
Arjan J. van Weele · Michael Eßig

Strategische Beschaffung

Grundlagen, Planung und Umsetzung
eines integrierten Supply Management



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkungen	1
1.1	Zum Aufbau des Buches: Eine „Nutzungsanleitung“	1
1.2	Beschaffung und Supply Management: Ein integrierter, zukunftsorientierter Ansatz	2
1.3	Warum dieses Buch?	3
1.4	Leserkreis	3
1.5	Konzeptioneller Bezugsrahmen dieses Buches	4
1.6	Aufbau des Buches	5

Teil I Grundlagen

2	Rolle der Beschaffung im Wertschöpfungsprozess	13
2.1	Einführung	13
2.2	Rolle der Beschaffung in der Wertschöpfungskette	16
2.3	Zentrale Definitionen	20
2.4	Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Beschaffung	27
2.5	Klassifikation von Beschaffungsobjekten	31
2.6	Probleme und Entwicklungstendenzen im Kontext der Beschaffung	33
2.7	Zusammenfassung	36
	Literatur	38

3	Einkaufsverhalten von Unternehmen: Entscheidungsfindung in der Beschaffung	39
3.1	Einführung	39
3.2	Grundlegende Merkmale des Einkaufsverhaltens von Organisationen	41
3.3	Modelle des Kaufverhaltens von Unternehmen	43
	3.3.1 Bestimmungsvariablen des Kaufprozesses	44
	3.3.2 Bestimmungsvariablen der Kaufentscheidung	46
3.4	Beschaffungsprozess	50
3.5	Spezifikationsphase	55
3.6	Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung	57

3.7	Verhandlungen und Vertragsschluss	60
3.7.1	Preise und Lieferbedingungen	60
3.7.2	Zahlungsbedingungen.	62
3.7.3	Strafklauseln und Garantiebedingungen.	63
3.7.4	Weitere Regelungen	64
3.8	Bestellung und Terminüberwachung	67
3.9	Nachverfolgung und Bewertung des Einkaufsprozesses	69
3.10	Elektronische Beschaffung	71
3.11	Engpässe und Probleme	75
3.12	Zusammenfassung	78
	Literatur.	80
4	Beschaffungsmanagementprozess	81
4.1	Einführung	81
4.2	Aufgaben und Verantwortlichkeiten	84
4.3	Professionalisierung der Beschaffung	93
4.3.1	Geschäftsausrichtung	94
4.3.2	Integrierter, funktionsübergreifender Ansatz	95
4.3.3	Leistungsorientierung	96
4.4	Beschaffungsmanagementprozess	97
4.5	Beschaffungsmarktforschung.	99
4.6	Beschaffungsziele, -strategie und -planung	99
4.7	Implementierung der Beschaffungsstrategie	100
4.8	Kontrolle und Evaluation	103
4.9	Entwicklungslinien des Beschaffungs- und Supply-Management.	104
4.9.1	Phase 1 Transaktionsorientierung: Dienstleister für die Produktion	105
4.9.2	Phase 2 Kaufmännische Orientierung: Stückkostenminimierung	107
4.9.3	Phase 3 Koordinierte Beschaffung	107
4.9.4	Phase 4 Interne Integration: Funktionsübergreifende Beschaffung.	108
4.9.5	Phase 5 Externe Integration: Supply Management und Supply Chain Management	109
4.9.6	Phase 6 Orientierung an den Wertschöpfungsketten	110
4.10	Beobachtungen aus der Praxis	111
4.11	Zusammenfassung	112

5	Beschaffung von Dienstleistungen	115
5.1	Einführung	115
5.2	Wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors	118
5.3	Unterschiede zwischen Sachgütern und Dienstleistungen	119
5.4	Ein Ansatz zur Klassifikation von Dienstleistungen	122
5.5	Phase vor Vertragsschluss	125
5.5.1	Spezifikation: Definition des Arbeitsrahmens für den Dienstleistungsanbieter.	125
5.5.2	Auswahl von Dienstleistungsanbietern	128
5.5.3	Vertragsschluss	129
5.6	Phase nach Vertragsschluss	130
5.7	Einbeziehung der Beschaffungsabteilung in den Einkauf von Dienstleistungen.	134
5.8	Zusammenfassung	135
	Literatur.	137
6	Vertragsmanagement im Rahmen komplexer Projekte	139
6.1	Einleitung	139
6.2	Vertragsmanagement und Verträge: Prinzipal-Agenten-Theorie	143
6.3	Prozess des Vertragsmanagements	146
6.3.1	Vorbereitende Phase (Ex ante-Vertragsabschluss)	147
6.3.2	Vertragsschluss	148
6.3.3	Vertragserfüllung	148
6.3.4	Phase nach Vertragserfüllung bzw. Vertragsende	149
6.4	Probleme des Vertragsmanagements	150
6.5	Perspektiven des Vertragsmanagements	152
6.6	Vertragstypen	155
6.7	Vertragsbausteine: Preisgestaltung und Zahlungsweisen bei komplexen Verträgen	157
6.7.1	Preisgestaltung	157
6.7.2	Zusätzliche Elemente der Preisgestaltung	160
6.7.3	Zahlungsbedingungen	162
6.7.4	Strafklauseln, Konventionalstrafen und Garantiebedingungen ..	163
6.8	Untervergabe und Projektausführung	164
6.9	Vertragsmanagement und Governance	167
6.10	Zusammenfassung	169
	Literatur.	172

7	Marktstrukturen und Beschaffungsmarktforschung	173
7.1	Einleitung	173
7.2	Märkte und Marktstrukturen	175
	7.2.1 Angebotsseite	178
	7.2.2 Nachfrageseite	180
7.3	Definition des Begriffs Beschaffungsmarktforschung	182
	7.3.1 Themen der Beschaffungsmarktforschung	183
	7.3.2 Gründe für Beschaffungsmarktforschung	186
7.4	Organisation der Beschaffungsmarktforschung	187
7.5	Beschaffung von Marktforschungsleistungen und Informationstechnologie	194
7.6	Zusammenfassung	196
 Teil II Strategie und Planung		
8	Beschaffung und Unternehmensstrategie	223
8.1	Einleitung	223
8.2	Strategische Rolle der Beschaffung	227
8.3	Ist Beschaffung strategisch relevant oder irrelevant?	228
8.4	Rolle der Beschaffung in der Theorie strategischen Managements ...	229
	8.4.1 Strategische Planung und Marketingtheorien	229
	8.4.2 Wettbewerbsstrategien	231
	8.4.3 Innovationsstrategien und Wissensmanagement	233
	8.4.4 Vom internen zum externen Ressourcenmanagement	235
	8.4.5 Implikationen für das Beschaffungs- und Supply-Management ...	235
8.5	Exzellente Beschaffung	237
	8.5.1 Strategische Beschaffungsmanagementprozesse	238
	8.5.2 Unterstützungsprozesse („Enabler“)	241
8.6	Grundlagen der Beschaffungsportfolioanalyse	243
8.7	Outsourcing und Global Sourcing	253
8.8	Zusammenfassung	255
	Literatur	257
9	Outsourcing und Risikomanagement	259
9.1	Einleitung	259
9.2	Outsourcing als Geschäftsmodell	261
9.3	Definitionen und Konzepte	262
9.4	Vorteile des Outsourcings	266
	9.4.1 Wesentliche Gründe für Outsourcing-Entscheidungen	266
	9.4.2 Erfolgsperspektiven des Outsourcings als Strategiealternative ...	270
9.5	Outsourcing-Prozess	271
	9.5.1 Strategische Phase	271
	9.5.2 Übergangsphase	276
	9.5.3 Operative Phase	278

9.6	Risikobewertung	280
9.7	Erfolgsfaktoren des Outsourcings	283
9.8	Zusammenfassung	285
	Literatur.	287
10	Warengruppenmanagement zur Verbesserung der	
	Lieferantenleistungen	289
10.1	Einleitung	289
10.2	Kostensenkungspotenziale in der Beschaffung	292
10.3	Methoden zur Identifizierung von Kostensenkungspotenzialen	296
10.4	Entwicklung einer Sourcing-Strategie	299
10.5	Warengruppenspezifische Sourcing-Pläne	302
10.6	Verbesserung von Lieferantenleistungen	305
10.7	Mythos der Partnerschaft	309
10.8	Zusammenfassung	312
	Literatur.	313
11	Beschaffung, Innovation und Qualitätsmanagement.	315
11.1	Einleitung	315
11.2	Beschaffung und Innovation	318
11.3	Rolle der Lieferanten in der Neuproduktentwicklung: Early Supplier Involvement	322
11.4	Beschaffung und Neuproduktentwicklung.	326
11.5	Beschaffung und Qualitätsmanagement: Definitionen.	333
11.6	Kosten von Qualität	336
11.7	Lieferantenseitige Qualitätssicherung	338
11.8	Bewertung der Lieferantenqualität: Diagnosemethoden	342
11.9	Lieferantenseitige Qualitätssicherung: Konsequenzen für die Beschaffung	345
11.10	Zusammenfassung	347
	Literatur.	349
12	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management	351
12.1	Einleitung	351
12.2	Definitionen und Konzepte.	352
12.3	Materialbedarfsplanung	358
12.4	Grundlegende logistische Strukturen	361
12.5	Just-in-Time	364
12.5.1	Merkmale	364
12.5.2	Bestellmengen und Losgrößen	365
12.5.3	Qualität und absolute Mangelfreiheit	368
12.5.4	JIT und Beschaffung	369
12.5.5	Vor- und Nachteile aus Lieferantensicht.	371
12.5.6	JIT und Lieferantenauswahl	375

12.6	Elemente eines Beschaffungsinformationssystems	376
12.7	Abstimmungsprobleme zwischen Beschaffung und Logistik	380
12.8	Zusammenfassung	383
	Literatur.	384
13	Organisation und Struktur der Beschaffung	387
13.1	Einleitung	387
13.2	Struktur der Beschaffungsorganisation	390
13.3	Standortbestimmung der Beschaffung innerhalb des Unternehmens	392
13.4	Stellenwert der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen	393
	13.4.1 Strategische Ebene	393
	13.4.2 Taktische Ebene	394
	13.4.3 Operative Ebene	395
13.5	Organisatorische Strukturen innerhalb der Beschaffung	395
	13.5.1 Struktur der Beschaffung in Mehrproduktunternehmen.	396
	13.5.2 Dezentrale Struktur.	396
	13.5.3 Zentrale Struktur.	397
	13.5.4 Hybride Struktur.	398
	13.5.5 Stab-/Linien-Organisation	400
	13.5.6 Warengruppenstruktur	403
	13.5.7 Kriterien für zentrale versus dezentrale Beschaffung.	405
	13.5.8 Beschaffungsorganisation im Einproduktfall.	409
13.6	Stellenprofile in der Beschaffung	412
13.7	Zusammenfassung	417
	Literatur.	419
14	Leistungsmessung und Governance in der Beschaffung	421
14.1	Einleitung	421
14.2	Einflussgrößen der Messung der Beschaffungsleistung.	423
14.3	Notwendigkeit der Messung von Beschaffungsleistungen	425
14.4	Verfahren zur Bewertung von Beschaffungsleistungen	427
14.5	Vier Kernbereiche einer Messung der Beschaffungsleistung.	429
	14.5.1 Preis-/Kostendimension	430
	14.5.2 Produkt-/Qualitätsdimension	431
	14.5.3 Beschaffungslogistikdimension	432
	14.5.4 Organisatorische Dimension.	432
14.6	Beschaffungsbudgets, Einsparungen in der Beschaffung und andere Leistungsindikatoren	434
	14.6.1 Budget für die Beschaffung von Produktionsmaterial	435
	14.6.2 Beschaffungsbudget für indirekte Materialien	436
	14.6.3 Budgets für Investitionsgüter und für Werkzeuge bei Lieferanten	437
	14.6.4 Budget der Beschaffungsabteilung	437

14.6.5	Einsparungen von Beschaffungskosten: Definitionen und Indikatoren	438
14.6.6	Kennzahlen und Key-Performance-Indikatoren	441
14.7	Sarbanes-Oxley und gute Governance in der Beschaffung	445
14.8	Beschaffungsaudit als Managementinstrument	447
14.9	Zusammenfassung	451
	Literatur	453
15	Beschaffung, Corporate Social Responsibility und Integrität	455
15.1	Einleitung	455
15.2	Geschäftsprinzipien und Beschaffung	458
15.3	Auf dem Weg zu einer nachhaltig stabilen Umwelt: ‚People, Planet, Profit‘	460
15.4	Nachhaltige Beschaffung: Ansätze zu nachhaltigen Supply Chains . . .	465
15.5	Implementierung von CSR in Supply Chains	467
15.6	Vertrauen, Integrität und Unternehmensethik	469
15.7	Zusammenfassung	478
	Literatur	501
 Teil III Umsetzung		
16	Lieferantenmanagement: Ansätze und Methoden	505
16.1	Einleitung	505
16.2	Bestimmung des Kaufpreises	507
16.3	Preisbestimmungsmethoden	512
16.4	Erfahrungskurve	516
16.5	Lieferantenbewertung	519
16.5.1	Bewertungsebenen	519
16.5.2	Methoden der Lieferantenbewertung	520
16.5.3	Finanzielle Bewertung	523
16.6	Lieferantenentwicklung	524
16.7	Zusammenfassung	528
	Literatur	530
17	Beschaffung und Facility Management	531
17.1	Einleitung	531
17.2	Beschaffung und Facility Management	534
17.3	Ansätze einer effektiveren Beschaffung im Rahmen des Facility Managements	538
17.4	Beschaffung indirekter Güter und Dienstleistungen	546
17.5	Zusammenfassung	548
	Literatur	550

18 Öffentliche Beschaffung	551
18.1 Einleitung	551
18.2 Besonderheiten der öffentlichen Beschaffung	554
18.3 Gesetzlicher Rahmen	558
18.4 Grundsätze der öffentlichen Beschaffung	560
18.4.1 Nichtdiskriminierung	560
18.4.2 Gleichbehandlung	560
18.4.3 Transparenz	560
18.4.4 Verhältnismäßigkeit	561
18.5 Geltungsbereich der europäischen Richtlinien zur öffentlichen Beschaffung	561
18.5.1 Rahmenvereinbarungen	564
18.5.2 Ausnahmereiche	564
18.5.3 Schwellenwerte	565
18.6 Bekanntmachungs- und Verfahrensvorschriften	567
18.6.1 Bekanntmachung	567
18.6.2 Verfahrensvorschriften	568
18.6.3 Offenes Verfahren	568
18.6.4 Nichtoffenes Verfahren	569
18.6.5 Wettbewerblicher Dialog	570
18.6.6 Verhandlungsverfahren mit vorausgehender Bekanntmachung	571
18.6.7 Verhandlungsverfahren ohne vorausgehende Bekanntmachung	572
18.6.8 Gestaltungswettbewerb	572
18.7 Beschaffungsprozess	573
18.7.1 Definition der Spezifikationen	573
18.7.2 Lieferanteneignung	574
18.7.3 Einholung von Angeboten und Zuschlag	576
18.8 Implikationen für die öffentliche Beschaffung	579
18.9 Zusammenfassung	582
Literatur	584
 19 Beschaffung und Supply Management im Einzelhandel	 585
19.1 Einleitung	585
19.2 Definitionen	589
19.3 Rolle und Bedeutung des Einkaufs im Groß- und Einzelhandel	590
19.4 Struktur und Organisation des Beschaffungsprozesses	592
19.5 Entwicklungen im Groß- und Einzelhandel	597

19.6	Tendenzen im Sourcing und in der strategischen Planung von Supply Chains	600
19.6.1	Vendor Managed Inventory	600
19.6.2	Efficient Consumer Response.	602
19.6.3	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment.	606
19.6.4	Elektronische Marktplätze und Supply Chain Management.	608
19.6.5	Radio Frequency Identification (RFID)	609
19.7	Zusammenfassung	611
	Literatur.	620
	Stichwortverzeichnis.	621