
Hans Arnolds · Franz Heege
Carsten Röh · Werner Tussing

Materialwirtschaft und Einkauf

Grundlagen – Spezialthemen – Übungen

13., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Inhaltsverzeichnis

VORWORT ZUR 13. AUFLAGE.....	V
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	4
1.1.5 Supply Chain Management	4
1.1.6 Zusammenfassung	6
1.2 Aufgabenstellung	6
1.2.1 Kostengünstige Versorgung	7
1.2.2 Sichere Versorgung	11
1.2.3 Beratung der übrigen Unternehmensbereiche	12
1.3 Die Bedeutung für das Betriebsergebnis	13
1.3.1 Anteil der Materialkosten am Umsatz	13
1.3.2 Hohe Kapitalbindung durch Warenbestände	16
1.3.3 Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	17
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	21
1.5.1 ABC-Analyse	21
1.5.1.1 Allgemeiner Überblick	21
1.5.1.2 Durchführung der ABC-Analyse	21
1.5.1.3 Folgerungen aus der ABC-Analyse	24
1.5.2 XYZ-Analyse	26
1.5.2.1 Allgemeiner Überblick	26
1.5.2.2 Kombination mit der ABC-Analyse	27
1.5.2.3 Folgerungen aus der ABC-XYZ-Analyse	27
1.5.3 Portfolio-Analyse	28
1.5.3.1 Der Prozess der strategischen Planung	28
1.5.3.2 Das Marktmacht-Portfolio	30
1.5.3.3 Das Versorgungsrisiko-Portfolio	33
1.5.3.4 Beurteilung der Portfolio-Technik	35
2 MATERIALDISPOSITION.....	41
2.1 Deterministische Bedarfsplanung	41
2.1.1 Planungsgrundlagen	41
2.1.2 Brutto- und Nettobedarf	44

2.2	Stochastische Bedarfsplanung	46
2.2.1	Prognosen und ihre Kontrollen	46
2.2.2	Bestellstrategien	47
3	BESCHAFFUNGSMARKTFORSCHUNG	53
3.1	Arten und Umfang der Beschaffungsmarktforschung	53
3.2	Untersuchungsobjekte der Beschaffungsmarktforschung	56
3.2.1	Produkt	57
3.2.2	Marktstruktur	58
3.2.2.1	Angebotsseite	58
3.2.2.2	Nachfrageseite	61
3.2.3	Marktbewegungen und -entwicklungen	62
3.2.4	Lieferant	66
3.2.5	Preis	72
3.3	Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung	74
3.3.1	Allgemeiner Überblick	74
3.3.2	Vor- und Nachteile und Aussagewert wichtiger Informationsquellen	77
3.4	Bedeutung der Beschaffungsmarktforschung für die	84
	Entscheidungsfindung	
4	PREISSTRUKTURANALYSE	91
4.1	Begriff und Wesen der Preisstrukturanalyse	91
4.2	Preisstrukturanalyse auf der Basis von Vollkosten	92
4.2.1	Ermittlung der Einzelkosten	92
4.2.2	Ermittlung der Gemeinkosten	95
4.2.3	Überlegungen zum „angemessenen“ Gewinn	98
4.3	Preisstrukturanalyse auf der Basis von Teilkosten	99
4.4	Bedeutung der Preisstrukturanalyse für die Beschaffung	101
4.5	Schwierigkeiten und Grenzen der Durchführung der Preisstrukturanalyse	104
4.6	Probleme der Offenlegung der Kalkulation durch den Lieferanten	108
4.7	Partieller Preisvergleich	110
4.8	Der Deckungsbeitrag des Lieferanten als Basis für Preis-Mengen- Überlegungen	113
4.9	Bedeutung der Lernkurve für die Preisstrukturanalyse	116
5	WERTANALYSE	121
5.1	Entstehung und Wesen der Wertanalyse	121
5.1.1	Die Entstehung der Wertanalyse	121
5.1.2	Die Besonderheiten der Wertanalyse	121
5.1.3	Begriffe „Value Analysis“, „Value Engineering“ und „Design to cost“	123
5.2	Die funktionsorientierte Denk- und Betrachtungsweise	124
5.2.1	Der Funktionsbegriff	124
5.2.2	Unterteilung der Funktionen	125
5.2.3	Die Funktionsgliederung	127
5.2.4	Die Bedeutung des Denkens in Funktionen	128
5.3	Durchführung wertanalytischer Untersuchungen	129
5.3.1	Überblick über den Ablauf einer wertanalytischen Untersuchung	129

5.3.2	Die verschiedenen Grundschritte des Wertanalyse-Arbeitsplans	131
5.3.2.1	Vorbereitung	131
5.3.2.2	Ermittlung des Ist-Zustandes	133
5.3.2.3	Kritik des Ist-Zustandes	135
5.3.2.4	Ermittlung von Alternativen	136
5.3.2.5	Prüfung der Alternativen	141
5.3.2.6	Auswahl und Realisierung der optimalen Alternative	142
5.4	Wechselbeziehungen zwischen Wertanalyse und Beschaffung	143
5.4.1	Die Bedeutung der Beschaffung für die Wertanalyse	143
5.4.2	Die Aufgaben der Beschaffung auf dem Gebiet der Wertanalyse	143
5.4.2.1	Bemühungen um Einführung der Wertanalyse	143
5.4.2.2	Die Mitarbeit in organisierten Wertanalyse-Teams	144
5.4.2.3	Die wertanalytische Arbeit in der Liniенstelle	145
5.4.2.4	Anlässe für wertanalytische Untersuchungen	146
5.4.3	Voraussetzungen für eine erfolgreiche einkäuferische Arbeit auf dem Gebiet der Wertanalyse	147
5.4.4	Auswirkungen der Wertanalyse auf die Beschaffung	148
5.5	Wertanalyse mit Lieferanten	149
5.5.1	Zweck der Zusammenarbeit	149
5.5.2	Möglichkeiten und Methoden der Zusammenarbeit	151
5.5.3	Anerkennung der Leistungen des wertanalytisch aktiven Lieferanten	154
5.5.4	Probleme und Grenzen der Zusammenarbeit	156
5.6	Zum Problem der Effizienz der Wertanalyse	158
6	BESCHAFFUNGSPROZESS	165
6.1	Schwerpunkte des Beschaffungsprozesses	165
6.2	Phasen des Beschaffungsprozesses	166
6.3	Wichtige Vergleichsfaktoren	170
6.3.1	Einkäuferische Vergleichsfaktoren	171
6.3.2	Unternehmenspolitische Vergleichsfaktoren	172
6.4	Verschiedene Arten des Angebotsvergleichs	173
6.4.1	Einfaktorenvergleich	174
6.4.2	Mehr faktorenvergleich	175
6.4.2.1	Punktungsverfahren	176
6.4.2.2	Quotientenverfahren	177
6.4.2.3	Kennzahlenverfahren	177
6.4.2.4	Differenzierungsmöglichkeiten	180
6.5	Vergabeverhandlung	182
6.5.1	Sachliche Vorbereitung	183
6.5.2	Organisatorische Vorbereitung	184
6.5.3	Taktische Vorbereitung	185
6.5.4	Vorbereitung auf die Person des Verhandlungspartners	187
6.5.5	Ablauf einer Vergabeverhandlung (Phasenmodell)	190
6.6	Bestellung	191
6.7	Auftragsbestätigung	193
6.8	Terminsicherung und Terminkontrolle	195

6.9	Schwerpunkte vertraglicher Regelungen bei enger Lieferantenanbindung	197
6.9.1	Absichtserklärungen, Optionen, unechte Rahmenverträge	197
6.9.2	Abrufverträge	198
6.9.3	Konsignationslagerverträge	198
6.9.4	Partnerschaftsverträge	199
6.9.5	Kaufverträge mit speziellen Preisvereinbarungen	199
6.9.6	Kaufverträge mit speziellen Regelungen bei Sachmängeln	202
6.9.7	Kaufverträge mit speziellen Regelungen bei Verzug	203
7	LIEFERANTENPOLITIK	207
7.1	Einleitende Bemerkungen	207
7.2	Lieferantenstrukturpolitik	207
7.2.1	Modular Sourcing	208
7.2.1.1	Auswirkungen von Modular Sourcing auf den Abnehmer (Assembler)	209
7.2.1.2	Die Neugruppierung der Lieferantenkette	210
7.2.1.3	Die herausragende Stellung des Systemlieferanten	211
7.2.2	Der Standort des Lieferanten aus der Sicht des Abnehmers	212
7.2.2.1	Problemstellung und Begriffe	212
7.2.2.2	Die wesentlichen Vorteile des Local Sourcing	213
7.2.2.3	International Sourcing versus National Sourcing	214
7.2.3	Das Problem der Optimierung der Anzahl der Lieferanten	215
7.2.4	Beschaffungsweg	217
7.2.5	Größe des Lieferanten	219
7.2.6	Stammlieferanten	220
7.2.7	Gegengeschäfte	222
7.2.7.1	Begriff und Arten	222
7.2.7.2	Rahmenbedingungen für das Zustandekommen von Gegengeschäften	224
7.2.7.3	Beurteilung der Gegengeschäfte	226
7.2.7.4	Gegengeschäfte als Problem der Abstimmung zwischen Absatz und Beschaffung	230
7.2.8	Konzerneinkauf	232
7.2.9	Finanzielles Lieferanten-Risikomanagement	233
7.3	Beeinflussung der Lieferanten	234
7.3.1	Lieferantenpflege	235
7.3.2	Lieferantenwerbung	236
7.3.3	Lieferantenerziehung	237
7.4	Zusammenarbeit mit Lieferanten	240
7.4.1	Partnerschaft	240
7.4.1.1	Grundlegende Aspekte	240
7.4.1.2	Probleme	241
7.4.2	Kooperationsfelder	242
7.4.2.1	Technologie	242
7.4.2.2	Logistik	244
7.4.2.3	Lieferantenförderung	245

7.4.2.4	Lieferantenentwicklung	247
7.5	Lieferantenmanagement	250
8	ENTSCHEIDUNGEN IM BEREICH EIGENFERTIGUNG/FREMDBEZUG	255
8.1	Die Spannweite unternehmerischer Make-or-buy-Entscheidungen	255
8.2	Die Frage der Optimierung der Fertigungstiefe	257
8.2.1	Der Trend zur Reduzierung der Fertigungstiefe	257
8.2.2	Die Frage der Kernkompetenzen und der peripheren Bereiche	257
8.3	Wichtige Beeinflussungsfaktoren der Make-or-buy-Entscheidung	261
8.3.1	Argumente für Eigenfertigung/gegen Fremdbezug	261
8.3.2	Argumente für Fremdbezug/gegen Eigenfertigung	263
8.3.3	Sonstige Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	264
8.4	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Wirtschaftlichkeitsproblem	265
8.4.1	Einleitende Bemerkungen	265
8.4.2	Kurzfristige Entscheidungen zwischen make or buy bei Unterbeschäftigung	266
8.4.3	Kurzfristige Entscheidungen zwischen make or buy in Engpasssituationen	267
8.4.3.1	Opportunitätskosten als Kalkulationsbestandteile	267
8.4.3.2	„Engpassbezogene“ Mehrkosten als Entscheidungskriterium	268
8.4.3.3	Entscheidungen bei mehreren Engpässen	270
8.4.4	Langfristige Entscheidungen zwischen make or buy	270
8.4.4.1	Die break-even-Analyse als Entscheidungshilfe	271
8.4.4.2	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Investitionsproblem	274
8.4.4.3	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Desinvestitionsproblem	276
8.5	Mischformen der Bedarfsdeckung	277
8.6	Die Rolle des Einkaufs auf dem Gebiet „Eigenfertigung/Fremdbezug“	279
8.7	Schwachstellen und Probleme der Praxis	282
9	FRAGEN DER BESCHAFFUNGSLOGISTIK	287
9.1	Begriff und Bedeutung der Logistik	287
9.2	Anlieferung	288
9.2.1	Verschiedene Verkehrsträger und Speditionen	288
9.2.2	Einkauf von Transportleistungen	290
9.3	Warenannahme	293
9.3.1	Aufgaben und Abläufe	293
9.3.2	Transportschäden und -verluste	294
9.4	Materiallager	295
9.4.1	Motive der Lagerhaltung	295
9.4.2	Lagerarten	296
9.4.3	Hol- und Bringprinzip	297

10	QUALITÄTSMANAGEMENT DER ZULIEFERUNGEN	301
10.1	Bedeutung der Qualität als Wettbewerbsfaktor	301
10.2	Die Rolle des Einkaufs im Qualitätsmanagement	303
10.2.1	Interne Aufgaben	303
10.2.2	Externe Aufgaben	305
10.3	Wareneingangskontrolle	306
10.3.1	Grundlegende Betrachtungen	306
10.3.2	Prüfverzicht im Wareneingang	308
10.4	Reklamationsbearbeitung	309
11	BETRIEBLICHE ABFALLWIRTSCHAFT	313
11.1	Begriffe, Aufgaben und Bedeutung der betrieblichen Abfallwirtschaft	313
11.2	Abfallvermeidung	316
11.3	Abfallbehandlung	319
11.3.1	Vorbereitende Maßnahmen zur Abfallbehandlung	319
11.3.2	Abfallverwertung	321
11.3.2.1	Vorbemerkung	321
11.3.2.2	Unternehmensinternes Recycling	322
11.3.2.3	Verkauf von Abfall	325
11.3.3	Abfallbeseitigung	329
11.4	Gesetzliche Grundlagen für die betriebliche Abfallwirtschaft	329
11.4.1	Wichtige Gesetze für die betriebliche Abfallwirtschaft	330
11.4.2	Wichtige Verordnungen für die betriebliche Abfallwirtschaft	331
11.5	Aufgaben der Materialwirtschaft im Rahmen der betrieblichen Abfallwirtschaft	332
12	ORGANISATORISCHE FRAGEN	337
12.1	Grundlagen	337
12.2	Aufbauorganisation	339
12.2.1	Stellung von Materialwirtschaft und Beschaffung in der Unternehmenshierarchie	339
12.2.2	Zentrale oder dezentrale Ausrichtung der Beschaffungsfunktion	340
12.2.3	Innerer Aufbau der Abteilung Materialwirtschaft bzw. Beschaffung	345
12.2.4	Stabs- und Linienstellen in der Materialwirtschaft und Beschaffung	349
12.2.5	Aufbauorganisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	351
12.3	Ablauforganisation	352
12.4	Besonderheiten der Aufbauorganisation bei Großunternehmen	353
12.4.1	Bedarfsgutorientiertes Vorgehen sowie beschaffungsnahe Dienstleistungen und Services	353
12.4.2	Prozessorientiertes Vorgehen bei der Produktentstehung	356
13	CONTROLLING IM VERSORGUNGSBEREICH	363
13.1	Allgemeine Überlegungen	363
13.2	Instrumente des Controlling	365
13.3	Sollgrößen des Materialwirtschaftscontrolling	366

13.3.1	Allgemeine Kennzahlen	366
13.3.2	Kennzahlen zur Kostenkontrolle	366
13.3.2.1	Kontrolle der Anschaffungskosten	366
13.3.2.2	Kontrolle der Bestellabwicklungskosten	369
13.3.2.3	Kontrolle der Lagerhaltungs- und Logistikkosten	370
13.3.3	Kennzahlen zur Leistungskontrolle	370
13.4	Zusammenfassung	371
14	INTERNATIONALE BESCHAFFUNG	375
14.1	Ausgangssituation, Grundbegriffe und Handlungsrahmen	375
14.2	Operative und strategische internationale Beschaffung	377
14.2.1	Ziele der internationalen Beschaffung	378
14.2.2	Risiken internationaler Beschaffung	382
14.3	Strategien und Umsetzung internationaler Beschaffungsaktivitäten	388
14.3.1	Situationsanalyse und Beschaffungsstrategien	390
14.3.2	Bedarfsanalyse und Materialgruppenmanagement sowie Identifikation geeigneter Bedarfsgüter	391
14.3.3	Beschaffungsmarktanalyse und -auswahl	394
14.3.4	Kostenrestriktionen der internationalen Beschaffung	396
14.3.5	Organisatorische Aspekte der internationalen Beschaffung	397
14.4	Internationale Beschaffungsabwicklung	399
14.4.1	Formen der internationalen Beschaffung	399
14.4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen bei Importaktivitäten	405
14.4.3	INCOTERMS	408
14.4.4	Umsatzsteuer	409
14.4.5	Zölle und Einfuhrabgaben (Import- und Zollabwicklung)	410
15	EINSATZGEBIETE DER IUK-TECHNIK (E-PROCUREMENT)	415
15.1	Grundlagen zur Informations- und Kommunikationstechnik	415
15.2	IuK-Technik in Materialwirtschaft und Einkauf	417
15.2.1	Elektronische Klassifizierung von Bedarfsgütern	419
15.2.2	Internet-basierte Informationssuche (Beschaffungsmarktforschung)	421
15.2.3	Elektronische Marktplätze, Plattformen und E-Collaboration	423
15.2.4	Elektronische Ausschreibungen, Anfragen und Angebotsbearbeitung	426
15.2.5	Online-Auktionen und -Verhandlungen	428
15.2.6	Elektronischer Katalogeinkauf (Catalogue buying)	430
15.2.7	Business-Intelligence-Anwendungen in Materialwirtschaft und Einkauf	431
15.2.8	Prozessoptimierung	432
16	SONDERTHEMEN DER BESCHAFFUNG	437
16.1	Investitionsgütereinkauf	437
16.1.1	Besonderheiten des Investitionsgütereinkaufs	437
16.1.2	Charakteristika von Investitionsgütermärkten	439
16.1.3	Die Folgekostenproblematik	440
16.1.4	Juristische Aspekte	441
16.1.5	Finanzierungsfragen	442

Inhaltsverzeichnis

16.1.6	Strategien zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft	444
16.1.7	Der Beitrag des Einkaufs im Projektteam	445
16.1.7.1	Vermeidung von Wettbewerbsbeschränkungen	446
16.1.7.2	Durchführung eines qualifizierten Angebotsvergleichs und anschließende Vergabeverhandlungen	447
16.1.7.3	Sicherung der Abwicklung von Investitionsvorhaben	448
16.2	Einkauf im Handel	449
16.2.1	Die Betriebsformen des Handels	450
16.2.2	Die Wettbewerbsinstrumente von Handelsunternehmen	451
16.2.3	Zentralisierungstendenzen der Versorgungsfunktion	451
16.2.4	Wichtige Aufgaben aktiver Handelseinkäufer	452
16.2.4.1	Beschaffungsmarktforschung	452
16.2.4.2	Der Beitrag zur Sortimentserneuerung	453
16.2.4.3	Der Beitrag zum Aufbau eines leistungsfähigen Warenwirtschaftssystems	454
16.2.4.4	Durchführung von Vergabeverhandlungen mit anschließender Bestellentscheidung	455
16.2.5	Der Einfluss von Markenartikeln auf die Einkaufsaktivitäten des Handels ..	457
16.2.6	Zusammenfassung	458
LITERATURVERZEICHNIS		461
STICHWORTVERZEICHNIS		467