

Nach dem Studium dieses Kapitels sollten Sie mit den folgenden Themen vertraut sein:

- Rolle und Bedeutung der Funktion Einkauf bzw. Beschaffung innerhalb der Wertschöpfungskette
- Definition und Abgrenzung von sowie Zusammenhänge zwischen Begriffen wie Bestellung, Kauf, Beschaffung, Sourcing, Lieferantenmanagement und ihre Einbettung in das Supply Chain Management
- Neue Entwicklungen in den Bereichen Beschaffung in der Unternehmenspraxis und Supply Management

## 2.1 Einführung

Steigende Wettbewerbsintensität lässt in der Unternehmensführung die Erkenntnis reifen, dass gerade die Beschaffung den Geschäftserfolg entscheidend mitbestimmt. Immer wieder zeigt es sich, dass Einkäufer und Manager im Einkauf beträchtliche Beiträge nicht nur zur Kostensenkung leisten können, sondern auch zur Verbesserung der Erlöse. Heutzutage geben die meisten Unternehmen mehr als die Hälfte ihrer Umsatzerlöse für Güter und Dienstleistungen aus, die sie von Lieferanten beziehen. Deshalb sind effiziente und konstruktive Lieferantenbeziehungen für die kurzfristigen Finanzergebnisse von Unternehmen und für ihre langfristige Stellung im Wettbewerb ganz entscheidend.

Viele Unternehmen gehen dazu über, das gewaltige Potenzial zu erschließen, das das Beschaffungs- und Lieferkettenmanagement heute bietet. Eine aktuelle Fallstudie zur Praxis und zu den Problemen in der Beschaffung einer führenden europäischen Universität zeigt, wie Unternehmen ansetzen können, um dieses Potenzial für sich zu erschließen. Die Universität stand angesichts des ständigen Wandels, dem sie ausgesetzt ist

(Anforderungen der Studierenden, Anforderung der Wirtschaft an die Absolventen etc.) sowie der zentralen Vorgabe ihres Trägers vor der Notwendigkeit, massiv Kosten einzusparen – und die Kosten der Beschaffung spielten dabei eine zentrale Rolle. Für die Einkäufer der Universität ergab sich daraus das Gebot, weniger Geld für die Beschaffung auszugeben. Da aber die Versorgung der Universität und ihrer Studierenden sowie Wissenschaftler/innen mit Leistungen zur Aufrechterhaltung von Lehre und Forschung weiterhin erforderlich war, mussten intelligente Lösungen gefunden werden. Wie Fallstudie 2.1 zeigt, beginnen solche Initiativen stets mit der Schaffung von Transparenz. In diesem Fall wurde sichtbar gemacht, wofür die Universität wie viel Geld ausgibt und in funktionsübergreifenden Teams von Einkäufern und Bedarfsträgern geprüft, welche Optimierungspotenziale damit verbunden sind. Die Fallstudie verdeutlicht das Kostensenkungspotenzial innerhalb einer Organisation, das in den Bereichen Einkauf und Beschaffung verborgen liegt. Die Einkäufer und alle mit Beschaffungsaufgaben betrauten Mitarbeiter spielen bei der Hebung dieses Potenzials eine zentrale Rolle. Zum einen üben sie eine strategische Funktion aus, indem sie die Beschaffungsausgaben des Unternehmens analysieren, die wichtigsten Lieferanten identifizieren und benennen und sodann ausgehend von diesen Befunden differenzierte Lieferantenstrategien entwickeln. Im nächsten Schritt agieren sie taktisch: Ausgehend von der letztlich ausgewählten Lieferantenstrategie geht es nun darum, Beschaffungsprozesse zu standardisieren, zusammen mit den Lieferanten effektive Informationskanäle zu errichten und sich darum zu bemühen, die Lieferantenleistungen kontinuierlich zu verbessern. Schließlich müssen sie, um ihre operative Rolle auszufüllen, eine effiziente Materialversorgung sicherstellen – das Material muss zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität und Menge und zu geringstmöglichen Kosten bereitgestellt werden.

---

### Fallstudie 2.1

#### **Steuerung der Beschaffungsausgaben in einer europäischen Universität**

Im Jahr 2009 gerieten viele europäische Volkswirtschaften infolge der durch den Bankensektor ausgelösten Finanzkrise in eine Rezession. Viele Verbraucher waren nicht in der Lage, die Zinsen auf ihre Hypothekendarlehen zu zahlen. Infolgedessen erlitten die Banken Einnahmeverluste. Als Nächstes verloren die Immobilien, in die sie investiert hatten, massiv an Wert. Eine ganze Reihe von Banken geriet in schwerwiegende finanzielle Schwierigkeiten. Viele nationale Regierungen und die Europäische Zentralbank (EZB) sahen sich gezwungen, die Banken durch massive Kreditvergabe zu stützen. Die Finanzkrise hatte eine Reihe von Problemen zur Folge, die die Situation verschärften. Das Wachstum der westlichen Volkswirtschaften geriet ins Stocken, oder die Wirtschaftsleistung schrumpfte sogar. Das wiederum bedeutete gravierende Beschränkungen für die staatlichen Haushalte. Um die strikten Anforderungen der EZB an die öffentlichen Haushalte erfüllen zu können (die Defizite der Staatshaushalte sollten nicht mehr als 3 % der Wirtschaftsleistung betragen), kündigten viele nationale Regierungen schwerwiegende Haushaltskürzungen an, die viele Bereiche der öffentlichen Infrastruktur betrafen, darunter auch Schulen und Universitäten.

Eine in Europa führende Technische Universität begann nach Möglichkeiten zu suchen, ihre Betriebskosten zu senken. Sie prüfte Gelegenheiten zur Reduzierung der Beschäftigtenzahl und zur Straffung des Lehrkörpers. Daneben nahm sie beträchtliche Einschnitte in ihr ehrgeiziges Investitionsprogramm zum Bau neuer Unterkünfte, Lehrgebäude und Infrastruktureinrichtungen vor. Außerdem untersuchte sie ihre Ausgaben für von Dritten bezogene Leistungen. Diese Analyse nahm geraume Zeit in Anspruch, da es nicht leicht war, die Informationen zu beschaffen, die zur Abschätzung der Einsparmöglichkeiten in diesem Bereich benötigt wurden. Erste Befunde ergaben, dass die Universität 128 Mio. EUR oder 43,6 % ihres Jahresbudgets von 294 Mio. EUR für extern bezogene Leistungen ausgab (wobei ein großer Teil dieses Betrags auf die Energieversorgung und auf gewerbliche Auftragnehmer entfiel). Der Gesamtbetrag von 128 Mio. EUR verteilte sich auf 4586 verschiedene Lieferanten, was einem durchschnittlichen Betrag von rund 27.900 EUR pro Lieferant entspricht. Die Analyse zeigte auch, dass die Ausgaben an mehr als 35 verschiedenen Standorten anfielen (Fachbereiche, Abteilungen), die allem Anschein nach jeder für sich recht unterschiedlich betrieben wurden. Der größte Teil des Geldes wurde für einige wenige große Projekte ausgegeben, die augenscheinlich unter die Richtlinien der EU für die öffentliche Auftragsvergabe fielen. Allerdings hielt sich die Universität nur in Einzelfällen an diese Richtlinien, sodass sie latent der Gefahr ausgesetzt war, verklagt zu werden. Die Universität hatte 3131 Beschäftigte; demgegenüber arbeiteten nur vier davon (das heißt 0,12 %) in einer kleinen Abteilung als Einkäufer. Die Lieferanten stellten insgesamt 121.763 Rechnungen, die allesamt zu prüfen, zu begleichen und zu verbuchen waren. Ausgehend von Bearbeitungskosten von 25 EUR pro Rechnung summierten sich die gesamten Kosten der Rechnungsbearbeitung auf 3.044.075 EUR pro Jahr. Diese Kosten waren der Universitätsleitung unbekannt, und auch die übrigen Zahlen waren ihr meistens vollkommen neu. Während sie über den Statistiken grübelte, fragte sie sich nach dem Ausmaß der Möglichkeiten zur Senkung der Kosten der Beschaffung. Welche Einsparungen waren realistisch und vernünftig? Wie ließ sich das Potenzial abschätzen? Und, wichtiger noch, wie sollte die Universität vorgehen, um ihre Beschaffung und die mit ihr verbundenen Abläufe professioneller zu gestalten? Die Beschaffung wurde auf allen Ebenen der Organisation zu einem Thema, das die Gemüter in Wallung brachte.

In Abschn. 2.2 werden die Rolle und die Bedeutung der Beschaffung als Funktion einer Organisation diskutiert. Wir gehen von Michael Porters Konzept der Wertschöpfungskette aus, um zu zeigen, warum es sinnvoll ist, zwischen direktem und indirektem Marketing zu unterscheiden (Porter 1985). In Abschn. 2.3 widmen wir uns der Definition einer Reihe wichtiger Begriffe und Konzepte und beleuchten die Rolle, die Einkäufer bei Kostensenkungen sowie Produkt- und Prozessinnovationen spielen können. Das Kapitel schließt in Abschn. 2.4 bis 2.7 mit der Darstellung einer Reihe bedeutender Trends und Entwicklungen, die in den Beschaffungsstrategien von im Einkauf führenden Unternehmen zum Einsatz kommen. So bereitet dieses Kapitel den Boden für die übrigen Kapitel in Teil I.

## 2.2 Rolle der Beschaffung in der Wertschöpfungskette

In einer Vielzahl von Unternehmensstrategien spielt das Management der Wertschöpfungskette („Value Chain“) eine zentrale Rolle. Es soll deshalb in diesem Abschnitt näher ausgeführt werden. Zunächst wird erklärt, was unter dem Begriff zu verstehen ist. Wenn anschließend die Rolle und die Stellung der Funktionen Einkauf, Beschaffung und Supply Management in Industrieunternehmen dargestellt werden, beziehen wir uns auf das Porter-Modell der Wertschöpfungskette.

Die Wertschöpfungskette besteht aus wertschöpfenden Aktivitäten und einer Wertspanne, die durch diese Aktivitäten erzeugt wird. Wertschöpfende Tätigkeiten lassen sich materiell und technisch gesehen verschiedene Gruppen von Tätigkeiten unterteilen. Porter unterscheidet zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten. Primäre Aktivitäten sind die Tätigkeiten zur materiellen Umwandlung und Bearbeitung der zu erstellenden Güter (inklusive Dienstleistungen) bis hin zu dem Endprodukt, das das Unternehmen an seine Kunden ausliefert. Unterstützende Aktivitäten sind solche Tätigkeiten, die die primären Aktivitäten erst ermöglichen und ihre Ausführung begleiten. Dabei kann es sich um Tätigkeiten zur Unterstützung einer einzelnen primären Aktivität ebenso handeln wie um solche zur Unterstützung des gesamten Primärprozesses.

Porter unterscheidet zwischen fünf primären Aktivitäten (vgl. Porter 1985, S. 39–40):

- **Beschaffungslogistik** Die hierunter fallenden Tätigkeiten beziehen sich auf die (Waren-)Annahme und die Lagerung von beschafften Leistungen („Input“) sowie ihre Zuführung in den Produktionsprozess. Dazu zählen etwa der Transport der angelieferten Ware, die Wareneingangskontrolle, der Materialumschlag, die Lagerung, die Bestandskontrolle und die Rückführung bspw. von Verpackungsmaterial.
- **Fertigung** Tätigkeiten, durch die die angelieferten Leistungen in ein Endprodukt umgewandelt werden („Throughput“), beispielsweise maschinelle Bearbeitung, Montage, Verpackung, Wartung und Instandhaltung der betrieblichen Anlagen, Qualitätskontrollen bzw. Tests sowie das komplette Facility Management.
- **Absatzlogistik** Hierunter fallen Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Distribution, Lagerung und Zustellung des Endprodukts an die Kunden des Unternehmens, beispielsweise Lagerhaltung, Materialumschlag, Abtransport, Auftragsbearbeitung und Terminierung.
- **Marketing und Vertrieb** Die entsprechenden Tätigkeiten umfassen Maßnahmen der Werbung, der Verkaufsförderung, des Verkaufs, der Wahl und des Managements der Absatzkanäle sowie der Preisgestaltung.
- **Dienstleistungen** Hierbei handelt es sich um Aktivitäten in Verbindung mit der Erbringung von Dienstleistungen gegenüber Kunden mit dem Ziel, den Nutzwert des Produkts sicherzustellen oder zu steigern, wie etwa Installation, Wartung, Reparatur und Instandhaltung, Schulung, Ersatzteillieferung und Produktanpassung.

Die unterstützenden Aktivitäten lassen sich in den vier folgenden Kategorien zusammenfassen:

- **Beschaffung** Die hierunter fallenden Aktivitäten beziehen sich auf den Einkauf des Inputs, der für den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens benötigt wird. Dieser Input kann ebenso aus Rohstoffen, Hilfs- und Betriebsstoffen und sonstigen Verbrauchsgütern bestehen wie aus Gebrauchsgütern (Maschinen, Laborausstattungen, Büroausstattungen und Gebäuden). Wie diese Beispiele zeigen, können die Beschaffungsobjekte in Bezug sowohl zu den primären Aktivitäten als auch zu den unterstützenden Aktivitäten stehen. Dies ist einer der Gründe dafür, dass Porter die Beschaffung als unterstützende und nicht als primäre Tätigkeit einordnet.
- **Forschung & Entwicklung** Der von Porter in diesem Zusammenhang auch genutzte Begriff Technologie ist in diesem Kontext sehr weit gefasst, da nach Porters Auffassung jede Tätigkeit eine Technologie verkörpert – sei es ein bestimmtes Know-how, eine Verfahrensweise oder eine Technologie, die einem Prozess, einem System oder dem Produktdesign zugrunde liegt.
- **Personalmanagement** Dieser Bereich umfasst alle Aktivitäten in Verbindung mit der Rekrutierung, Anstellung, Schulung, Entwicklung und Entlohnung aller Arten von Mitarbeitern, unabhängig davon, ob sie primäre oder unterstützende Tätigkeiten verrichten.
- **Betriebliche Infrastruktur** Die hierunter fallenden Tätigkeiten dienen der Erbringung von Leistungen, die vom gesamten Unternehmen bezogen werden. Die Infrastruktur dient nicht einer oder mehreren bestimmten primären Aktivitäten, vielmehr unterstützt sie den gesamten Komplex der betrieblichen Prozesse. Beispiele sind Management, Planung, Finanzierung, Rechnungswesen, Rechtsabteilung, Qualitätsmanagement und Facility Management (Planung, Ausführung und Kontrolle sowie ggfs. Veräußerung von Gebäuden bzw. Immobilien sowie die damit verbundenen Dienstleistungen). In größeren Unternehmen, die oftmals aus mehreren Betriebseinheiten bestehen, sind diese Aktivitäten teils in der Unternehmenszentrale, teils in den Produktionsstätten selbst angesiedelt. Diese Arbeitsteilung ist oftmals Gegenstand von Diskussionen zwischen der Zentrale und den lokalen Einheiten, die wiederum häufige Umstrukturierungen zur Folge haben.

Alle Tätigkeiten müssen so ausgeführt werden, dass die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens aus Kundensicht größer ist als seine gesamten Kosten. Nach Porter bestimmt sich der Wert des Unternehmens nach dem Preis, den seine Eigner erzielen können, wenn sie es auf dem Markt zum Kauf anbieten. Die Wertschöpfungskette umfasst folglich alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die zur Schöpfung von Wert für seine Endkunden beitragen. Der Gewinn des Unternehmens spiegelt die „Belohnung“ des Unternehmens für die Übernahme von Risiken wider. Porter betrachtet die Beschaffung als unterstützende Aktivität. Porter selbst betont, dass in vielen Unternehmen oftmals Unklarheit über das gesamte Einkaufsvolumen besteht, da

die Beschaffungsfunktion meist über viele verschiedene Stellen der Organisation verteilt ist – konsequenterweise gibt es kein echtes „Supply Management“. Zwar sind seit dieser Aussage drei Jahrzehnte vergangen, aber auf viele Unternehmen trifft sie auch heute noch zu.

Ausgehend von diesen Beobachtungen lässt sich schließen, dass die Beschaffung die folgenden betrieblichen Tätigkeiten unterstützen sollte:

- **Primäre Aktivitäten** Die Beschaffung sollte in der Lage sein, die Materialanforderungen zu erfüllen, die seitens der Produktion sowie der Beschaffungs- und der Absatzlogistik gestellt werden. Die Produktionsprozesse in Industriebetrieben können sehr verschieden gestaltet sein. Im Allgemeinen lassen sich die folgenden Kategorien unterscheiden:
  - **Serienfertigung (Make-to-Stock/MTS)** Standardisierte Produkte werden in großen Mengen hergestellt und auf Lager genommen. Die Kunden werden mit dem aus dem Lager entnommenen Endprodukt beliefert. Die Herstellung erfolgt mittels fest zugeordneter Maschinen, in der Regel in Serienfertigung. Die Materialbedarfsplanung (und insofern auch die Planung der Beschaffung der entsprechenden Einsatzgüter) basiert auf Absatzprognosen. Beispiele sind Stahlbleche oder Instandhaltungs- und Reparaturbedarf sowie Betriebsstoffe.
  - **Auftragsfertigung (Make-to-Order/MTO)** Erzeugnisse werden aus gelagerten Rohstoffen oder Vorprodukten gefertigt, wenn ein Kunde eine entsprechende Bestellung aufgegeben hat und der Auftrag bestätigt wurde. Dieses Verfahren ist gängig bei sehr weit gefassten oder kundenspezifischen Produktgruppen (zum Beispiel Verpackungsmaterial oder Luxusautomobile) und bei Massenprodukten, deren Lagerung sehr teuer ist (zum Beispiel Wärmedämmstoff).
  - **Auftragsspezifisch konstruierte Leistungen (Engineer-to-Order/ETO)** Hierbei werden alle produktiven Tätigkeiten vom Entwurf bis hin zur Montage und gegebenenfalls auch bis zur Beschaffung der benötigten Materialien durch einen bestimmten Kundenauftrag veranlasst. Die Produktion erfolgt in der Regel mithilfe von flexiblen Fertigungssystemen, die von hoch qualifizierten Mitarbeiter/innen gesteuert bzw. bedient werden. Beispiele sind kundenspezifische Ausrüstungsgüter, Maschinenbau und Schiffe.

Aus den geschilderten, sehr verschiedenartigen Produktionsszenarien erklärt es sich, weshalb die Tätigkeiten in der Beschaffung je nach Unternehmen und Branche fundamental voneinander verschieden sein können. Stellen wir uns auf der einen Seite die Beschaffung eines Automobilherstellers vor, der Fahrzeuge in großen Mengen produziert und ein ausgefeiltes System zur Materialbedarfsplanung betreibt. Die Unterschiede im Vergleich mit einer Schiffswerft, die einen Werkstattbetrieb unterhält, welcher durch jedes Schiffbauprojekt vor neue Anforderungen gestellt wird und die ihre Vorprodukte aus einer Vielzahl verschiedener, häufig wechselnder Quellen bezieht, dürften denkbar groß sein. In diesem Buch wird immer dann, wenn es um die Belieferung primärer Akti-

vitäten geht, von ‚produktionsbezogenem Einkauf‘, ‚Einkauf von produktionsnotwendigen Posten‘ oder ‚direkter Beschaffung‘ die Rede sein. Gewöhnlich zieht dieser Bereich den größten Teil der Aufmerksamkeit des Managements auf sich.

- **Unterstützende (sekundäre) Aktivitäten** Beschaffung kann sich auch auf die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen beziehen, die in anderen unterstützenden Funktionen benötigt werden. Hier einige Beispiele:
  - Laborausstattung für den Bereich Forschung und Entwicklung,
  - Computer-Hard- und -Software für das Rechenzentrum,
  - Leasingfahrzeuge für den Außendienst und das höhere Management,
  - Büroausstattung für die Abteilung Rechnungswesen,
  - Lebensmittel und Getränke für die Kantine,
  - Putzmittel für den Reinigungsdienst,
  - Maschinen und Infrastruktur.

Auch hier sehen wir, dass die Beschaffungsaufgabe mit dem Zweck, die unterstützenden Aktivitäten mit den nötigen Mitteln zu versorgen, ihrer Art nach sehr unterschiedlich ausfallen kann. Ein Teil der Einkäufe ist standardisiert (Instandhaltungs- und Reparaturbedarf, Betriebsstoffe bzw. Maintenance, Repair, Operations MRO), kommt wiederholt und betrifft geringwertige Güter. Andere Anschaffungen sind außerordentlicher Natur, tragen die Züge eines Projekts und betreffen teure Objekte (Investitionsgüter, Computeranlagen, Kapitalausstattung, Gebäude).

Diese Arten von Anschaffungen werden in diesem Buch auch als ‚nicht produktionsbezogene Käufe‘, ‚indirekte Beschaffung‘ oder ‚allgemeine Ausgaben‘ bezeichnet. Mögliche Klassifikationskriterien wären: MRO (Maintenance, Repair, Operations, also alle Instandhaltungs- und Reparaturleistungen für den laufenden Fertigungsbetrieb bzw. die dort verwendeten Investitionsgüter), Investitionsgüter (auch bezeichnet als Kapitalgüter) und Dienstleistungen.

► Investitionsgüter sind Produkte, die im Produktionsprozess nicht unmittelbar verbraucht werden, deren Wert sich aber im Laufe ihrer Nutzungsdauer bzw. ihres wirtschaftlichen Lebenszyklus mindert (Anlagen, Maschinen).

Die große Vielfalt indirekter Beschaffungen macht es extrem schwierig, sie mithilfe eines einheitlichen computergestützten Informationssystems oder eines einheitlichen Beschaffungsprozesses zu unterstützen. Eine Reihe international tätiger Unternehmen (wie etwa IBM, Shell oder Philips), die spezielle Programme für die indirekte Beschaffung eingeführt haben, verzeichnen hohe Einsparungen. In Abb. 2.1 sind die wichtigsten Unterschiede zwischen der Beschaffung für primäre und für unterstützende Aktivitäten zusammengefasst.

Aspekt	Direkte Beschaffung (für primäre Aktivitäten)	Indirekte Beschaffung (für unterstützende Aktivitäten)
Produktsortiment	begrenzt bis groß	sehr groß
Zahl der Lieferanten	begrenzt, transparent	sehr groß
Beschaffungsvolumen	sehr groß, beträchtlich	begrenzt
Zahl der Aufträge	beträchtlich	sehr groß
Durchschnittliches Auftragsvolumen	groß	klein
Kontrolle	abhängig von der Art der Produktionsplanung	begrenzt, prognosegestützte oder projektbezogene Planung
Entscheidungsgremium	dominiert von Ingenieur und Fertigungsmitarbeiter	uneinheitlich zusammengesetzt, je nach Produkt oder Dienstleistung

**Abb. 2.1** Zentrale Unterschiede bei der Beschaffung für primäre und für unterstützende Aktivitäten

## 2.3 Zentrale Definitionen

Die Beschaffung wird traditionell mit „einkaufen“ bzw. dem Einkaufsprozess gleichgesetzt. Dazu gehört die Bestimmung des Bedarfs, die Wahl des Lieferanten, die Aushandlung eines angemessenen Preises, die Festlegung der Geschäftsbedingungen, die Ausfertigung des Vertrags oder der Bestellung sowie die Abwicklung, das heißt die Sicherstellung der vertragsgemäßen Lieferung und Zahlung. Älteren Vorstellungen zufolge sollte es die Aufgabe der Beschaffung sein, die richtige Ausrüstung, das richtige Material und die richtigen Dienstleistungen in der richtigen Qualität und richtigen Menge und zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitzustellen (sog. „4R“ bzw. materialwirtschaftliches Optimum, Grochla 1978).

In der Literatur wie in der Praxis der Beschaffung werden heutzutage viele Begriffe und Konzepte verwendet, ohne dass Einigkeit über deren Definition bestünde. Begriffe wie Versorgung, Beschaffung, Sourcing und Einkauf werden häufig als gleichbedeutend angesehen.

In diesem Buch wird die folgende Definition von *Beschaffung* zugrunde gelegt:

**Beschaffung** umfasst das Management der externen Ressourcen des Unternehmens mit dem Ziel, die Verfügbarkeit aller Güter, Dienstleistungen, Fähigkeiten und Kenntnisse, die zur Durchführung, Aufrechterhaltung und Steuerung der primären und der unterstützenden Tätigkeiten des Unternehmens gebraucht werden, zu den günstigsten Bedingungen sicherzustellen.

Im Gegensatz zum **Einkauf**, der lediglich die operative Bestellabwicklung umfasst, inkludiert Beschaffung die gesamte strategische Bandbreite der folgenden Tätigkeiten: Festlegung von Bedarfsspezifikationen basierend auf ihren funktionalen Anforderungen; Auswahl der/des bestmöglichen Lieferanten und Entwicklung der dazu erforderlichen Verfahren und Handlungsrouninen; Vorbereitung und Durchführung

von Verhandlungen mit Lieferanten inkl. des zugehörigen kaufmännischen Vertragsmanagement; den ausgewählten Lieferanten Aufträge erteilen oder effiziente Bestell- und Abwicklungsroutinen zu entwickeln; die Auftragsabwicklung überwachen und kontrollieren; die Verfügbarkeit der Produkte sicherstellen (Terminüberwachung und Disposition); Nachbereitung und Evaluation des Beschaffungsvorgangs (Befriedigung von Ansprüchen, Schadensregulierung, laufende Aktualisierung von Produkt- und Lieferantendaten, Lieferantenbewertung und -einstufung). Im angelsächsischen Raum hat sich für dieses umfassend-strategische Verständnis der Beschaffungsfunktion der Begriff **Supply Management** durchgesetzt, welcher zudem auch zumindest eine Schnittstelle zur Logistik aufweist.

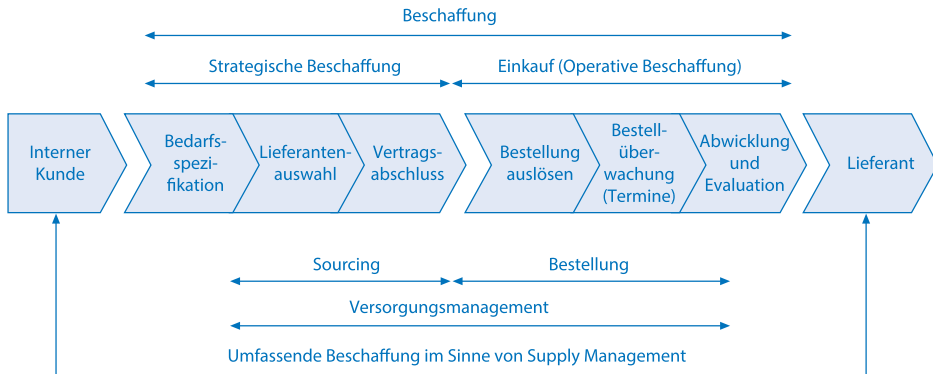
Dabei ist es wichtig, Supply Management von Supply Chain Management (SCM) abzugrenzen (vgl. Eßig et al. 2013, S. 41): Während sich Beschaffung im Sinne von Supply Management mit der Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten – also mit dyadischen Lieferantenbeziehungen beschäftigt, geht SCM einen Schritt weiter.

► **Supply Chain Management** stellt die kooperative Koordination betriebsübergreifender Material-, Informations- und Finanzmittelflüsse in umfassenden Unternehmensnetzwerken (d. h. nicht nur die Lieferanten-, sondern auch die Sublieferantenebenen sowie die Kundenebenen) in den Mittelpunkt mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile bei Endkunden zu realisieren und somit die Wirtschaftlichkeit des Gesamtnetzwerkes zu erhöhen.

SCM hat zudem auch einen sehr starken Logistikfokus, d. h. das Handling von Materialien sowie Transport- und Lagerprozesse stehen im Mittelpunkt. Beschaffung im Sinne von Supply Management hat dazu eine wichtige Schnittstelle (in dem bspw. die Formen der Lagerhaltung und des Transports mit dem Lieferanten verhandelt und vertraglich festgelegt werden), ist aber trotzdem nicht deckungsgleich oder -ähnlich.

Abb. 2.2 illustriert die Kernaktivitäten im Rahmen der Beschaffung. Sie zeigt die engen Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Aktivitäten und bedient sich dabei eines Beschaffungsprozessmodells.

Gemäß der vorgenommenen Abgrenzung umfasst die Beschaffung nicht die Verantwortung der logistischen Aufgaben zur Materialbedarfsplanung, Materialdisposition, physischen Lagerhaltung, Eingangs- und Qualitätskontrolle. Nichtsdestoweniger sollten die Tätigkeiten in der Beschaffung, um ihre größtmögliche Wirksamkeit entfalten zu können, in engem Bezug zu diesen Handlungsbereichen stehen. Ein Einkäufer sollte im Sinne des angesprochenen integrierten Supply Chain Management die oben beschriebenen Aktivitäten allesamt unterstützen. Das bedeutet allerdings nicht zwingend, dass diese Aktivitäten von der Beschaffungsabteilung ausgeführt werden sollten, wie das folgende Beispiel zeigt.



**Abb. 2.2** Einkauf, Beschaffung und Supply Management im Prozessmodell

Einkäufer, die für den Bereich Instandhaltung, Reparatur und Betriebsstoffe zuständig sind, stehen häufig vor dem ‚Problem des kleinen Auftrags‘. Viele Anforderungen, die sie von anderen Abteilungen des Unternehmens erhalten, resultieren aus dem Bedarf an einfachen Produkten, die wenig kosten. Die Bearbeitung dieser Anforderungen und ihre Überführung in Bestellungen erweist sich oft als aufwendig, wenn der Einkäufer jede einzelne Anforderung durch eine entsprechende Bestellung bedient. Eine Alternative könnte darin bestehen, dass der Einkäufer mit einem bestimmten Lieferanten eine sogenannte Rahmenvereinbarung trifft, beispielsweise bezüglich der Lieferung von Handwerkzeugen. In einem solchen Arrangement könnte der Produktbereich festgelegt werden, innerhalb dessen das Unternehmen Artikel von diesem Lieferanten bezieht, inklusive der Listenpreise der jeweiligen Artikel. Die Parteien könnten vereinbaren, dass der Lieferant dem/der Einkäufer/in einen Online-Katalog zur Verfügung stellt, der es den Mitarbeitern bzw. dem Stab der Techniker des Unternehmens ermöglicht, Bestellungen direkt an den Lieferanten zu richten. Darüber hinaus könnten die Parteien einen Lieferantenbonus aushandeln, dessen Höhe vom gesamten Einkaufswert über einen Zeitraum von zwölf Monaten abhängt. Im nächsten Schritt könnten sie die Belegschaft des technischen Diensts über den Vertrag und die mit ihm verknüpften Geschäftsbedingungen unterrichten. Dank des Online-Katalogs könnten die Beschäftigten direkt beim Lieferanten bestellen, ohne den Umweg über die Beschaffungsabteilung nehmen zu müssen. In diesem Beispiel besteht die Aufgabe des Einkäufers darin, mit dem Lieferanten eine Rahmenvereinbarung zu treffen sowie einen elektronischen Katalog inklusive eines (elektronischen) Prozesses zur Aufgabe, Übermittlung und Entgegennahme von Bestellungen bereitzustellen. Faktisch wird in diesem Beispiel der Bestellvorgang in geordneter Form an den internen Kunden delegiert. Auf diese Weise lässt sich die gebündelte Kaufkraft des Unternehmens mit optimaler Flexibilität und Effizienz für den internen Nutzer, das heißt die Mitarbeiter in Produktion und Technik kombinieren.

Aus der oben vorgestellten Definition des Begriffs Beschaffung lässt sich ableiten, dass die Beschaffung alle Aktivitäten umfasst, aufgrund derer das Unternehmen

eine Rechnung von dritter Seite erhält. Insofern umschließt der Handlungsbereich der Beschaffung Geschäfte mit anderen Unternehmen, Kompensationsgeschäfte, die Anstellung von durch Agenturen vermittelten Zeitarbeitskräften und den Bezug von Werbeagenturleistungen. Allerdings ist es nicht ausgeschlossen, dass eine mehr oder wenige große Zahl von Aktivitäten, die Lieferantenrechnungen nach sich ziehen, ohne Einschaltung der Beschaffungsabteilung durchgeführt wird (dieser Punkt wird später im Buch behandelt). Insofern ist die Bandbreite der Beschaffung als *Funktion* im Allgemeinen sehr viel größer als der Aktionsradius der Beschaffungsabteilung.

► Eine **Bestellung** ist die Erteilung eines Auftrags zu Konditionen, die zuvor mit dem Lieferanten vereinbart wurden. Überdies wird dieser Begriff immer dann verwendet, wenn an einen Lieferanten direkte Aufträge gerichtet werden, ohne dabei die Konditionen infrage zu stellen und ohne zuvor den relevanten Beschaffungsmarkt in wesentlichem Umfang geprüft zu haben. Abrufbestellungen fallen hierunter ebenso wie telefonische Aufträge zur Lieferung von Produkten aus Anbieterkatalogen. Bestellungen werden als Bestandteil des Beschaffungsprozesses betrachtet. Genauer gesagt stehen sie in Bezug zu den drei letzten Schritten des Beschaffungsprozesses.

► Demgegenüber setzt sich die **strategische Beschaffung** aus den ersten drei Schritten des Prozesses zusammen – sie hat strategischen Charakter, weil die wesentlichen Determinanten des Einkaufs wie Bestimmung des Bedarfs und Auswahl der Lieferanten in diesen Phasen bestimmt werden.

► Es ist nicht leicht, in der Managementliteratur eine einheitliche Definition des Begriffs **Einkauf** zu finden. Wir neigen zwar dazu, die Begriffe Einkauf und Beschaffung an der einen oder anderen Stelle gleichzusetzen, häufig wird Einkauf jedoch als der operative Teil der Beschaffung bezeichnet. Das bedeutet, er deckt weitgehend den Bestellprozess ab.

Im Handel wird unser Verständnis von Beschaffung als Einkauf bezeichnet, allerdings wird der erste Schritt im Beschaffungsprozessmodell aus Abb. 2.2 ausgeklammert. Diskussionen über Spezifikationen von Beschaffungsgütern kommen im Handel seltener vor als im Fall von Industriebetrieben, da in vielen Fällen der Lieferant über die Spezifikationen entscheidet. Einkauf entspricht daher der Einholung von Angeboten von einer begrenzten Zahl von Lieferanten und der Aushandlung eines Vertrags mit dem günstigsten Anbieter. Gegebenenfalls sind vor dem endgültigen Vertragsschluss mehrere Verhandlungsrunden erforderlich.

Die Beschaffung unterscheidet sich vom Einkauf und von der Bestellung in einem wichtigen Punkt: Während Spezifikationen im Kontext des Einkaufs und der Bestellung gegebene Größen sind, werden sie im Rahmen der Beschaffung zum Gegenstand von Verhandlungen. Beschaffung bezieht sich auf Situationen, in denen Einkäufer mit internen Nutzern in Diskussionen darüber eintreten, inwiefern bestimmte Spezifikationen von Beschaffungsgütern tatsächlich zweckmäßig sind. Merkmale, die nicht notwendig sind, damit das Produkt die geforderte Funktion erfüllen kann, werden ausgesondert. Das führt

oft dazu, dass (teure) Produkte von Markenherstellern durch identische Produkte von weniger bekannten Anbietern ersetzt werden.

► Wie Abb. 2.2 zeigt, ist der Begriff **Versorgungsmanagement** in gewisser Hinsicht umfassender. Er schließt alle Aktivitäten mit ein, die notwendig sind, um das Produkt des Lieferanten seiner endgültigen Bestimmung zuzuführen. Er umfasst die Beschaffung, die Lagerung, den Transport, die Wareneingangskontrolle sowie die Qualitätskontrolle und -sicherung. Viele Unternehmen betrachten auch das Recycling (da es sich auf Materialien bezieht) als Teil der Versorgung (vgl. auch Fallstudie 2.2).

Diese Aufgabe hat in den letzten Jahren aufgrund des wachsenden Gewichts von Umweltfragen an Bedeutung gewonnen. In der betrieblichen Praxis wird der Begriff Versorgungsmanagement kaum noch genutzt, da er häufig einseitig mit Energieversorgung verbunden ist. Zum anderen sind die logistischen Optimierungen heute i. d. R. Bestandteil des Supply Chain Management, während die betriebswirtschaftliche Optimierung in Form der Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership/TCO) in das Supply Management integriert ist. Der Grundgedanke von TCO ist, nicht nur den Anschaffungspreis zu beachten – wenn der Kauf eines Kopiergerätes bevorsteht, dann dürfte es sinnvoller sein, nach dem Preis pro Kopie zu fragen (der sich aus der Gesamtheit der mit dem Gerät verbundenen Kosten ergibt) als nach dem Anschaffungspreis des Gerätes als solchem.

► Ein weiterer, in der Materialwirtschaft häufig benutzter Begriff ist die **Akquisition** bzw. das (englischsprachige) **Acquisition Management**. Er ist vor allem im angelsächsischen Bereich der Beschaffung von Rüstungsgütern üblich und aus diesem Grund auch nicht in Abb. 2.2 enthalten. Kern ist hier vor allem eine zeitliche Ausweitung – er umfasst bspw. die Forschungs- und Entwicklungsphase, die i. d. R. der Lieferant in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber durchführt. Zudem wird nach Erstellung und Lieferung die (bei Rüstungsgütern i. d. R. sehr lange) Nutzungsphase integriert und betroffen sind Aspekte wie Instandhaltung, Ersatzteilmanagement etc.

► Ein Begriff, der sich in der Beschaffung zunehmend einbürgert, ist der Begriff des **Sourcings**. Gemeint ist die Entwicklung einer bestmöglichen Lieferantenstrategie für einen bestimmten Rohstoff oder eine bestimmte Produktkategorie oder Warengruppe (sog. „Category“ als Gruppe von aus Kundensicht ähnlichen Leistungen). Eine Sourcing-Strategie oder Bezugsquellenstrategie legt fest, wie groß der Kreis der Lieferanten des Unternehmens für den Rohstoff oder die Produktart sein soll, welche Art der Beziehung zu den Lieferanten unterhalten werden soll (Marktbeziehung oder Partnerschaft), welche Art von Verträgen angestrebt wird (Jahresverträge oder Mehrjahresverträge) und wie die räumliche Lage der Bezugsquellen (lokal, regional oder global) ausgestaltet ist. Das Sourcing hat die Aufgabe, den aus der Sicht des Unternehmens weltweit bestmöglichen Anbieter des betreffenden Beschaffungsobjekts zu ermitteln (vgl. Kap. 8 bzw. Kap. 10).

► Das **Supply Management** (bzw. die Beschaffung im Sinne des Supply Management) umfasst darüber hinaus alle Tätigkeiten, die notwendig sind, um die Lieferantenbeziehungen mit der allgemeinen Unternehmensstrategie und den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Gestaltung und kontinuierlichen Verbesserung der Beschaffungsprozesse innerhalb der Organisation sowie zwischen der Organisation und ihren Lieferanten. Beschaffungsmanagement hat also einen internen und einen externen Geltungsbereich. Hinter dem Beschaffungsmanagement steht der Gedanke, sich nicht vom Lieferanten „führen“ zu lassen und seine Strategien adaptieren zu müssen, sondern eine aktive Lieferantensteuerung aus Sicht des beschaffenden Unternehmens durchzuführen. Marketingmanagement sowie Kundenbeziehungsmanagement genießen allgemein eine breite Akzeptanz – insofern würde der Lieferant eine aktivere Führungsrolle einnehmen. Ausgehend vom funktionsübergreifenden Charakter des Beschaffungsmanagements und seinem weit gesteckten Handlungsspielraum im Sinne des o.g. Supply Management kann man auch vom *Management der Lieferantenressourcen* sprechen.

Das Beschaffungsmanagement steht – wie bereits angesprochen – in Verbindung mit dem **Supply Chain Management**. Das damit verbundene Ketten- bzw. Netzwerkverständnis beginnt „ganz unten“ in der Supply Chain, bspw. bei den Lieferanten von Rohmaterialien. Supply Chain Management unterscheidet sich insofern von der Beschaffung, als es auch alle logistischen Tätigkeiten umfasst. Darüber hinaus zieht es auch das Management der Beziehungen nicht nur mit den Lieferanten der vordersten Reihen, sondern auch mit den nachgeordneten nach sich. Ein Beispiel bietet die Firma Ford, die ihre Lieferanten von Abgasanlagen drängt, sich einem Vertragsverbund über den Bezug von Stahl anzuschließen. Sowohl Ford selbst als auch Fords Lieferanten kaufen Stahl ein; die Kombination ihrer Vertragswerte bietet allen Beteiligten die Möglichkeit, sich bessere Konditionen vonseiten des Stahllieferanten zu sichern.

Wichtig sind Parallelen wie Abgrenzung zum ebenfalls bereits angesprochenen Wertschöpfungskettenmanagement (Value Chain Management).

► **Wertschöpfungskettenmanagement** bzw. **Value Chain Management** baut auf Supply Chain Management auf (bzw. wird von manchen Autoren auch als synonym angesehen) – die Idee dahinter lautet, die Lieferanten dazu anzuhalten, das Nutzenversprechen des (nachfragenden) Unternehmens gegenüber seinen Kunden zu verbessern. In der Regel arbeiten die Lieferanten eng mit den Marketing- und den technischen Stäben des (nachfragenden) Unternehmens zusammen, um die Produktkosten zu verringern, sich neue Designs einfallen zu lassen oder um das Produkt mit zusätzlichen Merkmalen auszustatten, die es für den Endkunden attraktiver und damit zugleich auch besser verkäuflich machen.

Ein Beispiel hierzu bietet die X-Box der Firma Microsoft, die ursprünglich von Microsoft selbst entwickelt wurde und nun von Flextronics hergestellt wird. Flextronics ist für den Erfolg der X-Box ausschlaggebend, indem es den Gestehungspreis oder Selbstkostenpreis der X-Box und somit auch den Verkaufspreis des Produkts bestimmt.

**Fallstudie 2.2****Lieferantenbeziehungen bei Volvo**

**Quelle:** bearbeitet nach [www.volvo.com](http://www.volvo.com)

**Die Kernwerte des Unternehmens Volvo**

Jedes Unternehmen, das mit Volvo in eine Lieferantenbeziehung eintreten will, sollte die Kernwerte von Volvo kennen und sich mit ihnen einverstanden erklären. Volvos Kernwerte sind die folgenden:

*Qualität steht bei uns im Mittelpunkt. Wir bieten unseren Kunden Produkte und Dienstleistungen, auf die sie sich verlassen können. Bei allem, was wir tun – von der Produktentwicklung über die Herstellung und die Auslieferung bis zum Kundendienst – richten wir uns nach den Bedürfnissen und Erwartungen unserer Kunden.*

*Gleichmaßen wichtig ist für uns die Sicherheit den Einzelnen und der Gemeinschaft beim Gebrauch unserer Produkte. Wir sind bestrebt, die Risiken und Folgen von Unfällen so weit wie möglich zu verringern und die Sicherheit und die Arbeitsbedingungen der Fahrer und Bediener unserer Fahrzeuge stetig zu verbessern.*

*Wir tragen zum Schutz der Umwelt bei, indem wir uns für Verbesserungen der Energie- und Materialeffizienz und für die Verringerung von Schadstoffemissionen in allen Bereichen unseres Unternehmens einsetzen. Dabei liegt ein besonderer Akzent auf den Umwelteffekten des Gebrauchs unserer Produkte.*

**Sourcing-Prozess bei Volvo**

Bewerben Sie sich, um in den Kreis der Lieferanten von Volvo einzutreten.

**Request for Information (RFI/Informationsanforderung)** Der Lieferant wird gebeten, eine Anfrage zu beantworten, die der Sammlung allgemeiner Informationen über sein Unternehmen und sein Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot dient.

**Evaluation** Volvo bewertet die Antworten und erstellt davon ausgehend eine Liste potenzieller Kandidaten, die zur Abgabe eines Angebots aufgefordert werden.

**Request for Quotation (RFQ/Angebotsanforderung)** Die Lieferanten werden gebeten, unter Berücksichtigung eines Bündels von Spezifikationen und Konstruktionszeichnungen ein Angebot zur Lieferung von Volvo-Bauteilen abzugeben.

**Auswahl** Nach der Bewertung der Angebote und der Profile der Lieferanten (entsprechend der Bewertungskriterien von Volvo) entscheiden Sourcing-Komitees darüber, an welche Lieferanten Aufträge vergeben werden.

**Unsere Anforderungen****Strategie**

- Globale Partner, die aber vor Ort liefern und dabei auch selbst lokale Ressourcen in Anspruch nehmen
- Volvo ist bevorzugter Kunde, wenn es um den Zugang zu Innovationen geht
- Transparenz bezüglich Kosten und Strategie

### Entwicklung

- Komplettsystemlieferanten, sofern dies einen Mehrwert schafft
- Technische Expertise und Innovationsfähigkeit
- Ortsansässige Ingenieure wenn erforderlich

### Beziehung

- Langfristige Lieferantenbeziehung
- Proaktiv im Hinblick auf Kosteneinsparungen und Leistungsverbesserungen (Vorschläge zu neuen Lösungen und Leistungsmerkmalen)

### Qualität

- Höchste Qualitätsstandards
- Gute Steuerung der nachgeordneten Lieferantenkette (Low Cost Countries)

*Lieferantenbewertung* Die Volvo-Gruppe setzt ihr Lieferantenbewertungsmodell (LBM) ein, um potenzielle und bestehende Lieferanten zu evaluieren. Das LBM wird im Rahmen unseres Auswahlprozesses eingesetzt.

*Umwelt* Umweltschutz gehört zu den Kernwerten der Volvo-Gruppe. Bereits in unserem Leitbild ist festgelegt, dass „wir unsere fachlichen Kenntnisse einsetzen, um Transportmittel zu kreieren, die höchsten Ansprüchen an Qualität, Sicherheit und Umweltschutz genügen“. Unsere Lieferanten sollten gegenwärtig und zukünftig einen aktiven Beitrag zur Verringerung produktbezogener Umweltbelastungen leisten. Sie sollten sich auch auf die Verringerung schädlicher Umweltfolgen unserer Herstellungsprozesse verpflichten. Volvo hat im Rahmen seines Corporate Social Responsibility (CSR)-Programms begonnen, seinen Lieferanten konkrete Auflagen bezüglich der Umweltverträglichkeit ihrer Leistungsprozesse zu machen. Die Lieferanten werden gebeten, im Rahmen des Lieferanteninformationssystems von Volvo ihre Selbsteinschätzung in Bezug auf Umwelt- und Sozialbelange zu aktualisieren.

---

## 2.4 Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Beschaffung

Eine Analyse der Kostenstruktur von Betrieben der verarbeitenden Industrie zeigt unmittelbar die Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg. Im Allgemeinen entfällt der größte Teil der Umsatzaufwendungen bzw. der Umsatzerlöse auf den Input von Materialien und Dienstleistungen (sog. Beschaffungsvolumen). Wie aus Abb. 2.3 ersichtlich, beträgt der durchschnittliche Wert der Beschaffungsgüter (Einkandspreise bzw. Beschaffungsvolumen) in Relation zu den Umsatzaufwendungen 50 %. Zählt man noch weitere Betriebskosten hinzu, die zu einem bedeutenden Teil auf beschafften Leistungen beruhen, so gelangt man zu einem Anteil von 60 bis 80 %.

Das Du-Pont-Kennzahlenschema (vgl. Abb. 2.4) verdeutlicht die Effekte von Einsparungen auf die Rendite, auf das betriebsnotwendige Kapital bzw. die Gesamtkapitalrendite (Return on Capital Employed/ROCE) des Unternehmens. Das betriebsnotwendige Kapital lässt sich definieren als die Summe aus Eigenkapital und Verbindlichkeiten. Es handelt sich dabei um das Kapital, das benötigt wird, um im regulären Geschäftsbetrieb Gewinne zu erwirtschaften. Der Betrag entspricht der Summe der Vermögenswerte abzüglich der Summe der kurzfristigen Verbindlichkeiten. In Abb. 2.4 ist zu sehen,

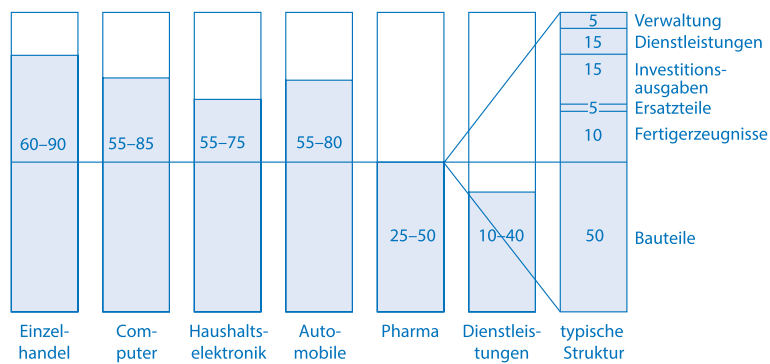


Abb. 2.3 Kosten extern beschaffter Inputs im Verhältnis zum Umsatz

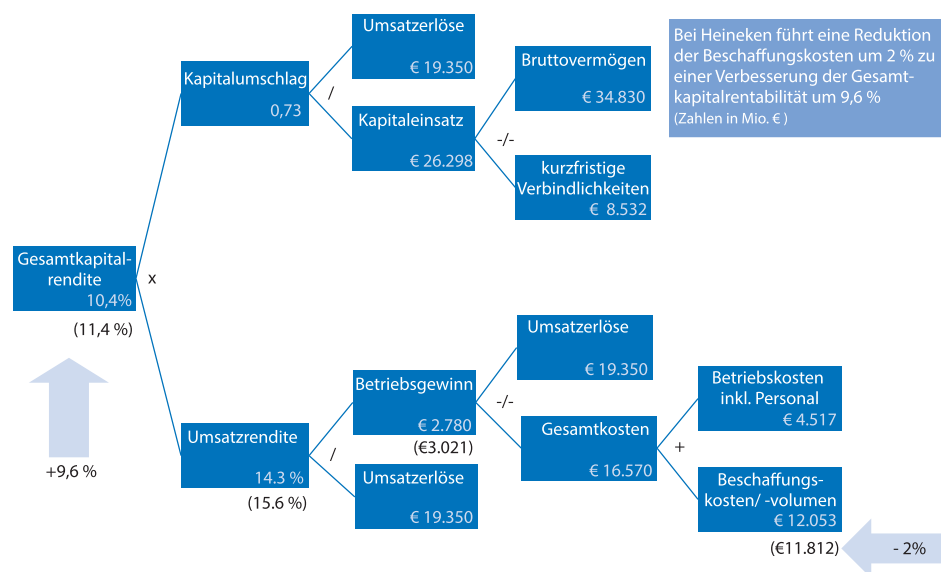


Abb. 2.4 Auswirkung von Einsparungen in der Beschaffung auf die Kapitalrendite am Beispiel des Unternehmens Heineken. (Quelle: Bearbeitet auf Basis von Daten des Heineken-Geschäftsberichts, vgl. Heineken 2015)

dass eine Reduzierung des Beschaffungsvolumens (in diesem Fall handelt es sich um Beschaffungskosten der Firma Heineken) um zwei Prozent eine Erhöhung des ROCE um 9,6 % mit sich bringen kann. Selbstverständlich gilt auch das Umgekehrte: Eine unerwartete Steigerung der Beschaffungsausgaben um zwei Prozent könnte Heinekens ROCE um 9,6 % verringern. Da der Kapitalumschlag bei Heineken gering ist, ist auch die finanzielle Hebelwirkung von Ausgabensteigerungen bzw. -senkungen recht schwach. Ein höherer Kapitalumschlag bedeutet einen weit größeren Hebeleffekt von Einsparungen in der Beschaffung auf die Rendite. Einzelhandelsunternehmen und Baufirmen haben sehr viel kleinere Gewinnspannen, dafür aber eine sehr viel höhere Kapitalumschlagsrate. Deshalb wirken sich in Unternehmen wie diesen Einsparungen in der Beschaffung von zwei Prozent sehr viel stärker auf die Ertragskraft aus.

Die **Du-Pont-Analyse** demonstriert, wie die Beschaffung die Gesamtkapitalrendite über drei verschiedene Hebel beeinflusst:

- **Durch die Senkung aller direkten Materialkosten** Dies führt unmittelbar zu einer Erhöhung der Spanne zwischen Umsatz und Kosten, was wiederum den ROCE positiv beeinflusst. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten zur Senkung der direkten Materialkosten, beispielsweise die Reduzierung der Lieferantenzahl, Verbesserungen in der Produktstandardisierung, Ausschreibungen sowie der Einsatz von Substitutionsgütern.
- **Durch die Senkung des Netto-Umlaufvermögens** Entsprechende Maßnahmen wirken sich positiv auf die Kapitalumschlagsrate des Unternehmens aus. Einige wenige Beispiele für solche Maßnahmen sind: Verlängerung von **Zahlungsfristen**, Verringerung der Lagerbestände an Zulieferteilen durch Just-in-Time-Vereinbarungen mit Lieferanten, Qualitätsverbesserungen aufseiten der Lieferanten (mit der Folge eines sinkenden Bedarfs an Reservebeständen) sowie Leasing anstelle von Kauf von Ausstattungs-gütern.
- **Durch Verbesserungen des Erlöspotenzials des Unternehmens** Der Einbezug der Lieferanten in die Entwicklung von Prozessverbesserungen und neuer Produktideen erweitert die Möglichkeiten des Unternehmens, neue Nutzenversprechen für seine Kunden zu kreieren und davon ausgehend neue Produkte mit größeren Gewinnspannen abzusetzen. Da heute Innovationen in vielen Branchen von den Lieferanten angestoßen werden, sind die Beschaffungsmanager aufgefordert, die Expertise ihrer Lieferanten zu aktivieren und technische Fachkräfte der Lieferanten frühzeitig in den Prozess der Neuproduktentwicklung einzubeziehen.

Fassen wir zusammen: Die Beschaffung beeinflusst den Unternehmenserfolg erheblich. Dabei lassen sich mehrere Arten der Einflussnahme unterscheiden. Erstens kann sie durch Kosteneinsparungen die Umsatzrendite verbessern. Jeder Euro, der in der Beschaffung eingespart wird, trägt in voller Höhe zum Gewinn bei. Zweitens kann die Beschaffung einen Beitrag zur Verringerung des Umlaufkapitals und damit zugleich auch zur Erhöhung der Liquidität des Unternehmens leisten, indem sie die Beschaffungsplanung, die Disposition und die Vereinbarungen mit den Lieferanten bezüglich der Qualität und der

Logistik verbessert. Drittens können die Lieferanten in erheblichem Maße zu den Innovationsprozessen beitragen, vorausgesetzt, sie werden adäquat angesprochen und einbezogen. Wenn die Abhängigkeit der Unternehmen von ihren Lieferanten wächst, gewinnt auch die Beschaffung in strategischer Hinsicht an Bedeutung. Sie ist mehr und mehr aufgefordert, weltweit erstklassige Lieferanten zu entwickeln, die den Lieferanten der wichtigsten Mitbewerber in jeder Hinsicht überlegen ist. Eines der wichtigsten Anliegen eines jeden Einkäufers bzw. Beschaffungsmanagers sollte es deshalb sein, in globalem Maßstab nach den wettbewerbsstärksten Lieferanten zu suchen, solche Lieferanten an das Unternehmen zu binden und fruchtbare Beziehungen mit ihnen zu entwickeln. Wie gezeigt wurde, können selbst geringe Verbesserungen der Lieferantenbeziehungen die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung signifikant steigern.

Je höher der Anteil der Beschaffungsausgaben an den Umsätzen eines Unternehmens ausfällt, desto stärker wirken sich kostenwirksame Beschaffungsentscheidungen auf dessen Ertragskraft aus. Dasselbe gilt für die Kapitalumschlagsrate. Je höher sie ist, desto größer ist die Hebelwirkung von Einsparungen im Bereich der direkten Materialkosten. Deshalb ist es für Unternehmen sehr wichtig, ihr Beschaffungsvolumen im Auge zu behalten. Darüber sind Lieferantenbeziehungen fachkundig zu steuern. Dies setzt detaillierte Managementinformationen voraus. Allerdings ist es in den meisten Unternehmen recht schwierig, detaillierte Informationen über das Beschaffungsvolumen bzw. die Ausgaben im Einkauf (sog. Spend Management) zu erheben. Exkurs 2.1 bietet Anhaltspunkte zur Vorgehensweise.

---

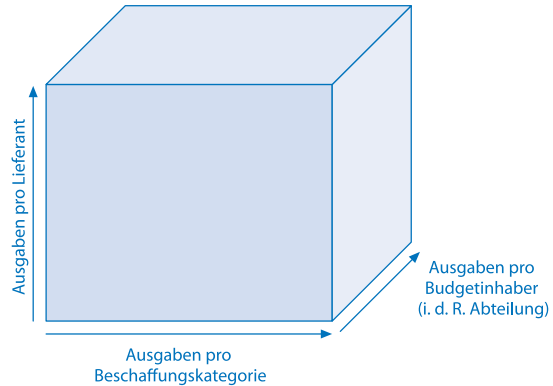
### Exkurs 2.1

#### **Spend Management als Basis einer jeden Beschaffungsstrategie**

Nach einer Umfrage des *Purchasing Magazine* unter großen US-amerikanischen Unternehmen aus dem Jahr 2004 haben 71 % der Unternehmen formale Sourcing-Programme entwickelt. 24 % der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen eine Sourcing-Strategie entwickelt würde. Die wichtigsten Ziele von Sourcing-Programmen sind Kosteneinsparungen, Standardisierung, das Vermeiden ständiger Neuerfindungen des Rades in Vertragsverhandlungen mit Lieferanten, die Sammlung von Wissen über die Beschaffungsmärkte sowie die Verringerung von Durchlaufzeiten in der Versorgungslogistik.

Es mag so manchen Leser überraschen, doch der schwierigste Teil der Entwicklung einer Sourcing-Strategie scheint die Sammlung detaillierter Informationen über die Ausgabenstruktur des Unternehmens zu sein (sog. Spend Management). In vielen Fällen haben die befragten großen Unternehmen schlicht keine Ahnung, was genau sie im internationalen Rahmen einkaufen. Ihr Rechnungswesen und ihre Buchhaltung verfügen einfach nicht über die zur Erhebung und Bereitstellung dieser Art von Informationen erforderliche Ausstattung. Große Konglomerate sind nicht in der Lage, ohne große Anstrengungen einzuschätzen, welche Leistungen sie von einem bestimmten Lieferanten bezogen und welche Beträge sie für die Anschaffung bestimmter Materialien und Dienstleistungen ausgegeben haben. So manches Mal lassen sich derartige Informatio-

**Abb. 2.5** Der Ausgabenwürfel



nen nur gewinnen, indem bei den Lieferanten nachgefragt wird ... Ein großes Problem besteht darin, dass es kein unternehmensweit einheitliches System der Artikelcodierung gibt, das zur Klassifizierung der Beschaffungsausgaben dienen könnte.

Das Spend Management ist deshalb zu einem zentralen Thema geworden. International agierende Beratungsfirmen und IT-Dienstleister (wie etwa SAP oder Oracle) bieten spezielle Softwareprogramme an, die detaillierte Darstellungen der Beschaffungsausgaben ermöglichen. In der Regel werden die Beschaffungsausgaben als sogenannter Ausgabenwürfel dargestellt (vgl. Abb. 2.5). Mithilfe dieses Würfels lassen sich die Beschaffungsausgaben entlang von drei verschiedenen Achsen darstellen: Ausgabensegmente oder -kategorien, Lieferanten als Empfänger der Zahlungen sowie interne Kunden (Abteilungen bzw. Budgetinhaber) als Bezieher der Beschaffungsobjekte.

---

## 2.5 Klassifikation von Beschaffungsobjekten

Der Beschaffungsprozess umfasst eine große Vielfalt von Gütern und Dienstleistungen. Im Allgemeinen lassen sich diese Objekte in den folgenden Gruppen oder Kategorien zusammenfassen:

- **Rohstoffe** Rohstoffe sind Materialien, die keiner oder nur einer geringfügigen Bearbeitung unterzogen wurden und die in einem Produktionsprozess als Grundstoff eingesetzt werden. Man könnte unterscheiden zwischen anorganischen Rohstoffen wie Eisenerz, Kupfererz oder Kohle und organischen Rohstoffen wie Getreide, Soja oder Kaffee.
- **Hilfsstoffe** Hierbei handelt es sich um Materialien, die nicht in das Endprodukt eingehen; sie werden vielmehr im Zuge des Produktionsprozesses verbraucht. Beispiele für diese Art von Produkt sind Schmieröl, Kühlwasser, Polierstoffe, Schweißelektroden und Industriegase.

- **Halbfabrikate** Diese Produkte wurden bereits einmal oder mehrmals bearbeitet und sind zur weiteren Bearbeitung in nachgelagerten Phasen vorgesehen. Sie sind Bestandteil des Endprodukts. Beispiele sind Stahlplatten, Kabel auf Rollen oder Kunststofffolien.
- **Bauteile** Bauteile oder Komponenten sind industrielle Erzeugnisse, die in unveränderter physikalischer Beschaffenheit in ein System eingefügt werden. Nach dem Einbau bilden sie einen funktionalen Verbund mit anderen Komponenten des Systems. Sie werden in ein Endprodukt eingebaut. Beispiele sind Anzeigelampen, Batterien, Motorbauteile, elektronische Bauteile und Übertragungsmedien. Man kann unterscheiden nach spezifischen, maßgeschneiderten Komponenten einerseits und standardisierten Komponenten andererseits. Erstere werden nach den Maßgaben des Entwurfs oder der Spezifikationen des Kunden gefertigt, letztere hingegen entsprechend der Spezifikation des Lieferanten oder in Übereinstimmung mit einem Branchenstandard.
- **Fertigerzeugnisse oder Handelswaren** Hierunter fallen alle Produkte, die zum Zweck des Verkaufs beschafft werden und denen vom Käufer vor der Auslieferung an seinen Kunden kein beträchtlicher Wert hinzugefügt wird. Sie werden entweder zusammen mit anderen Fertigerzeugnissen oder zusammen mit selbst hergestellten Produkten abgegeben. Beispiele aus dieser Kategorie sind Zubehörteile für Automobile wie etwa Navigationssysteme, Dachträgersysteme, Kfz-Stereoanlagen oder Leichtmetallfelgen mit entsprechenden Reifen. Der Produzent stellt diese Objekte nicht selbst her, sondern bezieht sie von spezialisierten Zulieferern. Diese Kategorie umfasst auch Standardprodukte und Artikel, die in Kaufhäusern vertrieben werden.
- **Investitionsgüter oder Kapitalausstattung** Hierbei handelt es sich um Produkte, die nicht unmittelbar im Produktionsprozess verbraucht werden, deren Anschaffungswert aber im Lauf ihrer Nutzungsdauer abgeschrieben wird. Im Allgemeinen wird der Buchwert dieser Güter in der Jahresbilanz ausgewiesen. Investitionsgüter können Maschinen sein, die in der Produktion eingesetzt werden. Zu ihnen gehören aber auch Computer und Gebäude. Wie diese Beispiele zeigen, ist diese Kategorie sehr vielfältig.
- **Instandhaltungs-, Reparatur- und Betriebsstoffe** Diese Produkte werden zuweilen als auch indirekte Materialien oder Verbrauchsstoffe bezeichnet. Sie umfassen Materialien, die allgemein zur Aufrechterhaltung der betrieblichen Abläufe und insbesondere zur Verrichtung der unterstützenden Tätigkeiten notwendig sind. Häufig werden sie aus einem Lager bezogen. Beispiele sind Büromaterial, Reinigungsmittel, Kopierpapier oder Ersatzteile.
- **Dienstleistungen** Hierbei handelt es sich um Tätigkeiten, die auf vertraglicher Basis von Dritten (Lieferanten, Auftragnehmer, Ingenieurbüros) oder von anderen Geschäftseinheiten des Unternehmens ausgeführt werden. Die Palette reicht von Reinigungsdiensten über die Vermittlung von Zeitarbeitskräften bis hin zur Konstruktion einer neuen Produktionsanlage eines Chemikalienherstellers durch ein spezialisiertes Ingenieurbüro (Auftragnehmer).

Nachdem nun die wichtigsten Klassen von Gütern und Dienstleistungen definiert sind, folgt eine kurze Beschreibung der wichtigsten neuen Entwicklungen auf dem Gebiet des Beschaffungs- und Supply Managements.

---

## 2.6 Probleme und Entwicklungstendenzen im Kontext der Beschaffung

Viele Unternehmen sehen wenig Potenzial für weiteres organisches Wachstum. Umsatzsteigerungen sind in weitgehend gesättigten Märkten nur noch auf Kosten der Mitbewerber möglich und erfordern überdies große Anstrengungen. Die Folge ist ein zunehmender Druck auf die Verkaufspreise und damit zugleich auch auf die Gestehungspreise und Gewinnspannen. Daraus ergeben sich zwei Entwicklungen. Zum einen verschieben sich in vielen Märkten die Machtverhältnisse zwischen Nachfragern und Anbietern. Da in vielen Fällen ein Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt stattgefunden hat, hat die Rolle der Nachfrageseite in den letzten Jahren an Gewicht gewonnen. Zum anderen steigt, bedingt durch den Preis- und Margendruck, der Druck auf die direkten, materialbezogenen Kosten. Da im industriellen Sektor ebenso wie im Handel die Verkaufspreise in hohem Maß von den Beschaffungspreisen bestimmt werden, sind die Unternehmen ständig um Möglichkeiten bemüht, die Beschaffungspreise auf ein Minimum zu beschränken. Aufgrund dieser beiden Entwicklungen haben sich Beschaffungs- und Versorgungsstrategien grundlegend geändert. Betrachten wir hierzu einige Beispiele:

- **Global Sourcing** Da die Wettbewerbsposition der Unternehmen in direkter Verbindung mit der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Lieferanten steht, verfolgen die Unternehmen im Hinblick auf ihre Bezugsquellen einen globalen Ansatz. In wachsendem Umfang beziehen sie ihre Bauteile von ausländischen Anbietern in Niedriglohnländern. Deshalb unterhalten sie immer häufiger internationale Beschaffungsbüros in verschiedenen Regionen der Welt. Folglich sind die Einkäufer gezwungen, in Bezug auf ihre Beschaffungsmärkte ihren geografischen Blickwinkel zu erweitern. Das Handwerkszeug zum Benchmarking von Lieferanten, die Fähigkeit des effektiven Umgangs mit verschiedenen Kulturen und das Vermögen, in verschiedenen Sprachen zu verhandeln, sind für den Beruf des Einkäufers zu Grundvoraussetzungen geworden.
- **Beschaffungsorganisation und -zentralisierung als bedeutende Hebel** In Unternehmen mit mehreren Produktionsstandorten lassen sich beträchtliche Vorteile im Einkauf realisieren, indem gängige Bestandteile des Beschaffungsbedarfs gebündelt werden. Viele große europäische Unternehmen verfolgen mittlerweile grenzüberschreitend koordinierte Beschaffungsstrategien, die sehr gute finanzielle Beiträge liefern. In der Beschaffung von Rohstoffen, die bereits seit längerem in vielen Unternehmen zentral organisiert ist, ist diese Praxis nicht neu. Allerdings wird ein ähnlicher

Ansatz nunmehr auch in der Beschaffung von Computerhard- und -software, Investitionsgütern und Komponenten verfolgt.

- **Sozial verantwortliche Unternehmensführung (Corporate Social Responsibility/ CSR) und integre Geschäftstätigkeit** In vielen europäischen und asiatischen Ländern werden Umweltprobleme mehr und mehr zu einem vorherrschenden Thema. Die umweltbezogenen Vorschriften der nationalen Gesetzgeber sind strikter geworden. In Westeuropa herrschen strenge Regeln für Verpackungen im industriellen Bereich ebenso wie beim Endverbraucher. Überflüssige Verpackungen sind zu vermeiden (zum Beispiel Blisterpackungen, Umverpackungen von Zahnpastatuben); in einigen Ländern werden Aluminiumdosen mit Gebühren belastet oder müssen zurückgenommen werden. Die Hersteller jeder Art von Gütern werden für die durch den Konsum wie die Herstellung der von ihnen produzierten Güter entstehenden Abfall- und Entsorgungskosten zunehmend zur Verantwortung gezogen. Aus diesem Grund entwerfen und bauen große Automobilhersteller wie Volkswagen ihre Modelle in der Weise, dass sich die einzelnen Bauteile leicht voneinander trennen und am Ende der Nutzungsdauer der Fahrzeuge wiederverarbeiten lassen. Volkswagen hat sogar zu diesem Zweck eigene Einrichtungen zur Nachbearbeitung gebaut. Doch nicht nur durch Umweltfragen gerät die Industrie zunehmend unter den Druck der Öffentlichkeit. Hinzu kommt die Forderung, dass die Produkte einwandfrei sein und aus Ländern stammen müssen, in denen freier Handel möglich ist. Eine besondere Sorge gilt dem Thema Kinderarbeit – was bedeutet, dass Einkäufer sicherstellen müssen, dass ihre Bezugsquellen integer sind. Fragen wie diese stellen die Beschaffung vor große, neuartige Herausforderungen.
- **Ressourcenknappheit** Schätzungen zufolge wird die Weltbevölkerung bis 2050 auf neun Milliarden Menschen anwachsen. Mit dieser Entwicklung einhergehen wird eine nie da gewesene Nachfrage nach Mitteln zur Befriedigung von Grundbedürfnissen wie Wasser, Agrarland, Nahrungsmittel, Öl, Gas und elektrische Energie. Die Ressourcenknappheit wird sich in instabilen Marktverhältnissen, stark schwankenden Preisen für die betreffenden Güter und Angebotsengpässen niederschlagen (vgl. Exkurs 2.2). Dies stellt die Einkäufer vor neue Herausforderungen, denn sie müssen sehr viel stärker die fernere Zukunft in den Blick nehmen und Wege finden, um die zukünftige Versorgung ihrer Unternehmen mit Materialien und Produkten zu sichern.
- **Integration der Lieferanten** Die moderne Informationstechnologie versetzt Unternehmen in die Lage, ihre Systeme zur Planung des Materialbedarfs und der Materialbeschaffung nicht nur intern zu verbessern, sondern auch mit Blick auf ihre Lieferantenbeziehungen. Die Informationstechnologie steigert die Produktivität in der Materialwirtschaft beträchtlich. Ein integrierter Ansatz zur Steuerung der Materialwirtschaft erfordert eine enge Kooperation zwischen den Bereichen Produktionsplanung, Lagerbestandskontrolle, Qualitätsprüfung und Einkauf. Eine Grundvoraussetzung zur Verwirklichung eines solchen Ansatzes ist die Systemstandardisierung. Im nächsten Schritt sollten die Lieferanten in die entsprechenden Anwendungen eingebunden werden. Deshalb wird die Fähigkeit von Lieferanten, sich an die Produktions- und Planungssysteme anzukoppeln, zu einem entscheidenden Punkt. Mit ihr steht und fällt die

Möglichkeit, Konzepte wie umfassendes Qualitätsmanagement (*Total Quality Control*), schnelle Nachschubwege (*Quick Response Logistics*) und Just-in-Time-Versorgung mit Erfolg anzuwenden (vgl. Exkurs 2.2).

- **Frühzeitiger Einbezug von Lieferanten in die Neuproduktentwicklung** Da Innovationen in der Industrie immer häufiger aus Aktivitäten der Lieferanten hervorgehen, wird der frühzeitige Einbezug von Lieferanten in den Prozess der Neuproduktentwicklung zu einer vorrangigen Aufgabe. In vielen Branchen vollzieht sich die technologische Entwicklung in schnellen Schüben. Dies und die beträchtlichen Entwicklungskosten zwingen große Unternehmen zu einer engeren Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten. Im Zuge dessen müssen die Einkäufer ihre traditionellen Arbeitsweisen und die Art ihrer Beziehungen zu den Lieferanten umgestalten. Schon zu einem frühen Zeitpunkt sollte darüber entschieden werden, welcher Teil des Entwicklungsprozesses innerhalb des Unternehmens durchgeführt und welcher auf Lieferanten übertragen werden sollte. Die Arbeit in funktionsübergreifenden Entwicklungsteams und ein solider technischer Hintergrund werden zu primären Grundvoraussetzungen. Einkäufer sollten beurteilen können, wie innovative Lieferanten für ihre Beiträge und Ideen zur Neuproduktentwicklung angemessen entschädigt werden sollten. Neben die traditionellen Preisverhandlungen und Verträge treten konkurrierende Modelle zur partnerschaftlichen Teilung von Gewinn und Risiko, die einen besseren Rahmen für intensive, lang anhaltende Beziehungen mit diesen Lieferanten bieten.

Einige der Herausforderungen, denen Einkäufer und Lieferketten-Manager sich stellen müssen, werden im Exkurs 2.2 verdeutlicht.

---

#### Exkurs 2.2

##### **Natürliche Ressourcen: Vom leichten Grund zur Sorge zum Krisenherd**

Befürchtungen über die zukünftige Verknappung natürlicher Ressourcen – insbesondere von Nahrungsmitteln, Mineralen, Wasser und Elektrizität – geben mittlerweile seit etlichen Jahren Anlass zu Hintergrunddiskussionen, die im Allgemeinen von internationalen Institutionen angeführt werden. Das Problem besteht darin, dass wir rasch von der Zukunft eingeholt werden, während wir uns zunehmend der langfristigen Trends gewahr werden. Die Sorge um künftige Ressourcenbestände weicht der unbequemen Einsicht, dass die Krisen bereits heute schwelen. Ein Anzeichen dafür sind stark schwankende Preise und Versorgungsengpässe bei den wichtigsten Ressourcen als Reflex der wachsenden Nachfrage in Wachstumsmärkten (wie zum Beispiel China) sowie vonseiten der weltweit wachsenden gesellschaftlichen Mittelschicht. Die Versorgung mit natürlichen Ressourcen wird zusätzlich gefährdet durch den langfristigen Klimawandel und den langfristigen Wandel der globalen Umweltbedingungen – Faktoren also, die die geografische Verteilung der Ressourcen beeinflussen.

Im schlimmsten Fall müssen wir mit dem Ausbruch verknappungsbedingter Krisen rechnen, die wachsende Armut, soziale Unruhen und gesellschaftliche Konflikte zur Folge haben. Im besten Fall verstehen wir die Ungleichgewichte von Angebot und

Nachfrage als Antrieb, um mit geringerem Ressourcenverbrauch mehr zu produzieren – damit wir uns darauf besinnen, was wir den künftigen Generationen hinterlassen werden. Wie sieht dieses neue Zeitalter des Kampfes um Ressourcen in Wirklichkeit aus? Wie wirkt es sich auf die Wirtschaft aus? Welche Innovationen könnten uns helfen, die Herausforderungen zu meistern?

Das Bevölkerungswachstum weltweit und insbesondere in den Schwellen- und Entwicklungsländern beschleunigt zusammen mit steigenden Einkommen und der Urbanisierung das Wachstum der Nachfrage nach natürlichen Ressourcen einschließlich Wasser, Nahrungsmitteln, Metallen und Energieträgern. Die weltweiten Wasservorräte könnten sich als das „neue Öl“ entpuppen, als Ressource, an deren Verteilung sich Konflikte innerhalb der wie auch zwischen den Nationen entzünden. Die Preise für Nahrungsmittel und Metalle sind stark angestiegen, und zwar weniger aufgrund von isolierten Ereignissen als durch langfristige Entwicklungen und verstärkte Marktschwankungen. Der Verbrauch energetischer Ressourcen nimmt weiterhin zu, und um den künftigen Herausforderungen zu begegnen, die der wachsende Energiebedarf an uns stellt, müssen wir umdenken. In vielen Ländern haben die Regierungen bereits Vorgaben für den Einsatz erneuerbarer und weniger umweltbelastender Energiequellen gesetzt, um die Abhängigkeit der Energieversorgung von den traditionellen Energieträgern zu verringern. Die Knappheit begehrter Ressourcen verschafft den Ländern, die reich sind an natürlichen Ressourcen, geopolitische und ökonomische Vorteile, während die großen Rohstoffimportländer mit größter Wahrscheinlichkeit ihre Investitionen zur Sicherung ihrer Rohstoffbezüge von den rohstoffreichen Ländern (zum Beispiel auf dem afrikanischen Kontinent) ausweiten werden ... (Quelle: Malnight, T. W./Keys, T. S. (2012): *The Global Trends Report*, Strategy Dynamics Global Limited, S. 154 ff.)

Aus dieser Diskussion können wir schließen, dass die betrieblichen Funktionen Beschaffung und Supply Management mit einer Vielzahl von Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert sind. Zur Lösung der Probleme bedarf es in den meisten Fällen eines intensiven Zusammenspiels und Austauschs sowie einer intensiven Kooperation mit anderen Fachbereichen des Unternehmens. Einkauf und Beschaffung entwickeln sich zunehmend zu einer bereichsübergreifenden Aufgabe. Die Steuerung mehrerer Funktionsbereiche setzt ein gründliches Verständnis der Beschaffungsprozesse voraus, die in der Organisation stattfinden. Überdies erfordert sie gute Kenntnisse der Unternehmensführung und des Change Management. Nur dann, wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, lassen sich die geschilderten Herausforderungen meistern.

---

## 2.7 Zusammenfassung

Die Globalisierung des Handels, die rasche Entwicklung der Informationstechnologie und die ständig steigenden Ansprüche der Konsumenten verändern den Rahmen des internationalen Wettbewerbs. Infolgedessen verändern Unternehmen ihre Geschäftsprozesse.

Die Positionierung des Unternehmens in der Wertschöpfungskette ist für das Topmanagement zur zentralen Aufgabe geworden. Deshalb stellen Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit auf den Prüfstand und überdenken kontinuierlich, was ihr Kerngeschäft bzw. ihre Kernkompetenzen darstellt und welche Aktivitäten demgegenüber eher randständig sind. Im Rahmen von Kernkompetenzen ist die Aufgabe, ein klar umrissenes Nutzenversprechen zu entwickeln und auf Zielmärkten zu platzieren. Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts werden immer häufiger ausgelagert und auf spezialisierte Lieferanten übertragen. Dadurch ist das Beschaffungs- und Supply Management zu einem zentralen Thema geworden. Ausgehend von dem heutzutage in vielen Unternehmen beobachtbaren hohen Anteil der Beschaffungsausgaben an den Umsatzerlösen ist das Beschaffungsmanagement mittlerweile einer der entscheidenden Faktoren des Geschäftserfolgs. Seine Hauptaufgabe besteht darin, eine wettbewerbsfähige, weltweit hochklassige Lieferantenbasis zu entwickeln. Damit dies gelingt, müssen die Unternehmen in Bezug auf Angelegenheiten der Beschaffung die traditionelle funktionsorientierte durch eine prozessorientierte Sichtweise ersetzen.

Die Beschaffung umfasst alle Leistungen, die dem Unternehmen in Rechnung gestellt werden. Ausgehend von diesem breiten Spektrum haben wir zwischen direkter und indirekter Beschaffung unterschieden. Beide Bereiche bilden gleichermaßen wichtige Handlungsfelder der Beschaffung. Gleichwohl folgen sie aufgrund ihrer verschiedenartigen Merkmale einer jeweils eigenen Logik. Die direkte Beschaffung steht traditionell im Mittelpunkt des Interesses. Allerdings ist dieses Bild in einem schnellen Wandel begriffen.

Obwohl Michael Porters Konzept der **Wertschöpfungskette** bereits vor etlichen Jahren entwickelt wurde, ist es nach wie vor für viele Unternehmen zur Erklärung der Rolle, die die Beschaffung im Gesamtkontext ihrer Geschäftstätigkeit spielt, sehr nützlich. Abweichend von Porters Auffassung haben wir die strategische Bedeutung der Beschaffung betont. Diese Sichtweise haben wir unter Rückgriff auf das Du-Pont-Schema begründet. Das Du-Pont-Schema ist ein Instrument, mit dessen Hilfe Beschaffungsmanager demonstrieren können, in welchem Maß sich Kosteneinsparungen in der Beschaffung auf die finanziellen Ergebnisse des Unternehmens auswirken. Wie wir gesehen haben, kann die Beschaffung ein machtvoller Hebel zur Beeinflussung der Unternehmensleistung sein, je nach den Werten der Beschaffungsausgabenquote und der Kapitalumschlagsrate. Das Beschaffungsmanagement kann in mehrfacher Hinsicht zur quantitativen und auch qualitativen Verbesserung der Unternehmensleistung beitragen. Auch die Umsatzerlöse kann es positiv beeinflussen.

Bei der Gestaltung ihrer Beschaffungsstrategien manifestieren sich in den Unternehmen unterschiedliche Vorstellungen zu und Definitionen von Begriffen aus dem Bereich der Beschaffung – von Bestellung über Einkauf, Beschaffung, Sourcing, Versorgung und Supply (Chain) Management bis zu Value Chain Management. Im Zuge der Abgrenzung dieser Begriffe wird deutlich, welche Bandbreite von Aktivitäten die Beschaffung umfasst und wie sie die Geschäftsabläufe im Unternehmen beeinflusst. Die neuen Herausforderungen, die auf die Unternehmen zukommen, werden den Einflussbereich und

die Rolle der Beschaffung in der Organisation verändern. Die wichtigsten Faktoren sind Global Sourcing, die Notwendigkeit der Entwicklung neuer, effektiverer Beschaffungs- und Versorgungsstrategien, die wechselseitige Integration in die Forschungs- und Entwicklungsprozesse mit Lieferanten sowie sozial verantwortliche Beschaffung. Zweifelloso wird das Beschaffungs- und Supply-Management vor diesem Hintergrund in vielen Unternehmen an Aufmerksamkeit gewinnen.

---

### Aufgaben

- 2.1 Ziehen Sie den Geschäftsbericht eines Industrieunternehmens heran. Berechnen Sie die Beschaffungstiefe, das heißt das Verhältnis zwischen Einkaufsvolumen und Umsatz. Berechnen Sie anschließend den Effekt einer Einsparung bei den Beschaffungsausgaben um zwei Prozent sowie um fünf Prozent.  
Stellen Sie dieselbe Rechnung für den Fall einer Steigerung der Beschaffungsausgaben um zwei Prozent bzw. fünf Prozent unter sonst gleichen Bedingungen an. Beschreiben Sie die Elemente des Du-Pont-Schemas, die durch die Beschaffung direkt oder indirekt betroffen werden.
- 2.2 Welchen Mehrwert bietet Ihrer Ansicht nach die Beschaffung? Nennen Sie mindestens drei Bereiche, in denen die Beschaffung einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten kann. Welches sind aus Ihrer Sicht die Kernaktivitäten der Beschaffung, welches die randständigen?
- 2.3 Nennen Sie die wichtigsten Unterschiede zwischen Beschaffung, Einkauf, Sourcing und Supply Management. Würden Sie die Beschaffung als Teil des Supply Chain Management betrachten oder umgekehrt das Supply Chain Management als Teil der Beschaffung? Diskutieren Sie diese beiden gegensätzlichen Standpunkte.
- 2.4 Worin bestehen die Hauptunterschiede zwischen den Aktivitäten im Rahmen der Beschaffung als Prozess bzw. Funktion einerseits und den Aktivitäten, die von der Beschaffungsabteilung ausgeführt werden? Halten Sie es für wichtig, zwischen diesen beiden Konzepten zu unterscheiden? Weshalb?
- 2.5 In Kap. 2 wird eine Reihe neuerer Entwicklungen auf dem Gebiet der Beschaffung beschrieben. Darüber hinaus wird Total Quality Management als ein wichtiges Ziel von Unternehmen angesprochen. Beschreiben Sie die wesentlichen Folgen eines Total Quality Management für die Beschaffung im Allgemeinen und für die Lieferantenbeziehungen des Unternehmens im Besonderen.

---

### Literatur

- Eßig, M., Hofmann, E., & Stölzle, W. (2013). *Supply Chain Management*. München: Vahlen.
- Grochla, E. (1978). *Grundlagen der Materialwirtschaft: Das materialwirtschaftliche Optimum im Betrieb* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Heineken. (2015). *Annual Report 2014*. Amsterdam: Heineken.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Strategische Beschaffung

Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten

Supply Management

van Weele, A.J.; Eßig, M.

2017, XV, 631 S. 132 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-08490-5