
Materialwirtschaft und Einkauf

Hans Arnolds • Franz Heege • Carsten Röh
Werner Tussing

Materialwirtschaft und Einkauf

Grundlagen – Spezialthemen – Übungen

12., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Prof. Hans Arnolds
Prof. Dr. Franz Heege
Prof. Dr. Werner Tussing
Hochschule Niederrhein

Prof. Dr. Carsten Röh
Hochschule Landshut

ISBN 978-3-8349-3160-3
DOI 10.1007/978-3-8349-3742-1

ISBN 978-3-8349-3742-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1978, 1998, 2010, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Susanne Kramer / Annelie Meisenheimer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort zur zwölften Auflage

Für die zwölfte Auflage wurden alle Kapitel durchgesehen, teilweise überarbeitet und neu gegliedert. Das gilt insbesondere für das vierzehnte Kapitel „Internationale Beschaffung“. Das Literaturverzeichnis ist aktualisiert und das Stichwortverzeichnis verbessert worden.

Wir hoffen, mit der Weiterführung dieses umfassenden Lehrbuches einem breiten Leserkreis die einschlägigen Beschaffungsthemen praxisorientiert näherzubringen. Dabei sind wir uns bewusst, dass im Laufe von über drei Jahrzehnten (Erstveröffentlichung 1978) die Materialwirtschaft und der Einkauf großen Veränderungen unterlagen. Bedingt durch ein verstärktes Outsourcing und dem damit gestiegenen Fremdbezug ist in der betrieblichen Praxis die Bedeutung des Einkaufs weiter gestiegen.

Gleichwohl sind wir überzeugt, dass die prinzipiellen Beschaffungsaufgaben in den Unternehmen stetig sind, so dass wir auch die bewährte Grundkonzeption des Buches beibehalten haben.

Hans Arnolds

Franz Heege

Carsten Röh

Werner Tussing

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	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	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	21
1.5.1.3 Folgerungen aus der ABC-Analyse	23
1.5.2 XYZ-Analyse	25
1.5.2.1 Allgemeiner Überblick	25
1.5.2.2 Kombination mit der ABC-Analyse	26
1.5.2.3 Folgerungen aus der ABC-XYZ-Analyse	27
1.5.3 Portfolio-Analyse	29
1.5.3.1 Der Prozess der strategischen Planung	29
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
Übungsfragen und -aufgaben	37

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
	Übungsfragen und -aufgaben.....	51
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.....	76
3.4	Bedeutung der Beschaffungsmarktforschung für die Entscheidungsfindung.....	84
	Übungsfragen und -aufgaben.....	89
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.....	94
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.....	100
4.5	Schwierigkeiten und Grenzen der Durchführung der Preisstrukturanalyse.....	103
4.6	Probleme der Offenlegung der Kalkulation durch den Lieferanten.....	106
4.7	Partieller Preisvergleich.....	108
4.8	Der Deckungsbeitrag des Lieferanten als Basis für Preis-Mengen-Überlegungen.....	111
4.9	Bedeutung der Lernkurve für die Preisstrukturanalyse.....	113
	Übungsfragen und -aufgaben.....	117

5	WERTANALYSE	119
5.1	Entstehung und Wesen der Wertanalyse	119
5.1.1	Die Entstehung der Wertanalyse	119
5.1.2	Die Besonderheiten der Wertanalyse	119
5.1.3	Begriffe „Value Analysis“ und „Value Engineering“	121
5.2	Die funktionsorientierte Denk- und Betrachtungsweise	122
5.2.1	Der Funktionsbegriff.....	122
5.2.2	Unterteilung der Funktionen	123
5.2.3	Die Funktionsgliederung	125
5.2.4	Die Bedeutung des Denkens in Funktionen	126
5.3	Durchführung wertanalytischer Untersuchungen	127
5.3.1	Überblick über den Ablauf einer wertanalytischen Untersuchung	127
5.3.2	Die verschiedenen Grundschrirte des Wertanalyse-Arbeitsplans.....	128
5.3.2.1	Vorbereitung	128
5.3.2.2	Ermittlung des Ist-Zustandes	130
5.3.2.3	Kritik des Ist-Zustandes	132
5.3.2.4	Ermittlung von Alternativen	134
5.3.2.5	Prüfung der Alternativen	139
5.3.2.6	Auswahl und Realisierung der optimalen Alternative	139
5.4	Wechselbeziehungen zwischen Wertanalyse und Beschaffung	140
5.4.1	Die Bedeutung der Beschaffung für die Wertanalyse	140
5.4.2	Die Aufgaben der Beschaffung auf dem Gebiet der Wertanalyse	141
5.4.2.1	Bemühungen um Einführung der Wertanalyse.....	141
5.4.2.2	Die Mitarbeit in organisierten Wertanalyse-Teams	141
5.4.2.3	Die wertanalytische Arbeit in der Linienstelle	142
5.4.2.4	Anlässe für wertanalytische Untersuchungen	143
5.4.3	Voraussetzungen für eine erfolgreiche einkäuferische Arbeit auf dem Gebiet der Wertanalyse	144
5.4.4	Auswirkungen der Wertanalyse auf die Beschaffung	145
5.5	Wertanalyse mit Lieferanten.....	146
5.5.1	Zweck der Zusammenarbeit	146
5.5.2	Möglichkeiten und Methoden der Zusammenarbeit.....	148
5.5.3	Anerkennung der Leistungen des wertanalytisch aktiven Lieferanten	152
5.5.4	Probleme und Grenzen der Zusammenarbeit	153
5.6	Zum Problem der Effizienz der Wertanalyse	155
	Übungsfragen und -aufgaben	157
6	BESCHAFFUNGSPROZESS	161
6.1	Schwerpunkte des Beschaffungsprozesses.....	161
6.2	Phasen des Beschaffungsprozesses	162
6.3	Wichtige Vergleichsfaktoren	166
6.3.1	Einkäuferische Vergleichsfaktoren.....	167
6.3.2	Unternehmenspolitische Vergleichsfaktoren.....	168
6.4	Verschiedene Arten des Angebotsvergleichs	169
6.4.1	Einfaktorenvergleich	169

6.4.2	Mehrfaktorenvergleich	170
6.4.2.1	Punktungsverfahren.....	172
6.4.2.2	Quotientenverfahren	172
6.4.2.3	Kennzahlenverfahren	173
6.4.2.4	Differenzierungsmöglichkeiten	176
6.5	Vergabeverhandlung	178
6.5.1	Sachliche Vorbereitung.....	179
6.5.2	Organisatorische Vorbereitung	180
6.5.3	Taktische Vorbereitung.....	181
6.5.4	Vorbereitung auf die Person des Verhandlungspartners	183
6.6	Bestellung	186
6.7	Auftragsbestätigung.....	188
6.8	Terminsicherung und Terminkontrolle.....	190
6.9	Schwerpunkte vertraglicher Regelungen bei enger Lieferantenanbindung	192
6.9.1	Absichtserklärungen, Optionen, unechte Rahmenverträge	193
6.9.2	Abrufverträge	193
6.9.3	Konsignationslagerverträge	193
6.9.4	Partnerschaftsverträge.....	194
6.9.5	Kaufverträge mit speziellen Preisvereinbarungen	195
6.9.6	Kaufverträge mit speziellen Regelungen bei Sachmängeln	198
6.9.7	Kaufverträge mit speziellen Regelungen bei Verzug	198
	Übungsfragen und -aufgaben	200
7	LIEFERANTENPOLITIK.....	203
7.1	Einleitende Bemerkungen	203
7.2	Lieferantenstrukturpolitik	203
7.2.1	Modular Sourcing.....	204
7.2.1.1	Auswirkungen von Modular Sourcing auf den Abnehmer (Assembler)	205
7.2.1.2	Die Neugruppierung der Lieferantenkette	205
7.2.1.3	Die herausragende Stellung des Systemlieferanten	207
7.2.2	Der Standort des Lieferanten aus der Sicht des Abnehmers.....	208
7.2.2.1	Problemstellung und Begriffe.....	208
7.2.2.2	Die wesentlichen Vorteile des Local Sourcing.....	209
7.2.2.3	International Sourcing versus National Sourcing	210
7.2.3	Das Problem der Optimierung der Anzahl der Lieferanten.....	211
7.2.4	Beschaffungsweg.....	213
7.2.5	Größe des Lieferanten	215
7.2.6	Stammlieferanten	216
7.2.7	Gegengeschäfte.....	217
7.2.7.1	Begriff und Arten	217
7.2.7.2	Rahmenbedingungen für das Zustandekommen von Gegengeschäften	220
7.2.7.3	Beurteilung der Gegengeschäfte.....	222

7.2.7.4	Gegengeschäfte als Problem der Abstimmung zwischen Absatz und Beschaffung.....	226
7.2.8	Konzerneinkauf.....	227
7.3	Beeinflussung der Lieferanten.....	229
7.3.1	Lieferantenpflege.....	229
7.3.2	Lieferantenwerbung.....	230
7.3.3	Lieferantenerziehung.....	231
7.4	Zusammenarbeit mit Lieferanten.....	234
7.4.1	Partnerschaft.....	234
7.4.1.1	Grundlegende Aspekte.....	234
7.4.1.2	Probleme.....	235
7.4.2	Kooperationsfelder.....	236
7.4.2.1	Technologie.....	236
7.4.2.2	Logistik.....	238
7.4.2.3	Lieferantenförderung.....	239
7.4.2.4	Lieferantenentwicklung.....	241
	Übungsfragen und -aufgaben.....	245
8	ENTSCHEIDUNGEN IM BEREICH EIGENFERTIGUNG/FREMDBEZUG	247
8.1	Die Spannweite unternehmerischer Make-or-buy-Entscheidungen.....	247
8.2	Die Frage der Optimierung der Fertigungstiefe.....	249
8.2.1	Der Trend zur Reduzierung der Fertigungstiefe.....	249
8.2.2	Die Frage der Kernkompetenzen und der peripheren Bereiche.....	249
8.3	Wichtige Beeinflussungsfaktoren der Make-or-buy-Entscheidung.....	253
8.3.1	Argumente für Eigenfertigung/gegen Fremdbezug.....	253
8.3.2	Argumente für Fremdbezug/gegen Eigenfertigung.....	255
8.3.3	Sonstige Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug.....	256
8.4	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Wirtschaftlich- keitsproblem.....	257
8.4.1	Einleitende Bemerkungen.....	257
8.4.2	Kurzfristige Entscheidungen zwischen make or buy bei Unterbeschäftigung.....	258
8.4.3	Kurzfristige Entscheidungen zwischen make or buy in Engpasssituationen.....	259
8.4.3.1	Opportunitätskosten als Kalkulationsbestandteile.....	259
8.4.3.2	„Engpassbezogene“ Mehrkosten als Entscheidungskriterium.....	260
8.4.3.3	Entscheidungen bei mehreren Engpässen.....	262
8.4.4	Langfristige Entscheidungen zwischen make or buy.....	262
8.4.4.1	Die break-even-Analyse als Entscheidungshilfe.....	263
8.4.4.2	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Investitionsproblem.....	266
8.4.4.3	Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Desinvestitionsproblem.....	268
8.5	Mischformen der Bedarfsdeckung.....	269
8.6	Die Rolle des Einkaufs auf dem Gebiet „Eigenfertigung/Fremdbezug“.....	271

8.7	Schwachstellen und Probleme der Praxis.....	274
	Übungsfragen und -aufgaben	276
9	FRAGEN DER BESCHAFFUNGSLOGISTIK	279
9.1	Begriff und Bedeutung der Logistik	279
9.2	Anlieferung	280
9.2.1	Verschiedene Verkehrsträger und Speditionen.....	280
9.2.2	Einkauf von Transportleistungen	282
9.3	Warenannahme	284
9.3.1	Aufgaben und Abläufe.....	284
9.3.2	Transportschäden und -verluste	286
9.4	Materiallager	286
9.4.1	Motive der Lagerhaltung	286
9.4.2	Lagerarten.....	287
9.4.3	Hol- und Bringprinzip	288
	Übungsfragen und -aufgaben	290
10	QUALITÄTSMANAGEMENT DER ZULIEFERUNGEN	293
10.1	Bedeutung der Qualität als Wettbewerbsfaktor.....	293
10.2	Die Rolle des Einkaufs im Qualitätsmanagement	295
10.2.1	Interne Aufgaben.....	295
10.2.2	Externe Aufgaben	297
10.3	Wareneingangskontrolle	298
10.3.1	Grundlegende Betrachtungen.....	298
10.3.2	Prüfverzicht im Wareneingang.....	300
10.4	Reklamationsbearbeitung.....	301
	Übungsfragen und -aufgaben	304
11	BETRIEBLICHE ABFALLWIRTSCHAFT	305
11.1	Begriffe, Aufgaben und Bedeutung der betrieblichen Abfallwirtschaft.....	305
11.2	Abfallvermeidung.....	308
11.3	Abfallbehandlung.....	311
11.3.1	Vorbereitende Maßnahmen zur Abfallbehandlung.....	311
11.3.2	Abfallverwertung	313
11.3.2.1	Vorbemerkung	313
11.3.2.2	Unternehmensinternes Recycling.....	314
11.3.2.3	Verkauf von Abfall	316
11.3.3	Abfallbeseitigung.....	320
11.4	Gesetzliche Grundlagen für die betriebliche Abfallwirtschaft	321
11.4.1	Wichtige Gesetze für die betriebliche Abfallwirtschaft	322
11.4.2	Wichtige Verordnungen für die betriebliche Abfallwirtschaft	323

11.5	Aufgaben der Materialwirtschaft im Rahmen der betrieblichen Abfallwirtschaft.....	324
	Übungsfragen und -aufgaben	326
12	AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATORISCHE FRAGEN	327
12.1	Grundlagen.....	327
12.2	Aufbauorganisation.....	329
12.2.1	Stellung von Materialwirtschaft und Beschaffung in der Unternehmenshierarchie	329
12.2.2	Zentrale oder dezentrale Ausrichtung der Beschaffungsfunktion	330
12.2.3	Innerer Aufbau der Abteilung Materialwirtschaft bzw. Beschaffung	335
12.2.4	Stabs- und Linienstellen in der Materialwirtschaft und Beschaffung.....	339
12.2.5	Aufbauorganisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen	341
12.2.6	Besonderheiten der Aufbauorganisation bei Großunternehmen	342
12.2.6.1	Bedarfgutorientiertes Vorgehen sowie beschaffungsnah Dienstleistungen und Services	342
12.2.6.2	Prozessorientiertes Vorgehen	344
12.3	Ablauforganisation.....	349
	Übungsfragen und -aufgaben	351
13	CONTROLLING IM VERSORGBEREICH	353
13.1	Allgemeine Überlegungen	353
13.2	Instrumente des Controlling.....	355
13.3	Sollgrößen des Materialwirtschaftscontrolling	356
13.3.1	Allgemeine Kennzahlen	356
13.3.2	Kennzahlen zur Kostenkontrolle	356
13.3.2.1	Kontrolle der Anschaffungskosten	356
13.3.2.2	Kontrolle der Bestellabwicklungskosten	359
13.3.2.3	Kontrolle der Lagerhaltungs- und Logistikkosten	360
13.3.3	Kennzahlen zur Leistungskontrolle.....	360
13.4	Zusammenfassung	361
	Übungsfragen und -aufgaben	363
14	INTERNATIONALE BESCHAFFUNG	365
14.1	Ausgangssituation, Grundbegriffe und Handlungsrahmen.....	365
14.2	Operative und strategische internationale Beschaffung.....	367
14.2.1	Ziele der Internationalen Beschaffung	368
14.2.2	Risiken internationaler Beschaffung	372
14.3	Strategien und Umsetzung internationaler Beschaffungsaktivitäten	378
14.3.1	Situationsanalyse und Beschaffungsstrategien	380
14.3.2	Bedarfsanalyse und Materialgruppenmanagement sowie Identifikation geeigneter Bedarfsgüter	381
14.3.3	Beschaffungsmarktanalyse und -auswahl	384

14.3.4	Kostenrestriktionen der Internationalen Beschaffung	386
14.3.5	Organisatorische Aspekte der Internationalen Beschaffung.....	387
14.4	Internationale Beschaffungsabwicklung	389
14.4.1	Formen der internationalen Beschaffung.....	389
14.4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen bei Importaktivitäten	396
14.4.3	INCOTERMS	398
14.4.4	Umsatzsteuer.....	400
14.4.5	Zölle und Einfuhrabgaben (Import- und Zollabwicklung)	401
	Übungsfragen und -aufgaben	404
15	EINSATZGEBIETE DER IUK-TECHNIK (E-PROCUREMENT).....	405
15.1	Grundlagen zur Informations- und Kommunikationstechnik	405
15.2	IuK-Technik in Materialwirtschaft und Einkauf	407
15.2.1	Elektronische Klassifizierung von Bedarfsgütern.....	409
15.2.2	Internet-basierte Informationssuche (Beschaffungsmarktforschung)	411
15.2.3	Elektronische Marktplätze, Plattformen und E-Collaboration	413
15.2.4	Elektronische Ausschreibungen, Anfragen und Angebotsbearbeitung	416
15.2.5	Online-Auktionen und -Verhandlungen.....	418
15.2.6	Elektronischer Katalogeinkauf (catalogue-buying)	420
15.2.7	Business Intelligence-Anwendungen in Materialwirtschaft und Einkauf..	421
15.2.8	Prozessoptimierung	422
	Übungsfragen und -aufgaben	424
16	SONDERPROBLEME DER BESCHAFFUNG	425
16.1	Besonderheiten des Investitionsgütereinkaufs.....	425
16.1.1	Charakteristika von Investitionsgütermärkten.....	427
16.1.2	Die Folgekostenproblematik	428
16.1.3	Juristische Aspekte	429
16.1.4	Finanzierungsfragen	430
16.1.5	Strategien zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft	432
16.1.6	Der Beitrag des Einkaufs im Projektteam	433
16.1.6.1	Vermeidung von Wettbewerbsbeschränkungen	434
16.1.6.2	Durchführung eines qualifizierten Angebotsvergleichs und anschließende Vergabeverhandlungen	435
16.1.6.3	Sicherung der Abwicklung von Investitionsvorhaben	436
16.2	Besonderheiten der Versorgungsfunktion in Handelsunternehmen.....	437
16.2.1	Die Betriebsformen des Handels	438
16.2.2	Die Wettbewerbsinstrumente von Handelsunternehmen	439
16.2.3	Zentralisierungstendenzen der Versorgungsfunktion	439
16.2.4	Wichtige Aufgaben aktiver Handelseinkäufer	440
16.2.4.1	Beschaffungsmarktforschung	440
16.2.4.2	Der Beitrag zur Sortimentserneuerung.....	441
16.2.4.3	Der Beitrag zum Aufbau eines leistungsfähigen Warenwirt- schaftssystems	442

16.2.4.4	Durchführung von Vergabeverhandlungen mit anschließender Bestellscheidung.....	443
16.2.5	Der Einfluss von Markenartikeln auf die Einkaufsaktivitäten des Handels.....	445
16.2.6	Zusammenfassung	446
	Übungsfragen und -aufgaben	447
	LITERATURVERZEICHNIS.....	449
	STICHWORTVERZEICHNIS	455