
Inhaltsverzeichnis

1	Aufgaben und Bedeutung der Versorgungsfunktion	1
1.1	Begriffsbestimmung	1
1.1.1	Einkauf	2
1.1.2	Beschaffung, Beschaffungsmarketing	3
1.1.3	Materialwirtschaft, Supply Management	3
1.1.4	Logistik	3
1.1.5	Supply Chain Management	4
1.1.6	Zusammenfassung	6
1.2	Aufgabenstellung	6
1.2.1	Kostengünstige Versorgung	6
1.2.2	Sichere Versorgung	10
1.2.3	Beratung der übrigen Unternehmensbereiche	12
1.3	Die Bedeutung für das Betriebsergebnis	12
1.3.1	Anteil der Materialkosten am Umsatz	13
1.3.2	Hohe Kapitalbindung durch Warenbestände	15
1.3.3	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	16
1.4	Auswirkungen des Bedeutungsanstiegs	17
1.4.1	Aufstieg der Materialwirtschaft in der Unternehmenshierarchie	18
1.4.2	Gestiegenes Anforderungsprofil der Materialwirtschaft	19
1.5	Managementtechniken	20
1.5.1	ABC-Analyse	20
1.5.1.1	Allgemeiner Überblick	20
1.5.1.2	Durchführung der ABC-Analyse	20
1.5.1.3	Folgerungen aus der ABC-Analyse	22
1.5.2	XYZ-Analyse	24
1.5.2.1	Allgemeiner Überblick	24
1.5.2.2	Kombination mit der ABC-Analyse	25
1.5.2.3	Folgerungen aus der ABC-XYZ-Analyse	25

1.5.3	Portfolio-Analyse	26
1.5.3.1	Der Prozess der strategischen Planung	26
1.5.3.2	Das Marktmacht-Portfolio	28
1.5.3.3	Das Versorgungsrisiko-Portfolio	30
1.5.3.4	Beurteilung der Portfolio-Technik	32
2	Materialdisposition	35
2.1	Deterministische Bedarfsplanung	35
2.1.1	Planungsgrundlagen	35
2.1.2	Brutto- und Nettobedarf	38
2.2	Stochastische Bedarfsplanung	39
2.2.1	Prognosen und ihre Kontrollen	39
2.2.2	Bestellstrategien	41
3	Beschaffungsmarktforschung	47
3.1	Arten und Umfang der Beschaffungsmarktforschung	48
3.2	Untersuchungsobjekte der Beschaffungsmarktforschung	50
3.2.1	Produkt	51
3.2.2	Marktstruktur	52
3.2.2.1	Angebotsseite	52
3.2.2.2	Nachfrageseite	55
3.2.3	Marktbewegungen und -entwicklungen	56
3.2.4	Lieferant	59
3.2.5	Preis	65
3.3	Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung	66
3.3.1	Allgemeiner Überblick	66
3.3.2	Vor- und Nachteile und Aussagewert wichtiger Informationsquellen	69
3.4	Bedeutung der Beschaffungsmarktforschung für die Entscheidungsfindung	76
4	Preisstrukturanalyse	83
4.1	Begriff und Wesen der Preisstrukturanalyse	83
4.2	Preisstrukturanalyse auf der Basis von Vollkosten	84
4.2.1	Ermittlung der Einzelkosten	84
4.2.2	Ermittlung der Gemeinkosten	86
4.2.3	Überlegungen zum „angemessenen“ Gewinn	89
4.3	Preisstrukturanalyse auf der Basis von Teilkosten	90
4.4	Bedeutung der Preisstrukturanalyse für die Beschaffung	92
4.5	Schwierigkeiten und Grenzen der Durchführung der Preisstrukturanalyse	94
4.6	Probleme der Offenlegung der Kalkulation durch den Lieferanten	98
4.7	Partieller Preisvergleich	100

4.8	Der Deckungsbeitrag des Lieferanten als Basis für Preis-Mengen-Überlegungen	103
4.9	Bedeutung der Lernkurve für die Preisstrukturanalyse	105
5	Wertanalyse	111
5.1	Entstehung und Wesen der Wertanalyse	111
5.1.1	Die Entstehung der Wertanalyse	111
5.1.2	Die Besonderheiten der Wertanalyse	112
5.1.3	Begriffe Value Analysis, Value Engineering und Design to Cost	113
5.2	Die funktionsorientierte Denk- und Betrachtungsweise	114
5.2.1	Der Funktionsbegriff	114
5.2.2	Unterteilung der Funktionen	115
5.2.3	Die Funktionsgliederung	116
5.2.4	Die Bedeutung des Denkens in Funktionen	118
5.3	Durchführung wertanalytischer Untersuchungen	118
5.3.1	Überblick über den Ablauf einer wertanalytischen Untersuchung	118
5.3.2	Die verschiedenen Grundschrte des Wertanalyse-Arbeitsplans	120
5.3.2.1	Vorbereitung	120
5.3.2.2	Ermittlung des Ist-Zustandes	121
5.3.2.3	Kritik des Ist-Zustandes	123
5.3.2.4	Ermittlung von Alternativen	125
5.3.2.5	Prüfung der Alternativen	129
5.3.2.6	Auswahl und Realisierung der optimalen Alternative	129
5.4	Wechselbeziehungen zwischen Wertanalyse und Beschaffung	130
5.4.1	Die Bedeutung der Beschaffung für die Wertanalyse	130
5.4.2	Die Aufgaben der Beschaffung auf dem Gebiet der Wertanalyse	131
5.4.2.1	Bemühungen um Einführung der Wertanalyse	131
5.4.2.2	Die Mitarbeit in organisierten Wertanalyse-Teams	131
5.4.2.3	Die wertanalytische Arbeit in der Linienstelle	132
5.4.2.4	Anlässe für wertanalytische Untersuchungen	133
5.4.3	Voraussetzungen für eine erfolgreiche einkäuferische Arbeit auf dem Gebiet der Wertanalyse	134
5.4.4	Auswirkungen der Wertanalyse auf die Beschaffung	134
5.5	Wertanalyse mit Lieferanten	135
5.5.1	Zweck der Zusammenarbeit	135
5.5.2	Möglichkeiten und Methoden der Zusammenarbeit	137
5.5.3	Anerkennung der Leistungen des wertanalytisch aktiven Lieferanten	140
5.5.4	Probleme und Grenzen der Zusammenarbeit	142
5.6	Zum Problem der Effizienz der Wertanalyse	144

6 Beschaffungsprozess	149
6.1 Schwerpunkte des Beschaffungsprozesses	149
6.2 Phasen des Beschaffungsprozesses	150
6.3 Wichtige Vergleichsfaktoren	154
6.3.1 Einkäuferische Vergleichsfaktoren	154
6.3.2 Unternehmenspolitische Vergleichsfaktoren	156
6.4 Verschiedene Arten des Angebotsvergleichs	157
6.4.1 Einfaktorenvergleich	157
6.4.2 Mehrfaktorenvergleich	158
6.4.2.1 Punktungsverfahren	159
6.4.2.2 Quotientenverfahren	159
6.4.2.3 Kennzahlenverfahren	160
6.4.2.4 Differenzierungsmöglichkeiten	162
6.5 Vergabeverhandlung	164
6.5.1 Ablauf einer Vergabeverhandlung	165
6.5.2 Sachliche Vorbereitung	166
6.5.3 Organisatorische Vorbereitung	167
6.5.4 Taktische Vorbereitung	168
6.5.5 Vorbereitung auf die Person des Verhandlungspartners	170
6.6 Bestellung	172
6.7 Auftragsbestätigung	174
6.8 Terminsicherung und Terminkontrolle	176
6.9 Schwerpunkte vertraglicher Regelungen bei enger Lieferantenanbindung	178
6.9.1 Absichtserklärungen, Optionen, unechte Rahmenverträge	178
6.9.2 Abrufverträge	179
6.9.3 Konsignationslagerverträge	179
6.9.4 Partnerschaftsverträge	180
6.9.5 Kaufverträge mit speziellen Preisvereinbarungen	180
6.9.6 Kaufverträge mit speziellen Regelungen bei Sachmängeln	183
6.9.7 Kaufverträge mit speziellen Regelungen bei Verzug	184
7 Lieferantenpolitik	187
7.1 Einleitende Bemerkungen	187
7.2 Lieferantenstrukturpolitik	187
7.2.1 Modular Sourcing	188
7.2.1.1 Auswirkungen von Modular Sourcing auf den Abnehmer (Assembler)	189
7.2.1.2 Die Neugruppierung der Lieferantenkette	189
7.2.1.3 Die herausragende Stellung des Systemlieferanten	190
7.2.2 Der Standort des Lieferanten aus der Sicht des Abnehmers	191
7.2.2.1 Problemstellung und Begriffe	191
7.2.2.2 Die wesentlichen Vorteile des Local Sourcing	192
7.2.2.3 International Sourcing versus National Sourcing	193

7.2.3	Das Problem der Optimierung der Anzahl der Lieferanten	194
7.2.4	Beschaffungsweg	196
7.2.5	Größe des Lieferanten	198
7.2.6	Stammlieferanten	199
7.2.7	Gegengeschäfte	200
7.2.7.1	Begriff und Arten	200
7.2.7.2	Rahmenbedingungen für das Zustandekommen von Gegengeschäften	202
7.2.7.3	Beurteilung der Gegengeschäfte	204
7.2.7.4	Gegengeschäfte als Problem der Abstimmung zwischen Absatz und Beschaffung	208
7.2.8	Konzerneinkauf	209
7.3	Beeinflussung der Lieferanten	210
7.3.1	Lieferantenpflege	211
7.3.2	Lieferantenwerbung	212
7.3.3	Lieferantenerziehung	212
7.4	Zusammenarbeit mit Lieferanten	215
7.4.1	Partnerschaft	215
7.4.1.1	Grundlegende Aspekte	215
7.4.1.2	Probleme	216
7.4.2	Kooperationsfelder	217
7.4.2.1	Technologie	217
7.4.2.2	Logistik	219
7.4.2.3	Lieferantenförderung	220
7.4.2.4	Lieferantenentwicklung	222
7.5	Lieferantenmanagement	225
7.5.1	Verortung und Zielsetzung des Lieferantenmanagements	225
7.5.2	Elemente und Methodik des Lieferantenmanagements	225
7.5.2.1	Lieferantenstrategie	226
7.5.2.2	Lieferantenauswahl	227
7.5.2.3	Lieferantenbewertung	227
7.5.2.4	Lieferantenklassifizierung	228
7.5.2.5	Lieferantenentwicklung	228
7.5.2.6	Überlegungen zur IT-technischen Umsetzung des Lieferantenmanagements	229
7.6	Finanzielles Lieferanten-Risikomanagement	230
8	Entscheidungen im Bereich Eigenfertigung/Fremdbezug	233
8.1	Die Spannweite unternehmerischer Make-or-Buy-Entscheidungen	233
8.2	Die Frage der Optimierung der Fertigungstiefe	234
8.2.1	Der Trend zur Reduzierung der Fertigungstiefe	234
8.2.2	Die Frage der Kernkompetenzen und der peripheren Bereiche	235

8.3	Wichtige Beeinflussungsfaktoren der Make-or-Buy-Entscheidung.	238
8.3.1	Argumente für Eigenfertigung/gegen Fremdbezug	238
8.3.2	Argumente für Fremdbezug/gegen Eigenfertigung	239
8.3.3	Sonstige Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	241
8.4	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Wirtschaftlichkeitsproblem	242
8.4.1	Einleitende Bemerkungen	242
8.4.2	Kurzfristige Entscheidungen zwischen Make or Buy bei Unterbeschäftigung	242
8.4.3	Kurzfristige Entscheidungen zwischen Make or Buy in Engpasssituationen.	243
8.4.3.1	Opportunitätskosten als Kalkulationsbestandteile.	243
8.4.3.2	„Engpassbezogene“ Mehrkosten als Entscheidungskriterium.	244
8.4.3.3	Entscheidungen bei mehreren Engpässen	245
8.4.4	Langfristige Entscheidungen zwischen Make or Buy	246
8.4.4.1	Die Break-Even-Analyse als Entscheidungshilfe	246
8.4.4.2	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Investitionsproblem	249
8.4.4.3	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Desinvestitionsproblem	250
8.5	Mischformen der Bedarfsdeckung.	251
8.6	Die Rolle des Einkaufs auf dem Gebiet „Eigenfertigung/Fremdbezug“ . . .	254
8.7	Schwachstellen und Probleme der Praxis	256
9	Fragen der Beschaffungslogistik	261
9.1	Begriff und Bedeutung der Logistik	261
9.2	Anlieferung	262
9.2.1	Verschiedene Verkehrsträger und Speditionen.	262
9.2.2	Einkauf von Transportleistungen	264
9.3	Warenannahme.	266
9.3.1	Aufgaben und Abläufe	266
9.3.2	Transportschäden und -verluste	267
9.4	Materiallager	268
9.4.1	Motive der Lagerhaltung	268
9.4.2	Lagerarten	269
9.4.3	Hol- und Bringprinzip	270
10	Qualitätsmanagement der Zulieferungen.	273
10.1	Bedeutung der Qualität als Wettbewerbsfaktor	273
10.2	Die Rolle des Einkaufs im Qualitätsmanagement	275
10.2.1	Interne Aufgaben	275
10.2.2	Externe Aufgaben.	276

10.3	Wareneingangskontrolle.	278
10.3.1	Grundlegende Betrachtungen.	278
10.3.2	Prüfverzicht im Wareneingang.	279
10.4	Reklamationsbearbeitung.	280
11	Betriebliche Abfallwirtschaft.	285
11.1	Begriffe, Aufgaben und Bedeutung der betrieblichen Abfallwirtschaft.	285
11.2	Abfallvermeidung.	288
11.3	Abfallbehandlung.	291
11.3.1	Vorbereitende Maßnahmen zur Abfallbehandlung.	291
11.3.2	Abfallverwertung.	292
11.3.2.1	Vorbemerkung.	292
11.3.2.2	Unternehmensinternes Recycling.	293
11.3.2.3	Verkauf von Abfall.	295
11.3.3	Abfallbeseitigung.	299
11.4	Gesetzliche Grundlagen für die betriebliche Abfallwirtschaft.	300
11.4.1	Wichtige Gesetze für die betriebliche Abfallwirtschaft.	300
11.4.2	Wichtige Verordnungen für die betriebliche Abfallwirtschaft.	301
11.5	Aufgaben der Materialwirtschaft im Rahmen der betrieblichen Abfallwirtschaft.	302
12	Organisatorische Fragen.	305
12.1	Grundlagen.	305
12.2	Aufbauorganisation.	307
12.2.1	Stellung von Materialwirtschaft bzw. Beschaffung in der Unternehmenshierarchie.	307
12.2.2	Zentrale oder dezentrale Ausrichtung der Beschaffungsfunktion.	308
12.2.3	Innerer Aufbau der Abteilung Materialwirtschaft bzw. Beschaffung.	312
12.2.4	Stabs- und Linienstellen in der Materialwirtschaft bzw. Beschaffung.	315
12.2.5	Aufbauorganisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen.	317
12.3	Ablauforganisation.	318
12.4	Besonderheiten der Aufbauorganisation bei Großunternehmen.	320
12.4.1	Bedarfsgutorientiertes Vorgehen sowie beschaffungsnahe Dienstleistungen und Services.	320
12.4.2	Prozessorientiertes Vorgehen bei der Produktentstehung.	322
13	Controlling im Versorgungsbereich.	329
13.1	Allgemeine Überlegungen.	329
13.2	Instrumente des Controllings.	331

13.3	Sollgrößen des Materialwirtschaftscontrollings	331
13.3.1	Allgemeine Kennzahlen	332
13.3.2	Kennzahlen zur Kostenkontrolle	332
13.3.2.1	Kontrolle der Anschaffungskosten	332
13.3.2.2	Kontrolle der Bestellabwicklungskosten	335
13.3.2.3	Kontrolle der Lagerhaltungs- und Logistikkosten	335
13.3.3	Kennzahlen zur Leistungskontrolle	336
13.4	Zusammenfassung	337
14	Internationale Beschaffung	339
14.1	Ausgangssituation, Grundbegriffe und Handlungsrahmen	339
14.2	Operative und strategische internationale Beschaffung	341
14.2.1	Ziele der internationalen Beschaffung	342
14.2.2	Risiken internationaler Beschaffung	346
14.3	Strategien und Umsetzung internationaler Beschaffungsaktivitäten	352
14.3.1	Situationsanalyse und Beschaffungsstrategien	353
14.3.2	Bedarfsanalyse und Materialgruppenmanagement sowie Identifikation geeigneter Bedarfsgüter.	354
14.3.3	Beschaffungsmarktanalyse und -auswahl	357
14.3.4	Kostenrestriktionen der internationalen Beschaffung	358
14.3.5	Organisatorische Aspekte der internationalen Beschaffung	359
14.4	Internationale Beschaffungsabwicklung	361
14.4.1	Formen der internationalen Beschaffung	361
14.4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen bei Importaktivitäten	367
14.4.3	INCOTERMS	369
14.4.4	Umsatzsteuer	371
14.4.5	Zölle und Einfuhrabgaben (Import- und Zollabwicklung)	372
15	IT-Einsatz in der Beschaffung	377
15.1	Grundlagen zur Informations- und Kommunikationstechnik	377
15.2	IT in Materialwirtschaft und Einkauf	379
15.2.1	Elektronische Klassifizierung von Bedarfsgütern	382
15.2.2	ERP-Lösungen in der Beschaffung	384
15.2.3	Internetbasierte Informationssuche (Beschaffungsmarktforschung)	386
15.2.4	Elektronische Marktplätze, Plattformen und E-Collaboration. ...	388
15.2.5	Elektronische Ausschreibungen, Anfragen und Angebotsbearbeitung	390
15.2.6	Online-Auktionen und -Verhandlungen	392
15.2.7	Elektronischer Katalogeinkauf (Catalogue Buying)	394
15.2.8	Business-Intelligence-Anwendungen in Materialwirtschaft und Einkauf	395
15.2.9	Prozessoptimierung	396

16	Sonderthemen der Beschaffung	399
16.1	Investitionsgütereinkauf	399
16.1.1	Besonderheiten des Investitionsgütereinkaufs	399
16.1.2	Charakteristika von Investitionsgütermärkten	401
16.1.3	Die Folgekostenproblematik	402
16.1.4	Juristische Aspekte	403
16.1.5	Finanzierungsfragen	404
16.1.6	Strategien zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft	405
16.1.7	Der Beitrag des Einkaufs im Projektteam	407
16.1.7.1	Vermeidung von Wettbewerbsbeschränkungen	407
16.1.7.2	Durchführung eines qualifizierten Angebotsvergleichs und anschließende Vergabeverhandlungen	408
16.1.7.3	Sicherung der Abwicklung von Investitionsvorhaben	409
16.2	Einkauf im Handel	410
16.2.1	Die Betriebsformen des Handels	410
16.2.2	Die Wettbewerbsinstrumente von Handelsunternehmen	411
16.2.3	Zentralisierungstendenzen der Versorgungsfunktion	412
16.2.4	Wichtige Aufgaben aktiver Handelseinkäufer	413
16.2.4.1	Beschaffungsmarktforschung	413
16.2.4.2	Der Beitrag zur Sortimentserneuerung	413
16.2.4.3	Der Beitrag zum Aufbau eines leistungsfähigen Warenwirtschaftssystems	414
16.2.4.4	Durchführung von Vergabeverhandlungen mit anschließender Bestellentscheidung	415
16.2.5	Der Einfluss von Markenartikeln auf die Einkaufsaktivitäten des Handels	417
16.2.6	Zusammenfassung	418
16.3	Aspekte des Rechnungswesens in der Beschaffung	419
16.3.1	Einkaufsbudget und Bestellobligo	419
16.3.2	Vorratsplanung und -bewertung	420
16.3.2.1	Technik der Lagerbuchführung	420
16.3.2.2	Die Rolle der Inventur	421
16.3.3	Die Bedeutung für die Beschaffung	421
16.4	Aspekte der Finanzierung in der Beschaffung	422
16.4.1	Lieferantenkredit	422
16.4.2	Sonstige Aspekte	423
16.5	Rohstoffbeschaffung	425
16.5.1	Beschaffung rohstoffhaltiger Bauteile und Komponenten	425
16.5.2	Beschaffungsgutspezifische Analysen	428
16.5.3	Maßnahmen und Instrumente	430

16.5.3.1	Materialvermeidung und Substitution – Konzeptwettbewerbe	431
16.5.3.2	Materialvermeidung und Substitution – Wertanalyse	432
16.5.3.3	Optimierung der Qualitätsstandards	432
16.5.3.4	Ressourceneffizienz durch Fabrik- und Logistikplanung	432
16.5.3.5	Make or Buy	432
16.5.3.6	Anzahl Bezugsquellen	433
16.5.3.7	Kooperationsformen	433
16.5.3.8	Preisverhandlungen	434
16.5.3.9	Verträge und Vertragsmanagement	434
16.5.3.10	Working-Capital-Strategien	435
16.5.3.11	Hedging	435
16.5.3.12	Notfallpläne	435
16.5.3.13	Rolle der Beschaffungsfunktion	435
Literatur.		439
Stichwortverzeichnis.		445