



Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik

Das Übungsbuch

3., aktualisierte Auflage

**Sebastian Kummer (Hrsg.)
Oskar Grün
Werner Jammernegg**

Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik

Das Übungsbuch

3., aktualisierte Auflage

Sebastian Kummer (Hrsg.)
Oskar Grün
Werner Jammernegg

Aufgabenfeld der Beschaffung

Die Beschaffung zählt wie die Produktion, der Absatz und die Logistik zu den Kernfunktionen des Unternehmens. Das Aufgabenfeld der Beschaffung ist vielfältig und hängt im Wesentlichen von Art und Menge der zu beschaffenden Objekte ab.

Objekte der Beschaffung sind das Material (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Zulieferteile), Handelswaren, Ersatzteile, Dienstleistungen, Betriebsmittel (Anlagen), Personal, Informationen und Kapital. Wir verwenden hier einen enger gefassten Beschaffungsbegriff.

Beschaffung im engeren Sinne umfasst alle Maßnahmen zur Versorgung des Unternehmens mit Material (s.o.), Handelswaren, Ersatzteilen und Dienstleistungen.

Die Beschaffung vollzieht sich in **sieben Prozessen**, an denen mehrere unternehmensinterne und -externe Institutionen mitwirken: Bedarfsermittlung, Beschaffungsmarktforschung, Make or Buy-Entscheidung, Bestellung und Bestellabwicklung, Lieferantenmanagement, Beschaffungspolitik, Beschaffungscontrolling. In diese Beschaffungsprozesse sind folgende **Institutionen** involviert: Kunden, Absatzbereich, Bedarfsträger, Lieferanten, sogenannte Third Parties, und Beschaffungsspezialisten. **Ziele** der Beschaffung sind die Versorgung der Bedarfsträger

- mit den richtigen Gütern und Dienstleistungen in der richtigen Art, Menge und Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort (Sachziel Versorgungssicherheit)
 - zu möglichst geringen Kosten (Formalziel Versorgungswirtschaftlichkeit)
- unter Bedachtnahme auf
- Mitarbeiterinteressen (Sozialziel) und
 - Umweltbelange/Nachhaltigkeit (Umweltziel).

Das **Erfolgspotenzial** der Beschaffung hängt vor allem von der Branche und vom Organisationsgrad der Anbieter bzw. Abnehmer ab. Demnach ist das Erfolgspotenzial im Handel am größten, und bei großer Marktmacht der Anbieter (Monopol bzw. Oligopol) ist der Verhandlungsspielraum der Abnehmer gering. Generell gilt, dass die Bedeutung der Beschaffung im Zuge des anhaltenden Trends zum Fremdbezug (Outsourcing) steigt.

Folgende Tatbestände sind im Zusammenhang mit dem Aufgabenfeld der Beschaffung zu klären:

- Welche Güter werden beschafft?
- Welche Beschaffungsprozesse sind zu absolvieren?
- Wer ist an den Beschaffungsprozessen beteiligt?
- Welche Ziele gelten für die Beschaffung?
- Wovon hängt das Erfolgspotenzial der Beschaffung ab?

Fragen

7.1 Definitionen und Abgrenzung

1. Erstellen Sie eine vollständige Liste der Objekte der Beschaffung.
2. Nach welchem Kriterium wird zwischen Beschaffung im engeren und im weiteren Sinn unterschieden?
3. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.
4. Eine Werkzeugmaschinenfabrik beschafft für die Fertigung von Drehbänken Antriebsmotoren, Zahnradrohlinge, Profileisen, Roheisen, Lacke und Reinigungsmittel. Gliedern Sie diese Materialien nach Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Zulieferteilen.
5. Eine Großbäckerei beschafft Wasser, Mehl, Salz, Bürosessel. Um welche Objekte handelt es sich dabei?
6. Um welche Beschaffungsobjekte handelt es sich bei
 - a. Papier in einer Druckerei,
 - b. Büchern in einer Universität,
 - c. Reifen in einer Kfz-Werkstätte?
7. Ordnen Sie die folgenden Objekte nach Repetier- und Potenzialfaktoren und erläutern Sie den Unterschied zwischen den beiden Faktorarten: Heizgas, Mehlmischmaschine, Plastikbehälter, Zucker, Rezeptur, Rosinen.
8. In welchen Kriterien unterscheiden sich Material und Betriebsmittel?
- ★ 9. Welche Objekte beschafft eine Rechtsanwaltskanzlei und wer sollte dort für die Beschaffung verantwortlich sein?
- ★ 10. Warum sollte auch der Dienstleistungseinkauf über die Beschaffungsspezialisten abgewickelt werden?

7.2 Prozesse und Institutionen

11. Auf welchen Transformationsebenen (Güterebene, Finanzebene und dispositive Ebene) vollziehen sich Beschaffungsprozesse und wie unterscheiden sich die Transformationsebenen der Beschaffung von denjenigen der Logistik?
12. Erstellen Sie eine vollständige Liste aller Beschaffungsprozesse.
13. Erstellen Sie eine Liste aller an den Beschaffungsprozessen beteiligten Institutionen.

- ★ 14. Wer ist zuständig für die Beschaffung von
 - a. Material,
 - b. Personal,
 - c. Kapital,
 - d. Informationen und
 - e. weshalb ist diese Arbeitsteilung sinnvoll?
- 15. Was versteht man unter Bedarfsträgern und an welchen Beschaffungsprozessen wirken die Bedarfsträger mit?
- ★ 16. Stellen Sie die Beschaffungsspezialisten als Grenzsystem dar.
- ★ 17. Welche Bedeutung haben Third Parties im Beschaffungsprozess?
- ★ 18. Inwieweit ist es gerechtfertigt, den Kunden als Institution im Beschaffungsprozess anzusehen?
- ★ 19. Welche Objekte eignen sich für eine zentrale Beschaffung (Beschaffung durch Beschaffungsspezialisten)?
- 20. Nach welchen Kriterien kann man die Beschaffungsspezialisten intern gliedern?

7.3 Ziele und Erfolgspotenzial

- 21. Nennen Sie Sachziel, Formalziel, Sozialziel und Umweltziel der Beschaffung.
- 22. Grenzen Sie Versorgungssicherheit von Versorgungswirtschaftlichkeit ab.
- ★ 23. Ein Lebensmittelhändler verpflichtet sich in seiner Fischeinkaufspolitik, nur Fische aus mit bestimmten Umweltsiegeln zertifiziertem Fang oder Zucht zu kaufen. Welchem Ziel ist diese Politik zuzuordnen?
- 24. Beschreiben Sie den Zusammenhang zwischen Servicegrad und Kosten.
- 25. Wie bestimmt man das Optimum zwischen Servicegrad und Kosten?
- ★ 26. Warum ist ein Servicegrad von 100% unrealistisch?
- ★ 27. Interpretieren Sie die Aussage „Im Einkauf liegt der Gewinn“.
- ★ 28. Interpretieren Sie die Aussage „Material sparen und nicht Personal“.
- ★ 29. Welche Bedeutung hat das Aktionspotenzial der Beschaffung für die Erreichung der Beschaffungsziele?
- ★ 30. Welchen Einfluss hat die Marktmacht des Abnehmers auf das Erfolgspotenzial der Beschaffung?

Lösungen

- Objekte der Beschaffung sind das Material (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Zulieferteile), Handelswaren, Ersatzteile, Dienstleistungen, Betriebsmittel (Anlagen), Personal, Informationen und Kapital.
- Das Unterscheidungskriterium ist das Beschaffungsobjekt. Beschaffung im engeren Sinn beschränkt sich auf die Objekte Material, Handelswaren, Ersatzteile und Dienstleistungen. Beschaffung im weiteren Sinne umfasst zusätzlich die Objekte Betriebsmittel, Personal, Informationen und Kapital.
- Rohstoffe gehen mit hohen Mengen- bzw. Wertanteilen in das Endprodukt ein (z.B. Mehl bei Backwaren). Hilfsstoffe gehen ebenfalls in das Produkt ein, allerdings nur mit geringen Mengen- bzw. Wertanteilen (z.B. Gewürze bei Backwaren). Betriebsstoffe gehen nicht in das Endprodukt ein. Sie sind für das Betreiben der Produktionsanlagen erforderlich, d.h. sie dienen der Aufrechterhaltung des Produktionsprozesses (z.B. Schmierstoffe).
- Werkzeugmaschinenfabrik

	Rohstoffe	Hilfsstoffe	Betriebsstoffe	Zulieferteile	Handelswaren	Betriebsmittel
Antriebsmotoren				x		
Zahnradrohlinge				x		
Profileisen	x					
Roheisen	x					
Lacke		x				
Reinigungsmittel			x			

- Großbäckerei

	Rohstoffe	Hilfsstoffe	Betriebsstoffe	Zulieferteile	Handelswaren	Betriebsmittel
Wasser	x		x			
Mehl	x					
Salz		x				
Bürosessel						x

Wasser ist sowohl Rohstoff (für Backwaren) als auch Betriebsstoff (für Kühlung, Reinigung etc.).

6. Diverse

	Roh- stoffe	Hilfs- stoffe	Betriebs- stoffe	Zuliefer- teile	Handels- waren	Betriebs- mittel
Papier/Druckerei	x					
Bücher/Universität						x
Reifen/Kfz-Werkstätte					x	

7. Repetierfaktoren: Heizgas, Zucker, Rosinen;

Potenzialfaktoren: Mehlmischmaschine, Plastikbehälter, Rezeptur.

Die Repetierfaktoren werden im Produktionsprozess verbraucht, die Potenzialfaktoren gebraucht.

8. Material unterscheidet sich von den Betriebsmitteln in den Kriterien Mengenvolumen, Wertvolumen, Art des Beschaffungsprozesses, Qualifikation der Beschaffungsverantwortlichen sowie Begleit- bzw. Folgeprozesse (siehe *Tabelle 7.1*).
9. Beschaffungsobjekte sind u.a.: Zugang zu Rechtsdatenbanken, Literatur, Büromaterial. Verantwortlich für die Beschaffung ist das Sekretariat (nach Rücksprache mit und im Auftrag der Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen).
10. Dienstleistungen erfordern die Kundenintegration, d.h. eine Interaktion zwischen Bedarfsträger und Anbieter/Lieferant. Die Mitwirkung von Beschaffungsspezialisten ist nicht zwingend, aber sinnvoll, da diese ihr Wissen über den Beschaffungsmarkt und den Beschaffungsprozess einbringen, was den Kreis der potenziellen Anbieter erweitern und das Preis-Leistungs-Verhältnis verbessern kann.
11. Die Beschaffungsprozesse spielen sich überwiegend auf der dispositiven Ebene ab, die Aktivitäten auf den anderen Ebenen auslösen (z.B. Wareneingang und Zahlungsströme). Die güterlichen Prozesse werden im Rahmen der Logistik behandelt (Raum-Zeit-Überwindung inkl. deren Disposition).
12. Bedarfsermittlung, Beschaffungsmarktforschung, Make or Buy-Entscheidungen, Bestellung inkl. Bestellabwicklung, Lieferantenmanagement, Beschaffungspolitik und Beschaffungscontrolling.
13. Kunden, Absatz, Bedarfsträger, Lieferanten, Third Parties und die Beschaffungsspezialisten.
14. Es gelten folgende Zuständigkeiten:
 - a. für Material – Beschaffungsspezialisten
 - b. für Personal – Personalwesen
 - c. für Kapital – Finanzwesen
 - d. für Informationen – Informationswirtschaft und Management
 - e. Die Arbeitsteilung ist sinnvoll, weil diese Institutionen über das jeweils notwendige objektspezifische Wissen verfügen.

15. Bedarfsträger sind alle betrieblichen Stellen/Bereiche, die Güter/Dienstleistungen verbrauchen, d.h. die unternehmensinternen Empfänger der zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen. Bedarfsträger sind an der Bedarfsermittlung beteiligt, werden bei Bestellungen informiert und wirken bei Make or Buy-Entscheidungen sowie beim Lieferantenmanagement mit.
16. Beschaffungsspezialisten bilden die Schnittstelle des Unternehmens zu den Lieferanten. Als Grenzsyste**m** bündeln sie die Anforderungen der Bedarfsträger zu Bestellungen und veranlassen die Verteilung der Lieferungen auf die einzelnen Bedarfsträger.
17. Third Parties übernehmen im Zuge des Outsourcings wesentliche Logistik- und Beschaffungsaktivitäten. Der Schwerpunkt der Third Parties-Aktivitäten liegt auf der Steuerung und Abwicklung von Logistikdienstleistungen (Transportieren, Fuhrparkmanagement, Lagerung). Mittels Desktop-Purchasing kann beispielsweise die Beschaffung von Büromaterial an einen externen Dienstleister ausgelagert werden.
18. In der Prozessbetrachtung (Supply Chain Management) stößt der Kunde mit seinem Auftrag alle betrieblichen Beschaffungsaktivitäten an, insbesondere die Anforderungen der Bedarfsträger an die Beschaffungsspezialisten.
19. Für eine zentrale Beschaffung eignen sich Objekte mit großem Einkaufsvolumen, bei denen die Bündelung der Aufträge die Marktmacht gegenüber Lieferanten stärkt, sowie Objekte, deren Beschaffung spezifisches Fachwissen verlangt (z.B. den Beschaffungsmarkt betreffend). Nicht geeignet sind Objekte mit einem hohen Dispositionsaufwand im Vergleich zum Warenwert (hohe Verwaltungskosten). Rahmenverträge vereinen die Vorteile der zentralen Beschaffung (Sicherung günstiger Beschaffungspreise) mit der dezentralen Beschaffung (Sicherung der Flexibilität der Bedarfsträger).
20. Die Beschaffungsspezialisten können nach Funktionen (Bestellwesen, Rechnungserledigung etc.), nach Objekten (Materialarten, Lieferantengruppen) oder nach Bedarfsträgern (z.B. Produktgruppen, Werken) gegliedert werden.
21. Das Sachziel der Beschaffung ist die Versorgungssicherheit (Versorgung mit den richtigen Gütern und Dienstleistungen in der richtigen Art, Menge und Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort). Formalziel der Beschaffung ist die Versorgungswirtschaftlichkeit (in der Regel Kostensenkung). Das Sozialziel und das Umweltziel der Beschaffung sind eher Nebenbedingungen als Ziele, nämlich die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und der Umweltbelange in der Beschaffung.
22. Versorgungssicherheit stellt die „materielle Liquidität“ sicher, also die bedarfsgerechte Bereitstellung von Material und Dienstleistungen. Die Versorgungswirtschaftlichkeit erfordert die Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips durch Bedachtnahme auf die Beschaffungskosten.
23. Nur mit einem Umweltsiegel zertifizierte Fische zu kaufen, ist ein Umweltziel, genauer, ein Nachhaltigkeitsziel. Der Lebensmittelhändler schränkt sein Fischsortiment in seiner Fischeinkaufspolitik auf nachhaltig produzierte Fische ein, wobei dies Meerestier- und Fischereiprodukte (gekühlt, tiefgekühlt, Konserve) und andere Produkte mit Fischbestandteilen wie Tierfutter oder Aufstriche betrifft.

24. Je höher der Servicegrad, desto größer die Lieferbereitschaftskosten und desto geringer die Fehlmengenkosten, d.h. Servicegrad und Fehlmengenkosten verhalten sich gegenläufig.
25. Das Optimum liegt im Minimum der Summe von Lieferbereitschaftskosten und Fehlmengenkosten. Da die Berechnung der Fehlmengenkosten in der Regel Schwierigkeiten bereitet, empfiehlt es sich, mit den Bedarfsträgern einen bestimmten Servicegrad zu vereinbaren und dessen Kosten zu minimieren.
26. Ein Servicegrad von 100% bedeutet die umgehende und vollständige Erfüllung jeder Bedarfsanforderung. Dies setzt nicht nur vollständige Information, sondern auch eine umfassende Lieferbereitschaft voraus, die nur unter Inkaufnahme unverhältnismäßiger Kosten erzielbar wäre.
27. Die Aussage betont die große Bedeutung des Einkaufs im Handel, d.h. sein hohes Erfolgspotenzial. Da die Produktion im Handel entfällt, wirken sich niedrige Einkaufspreise unmittelbar auf den erzielbaren Gewinn aus.
28. Die Senkung sowohl der Materialkosten als auch der Personalkosten wirkt sich positiv auf das Betriebsergebnis aus. Bei der Senkung der Personalkosten ist allerdings eine Reihe von Restriktionen zu beachten (z.B. Kündigungsschutzbestimmungen), während die Senkung der Materialkosten leichter durchsetzbar ist, z.B. durch Senkung der Bedarfsanforderungen oder durch Pooling der Nachfrage auf dem Beschaffungsmarkt.
29. Je größer das Aktionspotenzial der Beschaffung, z.B. durch Mitsprache bei der Festlegung des Sortiments und des Produktionsprogramms (schmales Bedarfssortiment, Bündelung des Bedarfs), desto leichter fällt die Erreichung der Beschaffungsziele, da auf die spezifischen Interessen der Beschaffung Rücksicht genommen werden kann.
30. Je größer die Marktmacht des Abnehmers, desto größer das Erfolgspotenzial der Beschaffung, da die Beschaffung wesentlichen Einfluss auf die Preise, die Lieferkonditionen und die Qualität nehmen kann.

Die Beschaffung beginnt mit der Bedarfsermittlung. Sie ist Voraussetzung für die Gewährleistung von Versorgungssicherheit und Versorgungswirtschaftlichkeit. Im Einzelnen geht es darum, das Bedarfssortiment (Art und Qualität), die Bedarfsmenge pro Periode und den Bedarfszeitpunkt sowie den Bedarfsort zu ermitteln. Hierbei treten häufig Konflikte zwischen Bedarfsträgern mit überzogenen Ansprüchen an die Versorgungssicherheit und den Beschaffungsspezialisten beim Streben nach Versorgungswirtschaftlichkeit auf.

Ausgangspunkt für die Ermittlung der **Bedarfsmengen** ist der Primärbedarf (verkaufsfähige Erzeugnisse), aus dem der Sekundärbedarf (für Rohstoffe, Teile, Baugruppen) und der Tertiärbedarf (für Hilfs- und Betriebsstoffe) abgeleitet werden. Da der Genauigkeitsanspruch und der Dispositionsaufwand der Bedarfsermittlung vom Wert und vom Beschaffungsrisiko des Materials abhängen, werden mittels ABC-Analyse und Materialportfolio jene hochwertigen bzw. risikobehafteten Materialien ermittelt, die den Aufwand einer exakten Bedarfsermittlung rechtfertigen.

Die **programmorientierte Bedarfsermittlung** ist exakt, weil der Bedarf aus dem Primärbedarf der Erzeugnisse und ihrer Bestandteile ermittelt wird. Letztere ergeben sich aus der Stückliste bzw. Rezeptur, die in unterschiedlichen Varianten als Mengen-, Struktur- und Baukastenstückliste auftreten. Diese Form der Bedarfsermittlung empfiehlt sich für A- und für B-Teile sowie solche mit hohem Beschaffungsrisiko.

Die **verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung** ist weniger genau, weil aus den Verbrauchswerten der Vergangenheit auf den zukünftigen Bedarf geschlossen wird. Sie eignet sich demnach für C-Teile und solche mit geringem Beschaffungsrisiko. Je nach Verlauf unterscheidet man einen regelmäßigen Verbrauch (X-Güter, hohe Prognosegenauigkeit), einen Verbrauch mit saisonalen Schwankungen (Y-Güter, mittlere Prognosegenauigkeit) und den unregelmäßigen Verbrauch (Z-Güter, niedrige Prognosegenauigkeit). Verlaufsabhängig verwendet man unterschiedlich anspruchsvolle Verfahren für die Bedarfsprognose und operiert mit dem arithmetischen Mittelwert, mit (gewogenen) gleitenden Mittelwerten und mit der exponentiellen Glättung.

Wenn keine verlässlichen Verbrauchswerte aus der Vergangenheit vorliegen bzw. Stücklisten fehlen, kommen **Schätzverfahren** zur Anwendung.

Folgende Tatbestände sind im Rahmen der Bedarfsermittlung zu klären:

- Wovon hängt der Materialbedarf ab?
- Welche Merkmale eignen sich für die Klassifikation des Materials?
- Welche Methoden der Bedarfsermittlung gibt es?
- Wovon hängt die Wahl der Methode der Bedarfsermittlung ab?

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>