

A graphic of a single puzzle piece, colored in a darker shade of blue, is positioned on the right side of the top header. The background of the entire top section is a pattern of lighter blue puzzle pieces.

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: 978-3-8288-6350-7

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

Umschlagabbildung: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com) Jamie Farrant
Umschlaggestaltung und Satz: Norman Rinkenberger |
Tectum Verlag

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
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 subjektiv 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

Olaf H. Bode und Ulrich Scholz

Teil 1: Beschaffung

- 1.1 Klassische Funktionen der Beschaffung
 - 1.1.1 Sourcing-Strategien
 - 1.1.1.1 Make-or-Buy-Entscheidung
 - 1.1.1.2 Outsourcing-Strategien
 - 1.1.2 Bedarfsermittlung
 - 1.1.2.1 Bedarfssortimentsplanung und Bedarfsrationalisierung
 - 1.1.2.2 Laufende Bedarfsplanung
 - 1.1.3 Bestellung
- 1.2 Unterstützende Aspekte der Beschaffung
 - 1.2.1 Beschaffungsmarktforschung
 - 1.2.1.1 Objekte und Methoden der Beschaffungsmarktforschung
 - 1.2.1.2 Beschaffungsmarktanalyse
 - 1.2.1.3 Lieferantenanalyse und -bewertung
 - 1.2.2 Beschaffungslogistik
- 1.3 Neue Aspekte in der Beschaffung
 - 1.3.1 Supply-Chain-Management (SCM)
 - 1.3.1.1 Ziele des SCMs
 - 1.3.1.2 Kernbestandteile des SCMs
 - 1.3.1.3 Kanban-System
 - 1.3.1.4 Konfliktmanagement im SCM
 - 1.3.1.5 Perspektiven des SCMs
 - 1.3.2 Supplier Relationship Management (SRM)
 - 1.3.2.1 Lieferantenportfolio, -politik und -entwicklung im SRM
 - 1.3.2.2 Strategieimplementierung des SRMs
 - 1.3.2.3 Strategischer und operativer Beschaffungsprozess im SRM
 - 1.3.2.4 Varianten des Ausschreibungsprozesses
- 1.4 Qualität in der Beschaffung
 - 1.4.1 Bedeutung der Qualität – Normen in der Beschaffung
 - 1.4.2 Entsorgungsstrategien und Beschaffung
- Literatur

Beschaffung und Produktion

Marc Helmold

Teil 2: Produktion

1. Produktion als wertschöpfender Faktor
 - 1.1 Aufbauorganisation der Produktion
 - 1.2 Produktionsplanung und Produktionssteuerung
 - 1.2.1 Strategische Produktionsplanung und Steuerung
 - 1.2.2 Operative Produktionsplanung und -steuerung
 - 1.3 Ablauforganisation der Produktion
 - 1.4 Produktionslayoutplanung
 2. Die schlanken Prinzipien der Produktion
 - 2.1 Chronik des Erfolgs von Toyota
 - 2.1.1 Die 1950er-Jahre: Das Geheimnis des Erfolges – Kaizen
 - 2.1.2 Die 1960er- bis 80er-Jahre: Die Modellpalette wächst und wächst
 - 2.1.3 1980er-Jahre bis heute: Globalisierung – der Weg zum Weltmarktführer
 - 2.2 Fließprinzip
 - 2.3 Taktprinzip
 - 2.4 Ziehprinzip
 - 2.5 Einführung des Kanban-Systems
 - 2.6 Kanban-Karten
 - 2.6.1 Produktions-Kanban
 - 2.6.2 Transport-Kanban
 - 2.6.3 Kanban-Behälter
 - 2.6.4 Kanban-Tafeln
 - 2.6.5 Kanban-Tafeln mit Barcode
 - 2.6.6 Signal-Kanban für Pufferbestände
 - 2.6.7 Elektronischer Kanban
 - 2.7 Supermärkte
 - 2.8 Milkrun-Prinzip
 - 2.9 Null-Fehler-Prinzip
 3. Produktion der Zukunft: virtuelle Produktionssysteme
 4. Produktion in Japan: Erfolgsfaktoren aus dem Toyota- Produktionssystem
 5. Produktion in China: Wie gehe ich mit chinesischen Lieferanten um?
 6. Übertragung von Produktion und Wertschöpfungsanteilen auf die Lieferantenkette
 - 6.1 Gezielte und systematische Umsetzung als Schlüssel für die Zukunft
- Literatur

Produktion und Marketing

Peter Kürble

Teil 3: Marketing

1. Einführung
2. Marketingforschung
 - 2.1 Methoden
 - 2.2 Der relevante Markt
 - 2.3 Instrumente

- 2.3.1 Bedrohung durch neue Konkurrenten
- 2.3.2 Verhandlungsmacht der Anbieter / Nachfrager
- 2.3.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte
- 2.3.4 Rivalität zwischen den bestehenden Unternehmen
- 3. Marketingmix
- 3.1 Produktpolitik
- 3.1.1 Einleitende Betrachtungen
- 3.1.2 Produktprogramm
- 3.1.3 Zeitliche und sachliche Struktur
- 3.1.3.1 Zeitliche Produktstruktur
- 3.1.3.2 Sachliche Produktstruktur
- 3.2 Kontrahierungspolitik
- 3.2.1 Grundsätzliche Überlegungen
- 3.2.2 Formen der Preisfindung
- 3.2.2.1 Preiswahrnehmung
- 3.2.2.2 Preislernen und Preiswissen
- 3.2.2.3 Preisbeurteilung
- 3.2.2.4 Preiserlebnis
- 3.2.2.5 Preismotivation
- 3.2.2.6 Preiseinstellung
- 3.3 Vertriebspolitik
- 3.3.1 Definition und Abgrenzung
- 3.3.2 Vertriebssystem
- 3.3.3 Verkaufspolitik
- 3.3.4 Vertriebskanalpolitik
- 3.4 Kommunikationspolitik
- 3.4.1 Grundlegende Betrachtungen
- 3.4.2 Werbung
- 3.4.2.1 Werbeziele
- 3.4.2.2 Budgetierung
- 3.4.2.3 Copy-Strategie
- 3.4.3 Verkaufsförderung
- 3.4.4 Öffentlichkeitsarbeit
- 4. Zusammenfassende Betrachtung
- Literatur

ABBILDUNGEN

- Abbildung 1.1** Beschaffung als Teilfunktion im Betriebsprozess
- Abbildung 1.2** Internationale Arbeitsteilung
- Abbildung 1.3** Wertkette nach Porter
- Abbildung 1.4** Beschaffungsfunktion im Unternehmensumfeld
- Abbildung 1.5** Sourcing-Strategien
- Abbildung 1.6** Strategieempfehlungen für fremdbezogene Leistungen 21
- Abbildung 1.7** Einordnung des Outsourcings in das Markt-Hierarchie-Kontinuum
- Abbildung 1.8** Outsourcing-Formen 23
- Abbildung 1.9** Zulieferer unterschiedlicher Ränge
- Abbildung 1.10** Struktur von Lieferantennetzwerken
- Abbildung 1.11** Kombinierte Outsourcing-Strategien
- Abbildung 1.12** Bedarfsermittlung und -planung
- Abbildung 1.13** Bedarfssortimentsplanung
- Abbildung 1.14** Ausprägungen der Standardisierung
- Abbildung 1.15** Verschiedene Geltungsbereiche von Normen
- Abbildung 1.16** Internationale und nationale Normen
- Abbildung 1.17** Unterschiedliche und kombinierte Normen
- Abbildung 1.18** Beispiel einer klassifizierenden Nummerung
- Abbildung 1.19** Vergabe einer zehnstelligen ISBN
- Abbildung 1.20** Beispiel einer Parallelverschlüsselung
- Abbildung 1.21** Lorenzkurve einer ABC-Analyse mit idealtypischer Verteilung
- Abbildung 1.22** ABC-XYZ-Diagramm
- Abbildung 1.23** Bruttobedarfs-rechnung
- Abbildung 1.24** Gozintograph nach Dispositionsstufen und nach Fertigungsstufen
- Abbildung 1.25** Primärbedarf und abgeleiteter Bedarf im Gozinto-Verfahren
- Abbildung 1.26** Direktbedarfs-matrix
- Abbildung 1.27** Gesamtbedarfs-matrix
- Abbildung 1.28** Gesamtbedarfs-matrix, Primärbedarfsvektor und Gesamtbedarfsvektor
- Abbildung 1.29** Input-Output-Matrix
- Abbildung 1.30** Exponentielle Glättung erster Ordnung
- Abbildung 1.31** Beispiel einer Trendextrapolation
- Abbildung 1.32** Bedarfsschätzung und Eintrittswahrscheinlichkeiten
- Abbildung 1.33** Kostenoptimale Bestellmenge
- Abbildung 1.34** Kostenoptimaler Servicegrad

Abbildung 1.35 Bestellpunktverfahren ohne Sicherheitsbestand
Abbildung 1.36 Bestellpunktverfahren mit Sicherheitsbestand
Abbildung 1.37 Bestellpunktverfahren bei Verbrauchsschwankungen
Abbildung 1.38 Bestellrhythmus-verfahren bei Verbrauchsschwankungen
Abbildung 1.39 Zusammenhang der Beschaffungsmarktforschung mit anderen Beschaffungsprozessen
Abbildung 1.40 Ziele der Beschaffungsmarktforschung
Abbildung 1.41 Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung
Abbildung 1.42 Methoden der Beschaffungsmarktforschung
Abbildung 1.43 Branchenstruktur-analyse nach Porter
Abbildung 1.44 Marktabgrenzung nach Abell
Abbildung 1.45 Trichtermodell nach Brodersen
Abbildung 1.46 Lieferanten-bewertung
Abbildung 1.47 Lieferantenbeurteilung und -auswahl
Abbildung 1.48 Bestandteile der Unternehmenslogistik
Abbildung 1.49 Prozess der Unternehmenslogistik
Abbildung 1.50 Lagermotive und Lagerfunktionen
Abbildung 1.51 Beispielhafter Barcode
Abbildung 1.52 Projektorientierter Aufbau des SCOR-Modells
Abbildung 1.53 Funktion des beschaffenden Unternehmens in der gesamten Supply Chain
Abbildung 1.54 Beschaffungslogistik versus Produktionslogistik
Abbildung 1.55 Funktionsweise des Kanban-Systems
Abbildung 1.56 SCM – Entwicklungs- und Führungsaufgaben
Abbildung 1.57 Globale Trends im Wettbewerb
Abbildung 1.58 Bullwhip-Effekt
Abbildung 1.59 Einflussfaktoren der Kooperationskultur
Abbildung 1.60 Kooperationszielsetzungen
Abbildung 1.61 Beschaffungsgüter/Beschaffungsquellenportfolio
Abbildung 1.62 Merkmale von Supplier Relations beim operativen Beschaffungsprozess
Abbildung 1.63 Entwicklung des SRM-Prozesses von der Strategie zur operativen Umsetzung
Abbildung 1.64 Kommunikation im Rahmen der Reverse Auktion
Abbildung 1.65 Kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP
Abbildung 1.66 Die acht Grundkonzepte des neuen EFQM-Modells
Abbildung 1.67 Die acht Grundkonzepte des neuen EFQM-Modells
Abbildung 2.1 Begriff der Produktion-Leistungserstellung
Abbildung 2.2 Produktion als Prozess der betrieblichen Leistungserstellung
Abbildung 2.3 Aufbau- und Ablauforganisation der Produktion
Abbildung 2.4 Hohe Reaktionsfähigkeit durch den Einsatz schlanker Methoden
Abbildung 2.5 Die vier Prinzipien der schlanken Produktion
Abbildung 2.6 Verlagerung von Produktionsanteilen an Zulieferer: Studie FAST 2015

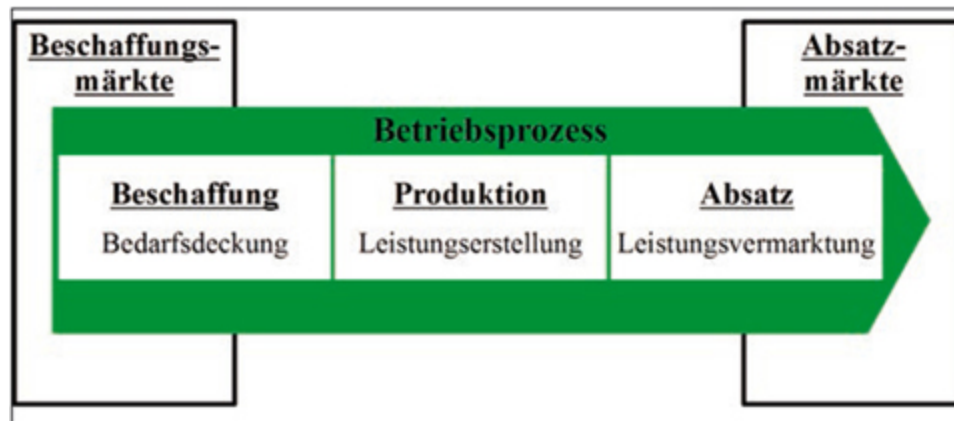
Abbildung 2.7 Wertschöpfung und Verschwendung
Abbildung 2.8 Wertschöpfung, Verschwendung und Ersatz
Abbildung 2.9 Die sieben Verschwendungsarten
Abbildung 2.10 Aufbauorganisation und Ablauforganisation der Produktion
Abbildung 2.11 Komplexität der Aufbauorganisation in der Produktion
Abbildung 2.12 Produktion in Verbindung mit externen Wertschöpfungsnetzwerken
Abbildung 2.13 Einteilung der Aufbau-organisation von Werkstattfertigung zur Massenfertigung
Abbildung 2.14 Beispiel einer Hierarchieebene
Abbildung 2.15 Aspekte der strategischen Planung und Steuerung
Abbildung 2.16 PPS-Ansatz in der Produktion
Abbildung 2.17 Probleme bei der PPS-Anwendung
Abbildung 2.18 Teilaufgaben der Produktionsplanung und -steuerung
Abbildung 2.19 Y-CIM-Modell nach Scheer.
Abbildung 2.20 Teilaufgaben der Ablaufplanung
Abbildung 2.21 Andler-Formel
Abbildung 2.22 Kostenbestandteile der Andler-Formel
Abbildung 2.23 Durchlaufterminierung in der Produktion
Abbildung 2.24 Kapazitätsterminierung in der Produktion
Abbildung 2.25 Layoutoptimierung in der Produktion
Abbildung 2.26 Layoutoptimierung: Trennung von Produktion und Logistik
Abbildung 2.27 Prinzipien des Just-in-time-Prinzips
Abbildung 2.28 Jede Krise bedeutet auch eine Chance
Abbildung 2.29 Fünf bzw. SechsR-Prinzip in der Produktion
Abbildung 2.30 Kaizen und Entwicklungen des Just-in-time-Prinzips
Abbildung 2.31 Just-in-time-Konzept in der Produktion
Abbildung 2.32 Fließfertigung in der Produktion
Abbildung 2.33 Fließfertigung mit Unterlieferanten
Abbildung 2.34 Chaku-Chaku- Prinzip
Abbildung 2.35 Kundentakt und Zykluszeiten
Abbildung 2.36 Externes und internes Ziehprinzip
Abbildung 2.37 Ziehprinzip und Prozesse
Abbildung 2.38 Supermärkte als Teil der schlanken Produktion
Abbildung 2.39 Supermärkte und Kommissionierung
Abbildung 2.40 Milkrun-Prinzip
Abbildung 2.41 5S-Konzept
Abbildung 2.42 Ishikawa-Diagramm
Abbildung 2.43 Beziehungen zwischen Elementen und Umwelt
Abbildung 2.44 Beziehungsmatrix von Produktionssystemen
Abbildung 2.45 Konventionelles vs. effizientes Vorgehen
Abbildung 2.46 Entwicklung der Produktentstehung und Produktionsplanung
Abbildung 2.47 Anwendungsbeispiele in der Industrie
Abbildung 2.48 Muri, Muda und Mura

Abbildung 2.49 Maturitätsstufen
Abbildung 2.50 Kategorien der Standortbestimmung
Abbildung 2.51 Lieferantenpyramide unter Berücksichtigung von externer Produktion
Abbildung 3.1 Marketingplan
Abbildung 3.2 Der relevante Markt nach Abell
Abbildung 3.3 Umfeld- und Marktanalyse
Abbildung 3.4 Die 4 Ps und ihre Zusammenhänge
Abbildung 3.5 Sachliche und zeitliche Struktur von Produkten
Abbildung 3.6 Klassischer Innovationsprozess
Abbildung 3.7 Der Adoptions-prozess
Abbildung 3.8 Top-Flop-Handy
Abbildung 3.9 Produktkern
Abbildung 3.10 Produktdesign
Abbildung 3.11 Die sieben Ps
Abbildung 3.12 Wertschöpfungskette bei kontinuierlichen Dienst-leistungen
Abbildung 3.13 Preispolitische Struktur
Abbildung 3.14 Monetäre und nichtmonetäre Kosten
Abbildung 3.15 Das SOR-System der psychischen Variablen des Preisverhaltens
Abbildung 3.16 Elemente der Vertriebspolitik
Abbildung 3.17 Determinanten der Kundenzufriedenheit
Abbildung 3.18 Kundenzufriedenheitsmodell nach Homburg
Abbildung 3.19 Kennziffern zur Messung der Kundenbindung
Abbildung 3.20 Bruttowerbevolumen in den Above-the-Line-Medien 2014 (Angaben in 1.000 Euro)
Abbildung 3.21 Aufbau einer Werbekonzeption
Abbildung 3.22 Profile der Fernsehsender: Beurteilung anhand ausgewählter Aussagen zur Informationsleistung
Abbildung 3.23 Verkaufsförderung

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 Einsatzgütern, 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.

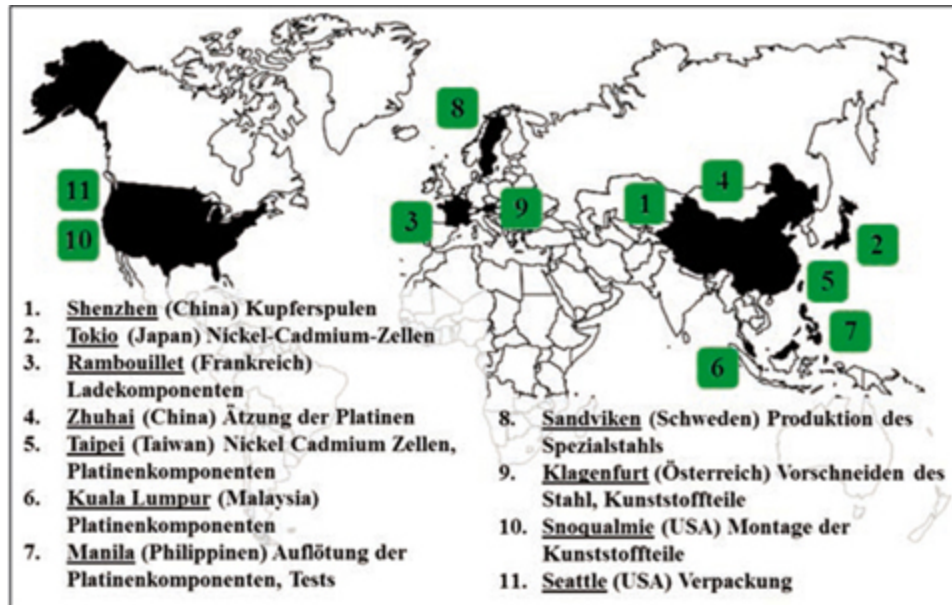
Ferner kann das Unternehmen auf den Beschaffungsmärkten auf andere Konkurrenten als auf den Absatzmärkten treffen. So tritt ein Fahrradhersteller, der verstärkt Karbonteile in seinen Fahrrädern verbauen möchte, nicht alleine in Konkurrenz zu anderen Fahrradherstellern, die das gleiche Vorhaben verfolgen. 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 Absatzmarketing. 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 ¹-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

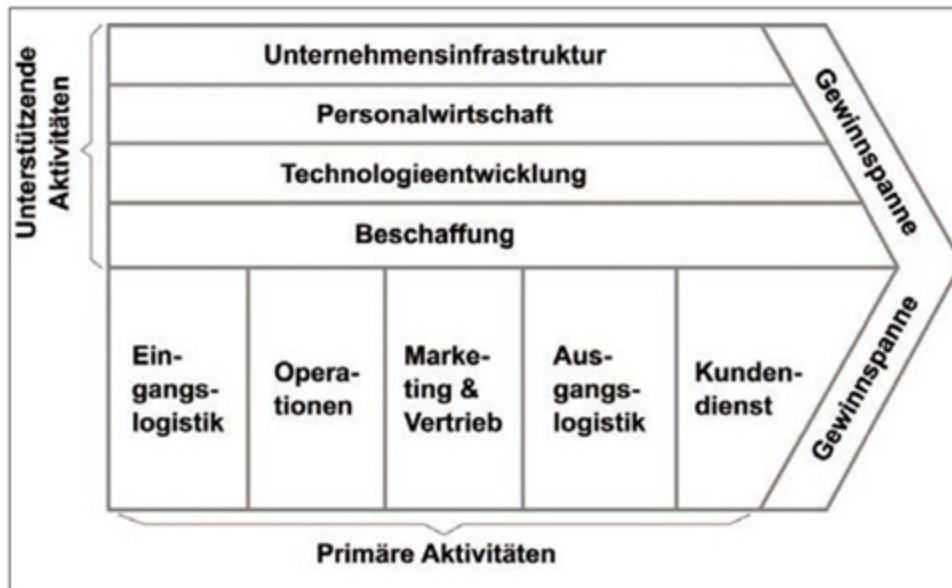


Quelle: In Anlehnung an Der Spiegel 26/2005, S. 109

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

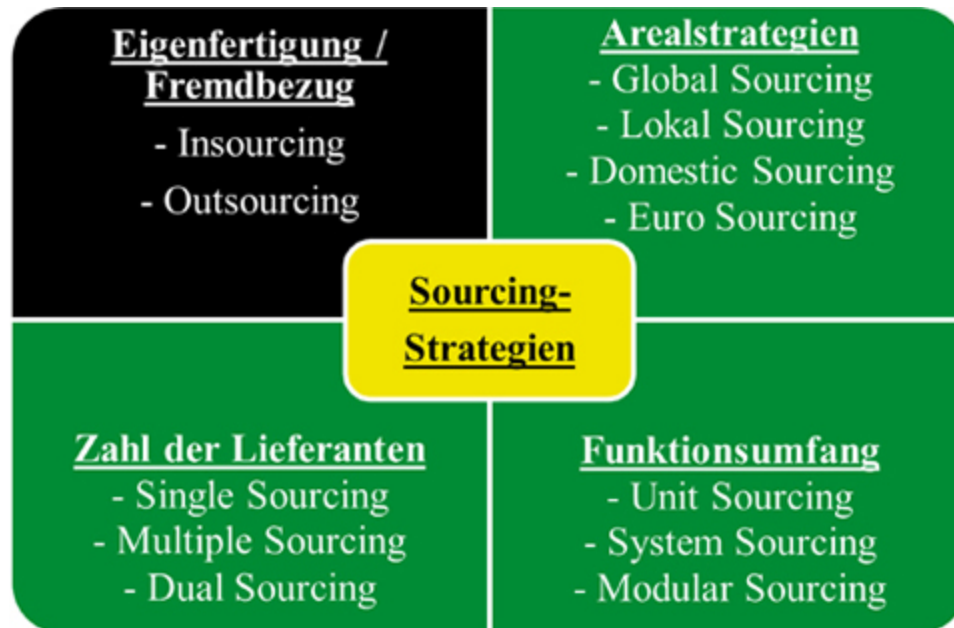
1.1.1 Sourcing-Strategien

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.²

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

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“³ und stellen Kosten 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 ...“*⁴

Ohne auf die einzelnen Aspekte der Definition näher einzugehen,⁵ 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.“*⁶ 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.

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.“⁷*

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.

Abbildung 1.6 Strategieempfehlungen für fremdbezogene Leistungen

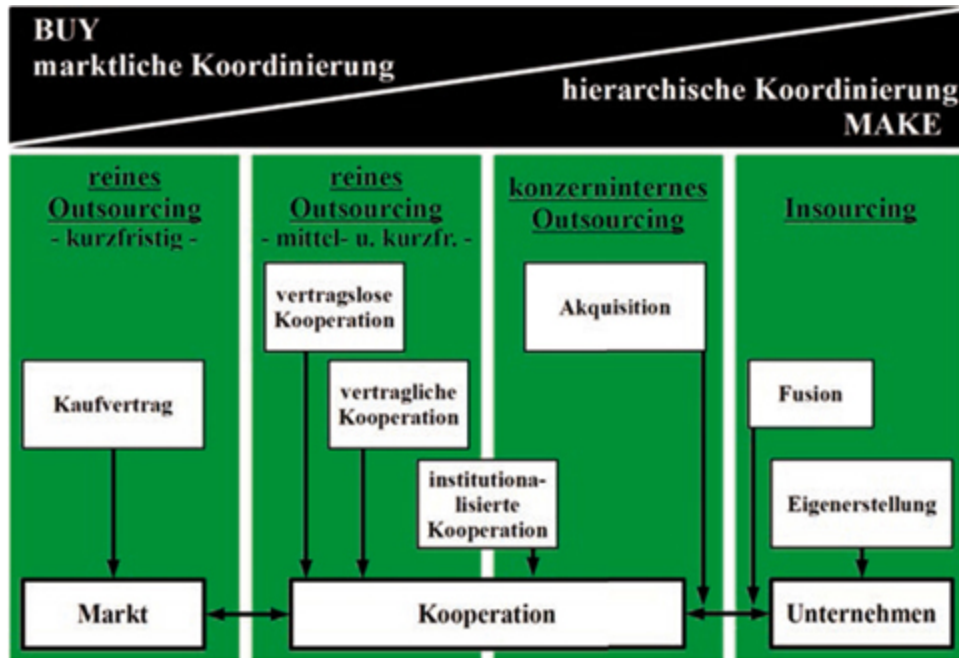


Quelle: In Anlehnung an Picot 1991, S. 350

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

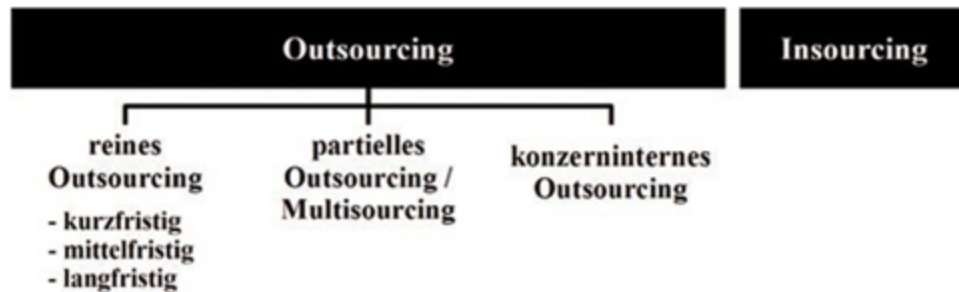


Quelle: In Anlehnung an Kürble und Wörmann, S. 43

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.⁸

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