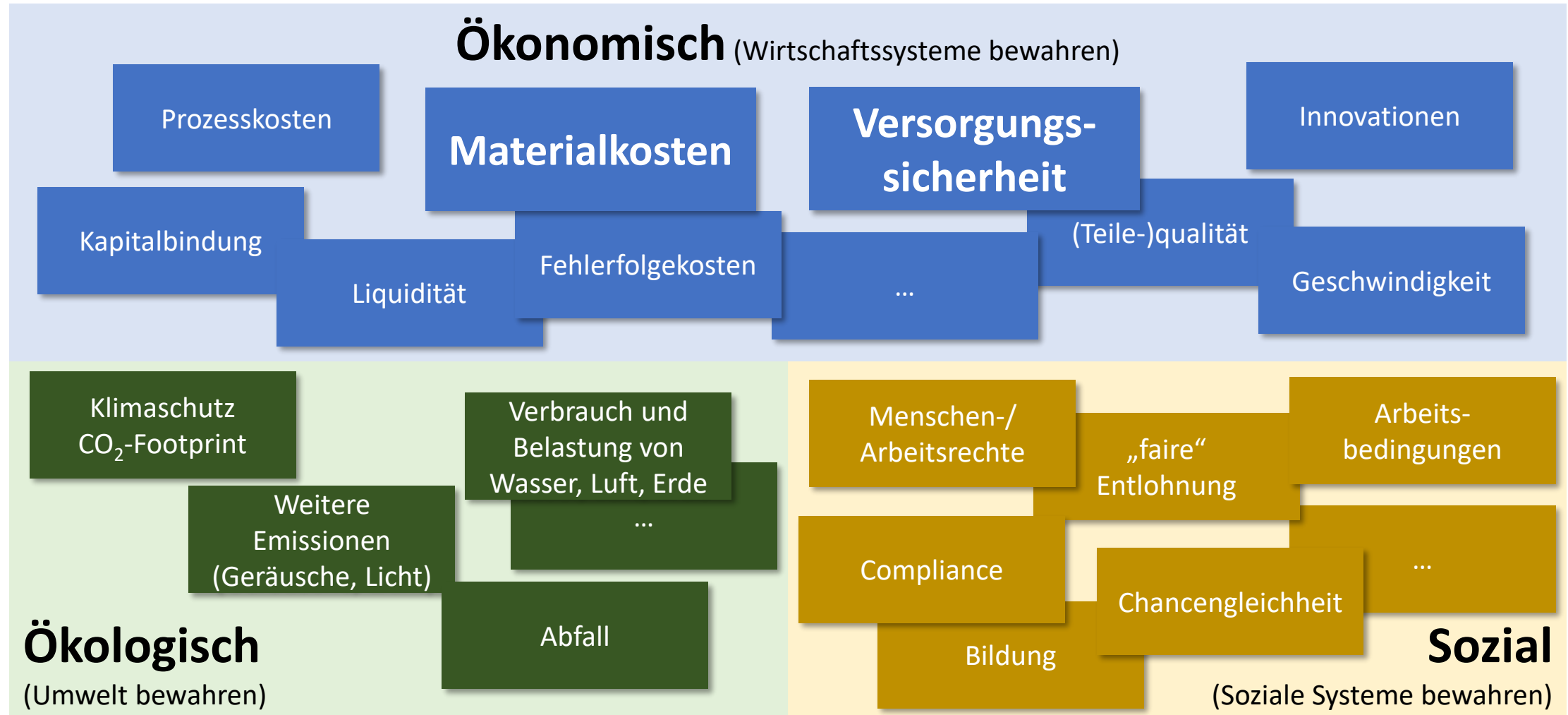
Anteile am Bruttoproduktionswert (in Prozent dargestellt)

WZ2008 (2-4-Steller):	Verarbeitendes Gewerbe		Materialverbrauch	Energieverbrauch (ist im Materialverbrauch enthalten)	Einsatz an Handelsware	Kosten für Lohnarbeiten	Summe der Vorleistungen	Sonstige ind., handwinkl. Dienstl.	Mieten und Pachten	Sonst. Kosten, K.f. Leiharbeiter nehmer	Summe aller Vorleistungen	Bruttolohn- und - gehaltssumme	Sozialkosten	Summe der Personalkosten
WZ08-1082	Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)		<b>53,5</b>	1,8	<b>4,7</b>	1,3	59,5	2	1,8	10,9	<b>74,2</b>	13,8	3,3	<b>17,1</b>
WZ08-1721	H.v. Wellpapier und -pappe, Verpackungsmitteln		<b>45,6</b>	2	<b>7,9</b>	1,1	54,6	2,7	1,8	10,7	<b>69,8</b>	17,8	4	<b>21,8</b>
WZ08-245	Gießereien		<b>44,1</b>	5,8	<b>2,8</b>	7,3	54,2	3,7	2,1	9	<b>69</b>	24,8	5,4	<b>30,2</b>
WZ08-2813	Herstellung von Pumpen und Kompressoren a.n.g.		<b>40,6</b>	0,9	<b>5,9</b>	1,6	48,1	1,9	1,5	11,9	<b>63,4</b>	23,9	5,7	<b>29,6</b>
WZ08-2841	H.v. Werkzeugmaschinen für d. Metallbearbeitung		<b>41,2</b>	0,9	<b>6</b>	3,5	50,7	1,4	2,4	11,1	<b>65,6</b>	28,7	5,9	<b>34,6</b>
WZ08-2894	H.v. Masch. f. d. Textil- u. Bekleid. herst., Lederverarb.		<b>44,7</b>	0,9	<b>6,3</b>	4,1	55,1	1,5	1,3	13	<b>70,9</b>	24,7	5,7	<b>30,4</b>
WZ08-301	Schiff- und Bootsbau		<b>52,4</b>	0,8	<b>0,2</b>	13,2	65,8	3,7	1,8	12,1	<b>83,4</b>	17,1	3,6	<b>20,7</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis): "42251-0006: Kostenstruktur der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-4-Steller Hierarchie)", Stand: 12.10.2022 / 07:50:04, <https://www-genesis.destatis.de/>, abgerufen 12.10.2022



# Mehrdimensionale Einkaufs-Ziele

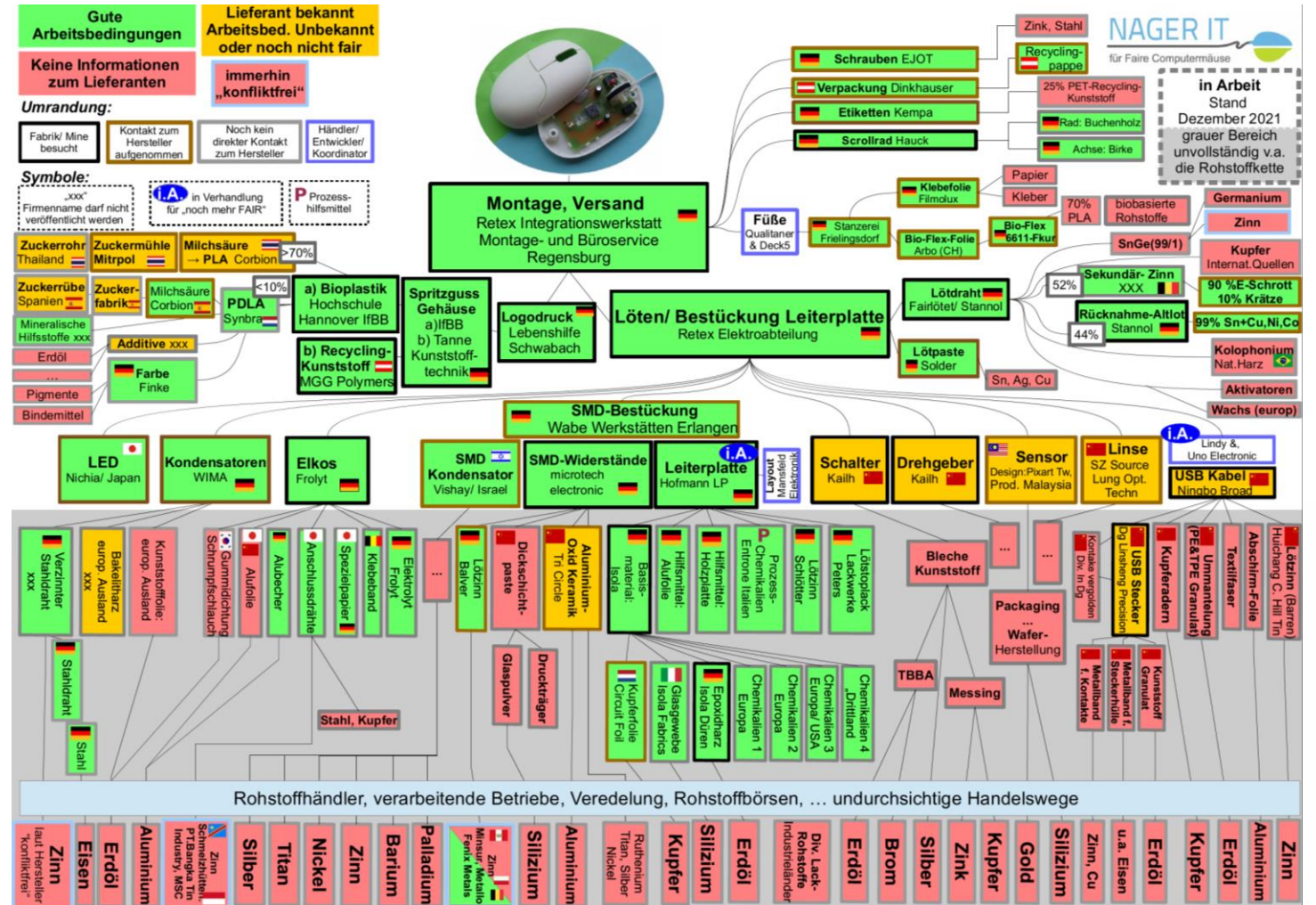


# Nager-IT: Die Lieferkette einer „fairen“ Maus



20 direkte Lieferanten und um die 1000 Menschen sind in mehr als 100 Unternehmen am Produktionsprozess der Maus beteiligt

<https://www.nager-it.de/maus/preisgestaltung>, 19.10.2022



Quelle: Nager-IT, <https://www.nager-it.de/static/pdf/lieferkette.pdf> und <https://www.nager-it.de>, 11.10.2022





Wenn der Erfolgsbeitrag des Einkaufs vielfältig und groß ist, welche Konsequenzen hat dies für die Vision „Moderner Einkauf“?



# Der Einkauf ist der Teil der Beschaffung, der ...

aktiv und an den langfristigen Unternehmenszielen orientiert die **Beziehungen** zwischen insbesondere unternehmensinternen Bedarfsträgern und externen Bezugsquellen (Lieferanten) **gestaltet**, um durch (vertragliche) Vereinbarungen die Bereitstellung bzw. Verfügungsgewalt über Beschaffungsobjekte zu gewährleisten.

Diese Aufgabe umfasst die Gestaltung

- der Nachfrage (der Bedarfsträger/des „Absatz“marktes),
- des Angebotes (der Lieferanten im Beschaffungsmarkt),
- der Prozesse (Material-, Informations-, Zahlungsmittelflüsse),
- der (vertraglichen) Vereinbarungen und
- natürlich des Einkaufs (als Organisationseinheit) selbst.

*„moderner“ Einkauf:  
ganzheitlich  
mehrdimensional  
marktgestaltend*



# Der weltbeste Einkauf für Gold ...



Quelle: Umicore <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/22/1000g-Goldbarren-Umicore.jpg>, 28.02.2020, lizenziert gemäß CC BY-SA

Hanno Dettlof (dettlofconsulting) und Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen (Fachhochschule Kiel)



# Agenda

- Das Ziel: Ein moderner Einkauf
  - Wirtschaftliche Bedeutung des Einkaufs
  - Mehrdimensionale Einkaufs-Zielsysteme
  - Selbstverständnis des modernen Einkaufs
- ➔ • Die wichtigsten Erfolgsfaktoren erkennen
  - Gestaltungsfelder des modernen Einkaufs
  - Erfolgsgeschichten
- Der mühsame, aber lohnende Weg zum modernen Einkauf
  - Eine Roadmap
  - Flankierende Personalentwicklung



# Gestaltungsfelder der Beschaffung



*„moderner“ Einkauf:  
ganzheitlich  
mehrdimensional  
marktgestaltend*



# Beispiel 1 - Wertanalyse

## Bauteil; elektrotechnische Industrie

### Auslöser:

Angebot eines Lieferanten (Preis liegt 40% unter den eigenen Herstellkosten)  
Geschäftsleitung möchte die eigene Fertigung einstellen

### Lösungsweg/Methode:

Durchführung einer Wertanalyse zu Optimierung des Bauteils  
Crossfunktionales Team, insb. Einkauf (Projektleitung), Konstruktion und Fertigung

### Effekt:

Reduktion der Herstellkosten um knapp 50%  
Fertigung des Bauteiles bleibt am Standort erhalten

### Erfolgsfaktoren:

Know How im Einkauf und Moderationsfähigkeit, Rollenverständnis des Einkaufs  
Veränderungsbereitschaft im Unternehmen



# Beispiel 2 - Digitalisierung

## Bereitstellung von Werkzeugen für die spanende Fertigung

### Auslöser:

Hohe Lagerbestände, Versorgungsengpässe, hohe Prozesskosten (Bestellung, Wareneingangsbearbeitung, Bereitstellung, Wegezeit, Schwund)

### Lösungsweg/Methode:

Wechsel vom eigenen Lager/Warenausgabe auf ein Angebot eines Dienstleisters  
Aufstellen eines „Werkzeugautomaten“ direkt in der Fertigung  
Digitalisierung des Bestellprozesses durch eine Schnittstelle „Automat-Lieferant“

### Effekt:

100% Lieferfähigkeit (im Betrachtungszeitraum), deutliche Reduktion der Prozesskosten  
Entlastung des Einkaufs von operativen Tätigkeiten -> mehr Zeit für strat. Aufgaben

### Erfolgsfaktoren:

Investitionsbereitschaft, belastbare ROI-Berechnung



# Beispiel 3 - Nachhaltigkeit

## Optimierung der Produktverpackung; Lebensmittelindustrie

Auslöser:

Kundenbeschwerde: „Zu viel Luft in der Verpackung“ oder mangelnde Kompostierbarkeit

Lösungsweg/Methode:

Reduktion und Standardisierung der Kartonformate

Materialwechsel oder Materialeffizienz (Monolayer)

Effekt:

Mehr als 10% Einsparung bei den Lager- und Transportkosten

Einsparung von Verpackungsmaterial

Positiver Beitrag zur CO<sub>2</sub>-Bilanz, Imagegewinn/Wiederkauftrate steigt

Erfolgsfaktoren:

Schulterschluss mit Marketing/Vertrieb, Logistik und Produktion, Motivierte Lieferanten,

Wechselwilligkeit



# Beispiel 4 – Bestellkostensenkung

## 1-Kreditoren Modelle / Pay per Use Konzepte

Auslöser:

Kreditorenbuchhaltung/Finanzen suchen nach Wegen der Harmonisierung und Prozesskostensenkung im Zahlungsprozess

Lösungsweg/Methode:

Detaillierte Ausgabenanalyse verschafft Transparenz nach Warengruppen und identifiziert ähnliche Bedarfe und Bestellprozesse sowie komplementäre Bestellungen. Bündelung erfolgt auf einen Kreditoren für mehrere Warengruppen i.d.R. über Plattformen oder SLA

Effekt:

Monatlich einmalige Rechnungen und gebündelte Bestellungen reduzieren den Prozessaufwand. Lieferanten sichern die Qualität des Prozesses im eigenen Interesse

Erfolgsfaktoren:

Exakte Ausgabenanalyse und belastbarer Lieferantenauswahlprozess



# Beispiel 5 – Versorgungssicherheit

## Lieferantenintegration innerhalb der Supply Chain

Auslöser:

Mangelnde Termin- und Mengentreue trifft auf volatile Bedarfe/Planungen, was den Servicegrad sinken lässt

Lösungsweg/Methode:

Im Rahmen eines Lieferantenentwicklungsprojektes werden nach einer Ursachenanalyse gemeinsam Lösungen erarbeitet, um Teile der Supply Chain durch den Lieferanten managen zu lassen und Prozesse zu integrieren. (VMI, Verlängerte Werkbank, JIT, KANBAN .... )

Effekt:

Steigerung des Servicegrades an die Kunden durch verbesserte Liefertreue beim WE  
Maximale Flexibilität für die eigene Produktionsplanung

Erfolgsfaktoren: Systematische Lieferantenauswahl, Vertragssicherheit,  
Funktionsübergreifende Projektarbeit



# Beispiel 6 – Innovationsmanagement

## Ideenwettbewerb mit Lieferanten

### Auslöser:

Steigender Innovationsdruck durch immer kürzere Entwicklungszyklen überlastet eigene Entwicklungskapazitäten

### Lösungsweg/Methode:

Strukturiertes Innovationsmanagement durch Ideenmesse mit Lieferanten im Rahmen von Lieferantentagen oder durch Innovations-Workshops

### Effekt:

Unmittelbare Kommunikation mit Ideengeber, Schnelle Lösungen bei gleichzeitig hoher Ideenvielfalt, Vertrauensbildung mit wichtigen Lieferanten, Schnelle Feedbackprozesse

### Erfolgsfaktoren:

Geheimhaltungs- und Rechtere Regelungen, Koordinationsfähigkeit, Kompetenzen und Verantwortungsbereich des Einkaufs

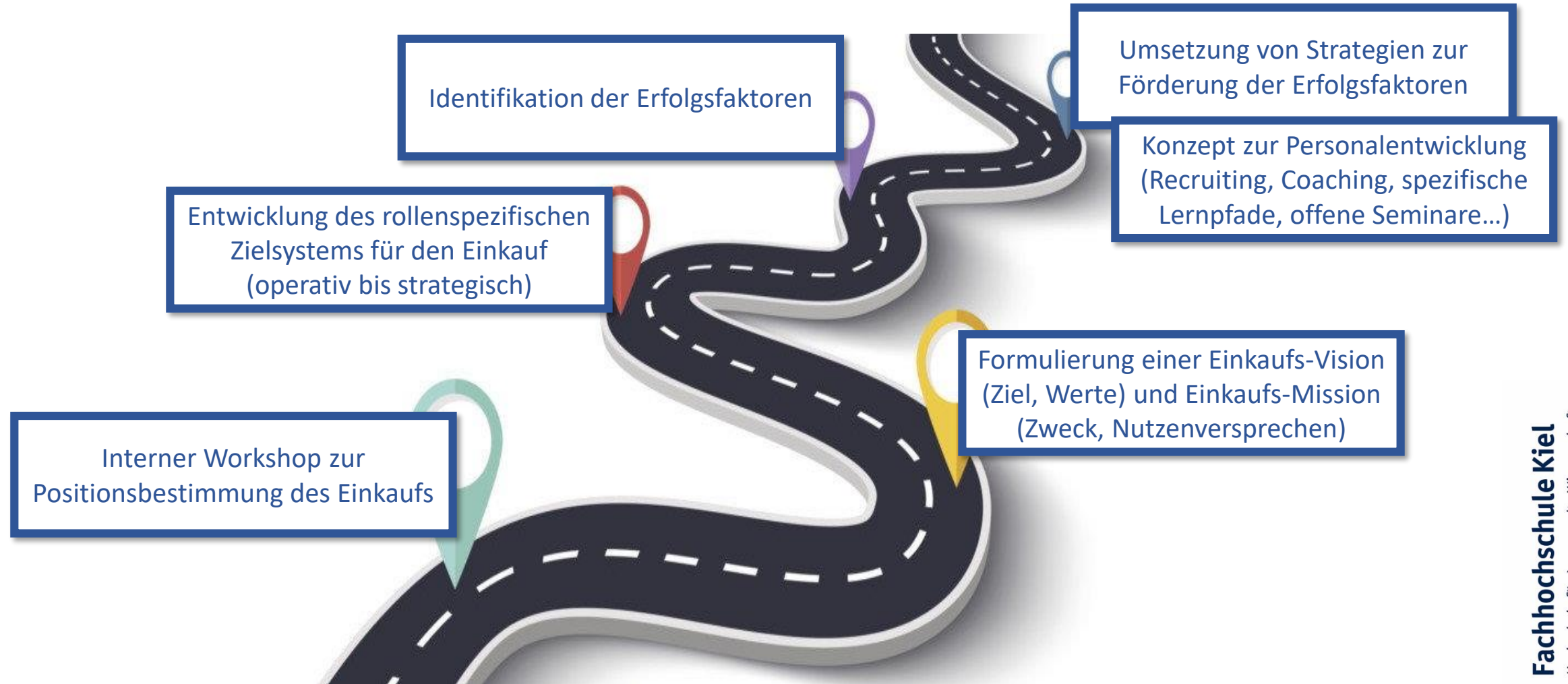


# Agenda

- Das Ziel: Ein moderner Einkauf
  - Wirtschaftliche Bedeutung des Einkaufs
  - Mehrdimensionale Einkaufs-Zielsysteme
  - Selbstverständnis des modernen Einkaufs
- Die wichtigsten Erfolgsfaktoren erkennen
  - Gestaltungsfelder des modernen Einkaufs
  - Erfolgsgeschichten
- ➔ • Der mühsame, aber lohnende Weg zum modernen Einkauf
  - Eine Roadmap
  - Flankierende Personalentwicklung



# Roadmap „Einkauf 2026“



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



# Organisations- und Personalentwicklung



## 3E Blended Learning

Einkaufswissen auf den Punkt gebracht



# Nachhaltig, passgenau qualifizieren

## 3E Blended Learning

Online Seminare der besonderen Art.



**3E Blended Learning**  
Einkaufswissen auf den Punkt gebracht



Neue 3E Module

VERPACKUNGSEINKAUF

Unser neues Halbjahresprogramm

Weitere Details



# 3E Blended Learning – Das Konzept

## Nachhaltige Qualifizierung

Drei 3E Lerneinheiten

- Einheit 1 **Erfahren** (online)  
Fokussierter Input (bis 3h)
- Einheit 2 **Erleben**  
Praxisphase mit Coaching
- Einheit 3 **Entwickeln** (online)  
Reflexion, weitere Schritte (bis 3h)

Unter Ihrem Motto „Weiterbildung mit Mehr(!)blick“ ist die Fachhochschule Kiel mit einem völlig neuen Weiterbildungskonzept für den Einkauf gestartet.

Mit dem Produkt „3E Blended Learning“ sollen Einkäuferinnen und Einkäufer Know-how nicht passiv konsumieren, sondern im Interesse eines nachhaltigen Kompetenzaufbaus und Qualifizierungserfolges

**erfahren, erleben und entwickeln!**

Handlungsorientiertes Lernen ist der Schlüssel, um Schulungserfolg und maximalen Transfer zu generieren und nachhaltig zu sichern.

Weitere Informationen finden Sie z.B. unter <https://www.tannenfelde.de/angebot/das-seminarangebot/einkauf-verkauf/> oder unter <https://www.3e-blended-learning.com/>

Der typische Seminarablauf nach dem „3E Blended Learning“ Prinzip



# 3E Blended Learning – Entwicklungspfade

Passgenaue, praxisnahe Lehrinhalte für die systematische Qualifizierung des Einkaufs

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Basiscamp Einkauf</b>	<b>Operativer Einkauf</b>	<b>Strategischer Einkauf</b>	<b>Global Sourcing</b>	<b>Lead Buyer</b>	<b>Supplier Manager</b>	<b>Verpackungs-Einkauf</b>
<i>Jedem Entwicklungspfad sind sechs bis sieben passgenaue Module zugeordnet (Kontaktzeit je Modul ca. 6 – 8 Stunden)</i>						
Bedeutung und Aufgaben des modernen Einkaufs  Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen  Lieferantenmanagement und Global Sourcing  Bestandsmanagement und Beschaffungslogistik  Verhandlungsvorbereitung: Preis- und Kostenanalyse (Kostenrechnung 1)  Einkaufsrecht Basics	Verhandlungen führen 1  Lieferantenbewertung (operativ)  E-Procurement (operativ)  Dispositionsverfahren  Wirkung des Einkaufs auf die Prozesskosten (Kostenrechnung 2)  Leistungsstörungen	Verhandlungen führen 2  Zielbildung und Roadmapping  Lieferantenmanagement kompakt  E-Sourcing (strategisch)  Moderne Logistikkonzepte  Wirkung des Einkaufs auf die Materialkosten (Kostenrechnung 3)  Vertrags- und Riskmanagement	Verhandlungen Special  Riskmanagement  Lieferantenauswahl international  Interkulturelle Kommunikation  Globale Logistik – Internationale Lieferketten  Total-Cost-Analyse im globalen Einkauf (Kostenrechnung 4)  Lieferkettengesetz und Internationales Recht	Verhandlungen führen 3  Zielbildung und Roadmapping  Warengruppenmanagement 1  Warengruppenmanagement 2  Projekt Management  Rahmenverträge erfolgreich gestalten	Verhandlungen mit Monopolisten  Präqualifizierung und Lieferantenauswahl  Lieferantenbewertung und -segmentierung  Lieferantenentwicklung und Lieferantentage  E-Colloboration  Qualitätssicherungsvereinbarungen im Einkauf	Verhandlungen führen 2  E-Sourcing (strategisch)  Verpackung – Preisveränderungen managen  Verpackung – Preisoptimierungen managen  Projekt Management  Grüner Punkt und Verpackungsgesetz

**Optional:** Zum Abschluss eines Entwicklungspfades kann ein Hochschulzertifikat erworben werden



# „Alles auf einen Blick“

## 3E Blended Learning Seminare 2.HJ - 2022

Hier finden Sie unser aktuellen Seminarprogramme für das 2. Halbjahr 2022 in Tabellenform. Das Programm können Sie hier herunterladen:

[Download - Aktuelles Programm](#)

Titel	Trainer/in	Termin	Titel	Trainer/in	Termin
Verhandlungen gewinnen Teil 3	Troczyński	07.11.22 (21.11.22)	Einkaufs-Camp: Basiswissen "Einkauf" kompakt! - Abschluss - Vertiefung/Fallbeispiele/Übungen	Lorenzen/ Krokowski	17.11.22
Ready für das neue Lieferkettengesetz – Aktuelles, Vorgehensweisen und Rechtliches	Ehring/ Krokowski	08.09.22 (29.09.22)	Professionelles Projektmanagement im Einkauf und Beschaffung	Büngers	19.10.22 (30.11.22)
Verpackungseinkauf I - Preisveränderungen managen	Dettlof	10.10.22 (14.11.22)	Technisches Basiswissen für Einkäufer und Verkäufer – Technische Zeichnungen lesen und verstehen	Büngers	20.10.22 (01.12.22)
Verhandlungen gewinnen - Teil 2	Troczyński	10.10.22 (24.10.22)	Riskmanagement im Einkauf	Krokowski	20.10.22 (10.11.22)
Lieferantensegmentierung/- klassifizierung	Dettlof	10.11.22 (24.11.22)	Warengruppenmanagement Teil 2 – Der konzeptionelle Teil	Dettlof	21.11.22 (12.12.22)
Internationale Verhandlungen gewinnen - Teil 4	Steiert	11.11.22 (25.11.22)	Rahmenverträge erfolgreich gestalten	Krokowski	22.09.22 (13.10.22)
Lieferantenmanagement Teil 1 - Lieferantenvorauswahl	Dettlof	12.09.22 (19.09.22)	Verpackungseinkauf II – Preisoptimierungen aufzeigen und umsetzen	Dettlof	23.11.22 (15.12.22)
Verhandlungen gewinnen 2 Präsenztage	Troczyński	13.09.22 (14.09.22)	Lieferantenmanagement Teil 3 - Lieferantenentwicklung	Dettlof	24.10.22 (07.11.22)
Einkaufsrecht – Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV) im Einkauf	Ehring	13.09.22 (19.09.22)	Warengruppenmanagement Teil 1 – Der analytische Teil	Dettlof	26.09.22 (17.10.22)
Vorbereitung von Verhandlungen: Fokus Preis- und Total-Cost-Analyse	Lorenzen	16.08.22 (30.08.22)	Warengruppenmanagement 1&2	Dettlof	28.11.22 (13.12.22)
Bestandsoptimierung Teil1 - Bestandsanalyse	Lorenzen	16.08.22 (30.08.22)	Lieferantenmanagement 1&2	Dettlof	29.11.22 (14.12.22)

Hanno Dettlof (dettlofconsulting) und Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen (Fachhochschule Kiel)

27.10.2022  
Folie 34



# Fazit

Wird der Einkauf unterschätzt?

Ja, leider zu oft (von anderen und vom Einkauf selbst)!

Wie lassen sich ungenutzte Potentiale erschließen?

Impuls:

- Den Einkauf „top down“ (Geschäftsleitung) fordern
- Den eigenen Wert „bottom up“ (Einkauf) verkaufen/beweisen

Weg:

1. Strategieentwicklung einleiten, Projekterfolge generieren
2. Organisationsentwicklung durch rollenspezifische Qualifizierung (Rollenspezifische Kompetenzen: Bedienen der Gestaltungsfelder ermöglichen!) Möglichkeiten kennen
3. Begleitendes Einkaufs-Marketing



# Herzlichen Dank, für Ihre Aufmerksamkeit! Lassen Sie uns in Kontakt bleiben!

## Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen

Fachhochschule Kiel, Fachbereich Wirtschaft  
Institut für Supply Chain und Operations Management  
Sokratesplatz 2  
D-24149 Kiel  
Telefon: 0431/210-3538  
Telefax: 0431/210-63538

E-Mail: [klaus.lorenzen@fh-kiel.de](mailto:klaus.lorenzen@fh-kiel.de)  
Internet: [www.fh-kiel.de](http://www.fh-kiel.de)

XING: [http://www.xing.com/profile/KlausDieter\\_Lorenzen](http://www.xing.com/profile/KlausDieter_Lorenzen)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/klaus-dieter-lorenzen-532819248/>



## Hanno Dettlof

dettlofconsulting, Fachberatung und Seminare  
für den strategischen Einkauf  
An de Wurth 28  
D-24244 Felm  
Telefon: 04346/6000 508  
Mobil: 015116553154

E-Mail: [contact@dettlofconsulting.de](mailto:contact@dettlofconsulting.de)  
Internet: [www.dettlofconsulting.de](http://www.dettlofconsulting.de)

XING: [https://www.xing.com/profile/Hanno\\_Dettlof/cv](https://www.xing.com/profile/Hanno_Dettlof/cv)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/hanno-dettlof-b31939229/>

