

Wissen & Wandel  
herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

Band 12

**Thomas Deil**

## **Materialwertmanagement**

Eine Einführung in den wertorientierten Einkauf

Shaker Verlag  
Aachen 2011

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2011

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-9777-0

ISSN 1614-7073

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

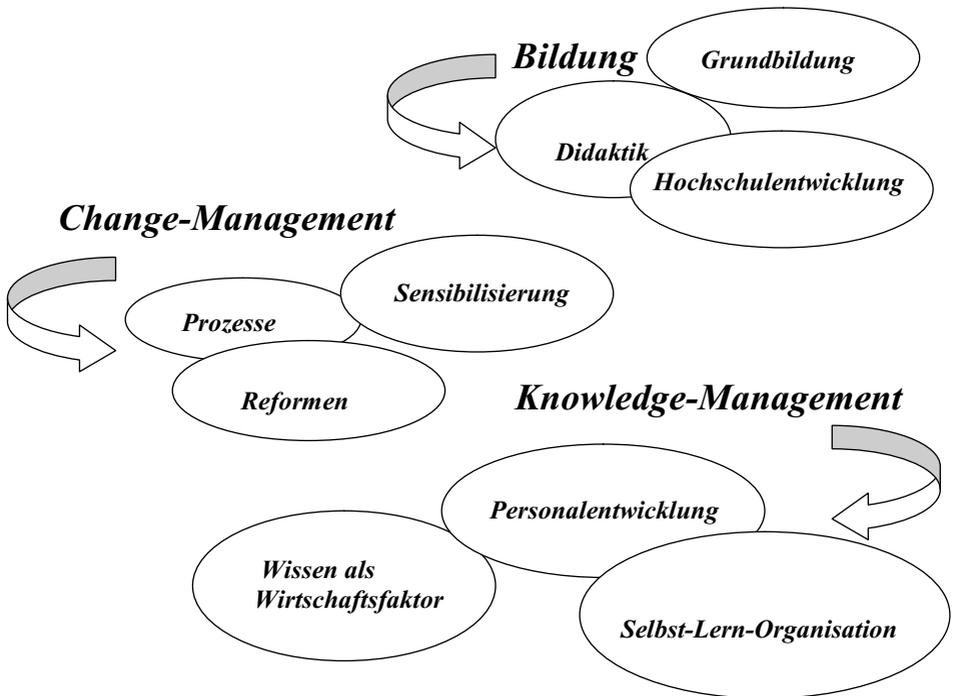
*In der Schriftenreihe bisher erschienen:*

- Band 1:** Heimbrock, K. J.: Der Projektleiter – Mit Change Management Projekte leiten und Veränderungen begleiten , 2004
- Band 2:** Heimbrock, K. J./Pohlkamp, S.: Wie sag` ich`s meinem Bürger? Lokale Pressearbeit bei unpopulären Entscheidungen, 2005
- Band 3:** Deil, T.: Renditehebel Einkauf – SCOPE Supplier and Components Excellence, 2005
- Band 4:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2006
- Band 5:** Heimbrock, K.J./Gärtner, Y. u. a.: Jahrbuch Management 2007 Demographische Herausforderung
- Band 6:** Amelung, K., Schneider, M., Heimbrock, K.J.: Personalbeschaffung im Mittelstand, 2007
- Band 7:** Heimbrock, K.J.: Organisation, 2007
- Band 8:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2008
- Band 9:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2009
- Band 10:** Heimbrock, K.J.: Organisation, 2. Auflage 2009
- Band 11:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2010

# „Wissen und Wandel“

## Schriftenreihe zu Wissen und Wandel in Unternehmen, Hochschule und Gesellschaft

Herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock



## **Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
Einleitung: Schlummerndes Potential im Mittelstand	9
1. Bestellabwickler, Verhandler und Wertstifter: Beschaffungsorganisationen und ihre Profile	10
1. 1 Die Beschaffungsfunktion als Versorger	12
1. 2 Sporadischer Verhandler	13
1. 3 Einkauf und Disposition organisatorisch getrennt	14
1. 4 Einkaufsintegration in Logistik-, Entwicklungs- und Qualitätsanforderungen und -prozesse	15
1. 5 Einkaufsintegration in Unternehmensziele, insbesondere Gewinn, Liquidität und Unternehmenswert	17
2. Einkaufen und Werte schaffen: Materialwertmanagement	20
3. Zielgestaltung für wertorientierten Einkauf	37
3. 1 Ist-Situation ermitteln	38
3. 2 Ziele bestimmen	39
3. 3 Teilzeile ableiten	47
4. Vor dem Projektstart: Probleme - ungenutzte Potentiale (anhand von 25 Beispielen)	49
5. Die praktische Umsetzung: Materialwertprojekt	78
5. 1 Zielbestimmung	78
5. 2 Analyse des Beschaffungsportfolios	79
5. 3 Maßnahmenbestimmung	84
5. 4 Umsetzung	100
5. 5 Fortschrittscontrolling	105
Zusammenfassung / Ausblick: Chancen der Materialkostengestaltung	107

## **Abkürzungsverzeichnis**

AB	Auftragsbestätigung
AP	Advanced Purchasing
AG	Aktiengesellschaft
BANF	Bestellanforderung
CE	Capital employed
DAX	Deutscher Aktienindex
EUR	Euro
DIN	Deutsche Industrienorm
EBIT	Earnings before interest and taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Eigenkapital
EP	Economic profit
EVA	Economic value added
ERP	Enterprise resources planning
FK	Fremdkapital
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Geschäftswertbeitrag
GWG	Geringwertige Güter
ISO	International Organization for Standardization
KG	Kommanditgesellschaft
kg	Kilogramm
Mio.	Million
NOPAT	Net operating profit after taxes
(N) WC	(Net) Working capital
o. ä.	oder ähnlich
ROCE	Return on capital employed
to	Tonne
T, tsd.	Tausend
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
WACC	Weighted average capital costs
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Beschaffungspyramide	11
Abb. 2	EP-Treiberbaum (Ausgangssituation)	26
Abb. 3	EP-Treiberbaum nach 10%iger Materialkostensenkung	32
Abb. 4	Zielableitung für den wertorientierten Einkauf	38
Abb. 5	EP-Treiberbaum am Ende des ersten Jahres nach Projektstart	41
Abb. 6	EP-Treiberbaum am Ende des zweiten Jahres nach Projektstart	43
Abb. 7	Entwicklung des Unternehmenswertes	44
Abb. 8	Entwicklung der Materialkosten	44
Abb. 9	Verhältnis Materialkostensenkung / Umsatzsteigerung	45
Abb. 10	Verhältnis Materialkostensenkung / Unternehmenswertsteigerung	45
Abb. 11	Entwicklung Nettoumlaufvermögen	46
Abb. 12	Entwicklung Kapitaleinsatz	46
Abb. 13	Entwicklung Betriebsergebnis	47
Abb. 14	Kreislauf des wertorientierten Einkaufs	78
Abb. 15	ABC-Analyse	79
Abb. 16	Portfoliodarstellung	80
Abb. 17	Portfolioansätze im Einkauf	81
Abb. 18	Materialgruppenstruktur der MaschBau GmbH	81
Abb. 19	ABC-Darstellung der Materialgruppen der MaschBau GmbH	82
Abb. 20	Lieferantenstruktur der Materialgruppe "Verbindungselemente"	83
Abb. 21	Teile-, Lieferanten- und Einkaufsvolumenstruktur der Materialgruppe "Spannungsversorgungsanlagen"	84
Abb. 22	Maßnahmengliederung	100
Abb. 23	Härtegradsystematik	101
Abb. 24	Maßnahmenblatt "Normschraube"	102
Abb. 25	Füllstandsdarstellung	103
Abb. 26	Advanced Purchasing-Prozess	104
Abb. 27	Regeln für das Sourcing Committee	105

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	Bilanzdaten der MaschBau GmbH (Ausgangssituation)	24
Tabelle 2	Bilanzdaten der MaschBau GmbH nach 10%iger Materialkostensenkung	33
Tabelle 3	Abkürzungen und Definitionen des EP-Treiberbaums	34
Tabelle 4	Zweijahresplanung der MaschBau GmbH	39
Tabelle 5	Bilanzdaten für den Stopp des Unternehmens- wertverfalls	40
Tabelle 6	Bilanzdaten der MaschBau GmbH am Ende des zweiten Jahres	42
Tabelle 7	Maßnahmenübersicht	89