

Materialwirtschaft und Einkauf

Praktische Einführung und Entscheidungshilfe

Von

Hans Arnolds

Prof. an der Fachhochschule Niederrhein, Mönchengladbach

Dr. Franz Heege

Prof. an der Fachhochschule Niederrhein, Mönchengladbach

Dr. Werner Tussmg

Prof. an der Fachhochschule Niederrhein, Mönchengladbach

Inhaltsübersicht

Erstes Kapitel

Aufgaben und Bedeutung der Materialwirtschaft

1.1. Begriffsbestimmung	15
1.1.1. Einkauf	15
1.1.2. Beschaffung	16
1.1.3. Materialwirtschaft	17
1.1.4. Zusammenfassung	17
1.2. Die Aufgaben der Materialwirtschaft	18
1.2.1. Die kostengünstige Versorgung	20
1.2.2. Die Beratung der übrigen Unternehmensbereiche	22
1.3. Die wachsende Bedeutung der Materialwirtschaft	24
1.3.1. Der wachsende Anteil von Fremdbezugskosten am Umsatz	24
1.3.2. Die kostengünstige Abdeckung des steigenden Kehlmen- genrisikos	26
1.3.3. Die Auswirkung sich wandelnder Beschaffungsmärkte	27
1.4. Die Auswirkungen der wachsenden Bedeutung der Materialwirtschaft	28
1.4.1. Der Aufstieg in der Unternehmenshierarchie	29
1.4.2. Das gesteigerte Anforderungsprofil	30
1.5. Die ABC-Analyse	31
1.5.1. Allgemeiner Überblick	31
1.5.2. Durchführung der ABC-Analyse	32
1.5.3. Folgerungen aus der ABC-Analyse	34
<i>Literaturhinweis</i>	35

Zweites Kapitel

Ermittlung des Materialbedarfs

2.1. Qualitative Aspekte der Bedarfsermittlung	37
2.1.1. Allgemeine Überlegungen	37
2.1.2. Die Begriffe Qualität und Fehler	38

2.1.3. Mitwirkung des Einkaufs.	40
2.2. Quantitative Bedarfsermittlung	45
2.2.1. Organisation und Aufgaben der Materialdisposition	45
2.2.2. Programmorientierte Bedarfsermittlung	47
2.2.2.1. Begriffe und Stücklistenorganisation	47
2.2.2.2. Nettobedarfsreehnung	51
2.2.3. Verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung	55
2.2.3.1. Begriff, Anwendung, Zeitreihen	55
2.2.3.2. Vorhersageverfahren für das Horizontalmodell.	58
2.2.3.3. Exponentielle Glättung zweiter Ordnung	64
2.2.3.4. Kontrolle der exponentiellen Glättung	67
<i>Literaturhinweis.</i>	68

Drittes Kapitel

Ermittlung von Bestellmengen und Bestellterminen

3.1. Ermittlung von Bestellmengen.	71
3.1.1. Grundsätzliche Bemerkungen	71
3.1.2. Darstellung der klassischen Bestellmengenformel	72
3.1.3. Parameter der klassischen Bestellmengenformel in der Kritik	77
3.1.4. Bestellmengenrechnung bei schwankendem Bedarf.	80
3.1.5. Mitwirkung des Einkaufs bei der Bestellmengenrechnung.	83
3.2. Ermittlung von Bestellterminen.	86
3.2.1. Bestellpunktverfahren.	86
3.2.2. Bestellrhythmusverfahren.	91
3.2.3. Sicherheitsbestand.	93
3.2.4. Mitwirkung des Einkaufs bei der Bestellterminrechnung.	98
<i>Literaturhinweis.</i>	99

Viertes Kapitel

Beschaffungsmarktforschung

4.1. Arten und Umfang der Beschaffungsmarktforschung.	101
4.2. Untersuchungsobjekte der Beschaffungsmarktforschung	104
4.2.1. Das Produkt	105
4.2.2. Die Marktstruktur.	106
4.2.2.1. Die Angebotsseite.	106
4.2.2.2. Die Nachfrageseite.	108
4.2.3. Die Marktbewegungen und -entwicklungen.	HO
4.2.4. Der Lieferant	113

4.2.5. Der Preis119
4.3. Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung120
4.3.1. Allgemeiner Überblick120
4.3.2. Die Vor- und Nachteile sowie der Aussagewert wichtiger , Informationsquellen123
4.4. Bedeutung der Beschaffungsmarktforschung für den Entscheidungs- vollzug129
<i>Literaturhinweis.</i>134

Fünftes Kapitel

Preisstrukturanalyse

5.1. Begriff und Wesen der Preisstrukturanalyse137
5.2. Preisstrukturanalyse auf der Basis von Vollkosten.138
5.2.1. Die Ermittlung der Einzelkosten138
5.2.2. Die Ermittlung der Gemeinkosten.140
5.2.3. Überlegungen zum „angemessenen" Gewinn.143
5.3. Preisstrukturanalyse auf der Basis von Teilkosten.144
5.4. Die Bedeutung der Preisstrukturanalyse für die Beschaffung146
5.5. „Schwierigkeiten und Grenzen der Durchführung der Preisstruktur- analyse.149
5.6. Probleme der Offenlegung der Kalkulation durch den Lieferanten151
5.7. Die Bedeutung der Lernkurve für die Preisstrukturanalyse.153
<i>Literaturhinweis.</i>156

Sechstes Kapitel

Wertanalyse

6.1. Entstehung und Wesen der Wertanalyse.157
6.2. Die Bedeutung der Funktion in der Wertanalyse.159
6.3. Durchführung wertanalytischer Untersuchungen163
6.3.1. Überblick über den Ablauf einer wertanalytischen Unter- suchung163
6.3.2. Die verschiedenen Grundschritte des Wertanalyse- Arbeitsplanes.164
6.3.2.1. Vorbereitung164
6.3.2.2. Ermittlung des Ist-/ustandes.166
6.3.2.3. Kritik des Ist-Zustandes.166
6.3.2.4. Ermittlung von Alternativen168
6.3.2.5. Prüfung der Alternativen171

6.3.2.6. Auswahl und Realisierung der optimalen Alternative	172
6.4. Wechselbeziehungen zwischen Wertanalyse und Beschaffung	172
6.5. Wertanalyse mit Lieferanten	176
<i>Literaturhinweis.</i>	181

Siebentes Kapitel

Bestellvorgang

7.1. Schwerpunkte des Bestellvorgangs	183
7.2. Die einzelnen Phasen des Bestellvorgangs	184
7.3. Die wichtigsten Vergleichsfaktoren	188
7.4. Schwierigkeiten bei der Anwendung der Vergleichsfaktoren	189
7.5. Vergabeverhandlung	193
7.5.1. Die sachliche Vorbereitung	194
7.5.2. Die organisatorische Vorbereitung	195
7.5.3. Die taktische Vorbereitung	195
7.5.4. Die Vorbereitung auf die Person des Verhandlungspartners	197
7.6. Bestellung	199
7.7. Auftragsbestätigung	201
7.8. Terminsicherung und Terminkontrolle	202
<i>Literaturhinweis.</i>	204

Achtes Kapitel

Beschaffungspolitik

8.1. Einleitende Bemerkungen	205
8.2. Kontraktpolitik	206
8.2.1. Kaufverträge mit speziellen Erfüllungsvereinbarungen	207
8.2.2. Kaufverträge mit speziellen Preisvereinbarungen	208
8.2.3. Kaufverträge mit speziellen Gewährleistungsansprüchen	210
8.3. Lieferantenpolitik	212
8.3.1. Lieferantenauswahl und -bevorzugung	212
8.3.1.1. Gegengeschäfte	213
8.3.1.1.1. Begriff und Arten	213
8.3.1.1.2. Die Rahmenbedingungen für das Zustandekommen von Gegengeschäften	214
8.3.1.1.3. Beurteilung der Gegengeschäfte	217
8.3.1.1.4. Gegengeschäfte als Problem der Abstimmung zwischen Absatz und Beschaffung	220

8.3.1.2. Konzerneinkauf	222
8.3.1.3. Stammlieferanten	223
8.3.1.4. Der Beschaffungsweg	224
8.3.1.5. Die Größe des Lieferanten	226
8.3.1.6. Anzahl der Lieferanten	226
8.3.2. Beeinflussung der Lieferanten	228
8.3.2.1. Lieferantenpflege	229
8.3.2.2. Lieferantenwerbung	229
8.3.2.3. Lieferantenerziehung	230
8.3.3. Organisierte Zusammenarbeit mit Lieferanten	233
8.3.3.1. Lieferantenförderung	233
8.3.3.2. Lieferantenentwicklung	235
8.4. Marktpolitik	237
8.4.1. Marktanpassung	237
8.4.2. Marktformung	239
<i>Literaturhinweis.</i>	240

Neuntes Kapitel

Aufbau- und ablauforganisatorische Fragen

9.1. Aufbauorganisation	243
9.1.1. Analyse der Gesamtaufgabe	244
9.1.2. Die Stellung der Materialwirtschaft in der Unternehmens- hierarchie	246
9.1.3. Der innere Aufbau der FJnkufsabteilung	247
9.1.4. Stabs- und Linienstellen in der Materialwirtschaft	251
9.1.5. Die aufbauorganisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	253
9.2. Ablauforganisation	253
9.2.1. Nummernsysteme	256
9.2.2. Karteien	258
9.2.3. Formulare	261
<i>Literaturhinweis.</i>	263

Zehntes Kapitel

Logistische Fragen

10.1. AuKrcrbetrieblicher Material» ransporl	265
10.2. Das Eingangslager	267

10.2.1. Funktionen und Aufgaben	267
10.2.2. Standort.	268
10.2.3. Organisation.	269
10.3. Systemtechnische Überlegungen.	271
10.3.1. Anforderungen an das Lager.	271
10.3.2. Hardware in der Lagertechnik.	272
10.3.2.1. Lagerung ohne Regale.	272
10.3.2.2. Lagerung mit Regalen.	273
10.3.3. Hardware in der Fördertechnik.	275
10.3.3.1. Abgrenzungen.	275
10.3.3.2. Förderhilfsmittel.	276
10.3.3.3. Fördermittel.	277
10.4. Steuerung von Hochregallagern.	279
10.4.1. Regalsystem und Materialfluß.	279
10.4.2. Prinzipien und Anforderungen.	282
10.4.3. Einfach- und Doppelspiele.	283
10.4.4. Organisatorische Lösungen.	283
10.4.5. Kritische Überlegungen.	286
<i>Literaturhinweis.</i>	288

Elftes Kapitel

Qualitätskontrolle der Zulieferungen

11.1. Allgemeine Überlegungen.	289
11.2. Kenngrößen und Vorschriften des AQL-Systems.	290
11.3. Stichprobenpläne.	295
11.3.1. Einfach-Stichprobenplan.	295
11.3.2. Doppel-Stichprobenplan.	297
11.3.3. Beurteilung der beiden Pläne.	299
11.4. Annahmekennlinien.	300
11.5. Besondere Probleme des AQL-Systems.	304
11.5.1. Ermittlung geeigneter AQL-Werte.	304
11.5.2. Prüfung mehrerer Qualitätsmerkmale.	306
11.6. Mitwirkung des Einkaufs.	309
<i>Literaturhinweis.</i>	312

Zwölftes Kapitel

Kontrolle der materialwirtschaftlichen Funktionserfüllung

12.1. Allgemeine Überlegungen	313
12.2. Kostenkontrolle der Materialwirtschaft.	315

12.2.1. Die Kontrolle der unmittelbaren Beschaffungskosten	315
12.2.1.1. Preise vergangener Perioden.	315
12.2.1.2. Durchschnittsmarktpreise.	316
12.2.1.3. Einkaufsstandardwerte.	316
12.2.1.4. Unterschiede der Preiskontrolle im Absatz- und Beschaffungsbereich.	317
12.2.2. Die Kontrolle der Bestellabwicklungskosten.	318
12.2.2.1. Kontrollmaßstäbe.	318
12.2.2.2. Schwierigkeiten.	319
12.2.3. Die Kontrolle der Lagerhaltungskosten.	319
12.2.4. Die Kontrolle der Fehlmengenkosten.	320
12.2.5. Zusammenfassung.	320
12.3. Leistungskontrolle der Materialwirtschaft	321
12.3.1. Die Beurteilung des Einkäufers.	321
12.3.2. Die Vermeidung von Unredlichkeiten.	322
12.3.3. Möglichkeiten einer Leistungskontrolle.	323
<i>Literaturhinweis.</i>	324
<i>Sachregister.</i>	325