

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Industrie 4.1

Beschaffungsprozesse planen, steuern  
und kontrollieren

Lernfeld 6

Informationen und Lernsituationen

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23  
42781 HAAN-GRUITEN

Europa-Nr.: 90733



**Autor:**

Karolin Mareike Seeberger, Dipl. Handelslehrerin

**Karolin Mareike Seeberger**

Seit 2013 als Berufsschullehrerin an einer Hamburger Berufsschule für Industriekaufleute mit den Fächern Wirtschaft, Industrie und Fachenglisch tätig.

**E-Mail-Adresse:**

Karolin.Mareike.Seeberger@gmail.com

**Verlagslektorat:**

Anke Hahn

1. Auflage 2021

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-9073-3

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2021 Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
www.europa-lehrmittel.de

Umschlag, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: ©zhu difeng – stock.adobe.com

Druck: ITC Print, LV-1035 Riga, Lettland

# Vorwort

## Dieser Band ist geeignet für

- Schüler und Auszubildende sowie Lehrer und Dozenten im **Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau**,
- Dozenten und Praktiker in der innerbetrieblichen Ausbildung (alle kaufmännischen Berufe),
- Lernende und Lehrende an Beruflichen Gymnasien, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen sowie Hochschulen im Rahmen von wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengängen,
- Interessierte bzw. Mitarbeiter von Industriebetrieben im Selbststudium.

## Relevanz des Themas

Der **Beschaffungsprozess** ist ein Teilprozess der Industriebetriebslehre bzw. Betriebswirtschaftslehre. Als eines der 12 Lernfelder stellt er einen der Kernprozesse eines Industriebetriebes dar. Er bildet durch die Bereitstellung von Ressourcen (Input) die Grundlage für die darauffolgenden Geschäftsprozesse zur Herstellung der verkaufsfähigen Waren oder Dienstleistungen (Output).

Der Beschaffungsprozess umfasst sämtliche Aktivitäten, die sich mit der **Planung, Durchführung und Kontrolle** im Bereich der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen befassen. Dabei gehen strategischen Entscheidungen der operativen Planungen und Durchführung von Beschaffungstätigkeiten voran. Die anschließende Kontrolle des Prozesses erfolgt mit dem Ziel die einzelnen Prozessschritte kontinuierlich zu evaluieren und zu optimieren.

Die Digitalisierung von Prozessen und neuartige Arbeitsmethoden ermöglichen beispielsweise an vielen Stellen reibungslosere Abläufe und effizientere Prozesse, durch welche neben der Kostenersparnis eine stärkere Arbeits- und Kundenzufriedenheit erzielt werden kann.

Auch die Forderung nach umweltfreundlichen Beschaffungsprozessen gewinnt weiterhin an Relevanz. Durch eine Optimierung der Beschaffungsprozesse, -wege und -modalitäten sowie Zertifizierungen uvm. kann die Beschaffung dazu beitragen den betrieblichen ökologischen Fußabdruck zu reduzieren.

## Rahmen, Konzept und Aufbau

Dieser Band deckt das Lernfeld 6 „Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren“ des **Rahmenlehrplans** für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau vom 14.06.2002 sowie zugehörige Prüfungsinhalte ab.

Der **Aufbau** folgt einem besonderen didaktischen Konzept, das vor allem selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen im **lernfeldorientierten Unterricht** ermöglicht; Lehrkräfte und Dozenten treten hierbei in den Hintergrund bzw. modellieren, gestalten und unterstützen den Lernprozess.



Der *erste* Teil des Buches ist als **Informationsband** gestaltet:

- Jedes Kapitel beginnt mit einem situativen **Praxisfall**, der eine realistische und für das Kapitel zentrale Problemstellung mit Fragen aus der Unternehmensperspektive beinhaltet.
- Im Verlaufe des Kapitels werden die zur Lösung des Praxisfalls notwendigen **Informationen** (Inhalte, Techniken und Begriffe) systematisch dargestellt und der Praxisfall mit Hilfe dieser Informationen gelöst.
- Grafische Darstellungen, Tabellen, Prozessübersichten, weitere Beispiele und Hervorhebungen des Wichtigsten („Merke“) sowie „Praxis Tipp“ unterstützen den Wissensaufbau.
- Am Ende jedes Kapitels greift eine **Zusammenfassung** die wichtigsten Aspekte auf.
- Im Anschluss werden **Aufgaben** in zwei Schwierigkeitsstufen (repetitiv und komplex) angeboten.

Der *zweite* Teil des Buches besteht aus mehreren betrieblichen **Lernsituationen**:

- Als Grundlage für alle Lernsituationen befindet sich am Anfang des zweiten Teils eine kurze Vorstellung des **Modellunternehmens**.
- Zu jedem Kapitel des Infobands gibt es mindestens eine **Lernsituation**.
- Diese besteht aus einer beispielhaften betrieblichen Situation, verschiedenen ergänzenden Materialien sowie Arbeitsaufträgen.
- Die **Komplexität** der Lernsituationen ist abhängig vom Umfang und Schwierigkeitsgrad des jeweiligen Themenbereichs und sollten mithilfe der Informationen des jeweiligen Kapitels in 60 bis 90 Minuten allein oder vorzugsweise im Team zu bearbeiten sein.
- Die Lernsituationen orientieren sich etwa am **Schwierigkeitsgrad** der Abschlussprüfung für Industriekaufleute.

### Ihr Feedback ist uns wichtig

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen zu optimieren, schreiben Sie uns unter [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de). Ihre Hinweise und Verbesserungsvorschläge nehmen wir gern auf.

Haan, Sommer 2021 Autor und Verlag

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Inhaltsverzeichnis .....	5
<b>1 Beschaffungsprozess in den gesamtbetrieblichen Prozess einordnen</b> .....	<b>10</b>
1.1 Praxisfall .....	10
1.2 Relevanz der Materialbeschaffung .....	11
1.3 Begriffliche Einordnung in die Unternehmensstrategie .....	11
1.4 Aufgaben im Beschaffungsbereich .....	14
1.5 Zusammenfassung und Aufgaben .....	16
<b>2 Ziele, Gegenstände und Organisation der Beschaffung festlegen</b> .....	<b>18</b>
2.1 Praxisfall .....	18
2.2 Zielbeziehungen und Gegenstände der Materialbeschaffung .....	18
2.3 Organisation des Einkaufs .....	22
2.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	24
<b>3 Materialbedarf ermitteln und kategorisieren</b> .....	<b>26</b>
3.1 Praxisfall .....	26
3.2 Von der Bestandsanalyse zur Materialbestellung .....	26
3.3 Instrumente der Kosten- und Bestandskontrolle .....	30
3.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	36
<b>4 Eine Beschaffungsmarktanalyse durchführen</b> .....	<b>39</b>
4.1 Praxisfall .....	39
4.2 Ziele, Aufgaben, Methoden und Untersuchungsgegenstände der Beschaffungsmarktforschung .....	39
4.3 Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung .....	43
4.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	45
<b>5 Das passende Bestellverfahren festlegen</b> .....	<b>47</b>
5.1 Praxisfall .....	47
5.2 Bestellverfahren .....	47
5.2.1 Einzelbeschaffung .....	48
5.2.2 Plangesteuerte Bedarfsermittlung .....	48
5.2.3 Verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung .....	49
5.2.4 Vorratsbeschaffung .....	49
5.3 Die optimale Bestellmenge .....	53
5.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	56
<b>6 Die Lagerhaltung im Beschaffungsprozess berücksichtigen</b> .....	<b>59</b>
6.1 Praxisfall .....	59
6.2 Lagerhaltung als Teil der Beschaffungslogistik .....	59
6.3 Beschaffungsprinzipien .....	60
6.4 Funktionen der Lagerhaltung zuordnen .....	63
6.5 Lagerorganisationsformen und Lagerarten .....	64
6.6 Zwischen Eigen- und Fremdlager wählen .....	66
6.7 Lagerisiken und Lagerhaltungskosten bewerten .....	68
6.8 Lagercontrolling mithilfe von Lagerkennziffern .....	68
6.9 Zusammenfassung und Aufgaben .....	71



<b>7</b>	<b>Ein Angebot auswählen .....</b>	<b>74</b>
7.1	Praxisfall .....	74
7.2	Vorbereitung der Angebotsauswahl .....	74
7.2.1	Kriterien für die Angebotsauswahl .....	75
7.2.2	Die Anfrage und ihre rechtliche Bedeutung .....	75
7.3	Prüfung und Bewertung der Angebote .....	76
7.3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	76
7.3.2	Angebotsinhalte .....	77
7.3.3	Angebotsvergleich .....	91
7.4	Auswahl eines Angebots .....	91
7.5	Zusammenfassung und Aufgaben .....	94
<b>8</b>	<b>Bestellungen abwickeln .....</b>	<b>97</b>
8.1	Praxisfall .....	97
8.2	Kaufverträge .....	97
8.2.1	Abschluss von Kaufverträgen .....	97
8.2.2	Rechte und Pflichten der Vertragspartner .....	102
8.3	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) .....	104
8.4	Besonderheiten des Verbrauchsgüterkaufs .....	107
8.5	Zusammenfassung und Aufgaben .....	110
<b>9</b>	<b>Leistungsstörungen nach dem Wareneingang beheben .....</b>	<b>116</b>
9.1	Praxisfall .....	116
9.2	Kriterien zur Wareneingangsprüfung .....	116
9.3	Schlechtleistung (mangelhafte Lieferung) geltend machen .....	117
9.3.1	Eine mangelhafte Lieferung identifizieren .....	117
9.3.2	Rechte einfordern .....	120
9.4	Nicht-Rechtzeitig-Lieferung (Lieferverzug) geltend machen .....	122
9.4.1	Einen Lieferverzug identifizieren .....	122
9.4.2	Rechte einfordern .....	123
9.5	Verjährungsfristen von Ansprüchen .....	124
9.6	Zusammenfassung und Aufgaben .....	128
<b>10</b>	<b>Beschaffungsprozesse bewerten und optimieren .....</b>	<b>130</b>
10.1	Praxisfall .....	130
10.2	Instrumente des Beschaffungscontrollings .....	130
10.3	Beschaffungsoptimierung .....	131
10.3.1	E-Procurement .....	131
10.3.2	Grüne Beschaffung .....	134
10.4	Beschaffungsbuchungen vornehmen (Einkauf von Werkstoffen und Handelswaren) .....	136
10.4.1	Bezugskosten .....	137
10.4.2	Nachträgliche Preisnachlässe .....	139
10.4.3	Rücksendungen .....	143
10.4.4	Verzugszinsen .....	143
10.5	Zusammenfassung und Aufgaben .....	144

<b>Übersicht der Lernsituationen zu Lernfeld 6 .....</b>	<b>148</b>
<b>Beschreibung des Modellunternehmens .....</b>	<b>149</b>
<b>Lernsituation 1</b>	
Den Beschaffungsprozess in den gesamtbetrieblichen Kontext einordnen .....	150
<b>Lernsituation 2</b>	
Ziele, Gegenstände und Aufgaben der Beschaffung festlegen .....	152
<b>Lernsituation 3a</b>	
Materialbedarf ermitteln und kategorisieren – Eine ABC-Analyse durchführen .....	154
<b>Lernsituation 3b</b>	
Materialbedarf ermitteln und kategorisieren – Eine Bedarfsorientierte Mengenplanung durchführen .....	158
<b>Lernsituation 4</b>	
Eine Beschaffungsmarktanalyse durchführen .....	161
<b>Lernsituation 5</b>	
Das passende Bestellverfahren anwenden .....	163
<b>Lernsituation 6</b>	
Die Lagerhaltung im Beschaffungsprozess berücksichtigen – Zwischen Eigen- und Fremdlager wählen .....	167
<b>Lernsituation 7</b>	
Ein Angebot auswählen .....	171
<b>Lernsituation 8</b>	
Bestellungen abwickeln – Kaufverträge abschließen .....	174
<b>Lernsituation 9a</b>	
Leistungsstörungen nach dem Wareneingang beheben – Eine Schlechtleistung geltend machen .....	176
<b>Lernsituation 9b</b>	
Leistungsstörungen nach dem Wareneingang beheben – Eine Nicht-Rechtzeitig-Lieferung geltend machen .....	178
<b>Lernsituation 10</b>	
Beschaffungsprozesse bewerten und optimieren .....	180
<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>182</b>

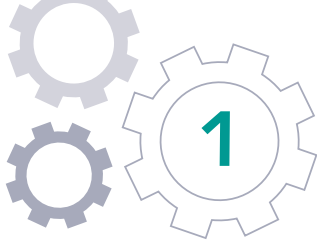






# Erster Teil: Informationsband





# Beschaffungsprozess in den gesamtbetrieblichen Prozess einordnen

## 1.1 Praxisfall



© Naz –  
stock.adobe.com



### PRAXISFALL

Der erste Staubsauger wurde in den 1860er-Jahren in den USA entwickelt und patentiert. 1912 kam das erste Modell auf den deutschen Markt. Der Geschäftsmann Stefan Saubermann war von dieser Technik so überzeugt, dass er 1960 endlich sein eigenes kleines Unternehmen gründete, das ausschließlich Staubsauger im Angebot hatte. Das Unternehmen wuchs stetig an. 2010 übernahmen seine Söhne Sören und Fritz Saubermann die Firma, machten aus ihr eine GmbH und benannten sie um in die **FutureSolutionTech (FST) Germany GmbH**, die sich auf Smart-Technologien spezialisiert hat und heute intelligente Haushaltsroboter entwickelt und vertreibt.

Seit 2016 hat das Unternehmen seinen Sitz in Glinde, ganz in der Nähe von Hamburg. Dort finden die Produktion der Roboter sowie die Verwaltung des Unternehmens statt. Das Produktionsprogramm besteht aus intelligenten Haushaltshelfern bzw. Robotern mit futuristischem Design und Smart-Technologie. Die Roboter dienen u. a. als Staubsauger oder Kaffeekocher.

Die Nachfrage nach „smarten“ Haushaltshelfern für den privaten Gebrauch erfährt eine fortlaufend ansteigende Nachfrage. Der Umsatzzuwachs des Unternehmens ist entsprechend zufriedenstellend, dennoch bleibt der erhoffte Gewinn des jungen Unternehmens bisher aus.

Die FST-Gründer suchen nach den Ursachen. Sie hören im Gespräch mit einem Geschäftspartner von der Handlungsmaxime: „Der halbe Gewinn liegt im Einkauf.“ Des Weiteren sagt ihnen ihr Vater, sie müssten den strategischen sowie operativen Einkauf der Marktsituation anpassen.

1. Was ist unter der Aussage „Der halbe Gewinn liegt im Einkauf“ zu verstehen?
2. Wie lassen sich die Begriffe „strategisch“ und „operativ“ definieren und ihre Bedeutung im Beschaffungsprozess verdeutlichen?
3. Wie können die folgenden Tätigkeitsfelder voneinander abgegrenzt werden?
  - Einkauf
  - Beschaffung
  - Materialwirtschaft
  - Beschaffungsmanagement
  - Supply-Chain-Management



## 1.2 Relevanz der Materialbeschaffung

Der Gewinn ergibt sich aus dem Umsatz abzüglich der Kosten. Diese Kosten werden von einem Großteil (häufig 50 % und mehr) von der Beschaffung bestimmt.

### BEISPIEL

Bei Umsatzerlösen von 220,00 EUR und Kosten<sup>1</sup> von 100,00 EUR soll der Bezugspreis<sup>2</sup> von 100,00 EUR (vorher) auf 96,00 EUR (nachher) gesenkt werden.

Gewinn vorher: 220,00 EUR – 100,00 EUR – 100,00 EUR = 20,00 EUR

Gewinn nachher: 220,00 EUR – 96,00 EUR – 100,00 EUR = 24,00 EUR

Um wie viel Prozent ist der Gewinn somit angestiegen?

20,00 EUR = 100 %

24,00 EUR = X

$$X = \frac{24,00 \text{ EUR} \cdot 100 \%}{20,00 \text{ EUR}}$$

X = 120 %

Die Senkung des Bezugspreises um 4 % (4,00 EUR) führt zu einer Erhöhung des Gewinns um 20 %<sup>3</sup> (4,00 EUR).

### MERKE

Gewinn = Umsatz – Kosten



### PRAXISFALL

#### Lösung Praxisfall/Aufgabe 1:

Kleinste prozentuelle Einsparungen bei den Beschaffungskosten wirken sich also stark auf den Gewinn aus. Zudem lässt sich generell beobachten, dass das Beschaffungsvolumen immer mehr zunimmt und immer weniger unternehmenseigen gefertigt wird. Deswegen muss Entscheidungen, die den Beschaffungsprozess betreffen, im betrieblichen Kontext eine hohe Priorität zugesprochen werden.



Um die Bedeutung der Materialwirtschaft innerhalb des betrieblichen Kontextes verstehen zu können, soll zunächst ein Blick auf die Betriebswirtschaftslehre als Ganzes geworfen werden.

## 1.3 Begriffliche Einordnung in die Unternehmensstrategie

Die im Folgenden dargestellte begriffliche Hierarchie verdeutlicht die Einordnung der Materialwirtschaft in den betriebswirtschaftlichen Kontext.

1 Kosten fallen für Produktion, Marketing etc. an.

2 Preis, zu dem Handelswaren im Einkauf erworben werden.

3 Der Gewinn steigt von 100 % auf 120 % an, d. h., der Gewinnzuwachs beträgt 20 %.

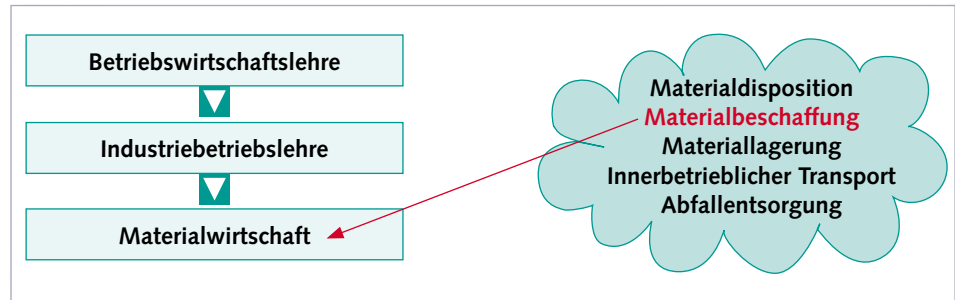




## Begriffliche Einordnung

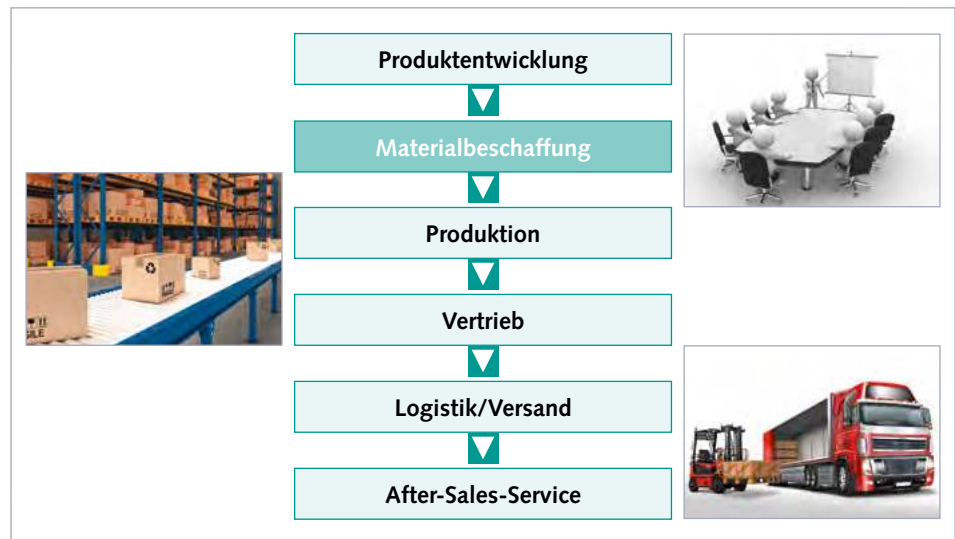
Die Betriebswirtschaftslehre kann sowohl nach ihren **Funktionen** (Materialwirtschaft, Absatzwirtschaft, Produktionswirtschaft, Personalwirtschaft, Finanzwirtschaft etc.) als auch nach ihren **institutionellen Aspekten** (Wirtschaftszweige bzw. Branchen wie z. B. Industriebetriebs- oder Handelsbetriebslehre etc.) unterteilt werden.

Für jeden Wirtschaftszweig werden die Spezifika der Betriebswirtschaft genauer betrachtet, so auch bei der **Industriebetriebslehre**. In der Materialwirtschaft geht es im weiteren Sinne um die Bereitstellung der für die betrieblichen Leistungsprozesse benötigten Einsatzfaktoren und im engeren Sinne um die für die Produktion erforderlichen Materialien (Werkstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe).



## Einordnung in den industriellen Prozess

In den betrieblichen Ablauf kann die Materialbeschaffung wie folgt eingeordnet werden:



## Kernprozesse der Materialbeschaffung

Im allgemeinen Sprachgebrauch finden sich unterschiedliche Begriffe zu denen in diesem Kapitel ein Überblick gegeben wird. In den Betrieben können die Begriffe jeweils unterschiedliche Teilaufgaben beinhalten, welche in Summe den gesamtheitlichen Beschaffungsprozess ermöglichen.



Der **Einkauf** umfasst alle **operativen Aufgaben**, die vor allem aus der Gewährleistung einer mengen-, termin- und qualitätsgerechten sowie kostengünstigen Versorgung des Unternehmens bestehen. Hier kann zwischen verwaltendem Einkauf, der sich mit der reinen Bestellaufgabe beschäftigt, und dem gestaltenden Einkauf, der unterstützende Aufgaben wie die Durchführung von Angebotsvergleichen, Verhandlungen mit Lieferanten und die Beschaffungsmarktforschung wahrnimmt, unterschieden werden.

Die **Beschaffung** ist **strategisch**<sup>1</sup> zu verstehen. Ihre Aufgaben betreffen zusätzlich zu Aufgaben des Einkaufs insbesondere die langfristige Sicherung der Versorgung des Unternehmens mit Materialien oder Dienstleistungen sowie die Sicherstellung des Informationsaustausches und der Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmensbereichen in strategischen Fragestellungen. Hier werden z. B. Rahmenverträge ausgehandelt, langfristige politische Entscheidungen wie Beschaffungswege entwickelt, MoB-Entscheidungen<sup>2</sup> getroffen und der Beschaffungsmarkt<sup>3</sup> analysiert.



© Torbz –  
stock.adobe.com

#### PRAXISFALL

##### Lösung Praxisfall/Aufgabe 2:

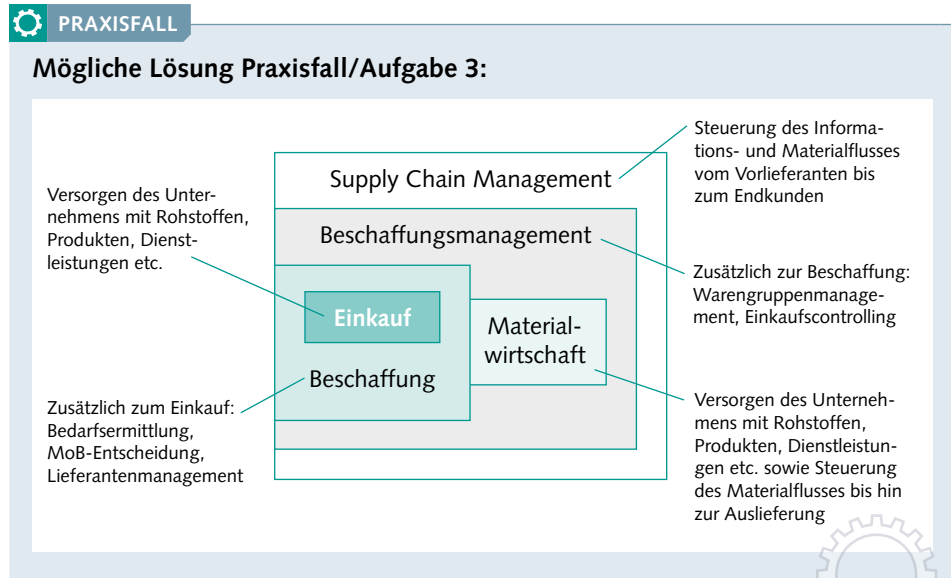
Die Beschaffung schafft die strategischen Rahmenbedingungen, die operativ für den Einkauf notwendig sind, um den Betrieb mit den notwendigen Ressourcen zu versorgen.

- 1 Es wird hier allerdings auch der Begriff „strategischer Einkauf“ verwendet.
- 2 MoB = „Make or Buy“, d. h. Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug.
- 3 Waren- und Dienstleistungsmarkt, über den Betriebsmittel (Anlagegüter), Werkstoffe (Roh- und Hilfsstoffe, Halbfertigprodukte) und Handelswaren bezogen werden.

Das **Beschaffungsmanagement** beschäftigt sich zusätzlich mit Warengruppen und dem Einkaufscontrolling.

Der **Materialwirtschaft** kommt die wichtige Aufgabe zu, die Leistungserstellungsprozesse eines Industriebetriebs durch die Bereitstellung der hierfür notwendigen Ressourcen zu ermöglichen. Die hierfür nötigen Beschaffungsprozesse werden in Teilprozessen abgebildet und durchgeführt.

Im Gegensatz zur Materialwirtschaft geht das **Supply-Chain-Management**<sup>1</sup> noch einen Schritt weiter, indem es den Material- und Informationsfluss über die gesamte Wertschöpfungskette umfasst – vom Lieferanten (ggf. Vorlieferanten) bis zum Endkunden.



## 1.4 Aufgaben im Beschaffungsbereich

Die nachfolgende Tabelle stellt die grundlegenden Aufgaben im Beschaffungsbereich dar und umreißt ihre strategischen sowie operativen Bereiche. Diese können organisatorisch in unterschiedlichen Abteilungen angesiedelt sein.

Aufgaben im Beschaffungsbereich	
Aufgaben	Erläuterungen
<b>Material-disposition</b>	<p>Die Materialdisposition bestimmt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Art</li> <li>■ Menge</li> <li>■ Zeitpunkt</li> </ul> <p>des Materialbedarfs, um eine mengen- und termingerechte Versorgung der Produktion sicherzustellen.</p> <p>Strategisch bedeutet dies eine Standardisierung des zu beschaffenden Materials und operativ die Bedarfs-, Bestands- und schließlich Bestellplanung.</p>

<sup>1</sup> Prozessorientierter Managementansatz, der alle Materialflüsse entlang der Wertschöpfungs- und Lieferkette („Supply Chain“) vom Lieferanten bis zum Endkunden umfasst.

Aufgaben im Beschaffungsbereich	
Aufgaben	Erläuterungen
<b>Material- beschaffung</b>	<p><b>Strategische Aufgaben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestaltung des Beschaffungsprogramms</li> <li>■ Langfristige Make-or-Buy-Entscheidungen</li> <li>■ Strategische Beschaffungsmarktforschung</li> <li>■ Erschließung neuer Beschaffungsmärkte</li> <li>■ Imagepflege</li> </ul> <p><b>Operative Aufgaben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungsmarktforschung</li> <li>■ Lieferantenauswahl</li> <li>■ Angebotsvergleiche</li> <li>■ Bezugsquellen-Datenverwaltung</li> <li>■ Administrative Bestellabwicklung</li> <li>■ Termin- und Qualitätssicherung</li> <li>■ Beschaffung des Materials am Beschaffungsmarkt (d. h. das Unternehmen mit den für die Leistungserstellung notwendigen Einsatzfaktoren zu versorgen und diese in der erforderlichen Art, Qualität und Menge, zum entsprechenden Zeitpunkt am vereinbarten Ort und zu minimalen Kosten zur Verfügung zu stellen)</li> </ul>
<b>Material- lagerung</b>	<p><b>Ausgleichsfunktion</b> zwischen dem Zeitpunkt der Beschaffung und dem des Verbrauchs</p> <p><b>Operative Aufgaben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Warenannahme</li> <li>■ Warenprüfung</li> <li>■ Einlagerung</li> <li>■ Pflege</li> <li>■ Auslagerung</li> <li>■ Inventur</li> <li>■ Materialcontrolling</li> <li>■ Bereitstellung der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt für die Produktion</li> </ul> <p><b>Strategische Aufgaben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Langfristige Planung von Sicherheitsbeständen</li> <li>■ Auswahl zwischen <b>Eigen- oder Fremdlagerung</b></li> <li>■ Wahl und Gestaltung des <b>Lagersystems</b></li> </ul>
<b>Inner- betrieblicher Transport</b>	<p>Versorgung der Produktion auf wirtschaftliche Weise durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategische Planung</li> <li>■ operative Steuerung</li> <li>■ Durchführung des Materialflusses</li> </ul>
<b>Abfall- entsorgung</b>	<p><b>Operative Aufgaben:</b></p> <p>Gesetzeskonformer Umgang mit Materialien durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermeidung</li> <li>■ Verwertung</li> <li>■ Lagerung, Sortierung und Umformung von Abfällen und Reststoffen (Recycling)</li> </ul> <p><b>Strategische Aufgaben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausarbeitung eines Entsorgungs- und Recyclingsystems</li> <li>■ Identifikation von Substitutionsgütern</li> </ul>



## 1.5 Zusammenfassung und Aufgaben

### ZUSAMMENFASSUNG

#### Kapitel 1.5

##### Zusammenfassung

- Die Gesamtkosten eines Industriebetriebs werden zu einem Großteil von der Beschaffung bestimmt. Kleinste Einsparungen in der Beschaffung wirken sich daher auf den Gewinn aus ( $\text{Gewinn} = \text{Erlös} - \text{Kosten}$ ).
- Die Materialbeschaffung hat die Aufgabe, das Unternehmen mit den für die Leistungserstellung notwendigen Voraussetzungen zu versorgen.
- Die Materialbeschaffung ist neben der Materialdisposition, der Materiallagerung, dem innerbetrieblichen Transport und der Abfallentsorgung der Materialwirtschaft zuzuordnen. Die Materialwirtschaft ist Teil der Industriebetriebslehre und diese wiederum ist Teil der Betriebswirtschaft.
- Der operative Einkauf ist für die Abwicklung, der gestaltende Einkauf für die Gestaltung von Bestellvorgängen zuständig, während die Beschaffung (auch strategischer Einkauf) langfristige, politisch geprägte Grundlagen schafft.

### AUFGABEN



#### Repetitive Aufgaben

- 1 Prüfen Sie, ob die folgenden Aussagen richtig oder falsch sind, und begründen Sie stichwortartig:
  - a. Die Aufgabe des Einkaufs ist es, den Gewinn zu maximieren.
  - b. Zu den Aufgaben der Materialwirtschaft gehören die Versorgung, die Qualitätssicherung, das Lager- und Bestandsmanagement sowie die Kostenreduzierung.
  - c. Die Hauptaufgabe der Materialwirtschaft ist die Kostenreduzierung durch die Einstellung kostengünstiger Arbeitskräfte.
  - d. Der strategische Einkauf ist für den Vergleich verschiedener Angebote zuständig.
  - e. Rahmenverträge werden vom operativen Einkauf verhandelt und abgeschlossen.
- 2 Nennen Sie jeweils ein Beispiel für
  - a. eine operative Aufgabe der Materialbeschaffung.
  - b. eine strategische Aufgabe der Materiallagerung.



#### komplexe Fragestellung

- 1 Es heißt: „Im Einkauf liegt der halbe Gewinn.“ Mit welcher der folgenden Aussagen wird dies begründet?
  - a. Die Einkaufsabteilung repräsentiert das Unternehmen am besten.
  - b. Die Tätigkeit der Einkaufsabteilung bildet die Basis für die Verkaufskalkulation, also die Kalkulation des Verkaufspreises.



- c. Günstige Einkaufsbedingungen garantieren eine optimale Liquidität des Unternehmens.
  - d. In der Einkaufsabteilung werden die Kosten für die Verwaltung und Werbung festgelegt.
- 2 Sie sind als Auszubildender im Einkauf von Fremdbauteilen eingesetzt. Heute stehen Preisverhandlungen an mit dem Ziel, einen Angebotspreis um mindestens 5 % zu senken. „Damit könnten wir einen Gewinnanstieg unseres Endprodukts von über 50 % erreichen“, sagt Ihnen Ihr Vorgesetzter. Sie schaffen es, den Bezugspreis pro Stück von 260 EUR auf 240 EUR zu senken. Die Umsatzerlöse betragen 440 EUR und die zu berücksichtigenden Kosten 140 EUR.
- a. Ermitteln Sie, ob Sie das Verhandlungsziel von 5 % Preissenkung haben erreichen können.
  - b. Haben Sie eine Gewinnsteigerung von mindestens 50 % erreichen können?





# Ziele, Gegenstände und Organisation der Beschaffung festlegen

## 2.1 Praxisfall

### PRAXISFALL

Die **FST Germany GmbH** ist gewachsen und der Einkauf hat sich das Ziel gesetzt, ihre Saugrobotergehäuse zu geringen Preisen zu beziehen, d.h. die Einstandspreise<sup>1</sup> zu verringern. Der Einkauf stieß dabei allerdings auf folgende Problematik:

Eines der Unternehmensziele stellt die Gewährleistung nachhaltiger Produkte dar, da die Kunden diese vermehrt fordern. Eine nachhaltige Beschaffung wäre allerdings bei reduzierten Einstandspreisen nicht mehr wirtschaftlich.

Erhöht die Firma stattdessen die Bestellmengen, um so durch Mengenrabatte niedrigere Preise bei Lieferanten zu erzielen, erhöhen sich die Bestände im Lager.

Das Lager merkt folglich an, dass bei wachsenden Beständen die bisherige Lagerkapazität nicht mehr ausreiche und man zusätzliche Lagerflächen bräuchte.

1. Welche konkurrierenden Ziele bestehen in dieser Situation?
2. Um welche Art von Beschaffungsgegenstand handelt es sich bei den Saugrobotergehäusen?
3. Um welche Organisationsform handelt es sich, wenn ein Bereich des Einkaufs ausschließlich für die Beschaffung der Saugrobotergehäuse zuständig ist?

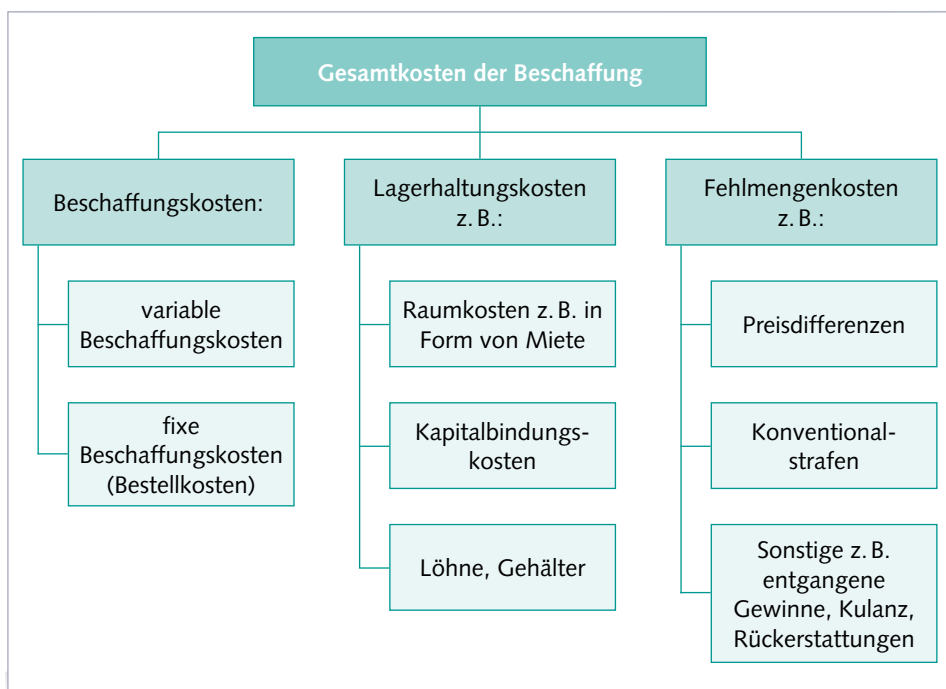


## 2.2 Zielbeziehungen und Gegenstände der Materialbeschaffung

### Beschaffungskosten

Kosten in der Beschaffung setzen sich aus Beschaffungskosten, Lagerhaltungskosten sowie Fehlmengenkosten zusammen. Die folgende Übersicht liefert hierzu u. a. ein paar Beispiele.

<sup>1</sup> Einstandspreis = Listenpreis – Preisnachlass + Verpackung und Versand.



Hier einige kurze Erläuterungen:

**Variable Beschaffungskosten** ändern sich mit der Bestellmenge:

- Benötigte Menge x Einstandspreis (= bewerteter Verbrauch)
- Rabatte
- Transport- und Verpackungskosten

**Fixe Beschaffungskosten** sind unabhängig von der Bestellmenge. Hier handelt es sich um Kosten, die bei jeder einzelnen Bestellung anfallen:


- Personalkosten
- Materialkosten
- Sachmittelkosten (Abschreibung, Miete etc. bezogen auf die Beschaffung)

**Kapitalbindungskosten** sind Kosten für das im Unternehmen investierte Kapital. In der Logistik spielen vor allem die Kosten für das in Lagerbeständen gebundene Kapital eine Rolle. Kapitalbindungskosten stellen Opportunitätskosten<sup>1</sup> dafür dar: Das für die Beschaffung oder Herstellung der Lagerbestände eingesetzte Kapital kann nicht anderweitig gewinnbringend eingesetzt werden.

### Ziele und Zielkonflikte

Die Ziele der Beschaffung leiten sich aus den Unternehmenszielen ab. Das Oberziel der Existenzsicherung eines Unternehmens wird durch die Erreichung unterschiedlicher Unterziele angestrebt. Hierbei sind sachliche und ökonomische Ziele zu unterscheiden.

<sup>1</sup> Opportunitätskosten sind Kosten für entgangene Erlöse, die entstehen können, wenn eine Möglichkeiten zugunsten einer anderen Handlungsalternative nicht genutzt wird.



Eine **Konventionalstrafe** ist eine vertraglich vereinbarte Strafe für den Schuldner in Form einer Geldsumme für den Fall, dass er seine Pflicht dem Gläubiger gegenüber nicht oder nur teilweise erfüllt.

Die Materialwirtschaft hat vorrangig die Versorgung des Unternehmens mit den nötigen Gütern zu gewährleisten. Dieses Ziel wird als **Sachziel** bezeichnet. Demnach müssen die Güter

- in der vereinbarten Art und Qualität (Produktqualität des Lieferers, hohe Umweltverträglichkeit),
- zur richtigen Zeit,
- in der erforderlichen Menge und
- an den richtigen Ort

geliefert werden. Zudem sollen Flexibilität im Hinblick auf Zeit- oder Mengenänderungen gewährleistet und eine hohe Lieferbereitschaft seitens des Lieferanten gegeben sein.

Dabei muss auch das **ökonomische** Ziel betrachtet werden, dass die Bezugskosten, Lager- sowie Fehlmengenkosten, die durch Fehlmengen in der Beschaffung entstehen, minimiert werden.

Unterschiedliche Ziele eines Unternehmens stehen zueinander in einer Beziehung. Sie können **komplementär** sein, also sich gegenseitig verstärken. Das heißt: Wird ein Ziel A in einem stärkeren Ausmaß erreicht, so auch Ziel B.

#### BEISPIEL

Die Reduktion von Lagerbeständen und eine Senkung von Lagerkosten sind komplementär.

Ziele können aber auch zueinander in Konkurrenz stehen, das heißt: Bei stärkerer Erreichung eines Ziels A wird ein Ziel B im Gegenzug dazu weniger stark erreicht. Hieraus ergeben sich unterschiedliche Zielkonflikte. Besteht das Ziel darin, die Verfügbarkeit der Waren stets zu gewährleisten, so kann dieses Ziel nur durch zum Teil hohe Bezugspreise (z. B. durch Expresskostenzuschläge) oder hohe Lagerbestände erfüllt werden.

Gilt die **Einhaltung der Liefertermine** als oberstes Ziel, bedarf dies einer Absicherung in Form von ausreichenden Lagerbeständen, die im Zweifel Lieferengpässe überbrücken können.

Versucht man dagegen die **Bestände gering zu halten**, können Liefertermine ggf. nicht eingehalten werden und Fehlmengenkosten entstehen. Dies bedeutet auch, dass eine höhere Bestellhäufigkeit vorliegt, welche einen Anstieg der Bezugskosten und letztlich der Einstandspreise mit sich bringt.

Werden **niedrige Einstandspreise** als Ziel festgelegt, führt dies in der Regel dazu, dass größere Mengen eingekauft werden müssen (Mengenrabatte). Somit kommt es zu erhöhten Beständen, was wiederum höhere Lagerkosten und **Kapitalbindungskosten** zur Folge hat. Zudem kann die Qualität der Ware bei langer Lagerdauer leiden.

Stellt man das Ziel der **Umweltfreundlichkeit** der zu beschaffenden Materialien in den Vordergrund, so führt dies ebenfalls zu höheren Einstandspreisen und somit hohen Kapitalbindungskosten.