

---

Hans Arnolds · Franz Heege  
Carsten Röh · Werner Tussing

# Materialwirtschaft und Einkauf

Grundlagen – Spezialthemen – Übungen

13., aktualisierte und überarbeitete Auflage

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>VORWORT ZUR 13. AUFLAGE.....</b>	<b>V</b>
-------------------------------------	----------

<b>1</b>	<b>AUFGABEN UND BEDEUTUNG DER VERSORGUNGSFUNKTION .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>MATERIALDISPOSITION.....</b>	<b>41</b>
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
<b>3</b>	<b>BESCHAFFUNGSMARKTFORSCHUNG .....</b>	<b>53</b>
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 Entscheidungsfindung .....	84
<b>4</b>	<b>PREISSTRUKTURANALYSE .....</b>	<b>91</b>
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
<b>5</b>	<b>WERTANALYSE .....</b>	<b>121</b>
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 Grundschrirte 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 Linienstelle .....	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
<b>6</b>	<b>BESCHAFFUNGSPROZESS .....</b>	<b>165</b>
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	Mehrfaktorenvergleich .....	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
<b>7</b>	<b>LIEFERANTENPOLITIK</b>	<b>207</b>
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
<b>8</b>	<b>ENTSCHEIDUNGEN IM BEREICH EIGENFERTIGUNG/FREMDBEZUG ....</b>	<b>255</b>
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
<b>9</b>	<b>FRAGEN DER BESCHAFFUNGSLOGISTIK .....</b>	<b>287</b>
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

<b>10</b>	<b>QUALITÄTSMANAGEMENT DER ZULIEFERUNGEN .....</b>	<b>301</b>
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
<b>11</b>	<b>BETRIEBLICHE ABFALLWIRTSCHAFT .....</b>	<b>313</b>
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
<b>12</b>	<b>ORGANISATORISCHE FRAGEN .....</b>	<b>337</b>
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
<b>13</b>	<b>CONTROLLING IM VERSORGUNGSBEREICH .....</b>	<b>363</b>
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
<b>14</b>	<b>INTERNATIONALE BESCHAFFUNG .....</b>	<b>375</b>
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
<b>15</b>	<b>EINSATZGEBIETE DER IUK-TECHNIK (E-PROCUREMENT) .....</b>	<b>415</b>
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
<b>16</b>	<b>SONDERTHEMEN DER BESCHAFFUNG .....</b>	<b>437</b>
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
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>		<b>461</b>
<b>STICHWORTVERZEICHNIS .....</b>		<b>467</b>