



Peter Kürble  
Marc Helmold  
Olaf H. Bode  
Ulrich Scholz

LEHRBUCH

---

# Beschaffung Produktion Marketing

Peter Kürble  
Marc Helmold  
Olaf H. Bode  
Ulrich Scholz

Beschaffung, Produktion,  
Marketing



Peter Kürble  
Marc Helmold  
Olaf H. Bode  
Ulrich Scholz

**Beschaffung, Produktion, Marketing**

Tectum Verlag

Peter Kürble, Marc Helmold, Olaf H. Bode, Ulrich Scholz  
Beschaffung, Produktion, Marketing.  
© Tectum Verlag Marburg, 2016

ISBN: 978-3-8288-6349-1

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter  
der ISBN 978-3-8288-3627-3 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: istockphoto.com © Jamie Farrant

Umschlaggestaltung und Satz: Norman Rinkenberger | Tectum Verlag

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## VORWORT

Dieses Lehrbuch *Beschaffung, Produktion und Marketing* ist entstanden aus der Zusammenarbeit von Akademikern und Praktikern in den jeweiligen Bereichen. Anlass des Lehrbuches war der Bedarf von Studierenden und Praktikern ein integriertes Gesamtwerk aus praktischen und theoretischen Elementen innerhalb der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) anzubieten. Das Buch verfolgt die grundsätzliche Idee der unternehmensinternen Wertschöpfungskette nach Porter und ist damit in dieser Kombination einzigartig im deutschen Markt. Die Einflüsse, welche die ökonomischen Teilbereiche aufeinander ausüben, sind insbesondere vor dem Hintergrund einer marktorientierten Unternehmensführung allgegenwärtig. Auch wenn den betriebswirtschaftlichen Bereichen der besseren Orientierung wegen jeweils einzelne Kapitel zugeordnet sind, so wird an vielen Stellen des Buches die Verzahnung der verschiedenen Disziplinen immer wieder deutlich. In Übergangskapiteln wird zusätzlich explizit auf die Verknüpfung eingegangen.

Die Herausgeber, Prof. Dr. Dr. Peter Kürble, Dr. Marc Helmold (M.B.A.), Olaf H. Bode und Dr. Ulrich Scholz, haben ihre Erfahrungen aus der Industrie und Wirtschaft mit theoretischen Aspekten aus den Bereichen Beschaffung, Produktion und Marketing verknüpft und dabei der realen Entwicklung Rechnung getragen, die eine getrennte Betrachtung der drei wirtschaftlichen Fachbereiche nicht mehr als sinnvoll erscheinen lässt. So fokussiert dieses Buch eher auf die praktische Relevanz denn auf die theoretische Tiefe. Manche Aspekte müssen deswegen aus akademischer Sicht zu kurz kommen oder ganz entfallen, die Konzentration auf die herausgearbeiteten Punkte ist sicherlich sub-

ektiv und kann mitunter kritisiert werden. Sie verfolgt aber das Ziel eines Übersichtswerkes, die für alle Bereiche aus Sicht der Autoren entscheidenden Elemente herauszugreifen und so darzustellen, dass der Leser in der Lage ist, die Zusammenhänge zu verstehen und in der realen Umgebung umzusetzen.

Die Autoren danken all den Personen, die weder Zeit noch Mühe gescheut haben indirekt an der Erstellung des Buches beteiligt zu sein. Alle Fehler gehen natürlich zu Lasten der Autoren und Kritik ist an dieser Stelle explizit erwünscht.

Zielgruppen sind Studierende der unteren Semester sowie Praxiseinsteiger, die in den Bereichen Beschaffung, Produktion oder Marketing tätig sind und einen ersten fundierten Einstieg zur Orientierung benötigen. Das umfassende Literaturverzeichnis dient somit bei stärkerem Interesse der weiteren akademischen Befassung mit den einzelnen Bereichen.

## INHALT

### Vorwort 1

*Olaf H. Bode und Ulrich Scholz*

<b>Teil 1: Beschaffung</b>	<b>9</b>
1.1 Klassische Funktionen der Beschaffung	16
1.1.1 Sourcing-Strategien	16
1.1.1.1 Make-or-Buy-Entscheidung	17
1.1.1.2 Outsourcing-Strategien	21
1.1.2 Bedarfsermittlung	31
1.1.2.1 Bedarfssortimentsplanung und Bedarfsrationalisierung	33
1.1.2.2 Laufende Bedarfsplanung	54
1.1.3 Bestellung	72
1.2 Unterstützende Aspekte der Beschaffung	79
1.2.1 Beschaffungsmarktforschung	79
1.2.1.1 Objekte und Methoden der Beschaffungsmarktforschung	83
1.2.1.2 Beschaffungsmarktanalyse	86
1.2.1.3 Lieferantenanalyse und -bewertung	92
1.2.2 Beschaffungslogistik	96
1.3 Neue Aspekte in der Beschaffung	105
1.3.1 Supply-Chain-Management (SCM)	105
1.3.1.1 Ziele des SCMs	106
1.3.1.2 Kernbestandteile des SCMs	115
1.3.1.3 Kanban-System	119
1.3.1.4 Konfliktmanagement im SCM	120
1.3.1.5 Perspektiven des SCMs	123
1.3.2 Supplier Relationship Management (SRM)	127
1.3.2.1 Lieferantenportfolio, -politik und -entwicklung im SRM	135
1.3.2.2 Strategieimplementierung des SRMs	141
1.3.2.3 Strategischer und operativer Beschaffungsprozess im SRM	146
1.3.2.4 Varianten des Ausschreibungsprozesses	152
1.4 Qualität in der Beschaffung	156
1.4.1 Bedeutung der Qualität – Normen in der Beschaffung	159
1.4.2 Entsorgungsstrategien und Beschaffung	166
Literatur	169
<b>Beschaffung und Produktion</b>	<b>177</b>
<i>Marc Helmold</i>	
<b>Teil 2: Produktion</b>	<b>179</b>
1. Produktion als wertschöpfender Faktor	179
1.1 Aufbauorganisation der Produktion	195
1.2 Produktionsplanung und Produktionssteuerung	206

1.2.1 Strategische Produktionsplanung und Steuerung	206
1.2.2 Operative Produktionsplanung und -steuerung	210
1.3 Ablauforganisation der Produktion	214
1.4 Produktionslayoutplanung	226
2. Die schlanken Prinzipien der Produktion	234
2.1 Chronik des Erfolgs von Toyota	240
2.1.1 Die 1950er-Jahre: Das Geheimnis des Erfolges – Kaizen	240
2.1.2 Die 1960er- bis 80er-Jahre: Die Modellapalette wächst und wächst	241
2.1.3 1980er-Jahre bis heute: Globalisierung – der Weg zum Weltmarktführer	242
2.2 Fließprinzip	247
2.3 Taktprinzip	253
2.4 Ziehprinzip	255
2.5 Einführung des Kanban-Systems	261
2.6 Kanban-Karten	263
2.6.1 Produktions-Kanban	263
2.6.2 Transport-Kanban	263
2.6.3 Kanban-Behälter	264
2.6.4 Kanban-Tafeln	264
2.6.5 Kanban-Tafeln mit Barcode	265
2.6.6 Signal-Kanban für Pufferbestände	265
2.6.7 Elektronischer Kanban	266
2.7 Supermärkte	267
2.8 Milkrun-Prinzip	270
2.9 Null-Fehler-Prinzip	271
3. Produktion der Zukunft: virtuelle Produktionssysteme	278
4. Produktion in Japan: Erfolgsfaktoren aus dem Toyota- Produktionssystem	286
5. Produktion in China: Wie gehe ich mit chinesischen Lieferanten um?	290
6. Übertragung von Produktion und Wertschöpfungsanteilen auf die Lieferantenkette	297
6.1 Gezielte und systematische Umsetzung als Schlüssel für die Zukunft	298
Literatur	304
<b>Produktion und Marketing</b>	<b>309</b>
<i>Peter Kürble</i>	
<b>Teil 3: Marketing</b>	<b>313</b>
1. Einführung	313
2. Marketingforschung	316
2.1 Methoden	316
2.2 Der relevante Markt	318
2.3 Instrumente	324

2.3.1 Bedrohung durch neue Konkurrenten	327
2.3.2 Verhandlungsmacht der Anbieter/Nachfrager	330
2.3.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte	330
2.3.4 Rivalität zwischen den bestehenden Unternehmen	332
3. Marketingmix	335
3.1 Produktpolitik	337
3.1.1 Einleitende Betrachtungen	337
3.1.2 Produktprogramm	341
3.1.3 Zeitliche und sachliche Struktur	343
3.1.3.1 Zeitliche Produktstruktur	344
3.1.3.2 Sachliche Produktstruktur	354
3.2 Kontrahierungspolitik	377
3.2.1 Grundsätzliche Überlegungen	377
3.2.2 Formen der Preisfindung	381
3.2.2.1 Preiswahrnehmung	385
3.2.2.2 Preislernen und Preiswissen	386
3.2.2.3 Preisbeurteilung	387
3.2.2.4 Preiserlebnis	387
3.2.2.5 Preismotivation	388
3.2.2.6 Preiseinstellung	388
3.3 Vertriebspolitik	389
3.3.1 Definition und Abgrenzung	389
3.3.2 Vertriebssystem	392
3.3.3 Verkaufspolitik	394
3.3.4 Vertriebskanalpolitik	400
3.4 Kommunikationspolitik	408
3.4.1 Grundlegende Betrachtungen	408
3.4.2 Werbung	410
3.4.2.1 Werbeziele	411
3.4.2.2 Budgetierung	413
3.4.2.3 Copy-Strategie	414
3.4.3 Verkaufsförderung	419
3.4.4 Öffentlichkeitsarbeit	421
4. Zusammenfassende Betrachtung	423
Literatur	424
<b>Index</b>	<b>429</b>

## ABBILDUNGEN

<b>Abbildung 1.1</b> Beschaffung als Teilfunktion im Betriebsprozess	9	<b>Abbildung 1.25</b> Primärbedarf und abgeleiteter Bedarf im Gozinto-Verfahren	60
<b>Abbildung 1.2</b> Internationale Arbeitsteilung	11	<b>Abbildung 1.26</b> Direktbedarfsmatrix	61
<b>Abbildung 1.3</b> Wertkette nach Porter	12	<b>Abbildung 1.27</b> Gesamtbedarfsmatrix	62
<b>Abbildung 1.4</b> Beschaffungsfunktion im Unternehmensumfeld	14	<b>Abbildung 1.28</b> Gesamtbedarfsmatrix, Primärbedarfsvektor und Gesamtbedarfsvektor	63
<b>Abbildung 1.5</b> Sourcing-Strategien	17	<b>Abbildung 1.29</b> Input-Output-Matrix	63
<b>Abbildung 1.6</b> Strategieempfehlungen für fremdbezogene Leistungen	21	<b>Abbildung 1.30</b> Exponentielle Glättung erster Ordnung	67
<b>Abbildung 1.7</b> Einordnung des Outsourcings in das Markt-Hierarchie-Kontinuum	22	<b>Abbildung 1.31</b> Beispiel einer Trendextrapolation	69
<b>Abbildung 1.8</b> Outsourcing-Formen	23	<b>Abbildung 1.32</b> Bedarfsschätzung und Eintrittswahrscheinlichkeiten	70
<b>Abbildung 1.9</b> Zulieferer unterschiedlicher Ränge	29	<b>Abbildung 1.33</b> Kostenoptimale Bestellmenge	74
<b>Abbildung 1.10</b> Struktur von Lieferantennetzwerken	30	<b>Abbildung 1.34</b> Kostenoptimaler Servicegrad	75
<b>Abbildung 1.11</b> Kombinierte Outsourcing-Strategien	31	<b>Abbildung 1.35</b> Bestellpunktverfahren ohne Sicherheitsbestand	76
<b>Abbildung 1.12</b> Bedarfsermittlung und -planung	33	<b>Abbildung 1.36</b> Bestellpunktverfahren mit Sicherheitsbestand	77
<b>Abbildung 1.13</b> Bedarfssortimentsplanung	34	<b>Abbildung 1.37</b> Bestellpunktverfahren bei Verbrauchsschwankungen	77
<b>Abbildung 1.14</b> Ausprägungen der Standardisierung	35	<b>Abbildung 1.38</b> Bestellrhythmusverfahren bei Verbrauchsschwankungen	78
<b>Abbildung 1.15</b> Verschiedene Geltungsbereiche von Normen	35	<b>Abbildung 1.39</b> Zusammenhang der Beschaffungsmarktforschung mit anderen Beschaffungsprozessen	80
<b>Abbildung 1.16</b> Internationale und nationale Normen	37	<b>Abbildung 1.40</b> Ziele der Beschaffungsmarktforschung	82
<b>Abbildung 1.17</b> Unterschiedliche und kombinierte Normen	38	<b>Abbildung 1.41</b> Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung	83
<b>Abbildung 1.18</b> Beispiel einer klassifizierenden Nummerung	43	<b>Abbildung 1.42</b> Methoden der Beschaffungsmarktforschung	85
<b>Abbildung 1.19</b> Vergabe einer zehnstelligen ISBN	44	<b>Abbildung 1.43</b> Branchenstrukturanalyse nach Porter	87
<b>Abbildung 1.20</b> Beispiel einer Parallelverschlüsselung	45	<b>Abbildung 1.44</b> Marktabgrenzung nach Abell	90
<b>Abbildung 1.21</b> Lorenzkurve einer ABC-Analyse mit idealtypischer Verteilung	48	<b>Abbildung 1.45</b> Trichtermodell nach Brodersen	92
<b>Abbildung 1.22</b> ABC-XYZ-Diagramm	51	<b>Abbildung 1.46</b> Lieferantenbewertung	94
<b>Abbildung 1.23</b> Bruttobedarfsrechnung	58	<b>Abbildung 1.47</b> Lieferantenbeurteilung und -auswahl	95
<b>Abbildung 1.24</b> Gozintograph nach Dispositionsstufen und nach Fertigungsstufen	59	<b>Abbildung 1.48</b> Bestandteile der Unternehmenslogistik	98
		<b>Abbildung 1.49</b> Prozess der Unternehmenslogistik	99

<b>Abbildung 1.50</b> Lagermotive und Lagerfunktionen	101	<b>Abbildung 2.7</b> Wertschöpfung und Verschwendung	191
<b>Abbildung 1.51</b> Beispielhafter Barcode	111	<b>Abbildung 2.8</b> Wertschöpfung, Verschwendung und Ersatz	192
<b>Abbildung 1.52</b> Projektorientierter Aufbau des SCOR-Modells	113	<b>Abbildung 2.9</b> Die sieben Verschwendungsarten	193
<b>Abbildung 1.53</b> Funktion des beschaffenden Unternehmens in der gesamten Supply Chain	117	<b>Abbildung 2.10</b> Aufbauorganisation und Ablauforganisation der Produktion	196
<b>Abbildung 1.54</b> Beschaffungslogistik versus Produktionslogistik	118	<b>Abbildung 2.11</b> Komplexität der Aufbauorganisation in der Produktion	197
<b>Abbildung 1.55</b> Funktionsweise des Kanban-Systems	120	<b>Abbildung 2.12</b> Produktion in Verbindung mit externen Wertschöpfungsnetzwerken	199
<b>Abbildung 1.56</b> SCM – Entwicklungs- und Führungsaufgaben	121	<b>Abbildung 2.13</b> Einteilung der Aufbauorganisation von Werkstattfertigung zur Massenfertigung	200
<b>Abbildung 1.57</b> Globale Trends im Wettbewerb	124	<b>Abbildung 2.14</b> Beispiel einer Hierarchieebene	206
<b>Abbildung 1.58</b> Bullwhip-Effekt	129	<b>Abbildung 2.15</b> Aspekte der strategischen Planung und Steuerung	207
<b>Abbildung 1.59</b> Einflussfaktoren der Kooperationskultur	131	<b>Abbildung 2.16</b> PPS-Ansatz in der Produktion	208
<b>Abbildung 1.60</b> Kooperationszielsetzungen	133	<b>Abbildung 2.17</b> Probleme bei der PPS-Anwendung	210
<b>Abbildung 1.61</b> Beschaffungsgüter/ Beschaffungsquellenportfolio	136	<b>Abbildung 2.18</b> Teilaufgaben der Produktionsplanung und -steuerung	213
<b>Abbildung 1.62</b> Merkmale von Supplier Relations beim operativen Beschaffungsprozess	147	<b>Abbildung 2.19</b> Y-CIM-Modell nach Scheer.	214
<b>Abbildung 1.63</b> Entwicklung des SRM-Prozesses von der Strategie zur operativen Umsetzung	151	<b>Abbildung 2.20</b> Teilaufgaben der Ablaufplanung	215
<b>Abbildung 1.64</b> Kommunikation im Rahmen der Reverse Auktion	155	<b>Abbildung 2.21</b> Andler-Formel	217
<b>Abbildung 1.65</b> Kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP	158	<b>Abbildung 2.22</b> Kostenbestandteile der Andler-Formel	218
<b>Abbildung 1.66</b> Die acht Grundkonzepte des neuen EFQM-Modells	164	<b>Abbildung 2.23</b> Durchlaufterminierung in der Produktion	220
<b>Abbildung 1.67</b> Die acht Grundkonzepte des neuen EFQM-Modells	165	<b>Abbildung 2.24</b> Kapazitätsterminierung in der Produktion	223
<b>Abbildung 2.1</b> Begriff der Produktion-Leistungserstellung	180	<b>Abbildung 2.25</b> Layoutoptimierung in der Produktion	227
<b>Abbildung 2.2</b> Produktion als Prozess der betrieblichen Leistungserstellung	182	<b>Abbildung 2.26</b> Layoutoptimierung: Trennung von Produktion und Logistik	229
<b>Abbildung 2.3</b> Aufbau- und Ablauforganisation der Produktion	183	<b>Abbildung 2.27</b> Prinzipien des Just-in-time-Prinzips	235
<b>Abbildung 2.4</b> Hohe Reaktionsfähigkeit durch den Einsatz schlanker Methoden	185	<b>Abbildung 2.28</b> Jede Krise bedeutet auch eine Chance	238
<b>Abbildung 2.5</b> Die vier Prinzipien der schlanken Produktion	187	<b>Abbildung 2.29</b> Fünf bzw. Sechsr-Prinzip in der Produktion	239
<b>Abbildung 2.6</b> Verlagerung von Produktionsanteilen an Zulieferer: Studie FAST 2015	188	<b>Abbildung 2.30</b> Kaizen und Entwicklungen des Just-in-time-Prinzips	243

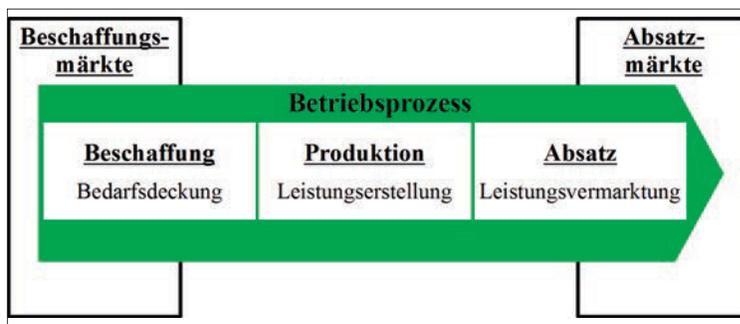
<b>Abbildung 2.31</b> Just-in-time-Konzept in der Produktion	244	<b>Abbildung 3.7</b> Der Adoptionsprozess	350
<b>Abbildung 2.32</b> Fließfertigung in der Produktion	249	<b>Abbildung 3.8</b> Top-Flop-Handy	352
<b>Abbildung 2.33</b> Fließfertigung mit Unterlieferanten	251	<b>Abbildung 3.9</b> Produktkern	355
<b>Abbildung 2.34</b> Chaku-Chaku-Prinzip	252	<b>Abbildung 3.10</b> Produktdesign	358
<b>Abbildung 2.35</b> Kundentakt und Zykluszeiten	254	<b>Abbildung 3.11</b> Die sieben Ps	368
<b>Abbildung 2.36</b> Externes und internes Ziehprinzip	257	<b>Abbildung 3.12</b> Wertschöpfungskette bei kontinuierlichen Dienstleistungen	369
<b>Abbildung 2.37</b> Ziehprinzip und Prozesse	258	<b>Abbildung 3.13</b> Preispolitische Struktur	380
<b>Abbildung 2.38</b> Supermärkte als Teil der schlanken Produktion	268	<b>Abbildung 3.14</b> Monetäre und nichtmonetäre Kosten	383
<b>Abbildung 2.39</b> Supermärkte und Kommissionierung	269	<b>Abbildung 3.15</b> Das SOR-System der psychischen Variablen des Preisverhaltens	385
<b>Abbildung 2.40</b> Milkrun-Prinzip	271	<b>Abbildung 3.16</b> Elemente der Vertriebspolitik	391
<b>Abbildung 2.41</b> 5S-Konzept	273	<b>Abbildung 3.17</b> Determinanten der Kundenzufriedenheit	397
<b>Abbildung 2.42</b> Ishikawa-Diagramm	277	<b>Abbildung 3.18</b> Kundenzufriedenheitsmodell nach Homburg	398
<b>Abbildung 2.43</b> Beziehungen zwischen Elementen und Umwelt	280	<b>Abbildung 3.19</b> Kennziffern zur Messung der Kundenbindung	399
<b>Abbildung 2.44</b> Beziehungsmatrix von Produktionssystemen	281	<b>Abbildung 3.20</b> Bruttowerbevolumen in den Above-the-Line-Medien 2014 (Angaben in 1.000 Euro)	410
<b>Abbildung 2.45</b> Konventionelles vs. effizientes Vorgehen	283	<b>Abbildung 3.21</b> Aufbau einer Werbekonzeption	411
<b>Abbildung 2.46</b> Entwicklung der Produktentstehung und Produktionsplanung	284	<b>Abbildung 3.22</b> Profile der Fernsehsender: Beurteilung anhand ausgewählter Aussagen zur Informationsleistung	417
<b>Abbildung 2.47</b> Anwendungsbeispiele in der Industrie	286	<b>Abbildung 3.23</b> Verkaufsförderung	419
<b>Abbildung 2.48</b> Muri, Muda und Mura	289		
<b>Abbildung 2.49</b> Maturitätsstufen	298		
<b>Abbildung 2.50</b> Kategorien der Standortbestimmung	299		
<b>Abbildung 2.51</b> Lieferantenpyramide unter Berücksichtigung von externer Produktion	303		
<b>Abbildung 3.1</b> Marketingplan	315		
<b>Abbildung 3.2</b> Der relevante Markt nach Abell	323		
<b>Abbildung 3.3</b> Umfeld- und Marktanalyse	324		
<b>Abbildung 3.4</b> Die 4 Ps und ihre Zusammenhänge	336		
<b>Abbildung 3.5</b> Sachliche und zeitliche Struktur von Produkten	343		
<b>Abbildung 3.6</b> Klassischer Innovationsprozess	346		

Olaf H. Bode und Ulrich Scholz

## TEIL 1: BESCHAFFUNG

Die Beschaffung ist die erste Funktion im Betriebsprozess. Sie bildet somit die Schnittstelle des Unternehmens zu seinen Beschaffungsmärkten (s. **Abbildung 1.1**). Zudem verbindet sie die Produktion des eigenen Unternehmens mit der Absatzfunktion der Lieferanten, denn letztlich ist jeder Gütertausch sowohl Gegenstand der Absatzwirtschaft als auch der Beschaffungswirtschaft.

**Abbildung 1.1** Beschaffung als Teilfunktion im Betriebsprozess



Aufgabe der Beschaffung ist es, den Bedarf des Unternehmens unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Hinblick auf Quantität und Qualität zum richtigen Zeitpunkt zu sichern. Dabei gibt es unterschiedlich weit gefasste Begriffe des Unternehmensbedarfs. Im weitesten Sinn wird hierunter jeglicher Bedarf des Unternehmens verstanden, dies bedeutet, dass neben dem Bedarf an originären Gütern auch der Finanzbedarf und der Personalbedarf Teil der Beschaffungsfunktion eines Unternehmens sind. Eine engere Begriffsverwendung beschränkt sich auf den Bedarf an originären Gütern, also den Bedarf an Einsatz-

gütern, an fremden Dienstleistungen und an Handelswaren. Eine noch enger gefasste Bedarfsdefinition beschränkt sich auf den Unternehmensbedarf von originären Einsatzgütern. Hierzu zählen Betriebsmittel und Werkstoffe. Die engste Begriffsverwendung ist die rein materialwirtschaftliche. Hier beschränkt sich der Bedarfsbegriff lediglich auf die Werkstoffe, d. h. auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie auf Zulieferteile. Die Deckung des materialwirtschaftlichen Unternehmensbedarfs liegt auch im Fokus dieses Kapitels.

Wie schon erwähnt, bildet die Beschaffungsfunktion die Schnittstelle des Unternehmens zu seinen vorgelagerten Märkten. Dabei nimmt das Unternehmen die Rolle eines Nachfragers ein, während die Zulieferer ihre Leistung vermarkten bzw. anbieten. Das Unternehmen steht somit mit den anderen Nachfragern auf einem Beschaffungsmarkt in einem nachfrageseitigen Wettbewerb. In der wettbewerbstheoretischen Literatur steht der angebotsseitige Wettbewerb auf Endkundenmärkten im Vordergrund. Zu berücksichtigen gilt, dass nicht alle Erkenntnisse eins zu eins auf einen nachfrageseitigen Wettbewerb übertragen werden können.

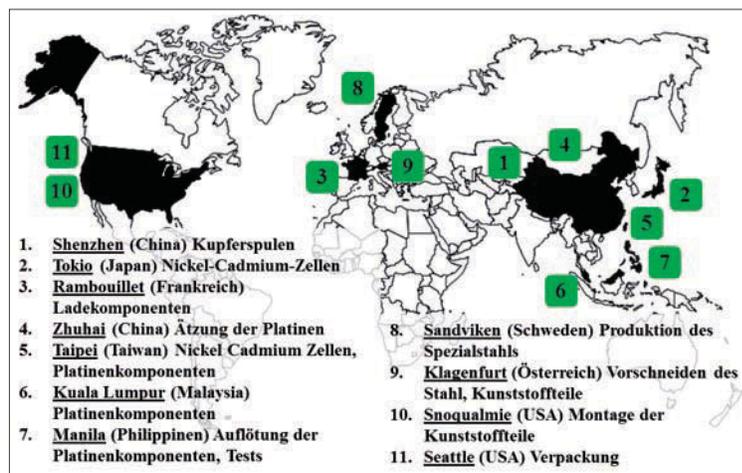
Ferner kann das Unternehmen auf den Beschaffungsmärkten auf andere Konkurrenten als auf den Absatzmärkten treffen. So tritt ein Fahrradhersteller, der verstärkt Karbonteile in seinen Fahrrädern verbauen möchte, nicht alleine in Konkurrenz zu anderen Fahrradherstellern, die das gleiche Vorhaben verfolgen. Konkurrenten auf den Beschaffungsmärkten sind auch Unternehmen anderer Branchen, die ebenfalls Karbon oder Karbonteile verbauen möchten. Dies können bspw. Hersteller von Badmintonschlägern, aber auch Systemlieferanten von Automobilherstellern sein. Somit ergeben sich auf den Beschaffungsmärkten zum Teil völlig abweichende Wettbewerbskonstellationen als auf den Absatzmärkten.

Auch die Erkenntnisse des Marketings, das in der Regel Absatzmarketing ist, können nicht uneingeschränkt übernommen werden. Absatzmarketing ist in der Regel auf den Bereich Business-to-Consumer (B2C) fokussiert. Beschaffungsmarketing wird aber von der Nachfrageseite her betrieben und findet im Bereich Business-to-Business (B2B) statt. Beschaffungsmarketing ist daher weniger emotional als Absatz-

marketing. Zwei Hauptziele des Beschaffungsmarketings sind der Aufbau langfristiger partnerschaftlicher Beziehungen zu den Lieferanten und die Sicherung von Bezugsquellen. Wie relevant die Sicherung von Bezugsquellen sein kann, zeigt sich an der Tatsache, dass zehn wichtige deutsche Industrieunternehmen am 24. April 2012 die Rohstoffallianz GmbH gründeten. Zu den Gründungsmitgliedern zählen etwa die Bayer AG, BASF, Bosch und die ThyssenKrupp AG. Ziel ist es, durch Kooperation den Zugriff auf Rohstoffquellen abzusichern.

Hier zeigt sich, dass die Globalisierung auch ein wichtiger Aspekt für die Beschaffungsfunktion eines Unternehmens ist. Einerseits ergeben sich hierdurch neue Optionen und Chancen. Andererseits erhöht sich die Komplexität und es treten neue Konkurrenten bspw. aus den BRIC<sup>1</sup>-Staaten auf. Ein gutes Beispiel, wie globalisiert und komplex die Beschaffung in der heutigen Zeit ist, ist die elektrische Zahnbürste Sonicare Elite 7000. **Abbildung 1.2** zeigt, wie diese Weltbürste durch internationale Arbeitsteilung hergestellt wurde.

**Abbildung 1.2** Internationale Arbeitsteilung



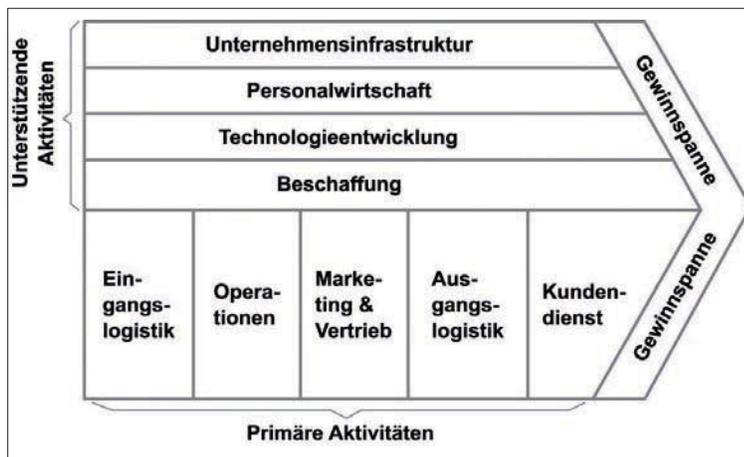
Quelle: In Anlehnung an Der Spiegel 26/2005, S. 109

1 BRIC-Staaten: Brasilien, Russland, Indien, China.

Zwar findet die Bedarfsdeckung auf den Beschaffungsmärkten statt, trotzdem darf die Beschaffungsfunktion nicht losgelöst von der Produktion und der Absatzfunktion gesehen werden. Da die Beschaffung die unternehmenseigene Produktion mit den Beschaffungsmärkten verbindet, ist es leicht ersichtlich, dass die Produktionsweise sehr starken Einfluss auf den Bedarf, die Bedarfsermittlung und damit die Bedarfsdeckung hat. Eine Produktion, die dem Push-Prinzip folgt, hat daher andere Anforderungen an die Beschaffung als eine, die nach dem Pull-Prinzip aufgebaut ist.

Auch die Positionierung eines Unternehmens auf den Absatzmärkten sowie die Marktsituation auf diesen Märkten spielen für die Beschaffung eine bedeutende Rolle. Michael Porter sieht in seinem Wertkettenmodell die Beschaffung als eine von vier Unterstützungsaktivitäten (vgl. **Abbildung 1.3**).

**Abbildung 1.3** Wertkette nach Porter



Quelle: Porter 1999, S. 90

Porter unterteilt die Aktivitäten in einem Unternehmen in fünf Primäraktivitäten und vier Unterstützungsaktivitäten. Die fünf Primäraktivitäten sollen so ausgerichtet sein, dass das Unternehmen auf den Absatzmärkten einen größtmöglichen Erfolg erzielen kann. Damit werden diese Aktivitäten letztlich an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet. Die vier Unterstützungsaktivitäten, also auch die Beschaffung, sollen dazu beitragen, dass die Primäraktivitäten ihre Funktionen optimal erfüllen können.

Nach Porter ist die Beschaffung eine Unterstützungsfunktion, sie kann zu den Primärfunktionen auch in Konkurrenz treten. Letztlich können alle Unternehmensfunktionen ausgelagert werden. Dies gilt auch für die Produktion. So wurde „Hannen Alt“, ein Altbier der Hannen-Brauerei, die seit 1988 zur dänischen Carlsberg-Gruppe gehört, über Jahre vom Discountbier-Hersteller Oettinger produziert und abgefüllt, ohne dass es den Kunden bewusst war. 2006 wurde der Vertrag nicht verlängert, weil Oettinger die Kapazitäten für die eigenen Biere benötigte.

In einer Zeit, in der die Endkundenmärkte gesättigt sind, muss auch die Beschaffung die Endkundeninteressen mit einbeziehen. **Abbildung 1.4** fasst die bisherigen Erkenntnisse zum Thema Beschaffung noch einmal zusammen. Sie stellt den Versuch dar, das Wertkettenkonzept von Porter mit seinem „Modell der fünf Wettbewerbskräfte“ aus Sicht der Unternehmensfunktion Beschaffung zu verbinden.

**Abbildung 1.4** Beschaffungsfunktion im Unternehmensumfeld



- Beschaffung ist die erste Funktion im Betriebsprozess und stellt die Schnittstelle zu den Beschaffungsmärkten her. Sie verbindet die Absatzfunktion der Lieferanten mit der eigenen Produktion.
- Auf den Beschaffungsmärkten nimmt das Unternehmen die Rolle eines Nachfragers ein. Es steht mit anderen Unternehmen als auf den Absatzmärkten in Konkurrenz. Die meisten Erkenntnisse aus der Wettbewerbstheorie und dem Marketing beziehen sich auf B2C-Bereiche und lassen sich für den Beschaffungsmarkt nicht eins zu eins übernehmen. Sie müssen entsprechend angepasst werden.
- Innerhalb der Wertkette nimmt die Beschaffung eine Unterstützungsfunktion ein. Da die Primäraktivitäten an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden sollen, spielen die Kundenbedürfnisse für die Beschaffung ebenfalls eine wichtige Rolle.

- Die Beschaffungsfunktion kann auch zu den anderen Funktionen in Konkurrenz treten. Dies geschieht immer dann, wenn ein Unternehmen sich für Outsourcing entscheidet.
- Die konkrete Ausgestaltung der Wertkette – bspw. die Entscheidung für eine Produktion nach dem Pull- bzw. dem Push-Prinzip – hat Auswirkungen auf die Beschaffung. Die konkrete Ausgestaltung der Wertkette wird auch durch die jeweilige Wettbewerbssituation mitbestimmt. Hier spielen folgende Fragen eine Rolle: Welche Marktmacht haben die Lieferanten? Welche Marktmacht haben die Abnehmer? Welche Rivalitätsbeziehung liegt innerhalb der Branche vor? Gibt es eine Bedrohung durch potentielle Konkurrenten? Gibt es eine Bedrohung durch Substitute?
- Unter den vorher genannten Gesichtspunkten soll die Beschaffung den Bedarf des Unternehmens unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Hinblick auf Quantität und Qualität zum richtigen Zeitpunkt sichern.

Im Kapitel Beschaffung werden zunächst die klassischen Funktionen der Beschaffung erläutert. Anschließend werden die unterstützenden Funktionen dargestellt. Im zweiten Teil des Kapitels wird auf neue Aspekte wie das Supply-Chain-Management und Supplier-Relationship-Management eingegangen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet der Aspekt Qualität.

## 1.1 Klassische Funktionen der Beschaffung

### 1.1.1 Sourcing-Strategien

Eine besondere Herausforderung für jedes Unternehmen ist es, die Komplexität der Beschaffung zu beherrschen. Es gilt für die Vielzahl der zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen die jeweils beste Lösung unter mehreren Optionen zu finden. Dies erfordert heutzutage vernetztes Denken, wirtschaftliches Handeln unter Unsicherheit in einer komplexen Umwelt sowie die Suche und Realisierung von Synergieeffekten. So ist die Beziehung zu den Zulieferern oft ambivalent. Denn sie stellen einerseits die Marktgegenseite dar und können, wenn sie über eine große Verhandlungsmacht verfügen, eine Bedrohung für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg darstellen. Andererseits sind sie auch Partner innerhalb der Wertschöpfungskette und können so den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen.

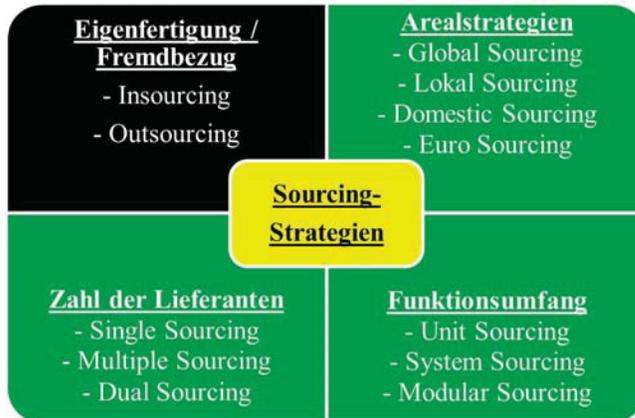
Es ist völlig klar, dass die Optimierung in einem hoch komplexen Umfeld nicht für jeden konkreten Beschaffungsprozess gesondert bestimmt werden kann. Aus diesem Grund formulieren die Unternehmen längerfristig angelegte Strategien bzw. zweckgebundene Handlungsweisen, um die Versorgungsziele zu erreichen. Diese unterschiedlichen **Sourcing-Strategien** werden oft auch als **Versorgungskonzepte** oder als **Beschaffungsformen** bezeichnet. Sie bilden den Rahmen für die spätere operative Durchführung der jeweiligen Beschaffung.<sup>2</sup>

Die Sourcing-Strategien können in verschiedene Kategorien unterteilt werden. Üblich ist die Differenzierung, wie sie in **Abbildung 1.5** dargestellt ist.

---

2 Heiserich et al. 2011, S. 177.

Abbildung 1.5 Sourcing-Strategien



Quelle: In Anlehnung an Arnold 1997, S. 97f.

Von den vier Differenzierungsarten des Sourcings ist das Feld „*Eigenfertigung/Fremdbezug*“ aus zwei Gründen hervorgehoben. 1. Die erste Entscheidung, die getroffen werden muss, ist, ob die Inputfaktoren im eigenen Unternehmen erstellt oder von anderen Unternehmen bezogen werden sollen. Dies ist eine sog. „*Make-or-Buy-Entscheidung*“. 2. Die anderen Differenzierungsmöglichkeiten stellen lediglich unterschiedliche **Outsourcing-Strategien** dar und blenden das Insourcing aus. D. h. sie befassen sich mit der konkreten Ausgestaltung der Bezugsart, wenn die grundlegende Entscheidung für einen Fremdbezug gefallen ist.

### 1.1.1.1 Make-or-Buy-Entscheidung

Für die **Make-or-Buy-Entscheidung**, die im Grunde nichts anderes ist als die grundlegende Frage nach der optimalen Koordinationsform von (meist) geschäftlichen Beziehungen zwischen Marktteilnehmern, sind insbesondere die sog. **Transaktionskosten** relevant. Sie werden definiert als „...*costs of running the economic system*“<sup>3</sup> und stellen Kos-

3 Arrow 1969, S. 48.

ten dar, die mit der beabsichtigten Transaktion zusammenhängen. Dabei wird zwischen Kosten, die bei der Nutzung von Verwaltung entstehen (betriebsinterne Transaktionen, Insourcing) und Kosten, die bei der Nutzung des Marktes entstehen (marktliche Transaktionen, Outsourcing), differenziert. Die Transaktionskostentheorie (TKT) „*untersucht 1. alternative Formen von Organisationen, die der Art nach verschieden sind (d. h. verschieden in Bezug auf spezifische Struktureigenheiten, nicht nur marginal verschieden); sie schreibt 2. den Wirtschaftssubjekten Weitsicht, nur nicht Hyperrationalität, zu und arbeitet mit Selektion der schwachen Form; und sie untersucht 3. nur realisierbare Organisationsformen, wobei die Wirksamkeit dieser Unternehmen vergleichend beurteilt wird ...*“<sup>4</sup>

Ohne auf die einzelnen Aspekte der Definition näher einzugehen,<sup>5</sup> wird im Folgenden kurz erläutert, wann es aus transaktionskostentheoretischer Sicht sinnvoll sein kann, die Koordination dem Markt zu überlassen (buy), wann die Einbindung in ein Unternehmen angemessen ist (make) und wann Zwischenformen die effiziente Lösung sind?

„*Bei einer durchschnittlichen Transaktionsmenge und einer gegebenen transaktionalen Umwelt wird jenes Organisationsdesign zur Koordination der Transaktionen auf dem Markt und im Unternehmen gewählt, das die geringsten Transaktionskosten verursacht, bei gleichen Produktionskosten.*“<sup>6</sup> Die TKT nennt fünf entscheidende Einflussfaktoren, welche die effiziente Lösung identifizieren:

1. die Spezifität,
2. die Unsicherheit,
3. die Transaktionskostenatmosphäre,
4. die Transaktionshäufigkeit und
5. die Verfügbarkeit von Know-how und Kapital.

---

4 Richter und Furubotn 1996, S. 181.

5 Siehe hierzu u. a. Kürble 2005, S. 23ff.

6 Windsperger 1983, S. 896.

Die **Spezifität** von Leistungen schränkt die Transaktionspartner in ihrer Handlungsfreiheit durch einen Lock-in-Effekt ein und bewirkt eine ggf. beidseitige Abhängigkeit. In diesem Zusammenhang wird auch der Opportunismus zu einem Problem, wenn durch die Spezifität eine fundamentale Transformation stattfindet. Hiermit ist gemeint, dass beispielsweise einer der Transaktionspartner Investitionen in Maschinen tätigt, die nur zur Produktion von Gütern geeignet sind, die als Vorprodukte für den Vertragspartner nutzbar sind. In diesem Fall hätte dieser Vertragspartner als Abnehmer eine monopolartige Stellung und könnte diesen Vorteil ausnutzen.

Der Marktmechanismus wird weiter eingeschränkt, wenn zusätzlich zur Spezifität der Leistung auch noch eine gewisse **Unsicherheit** bzw. **Komplexität** hinzukommt. Da den Beteiligten in der Transaktionskostentheorie beschränkte Rationalität bescheinigt wird, würden Spezifität, Unsicherheit und Komplexität dazu führen, dass bei einer Koordination über den Markt hohe Informationskosten notwendig wären. In solchen Fällen ist dann eine andere Form der Koordination, im Allgemeinen als hierarchische Koordination bezeichnet, ggf. sinnvoller. Schließlich führt die **Häufigkeit** der potenziellen Leistung zusätzlich zur Kostensteigerung, so dass auch aus diesem Grund die Koordination in bestimmten Fällen ebenfalls verstärkt innerbetrieblich erfolgen würde und nicht über den Markt.

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht ist der Markt also dann der effizientere Koordinationsmechanismus, wenn

- *„die Umweltkomplexität/-unsicherheit – bei gegebener Verarbeitungskapazität – gering ist,*
- *das Problem der kleinen Zahl – bei gegebenem Ausmaß opportunistischen Verhaltens – wegen polypolistischer Angebots- bzw. Nachfragestruktur nicht auftritt,*
- *die vorzunehmenden bzw. vorgenommenen Investitionen nicht an bestimmte Transaktionen gebunden sind,*
- *die Informationsniveaus der beteiligten Transaktionspartner in etwa gleich sind und*

- *die Transaktionshäufigkeit und die Transaktionsatmosphäre einer Markttransaktion insgesamt förderlich sind und gegenseitiges Vertrauen unvollständige Verträge für Markttransaktionen als hinreichend erscheinen lässt.*<sup>47</sup>

Entsprechend gilt umgekehrt, dass nur bei sehr hoher Spezifität, großer Unsicherheit und häufig anfallenden Leistungen die Einbindung in ein Unternehmen bzw. die Eigenfertigung sinnvoll ist, da insbesondere hochspezifische Güter bei externer Produktion keine Kostenvorteile gegenüber interner Herstellung aufweisen, zusätzlich aber Transaktionskosten generieren.

Neben den beiden extremen Varianten des Make-or-Buy sind in der Realität viele verschiedene, sog. hybride, weil gemischte Formen der Koordination, wie bspw. das Joint-Venture, zu finden.

Gegenüber langfristigen Verträgen sind Joint Ventures aus Transaktionskostengesichtspunkten zum Beispiel dann zu bevorzugen, wenn einerseits große Unsicherheit darüber besteht, welche Ereignisse erzielt werden können, andererseits aber von vorneherein ein Einverständnis über die Führung der Gemeinschaftsunternehmung und die Verteilung überschüssiger Gewinne erzielt werden kann.

Kooperationen wie langfristige Lieferverträge und Lizenzen sind aus transaktionskostentheoretischer Sicht dann effizient, wenn z.B. die Spezifität zwar gering, die strategische Bedeutung der Leistungen aber hoch ist und bei häufig anfallenden und unsicheren Leistungen das unternehmensexterne Know-how deutlich überlegen ist.

Ergänzend kann auch berücksichtigt werden, dass bei einer Kooperation auch immer der Aspekt des Know-how-Transfers eine Rolle spielt. **Abbildung 1.6** gibt einen Überblick über die entsprechenden Strategieempfehlungen.

---

7 Sydow 1992, S. 135.

**Abbildung 1.6** Strategieempfehlungen für fremdbezogene Leistungen

Knwo-how-Barriere für die Eigenfertigung hoch gering	Aufbau von weiteren Lieferanten Pozentrahmenbestellungen ggf. quasi-vertikale oder vertikale quasi-Integration	Langfristverträge hoher Integrationsgrad in der Entwicklung Joint Venture Kooperationen mit Wettbewerbern implizite Verträge	Kapitalbeteiligung strategisches Netzwerk sehr enge vertragliche Anbindung der Lieferanten (z. B. Ansiedlungsvertrag) sehr hoher Integrationsgrad in der Entwicklung
	Aufbau von weiteren Lieferanten Pozentrahmenbestellungen ggf. quasi-vertikale oder vertikale quasi-Integration	partielle Integration Langfristverträge implizite Verträge Kooperation mit Wettbewerbern ggf. quasi-vertikale oder vertikale quasi-Integration	Eigenerstellung und Eigenentwicklung Anderer Barrieren prüfen: Größendegressionsvorteile Unternehmensstruktur Technologiesprünge
	gering	mittel	hoch

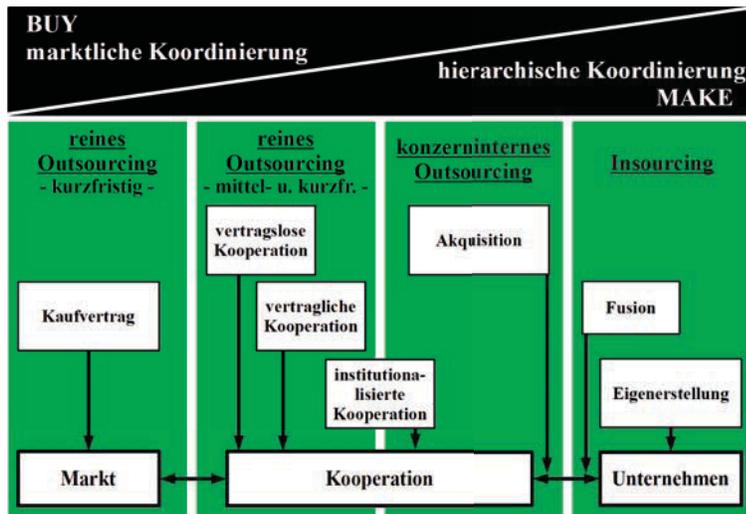
Spezifität - strategische Bedeutung - Unsicherheit

Quelle: In Anlehnung an Picot 1991, S. 350

### 1.1.1.2 Outsourcing-Strategien

Sollte ein Fremdbezug sinnvoll sein, so ergeben sich, wie bereits angesprochen, verschiedene Möglichkeiten der Koordination, wobei die Übergänge vom Insourcing zum Outsourcing fließend sind. **Abbildung 1.7** gibt hier einen Überblick.

**Abbildung 1.7** Einordnung des Outsourcings in das Markt-Hierarchie-Kontinuum

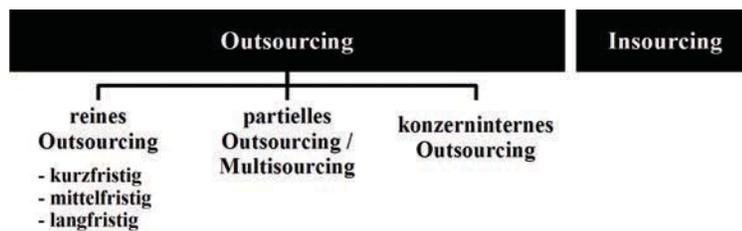


Quelle: In Anlehnung an Kürble und Wörmann, S. 43

Die Grundannahme ist, dass, wird von Transaktionskosten abgesehen, ein Unternehmen (Outsourcing-Kunde) seine Aktivitäten auf externe Anbieter (Outsourcing-Anbieter) verlagert, wenn der Marktpreis der ausgelagerten Aktivitäten niedriger ist, als die internen Grenzkosten dieser Aktivitäten. Die Kostenersparnis soll durch das der Eigenerstellung gegenüber aufgrund von Größenvorteilen und geringeren Löhnen günstigere Angebot des Anbieters erzielt werden, der darüber hinaus durch seine inhaltliche Fokussierung und dem damit erhofften Aufbau von Know-how dieses günstigere Angebot idealerweise mit einer vergleichsweise besseren Qualität erfüllen kann. Schließlich wird als drittes Argument oft der Ausgleich von Produktionsschwankungen genannt.

Neben der Frage der betroffenen Unternehmensbereiche spielt auch die Form des Outsourcings eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung für oder gegen Outsourcing (vgl. **Abbildung 1.8**).

Abbildung 1.8 Outsourcing-Formen



Quelle: In Anlehnung an Kürble und Wörmann, S. 44

Das **partielle Outsourcing** steht eher für **Outtasking**, also die Fremdvergabe von Teilaufgaben oder Teilbereichen. Die Grundidee und -annahme besteht darin, eine Gesamtaufgabe in Teilaufgaben bzw. Tasks zu unterteilen, da mitunter bei sehr komplexen Aufgaben eine Gesamtkompetenz eines Outsourcing-Anbieters eher angezweifelt wird. Das **reine Outsourcing** bezeichnet die vollständige Auslagerung einer Aufgabe oder eines Unternehmensbereichs an einen Outsourcing-Anbieter, wie dies etwa im Bereich des Mobilfunks in Bezug auf Callcenter zu beobachten ist. Beim reinen Outsourcing lassen sich verschiedene Fristigkeiten unterscheiden. Das **kurzfristige reine Outsourcing** bezieht sich auf die reine Markttransaktion, also die Leistungserstellung durch Externe und die Nachfrage dieser Leistung im Sinne einer klassischen Marktnachfrage. So kann es beispielsweise bei einer vorangegangenen Auslagerung von Kantinenleistungen im Rahmen eines besonderen Festaktes dazu kommen, dass eben dieser Outsourcing-Anbieter für den Festakt einen eigenständigen Gestaltungsauftrag erhält. Da der Outsourcing-Anbieter in diesem Moment aber mit anderen Anbietern im Markt konkurriert und die zu erbringende Leistung vertraglich unabhängig von der sonstigen Leistungserbringung im Rahmen der Kantinenleistungen sein kann, tritt hier der Markt als Koordinationsmechanismus auf.

Bei den **mittelfristigen** ebenso wie bei den **langfristigen Formen** des Outsourcings handelt es sich um verschiedene Möglichkeiten der vertraglich fixierten Zusammenarbeit. Denn obwohl Outsourcing in der

Theorie gewöhnlich als langfristig ausgelegte Vereinbarung beschrieben wird, finden in der Realität oft kurz- und mittelfristige Auslagerungen statt. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass zum einen die Transaktionskosten einer Auslagerung häufig von den beteiligten Unternehmen unterschätzt sowie die Kosteneinsparungen nicht realisiert werden und damit Unternehmen die vormals ausgelagerte Leistung wieder in das Unternehmen verlagern, oder Unternehmen zum anderen Outsourcing nur betreiben, um Produktionsspitzen abzudecken bzw. die Kompetenz der Outsourcing-Anbieter und Qualität der gelieferten Leistungen hinter den Erwartungen zurückbleiben.<sup>8</sup>

Darüber hinaus erscheint es logisch, dass mit zunehmender Auslagerung von Prozessen und damit ggf. einer gestiegenen Effizienz, die Profit Margins aufgrund eines geringeren Anteils am Wertschöpfungsprozess sinken. Der eventuell erzielte Kostenvorteil muss also unter Umständen durch sinkende Profit Margins erkaufte werden und ist dann nicht zwingend von langfristigem Wettbewerbsvorteil. Zudem kann der Wettbewerbsvorteil aufgrund von Imitation durch Wettbewerber von nur temporärer Natur sein.

Innerhalb des langfristigen reinen Outsourcings haben sich viele verschiedene **Sourcing-Strategien** herausgebildet. Diese Sourcing-Strategien bilden den Rahmen für die operativen Tätigkeiten im Beschaffungsprozess und werden im Folgenden näher erläutert.

Unter **Single Sourcing** wird die freiwillige Festlegung auf nur eine Bezugsquelle verstanden. Es ist daher vom sog. **Sole Sourcing** abzugrenzen. Auch hier liegt ein Einzelquellenbezug vor, der aber nicht freiwillig geschieht. Vielmehr hat hier ein Lieferant eine Monopolstellung.

Im Fokus des Single Sourcings stehen Kostensenkungspotentiale und die Möglichkeit, eine langfristige Beziehung zum Lieferanten aufzubauen. Die Kostensenkungspotentiale ergeben sich einerseits durch günstigere Preise wegen der Abnahme von Großmengen. Andererseits werden die Transaktionskosten erheblich gesenkt. Zudem ist es möglich, durch Rahmenverträge den Bezug von Materialien langfristig ab-

---

8 Kinkel und Lay 2003, S. 4.

zusichern. Ferner kann mit einer bevorzugten Behandlung bspw. bei Sonderanfertigungen oder Lieferengpässen gerechnet werden, da das eigene Unternehmen aus Sicht des Lieferanten ein wertiger Kunde ist.

Diesen Vorteilen stehen aber auch gewisse Nachteile gegenüber. So ist die Abhängigkeit von der einzigen Bezugsquelle sehr groß. Hat der Lieferant Probleme, die bestellten Materialien in der gewünschten Quantität, Qualität und/oder Zeit zur Verfügung zu stellen, hat dies direkte Auswirkungen auf die eigene Situation. Ein schnelles Ausweichen auf eine andere Bezugsquelle erweist sich besonders dann als schwierig, wenn wegen der engen Geschäftsbindung zum Lieferanten die Beschaffungsmarktforschung vernachlässigt worden ist.

Die Vernachlässigung der Beschaffungsmarktforschung aufgrund von Single Sourcing kann zudem dazu führen, dass ein Unternehmen nicht erkennt, dass trotz Preisnachlässen wegen großer Bestellmengen die Materialpreise zu hoch sind. Gleiches gilt bei qualitativen Materialeigenschaften oder bei der Servicequalität des Lieferanten.

**Beim Multiplen Sourcing** werden die Materialien bei unterschiedlichen Lieferanten bezogen. Sinn dieser Strategie ist es, die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu vermeiden und so die Risiken des Single Sourcings auszuschalten. Ferner kann das eigene Unternehmen den Wettbewerb unter den Lieferanten ausnutzen. Der Lieferantenwettbewerb kann sich auf mehrere Parameter beziehen. Wettbewerbsparameter sind bspw. der Preis, die Lieferbedingungen, die Produktqualität, Garantien, der Service etc.

Als Nachteile des Multiple Sourcing können die schon genannten Vorteile des Single Sourcing angesehen werden. Die Möglichkeit z. B. von Mengenrabatten wird durch Multiple Sourcing stark eingeschränkt.

Beim **Dual Sourcing** werden die Materialien bei zwei Lieferanten bezogen. Die Art der Aufteilung zwischen den beiden Bezugsquellen kann auf unterschiedlichste Art und Weise erfolgen. Möglich wären fallweise Entscheidungen, das Bilden von Quoten oder das Aufteilen der Bestellungen nach Regionen. Letzteres wird häufig durchgeführt, wenn das Unternehmen mehrere Produktionsstandorte hat.