



Bachelorthesis

Vor- und Zuname:
Siham Benchikhi



Titel:
„Kostenoptimierungsinstrumente des direkten Einkaufs – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen im indirekten Einkauf“

Abgabedatum:
23.05.2016

Betreuender Professor: Herr Prof. Dr. Matthias Thulesius

Zweiter prüfender: Herr Prof. Dr. Ing. Werner Röhrs

Fakultät Wirtschaft und Soziales
Department Wirtschaft

Studiengang:
Logistik/Technische Betriebswirtschaftslehre

Bachelor-Thesis

Kostenoptimierungsinstrumente des direkten Einkaufs – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen im indirekten Einkauf



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis.....	I
II.	Abbildungsverzeichnis.....	III
III.	Tabellenverzeichnis.....	III
IV.	Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1.	Einführung.....	1
2.	Begriffliche und theoretische Grundlagen.....	3
2.1	Beschaffung.....	3
2.2	Direkter Einkauf.....	4
2.3	Aufgabenverteilung zwischen dem strategischen und operativen Einkauf.....	4
2.4	Indirekter Einkauf.....	6
2.4.1	Definition.....	6
2.4.2	Typische Beschaffungsprodukte des indirekten Einkaufs.....	7
2.4.3	Merkmale indirekter Güter.....	8
3.	Kostensenkungswerkzeuge der strategischen und operativen Beschaffung.....	9
3.1	Gestaltung der Organisationsform als Instrument der strategischen Beschaffung.....	9
3.1.1	Aufbauorganisation.....	9
3.1.2	Ablauforganisation.....	13
3.2	Instrumente zur Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Lieferanten.....	15
3.2.1	Volumenbündelung und Realisation von Skaleneffekten.....	16
3.2.2	Auswahl der Beschaffungsstrategie.....	17
3.2.3	Nutzung eines Lieferantenmanagements.....	19
3.2.4	Einsatz von E-Procurement.....	22
3.3	Beschaffungscontrolling: Ziele, Aufgaben und Instrumente.....	23
3.3.1	Instrumente des Beschaffungscontrollings.....	24
3.3.2	Beschaffungs-Balanced-Scorecard.....	24
4.	Einsatz der Instrumente des direkten Einkaufs im indirekten Einkauf.....	26
4.1	Ursachen für hohe Beschaffungskosten.....	26
4.2	Organisationsgestaltung als strategisches Beschaffungsinstrument.....	27
4.2.1	Gestaltung der Aufbauorganisation.....	27
4.2.2	Ablauforganisation.....	32
4.3	Instrumente zur Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Lieferanten.....	32
4.3.1	Volumenbündelung und Realisation von Skaleneffekten.....	33
4.3.2	Auswahl der Beschaffungsstrategie.....	38

4.3.3	Nutzung eines Lieferantenmanagements	39
4.3.4	Einsatz von E-Procurement	41
4.4	Beschaffungs-Balanced-Scorecard	45
5.	Fazit	48
IV.	Literaturverzeichnis.....	V
V.	Eidesstattliche Erklärung.....	VIII
VI.	Einverständnis zur Veröffentlichung in der Bibliothek.....	IX

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich der dezentralen und zentralen Organisationsform.....	10
Abbildung 2: Phasen des Beschaffungsprozesses	14
Abbildung 3: ABC-Analyse	16
Abbildung 4: Prozess des Lieferantenmanagements.....	20
Abbildung 5: Drei wesentliche Marktmodelle des E-Procurements	23
Abbildung 6: Perspektiven der Balanced Scorecard.....	25
Abbildung 7: Berechnungsbeispiel einer XYZ-Analyse: Verbrauchsdaten.....	35
Abbildung 8: XYZ-Analyse: Berechnung des durchschnittlichen Verbrauchswertes.....	35
Abbildung 9: XYZ-Analyse: Standardabweichung und Variationskoeffizient	36
Abbildung 10: Visualisierung der Ergebnisse einer XYZ-Analyse.....	37
Abbildung 11: Einsparungen durch DPS (www.probuy.de).....	44
Abbildung 12: Exemplarischer Aufbau mit Perspektiven der BSC im indirekten Einkauf	46

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufgabenverteilung zwischen dem strategischen und operativen Einkauf.....	5
Tabelle 2: Typische Beschaffungsprodukte des indirekten MRO-Bereichs	7
Tabelle 3: Merkmale der Beschaffung direkter und indirekter MRO-Produkte	8
Tabelle 4: XYZ-Analyse	17
Tabelle 5: Materialgruppen im indirekten Einkauf.....	30
Tabelle 6: Klassifizierung der Materialien.....	34
Tabelle 7: Bewertungsmatrix der Beschaffungsstrategien.....	38
Tabelle 8: Ziele und Kriterien bei der Lieferantenauswahl.....	40
Tabelle 9: Beispielbewertung mit Punktbewertungsverfahren.....	41
Tabelle 10: Vor- und Nachteile der drei E-Procurement-Lösungen.....	42
Tabelle 11: Beispiele für Perspektiven & Zielsetzung im indirekten Einkauf.....	45
Tabelle 12: Exemplarische Vergleich von Soll-/Ist-Werten aus der Organisations- und Einkaufsperspektive	46

IV. Abkürzungsverzeichnis

- **MRO:** Maintenance-Repair-Operating.
- **MGM:** Materialgruppenmanagement.
- **ERP:** Enterprise-Resource-Planning.
- **BSC:** Die Balanced-Scorecard.
- **DPS:** Desktop-Purchasing-Systeme
- **BBSC:** Beschaffungs-Balanced-Scorecard
- **M.G.:** Materialgruppen

1. Einführung

Mit dem steigenden Wettbewerb, den immer komplexeren Technologien, der internationalen Arbeitsteilung sowie zunehmenden Kundenanforderungen stehen Unternehmen vor der Herausforderung, wettbewerbsfähig zu bleiben. Daher versuchen viele Unternehmen ihre Kosten niedrig zu halten, da dies nicht nur den Gewinn erhöht, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit.¹ Möglichkeiten dazu liegen auch in der Beschaffung.

Die Beschaffung im weiteren Sinne umfasst alle Maßnahmen zur Versorgung des Unternehmens mit sämtlichen nicht selbst produzierten Produktionsfaktoren.² Die Aufgabe der Beschaffungsorganisation ist grundsätzlich der optimale Einkauf von Produktionsmaterial, Handelswaren, Betriebsmitteln und Energie sowie Dienstleistungen und Informationsbereitstellungen, aber auch die Einstellung von Arbeitskräften, die Besorgung von Investitionsgütern und die Akquise von Kapital zur Finanzierung,³ wobei die vier letzten Aufgaben sowie die Marketing-Projekte nicht Bestandteil dieser Arbeit sind.

In der Praxis konzentriert sich das systematische Management der Beschaffung insbesondere auf den Einkauf direkter Güter, die in das Endprodukt eingehen. Vernachlässigt wird in dem Zusammenhang der Einkauf indirekter Güter (unproduktiver Güter). Grund hierfür ist, dass der indirekte Einkauf wenig Potential zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bietet,⁴ wobei nach Untersuchungen von Killen & Associates der Anteil von indirekten Produkten in Unternehmen etwa 33 % des Umsatzvolumens ausmacht. Daher ist es ratsam, diesen Bereich näher zu betrachten.⁵ Aus einer Umfrage der Unternehmensberatung Inverto bei Entscheidern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die in verschiedenen Branchen tätig sind, ergab sich, dass die befragten Firmen für den indirekten Einkauf eine Summe von insgesamt ca. fünf Milliarden Euro im Jahr ausgeben. Dieser Betrag entspricht ca. 13 % des gesamten Umsatzes der Teilnehmer. Aus diesem Grund haben 84 % der Befragten geäußert, dass der indirekte Einkauf eine strategische Bedeutung hat und dass im Bereich des indirekten Einkaufs ein wichtiges Einsparpotential liegt, jedoch bleiben die Möglichkeiten zur Kos-

¹ Vgl. Wannenwetsch, 2006, S. 13.

² Vgl. Kummer et al., 2009, S. 90.

³ Vgl. Hirschteiner, 2006, S. 55.

⁴ Vgl. Österle et al., 2002, Vorwort.

⁵ Vgl. Dolmetsch, 2000, S. 52; Metzger-Ridinger, 2004, S. 14.

tenoptimierung in der Praxis ungenutzt. Ursache hierfür ist, dass bei einem Drittel der befragten Firmen der indirekte Bedarf unsystematisch außerhalb der Einkaufsabteilung eingekauft wird.⁶

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, Möglichkeiten der Kostensenkung durch Einsatz von Ansätzen des direkten Einkaufs bzw. der strategischen Beschaffung im Bereich des indirekten Einkaufs zu identifizieren. Unter Ansätzen werden hier vorwiegend Instrumente, aber auch Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung verstanden.

Die Verwendung der Begriffe Beschaffung und Einkauf ist in der wissenschaftlichen Literatur uneinheitlich. Einerseits werden diese beiden Begriffe in einigen Texten der Betriebswirtschaftslehre als auch in der Praxis synonym verwendet.⁷ Andererseits wird der Begriff Einkauf als operative Beschaffungsfunktion bezeichnet, die innerhalb der strategischen Rahmenbedingungen der Beschaffung stattfindet.⁸ In dieser Arbeit wird der Begriff Einkauf in Anlehnung an Kummer et al. (2009) und Melzer-Ridinger (2004) als eine operative Beschaffungsaufgabe betrachtet, wobei die Begriffe operative Beschaffung und Einkauf als Synonyme verwendet werden.

Im Kapitel 2 wird zunächst auf die Grundlagen des Einkaufs eingegangen. Im nächsten Schritt werden die Merkmale sowie die beschaffungsrelevanten Besonderheiten indirekter Güter dargestellt. Als Weiteres werden im Kapitel 3 die wichtigsten Instrumente des direkten Einkaufs detailliert beschrieben und im Kapitel 4, dem Hauptteil dieser Arbeit, wird dann überprüft, inwieweit die operativen und strategischen Beschaffungsansätze im Bereich des indirekten Einkaufs zum Einsatz gebracht werden können, um dort Einsparpotenziale zu realisieren.

⁶ Vgl. Hallen, 2013, S. 25.

⁷ Vgl. Kopsidis, 1997, S. 28 ff.

⁸ Vgl. Metzger-Ridinger, 2004, S. 20.

2. Begriffliche und theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Begriffe Beschaffung, Einkauf, direkter und indirekter Einkauf definiert und die Hauptaufgaben und Ziele der strategischen sowie der operativen Beschaffung beschrieben.

2.1 Beschaffung

In der Literatur gibt es vielfältige Definitionen für den Begriff **Beschaffung**. Eine einheitliche Definition existiert, wie zuvor beschrieben, nicht. Allerdings lautet die in der wissenschaftlichen Literatur häufig verwendete Definition der Beschaffung wie folgt: „**Beschaffung im engeren Sinne** umfasst alle Maßnahmen zur Versorgung des Unternehmens mit Material (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Zulieferteile), Handelswaren, Ersatzteilen und Dienstleistungen“.⁹ Nach dieser Definition wird der Begriff **Beschaffung** mit dem Begriff **Einkauf** gleichgesetzt.¹⁰ Die Hauptaufgabe der Beschaffung ist eine permanente **Materialbereitstellung**, die bedarfsgerecht und möglichst **kostenoptimal** ist.¹¹

Die Beschaffungsobjekte umfassen alle Arten von Materialien, die innerhalb des Unternehmens gebraucht werden, d. h. nicht nur direktes Produktionsmaterial (Komponenten, Bauteile, Rohstoffe), sondern auch ein breites Sortiment von indirekten Produkten für die tägliche Nutzung im Unternehmen.¹²

Outsourcing, Fremdbezug oder Beschaffung bezeichnen die freiwillige Reduzierung der eigenen Fertigungstiefe. Darunter fällt die Versorgung eines Teils der Unternehmenstätigkeiten durch andere Unternehmen (Lieferanten), wenn die Nutzung der Ressourcen der externen Anbieter wirtschaftlicher ist als die Eigenerstellung. Gründe dafür sind grundsätzlich die Ausnutzung billiger Tarife (z. B. Löhne, Steuern), die Konzentration auf Kernkompetenzen des beschaffenden Unternehmens und damit die Verbesserung der Planung, Steuerung und Überwachung des gesamten Unternehmens, der Abbau fixer Kosten und andere.¹³

⁹ Kummer et al., 2009, S. 93.

¹⁰ Vgl. Kummer et al., 2009, S. 93.

¹¹ Vgl. Oeldorf et al., 2002, S. 54.

¹² Vgl. Metzger-Ridinger, 2004, S. 47.

¹³ Vgl. Nedeß, 1997, S. 14.

Beschaffung ist auch ein **interner Dienst** für „interne Kunden“, d. h. ein interner Dienst für die Fertigung und für Verwaltung, Vertrieb und Entwicklung.¹⁴ Dieser Dienst hat als Aufgabe, Leistungspotenziale im Beschaffungsmarkt zu nutzen und Strategien für die operative Beschaffung festzulegen, um den Material- und Informationsfluss zwischen dem Beschaffungsmarkt und dem Unternehmen erfolgreich zu gestalten.¹⁵

2.2 Direkter Einkauf

Der **Einkauf** begrenzt sich auf die operativen Tätigkeiten in der Beschaffung, wie Angebotsvergleich, Preisverhandlung, Kaufvertragsabschluss und Bestellabwicklung.¹⁶ Somit übernimmt der Einkauf die Verantwortung für alle betrieblichen Inputfaktoren, d. h. nicht nur direkte Produkte oder Verbrauchsfaktoren (Komponenten, Bauteile, Rohstoffe usw.), sondern auch Betriebsmittel oder indirekte Produkte.¹⁷

Des Weiteren bezeichnet der **direkte Einkauf** den Einkauf von direkten Produkten, die in das betriebliche Kerngeschäft eingehen bzw. bei Handelsunternehmen direkt weiterverkauft werden. Der direkte Bereich zeichnet sich häufig durch langfristige, strategische Partnerschaften, erhebliche Investitionen, strategische Logistikkonzepte und durch eine grundsätzlich zeitkritische Beschaffung der Produkte aus.¹⁸

Zusammenfassend ist der **Einkauf** als eine marktorientierte Aufgabe für eine **kostenwirtschaftliche** Bereitstellung zu verstehen. Die **Beschaffung** dagegen stellt eine strategische Sicherung der **Erfolgspotenziale** auf dem Beschaffungsmarkt sicher.¹⁹

2.3 Aufgabenverteilung zwischen dem strategischen und operativen Einkauf

Das Ziel sowohl der Beschaffung als auch des Einkaufs ist die **Beseitigung aller Konflikte** innerhalb des Versorgungsprozesses.²⁰

Die Beschaffung bildet, wie bereits erwähnt, die langfristigen Rahmenbedingungen für die operativen Beschaffungsziele und Aufgaben. Diese Rahmenbedingungen dienen den Mitarbeitern im Einkauf als Verfahrensanweisungen und stellen eine softwareunterstützte Pla-

¹⁴ Vgl. Metzger-Ridinger, 2004, S. 6.

¹⁵ Vgl. ebd., S. 19 ff.

¹⁶ Vgl. Arnolds et al., 1986, S. 19 ff.

¹⁷ Vgl. Krampf, 2014, S. 5.

¹⁸ Vgl. Dolmetsch, 2000, S. 50.

¹⁹ Vgl. Schütt, 2006, S. 103.

²⁰ Vgl. Palupski, 2002, S. 189.

nung als Vorgehensweise bereit,²¹ dagegen ist die Aufgabe der **operativen** Beschaffung (Einkauf) grundsätzlich die Verwirklichung der strategischen Beschaffungsziele²².

Hartmann (2014) hat anhand eines Praxisbeispiels die Aufgabenverteilung zwischen der strategischen Beschaffung und dem operativen Einkauf wie folgt dargestellt:

Tabelle 1: Aufgabenverteilung zwischen dem strategischen und operativen Einkauf

Strategischer Einkauf (Beschaffung)
<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung von Einkaufs-, Warengruppen- und Lieferantenstrategien in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen zur Maximierung des Wertbeitrags des Einkaufs• Der Einkauf ist als Projekteinkauf Mitglied in den Produktentwicklungsteams bereits ab der Konzeptphase bis zum Start der Produktion• Bereitstellung aller notwendigen Beschaffungsmarktinformationen• Führung von funktions- und standortübergreifenden Beschaffungsteams (Materialgruppenmanagement)• Abschluss und Pflege von Rahmenverträgen• Lieferantenmanagement (Suche, Qualifikation, Auswahl, Einbindung, Beurteilung, Entwicklung)• Strategisches Management von Beschaffungsrisiken (präventiv, aktiv, reaktiv)• Eskalationsstufe für die strategische Reklamationsabwicklung• Optimierung der Beschaffungsprozesse• Nutzung der Kosten- und Kostenpotenzialanalyse zur Erschließung der Wertpotenziale von Zukaufprodukten und -leistungen sowie der relevanten Rationalisierungspotenziale bei Lieferanten• Entwicklung und Implementierung von Einkaufsmethoden und IT-Systemen• Mitarbeit bei Make-or-Buy-Entscheidungen• Strategisches Vertragsmanagement• Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsprogrammen für Einkäufer/-innen• ...
Operativer Einkauf
<ul style="list-style-type: none">• Bedarfsermittlung

²¹ Vgl. Metzger-Ridinger, 2004, S. 64.

²² Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 106.

- Bestelldisposition
- Bestellerteilung/Lieferabruf
- Bestellüberwachung
- Überwachung der Risikoindikatoren
- Dispositive Steuerung der Ein-/Auslaufplanung von Produkten
- Abwicklung von Routinereklamationen
- Betreuung der Zahlungsprozesse (Rechnungsprüfen und Gutschriftverfahren)
- Bereitstellung relevanter Lieferanteninformationen
- ...

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hartmann, 2014, S. 28 ff.

2.4 Indirekter Einkauf

In der Literatur sowie in der Praxis gibt es eine Vielzahl an Bezeichnungen für den indirekten Einkauf, die als Synonyme verwendet werden können. Hierzu zählen: Unproduktiver Einkauf, Nicht-produktiver Einkauf, Non-Stock-Einkauf, Einkauf Nicht-Handelsware, Procurement Indirects und Produktionsfremder Einkauf.

2.4.1 Definition

Der **indirekte Einkauf** oder produktionsfremde Einkauf ist der Einkauf von indirekten Produkten bzw. indirekten Gütern/Materialien, Nicht-Produktionsmaterialien, produktionsunabhängigem Bedarf oder geringwertigen Wirtschaftsgütern. Alle diese Begriffe bezeichnen die gleiche Material-Gruppe: „Material, welches nicht direkt in das Enderzeugnis eingeht, wie etwa Büroartikel“²³, oder im Fall von Handelsunternehmen nicht direkt weiterverkauft wird²⁴. Der indirekte Einkauf wird auch in der wissenschaftlichen Literatur **als Operating Resource Management** bezeichnet.²⁵

Zu dieser Gruppe der indirekten Produkte (und Dienstleistungen) lassen sich auch die sogenannten indirekten oder Maintenance-Repair-Operating-(MRO-) Products zuordnen, dazu gehören z. B. Instandhaltungsmaterial, Reparaturmaterial und Betriebsstoffe. Produkte dieser Art dienen dem Unternehmen als Verbrauchsgüter mit repetitivem Bedarf im administra-

²³ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 219.

²⁴ Vgl. Dolmetsch, 2000, S. 51.

²⁵ Vgl. Metzger-Ridinger, 2004, S. 48.

tiven Bereich (Büromaterial, Zeitschriften etc.) oder als selten benötigte Gebrauchsgüter, z. B. PC-Ausstattung, Kopierer und Telefonanlagen.²⁶ Der Bedarf an solchen Produkten kann grundsätzlich bei jedem Mitarbeiter im Unternehmen entstehen.²⁷

2.4.2 Typische Beschaffungsprodukte des indirekten Einkaufs

Typische Produkte des MRO-Bereichs sind in Tabelle 2 zusammengefasst:

Tabelle 2: Typische Beschaffungsprodukte des indirekten MRO-Bereichs

Güter	Dienstleistungen
Bürobedarf (Bleistifte, Papier usw.)	Hotel-, Reise- und Restaurant-Buchungen
Büromöbel	Cafeteria und Catering
Büroausstattung (Faxgerät, Kopierer etc.)	Kopier- und Druckservice
Telekommunikationsprodukte	Post- und Kurierservices
Werbegeschenke/-material	Logistikdienstleistungen
Computer (Desktop, Laptops, Monitore usw.)	Unternehmensberatung
Drucker	Bankdienstleistungen
Software	Zeitarbeit
Magazine, Bücher und Zeitungen	Rechtsdienste
KFZ (der Unternehmensflotte)	IT-Beratung und Hot-Line-Dienste
Uniformen und Arbeitskleidung	Parkplatzreservation
Blumen	Reinigungs- und Sicherheitsdienst
Ersatzteile für Maschinen	Schulungen und Weiterbildung
Laborbedarf	Werbedienstleistungen
Schmiermittel	Autoleasing
Reinigungsmittel und Putzzeug	Recruiting
Werkzeuge	Finanzdienstleistungen

²⁶ Vgl. ebd., S. 47.

²⁷ Vgl. Dolmetsch, 2000, S. 51.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dolmetsch, 2000, S. 52; Metzger-Ridinger, 2004, S. 48.

2.4.3 Merkmale indirekter Güter

Die indirekten Güter zeichnen sich grundsätzlich durch einen hohen Standardisierungsgrad, einfache Qualität, niedrige Stückpreise, großes Sortiment, hohe Bestellhäufigkeit, niedriges Beschaffungsrisiko und kurzfristige Lieferzeiten aus. Der Bedarf an dieser Materialgruppe wird von regionalen Anbietern und überwiegend von Händlern als Lieferanten gedeckt.²⁸

Direkte Güter und indirekte MRO-Produkte weisen eine Reihe von Unterscheidungsmerkmalen auf, die Konsequenzen für die Beschaffung haben. Tabelle 3 enthält eine Übersicht über die wichtigsten Unterscheidungen zwischen der Beschaffung direkter und indirekter Produkte:

Tabelle 3: Merkmale der Beschaffung direkter und indirekter MRO-Produkte

Beschaffung indirekter/MRO-Produkte	Beschaffung direkter Produkte
Keine Planung der Bedarfsmengen möglich	Vorherige Planung von Bedarfsmengen möglich
Verschiedenste Produkte	Fest definiertes Material für die Produktion
Handelsware oder Standardprodukte	Häufig speziell entwickeltes Material
Teilweise Genehmigung notwendig	Keine Genehmigungen notwendig
Katalogeinkauf	Stücklistenauflösung
Bestellfrequenz hoch, aber unregelmäßig	Bestellfrequenz hoch und regelmäßig
Bedarf von internen Kunden	Bedarf in der Produktionsplanung
Prozesskosten hoch	Prozesskosten optimal
Beschaffung durch ein unüberschaubares Lieferantennetzwerk	Beschaffung durch strategischen Geschäftspartner

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Plümer, 2006, S. 145; Metzger-Ridinger, 2004, S. 49 ff.

²⁸ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 79.

3. Kostensenkungswerkzeuge der strategischen und operativen Beschaffung

In diesem Abschnitt werden die wesentlichen Werkzeuge zur Kostenreduzierung im Rahmen des direkten Einkaufs detailliert beschrieben. „**Im Einkauf liegt der Gewinn!**“, dieser Satz wird häufig in der wissenschaftlichen Literatur verwendet. Das bedeutet, dass der Einkauf ein großes Einsparpotential birgt. Um den Gewinn zu maximieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, muss jedes Unternehmen dieses Potenzial ausschöpfen, um so seine Kosten niedrig zu halten.²⁹ Im Rahmen der Beschaffung werden zahlreiche unterschiedliche Instrumente in der strategischen Beschaffung sowie im operativen Einkauf genutzt, um dieses Ziel zu erreichen. Die strategischen und operativen Beschaffungsinstrumente unterscheiden sich nach verschiedenen Kriterien in Abhängigkeit von z. B. Beschaffungsobjekten, Unternehmensbereich, Unternehmensgröße und -struktur, Wettbewerbssituation und anderen wichtigen Merkmalen. Als Nächstes werden einige im Rahmen der vorliegenden Arbeit relevante Einkaufs- und Beschaffungsinstrumente dargestellt.

3.1 Gestaltung der Organisationsform als Instrument der strategischen Beschaffung

Unter **Organisation** wird ein Zusammenschluss verschiedener Organisationsmitglieder zu einem System mit definierter Struktur und determinierter Aufteilung von Arbeitsaufgaben, Mitarbeitern, Ressourcen und Informationen verstanden, das dazu dient, ein gemeinsames Ziel möglichst effizient zu erreichen.³⁰ Die Organisation unterteilt sich in **Aufbau-** und **Ablauforganisation**, wobei die Ablauforganisation eine prozessorientierte Gestaltung der Arbeitsabläufe ist, während die Aufbauorganisation eine Strukturierung der Unternehmenshierarchie sowie eine Verteilung der Funktionen auf die organisatorischen Einheiten umfasst.³¹

3.1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation der Materialbeschaffung in einem Unternehmen kann je nach Größe des Unternehmens und der Anzahl an Geschäftsbereichen zentral, dezentral oder als Mischform erfolgen. Bei der Wahl der Organisationsform des Einkaufs ist zu berücksichtigen, dass

²⁹ Vgl. Wannewetsch, 2006, S. 13.

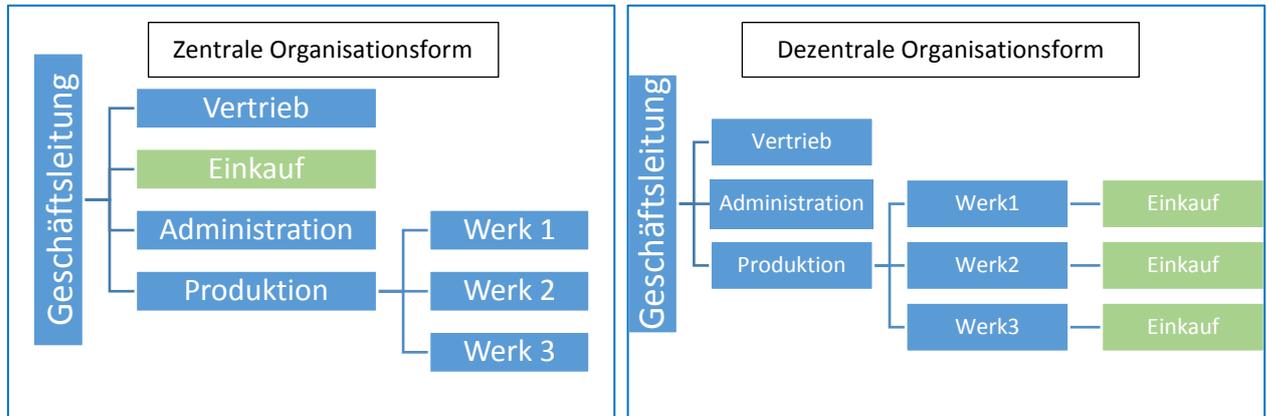
³⁰ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 32.

³¹ Vgl. Metzger-Ridinger, 2004, S. 119.

Kostenpotenziale durch Standardisierung, Volumenbündelung und Einführung von Routine-tätigkeiten zu realisieren sind.³²

Abbildung 1 zeigt den Unterschied zwischen zentraler und dezentraler Organisationsform des Einkaufs.

Abbildung 1: Vergleich der dezentralen und zentralen Organisationsform



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krampf, 2014, S. 125.

3.1.1.1 Zentrale Beschaffung

„**Zentrale Beschaffung** heißt, dass alle Beschaffungsvorgänge innerhalb einer Unternehmung über eine Abteilung abgewickelt werden.“³³

Die **Vorteile** der zentralen Organisationsform der Beschaffung lassen sich wie folgt gliedern:

- Bündelung und Standardisierung der Kaufteile und Prozesse, hierdurch günstige Materialkosten sowie optimale Bestellmengen möglich
- Hohe Verhandlungsmacht sowie verbesserte Preisnebenbedingungen, Rahmenverträge, Konditionen, Service und Logistikleistungen
- Transparenz über das gesamte Beschaffungsspektrum in den Warengruppen und über die Prozesse und Richtlinien
- Durch standardisierte Vorgehensweise beim Lieferantenmanagement (Auswahl, Entwicklung und Bewertung) wird eine homogene Lieferantenstruktur realisiert
- Durch die starke Spezialisierung werden die Einkäufer hochqualifizierte Fachleute in ihren Warengruppen, hierdurch steigt die Professionalität im gesamten Beschaffungsprozess³⁴

³² Vgl. Krampf, 2014, S. 125.

³³ Vgl. Hartmann, 2002, S. 117.

³⁴ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 33 ff.; Krampf, 2014, S. 128 ff.

Die **Nachteile** der zentralen Organisationsform entstehen grundsätzlich, wenn es sich um Unternehmen mit verschiedenen, voneinander entfernten Geschäftseinheiten handelt. Diese Nachteile sind:

- Beschränkte Zusammenarbeit zwischen internen Kunden und der Einkaufsabteilung
- Langsamer Informationsfluss und Inflexibilität
- Hoher bürokratischer Aufwand
- Lange Entscheidungswege
- Meistens kein technisches Know-how vorhanden³⁵

3.1.1.2 Dezentrale Beschaffung

Die dezentrale Einkaufsorganisation kann nach Ort oder nach Beschaffungsobjekten gegliedert werden³⁶ und ist dadurch gekennzeichnet, dass die Aufgaben der Beschaffung nicht von professionellen Einkäufern, sondern von den Bedarfsträgern in den Fachabteilungen eigenständig und parallel durchgeführt werden. Diese Art der Organisationsform wird hauptsächlich von Unternehmen genutzt, die multinational oder an unterschiedlichen Betriebsstandorten tätig sind.

Die **Vorteile** der dezentralen Beschaffung bestehen grundsätzlich in der Lösung der Nachteile der zentralen Beschaffung. Grund dafür ist die große Nähe zu den Bedarfsträgern.³⁷

Die **Nachteile** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Gleicher Bedarf bei verschiedenen Fachabteilungen und somit Entstehung vieler Redundanzen
- Kaum Standardisierung, unterschiedliche Einkaufsstrategien³⁸
- Geringere Verhandlungsmacht
- Einkaufs-Know-how nicht vorhanden
- Als Folge hohe Kosten und schlechtere Einkaufskonditionen³⁹

In der Praxis wird meistens versucht beide Organisationsformen zu kombinieren, um die zahlreichen Vorteile der zentralen sowie die Flexibilität der dezentralen Organisationsform zu sichern.

³⁵ Vgl. ebd.

³⁶ Vgl. Wannenwetsch, 2007, S. 113.

³⁷ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 35.

³⁸ Vgl. ebd.

³⁹ Vgl. Berning, 2001, S. 100.

3.1.1.3 Mischform

„Die Aufbauorganisationen der Beschaffung haben in den letzten Jahren einen tiefgreifenden Wandel erlebt.“⁴⁰ Viele Unternehmen versuchen ihre Einkaufsorganisationsform so zu gestalten, dass eine Bündelung der Mengen und somit Skaleneffekte beim Einkaufspreis sowie eine engere und auch räumlich möglichst nahe Zusammenarbeit zwischen interne Kunden und Lieferanten realisiert werden.⁴¹ Daher ist eine rein zentrale oder dezentrale Organisationsform der Beschaffung in der Praxis meistens vermeidbar. Studien haben gezeigt, dass sich der Anteil reiner Einkaufsorganisationen in den vergangenen Jahren sehr stark reduziert hat, zugleich ist der Anteil an Mischformorganisationen deutlich gestiegen.⁴² In der Praxis gibt es verschiedene Mischformen, einige sollen hier dargestellt werden:

- **Lead Buyer:**

Diese moderne Mischform kombiniert die Vorteile beider Organisationsformen am besten und gleicht die Nachteile aus.⁴³ Beim Lead Buying werden gleichartige Bedarfe unternehmensweit einheitlich gebündelt. Dazu wird ein Lead-Buyer, also ein führender Einkäufer, von verschiedenen Geschäftseinheiten ausgewählt, der die Rahmenverträge für alle dezentralen Organisationseinheiten verhandelt und abschließt. Die operative Abwicklung der Aufträge erfolgt anschließend eigenständig und dezentral durch die Einkäufer oder die Fachabteilungen der jeweiligen Organisationseinheiten.⁴⁴

Im Rahmen des Lead-Buyer-Konzepts wird durch die zentrale Führung der strategischen Einkaufstätigkeiten eine gezielte Gestaltung des Beschaffungsprozesses ermöglicht, wobei eine **einheitliche Beschaffungsstrategie**, eine **Bedarfsbündelung**, sowie ein transparentes **Lieferantenmanagement** realisiert wird, weiterhin werden die einzelnen Bedarfe flexibel und bedarfsgerecht beschafft.⁴⁵

- **Kombinationsstruktur**

In dieser Mischform werden die strategischen Aufgaben, wie Entwicklung von Systemen und Methoden, Marktforschung, Lieferantenbewertung, Einkaufscontrolling und Abschluss von

⁴⁰ Hirschler/Boutelier, 2009, Heft 05, S.2.

⁴¹ Vgl. Hirschler/Boutelier, 2009, S. 3.

⁴² Vgl. Krampf, 2014, S. 129 ff.

⁴³ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 36.

⁴⁴ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 115.

⁴⁵ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 37.

Rahmenverträgen, für sämtliche Beschaffungsobjekte zentral durchgeführt. Die spezialisierten Einkaufsfunktionen in den dezentralen Organisationseinheiten sind für die operative und taktische Abwicklung der einzelnen Bedarfsaufträge zuständig.

Die Kombinationsstruktur wird grundsätzlich bei großen Unternehmen mit komplexen, heterogenen Strukturen verwendet.⁴⁶

- **Materialgruppenmanagement**

Beim Materialgruppenmanagement (MGM) wird zunächst eine Strukturierung der Materialien in Materialgruppen vorgenommen. Des Weiteren wird ein Materialgruppenmanager für eine oder mehrere Materialgruppen unternehmensweit bestellt. Der Materialgruppenmanager führt ein MGM-Team. Bei der MGM-Organisation werden die Materialien und Dienstleistungen strukturiert, Beschaffungsstrategien sowie Optimierungsmaßnahmen festgelegt und langfristige Strategien und Rahmenverträge mit den Lieferanten abgeschlossen.⁴⁷ Das MGM-Team setzt sich meistens aus Einkäufern und Technikern zusammen. Ein Mitglied des strategischen Einkaufs ist für die Führung des Teams zuständig und sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit innerhalb seines Teams sowie die Einbindung der betroffenen Geschäftsbereiche. Ähnlich wie beim Lead-Buyer-Konzept werden danach die operativen Einkaufsaufgaben dezentral durchgeführt.⁴⁸

3.1.2 Ablauforganisation

Nachdem die Aufbauorganisation die Strukturierung des Unternehmens bestimmt und somit die Rahmenbedingungen für die Arbeitsteilung festlegt, regelt die Ablauforganisation die zeitliche, räumliche und mengenmäßig effiziente Koordinierung der Teilaufgaben durch die Gestaltung der Prozesse und des Informations- und Ressourcenaustausches, um eine effiziente Verbindung der einzelnen Arbeitsabläufe zu erreichen. In der Beschaffung konzentriert sich die Ablauforganisation auf die systematische Trennung der strategischen und operativen Einkaufstätigkeiten,⁴⁹ diese erfolgen im Rahmen eines Beschaffungsprozesses.

⁴⁶ Vgl. Fröhlich/Lingohr, 2010, S. 35.

⁴⁷ Vgl. ebd., S. 36.

⁴⁸ Vgl. Büsch, 2007, S. 165.

⁴⁹ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 38 ff.

Der Beschaffungsprozess als funktions- und unternehmensübergreifender Geschäftsprozess zur Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Beschaffungsobjekten besteht aus mehreren Phasen, die sich in strategische und operative Elemente gliedern lassen.⁵⁰

Es gibt je nach Branche und Beschaffungsobjekt viele verschiedene Darstellungen des Beschaffungsprozesses. Abbildung 2 stellt den strategischen sowie den operativen Beschaffungsprozess dar, wie er in den meisten betriebswirtschaftlichen Publikationen beschrieben ist.

Abbildung 2: Phasen des Beschaffungsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weigel/Rücker, 2015, S. 210; Melzer-Ridinger, 2004, S. 17; Kummer et al., 2009, S. 93.

Der Beschaffungsprozess unterteilt sich nach Art der Aufgaben in zwei Hauptprozesse, den strategischen und operativen Beschaffungsprozess.⁵¹ Die strategischen Aufgaben des Beschaffungsprozesses lassen sich wie folgt gliedern:

- **Anbahnung:** Bedarfsklärung und Genehmigung⁵²
 - Bedarfsklärung: Die Bestimmung des Bedarfssortiments (Art und Qualität der Beschaffungsobjekte) sowie Menge, Zeitpunkt und Ort hinsichtlich Kundennachfrage und Anforderungen der Bedarfsträger (Produktion und Absatz)⁵³.
 - Genehmigung: Die Bestellanforderung wird vom Bedarfsträger ausgelöst und im Anschluss an den Genehmigungsprozess durch den Einkäufer bearbeitet.
- **Strategisches Sourcing:** Ausschreibung und Angebotsvergleich⁵⁴
 - Beschaffungsmarktforschung: „Die Sammlung, Analyse, Aufbereitung und Weiterleitung von Marktinformationen für Beschaffungsentscheidungen“⁵⁵

⁵⁰ Vgl. Held, 2003, S. 77.

⁵¹ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 210.

⁵² Vgl. Metzer-Ridinger, 2004, S. 17.

⁵³ Vgl. Kummer et al., 2009, S. 93.

⁵⁴ Vgl. Metzer-Ridinger, 2004, S. 17.

- Make-or-Buy-Entscheidung: Die Entscheidung, ob ein benötigtes Teil in der Produktion und Fertigung selbst produziert oder beschaffen wird, unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren wie der Kosten, der Kernkompetenzen, der Produktionskapazität und des Kapitalbedarfs⁵⁶
- Lieferantenmanagement: Besteht aus den drei Funktionen Lieferantenbewertung, Lieferantoptimierung und Lieferantenauswahl nach Maßgabe der Beschaffungsstrategie und -ziele⁵⁷

Aus den strategischen Aufgaben des Beschaffungsprozesses resultieren die operativen Aufgaben, die sich wie folgt beschreiben lassen:

- **Abwicklung**: Die Abwicklung umfasst die operative Beschaffung (Einkauf) sowie die Bedarfs- und Bestellungsplanung. Typische Teilaufgaben in diesem Bereich sind Bestellüberwachung, Terminverfolgung, Wareneingang, Rechnungsprüfung, Zahlung und andere.⁵⁸

Die Herausforderung, vor der die Ablauforganisation des Einkaufs steht, besteht darin, dass in vielen Unternehmen die Fachbereiche außerhalb der spezialisierten Einkaufsabteilung Einkaufsaktivitäten durchführen. Dies wird als **Maverick Buying** bezeichnet, welches hohe Kosten aufgrund einer geringeren Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten, einer fehlenden Bündelungsvolumen und dem Fehlen von Rahmenverträgen verursacht.⁵⁹

3.2 Instrumente zur Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Lieferanten

Eine typische Aufgabe eines strategischen Einkäufers ist die Steigerung der Konkurrenz zwischen den Anbietern auf dem Beschaffungsmarkt, um Kostenvorteile für das Unternehmen zu realisieren. Dafür können verschiedenen Vorgehensweisen im Bereich der Beschaffung zum Einsatz gebracht werden, wie Volumenbündelung, Einsatz von optimalen Beschaffungsstrategien, Lieferantenmanagement oder Einsatz von E-Procurement.⁶⁰

⁵⁵ Kummer et al., 2009, S. 93.

⁵⁶ Vgl. Kummer et al., 2009, S. 94.

⁵⁷ Vgl. Wannewetsch, 2006, S. 88.

⁵⁸ Vgl. Metzger-Ridinger, 2004, S. 17.

⁵⁹ Vgl. Wannewetsch, 2006, S. 66.

⁶⁰ Vgl. Krampf, 2014, S. 33.

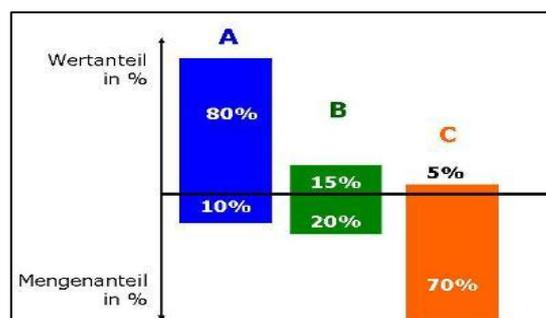
3.2.1 Volumenbündelung und Realisation von Skaleneffekten

Skaleneffekte bzw. Economies of Scale beruhen auf der Abhängigkeit zwischen der Produktionsmenge und der Menge der eingesetzten Produktionsfaktoren. Ein positiver Skaleneffekt resultiert daraus, dass bei hohen produzierten Stückzahlen eine Fixkostendegression entsteht, d. h., dass der Anteil der Fixkosten an den Kosten pro Stück sinkt. Somit sinken die Stückkosten sukzessiv mit der Steigerung der Produktionsmenge. Des Weiteren ermöglicht die Steigerung der Produktionsmenge die Vergrößerung des Erfahrungs- und Lernkurveneffekts, was die Volumenbündelung unterstützt und weitere Kostenersparnisse pro Stück ermöglicht.⁶¹

Um eine Volumenbündelung zu realisieren, ist eine Standardisierung der Beschaffungsobjekte notwendig. Des Weiteren muss die Klassifikation der Produkte erfolgen, da nur so Verbesserungsmaßnahmen identifiziert werden können. Dafür gibt es im Beschaffungsbereich zwei klassische Analysemethoden zur Produktklassifikation:

- Die **ABC-Analyse** ist eine Trennung der Produkte nach **Wichtigkeit und Menge**, wobei die **A-Teile** (oder Dienstleistungen) sehr wichtig für die Erstellung des Endprodukts sind und den niedrigsten Anteil an der gesamten Bestellmenge ausmachen. Die **B-Teile** sind wichtig und haben einen etwas größeren Anteil an der gesamten Bestellmenge als die A-Teile. Die **C-Teile** sind weniger wichtig, haben aber den größten Anteil an der gesamten Bestellmenge. Abbildung 3 stellt die Verteilung von A-, B- und C-Teilen grafisch dar:

Abbildung 3: ABC-Analyse



Quelle: Accounting und Controlling.ch⁶²

⁶¹ Vgl. Krampf, 2014, S. 33 ff.

⁶² Abrufbar unter: <http://www.accountingundcontrolling.ch/controlling/abc-analyse-in-sieben-schritten/> (30.03.2016).

- Die **XYZ-Analyse** wird verwendet, um die Produkte nach der Verbrauchsstruktur der einzelnen Beschaffungsobjekte zu ordnen, d. h. nach **Verbrauchs-** und **Bestellrhythmus**.⁶³ Dabei erweist sich, wie genau der Verbrauch und damit zukünftige Bestellungen vorhergesagt werden können. Tabelle 4 ordnet die X-, Y- und Z-Artikel einem Verbrauchsmuster und einer damit einhergehenden Vorhersagegenauigkeit zu.

Tabelle 4: XYZ-Analyse

Material	Verbrauch	Vorhersagegenauigkeit
X-Artikel	Gleichmäßig	Hoch
Y-Artikel	Schwankend	Mittel
Z-Artikel	Unregelmäßig	Niedrig

Quelle: Wannewetsch, 2007, S. 83.

Anhand dieser XYZ-Analyse können Bereitstellungs- und Bedarfsermittlungsmethoden ausgewählt werden, wie eine **Just-in-Time-Beschaffung** für die X-Artikel, eine **programmorientierte** Bedarfsermittlung für die Y-Artikel und eine **verbrauchorientierte** Bedarfsermittlung für die Z-Artikel.⁶⁴ Die Erklärung der beiden Bedarfsermittlungsmethoden erfolgt in einem weiteren Kapitel.

3.2.2 Auswahl der Beschaffungsstrategie

Die Beschaffungsstrategie oder Sourcing-Strategie ist ein besonders interessantes Instrument in der Materialbeschaffung. Sourcing bezeichnet die Nutzung von unternehmensexternen Quellen.⁶⁵ Die **Sourcing-Strategie** ist eine langfristige zielorientierte Beschaffungsaufgabe, die eine strategische Verteilung sämtlicher Kaufteile auf Lieferanten festlegt.⁶⁶ Grundsätzlich werden zwischen Unternehmen und Lieferanten langfristige Partnerschaftsbeziehungen aufgebaut, um beidseitig langfristige Vorteile zu genießen.⁶⁷

Im Beschaffungsbereich gibt es eine Vielzahl von Beschaffungsstrategien zur Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Lieferanten, welche unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen können. Die Auswahl der passenden Beschaffungsstrategie hängt von verschiedenen Faktoren ab, z. B. dem Beschaffungsmaterial bzw. -objekt, der Wettbewerbssituation des Unter-

⁶³ Vgl. Büsch, 2007, S. 154.

⁶⁴ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 84.

⁶⁵ Vgl. Piontek, 2012, S. 26.

⁶⁶ Vgl. Klug, 2010, S. 117.

⁶⁷ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 147.

nehmens oder dem Beschaffungsrisiko,⁶⁸ und soll eine reibungslose Lieferung ohne Risiken sowie eine optimale Anzahl an Lieferanten gewährleisten und das Unternehmen vor negativen Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten schützen.⁶⁹

Zu den wichtigsten Beschaffungsstrategien zählen:

Single Sourcing ist die Beschränkung auf eine Beschaffungsquelle bzw. einen Lieferanten. Dadurch reduziert sich die Komplexität in der Lieferbeziehung, indem sich die gesamte Beschaffungsorganisation auf eine minimale Anzahl von Direktlieferanten beschränkt.⁷⁰ Dadurch entstehen große Kostenvorteile, aber auch eine starke Abhängigkeit von individuellen Lieferanten.⁷¹ Notwendige Voraussetzungen, die für ein Single Sourcing erfüllt sein müssen, sind u. a. eine hohe Lieferzuverlässigkeit, Qualität, Flexibilität, eine strategische Einbeziehung des Lieferanten und gründliche Vorab-Analyse des Lieferanten durch das Unternehmen.⁷²

Multiple Sourcing, auch Order Splittung genannt, bedeutet, dass die gleichen Güter und Dienstleistungen auf eine hohe Anzahl von Lieferanten aufgeteilt werden. Dies ermöglicht eine Minderung der Risiken von Lieferstörungen, eine Erhöhung der Konkurrenz zwischen den Lieferanten und somit Preisvorteile für das Unternehmen und das Vermeiden einer Abhängigkeit von einem Lieferanten.⁷³ Nachteile sind grundsätzlich hohe Transaktionskosten, hohe Bestellkosten sowie geringe Rabatte aufgrund fehlender Volumenbündelung.⁷⁴

Local Sourcing bezeichnet die Beschaffung von einem Produkt oder einer Materialgruppe aus einer externen Bezugsquelle, die in unmittelbarer geografischer Nähe zum einkaufenden Unternehmen liegt. Die Vorteile sind die geringeren Transportkosten und Nebenkosten wegen der örtlichen Nähe, die Vermeidung von Problemen, die bei internationalen Transaktionen entstehen können aufgrund von gleicher Mentalität, Sprache, Währung etc., sowie Flexibilität bei Änderungen und hohe Qualität. Die Nachteile bestehen grundsätzlich darin, dass

⁶⁸ Vgl. ebd., S. 147 ff.

⁶⁹ Vgl. Klug, 2010, S. 117.

⁷⁰ Vgl. ebd.

⁷¹ Vgl. Wannewetsch, 2006, S. 65.

⁷² Vgl. ebd., S. 148.

⁷³ Vgl. Piontek, 2012, S. 27.

⁷⁴ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 151.

internationales Know-how und internationale Marktpreise nicht genutzt werden, was zu höheren Einkaufspreisen sowie weniger effektiven Preisverhandlungen führt.⁷⁵

Global Sourcing ist eine systematische Verbreitung der Beschaffungsmöglichkeiten auf weltweite Beschaffungsquellen. Typische durch Global Sourcing beschaffte Produkte sind Rohstoffe, Einzelteile und Komponenten.⁷⁶ Die Vorteile des Global Sourcing sind die weltweite Auswahl der leistungsstärksten Lieferanten, Kostenvorteile durch niedrige Steuern, geringere Löhne, Wechselkursschwankungen sowie neues Know-how und eine geringere Abhängigkeit von individuellen Lieferanten. Das Global Sourcing weist jedoch auch einige Nachteile auf. Wesentliches Problem hierbei sind die längeren Transportwege und die sich daraus ergebenden logistischen Probleme, politische Risiken, Zollformalitäten, Qualitätsrisiken, Schwierigkeiten durch Mentalität und Sprache der Lieferanten usw.⁷⁷

3.2.3 Nutzung eines Lieferantenmanagements

In der Beschaffungsorganisation ist die Aufgabe jedes Einkäufers die optimale Erfüllung der Geschäftsbedürfnisse des Unternehmens aus ausgewählten Bezugsquellen durch Maßnahmen zur Beeinflussung und Steuerung der Lieferanten entsprechend der Unternehmensstrategie, was im Rahmen eines strategischen Lieferantenmanagements realisiert wird.⁷⁸

3.2.3.1 Ziele des Lieferantenmanagements

Die Ziele des Lieferantenmanagements sind einerseits die Darstellung eines optimalen Lieferantenportfolios mit einer optimalen Anzahl an leistungsfähigen Lieferanten, andererseits die Entwicklung von langfristigen optimalen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen.⁷⁹ Weiterhin ermöglicht das Lieferantenmanagement-System eine professionelle Lieferantenbewertung und somit eine Optimierung der Lieferantenauswahl entsprechend der Unternehmens- und Beschaffungsstrategie. Die zu beachtenden Kriterien dabei sind grundsätzlich Preis, Qualität und Service. Das Ziel bei der Lieferantenauswahl und -bewertung ist die Erhöhung von Transparenz innerhalb der Einkaufstätigkeit, um objektive Einkaufsentscheidungen treffen zu können. Außerdem muss der Lieferant das angewendete Lieferantenbewertungsverfahren

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 151 ff.

⁷⁶ Vgl. Klug, 2010, S. 121 ff.

⁷⁷ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 152 ff.

⁷⁸ Vgl. Kummer et al., 2009, S. 11.

⁷⁹ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 117.

und die Bewertungsergebnisse verstehen und nachvollziehen können, um eine kontinuierliche Verbesserung seinerseits zu erreichen.⁸⁰

3.2.3.2 Prozess des Lieferantenmanagements

Der Prozess des Lieferantenmanagements besteht aus verschiedenen Aufgabenfeldern, die sich wie in Abbildung 4 dargestellt in sieben Prozessschritte aufteilen lassen:

Abbildung 4: Prozess des Lieferantenmanagements



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krampf, 2014, S. 82; Hartmann, 2014, S. 98.

- **Lieferantenidentifikation** ist die Recherche nach möglichen Bezugsquellen auf dem Beschaffungsmarkt. Um diese Aufgabe zu erfüllen, werden verschiedene Quellen genutzt, z. B. persönliche Kontakte innerhalb und außerhalb des Unternehmens, Messen, Kongresse, Fachzeitschriften, Verbände, Branchenhandbücher und Bezugsquellenverzeichnisse.⁸¹ Weiterhin bietet das Internet eine starke Unterstützung bei der Suche nach neuen Lieferanten, wobei aber nicht alle Problemfelder bei der Lieferantensuche gelöst werden können.⁸²

- **Lieferanteneingrenzung:** Hier werden verschiedene Instrumente benutzt, um die gesuchten Lieferanten einzugrenzen; zu diesen Instrumenten gehören z. B. *Lieferantenfragebögen* oder *K.-O.-Kriterien*,⁸³ die unternehmensspezifische Mindestanforderungen an das Leistungsspektrum des Lieferanten festlegen, die je nach Beschaffungsobjekt variieren. Auch *Zertifizierung*, *Unternehmensbericht* oder *Lieferantenselbstauskunft*, d. h. Informationen, die von Lieferanten direkt abgefragt werden, können genutzt werden. Dabei werden die Lieferanten nach Kriterien kategorisiert, z. B. nach Branche, Größe, Produktportfolio, Abhängigkeit von Wettbewerbern oder technologischem Know-how, um ein allgemeines Anforderungsprofil zu definieren.⁸⁴

- **Lieferantenanalyse:** In dieser Phase erfolgt eine Darstellung der potentiellen Lieferanten durch eine grobe Auswertung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen. Die Ent-

⁸⁰ Vgl. Gabath, 2008, S. 75 ff.

⁸¹ Vgl. Heß, 2008, S. 285.

⁸² Vgl. Krampf, 2014, S. 82.

⁸³ Vgl. ebd., S. 82 ff.

⁸⁴ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 55 ff.

scheidung hängt von konkreten Informationen ab, wie Preis, Produktqualität, Lieferzeit, Servicegrad oder Lieferflexibilität.⁸⁵

- **Lieferantenauswahl:** In diesem Schritt werden die Angebote gegenübergestellt. Für eine objektive kontrollierbare Lieferantenauswahl werden meist quantitative und qualitative Auswahlmethoden verwendet, wie die ABC-Analyse (Abschn. 3.2.1).

Anschließend werden dann durch die Beschaffung und die Beteiligtenfunktionen (die entsprechenden Bedarfsträger) die Lieferanten für die Vergabe von Aufträgen ausgewählt, die die besten Preise, Serviceleistungen, Produktqualität usw. anbieten.⁸⁶

- **Lieferantenbewertung:** In dieser Phase wird eine ausführliche Bewertung der bereits ausgewählten Lieferanten vorgenommen. Dies erfolgt durch Bewertung von fest definierten Merkmalen des Lieferanten, nämlich der Art und Qualität des Produktes, der Liefermenge im Hinblick auf die Bedarfsmenge, der Flexibilität bei Bedarfsänderungen, den Lieferbedingungen, dem Wachstumspotenzial, dem Kostenoptimierungsprogramm, der Zuverlässigkeit, dem Know-how und der Innovationsstrategie, der Corporate Social Responsibility (bspw. in Bezug auf die Vermeidung von Kinderarbeit oder Umweltbelastung), der räumlichen Nähe und der Kooperationsbereitschaft. Die Gewichtung dieser Merkmale hängt von der Unternehmensstrategie bzw. der Lieferantenpolitik ab und variiert je nach Beschaffungsprodukt.⁸⁷ Es gibt verschiedene Methoden zur Lieferantenbewertung, wie Punktbewertungsverfahren, Nutzwertanalyse oder Stärken-Schwächen-Profil. Die Lieferantenbewertung betrifft grundsätzlich nur die strategischen Lieferanten mit langfristigen Lieferanten-Anbieter-Beziehungen und findet nicht nur am Anfang der geschäftlichen Beziehung statt, sondern ist eine kontinuierliche Aufgabe im Rahmen der Lieferantenpolitik und wird mindestens einmal im Jahr durchgeführt.⁸⁸

- **Lieferantenentwicklung:** Die Lieferantenentwicklung basiert auf dem Ergebnis der Lieferantenbewertung und dient als Unterstützung bei der Lieferantensicherung, -förderung und -pflege. Die Vorgehensweise in dieser Phase ist zielgerichtet und strategisch orientiert.⁸⁹ Im Rahmen der Lieferantenentwicklung werden verschiedene Maßnahmen getroffen, z. B.

⁸⁵ Vgl. Krampf, 2014, S. 83.

⁸⁶ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 57.

⁸⁷ Vgl. Kummer et al., 2009, S. 152 ff.

⁸⁸ Vgl. Krampf, 2014, S. 83 ff.

⁸⁹ Vgl. Hartmann, 2014, S. 97 ff.

Sicherung der Geschäftsbeziehung mittels langfristiger Rahmenverträge, Beratung und gegebenenfalls Unterstützung bei Problemen in der Produktion, Förderung in der Forschung und Entwicklung, Investitionshilfe oder Förderung einer kooperativen Unternehmenskultur.⁹⁰

3.2.4 Einsatz von E-Procurement

E-Procurement (elektronischer Einkauf) bezeichnet die Anwendung von modernen elektronischen Medien bei der Durchführung von operativen Beschaffungsvorgängen anhand elektronischer Ausschreibungen und Auktionen sowie die IT-basierten Bestellwerkzeuge, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Bestellungen schnell und online von ihren Desktops durchzuführen. Zu den E-Procurement-Lösungen zählen vor allem die E-Shop-Lösungen bzw. elektronische Marktplätze sowie die elektronischen Multilieferantenkataloge auf Basis von Enterprise-Resource-Planning-(ERP-), Warenwirtschafts- oder Desktop-Purchasing-Systemen. Abzugrenzen vom E-Procurement ist das E-Sourcing, das die strategischen Beschaffungsaufgaben elektronisch unterstützt.⁹¹ In der Praxis lassen sich drei wichtige Arten von elektronischen Interaktionen zwischen Lieferanten und Käufern unterscheiden:

- **Lieferanten Web-Shops (Sell-Side):** Bei dieser E-Procurement-Lösung werden die Einkaufsoftware sowie der Lieferantenkatalog von den Lieferanten zur Verfügung gestellt. Dabei muss sich der Besteller bei jedem Lieferanten einloggen und unterschiedliche Softwarelösungen anwenden.⁹²
- **Unternehmenseigene E-Kataloge (Buy-Side):** Dieses E-Procurement-System verbindet verschiedene Lieferantenkataloge in einem kundenspezifischen Multilieferantenkatalog, dabei ist der überwiegende Teil des Katalogs vom Käufer zu betreiben.⁹³
- **Elektronischer Marktplatz:** Das Marktplatzsystem bietet mehr Vorteile als das **Sell-Side-** und das **Buy-Side-System**. Hier werden die für die Bestellabwicklung erforderlichen Funktionen und Kataloge durch einen dritten Dienstleister bereitgestellt.⁹⁴

Abbildung 5 stellt die drei beschriebenen Marktmodelle von E-Procurement dar:

⁹⁰ Vgl. Kummer et al., 2009, S. 158.

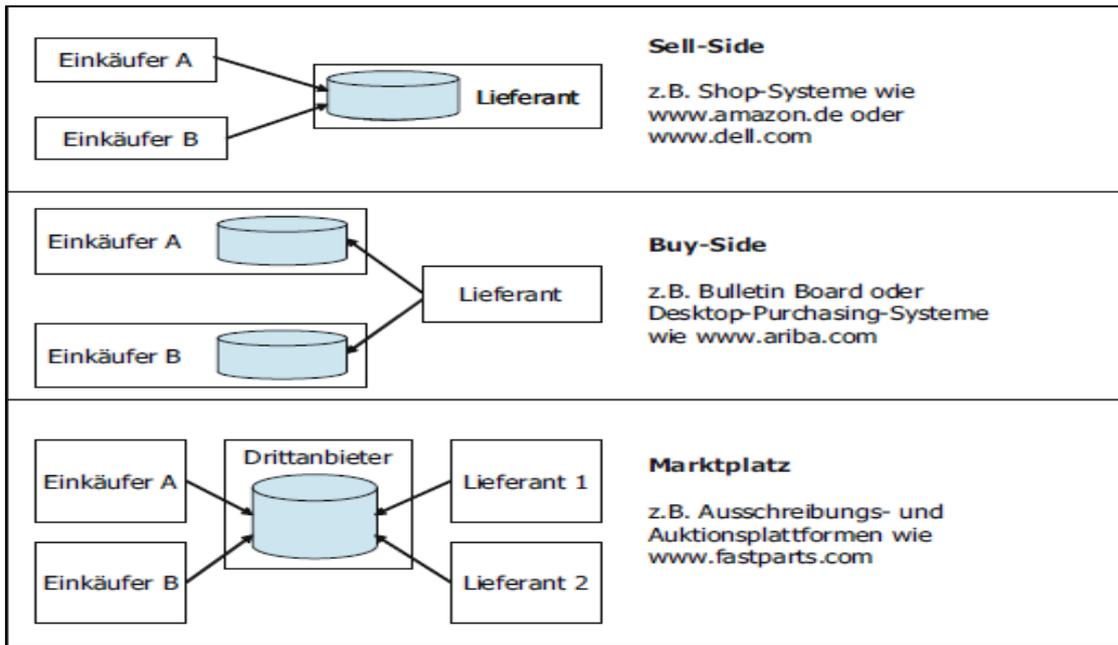
⁹¹ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 213; Meier/Stormer, 2012, S. 71 ff.

⁹² Vgl. Meier/Stormer, 2012, S. 74.

⁹³ Vgl. Österle et al., 2002, S. 90.

⁹⁴ Vgl. Meier/Stormer, 2012, S. 75.

Abbildung 5: Drei wesentliche Marktmodelle des E-Procurements



Quelle: Meier/Stormer, 2012, S. 75.

3.3 Beschaffungscontrolling: Ziele, Aufgaben und Instrumente

Die Hauptaufgabe des Controllings ist grundsätzlich die Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen für das Unternehmensmanagement durch Planung, Steuerung, Überwachung und Koordination der Teilaufgaben innerhalb der Supply Chain.⁹⁵

Controlling im Bereich der Beschaffung befasst sich mit der Formulierung der Beschaffungsziele und Strategien, der Entwicklung und Steuerung von Maßnahmen zur Realisierung und Überwachung sowie mit der Messung der Beschaffungsleistung. Hierbei ist zwischen den operativen und strategischen Aufgaben im Rahmen des Beschaffungscontrollings zu unterscheiden, wobei eine eindeutige Abgrenzung zwischen den beiden sowie ihren Instrumenten nicht immer möglich ist.⁹⁶ Die Aufgaben des Beschaffungscontrollings sind hauptsächlich die Optimierung der Preise und Bestände, die Koordination der Zusammenarbeit mit Lieferanten, die Optimierung des Beschaffungssortiments sowie des Working Capitals und die Messung der Beschaffungserfolge.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. Kummer et al., 2009 S. 162.

⁹⁶ Vgl. ebd.

⁹⁷ Vgl. Gleich et al., 2010, S. 36 ff.

3.3.1 Instrumente des Beschaffungscontrollings

Die Instrumente des Beschaffungscontrollings unterscheiden sich in Methoden, Verfahren, Modelle und Techniken, mit deren Einsatz die Aufgaben und Ziele des Beschaffungscontrollings realisiert werden. Es gibt eine Vielzahl an Instrumenten im Bereich des Controllings, etwa 50 Instrumente davon zählen zu den wichtigsten im Bereich der Beschaffung. In einer Studie von Wagner/Weber (2007) über die in der Praxis am häufigsten eingesetzten Controlling-Instrumente in der Beschaffung ergab sich, dass zu den wesentlichen die Lieferantenbewertung, die ABC-Analyse, das Preis-Benchmarking, der Soll-Ist-Vergleich, die Portfolio-Analyse, das Target Costing, die Total Cost of Ownership, die Prozesskostenrechnung und die Beschaffungs-Balanced-Scorecard gehören.⁹⁸

Eine systematische Auswahl von richtigen Instrumenten gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss die passenden Beschaffungscontrolling-Instrumente selbstständig entsprechend seiner Unternehmensstrategie, Beschaffungsstrategie, Anforderungen und Ziele auswählen.⁹⁹ Allgemein ist jedoch festzuhalten, dass Kennzahlen in der Praxis ein wichtiges Instrument sind, das in sämtlichen betrieblichen Funktionsbereichen angewendet wird, da sie betriebliche Vorgänge genau abbilden und sich sehr gut als Planungs- sowie Kontrollinstrument eignen.¹⁰⁰ Die zur effektiven Verwendung von Kennzahlen notwendige Übertragung der strategischen Zielvorgaben in messbaren Kennzahlen zur Operationalisierung von Zielen wird durch die Balanced-Scorecard ermöglicht. Diese Kennzahlen werden in einem Kennzahlensystem verknüpft, was den Informationsgehalt steigert und somit dazu beiträgt, dass sich die Messung und Überwachung der Geschäftsprozesse verbessern.¹⁰¹ Daher soll als Nächstes eine Beschreibung der Beschaffungs-Balanced-Scorecard als eines im Rahmen dieser Arbeit relevanten Instruments des Beschaffungscontrollings erfolgen.

3.3.2 Beschaffungs-Balanced-Scorecard

Die Balanced-Scorecard (BSC) dient als Unterstützung zur Festlegung und Realisierung der strategischen Ziele auf einer operativen Ebene, indem die BSC die festgelegte Unternehmensvision und Strategie in messbaren Kennzahlen darstellt.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Wagner et al., 2007, zitiert nach Gleich et al., 2010, S. 40.

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 40 ff.

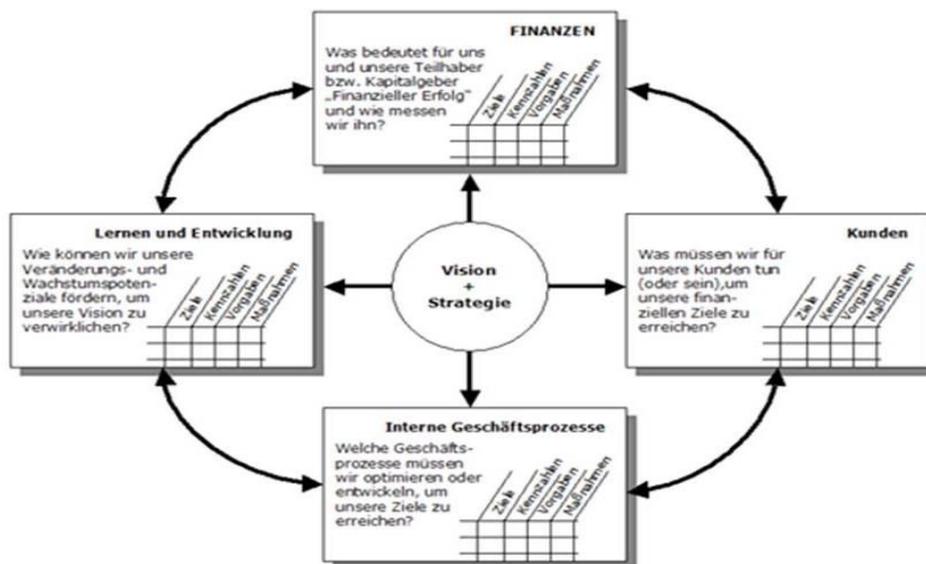
¹⁰⁰ Vgl. Wannenwetsch, 2007, S. 386.

¹⁰¹ Vgl. Kummer et al., 2009, S. 166.

¹⁰² Vgl. Piontek, 2012, S. 179.

Diese Kennzahlen werden klassischerweise in vier Perspektiven unterteilt: die Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive. Grundsätzlich können jedoch mehr oder weniger als vier Perspektiven erstellt werden. Auch ihre Reihenfolge kann unterschiedlich festgelegt werden. In der Gestaltung der BSC ist jedes Unternehmen frei.¹⁰³ Im nächsten Schritt werden messbare Kennzahlen pro Perspektive festgelegt, hier dürfen maximal acht Kennzahlen für jede Perspektive erstellt werden, um die Übersichtlichkeit zu erhalten. Anschließend müssen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele definiert werden.¹⁰⁴ Abbildung 6 stelle eine allgemeine BSC grafisch dar:

Abbildung 6: Perspektiven der Balanced Scorecard



Quelle: www.beschaffungsstrategie.de¹⁰⁵

Die Beschaffungs-BSC folgt dem gleichen Prinzip wie die BSC. Sie unterstützt bei der Festlegung der Beschaffungsstrategie entsprechend der Unternehmensstrategie und formuliert konkrete Beschaffungsaufgaben, die sich aus der Beschaffungsstrategie ableiten und es werden im Allgemeinen zwischen vier und sechs Perspektiven definiert.

¹⁰³ Vgl. Piontek, 2012, S. 180.

¹⁰⁴ Vgl. ebd.

¹⁰⁵ Abrufbar unter:

http://www.beschaffungsstrategie.de/wp-content/uploads/2014/01/BSC_Abb_Hyperspace.jpg
(05.05.2016).

4. Einsatz der Instrumente des direkten Einkaufs im indirekten Einkauf

Um die Umsetzung der Beschaffungs- und Einkaufsinstrumente im Bereich des indirekten Einkaufs systematisch zu gestalten, werden in dieser Arbeit im nächsten Schritt die Ursachen für hohe Beschaffungskosten der indirekten Güter zusammengestellt. Im Anschluss werden die Einsatzmöglichkeiten der im letzten Kapitel ausgewählten Instrumente darauf geprüft, inwieweit sie dazu beitragen können, Kosten zu reduzieren.

4.1 Ursachen für hohe Beschaffungskosten

Die in vorherigen Kapiteln bereits genannten Ursachen für hohe Versorgungskosten von indirekten Materialien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Wegen der vielen Bedarfsträger wird der indirekte Bedarf neben dem Tagesgeschäft durch die Fachabteilungen eingekauft, dadurch besteht keine Kooperation zwischen den Fachabteilungen und den Einkauf. Dies wird als **Maverick Buying** bezeichnet.¹⁰⁶
- (2) Es gibt 3 Arten von **Maverick Buying**: Beschaffungsvorgänge laufen am Einkauf vorbei, der Einkauf wird bei Beschaffungsvorgängen (zu) spät einbezogen, vorhandene Verträge werden für die Beschaffungsvorgänge nicht genutzt.¹⁰⁷
- (3) Es fehlt eine Automatisierung von Daten bzw. Verknüpfung von Datenquellen.¹⁰⁸
- (4) Durch die hohe Anzahl an Lieferanten sowie den hohen Anteil an Kleinbestellungen wegen der Kurzfristigkeit des Bedarfs werden keine Mengenrabatte erzielt.
- (5) Die Bestellprozesse sowie die Genehmigungsprozeduren, die meist zentral organisiert sind und länger dauern, als die Lieferung selbst benötigt, verursachen hohe Bestellkosten, die nach Einschätzung von Controllern aus der Praxis zwischen 50 und über 150 Euro liegen können.¹⁰⁹
- (6) Es fehlen eindeutige strukturierte Einkaufsstrategien sowie eine klare Arbeitsteilung zwischen den Einkäufern.¹¹⁰

¹⁰⁶ Vgl. Hallen, 2013, S. 25.

¹⁰⁷ Vgl. <http://www.orpheus-it.com/de/blog/einkaufscontrolling/267-maverick-buying> (18.04.2016).

¹⁰⁸ Vgl. Hallen, 2013, S. 25.

¹⁰⁹ Vgl. Wannenwetsch, 2007, S. 79.

¹¹⁰ Vgl. Thomas, 2015, S. 60.

(7) Die Einkaufsaufgaben werden meistens neben den Tagesgeschäften erledigt und gelten als nachrangig. Es wird nicht viel Zeit für langfristige strategische Einkaufsaufgaben verwendet.¹¹¹

Daher sind strategische Maßnahmen im Bereich des Operating Resource Managements notwendig, um bestmögliche Preise und Konditionen zu sichern sowie den Betreuungsaufwand gleichzeitig auf ein Minimum zu reduzieren.

4.2 Organisationsgestaltung als strategisches Beschaffungsinstrument

4.2.1 Gestaltung der Aufbauorganisation

In Kapitel 3.1.1 wurden die Formen der zentralen und dezentralen Organisation und die sich daraus zusammensetzende Mischform im Bereich des direkten Einkaufs dargestellt. Jede Organisationsform brachte Vor- und Nachteile mit sich. Als Nächstes wird die Frage beantwortet, welche Organisationsform für den indirekten Einkauf ratsam ist, um Einsparpotentiale zu realisieren. Die rein dezentrale Organisationsform wird im Vorhinein vom Einsatz ausgeschlossen, da die Nachteile dieser Form, z. B. Redundanzen aufgrund gleichen Bedarfs in verschiedenen Fachabteilungen, Mangel an Standardisierung, unterschiedliche Einkaufsstrategien und geringere Verhandlungsmacht, keine Möglichkeit für die Nutzung von Kostensenkungspotenzialen im indirekten Einkauf bieten.

Einsatz einer rein zentralen Organisationsform

Wegen der zahlreichen Vorteile der zentralen Organisationsform ist zu erwägen, im Bereich des indirekten Einkaufs einen hohen Zentralisierungsgrad im Unternehmen anzustreben, bei dem der Einkaufsabteilung die Verantwortung für den gesamten indirekten Einkauf übernimmt. Dadurch entstehen folgende Vorteile:

- Die Bündelung und Standardisierung der Kaufteile
- Verbesserte Preisnebenbedingungen und Rahmenverträge
- Transparenz über das gesamte Beschaffungsspektrum
- Standardisierte Vorgehensweise

¹¹¹ Vgl. Hirschsteiner, 2002, S. 62.

Durch die Zentralisierung ergeben sich zudem andere positive Nebeneffekte, indem Probleme, die die hohen Kosten in diesem Bereich grundsätzlich verursachen, gelöst oder vermieden werden. Diese Probleme sind z. B.:

- Vermeidung der drei Typen des Maverick Buyings dadurch, dass ein Einkäufer der Ansprechpartner für alle internen Kunden und für den gesamten Einkaufsprozess zuständig ist
- Im Falle von kleineren Unternehmen Verkürzung der Genehmigungszeiten und Bestellprozeduren, was zu geringeren Bestellkosten führt
- Reduzierung der Lieferantenzahl sowie Pflege von Lieferanten

Grenzen der zentralen Organisationsform

Grundsätzlich gibt es einen Bedarf an Strukturierung der Beschaffungsmaterialien sowie der Arbeitsvorgänge. Doch ist die zentrale Organisationsform nur für kleinere und einfach strukturierte Unternehmen geeignet. Der hohe Zentralisierungsgrad in großen Unternehmen, die an mehreren Standorten tätig oder komplex strukturiert sind, bringt folgende Nachteile mit sich:

- Langsamer Informationsfluss zwischen internen Kunden und der Einkaufsabteilung
- Langer Bestellprozess
- Keine Bestellkontrolle
- Keine eindeutigen, einheitlichen Beschaffungsstrategien und keine strukturierte Arbeitsteilung¹¹²

Einsatz einer Mischform

- Das **Lead-Buyer-Konzept** kann eingesetzt werden, indem alle gleichartigen Bedarfe an einem (oder mehreren) Produkt(en) einem spezialisierten Einkäufer zugeordnet werden, der die strategischen Aufgaben zentral durchführt (Rahmenverträge, Lieferantenmanagement, Marktforschung etc.); die operativen Einkaufsaufgaben erfolgen dann dezentral. Dabei entstehen viele Vorteile, wie eine Bündelung von Bedarfen, eine Erhöhung der Verhandlungsmacht, eine erhöhte Professionalität, kurze Entscheidungswege und insbesondere eine di-

¹¹² Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 33 ff.; Krampf, 2014, S. 129.

rekte Lieferung an den Bedarfsträger, die bei einem zentralen Einkauf nicht erfolgt oder erst mit hohem Aufwand eingeleitet werden muss.

Bei Nutzung einer **Kombinationsstruktur** können alle strategischen Aufgaben für sämtliche indirekte Beschaffungsobjekte in einer zentralen Einkaufsabteilung wahrgenommen werden, während die Einkaufsvorgänge dezentral erfolgen würden, was zu ähnlichen Vorteilen wie beim Lead-Buyer-Konzept führen würde.

Grenzen

Die Nachteile im Falle des indirekten Einkaufs sowohl beim Lead-Buyer-Konzept als auch bei der Kombinationsstruktur entstehen grundsätzlich dadurch, dass das Spektrum der indirekten Güter vielfältig ist und Bündelungen gleichartiger Bedarfe durch eine sehr große Anzahl an verschiedenen Produkten eingeschränkt wird. Vereinbarungen von Rahmenverträgen für alle Produkte ohne deren klare Strukturierung sowie die Aufgabenverteilung werden unüberschaubar und irrational, solange keine klare Verantwortlichkeit und effiziente standardisierte Prozesse vorhanden sind. Daher besteht in diesem Bereich durch den Einsatz dieser beiden Mischformen ein nur beschränktes Potential zur Steigerung der Effektivität.

-Materialgruppenmanagement: Diese Mischform wird, wie zuvor beschrieben, mit Teams durchgeführt, die aus Einkäufern und Fachkräften (z. B. Technikern) bestehen, und hat gegenüber den vorherigen Mischformen den Vorteil, dass der Einkauf nach Materialgruppen organisiert wird und dadurch größere Mengen an Bedarfen gebündelt sowie eine klare Arbeitsteilung realisiert werden können. Im Bereich des indirekten Einkaufs ist die Strukturierung der indirekten Materialien in verschiedene Gruppen ratsam, da für jede Materialgruppe, je nach Größe des Unternehmens und der Beschaffungsmenge, ein Einkäufer bzw. ein Team zuständig sein kann. Da die indirekten Güter sich durch einen hohen Standardisierungsgrad sowie eine geringe Komplexität auszeichnen, entsteht beim Einkauf kein Bedarf an Fachleuten oder Technikern.

Der Materialgruppenmanager vereinbart einerseits die langfristigen Rahmenverträge mit den Lieferanten, andererseits legt er eine klare Strukturierung der Arbeitsteilung innerhalb seines Teams fest. Operative Bestellvorgänge hingegen werden dezentral in den einzelnen Divisionen ausgeführt. Um die operativen Bestellvorgänge rational durchzuführen zu können, sind zunächst zwei wichtige Überlegungen treffen:

- Es ist sinnvoll, dass in jeder Division ein Einkäufer für eine oder mehrere Produktkategorien als Ansprechpartner für die internen Kunden festgelegt wird, der die Koordination mit dem Materialgruppenmanager übernimmt, um einerseits die vereinbarten Rahmenverträge optimal auszunutzen, andererseits die Transparenz innerhalb des Beschaffungsprozesses zu erhalten.

-Sollte dies nicht möglich sein, dann muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter in den verschiedenen Divisionen die wesentlichen Informationen über die vereinbarten Rahmenverträge für die Bestellungen der indirekten Güter erhalten. Dies wäre sowohl in digitaler als auch in schriftlicher Form durch Kataloge zu gewährleisten, wobei diese alle wichtigen Angaben wie **Materialgruppen** sowie die dazugehörigen Produktkategorien und **Produkte**, ausgewählte **Lieferanten, Preise, Marken, Lieferort** und **-termin** sowie vereinbarte **Lieferabrufe** beinhalten sollten.

Tabelle 5 zeigt ein Beispiel für **Materialgruppen im indirekten Einkauf**:

Tabelle 5: Materialgruppen im indirekten Einkauf

<p>Gebäude- und Anlagenmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reinigungs- und Sicherheitsdienst • Entsorgung • Instandhaltung • Cafeteria • Hausmeisterservice • Maschinenreinigung • Ersatzteile für Maschinen • DIN- und Normteile • Werkzeuge 	<p>Hygiene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reinigungsmittel und Putzzeug • Arbeitskleidung • Arbeits- und Sicherheitsausstattung • Schmiermittel • Hygieneartikel • Reinigungsmaterialien
<p>Bürobedarf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Büromaterial • Büromöbel • Büroausstattung (Drucker & Kopierer) • Werbegeschenke/-material • Magazin, Bücher, Zeitungen, Blumen • Kopier- und Druckservice • Uniformen 	<p>IT / Telekommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilfunk • Festnetz • TK-Anlage • Hot-Line-Dienste • Software • Hardware

<p>Logistik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Post- und Kurierservice • Fracht • Verpackung • Transportversicherung 	<p>Energie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stromeinkauf • Gaseinkauf • Technische Gase • Heizöl
<p>Reisekosten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flug • Hotel • Mietwagen • Bahncard • Restaurantbuchungen 	<p>Fuhrpark</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung (Kauf/Leasing) • Reparaturen • Reifen • Versicherung • Tankkarten
<p>Beratung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bankdienstleistungen • Unternehmensberatung • Finanzdienstleistungen • Rechtsdienste 	

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an **GefKO** Gesellschaft für Kostenoptimierung mbH)¹¹³

Das MGM ermöglicht eine hohe Standardisierung des Beschaffungssortiments, die Bündelung von Bedarfen, die Nutzung von Volumenvorteilen, die direkte Lieferung an den Bedarfsträger, die Reduzierung der Lieferantenzahl und -auswahl durch eine breite Marktuntersuchung sowie eine Erhöhung von Verhandlungskompetenzen. Besonders hervorzuheben ist, dass durch die Trennung zwischen strategischen und täglichen operativen Aufgaben die Vernachlässigung der strategischen und längerfristigen Aufgaben vermieden wird.¹¹⁴

Grenzen

Alle Mitarbeiter müssen sich an die Bestimmungen zu den Produktgruppen hinsichtlich der ausgewählten Lieferanten, Preise usw. halten. Trotz der Gruppierung der Materialien können nicht immer große Volumen bei allen Produktkategorien erreicht werden.

Es entsteht zusätzlicher Koordinations- und Organisationsbedarf für die schon bestehenden Einkäufer durch die zusätzlichen Aufgaben des indirekten Einkaufs. Gegebenenfalls müssen zusätzliche Arbeitskräfte zur Aufgabenbewältigung eingestellt werden.

¹¹³ Abrufbar unter: <http://www.gefko.de/indirekter-einkauf/> (23.04.2016).

¹¹⁴ Vgl. Hirschsteiner, 2002, S. 62.

4.2.2 Ablauforganisation

Das MGM ermöglicht, wie bereit erklärt, nicht nur eine strukturierte Aufbauorganisation, sondern eine klare Abgrenzung der verschiedenen Aufgaben innerhalb des Beschaffungsprozesses, indem der strategische Einkaufsprozess, d. h. die Anbahnung und das strategische Sourcing, zentral von dem zuständigen Einkaufsteam durchgeführt und der operative Abwicklungsprozess dezentral bearbeitet wird. Jeder Materialgruppenmanager hat hierbei die Aufgabe, die Zusammenarbeit innerhalb seines Teams sowie mit den operativen Stelleneinheiten bzw. mit anderen Teams optimal zu regeln und zu überwachen.

Ergänzend ist es im Rahmen des operativen Einkaufs hilfreich, wenn die Mitarbeiter der Buchhaltung in den verschiedenen Standorten keine Rechnungen für indirekte Produkte akzeptieren, die ohne die dazu gehörigen Bestellungen sowie die unterschriebenen Lieferscheine zur Buchhaltung geschickt werden. Dadurch wird erreicht, dass die Mitarbeiter in den Fachabteilungen gezwungen sind die Bestellüberwachung sowie den Wareneingang für ihre Bestellungen selbst durchzuführen. Dies verursacht zusätzlichen Aufwand, welcher dazu führt, dass der Einkauf spätestens in der Wareneingangsphase mit einbezogen wird. Des Weiteren sollte ein periodischer Informationsaustausch zwischen Buchhaltung und Einkauf sichergestellt werden, damit

- die Prüfung von Rechnungen bzw. Bestellungen durch den Einkauf gesichert wird, um zu gewährleisten, dass die Rahmenverträge und vereinbarten Konditionen eingehalten werden,
- Bestellern, die in ihrer Einkaufspraxis die Rahmenverträge und vereinbarten Konditionen nicht vollständig berücksichtigen, Verbesserungsvorschläge für das zukünftige Vorgehen unterbreitet werden können,
- ein periodischer Überblick über die gesamten Bedarfsmengen generiert wird, welcher dann bei der strategischen Bedarfsermittlung der nachfolgenden Periode zur Orientierung dient.

4.3 Instrumente zur Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Lieferanten

Um Methoden aufzuzeigen, mit denen eine höhere Effizienz und Kostenersparnisse im Bereich des indirekten Einkaufs gefördert werden können, wird in diesem Kapitel der Einsatz

der bereits in Kapitel 3 erklärten Methoden zur Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Lieferanten im Bereich des indirekten Einkaufs diskutiert.

4.3.1 Volumenbündelung und Realisation von Skaleneffekten

Wie im Abschnitt 3.2.1 bereits geklärt, entsteht bei einem positiven Skaleneffekt eine Fixkostendegression mit der Steigerung der produzierten Stückzahlen. Ein positiver Skaleneffekt kann auch durch die Steigerung der Beschaffungsmenge erreicht werden. Dafür sind aber eine Volumenbündelung und eine Erhöhung der Standardisierung der Beschaffungsobjekte notwendig. Dabei stellt sich die Frage, wie sich diese Volumenbündelung realisieren lässt.

Wie schon im Abschnitt 4.2.1 gezeigt wurde, ermöglicht der Auswahl der richtigen Aufbauorganisation des Einkaufs auch im Bereich des indirekten Einkaufs die Realisation von globalen Volumenbündelungen, indem alle Einkaufstätigkeiten oder zumindest die strategischen Beschaffungsaufgaben und unter diesen vor allem die Rahmenverträge zentral organisiert werden. Daher hängt der maximale Grad der Volumenbündelung der indirekten Materialien von dem Zentralisierungsgrad der Einkaufstätigkeiten ab. Des Weiteren können dadurch Skaleneffekte realisiert werden, dass der strategische Einkäufer zeitraumabhängige Mengenrabatte mit den Lieferanten vereinbart. Wird z. B. in einer bestimmten Periode eine Mindestbestellmenge überschritten, sollten die Preise stufenweise sinken. Dies zwingt den Zulieferer zu kontinuierlichen Verbesserungen und generiert für die Folgeperiode gut planbare Einsparungen.¹¹⁵ Des Weiteren unterstützt die optimale Aufbauorganisation bei der Erkennung und Erweiterung des Erfahrungs- und Lernkurveneffekts, hier können Abläufe durch strukturierte Einkaufsstrategien optimiert werden, was zur Reduzierung der Anzahl von Bestellvorgängen und somit der Bestellkosten und der Wartezeiten für Genehmigungsverfahren und schnellere Einkaufsentscheidungen ermöglicht, was die Volumenbündelung unterstützt und weitere Kostenersparnisse pro Stück ermöglicht.

Eine weitere Voraussetzung für die Maximierung der Volumenbündelung ist die Standardisierung der Beschaffungsobjekte; dies ist im Rahmen des indirekten Einkaufs unproblematisch, da sich die Beschaffungsobjekte in diesem Bereich durch einen hohen Standardisierungsgrad auszeichnen. Eine weitere mögliche Unterstützung der Volumenbündelung kann durch eine optimale Klassifizierung der indirekten Produkte erfolgen, um die Überschaubar-

¹¹⁵ Vgl. Weigel/Rücker, 2015, S. 47.

keit zu erhöhen und die Effizienz zu steigern. Die im direkten Einkauf dazu eingesetzten klassischen Methoden dafür sind die bereits erwähnte ABC- sowie die XYZ-Analyse.

Einsatz der ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist endproduktbezogen. Im Bereich des indirekten Einkaufs könnte sie Tagesgeschäft-bezogen angewendet werden, um wesentliche von unwesentlichen Gütern für die tägliche Nutzung im Unternehmen zu unterscheiden. Die ABC-Analyse wird in folgenden Schritten durchgeführt:

1. Die Materialmenge einer Periode wird mit dem Einkaufspreis multipliziert.
2. Das Ergebnis wird mit der dazugehörigen Materialart absteigend geordnet.
3. Dann wird der wertmäßige Anteil der jeweiligen Materialien am Gesamtwert ermittelt und kumuliert.
4. Danach wird der mengenmäßige Anteil der jeweiligen Materialien an der Gesamtmenge der Materialien ermittelt und ebenso kumuliert.
5. Nach bestimmten Wert- und Artgrenzen werden die Materialien in A, B und C- Teile eingeteilt.

Tabelle 5 zeigt das Beispiel einer solchen Klassifizierung:

Tabelle 6: Klassifizierung der Materialien

Materialart	Wertgrenzen	Mengen-/Artgrenzen
A-Artikel	80 %	15-25 %
B-Artikel	15 %	30-40 %
C-Artikel	5 %	40-70 %

Quelle: Wannewetsch, 2007, S. 74.

6. Schließlich erfolgt eine grafische Darstellung¹¹⁶ (siehe Abbildung 3).

Grenzen:

Nach der ABC-Analyse könnten im Bereich des indirekten Einkaufs Produkte und Leistungen wie Büroausstattung, Energie und Telekommunikation als A-Materialien klassifiziert werden, da sie sich durch einen geringen mengenmäßigen bei einem gleichzeitig hohen wertmäßigen Anteil auszeichnen. Diese Klassifikation ermöglicht aber keine Standardisierung, da diese Beispielprodukte bzw. -dienstleistungen zu unterschiedlichen Bereichen gehören und von unterschiedlichen Lieferanten bezogen werden. Daher können hier keine Volumenbündelungen und somit keine vergünstigten Lieferkonditionen erzielt werden. Des Weiteren könn-

¹¹⁶ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 75 ff.

ten Büromaterialien als C-Teile eingeordnet werden, da ihr mengenmäßiger Anteil hoch ist. Jedoch für die täglichen betrieblichen Tätigkeiten z. B. Papier nicht weniger wichtig als der Drucker. Daher kann durch diese Methode keine klare Strukturierung von Materialien erreicht werden, weshalb sich mit ihr keine Verbesserungsmaßnahmen identifizieren lassen.

Einsatz der XYZ-Analyse

Die XYZ-Analyse sortiert, wie bereits erklärt, Produkte nach ihrem Verbrauchs- und Bestellrhythmus. Dadurch können Einkaufsentscheidungen für kommende Perioden im Voraus getroffen werden.

Im Bereich des indirekten Einkaufs könnte diese Methode von Vorteil sein, indem eine Klassifizierung der Materialien bzw. Dienstleistungen nach ihren Verbrauchsstrukturen, d. h. auf Basis der Berechenbarkeit des Verbrauchs, erfolgt, welche die Vorhersagegenauigkeit bei der Bedarfsermittlung von indirekten Materialien offenlegt.

Nach Stollenwerk (2012) wird die XYZ-Analyse wie folgt durchgeführt:

1. Generierung der Verbrauchsdaten, z. B.:

Abbildung 7: Berechnungsbeispiel einer XYZ-Analyse: Verbrauchsdaten

Schritt:	1.) Summe	2.) Einzelwerte	3.) Mittelwert
Berechnung	$\Sigma (X_{1-n})$	Anzahl (n)	(A) / (B)
Resultat	(A)	(B)	(C)
Material-Nr.			
3001	250	12	20,8
3002	400	12	33,3
3003	240	4	60,0
3004	1100	5	220,0

Quelle: Stollenwerk, 2012, S. 97.

2. Berechnung eines durchschnittlichen Verbrauchswertes

Abbildung 8: XYZ-Analyse: Berechnung des durchschnittlichen Verbrauchswertes

Monat	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Berechnung	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(X ₄)	(X ₅)	(X ₆)	(X ₇)	(X ₈)	(X ₉)	(X ₁₀)	(X ₁₁)	(X ₁₂)
Resultat												
Material-Nr.												
3001	18	21	23	17	22	21	20	22	21	24	23	18
3002	23	36	32	38	19	47	35	31	36	44	37	22
3003			60			60			60			60
3004	110		410			120			160			300

Quelle: Stollenwerk, 2012, S. 98.

3. Ermittlung der Standardabweichung und des Variationskoeffizienten

Formeln zu Standardabweichung und Variationskoeffizienten:

$$\text{Standardabweichung: } S = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i^2 - \bar{x}^2} \quad \longrightarrow \quad \text{Variationskoeffizient: } \frac{S}{\bar{x}}$$

Abbildung 9: XYZ-Analyse: Standardabweichung und Variationskoeffizient

Schritt:	4.) Potenzieren aller Einzelwerte (X _{1-n}) ²											
Berechnung	(X ₁) ²	(X ₂) ²	(X ₃) ²	(X ₄) ²	(X ₅) ²	(X ₆) ²	(X ₇) ²	(X ₈) ²	(X ₉) ²	(X ₁₀) ²	(X ₁₁) ²	(X ₁₂) ²
Resultat												
Material-Nr.												
3001	324	441	529	289	484	441	400	484	441	576	529	324
3002	529	1.296	1.024	1.444	361	2.209	1.225	961	1.296	1.936	1.369	484
3003			3.600			3.600			3.600			3.600
3004	12.100		168.100			14.400			25.600			90.000

Schritt:	5.) Summe	6.)	7.)	8.) Varianz s ²	9.) Stand.-Abw. s	10.) Var.-Koeff.	Klassifizierung
Berechnung	Σ (X _{1-n}) ²	(D) / (B)	(C) ²	(E) - (F)	Wurzel (G)	(H) - (C)	
Resultat	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	ERGEBNIS	
Material-Nr.							
3001	5262	438,5	434,0	4,5	2,11	10,2%	X
3002	14134	1.177,8	1.111,1	66,7	8,17	24,5%	Y
3003	14400	3.600,0	3.600,0	0,0	0,00	0,0%	X
3004	310200	62.040,0	48.400,0	13.640,0	116,79	53,1%	Z

Quelle: Stollenwerk, 2012, S. 99.

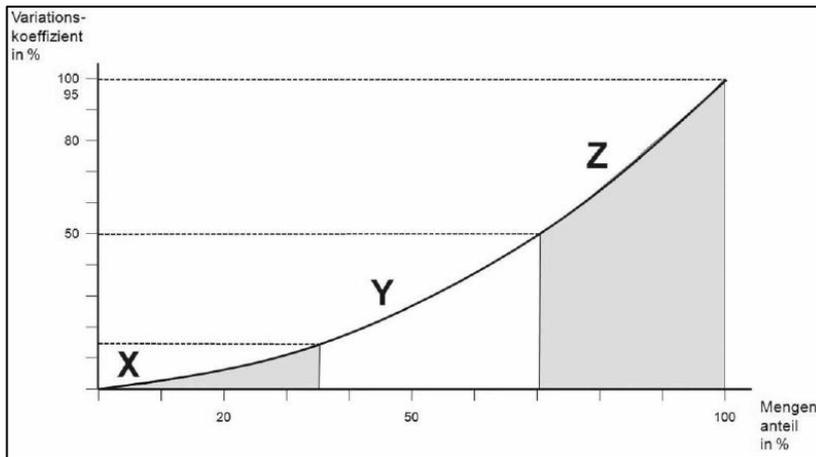
4. Sortierung der Materialien

5. Klassifizierung der einzelnen Beschaffungsobjekte bezüglich der Größe des Variationskoeffizienten

- X-Materialien: Variationskoeffizient zwischen: 0 % -15 %
- Y-Materialien: Variationskoeffizient zwischen: 16 % - 50 %
- Z-Materialien: Variationskoeffizient zwischen: 50 % und mehr¹¹⁷

¹¹⁷ Vgl. Stollenwerk, 2012, S. 97 ff.

Abbildung 10: Visualisierung der Ergebnisse einer XYZ-Analyse



Quelle: Stollenwerk, 2012, S. 100.

Nach der Klassifizierung der indirekten Produkte können dann die X- und Y-Produkte bzw. Dienstleistungen verbrauchsorientiert bestellt werden, d. h., der Materialbedarf wird auf Basis der Verbrauchswerte der vergangenen Perioden ermittelt.¹¹⁸ Dadurch werden sich die Bestellvorgänge in ihrer Anzahl sehr stark reduzieren, wodurch Ersparnisse bei den Bestellkosten sowie eine Verkürzung der Durchlaufzeiten und eine optimierte Volumenbündelung ermöglicht werden, was wiederum zu günstigeren Einkaufspreisen sowie Mengenrabatten und einer verbesserten Sicherung der Artikelverfügbarkeit und -qualität führt.

Grenzen der XYZ-Analyse

Das Spektrum der indirekten Güter ist vielfältig und sehr unterschiedlich. Die Durchführung der XYZ-Analyse für alle Produkte wird sowohl in kleinen als auch in großen Unternehmen eine komplexe Aufgabe darstellen, zudem es sehr schwierig ist, das genau Einkaufsvolumen an direkten Produkten zu ermitteln. Als Lösung hierfür könnte die Arbeitsteilung sowie die Strukturierung der Materialien in Materialgruppen von Vorteil sein (siehe zu Materialgruppen im indirekten Einkauf Abschnitt 4.2.1). Dadurch können eine Übersicht über die Produkte sowie die Erhebung ihrer Verbrauchsdaten ermöglicht werden. Ist dies erreicht, kann die XYZ-Analyse für jede Materialgruppe durchgeführt werden. Jedoch werden die Z-Produkte bzw. -Dienstleistungen wegen ihrer sehr niedrigen Vorhersagegenauigkeit weiterhin erst nach Bedarfsmeldung bestellt.

¹¹⁸ Vgl. Kummer et al., 2009, S. 110.

4.3.2 Auswahl der Beschaffungsstrategie

Um eine geeignete Beschaffungsstrategie festzulegen, sind die Merkmale von indirekten Produkten zu beachten. Wie bereits im Abschnitt 2.4.3 erläutert wurde, zeichnen sich die indirekten Güter grundsätzlich durch einen hohen Standardisierungsgrad, einfache Qualität, niedrige Stückpreise, ein großes Sortiment, hohe Bestellhäufigkeit, ein niedriges Beschaffungsrisiko und kurze Lieferzeiten aus und die Beschaffung dieser Materialgruppe erfolgt zudem unter Verwendung von regionalen Anbietern und überwiegend von Händlern statt Lieferanten.¹¹⁹

Des Weiteren sollte hinsichtlich der Ursachen der hohen Kosten im indirekten Einkauf die Beschaffungsstrategie folgende Ziele im Bereich des indirekten Einkaufs verfolgen:

- Bündelung des Bedarfs auf wenige Lieferanten
- Sicherung der kurzfristigen Produktverfügbarkeit
- Langfristige Lieferanten-Abnehmer-Beziehung

Im Folgenden werden die für den indirekten Einkauf relevanten Vorteile der verschiedenen Beschaffungsstrategien, die im Abschnitt 2.2 erläutert sind, anhand folgender Bewertungsmatrix zusammengestellt:

Tabelle 7: Bewertungsmatrix der Beschaffungsstrategien

Beschaffungsstrategien	Preis-Vorteil	Höhe Bedarfsbündelung	Geringere Bestellkosten	Höhe Mengen-Rabatt	Kurzfristige Lieferung	Geringere Transport-Kosten	Langfristige Beziehung
Local Sourcing			X		X	X	
Global Sourcing	X						
Single Sourcing		X	X	X			X
Multiple-Sourcing	X						

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tabelle zeigt, dass Local Sourcing dem indirekten Einkauf mehr Vorteile bietet als Global Sourcing. Außerdem ist bei indirekten Produkten aufgrund ihrer oben erwähnten Eigenschaften (insbesondere einfache Qualität, niedrige Stückpreise sowie niedriges Beschaffungsrisiko) der Preisvorteil beim Global Sourcing nicht sehr relevant und somit sollte als Beschaffungsstrategie Local Sourcing verwendet werden.

¹¹⁹ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 79.

Des Weiteren sichert Single Sourcing dem indirekten Einkauf einen höheren Grad an Wirtschaftlichkeit als Multiple Sourcing. Das Problem bei der Anwendung von Single Sourcing besteht darin, dass indirekten Güter ein großes Sortiment bilden. Eine Lösung dieses Problems besteht in der schon diskutierten Bündelung des Bedarfs des gesamten Unternehmens und einer maximalen Verknüpfung von indirekten Produkten bzw. von Materialgruppen, z. B. einer Verknüpfung von Bürobedarf & Hygiene oder von Gebäude- und Anlagenmanagement & Energie. Schließlich sollten die verknüpften Aufträge auf eine minimale Anzahl an Lieferanten verteilt werden. Dazu sollten auch langfristige Partnerschaftsbeziehungen mit diesen Lieferanten aufgebaut werden, um beidseitig langfristige Vorteile zu beziehen.

Grenzen:

Die Grenzen dieses Ansatzes liegen darin, dass regelmäßige Marktrecherchen durchgeführt werden müssen, um über aktuelle Kosteninformationen zu verfügen und so sicherzustellen, dass für die gleichen Aufträge nicht bessere Konditionen von anderen Lieferanten erhalten werden können.

4.3.3 Nutzung eines Lieferantenmanagements

Die Ziele des Lieferantenmanagements im indirekten Einkauf sollten den Zielen im direkten Einkauf entsprechen. Ziele sind somit einerseits die Darstellung eines optimalen Lieferantenportfolios mit einer optimalen Anzahl an leistungsfähigen Lieferanten und andererseits die Entwicklung von langfristigen optimalen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen. Um diese Ziele zu erreichen, müssten die Lieferanten des indirekten Einkaufs auch am Prozess des Lieferantenmanagements des Unternehmens teilnehmen. Die Vorgehensweise des Prozesses kann sich z. B. wie folgt darstellen:

Lieferantenidentifikation: Auch, wenn das Unternehmen gute Preise von seinen Lieferanten erhält, sollte für jede Materialgruppe des indirekten Einkaufs eine periodische Marktrecherche durchgeführt werden. Dabei erleichtert die Internetrecherche die Suche nach möglichen Bezugsquellen für indirekte Produkte auf dem Beschaffungsmarkt beispielsweise durch die E-Kataloge (z. B. <http://www.werliefertwas.de>). Des Weiteren bietet der Erfahrungsaustausch auf Messen oder in Foren (z. B. BME-Beschaffungsforum: <http://www.bme.de>) eine weitere Möglichkeit dafür, leistungsfähige Lieferanten zu finden.¹²⁰

¹²⁰ Vgl. Wannewetsch, 2006, S. 94.

- **Lieferantenauswahl:** In diesem Schritt können beispielsweise Ziele festgelegt werden, die durch die Auswahl von Lieferanten erreicht werden sollen.¹²¹ Die Fähigkeit von Lieferanten, die Erreichung dieser Ziele zu ermöglichen, dient dann als Kriterium. Mögliche Ziele werden in Tabelle 7 aufgeführt:

Tabelle 8: Ziele und Kriterien bei der Lieferantenauswahl

Ziele	Bewertungskriterien
Reduzierung von Lieferantenzahl	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsspektrum (Liefersortiment) - Logistikleistung - Lieferstandorte
Kostensenkung	<ul style="list-style-type: none"> - Produktpreis - Liefermenge im Vergleich zur Bedarfsmenge - Mengenrabatte - Zahlungskonditionen
Versorgungssicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Liefertreue - Termintreue - Lieferzeit - Lieferflexibilität
Qualitätssicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Preis-Leistungs-Verhältnis - Produktqualität - Zertifizierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wannewetsch, 2007, S. 117.

Anschließend werden dann durch den Einkauf die Lieferanten ausgewählt, durch die die Ziele am besten erreicht werden.

- **Lieferantenbewertung:** Nach der Auswahl der Lieferanten sollten auch, wie beim strategischen Lieferanten des direkten Einkaufs, Merkmale zur Bewertung sowie eine Bewertungsmethode des ausgewählten Lieferanten definiert werden. Die Gewichtung der Merkmale muss von der Unternehmensstrategie des indirekten Einkaufs abgeleitet werden. Tabelle 8 zeigt eine praxisorientierte Beispielbewertung anhand des Punktbewertungsverfahrens. Hier werden Beispiele von Entscheidungskriterien in einer Tabelle aufgelistet, dann werden die wichtigen Kriterien mit hohen Gewichtungsfaktoren versehen. Als Nächstes wird für jeden Lieferanten und jedes Kriterium ein Punkt von eins bis zehn vergeben, dann wird der dem Lieferanten vergebene Punkt mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert.¹²²

¹²¹ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 117.

¹²² Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 122.

Tabelle 9: Beispielbewertung mit Punktbewertungsverfahren

Bewertungskriterien	Gewichtung 1 ... 5	Lieferant 1		Lieferant 2	
		Punkte		Punkte	
		1 ... 10	gewichtet	1 ... 10	gewichtet
Leistungsspektrum			157		132
- Liefersortiment	5	9	5*9=45	7	5*7=35
- Logistikleistung	4	8	4*8=32	7	4*7=28
- Lieferstandorte	5	10	5*10=50	9	5*9=45
- Lieferzeit	3	10	3*10=30	8	3*8=24
Kosten			73		81
- Preis	4	8	4*7=28	9	4*9=36
- Zahlungskonditionen	5	9	5*9=45	7	5*9=45
Zuverlässigkeit			125		130
- Qualität	5	6	5*6=30	8	5*8=40
- Liefertreue	5	10	5*10=50	9	5*9=45
- Termintreue	5	9	5*9=45	9	5*9=45
Gesamtpunktzahl			355		343

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wannewetsch, 2007, S. 121.

Da der Bedarf an indirekten Produkten bei jedem Mitarbeiter im Unternehmen besteht, sollte eine crossfunktionale Bewertung durchgeführt werden, d. h., dass die Bewertung durch verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmen ausgeführt wird Dies fördert die Genauigkeit der Lieferantenbewertung.

- **Lieferantenentwicklung:** Die bewerteten Lieferanten sollten die Bewertungsergebnisse sowie das Lieferantenbewertungsverfahren gut verstehen, damit sie sich auf ihre Schwachstellen konzentrieren und dem Unternehmen Verbesserungsvorschläge anbieten können. Des Weiteren sollten mittel- bis langfristige Geschäftsbeziehungen durch Rahmenverträge und verhandelte Konditionen mit den gut bewerteten Lieferanten sichergestellt werden.

4.3.4 Einsatz von E-Procurement

Wie schon in Abschnitt 3.2.4 erläutert, schafft der Einkauf von Waren und Dienstleistungen über elektronische Medien in Form verschiedener E-Procurement-Lösungen vor allem Markt- und Angebotstransparenz sowie eine vereinfachte Abwicklung der Einkaufsvorgänge. Dies gilt insbesondere bei geringwertigen Kaufteilen mit hohen Prozesskosten und einem hohen Standardisierungsgrad. Da dies Merkmale der indirekten Produkte sind, ist zu unter-

suchen, welche E-Procurement-Lösung die Effizienz im Bereich des indirekten Einkaufs erhöhen kann.

Im Folgenden werden die wichtigsten Vor- und Nachteile der drei E-Procurement-Lösungen gegenübergestellt, die bereits in Abschnitt 3.2.4 definiert wurden. Diese sind Web-Shops bzw. Lieferantenkataloge, E-Kataloge sowie die elektronischen Marktplätze. Es soll festgestellt werden, welche Lösung dem Bereich des indirekten Einkaufs die größten Vorteile bietet.

Tabelle 10: Vor- und Nachteile der drei E-Procurement-Lösungen¹²³

E-Procurement-Lösung	Vorteile	Nachteile
Web-Shops (Sell-Side)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimale Präsentation der Produkte • Lieferant übernimmt Daten-Management • Kurze Lieferzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenübergreifender Preisvergleich nicht möglich • Umfangreiche Personalisierungsfunktionen sind notwendig • Bedarf an zusätzlichen Instrumenten, um die Transaktionsdaten in das Informationssystem des Kunden zu integrieren
E-Kataloge (Buy-Side)	<ul style="list-style-type: none"> • Einfacher Produkt- und Preisvergleich und somit einfache Auswahl für den Einkäufer • Kurze Prozessdurchlaufzeit • Vermeidung des Maverick Shoppings möglich • Prozessdaten können gesammelt und analysiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht alle Lieferanten haben einen E-Katalog • Für komplexe Produkte nicht optimal • Datenmanagement muss durch den Käufer erfolgen. • Lieferanten liefern Produktdaten teilweise in schlechter Qualität
Elektronischer Marktplatz	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Angebot und Nachfrage und somit bessere Konditionen • Verkürzte Suchzeiten • Datenmanagement durch Marktplatz • Effizientes Transaktionssystem • Vergleichbarkeit von verschiedenen Angebo- 	<ul style="list-style-type: none"> • Daten-Integration in die ERP-Systeme des Kunden nicht möglich • Abhängigkeit vom Katalog • Häufig kann der Kunde durch einen direkteren Kontakt mit den Lieferanten bessere Preise verhandeln • Beschränkte Wiedergabe

¹²³ Vgl. Meier/Stormer, 2012, S. 74 ff.

ten

des Angebots auf dem Markt durch den Bereitsteller des elektronischen Marktplatzes

Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich die Ursachen für hohe Beschaffungskosten im indirekten Einkauf und gemäß der Tabelle 9 bieten die E-Kataloge (Buy-Side) mehr Lösungen für einen effizienten Einkauf von indirekten Produkten als Web-Shops (Sell-Side) sowie weniger Nachteile als die elektronischen Marktplätze. Daher ist der Einsatz von E-Procurement in Form von Multilieferanten-Katalogen im Bereich des indirekten Einkaufs von Vorteil. Die typische Unterstützung bei der Buy-Side-Lösung sind Desktop-Purchasing-Systeme (DPS) wie www.ariba.com. Diese Systeme stellen den Mitarbeitern Produktkataloge zur Verfügung, die Angebote von verschiedenen Lieferanten enthalten, sodass jeder Mitarbeiter verschiedene Angebote vergleichen und Waren direkt von seinem Desktop aus bestellen kann.¹²⁴

Weil die indirekten Produkte ein hohes Maß an Standardisierung aufweisen, lassen sich DPS in diesem Bereich unproblematisch anwenden, da zahlreiche verhandelte Angebote von verschiedenen Lieferanten in selbst definierten Katalogen mit sämtlichen indirekten Produktkategorien zu einem Multilieferantenkatalog zusammengeführt werden können. Dies kann folgende Vorteile im Bereich des indirekten Einkaufs mit sich bringen:

- Dezentrale Bestellungen direkt vom Arbeitsplatz und nur innerhalb der Rahmenberechtigung der Mitarbeiter
- Verkürzte Genehmigungszeiten
- Bündelung des Bedarfs sowie des Transports
- Direkte Lieferung an Bedarfsträger
- Vermeidung von Maverick Buying
- Sichere Lieferzeiten
- Direkte Übertragung der Daten in die ERP-Systeme und somit hohe Datentransparenz
- Großes Artikelsortiment vorhanden
- Keine operativen Routinetätigkeiten für den Einkäufer und somit Konzentration auf die strategischen Einkaufsaufgaben und andere Aufgaben¹²⁵

¹²⁴ Vgl. Wannewetsch, 2007, S. 222.

¹²⁵ Vgl. ebd., S. 222 ff.

Abbildung 11 zeigt ein Praxisbeispiel der Probuy AG für realisierte Einsparpotenziale durch DPS.

Abbildung 11: Einsparungen durch DPS (www.probuy.de)

Einkaufsprozess je Bestellvorgang	Kosten ohne ePurchasing in Euro	Kosten mit ePurchasing in Euro
Erfassung der Bedarfe	3,60	3,60
Bestellung prüfen und genehmigen	10,30	4,90
Lieferanten auswählen	14,45	0,65
Bestellung aufgeben	9,70	4,15
Ware einlagern, verbuchen und verteilen	5,90	2,90
Ware prüfen und kontrollieren	5,30	5,30
Rechnung prüfen und verbuchen	17,00	1,20
Zahlung abwickeln	3,90	0,30
Prozesskosten gesamt	70,15	23,00
Absolute Ersparnis je Bestellvorgang		47,15
Relative Ersparnis je Bestellvorgang		67,1 %

Quelle: Wannenwetsch, 2007, S. 223.

Des Weiteren bietet E-Procurement auch für komplexe Produkte bzw. Produkte mit Unternehmensspezifikationen zahlreiche Lösungen. Zudem ist im Bereich des indirekten Einkaufs die Teilnahme an Elektronischen Auktionen vorteilhaft, da durch Druck auf die bietenden Lieferanten starke Preisreduzierungen realisiert werden können und eine hohe Markttransparenz geschaffen wird. Voraussetzung für den Erfolg ist jedoch die genaue Bedarfsbeschreibung und eine Sicherstellung, dass alle Anbieter die Anforderungen verstanden haben.

Grenzen

Wie bereits festgestellt, können Web-Shops bzw. der Lieferantenkatalog sowie die elektronischen Marktplätze aufgrund ihrer zahlreichen Nachteile einen nur beschränkten Effizienzgewinn im Bereich des indirekten Einkaufs erbringen. Neben den vielen Vorteilen, die durch den Multilieferantenkatalog realisiert werden können, bestehen auch einige Nachteile dieser elektronischen Lösung, wie Tabelle 9 zeigt. Außerdem ist in der Erfahrung des Mannheimer Energieunternehmens MVV Energie der Aufbau von E-Katalogen sehr zeitaufwendig, sodass ein klassischer Kataloganbieter die Pflege der Lieferantenkataloge übernehmen muss. Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Einsparungen nur durch effiziente Prozesse möglich sind und jede Änderung im System die Mitarbeiter dazu bringt, die Bestellung außerhalb der Kataloge abzuwickeln. Dazu ist der Vergleich der Produkte mit denen aus den Katalogen der

Stammlieferanten auf einen Blick nicht möglich.¹²⁶ Zudem kann die Einführung von Innovationen die Mitarbeiter im Unternehmen wegen der mit Veränderungen einhergehenden Unsicherheit demotivieren.¹²⁷ Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeiter in die Nutzung der neuen Lösungen gründlich eingearbeitet werden und die Ziele der Neuerung sowie die von ihr erschlossenen Verbesserungspotenziale nachvollziehen können (z. B. durch Schulungen).

4.4 Beschaffungs-Balanced-Scorecard

Wie bereits in Abschnitt 3.3.2 erläutert, setzt die Beschaffungs-Balanced-Scorecard (BBSC) die festgelegte Unternehmensvision und -strategie in messbaren Kennzahlen um, was zur Verbesserung der Messung und Überwachung der Geschäftsprozesse führt. Die BBSC muss in Perspektiven unterteilt werden, woraufhin messbare Kennzahlen pro Perspektive festzulegen sind. Diese dürfen die Anzahl von acht pro Perspektive nicht überschreiten, damit die Übersichtlichkeit erhalten bleibt. Anschließend müssen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele definiert werden.

Die Einführung der BBSC im Bereich des indirekten Einkaufs wird die Nutzung von Kennzahlen und damit z. B. die Effizienz des Einkaufsprozesses, die Wirtschaftlichkeit der Versorgung mit indirekten Produkten sowie die Entwicklungspotenziale dieses Bereiches sichern. Diese Kennzahlen lassen sich dann in einer Einkaufs-Balanced-Scorecard verbinden, welche sich als Steuerungs- sowie Kontrollinstrument für den indirekten Einkauf verwenden lässt. Im Bereich des indirekten Einkaufs könnten die Zielsetzung sowie die Perspektiven wie in Tabelle 10 dargestellt definiert werden:

Tabelle 11: Beispiele für Perspektiven & Zielsetzung im indirekten Einkauf

Perspektive	Zielsetzung
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Effiziente Strukturierung des Materialspektrums sowie Arbeitsteilung - Erhöhung des Wertbeitrags der Einkäufer
Einkaufsprozess	<ul style="list-style-type: none"> - Maverick Buying reduzieren
Einkaufswirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesskosten minimieren
Interne Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Zufriedenheit der internen Kunden
Lieferantenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzierung der Lieferantenvielfalt - Aufbau langfristiger Partnerschaften

Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁶ Vgl. BA Beschaffung aktuell, Heft 10, 2015, S. 30.

¹²⁷ Vgl. Stern/Jaberg, 2010, S. 23.

Abbildung 12 zeigt einen möglichen Aufbau einschließlich der Perspektiven und Kennzahlen der BSC im indirekten Einkauf entsprechend den bereits festgelegten Zielen:

Abbildung 12: Exemplarischer Aufbau mit Perspektiven der BSC im indirekten Einkauf



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Piontek, 2012, S. 181.

Des Weiteren dienen die Kennzahlen zur Beobachtung von Entwicklungen sowie als Kontrollinstrument zur Wirtschaftlichkeitsanalyse, indem sich mit ihnen im Vergleich von Soll-/Ist-Werten Abweichungen von der Soll-Entwicklung feststellen lassen.¹²⁸ Auf diese Weise kann eine kontinuierliche Verbesserung der Einkaufsleistung im indirekten Einkauf erreicht werden. Tabelle 11 zeigt das Beispiel eines Vergleichs von Soll-/Ist-Werten.

Tabelle 12: Exemplarische Vergleich von Soll-/Ist-Werten aus der Organisations- und Einkaufsperspektive

Perspektive	Operative Kennzahl	Soll	Ist	Abweichung
Organisation	• Anzahl zuständige Mitarbeiter pro Materialgruppe	3 (100%)	1 (33%)	67%
Einkaufsprozess	• Materialeinkaufsvolumen aus Rahmenverträgen	90%	70%	20%
	• Anzahl der durch den Einkauf geprüften Bestellungen	100%	65%	35%

¹²⁸ Vgl. Piontek, 2012, S. 153.

Abw. < 10%	= Zielerreichung gut
Abw.> 10% bis 25%	= Zielerreichung mittel
Abw. >25%	= Zielerreichung mangelhaft (Maßnahmen durchführen)

Quelle: Eigene Darstellung.

Grenzen:

In Tabelle 11 sind die Abweichungen bei zwei Kennzahlen (Anzahl zuständige Mitarbeiter pro Materialgruppe und Anzahl der durch den Einkauf geprüften Bestellungen) größer als 25 %, daher ist die Durchführung von Maßnahmen erforderlich. Allerdings sind die konkreten, die große Abweichung verursachenden Probleme durch den Vergleich von Soll-/Ist-Werten nicht genau identifiziert. Um die ursächlichen Schwachstellen zu identifizieren und geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu definieren, sollten noch weitere Kontrollmaßnahmen wie Abweichungsanalyse, Wertanalyse oder Benchmarking durchgeführt werden.

Eine erfolgreiche Einführung der BSC im Bereich des indirekten Einkaufs wird viel Potenzial erschließen. Allerdings sind bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen, z. B. muss die Anpassung der Ziele der BBSC an der Unternehmensstrategie gewährleistet sein, eine kontinuierliche Abstimmung und Verbesserung der gewählten Kennzahlen und Perspektiven durchgeführt werden und es muss sichergestellt sein, dass die ausgewählten Kennzahlen aufschlussreich sind und dass somit die grundsätzliche Fragestellung zur Perspektive beantwortet wird.¹²⁹ Des Weiteren erfordert eine erfolgreiche Einführung der BBSC eine Beteiligung von Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, was eine hohe Kooperationsbereitschaft voraussetzt.

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 184.

5. Fazit

Der Materialkostenanteil der indirekten Produkte am gesamten Umsatz liegt bei ca. 33 %¹³⁰. Und wegen der Vielfalt und Komplexität der Bedarfe sowie das große Spektrum der Produkte im indirekten Einkauf wird der indirekte Bedarf In der Praxis meistens neben den Tagesgeschäften in den Fachabteilungen eingekauft. Somit wird der Beitrag dieses Bereich zum Unternehmenserfolg vernachlässigt. Um die Einsparpotenziale im indirekten Bereiche nutzen zu können, ist der Einsatz von Instrumenten des direkten Einkaufs sinnvoll. Dafür sollten zunächst konkrete Unternehmensziele im Bereich des indirekten Einkaufs definiert werden.

Das Ergebnis dieser Arbeit hat gezeigt, dass die wichtigsten Ziele im Bereich des indirekten Einkaufs die Senkung der Prozesskosten, die Verkürzung des Beschaffungsprozesses und die Erzielung von den günstigsten Einkaufspreisen sowie von Mengenrabatten sind. Um diese Ziele zu erreichen, sollte der indirekte Einkauf schon in der strategischen Phase des Einkaufsprozesses berücksichtigt werden, was mit der Auswahl der richtigen Einkaufsorganisation beginnt. Die Wahl sowie die Gestaltung der optimalen Einkaufsorganisation hängt von verschiedenen Unternehmensfaktoren ab, wie der Größe des Unternehmens, der Anzahl der Geschäftsbereiche sowie der Mitarbeiter und dem Einkaufsvolumen der Beschaffungsobjekte im indirekten Bereich. Die aus der vorliegenden Arbeit resultierende Empfehlung in diesem Zusammenhang ist, dass ein maximaler Zentralisierungsgrad der strategischen Aufgaben im indirekten Einkauf, z. B. in den Feldern Marktforschung, Lieferantenmanagement, Verhandlung von Preisen sowie von Zahlungskonditionen und Schließung von Rahmenverträge, realisiert werden sollte. Wenn dies erreicht ist, dann wird die dezentrale Abwicklung von operativen Einkaufsaufgaben unproblematisch sein.

Das Materialgruppenmanagement kann zu hohen Effizienzsteigerungen im Bereich des indirekten Einkaufs führen, indem es einen maximalen Zentralisierungsgrad der strategischen Aufgaben durch eine klare Strukturierung des Produktspektrums des indirekten Einkaufs sowie eine definierte Arbeitsteilung zwischen dem strategischen Einkäufer und den mit Einkaufstätigkeiten beauftragten Mitarbeitern in anderen Fachabteilungen oder Unternehmensstandorten ermöglicht. Des Weiteren ermöglicht die Zentralisierung von strategischen Aufgaben die Realisation von globalen Volumenbündelungen sowie von positiven Skaleneff-

¹³⁰ Vgl. Dolmetsch, 2000, S. 52.

fekten und die Vergrößerung des Erfahrungs- und Lernkurveneffekts, was zur Optimierung von Abläufen und zur Minimierung von Bestellvorgängen und somit zu Einsparungen bei den Bestellkosten führt.

Für die Unterstützung von Volumenbündelungen und die Erzielung von Mengenrabatten ist zwingend der Faktor der Lieferanten Nähe zu berücksichtigen. Die Arbeit hat gezeigt, dass die Bestellungen von indirekten Produkten verknüpft und auf eine minimale Anzahl von lokalen Lieferanten verteilt werden sollten. Dazu ist die Darstellung eines optimalen Lieferantenportfolios mit einer optimalen Anzahl an leistungsfähigen Lieferanten sowie die Entwicklung von langfristigen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen erforderlich, um auf Dauer Preisvorteile zu erzielen. Diesbezüglich ist es notwendig, dass die Lieferanten des indirekten Einkaufs am Prozess des Lieferantenmanagements des Unternehmens teilnehmen.

Alternative von der vorliegenden Arbeit vorgeschlagene Lösung für den indirekten Einkauf ist die effiziente Einführung von Desktop-Purchasing-Systemen bzw. Multilieferantenkatalogen, welche große Einsparpotenziale in diesem Bereich erschließen, da der Einkaufsprozess reduziert wird und die Beschaffungsvorgänge in großen Teilen automatisiert werden. Voraussetzung ist jedoch, dass effiziente Prozesse und IT-Lösungen, z. B. eine aktuelle SAP-Version, eine reibungslose Daten-Integration in das Unternehmens-ERP-System sowie eine Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter gewährleistet sind, was nicht immer der Fall ist.

Zudem sollte der Einkaufsprozess des indirekten Einkaufs genau wie der des direkten Einkaufs ein Beschaffungscontrolling einschließen, um die Effizienz des gesamten Prozesses zu steigern und die Messung der Wirtschaftlichkeit der Einkaufsaktivität zu realisieren. Die Arbeit hat gezeigt, dass die Einführung der Balanced Scorecard im Bereich des indirekten Einkaufs einen hohen Effizienzgewinn mit sich bringen kann. Als Steuerungs- sowie Kontrollinstrument für den indirekten Einkauf sie eine kontinuierliche Entwicklung sowie Identifikation von Schwachstellen sicherstellen. Somit erhöht die Balanced Scorecard die Transparenz innerhalb des Prozesses des indirekten Einkaufs, was die Einkaufsleistung in diesem Bereich unterstützt und dazu beiträgt, dass Einsparpotenziale genutzt werden können. Jedoch wird die Nutzung von der Balanced Scorecard allein nicht genügen. Denn die Kennzahlen dieses Instruments dienen lediglich dazu, die Beobachtung von Entwicklungen zu gewährleisten, Wirtschaftlichkeitsanalysen durchzuführen und Schwachstellen zu identifizieren. Jedoch,

müssen noch weitere Controlling-Instrumente verwendet werden, um Schwächen exakt zu ermitteln und Verbesserungsmaßnahmen zu definieren.

IV. Literaturverzeichnis

Bücher

1. **Arnolds Hans, Heege Franz und Tussing Werner** Materialwirtschaft und Einkauf [Buch]. - Wiesbaden : Dr. Th. Gabler, 1986.
2. **Berning Ralf** Grundlagen der Produktion: Produktionsplanung und Beschaffungsmanagement [Buch]. - Berlin : Cornelsen, 2001.
3. **Boutellier Roman und Locker Alwin** Beschaffungslogistik: Mit praxiserprobten Konzepten zum Erfolg [Buch]. - München : Hanser Fachbuch, 1998.
4. **Büsch Mario** Praxishandbuch Strategischer Einkauf [Buch]. - Wiesbaden : Gabler GWV Fachverlag, 2007.
5. **Dolmetsch Ralph** eProcurement [Buch]. - Köln : Addison-Wesley, 2000.
6. **Fröhlich Lisa und Lingohr Tanja** Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?: organisatorischer Wandel und pragmatische Methoden zur effizienzsteigerung [Buch]. - Wiesbaden : Gabler Fachverlage, 2010.
7. **Gabath Christoph** Risiko- und Krisen-management im Einkauf: Methoden zur aktivieren Kostensenkung [Buch]. - Wiesbaden : Gabler/ GWV Fachverlag, 2010.
8. **Gabath Christoph Walter** Gewinngarant Einkauf Nachhaltige Kostensenkung ohne Personalabbau [Buch]. - Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler/GWV Fachverlage, 2008.
9. **Gleich Ronald und Klein Andreas** Beschaffungscontrolling [Buch]. - Freiburg- Berlin- München : Haufe Mediengruppe, 2010.
10. **Hartmann Horst** Materialwirtschaft [Buch]. - Gernsbach : Deutscher Betriebswirte, 2002.
11. **Hartmann Horst** Modernes Einkaufsmanagement [Buch]. - Stuttgart : Deutscher Betriebswirte-Verlag, 2014.
12. **Held Tobias** Integration virtueller Marktplätze in die Beschaffung [Buch]. - Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage, 2003.
13. **Heß Gerhard** Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung [Buch]. - Wiesbaden : Gabler / GWV Fachverlag, 2008.
14. **Hirschteiner Günter** Einkaufs- und Beschaffungs-Management: Strategien, Verfahren und moderne Konzepte [Buch]. - Ludwigshafen Kiehl : Friedrich Kiehl , 2006.
15. **Klug Florian** Logistikmanagement in der Automobilindustrie: Grundlagen der Logistik im Automobilbau [Buch]. - Berlin : Springer-Verlag, 2010.
16. **Kopsidis Rallis M.** Materialwirtschaft: Grundlagen, Methoden, Techniken, Politik [Buch]. - München : Carl Hanser, 1997.

17. **Krampf Peter** Beschaffungsmanagement: Eine Praxisorientierte Einführung in Einkauf und Materialwirtschaft [Buch]. - München : Franz Vahlen, 2014.
18. **Kummer Sebastian, Grün Oskar und Jammernegg Werner** Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik [Buch]. - München : Pearson Studium, 2009.
19. **Meier Andreas und Stormer Henrik** eBusiness & eCommerce Management der digitalen Wertschöpfungskette [Buch]. - Berlin Heidelberg : Springer-Verlag, 2012.
20. **Metzer-Ridinger** Materialwirtschaft und Einkauf [Buch]. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2004.
21. **Nedeß Christian** Organisation des Produktionsprozesses [Buch]. - Stuttgart : Teubner, 1997.
22. **Oeldorf Gerhard und Olfert Klaus** Materialwirtschaft [Buch]. - Ludwigshafen Kiehl : Friedrich Kiehl, 2002.
23. **Österle Hubert, Fleisch Elgar und Alt Rainer** Business Networking in der Praxis [Buch]. - Berlin : Springer-Verlag, 2002.
24. **Palupski Rainer** Management von Beschaffung, Produktion und Absatz [Buch]. - Wiesbaden : Dr. Th. Gabler, 2002.
25. **Piontek Jochem** Beschaffungscontrolling [Buch]. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2012.
26. **Plümer Thomas** Logistik und Produktion [Buch]. - Oldenbourg : De Gruyter Oldenbourg, 2006.
27. **Schütt Michaela** Informationsmanagement auf elektronischen B2B-Marktplätzen: Unterstützung der elektronischen Beschaffung durch integrierte Informationsprozesse [Buch]. - München : Deutscher Universitäts, 2006.
28. **Stern Thomas und Jaberg Helmut** Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren-Grundmuster- Fallbeispiele, [Buch]. - Wiesbaden : Gabler Verlag/ Springer Fachmedien, 2010.
29. **Stollenwerk Andreas** Wertschöpfungsmanagement im Einkauf Analysen- Strategien- Methoden- Kennzahlen [Buch]. - Wiesbaden : Gabler Verlag/ Springer fachmedien, 2012.
30. **Wagner und Weber** Beschaffungs-Controlling. Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und Optimieren [Buch]. - 2007.
31. **Wannenwetsch Helmut** Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik [Buch]. - Berlin Heidelberg : Springer-Verlag , 2006.
32. **Wannenwetsch Helmut** Integrierte Materialwirtschaft und Logistik: Beschaffung, Logistik, Materialwirtschaft und Produktion [Buch]. - Berlin : Springer-Verlag, 2007.
33. **Weigel Ulrich und Rücker Marco** Praxisguide Strategischer Einkauf: Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer [Buch]. - Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2015.

Zeitschriften

1. **Hallen Jan** Einparpotentiale Verschenkt [Artikel] // Deutsches Baublatt. - 2013. - Nr. 369.

2. **Beschaffung aktuell** Aufbau eines unternehmensspezifischen E-Procurement-Systems Einfach verbunden: Aus dem ERP-System direkt zum B2B-Marktplatz [Artikel]. - 2015. - Bd. Heft 10. - 0341-4507
3. **BA Beschaffung aktuell** Expertengespräch: Aktuelle Trend in der C-Teile-Beschaffung [Artikel] //. - 2015. - Bd. Heft 11. - 0341-4507.
4. **Hurschler Patricia und Boutelier Roman** Praxis: Globale Integration der Beschaffung [Artikel] // Zfo Zeitschrift Führung & Organisation. - 2009. Heft 05.
5. **Hirschsteiner Günter** Managementtechniken und -konzepte [Artikel] // BA **Beschaffung aktuell**. - 2002. - Bd. Heft 8. - 0341- 4507.

Internetquellen

1. <http://www.accountingundcontrolling.ch/controlling/abc-analyse-in-sieben-schritten/>
(30.03.2016)
2. <http://www.orpheus-it.com/de/blog/einkaufscontrolling/267-maverick-buying> (18.04.2016)
3. <http://www.gefko.de/indirekter-einkauf/> (23.04.2016)
4. http://www.beschaffungsstrategie.de/wp-content/uploads/2014/01/BSC_Abb_Hyperspace.jpg
(05.05.2016)

V. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommenen Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den.....

.....

Siham Benchikhi

VI. Einverständnis zur Veröffentlichung in der Bibliothek

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelor-Thesis in der Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den.....

.....

Siham Benchikhi