

## Large · Strategisches Beschaffungsmanagement

RUDOLF LARGE

Strategisches

---

Beschaffungsmanagement

---

Eine praxisorientierte  
Einführung

Mit Fallstudien

---

LEHRBUCH



## Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

### **Large, Rudolf:**

Strategisches Beschaffungsmanagement : eine praxisorientierte Einführung ;  
mit Fallstudien / Rudolf Large. - Wiesbaden : Gabler, 1999

ISBN 978-3-409-12245-0      ISBN 978-3-322-94593-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-94593-8

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1999  
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1999

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

Lektorat: Jutta-Hauser-Fahr



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie deshalb besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-409-12245-0

für Birgit,  
Friederike und  
Rebekka

# Vorwort

Noch immer fristet die betriebliche Grundfunktion Beschaffung gegenüber ihren großen Geschwistern, der Produktion und dem Absatz, ein Schattendasein. Trotzdem oder gerade deshalb war es mein Ziel, ein praxisorientiertes Lehr- und Lernbuch zu schreiben, das aufzeigen soll, welche bedeutenden Beiträge des Beschaffungsmanagements zum Erfolgspotential der Unternehmung möglich sind. Der nun vorliegende Text ist aus meiner Vorlesung „Strategisches Beschaffungsmanagement“ im Hauptstudium der Hochschule Anhalt (FH) und der Fachhochschule Süd-Karelien in Lappeenranta hervorgegangen und gliedert sich nach amerikanischem Vorbild in 18 abgeschlossene aber dennoch inhaltlich zusammenhängende Lerneinheiten, die jeweils etwa dem Umfang einer zweistündigen Vorlesung entsprechen. Zwei größere Fallübungen dienen dazu, den Lernerfolg in der problemorientierten Anwendung zu überprüfen. Durch die Bearbeitung der Fälle in Gruppen soll nicht zuletzt die Fähigkeit zur Arbeit im Team, die heute eine wesentliche Anforderung an Beschaffungsmanager darstellt, gefördert werden.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Studentinnen und Studenten der Fachhochschulen, Universitäten und Berufsakademien, die im Beschaffungsmanagement eine vielversprechende Berufsperspektive erkannt haben. Es wird aber auch all jenen Studierenden eine Hilfe sein, die im späteren Berufsalltag als Produktionsmanager, Controller, Konstrukteur und vor allem als Verkäufer mit dem Einkauf zusammenarbeiten werden.

Die Entwicklungen der letzten Jahre und die zunehmende Erfolgsorientierung der Unternehmungen haben das Tätigkeitsfeld des Einkäufers grundlegend gewandelt und zu neuen beruflichen Anforderungen geführt. Hierdurch ist ein großer Weiterbildungsbedarf gerade hinsichtlich strategischer Fragestellungen entstanden. Die vorliegende Schrift wurde deshalb in besonderem Maße für Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte des Einkaufs konzipiert, welche die Herausforderungen der modernen Wirtschaftsgesellschaft annehmen und sich dazu in die strategischen Handlungsfelder des Beschaffungsmanagements einarbeiten möchten.

Hilfreich waren dazu Gedanken, die aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen verschiedener Branchen vor allem im Arbeitskreis Sachsen-Anhalt des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik BME e.V. entstanden sind. Wichtig für die Ausführung des Buches waren jedoch vor allem eigene Berufserfahrungen in der Maschinenbauindustrie. An dieser Stelle sei deshalb ausdrücklich meinen früheren Kolleginnen und Kollegen für die lehrreiche Zeit gedankt. Stellvertretend möchte ich Herrn Klaus Börner nennen, der mir eindrucksvolle Einblicke in seinen reichen fachlichen und menschlichen Erfahrungsschatz eröffnete.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dipl.-Kfm. Wolfgang Rückels für seine stete Diskussionsbereitschaft und für seine kritischen Anmerkungen zu einem ersten Entwurf dieses Buches. Dank schulde ich auch Frau Anja Schubert für die mühevoll Durchsicht des Manuskripts.

Danksagen möchte ich nicht zuletzt meiner Frau Birgit und meinen Töchtern Friederike und Rebekka. Sie gewährten mir voller Verständnis einen arbeitsreichen Sommer 1998, ohne den das nun vorliegende Buch nicht entstanden wäre. Ihnen ist es deshalb in tiefer Zuneigung gewidmet.

Bernburg und Weinheim

Rudolf Large

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Kapitel: Grundlagen</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Lerneinheit: Bedeutung und Objekte der Beschaffung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bedeutung der Beschaffung .....	2
1.2 Aktuelle Entwicklungen in der Beschaffung .....	3
1.3 Ein einführendes Beispiel .....	4
1.4 Objekte der Beschaffung in Industrieunternehmen .....	6
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 1 .....	13
<b>2. Lerneinheit: Aufgaben der Beschaffung</b> .....	<b>14</b>
2.1 Möglichkeiten der Gliederung von Beschaffungsaufgaben .....	15
2.2 Beschaffung als Wertschöpfungsprozeß .....	16
2.3 Managementaufgaben der Beschaffung .....	18
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 2 .....	24
<b>3. Lerneinheit: Gegenstand des strategischen Beschaffungsmanagements</b> .....	<b>25</b>
3.1 Ist Beschaffungsmanagement wirklich strategisch? .....	26
3.2 Elemente des „Strategischen“ .....	27
3.3 Merkmale des strategischen Beschaffungsmanagements .....	29
3.4 Arbeitsdefinition und Aufbau des Buches .....	35
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 3 .....	37
<b>2. Kapitel: Strategische Informationsversorgung und Beschaffungsstrukturplanung</b> .....	<b>38</b>
<b>4. Lerneinheit: Bildung strategischer Beschaffungsziele</b> .....	<b>38</b>
4.1 Bedeutung von Zielen für das Beschaffungsmanagement .....	39
4.2 Übersicht von Zielen für das Beschaffungsmanagement .....	41
4.3 Wesen und Wirkungen strategischer Beschaffungsziele .....	46
4.4 Zielbildungsprozeß in der Beschaffung .....	51
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 4 .....	54
<b>5. Lerneinheit: Beschaffungsobjektstrukturanalyse</b> .....	<b>55</b>
5.1 Grundlagen der Beschaffungsobjektstrukturanalyse und -planung .....	56
5.2 Kriterien zur Klassifikation der Beschaffungsobjekte .....	57
5.3 Methoden zur Bildung von Beschaffungsobjektgruppen .....	62
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 5 .....	70

<b>6. Lerneinheit: Beschaffungsobjektstrukturplanung.....</b>	<b>71</b>
6.1 Beurteilung der analysierten Beschaffungsobjektstruktur. . . . .	72
6.2 Maßnahmen zur Gestaltung der Beschaffungsobjektstruktur. . . . .	74
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 6 . . . . .	79
<b>7. Lerneinheit: Beschaffungsmarktforschung .....</b>	<b>80</b>
7.1 Grundlagen der Beschaffungsmarktforschung.....	81
7.2 Vorauswahl der zu erforschenden Beschaffungsmärkte.....	83
7.3 Untersuchungsobjekte der Beschaffungsmarktforschung. . . . .	85
7.4 Aufgaben und Methoden der Beschaffungsmarktforschung ...	90
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 7 . . . . .	96
<b>8. Lerneinheit: Lieferantenstrukturanalyse .....</b>	<b>97</b>
8.1 Grundlagen der Lieferantenstrukturanalyse .....	98
8.2 Kriterien zur Klassifikation der Lieferanten.....	99
8.3 Methoden zur Bildung von Lieferantengruppen.....	102
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 8 . . . . .	111
<b>9. Lerneinheit: Lieferantenstrukturplanung.....</b>	<b>112</b>
9.1 Grundlagen der Lieferantenstrukturplanung.....	113
9.2 Beurteilung der analysierten Lieferantenstruktur.....	114
9.3 Maßnahmen zur Gestaltung der Lieferantenstruktur.....	120
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 9 . . . . .	125
<b>3. Kapitel: Management von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen ....</b>	<b>126</b>
<b>10. Lerneinheit: Wesen von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen..</b>	<b>126</b>
10.1 Vorbemerkungen zur Beziehung von Lieferant und Abnehmer.....	127
10.2 Phasen und Betrachtungsebenen von Lieferanten- Abnehmer-Beziehungen.....	128
10.3 Wert- und flubezogene Ebene von Lieferanten-Abnehmer- Beziehungen . . . . .	131
10.4 Rechtliche und soziale Ebene von Lieferanten-Abnehmer- Beziehungen . . . . .	133
10.5 Partnerschaftliche Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen und Supply Chains . . . . .	138
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 10 . . . . .	141
<b>11. Lerneinheit: Suche und Vorauswahl von Neulieferanten.....</b>	<b>142</b>
11.1 Strategische versus operative Lieferantenauswahl.....	143
11.2 Anforderungsdefinition und Suche nach Neulieferanten.....	146



11.3	Bewertung und Vorauswahl von Neulieferanten .....	150
11.4	Praxisbeispiel zur Lieferantenvorauswahl .....	160
	Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 11.....	162
<b>12.</b>	<b>Lerneinheit: Aufbau von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen ..</b>	<b>163</b>
12.1	Aufgaben der Aufbau- und Förderphase .....	164
12.2	Aufbau der wert- und flubezogenen Ebene.....	165
12.3	Aufbau der sozialen und rechtlichen Ebene .....	173
12.4	Finalentscheidung .....	179
	Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 12.....	181
<b>13.</b>	<b>Lerneinheit: Exkurs: Nutzung von Lieferanten-Abnehmer- Beziehungen im operativen Beschaffungs- prozeß.....</b>	<b>182</b>
13.1	Zusammenspiel von operativer und strategischer Beschaffung.....	183
13.2	Beschaffungsauftrge und Bedarfsklärung .....	186
13.3	Einholung von Angeboten und operative Lieferantenauswahl	187
13.4	Bestellung, Auftragsbestätigung und Terminverfolgung.....	189
13.5	Wareneingang und Rechnungsprüfung.....	192
	Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 13.....	194
<b>14.</b>	<b>Lerneinheit: Kontrolle der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung ..</b>	<b>195</b>
14.1	Grundlagen der Kontrolle der Lieferanten-Abnehmer- Beziehung.....	196
14.2	Übersicht der Tätigkeiten und Objekte der Beziehungskontrolle .....	199
14.3	Kontrolle auf der wertbezogenen Ebene .....	203
14.4	Kontrolle auf der flubezogenen Ebene .....	206
14.5	Kontrolle auf der sozialen Ebene.....	210
	Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 14.....	213
<b>15.</b>	<b>Lerneinheit: Lieferantensteuerung und Abbruch der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung .....</b>	<b>214</b>
15.1	Notwendigkeit und Voraussetzungen der Steuerung .....	215
15.2	Durchführung von Steuerungsmaßnahmen .....	218
15.3	Lieferantenfrderung .....	223
15.4	Beendigung von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen .....	225
	Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 15.....	228

<b>4. Kapitel: Organisatorische und personelle Rahmenbedingungen...</b>	<b>229</b>
<b>16. Lerneinheit: Beschaffungsaufbauorganisation .....</b>	<b>229</b>
16.1 Grundlagen der Beschaffungsaufbauorganisation .....	230
16.2 Verteilung von Beschaffungsaufgaben auf Organisations-	
einheiten .....	231
16.3 Hierarchische Einordnung der Beschaffungsorganisations-	
einheiten .....	238
16.4 Innerer Aufbau der Beschaffungsorganisationseinheiten .....	241
16.5 Sekundärorganisation in der Beschaffung .....	242
16.6 Fallbeispiel .....	244
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 16 .....	245
<b>17. Lerneinheit: Beschaffungsablauforganisation.....</b>	<b>246</b>
17.1 Grundlagen der Ablauforganisation.....	247
17.2 Besonderheiten der Ablauforganisation im strategischen	
Beschaffungsmanagement .....	249
17.3 Problemformulierung und Zielbildung .....	251
17.4 Generierung neuer Ablaufalternativen .....	252
17.5 Bewertung, Entscheidung und Implementierung.....	254
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 17 .....	257
<b>18. Lerneinheit: Strategische Beschaffungsmanager .....</b>	<b>258</b>
18.1 Bedeutung personeller Rahmenbedingungen.....	259
18.2 Aufgaben und Anforderungen strategischer	
Beschaffungsmanager .....	261
18.3 Leistungsfähigkeit von Beschaffungsmanagern.....	262
18.4 Leistungsbereitschaft von Beschaffungsmanagern .....	266
Empfohlene Literatur zur Lerneinheit 18 .....	267
<b>5. Kapitel: Fallübungen .....</b>	<b>268</b>
<b>1. Fallübung: Schneider Landtechnik GmbH: Einkauf von</b>	
<b>Gußteilen in Polen .....</b>	<b>269</b>
<b>2. Fallübung: Kreiselpumpen Ludwigshafen AG: strategische</b>	
<b>Lieferantenauswahl und Rahmenvertrags-</b>	
<b>abschluß.....</b>	<b>275</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>280</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>294</b>