

Alexandra Kreuzpointner/Ralf Reißer

Praxishandbuch Beschaffungsmanagement

Alexandra Kreuzpointner/Ralf Reißer

Praxishandbuch Beschaffungsmanagement

- Einkäufe kostenoptimiert tätigen
- Anbieter richtig auswählen
- Risiken bei der Auftragsvergabe vermeiden



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

1. Auflage Juli 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Michaela Kreuzpointner

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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 dürften.

Umschlaggestaltung: Digital Design Borgers GmbH, Hünstetten
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0080-X

ISBN-13 978-3-8349-0080-7

Vorwort

Häufig werden Mitarbeiter in klein- und mittelständischen Unternehmen neben ihrer Haupttätigkeit mit Beschaffungsaufgaben konfrontiert und stehen dann vor dem Problem, wie sie diese Beschaffungen effizient und kostengünstig für das Unternehmen umsetzen sollen. Dieser Zielgruppe wird dieses Buch lösungsorientierte Hilfestellung geben, diese Anforderungen schnell, sicher und kompetent zu bewältigen.

Allein vermeintlich einfache Fragen – z. B. wie finde ich geeignete Anbieter, ab welchem Beschaffungsvolumen müssen Vergleichsangebote eingeholt werden, ist der angebotene Preis wirklich der bestmögliche Preis, was muss ich bei der Auftragsvergabe beachten und in welcher Form nimmt man sie am besten vor – sind schwer zu beantworten, wenn man nicht tagtäglich mit dieser Materie befasst ist.

Es gibt eine Vielzahl von Fachliteratur, die sich mit dem Thema Beschaffungsmanagement auseinandersetzt, zumal dieses Thema gerade in der momentanen Phase enormen Kostendrucks der Unternehmen, gleich welcher Größe, weiter an Bedeutung gewinnt. Häufig gehen diese Bücher sehr weit in die wirtschaftswissenschaftliche Theorie.

Uns ist es jedoch wichtig, den Lesern eine Orientierungshilfe im Beschaffungsprozess zu geben, um sie schnell in die Lage zu versetzen, kompetent, effizient und gezielt die richtigen Maßnahmen in der Beschaffungspraxis umsetzen zu können. Daher werden Sie in unserem Buch eine Kombination finden aus einfachem Grundlagenwissen, kurzen theoretischen Exkursen, Hinweisen auf Trends und Entwicklungen in der Beschaffung, aber insbesondere Praxistipps und Beispiele für die verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses, die jeweils mit Checklisten und Vorlagenmustern unterstützt werden.

Das Buch erläutert zunächst die Relevanz eines formalisierten Beschaffungsprozesses. Dann folgt es dem Schema des Beschaffungsprozesses, das in den jeweiligen Prozessphasen auch Fallbeispiele beinhaltet, die Ihnen die Handlungsempfehlungen nachvollziehbar machen werden. Abschließend gehen wir auf den Umgang mit Vertragsstörungen ein. Aufgrund dieser Gliederung ist es dem Leser möglich, nur einzelne Kapitel zu lesen und trotzdem direkt verständliche Hilfe zu erhalten.

Viel Spaß beim Lesen und Umsetzen wünschen Ihnen

Alexandra Kreuzpointner und Ralf Reißer

Wiesbaden, Juni 2006

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis.....	10
1. Der Beschaffungsprozess im Unternehmen	11
1.1 Begriffsbestimmung Einkauf und Beschaffung	11
1.2 Notwendigkeit des Beschaffungsprozesses.....	12
1.3 Anforderungen an den Einkäufer.....	15
1.4 Exkurs: E-Commerce – eine kurze Erläuterung.....	18
2. Bedarfsanalyse und Bedarfsanforderung.....	19
2.1 Analyse und Unterteilung des Beschaffungsprogramms.....	20
2.2 Beschaffungsplanung.....	23
2.3 Werkzeug für den Einkäufer – die ABC-Analyse	25
2.4 Standardisierung und Bündelung.....	28
2.5 Auslösen des Beschaffungsvorganges: Die Bedarfsanforderung	30
3. Die Anfrage.....	35
3.1 Anfrage und Ausschreibung.....	35
3.2 Notwendigkeit einer Anfrage	36
3.3 Auswahl geeigneter Anbieter	38
3.4 Leistungsbeschreibung.....	41
3.5 Aufbau und Inhalt einer Anfrage.....	43
3.6 Exkurs: Lieferantenmanagement	47
3.6.1 Supply Chain.....	47
3.6.2 Lieferantenentwicklung.....	48
3.6.3 Lieferantenreduzierung	50
4. Angebotsvergleich	53
4.1 Faktoren des Angebotsvergleichs.....	53
4.1.1 Preis.....	53
4.1.2 Zeit	61
4.1.3 Qualität.....	62
4.1.4 Menge.....	63
4.1.5 Sonstige Faktoren	63
4.2 Erstellen eines Angebotsvergleichs.....	64
4.2.1 Verschiedene Angebote im Überblick	65

4.2.2	Zielpreisermittlung (partieller Preisvergleich)	68
4.2.3	Exkurs: Total Costs of Ownership (TCO).....	70
5.	Die Angebotsverhandlung	73
5.1	Vorbereitung der Verhandlung: Was will ich wie erreichen?	74
5.1.1	Zielermittlung	74
5.1.2	Organisatorische Verhandlungsvorbereitung	79
5.1.3	Vorbereitung des Gesprächsablaufs	81
5.2	Verhandlungsführung	87
5.2.1	Tücken der Kommunikation	88
5.2.2	Die AIDA-Formel	92
5.2.3	Aktives Zuhören und geschicktes Intervenieren	93
5.2.4	Fragetechniken.....	94
5.2.5	Die Telefonverhandlung.....	98
5.3	Festhalten der Ergebnisse – Protokollerstellung bei Einkaufsverhandlungen	100
6.	Auftragsvergabe: Die Bestellung.....	105
6.1	Grundlagen des Vertragsrechts	105
6.2	Vertragsfreiheit	106
6.3	Maßgebliche Quellen des Vertragsrechts.....	106
6.4	Wann kommt ein Vertrag zustande?	107
6.5	Kaufmännisches Bestätigungsschreiben.....	109
6.6	Die Auftragsbestätigung (AB).....	111
6.7	Verwendung von Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB).....	113
6.8	Vertragsarten.....	120
6.8.1	Kaufvertrag (§ 433 ff. BGB).....	121
6.8.2	Werkvertrag (§ 631 ff. BGB)	121
6.8.3	Dienstvertrag (§ 611 BGB).....	122
6.8.4	Abgrenzung Werkvertrag, Dienstvertrag und Arbeitnehmerüberlassung.....	123
6.8.5	Exkurs: Gültiger Dienstleistungsvertrag und Scheinselbstständigkeit	130
6.8.6	Rahmenvertrag.....	131
6.9	Erstellen einer Bestellung.....	133
6.10	Genehmigung der Bestellung – die Unterschriftenregelung.....	136
6.11	Aufbewahrungsfristen	140
7.	Kontrolle der Leistungserbringung.....	143
7.1	Untersuchungs- und Rügepflicht beim Kaufvertrag	143
7.2	Abnahme der Leistung aus einem Werkvertrag.....	146
7.3	Zahlungsvereinbarungen und Rechnungsprüfung	149
8.	Umgang mit Vertragsstörungen	153
8.1	Mangel.....	153
8.2	Gewährleistungsansprüche im Kaufrecht	157

8.2.1 Nacherfüllung (§ 437 Nr. 1 i. V. m. 439 BGB).....	157
8.2.2 Minderung (§ 437 Nr. 2 i. V. m. § 441 BGB).....	158
8.2.3 Rücktritt (§ 437, Nr. 2. BGB).....	159
8.2.4 Schadensersatz (§ 437 Nr. 3 BGB).....	159
8.3 Gewährleistungsansprüche im Werkvertragsrecht	161
8.3.1 Nacherfüllung (§ 635 BGB).....	162
8.3.2 Selbstvornahme (§ 637 BGB)	162
8.3.3 Minderung (§ 638 BGB)	163
8.3.4 Rücktritt (§ 634 Absatz 3 BGB)	163
8.3.5 Schadensersatz (§ 634 Absatz 4 BGB).....	163
8.4 Verjährungsfristen im Kauf- und Werkvertragsrecht.....	164
8.5 Garantie und Gewährleistung.....	165
8.6 Haftung und Versicherung.....	166
8.7 Lieferverzug und Vertragsstrafe	170
8.8 Pauschalpreis und Einheitspreis	173
8.9 Preiserhöhung	175
Literaturverzeichnis	179
Stichwortverzeichnis.....	181

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beschaffungsmanagement zwischen Absatz- und Beschaffungsmarkt.....	12
Abbildung 2:	Gewinnermittlung.....	13
Abbildung 3:	Beschaffungsprozess der Muster GmbH	15
Abbildung 4:	Bestimmungsfaktoren effizienter Beschaffungen.....	17
Abbildung 5:	Musterformular Bedarfsanforderung.....	32
Abbildung 6:	Musterformular Bedarfsanforderung, Anlage Dienstleistungen	33
Abbildung 7:	Musteranschreiben Anfrage.....	46
Abbildung 8:	Supply Chain Management	48
Abbildung 9:	Musterformular Lieferantenbewertung.....	51
Abbildung 10:	Häufig angewandte Incoterms	59
Abbildung 11:	Schema Angebotsvergleich.....	66
Abbildung 12:	Sender-Empfänger-Modell	90
Abbildung 13:	Beispiel eines Verhandlungsprotokolls.....	103
Abbildung 14:	Einkaufsbedingungen der Muster GmbH	119
Abbildung 15:	Unterschiedliche Bezeichnung der Vertragspartner.....	120
Abbildung 16:	Arbeitnehmerüberlassung.....	125
Abbildung 17:	Prüfkriterien für das Vorliegen eines Werkvertrags	128
Abbildung 18:	Prüfkriterien für das Vorliegen eines Werkvertrags	128
Abbildung 19:	Musterformular Bestellung, Seite 1	137
Abbildung 20:	Musterformular Bestellung, Seite 2.....	138
Abbildung 21:	Musteranschreiben Mängelrüge	145
Abbildung 22:	Musterformular Abnahme, Seite 1.....	147
Abbildung 23:	Musterformular Abnahme, Seite 2.....	148
Abbildung 24:	Bestimmungsfaktoren effiziente Beschaffung und Vertragsstörungen ...	153
Abbildung 25:	Handlungsoptionen des Käufers bei Auftreten eines Sachmangels	161
Abbildung 26:	Musteranschreiben zu Reaktion auf Preiserhöhung.....	178

1. Der Beschaffungsprozess im Unternehmen

Beschaffungen sind in jedem Unternehmen, egal welcher Größe, unumgänglich. Ihr Wert kann von einigen wenigen Euro für Büromaterial bis hin zu hohen Summen für Werbekampagnen, Beraterleistungen, Maschinen, Geschäftsausstattungen u. Ä. betragen. Jedes Unternehmen plant für die unterschiedlich notwendigen Beschaffungen ein Budget pro Geschäftsjahr. Dieses Kostenbudget darf in der Regel nicht überschritten werden. Daher müssen auch die hinter diesem Budget stehenden Beschaffungen geplant und nach bestimmten Maßgaben vorgenommen werden.

Die Einkäufer eines Unternehmens sind mit vielfältigen Beschaffungen beauftragt. Falls Sie ebenfalls mit dieser Aufgabe betraut sind, haben Sie sich unter Umständen bereits selbst gefragt, wie Sie die einzelnen hinter den Beschaffungen stehenden Prozesse optimieren können.

In diesem Kapitel erhalten Sie zunächst einen Überblick über die grundlegenden Begriffe, die im Zusammenhang mit dem Beschaffungsmanagement verwendet werden, und was sie bedeuten. Die Notwendigkeit eines klar definierten Beschaffungsprozesses werden wir Ihnen im Anschluss daran erläutern. Welche Anforderungen an Sie als Einkäufer in diesem Zusammenhang gestellt werden, erfahren Sie am Ende des Kapitels.

1.1 Begriffsbestimmung Einkauf und Beschaffung

In der Fachliteratur wird in der Regel eine begriffliche Abgrenzung zwischen **Einkauf** und **Beschaffung** vorgenommen. Vereinfacht gesagt werden dem Einkauf vorrangig die reinen Abwicklungs- bzw. Verwaltungsaufgaben zugeordnet. Teilweise wird hier auch vom operativen Einkauf gesprochen. Der Beschaffung bzw. dem Beschaffungsmanagement hingegen wird die strategische Komponente der Einkaufstätigkeit zugesprochen, weshalb auch vom strategischen Einkauf gesprochen wird. Bei Letzterem geht es also nicht um die reine Bestellabwicklung, sondern es werden weitergehende Überlegungen miteinbezogen, wie Beschaffungsmarketing oder Lieferantenmanagement.

Das Beschaffungsmanagement ist darauf ausgerichtet, einen wesentlichen direkten Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu leisten. Es finden in diesem Zusammenhang häufig die Begriffe Beschaffungsmarkt, Beschaffungsmarktforschung und Beschaffungsmarketing sowie Beschaffungsprozess Anwendung.

Doch auch unter Fachleuten werden die Begriffe Einkauf und Beschaffung oft synonym verwendet. Beispielsweise gibt es in den Unternehmen in der Regel den Einkäufer statt den

Beschaffer. Im Folgenden orientieren wir uns an der geläufigen Praxis, wenn wir die beiden Begriffe Einkauf und Beschaffung verwenden.

Neue Stellenbezeichnungen wie beispielsweise der Programm-, Procurement, Supply-Chain-Manager oder der Commodity Buyer beschreiben Funktionen, die ebenfalls Einkaufstätigkeiten umfassen, zum Teil jedoch mit einer anderen Ausprägung. Die Stelleninhaber dieser Funktionen sind demnach auf bestimmte Bereiche des Beschaffungsmanagements spezialisiert. Für unsere Darstellung haben wir einen eher globalen Ansatz gewählt, um möglichst vielfältig anwendbare Praxistipps geben zu können.

1.2 Notwendigkeit des Beschaffungsprozesses

Alle Aktivitäten eines Unternehmens richten sich an dessen grundlegender Zielsetzung aus: der Erwirtschaftung eines höchstmöglichen Umsatzes mit möglichst hohem Gewinn. Das Beschaffungsmanagement stellt vor diesem Hintergrund eine Verbindung her zwischen Absatz- und Beschaffungsmarkt. Diese Aufgabe erfüllt der Beschaffungsbereich nicht isoliert, sondern integriert hierbei auch alle anderen Funktionsbereiche im Unternehmen.

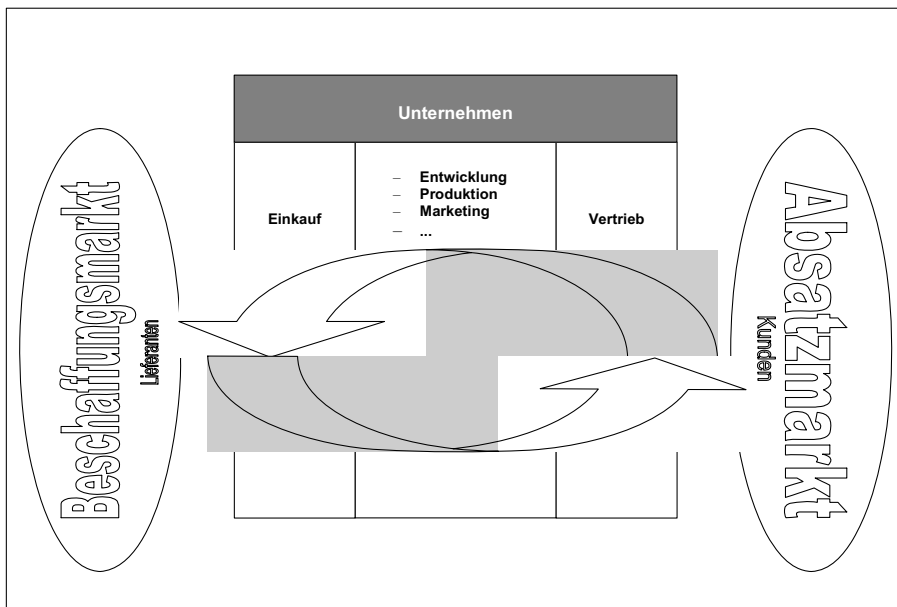


Abbildung 1: Beschaffungsmanagement zwischen Absatz- und Beschaffungsmarkt

Wir wollen diesen Sachverhalt noch etwas genauer erläutern. Dem Umsatz eines Unternehmens steht ein Kostenblock entgegen, der sich vereinfachend gesprochen aus Kosten für Personal und sonstigen Kosten sowie fremdbezogenen Waren und Dienstleistungen (vereinfacht „Materialkosten“) ergibt.

Im Kostenblock für fremdbezogene Waren und Dienstleistungen enthalten sind u. a. Kosten für Energie, Produktionsanlagen, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und Handelsware (Ware, die nicht weiter bearbeitet, sondern direkt vom beziehenden Unternehmen abgesetzt wird) sowie alle weiteren Kosten, die dem Unternehmen für fremdbezogene Waren und Leistungen in Rechnung gestellt werden.

Der Erfolg eines Unternehmens wird in erster Linie am **Gewinn**, d. h. an der Differenz zwischen **Umsatz** und **Kosten** gemessen. Somit wird klar, dass dem Kostenblock und damit der Beschaffung eine enorme Bedeutung zukommt.

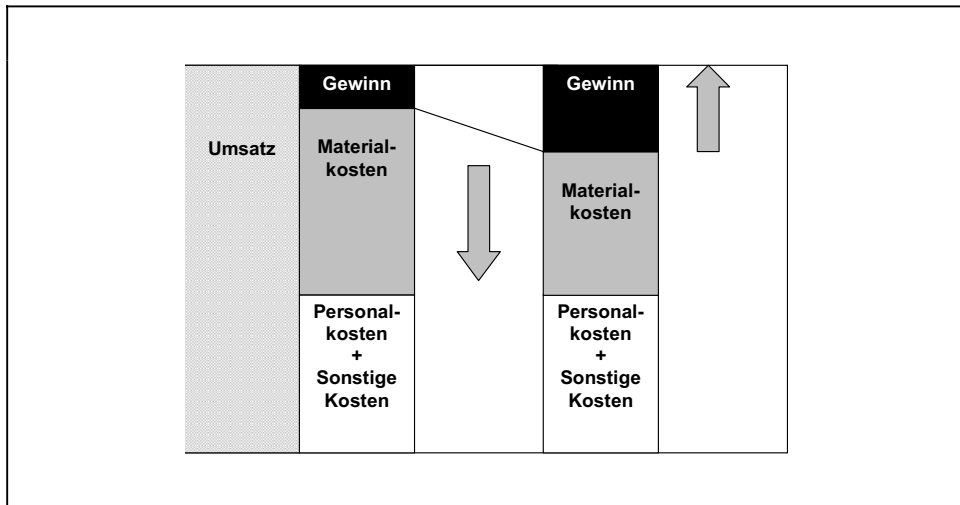


Abbildung 2: Gewinnermittlung

Trotz dieser Tatsache wird der Beschaffungsfunktion oft zu wenig Bedeutung beigemessen. Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen werden Beschaffungen häufig nach wie vor Mitarbeitern übertragen, deren Kerntätigkeit in einem anderen Bereich liegt und die dadurch nur wenig Zeit für die Beschaffungen aufwenden können. Oder Einkäufer müssen noch weitere Aufgaben übernehmen, die nicht in den Bereich der Beschaffung fallen. Die Frage, inwieweit es Sinn macht, verschiedene Tätigkeitsbereiche zu kombinieren, wollen wir hier nicht diskutieren. Klar ist, dass die betroffenen Unternehmen die Personalkosten opti-

mieren müssen und keine eigene oder ausschließliche Beschaffungsfunktion einrichten wollen oder können.

Doch in solchen Unternehmen ist es ebenfalls wichtig, einen effizienten Prozess für Beschaffungen zu definieren, der auch Raum für die beschriebene strategische Komponente der Beschaffung gibt. Werden Beschaffungen unorganisiert vorgenommen oder lediglich administrativ abgewickelt, verschenken diese Unternehmen einen Teil ihres Gewinns.

Zudem können interne Regelungen die Einhaltung eines solchen Prozesses notwendig machen. Zum Beispiel müssen kleine Tochtergesellschaften den Konzernmüttern ihre Kosten offen legen und sicherstellen, dass diese nicht durch unautorisierte planlose Vorgänge verursacht wurden. Es ist daher wichtig, dass ein Unternehmen einen Beschaffungsprozess formuliert, bei dem alle notwendigen Autorisierungen und sonstigen Vorgaben der Unternehmensleitung berücksichtigt sind.

Am folgenden Beispiel der fiktiven Muster GmbH wird die Formulierung eines solchen Prozesses erläutert.

Beispiel

Bei der Muster GmbH existiert ein zentraler Einkauf bei der Konzernmutter im Ausland. Die Tochtergesellschaften in den einzelnen Ländern müssen ihre Beschaffungen jedoch selbstständig bewältigen. Als deutsche Tochtergesellschaft muss die Muster GmbH somit ihren Beschaffungsbedarf selbst analysieren und über den lokalen Markt abdecken. Konzernseitig gibt es genaue Vorschriften, wer autorisiert ist, bestimmte Zahlungen freizugeben. Also sollten diese Vorschriften bereits bei der Beschaffung berücksichtigt werden. Der Beschaffungsprozess in Abbildung 3 ist für die Muster GmbH sinnvoll. Er kann sehr leicht auch an die Anforderungen anderer Unternehmen angepasst werden.

In der Muster GmbH dürfen Beschaffungsanforderungen und -aufträge nur von bestimmten Personen freigegeben werden. Ergänzend zu dieser Prozessbeschreibung gibt es daher bei der Muster GmbH ein so genannter Vollmachtenraster, eine Aufstellung, die angibt, wer bis zu welchem Wert einer Bestellung berechtigt ist, diese zu genehmigen. Kostenstellenleiter dürfen Bestellaufträge bis zu einem Wert von 1.000 Euro freigegeben, Abteilungsleiter bis zu einem Wert von 10.000 Euro und der deutsche Geschäftsführer bis zu einem Wert von 25.000 Euro. Größere Aufträge müssen vom Mutterkonzern genehmigt werden.

Durch die Formulierung des Prozesses wird allen Beteiligten klar, nach welchem Verfahren Beschaffungen vorgenommen und welche Genehmigungen wann eingeholt werden müssen. Dadurch kann eine Beschaffung entsprechend vorbereitet werden, und die Umsetzung erfolgt ohne unnötige Abstimmungswege.

Die einzelnen Prozessschritte sind in einer detaillierten Prozessbeschreibung innerhalb der Muster GmbH genauer erläutert. Der Einkäufer weiß daher, wann er den Auftrag vergeben

darf, die Fachbereiche wissen, welche Informationen sie dem Einkäufer liefern müssen, damit er ihren Bedarf entsprechend bearbeiten kann. Und letztlich ist der Geschäftsführer abgesichert, dass keine Gelder des Unternehmens unberechtigterweise ausgegeben werden, er hat die Übersicht über die Beschaffungsvorgänge und sichert sich so gegenüber der Konzernmutter ab.

Der Beschaffungsprozess führt also zu einer klaren und effizienten Arbeitsorganisation, zum anderen erfüllt er die unternehmensinternen Richtlinien und bewahrt so vor unkontrolliertem Ressourceneinsatz. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des Beschaffungsprozesses näher erläutert. Wir werden uns dabei immer wieder auf den hier dargestellten Beschaffungsprozess beziehen.

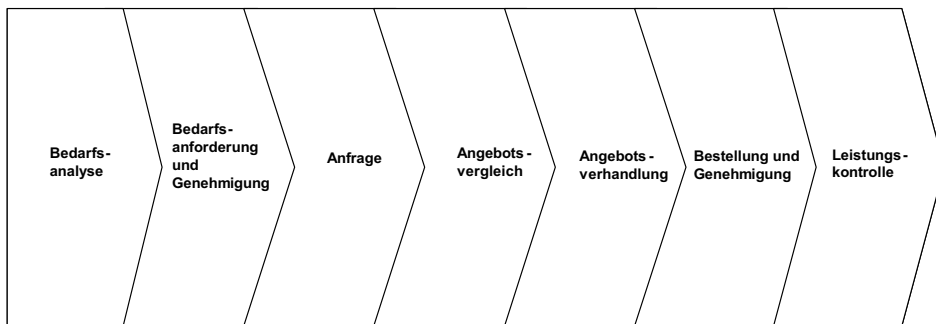


Abbildung 3: Beschaffungsprozess der Muster GmbH

1.3 Anforderungen an den Einkäufer

Dieses Praxishandbuch ist für Personen geschrieben, deren Haupttätigkeit nicht im Bereich der Beschaffung liegt, die jedoch regelmäßig mit Beschaffungsthemen betraut werden. Die Anforderungen an diese Einkäufer innerhalb des Unternehmens können sehr unterschiedliche Ausprägungen haben.

Produzierende Unternehmen und Unternehmen aus dem Handelsbereich müssen eine professionelle Einkaufsabteilung haben. Es müssen die für die Produktion und für den Verkauf notwendigen Waren und Dienstleistungen in geeigneter Qualität zu einem angemessenen Preis stets rechtzeitig zur Verfügung stehen. Solche Anforderungen können nicht „nebenbei“ erfüllt werden. Die Mitarbeiter des Einkaufsbereiches müssen neben der reinen operativen Bestellabwicklung auch strategische Gesichtspunkte im Hinblick auf die Versorgungssicherung des Unternehmens und weitere unternehmensspezifische Beschaffungsrichtlinien beachten. Aber auch wenn Sie als „Einkäufer“ eines Unternehmens wie unserer Muster GmbH nur

vereinzelt Beschaffungen vornehmen, sollten Sie neben der reinen Preisorientierung noch weitere Aspekte zur Kostenoptimierung beachten. Die vier entscheidenden Bestimmungsfaktoren für effiziente Beschaffungen sind **Menge, Lieferzeitpunkt, Qualität und Preis**. Die Tabelle in Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Kostenauswirkungen der Faktoren.

Die Anforderung für den Einkäufer besteht nun darin, diese Faktoren ideal aufeinander abzustimmen, so dass ein durchweg effizientes Ergebnis erzielt wird. Es wird deutlich, dass die reine Preisorientierung nicht ausreicht. Auch wenn Sie vornehmlich für die Beschaffungen von Büromaterial, -möbeln oder anderen Hilfsmitteln zuständig sind, die nicht direkt dem Produktions- oder Veräußerungszweck dienen, sollten Sie sich diese Faktoren immer wieder vor Augen führen.

Die weiteren Kapitel werden Ihnen helfen zu bestimmen, welche Ausprägungen der Faktoren für Ihre Beschaffungen in Ihrem Unternehmen optimal sind. Schritt für Schritt wird der Beschaffungsprozess durchleuchtet, bis Sie für sich das optimale Ergebnis ermitteln können.

Faktor	Realisierung	Kostenwirkung
Menge	richtig	Kostenoptimum
	zu hoch	Lagerhaltungskosten steigen
	zu niedrig	Kosten durch Fehlmengen (unter Umständen kann nicht weiter produziert werden) Zuschläge durch Bestellung geringer Stückzahl (z. B. bei Staffelpreisen) überhöhte Kosten der Bestellabwicklung für geringe Stückzahl
Lieferzeitpunkt	korrekt	Kostenoptimum
	zu früh	Lagerhaltungskosten steigen
	zu spät	Kosten durch Fehlmengen Preisaufschläge (z. B. für Express-Lieferungen bei kurzfristiger Bestellung) höhere Bestellabwicklungskosten für kurzfristige Bestellungen
Qualität	richtig	Kostenoptimum
	zu hoch	überhöhte Anschaffungskosten
	zu niedrig	Umarbeitungskosten können anfallen Kosten durch Fehlmengen können entstehen, wenn geringere Qualität zu höherem Materialverbrauch führt höhere Bestellabwicklungskosten, da geeignetes Ersatzmaterial beschafft werden muss
Preis	richtig	Kostenoptimum
	zu hoch	zu hohe Anschaffungskosten
	zu niedrig	Fehlmengenkosten sind zu erwarten, da das Produkt von vielen angefragt werden wird und es zu Lieferengpässen kommen kann

Quelle: vgl. Arnolds, Heege, Tussing (2000), S. 27.

Abbildung 4: Bestimmungsfaktoren effizienter Beschaffungen

1.4 Exkurs: E-Commerce – eine kurze Erläuterung

E-Commerce ist ein Thema, das auch im Bereich Beschaffung in aller Munde ist. Doch was steckt eigentlich genau dahinter? Eine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt es nicht, da keine allgemein gültige und umfassende Definition für E-Commerce existiert.

E-Commerce umfasst jegliche Art der Handelsaktivitäten, die über elektronische Medien abgewickelt werden. Diese Aktivitäten sind sehr spezifisch auf die einzelnen Unternehmensanforderungen und -gegebenheiten abgestimmt. Ziel der E-Commerce-Aktivitäten ist es, Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen, um letztlich die Kosten im Unternehmen zu reduzieren.

Beispiel

Die so genannten ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) großer Unternehmen sind beispielsweise zum Teil direkt miteinander vernetzt. Das kann je nach Vereinbarung bewirken, dass automatisch ein neuer Auftrag beim Lieferanten ausgelöst wird, wenn der Lagerbestand eines wichtigen Produktionsmaterials bei dem entsprechenden Hersteller eine Mindesthöhe unterschritten hat.

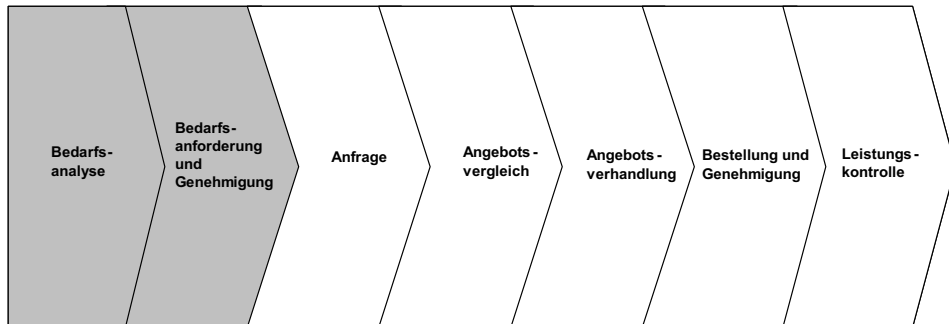
Des Weiteren werden solche Lösungen im Handel verstärkt angestrebt, damit die Beschaffungsprozesse seitens der Handelsketten optimiert werden können. Durch die extrem gestiegene Angebotsvielfalt hat sich der Aufwand für die Handelsketten enorm erhöht, die Produkte verschiedenster Hersteller optimal zu bevorraten. Auch hier werden Vereinbarungen mit Herstellern getroffen, elektronische Schnittstellen zwischen den Unternehmen zu schaffen.

In kleineren Unternehmen kann jedoch auch die regelmäßige Beschaffung von Büromaterial über das Internet als E-Commerce bezeichnet werden.

Die Beispiele verdeutlichen das Spektrum an Aktivitäten, das hinter dem Begriff E-Commerce steckt. Eine allgemein gültige Gestaltungs- und Handlungsempfehlung zu diesem Thema lässt sich kaum geben.

Die grundlegenden Aufgaben und Problemstellungen im Beschaffungsbereich, die wir nachfolgend beschreiben, sind jedoch auch auf das Thema E-Commerce übertragbar. Interessieren Sie sich eingehend für das Thema, empfehlen wir die umfangreiche weiterführende Fachliteratur hierzu.

2. Bedarfsanalyse und Bedarfsanforderung



Der Ausgangspunkt jeder Beschaffung ist die **Bedarfsanalyse**. Sie müssen sich zunächst einen Überblick verschaffen, was alles von Ihnen beschafft werden soll. In Unternehmen mit einer gesonderten Einkaufsabteilung verschaffen sich die Einkäufer einen Überblick über die Bedarfe, die insgesamt vorhanden bzw. geplant sind. Auch Sie sollten einen umfassenden Überblick über die gesamt geplanten Beschaffungen haben. Dabei können Sie sich an folgenden Fragestellungen orientieren:

- Was soll alles beschafft werden (Beschaffungsobjekte)?
- Zu welchem Zeitpunkt?
- In welcher Häufigkeit?
- Welchen Wert haben die Beschaffungsobjekte (Beschaffungsvolumen)?

Um diese Fragen Schritt für Schritt zu beantworten, werden wir Ihnen zunächst die wesentlichen Inhalte der Bedarfsanalyse erläutern. Dann werden Sie über die in der Praxis relevanten Aspekte der Beschaffungsplanung informiert. Und letztlich stellen wir Ihnen dann ein Beispiel einer Bedarfsanforderung vor, die den Beschaffungsprozess praktisch auslöst. Daneben geben wir Ihnen noch ein praktisches Werkzeug an die Hand, das Sie in dieser Phase des Beschaffungsprozesses unterstützen wird.

2.1 Analyse und Unterteilung des Beschaffungsprogramms

Von A wie Aktenordner, B wie Bürostühle, C wie Computer über F wie Firmenwagen bis Z wie Zeitschriften – die Liste der **Beschaffungsobjekte** ließe sich beliebig fortsetzen. Letztlich muss alles beschafft werden, was ein Unternehmen für seine Geschäftstätigkeit braucht. Um einen besseren Überblick über die Arten der Bedarfe zu haben, ist eine Zusammenfassung in **Warengruppen** (oder **Produktgruppen**) sinnvoll.

In der Wirtschaftsliteratur und in der Praxis gibt es eine Vielzahl von Ansätzen solcher Zusammenfassungen in Warengruppen. Letztlich orientieren sie sich in der Regel am Verwendungszweck und an den verschiedenen Ausprägungen der vier Bestimmungsfaktoren für die Beschaffungskosten – Menge, Lieferzeitpunkt, Qualität und Preis, die im vorangegangenen Kapitel erläutert wurden.

Häufige Verwendung in den Unternehmen finden die folgenden, groben Gliederungsansätze:

- | | |
|---|----------------------------------|
| ■ Produktionsmaterial | ■ Gebrauchs- und Verbrauchsgüter |
| ■ RHB (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) | ■ C-Teile |
| ■ Fertigwaren oder Halbfertigwaren | ■ Gemeinkostenmaterial |
| ■ Handelswaren | ■ Allgemeines Material |
| ■ Investitionsgüter/Anlagegüter | ■ Dienstleistungen |
| ■ GWG (Geringwertige Wirtschaftsgüter) | |

Die Untergliederung nach Produktionsmaterial, Handelswaren, Gebrauchs- und Verbrauchsgütern sowie Dienstleistungen ist in vielen Unternehmen zu finden. In der Regel sind unterschiedliche Einkäufer mit der Beschaffung der Produkte aus diesen Produktgruppen betraut.

Weitere hier genannte Ansätze orientieren sich sehr stark an Vorgaben aus dem Rechnungswesen. Dadurch sind sie allerdings für die Beschaffungsplanung und einkaufsrelevanten Überlegungen nur teilweise von Bedeutung. Sie werden die Problematik an folgendem Beispiel erkennen.