

# Materialwirtschaft und Einkauf

Grundlagen - Spezialthemen - Übungen

Bearbeitet von  
Prof. Hans Arnolds, Prof. Dr. Franz Heege, Prof. Dr. Carsten Röh, Prof. Dr. Werner Tussing

12., akt. u. überarb. Aufl. 2013 2012. Taschenbuch. xv, 458 S. Paperback  
ISBN 978 3 8349 3160 3  
Format (B x L): 16,8 x 24 cm  
Gewicht: 790 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Logistik, Supply-Chain-Management](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>V</b>	
<b>1</b>	<b>AUFGABEN UND BEDEUTUNG DER VERSORGUNGSFUNKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1	Begriffsbestimmung .....	1
1.1.1	Einkauf .....	2
1.1.2	Beschaffung, Beschaffungsmarketing .....	3
1.1.3	Materialwirtschaft, Supply Management .....	3
1.1.4	Logistik .....	4
1.1.5	Supply Chain Management .....	4
1.1.6	Zusammenfassung .....	6
1.2	Aufgabenstellung .....	6
1.2.1	Kostengünstige Versorgung .....	7
1.2.2	Sichere Versorgung .....	11
1.2.3	Beratung der übrigen Unternehmensbereiche .....	12
1.3	Die Bedeutung für das Betriebsergebnis .....	13
1.3.1	Anteil der Materialkosten am Umsatz .....	13
1.3.2	Hohe Kapitalbindung durch Warenbestände .....	15
1.3.3	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit .....	16
1.4	Auswirkungen des Bedeutungsanstiegs .....	17
1.4.1	Aufstieg der Materialwirtschaft in der Unternehmenshierarchie .....	18
1.4.2	Gestiegenes Anforderungsprofil der Materialwirtschaft .....	19
1.5	Managementtechniken .....	20
1.5.1	ABC-Analyse .....	20
1.5.1.1	Allgemeiner Überblick .....	20
1.5.1.2	Durchführung der ABC-Analyse .....	21
1.5.1.3	Folgerungen aus der ABC-Analyse .....	23
1.5.2	XYZ-Analyse .....	25
1.5.2.1	Allgemeiner Überblick .....	25
1.5.2.2	Kombination mit der ABC-Analyse .....	26
1.5.2.3	Folgerungen aus der ABC-XYZ-Analyse .....	27
1.5.3	Portfolio-Analyse .....	29
1.5.3.1	Der Prozess der strategischen Planung .....	29
1.5.3.2	Das Marktmacht-Portfolio .....	30
1.5.3.3	Das Versorgungsrisiko-Portfolio .....	33
1.5.3.4	Beurteilung der Portfolio-Technik .....	35
	Übungsfragen und -aufgaben .....	37

<b>2</b>	<b>MATERIALDISPOSITION.....</b>	<b>41</b>
2.1	Deterministische Bedarfsplanung.....	41
2.1.1	Planungsgrundlagen.....	41
2.1.2	Brutto- und Nettobedarf.....	44
2.2	Stochastische Bedarfsplanung.....	46
2.2.1	Prognosen und ihre Kontrollen.....	46
2.2.2	Bestellstrategien.....	47
	Übungsfragen und -aufgaben.....	51
<b>3</b>	<b>BESCHAFFUNGSMARKTFORSCHUNG.....</b>	<b>53</b>
3.1	Arten und Umfang der Beschaffungsmarktforschung.....	53
3.2	Untersuchungsobjekte der Beschaffungsmarktforschung.....	56
3.2.1	Produkt.....	57
3.2.2	Marktstruktur.....	58
3.2.2.1	Angebotsseite.....	58
3.2.2.2	Nachfrageseite.....	61
3.2.3	Marktbewegungen und -entwicklungen.....	62
3.2.4	Lieferant.....	66
3.2.5	Preis.....	72
3.3	Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung.....	74
3.3.1	Allgemeiner Überblick.....	74
3.3.2	Vor- und Nachteile und Aussagewert wichtiger Informationsquellen.....	76
3.4	Bedeutung der Beschaffungsmarktforschung für die Entscheidungsfindung.....	84
	Übungsfragen und -aufgaben.....	89
<b>4</b>	<b>PREISSTRUKTURANALYSE.....</b>	<b>91</b>
4.1	Begriff und Wesen der Preisstrukturanalyse.....	91
4.2	Preisstrukturanalyse auf der Basis von Vollkosten.....	92
4.2.1	Ermittlung der Einzelkosten.....	92
4.2.2	Ermittlung der Gemeinkosten.....	94
4.2.3	Überlegungen zum „angemessenen“ Gewinn.....	98
4.3	Preisstrukturanalyse auf der Basis von Teilkosten.....	99
4.4	Bedeutung der Preisstrukturanalyse für die Beschaffung.....	100
4.5	Schwierigkeiten und Grenzen der Durchführung der Preisstrukturanalyse.....	103
4.6	Probleme der Offenlegung der Kalkulation durch den Lieferanten.....	106
4.7	Partieller Preisvergleich.....	108
4.8	Der Deckungsbeitrag des Lieferanten als Basis für Preis-Mengen-Überlegungen.....	111
4.9	Bedeutung der Lernkurve für die Preisstrukturanalyse.....	113
	Übungsfragen und -aufgaben.....	117

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

## Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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