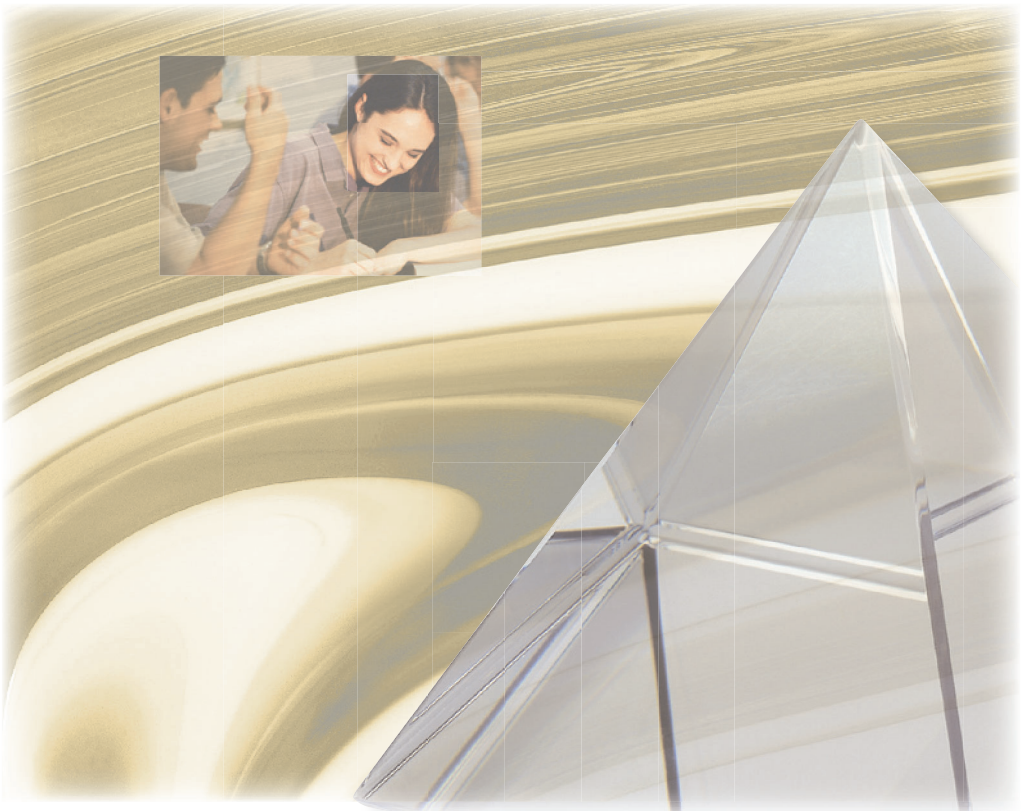


Speth  
Hug  
Kaier

**Betriebswirtschaft mit  
Rechnungswesen/Controlling**  
**Berufliches Gymnasium Wirtschaft**  
*Qualifikationsphase – Jahrgang 13*



**Merkur**   
Verlag Rinteln

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

---

Verfasser:

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Hdl.

**Hartmut Hug**, Dipl.-Hdl.

**Alfons Kaier**, Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

\* \* \* \* \*

9. Auflage 2023

© 2008 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Merkur-Nr. 0540-09

ISBN 978-3-8120-0540-1

## 1 Bedarfsplanung durchführen, Einsatzgüter klassifizieren und diese den Bereitstellungsprinzipien zuordnen

### 1.1 Bedarfsplanung

#### 1.1.1 Bedarfsarten

##### (1) Primärbedarf, Sekundärbedarf und Tertiärbedarf

Im Rahmen der Bedarfsplanung werden die Materialbedarfsmengen, die zur Auftragsabwicklung erforderlich sind, ermittelt. Nach dem **Ursprung des Bedarfs** und der **Erzeugnisebene** unterscheidet man in Primärbedarf, Sekundärbedarf und Tertiärbedarf.

<b>Primärbedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist die <b>Menge an verkaufsfähigen Gütern und Dienstleistungen</b>. Bei Ersatzteilaufträgen kann ein Primärbedarf auch für Baugruppen oder Einzelteile bestehen. (Beispiel: Ein Nutzfahrzeughersteller liefert an einen Wohnmobilerhersteller das Grundfahrzeug ohne Aufbauten mit Kabine und Fahrwerk, auf welches dann das Wohnmobil montiert wird.)</li> <li><b>Datenbasis</b> zur <b>Ermittlung des Primärbedarfs</b> sind vorliegende Kundenaufträge und/oder Vorgaben aus der Absatzplanung. Die Vorgaben aus der Absatzplanung betreffen in der Regel Standardprodukte. Die ausreichende Produktion von Standardprodukten versetzt das Unternehmen in die Lage, auftretende Kundenwünsche nach einem Erzeugnis „von der Stange“ direkt aus dem Lagervorrat zu bedienen.</li> </ul>
<b>Sekundärbedarf</b>	Sind die zur Fertigung des Primärbedarfs erforderlichen <b>Komponenten</b> (z.B. Baugruppen, Einzelteile, Rohstoffe). Der Sekundärbedarf wird aus den Stücklisten (vgl. S. 16f.) entnommen.
<b>Tertiärbedarf</b>	Ist der Bedarf an <b>Hilfs- und Betriebsstoffen</b> , der zur Herstellung der Erzeugnisse benötigt wird, deren Mengen aber nicht über die Stücklistenauflösung ermittelt werden können.

##### (2) Bruttobedarf und Nettobedarf

In aller Regel müssen nicht jeweils alle ermittelten Erzeugnisse und Komponenten hergestellt bzw. bezogen werden, da ein Teil von ihnen sich in aller Regel am Lager befindet. Gliedert man den Güterbedarf unter **Berücksichtigung der Lagerbestände**, so spricht man von Bruttobedarf und Nettobedarf.

<b>Bruttobedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist der Bedarf einer Periode, der als Primär-, Sekundär- und Tertiärbedarf berechnet wurde. Vorhandene Lagerbestände werden nicht berücksichtigt.</li> <li>Er gibt an, wie viel von einer Komponente für die Herstellung der nächst höheren Komponente zur Verfügung gestellt werden muss.</li> </ul>
<b>Nettobedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist der Bedarf, der bei Eigeteilen durch entsprechende Fertigungsaufträge abgedeckt werden muss bzw. bei Fremtteilen zu Beschaffungsaufträgen führt.</li> <li>Er wird ermittelt, indem vom Bruttobedarf der Lagerbestand abgezogen wird.</li> </ul>

## 1.1.2 Verfahren der Bedarfsrechnung

### 1.1.2.1 Vorstruktur

#### Beispiel:

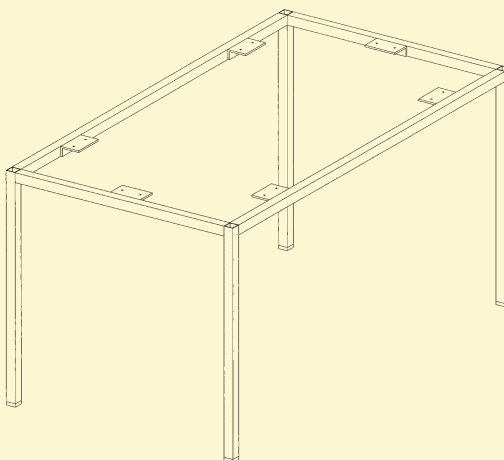
Das Verfahren der Bedarfsrechnung wird dargestellt an einem Arbeitstisch, den die Weber Metallbau GmbH in einem Nebenprogramm

herstellt. Je nach Empfänger der Information gibt es für ein Erzeugnis unterschiedliche Arten der Darstellung.

#### (1) Konstruktionszeichnung zur grafischen Darstellung des Arbeitstisches T160

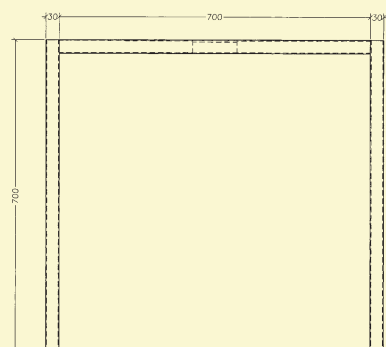
Sie zeigt je nach Art (Gesamtzeichnung, Baugruppenzeichnung oder Einzelteilzeichnung) die Lage der Teile zueinander, deren Maße, Toleranzen und die Oberflächenbeschaffenheit. Dargestellt wird in der Regel eine Vorder-, Seiten- und Draufsicht. Damit erhält der Benutzer eine Vorstellung über die **räumliche Gestalt** des Produkts.

##### Gesamtzeichnung des Arbeitstisches T160

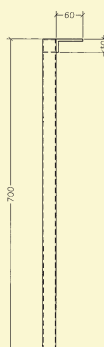


##### Baugruppenzeichnung für Seitenkomponente 210104

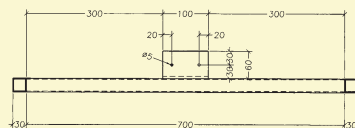
Ansicht



Ansicht von rechts



Draufsicht

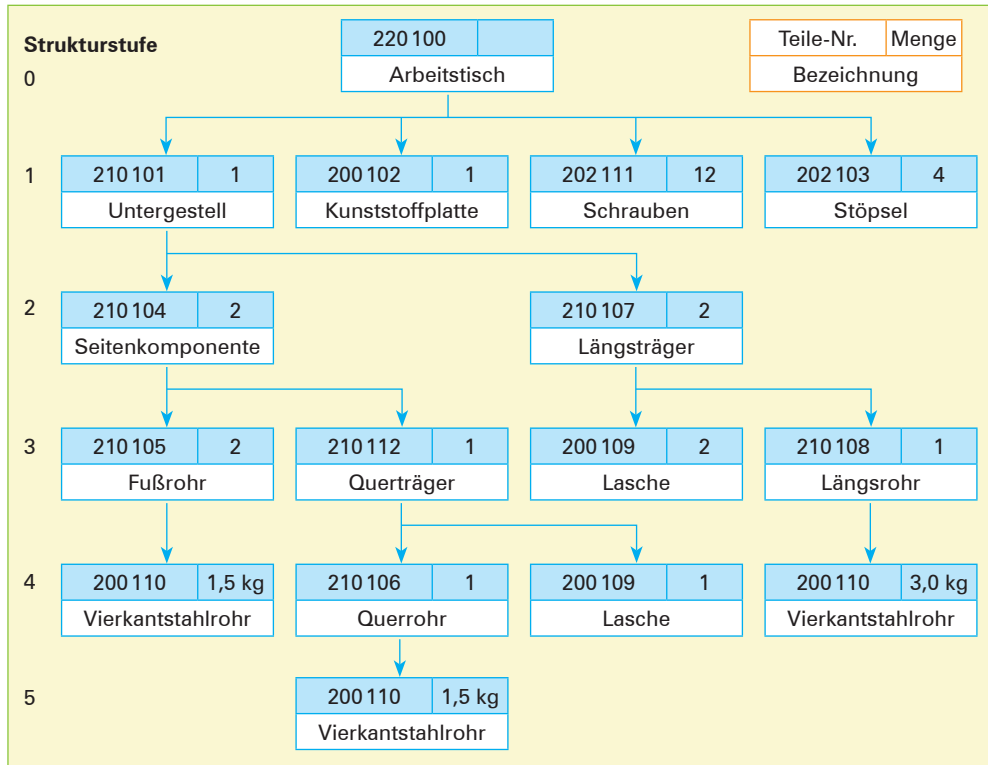


1 Bedarfsplanung durchführen, Einsatzgüter klassifizieren und diese den Bereitstellungsprinzipien zuordnen

**(2) Erzeugnisstruktur zur Darstellung des strukturellen Aufbaus des Arbeitstisches T160**

Sie ist ebenfalls eine grafische Darstellung des Erzeugnisses, wobei dessen **logischer Aufbau** aus Baugruppen und Einzelteilen im Vordergrund steht.

Für den Arbeitstisch T160 wurde vom Konstrukteur folgender **struktureller Aufbau** festgelegt:



**Beschreibung der Erzeugnisstruktur:**

In der Endmontage auf der Strukturstufe 1 werden für den Zusammenbau des Arbeitstisches ein Untergestell, eine Kunststoffplatte, 12 Schrauben und 4 Stöpsel benötigt. Das Untergestell wiederum setzt sich aus jeweils 2 Seitenkomponenten und 2 Längsträgern zusammen. Denkbar ist auch die Bildung von anderen Baugruppen, z. B. die Verbindung von 2 Längsträgern (in diesem Fall bestehend aus 2 Fußrohren und dem Längsrohr) und einem Querträger. Die jetzige Strategie erlaubt es jedoch, mehrere Varianten dieses Grunderzeugnisses kostengünstiger herzustellen, z. B. quadratische Tische oder Tische in Trapezform. Die Mengenangaben beziehen sich auf jeweils eine Einheit der übergeordneten Komponente, dies bedeutet z. B., **ein Untergestell** (übergeordnete Komponente) besteht aus zwei Seitenkomponenten und jeweils **eine Seitenkomponente** (als übergeordnete Komponente) besteht wiederum aus zwei Fußrohren und einem Querträger.

### (3) Stücklisten als tabellarisches Verzeichnis aller in einem Erzeugnis enthaltenen Teile

Auf der Basis der Konstruktionszeichnung erstellt der Konstrukteur Stücklisten. Im Folgenden beschränken wir uns auf die Darstellung der Strukturstückliste.<sup>1</sup> Sie zeigt die Aufgliederung der Produkte nach **konstruktiv zusammengehörenden Baugruppen und Teilen**.

Bezogen auf den Arbeitstisch T160 ergibt sich folgende Strukturstückliste:

Strukturstückliste							
Teile-Nr.		220 100					
Bezeichnung		Arbeitstisch					
Dispositionsstufe					Teile-Nr.	Bezeichnung	Menge
1	2	3	4	5			
X					210 101	Untergestell	1
	X				210 104	Seitenkomponente	2
		X			210 105	Fußrohr	4
			X		200 110	Vierkantstahlrohr	6
		X			210 112	Querträger	2
			X		210 106	Querrohr	2
				X	200 110	Vierkantstahlrohr	3
			X		200 109	Lasche	2
	X				210 107	Längsträger	2
		X			200 109	Lasche	4
		X			210 108	Längsrohr	2
			X		200 110	Vierkantstahlrohr	6
X					200 102	Kunststoffplatte	1
X					202 111	Schrauben	12
X					202 103	Stöpsel	4

Bei der Umsetzung der Erzeugnisstruktur in die Strukturstückliste empfiehlt es sich dringend, eine bestimmte Ablaufstrategie einzuhalten. Die Arbeitsanweisung könnte wie folgt lauten:

- 1 Gehe in der Erzeugnisstruktur in die nächsttiefere Ebene.
- 2 Trage die Strukturstufe in die Stückliste ein, hier durch ein „x“. Trage Teilenummer und Teilebezeichnung ein. Ermittle die Menge durch Multiplikation der Strukturmengen aller übergeordneten Positionen mit der Mengenangabe der aktuellen Position (am Beispiel Fußrohr also:  $1 \times 2 \times 2 = 4$ ).
- 3 Hat diese Position eine tiefere Ebene? Wenn ja, gehe weiter bei 1. Wenn nein, dann:
- 4 Hat diese Position einen Nachbarn auf derselben Ebene? Wenn ja, dann gehe zu 2. Wenn nein, dann gehe so weit nach oben, bis ein noch nicht abgearbeiteter Nachbar kommt, dann weiter mit 2.

<sup>1</sup> Definition einer Strukturstückliste gem. Skript PPS1-3, Prof. Dr. H. Abels, Produktionsplanung und -steuerung I + II, Grundlagen und Einzelaufgaben der Datenverwaltung für die PPS (Stücklistenverwaltung). Quelle: [https://www.dypdf.com/amp/amp\\_Document\\_Cours\\_Exercices\\_Corriges\\_4.php?Documents=6](https://www.dypdf.com/amp/amp_Document_Cours_Exercices_Corriges_4.php?Documents=6) [23. 11. 2019]

„In der Strukturstückliste werden die Baugruppen und Einzelteile aller niederen Ebenen eines Erzeugnisses in strukturierter Form (Zuordnung) erfasst. Die Mengenangaben beziehen sich auf eine Einheit des Erzeugnisses, für das die Stückliste erstellt wurde.“ Gelegentlich beziehen andere Quellen ihre Mengenangaben lediglich auf die nächsthöhere Baugruppe bzw. Teil. Wir halten uns im Folgenden an die Definition nach DIN, an REFA (siehe Methodenlehre der Planung und Steuerung, München 1985, Band 1, Seite 406) und an obige Auffassung.

### 1.1.2.2 Bruttobedarfsrechnung

Bei der Bruttobedarfsermittlung wird der Primärbedarf über alle Stücklistenpositionen auf die nachgeordneten Komponenten (Sekundärbedarf) heruntergerechnet. Die jeweils ermittelten Mengen ergeben die Stückzahl, die jeweils zum Einbau in die nächsthöhere Komponente bereitgestellt werden muss. Da bei der Bruttobedarfsrechnung keine Lagerbestände berücksichtigt werden, schlagen die Bedarfsmengen in voller Höhe nach unten durch. Der Bruttobedarf der nächsttieferen Komponente ergibt sich jeweils aus dem Bruttobedarf der übergeordneten Komponente multipliziert mit der Menge lt. Stückliste.

#### Beispiel:

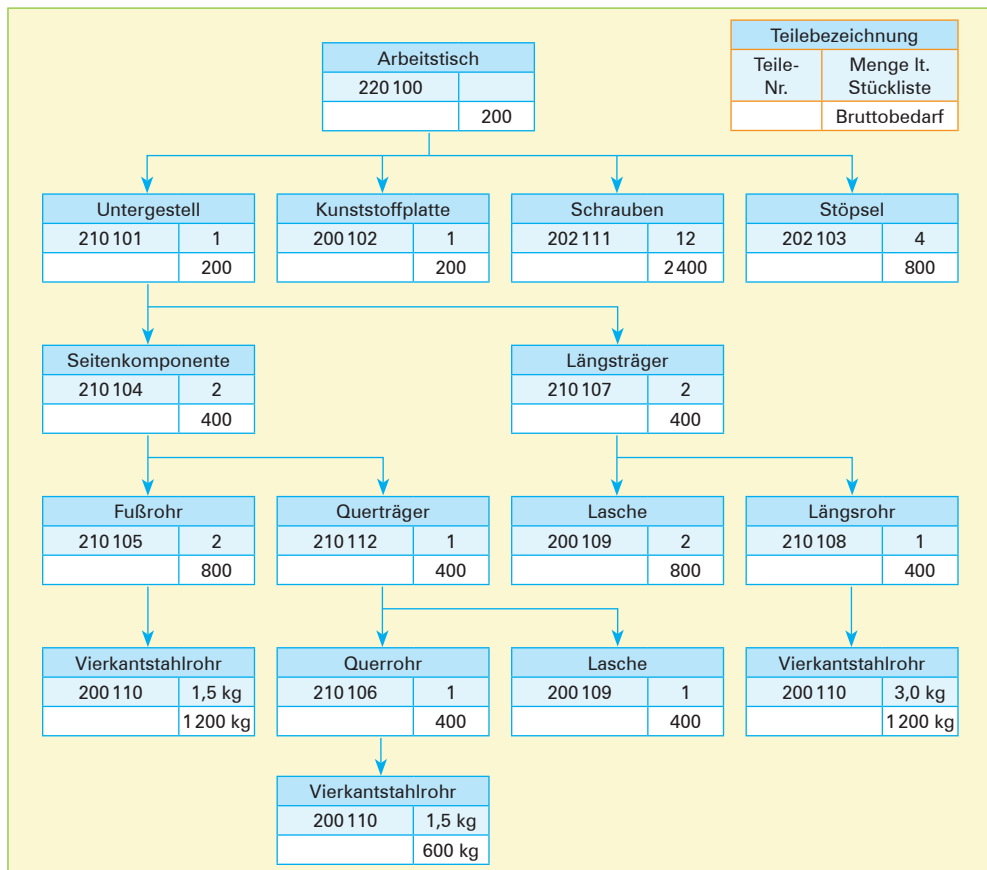
Aufgrund eines vorliegenden Kundenauftrags (A 1005) über 200 Arbeitstische soll der Bruttobedarf über alle Stücklistenstufen hinweg ermittelt werden. Der Bruttobedarf an Schrauben (Teilenummer 202 111) von 2400 Stück ergibt sich aus dem Bruttobedarf der Arbeitstische (200 Stück lt. Kundenauftrag) multipliziert mit

der Menge an Schrauben lt. Stückliste, die im Tisch enthalten sind (12).

#### Aufgabe:

Berechnen Sie den Bruttobedarf für alle Komponenten des Arbeitstisches!

#### Lösung:



**Erläuterungen:**

Aus der Grafik ist die Erzeugnisstruktur zu erkennen. Je Komponente werden die Teilebezeichnung, die Teilenummer und die Bedarfsmenge für eine Einheit der übergeordneten Komponente aufgeführt. Damit kann dann stufenweise der Bruttobedarf für jede Position ermittelt werden.

**1.1.2.3 Nettobedarfsrechnung**

Da das Unternehmen in der Regel über Bestände an Halb- und Fertigerzeugnissen verfügt, muss nicht jeweils die volle Bruttomenge, die bereitgestellt werden muss, auch erzeugt werden. Der Nettobedarf wird wie folgt ermittelt:



Bruttobedarf = Nettobedarf der übergeordneten Komponente · Stücklistenmenge  
 Nettobedarf = Bruttobedarf – disponierbarer Lagerbestand

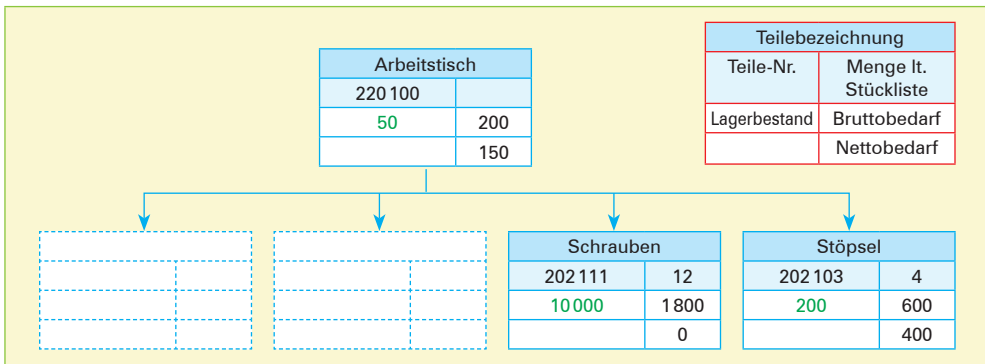
**Beispiel:**

Ausgehend vom Beispiel auf S. 17 mit einem Kundenauftrag über 200 Stück wird unterstellt, dass bei den Arbeitstischen noch ein Lagerbestand von 50 Stück vorhanden ist. Bei den Schrauben sind noch 10000 Stück und bei den Stöpseln noch 200 Stück vorhanden.

**Aufgabe:**

Berechnen Sie den Nettobedarf aller Komponenten des Arbeitstisches!

**Lösung am Beispiel Arbeitstisch, Schrauben und Stöpsel:**



**Erläuterungen:**

**Für den Arbeitstisch gilt folgende Berechnung:**

Bruttobedarf: gegeben lt. Kundenauftrag  
 Nettobedarf: Bruttobedarf – Lagerbestand  
 200 – 50 = 150

**Für die Stöpsel gilt folgende Berechnung:**

Bruttobedarf: Nettobedarf des Tisches · Stücklistenmenge  
 150 · 4 = 600  
 Nettobedarf: Bruttobedarf – Lagerbestand  
 600 – 200 = 400



1 Bedarfsplanung durchführen, Einsatzgüter klassifizieren und diese den Bereitstellungsprinzipien zuordnen

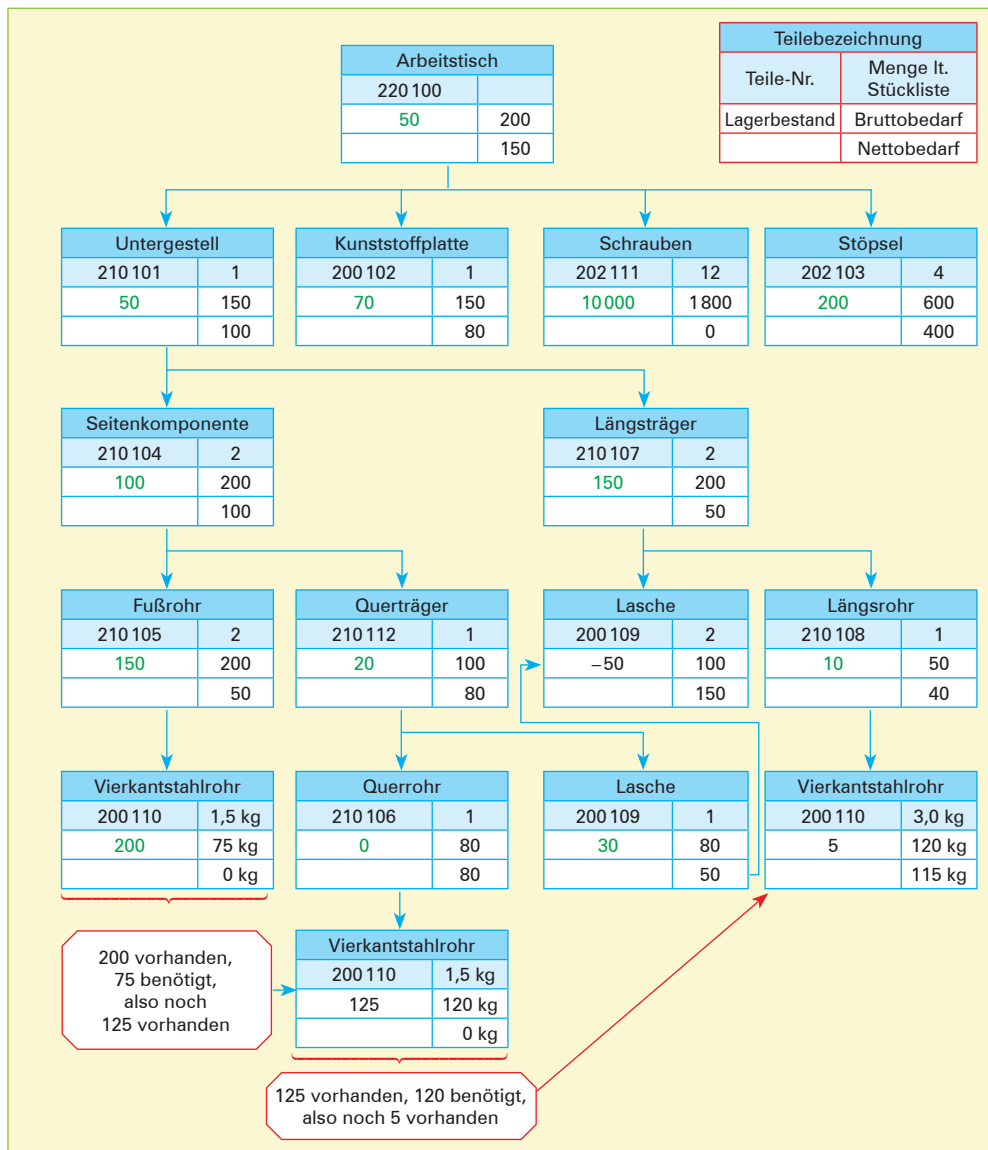
**Für die Schrauben gilt folgende Berechnung:**

Bruttobedarf: Nettobedarf des Tisches · Stücklistenmenge  
 $150 \cdot 12 = 1800$

Nettobedarf: Da der Lagerbestand (10 000 Stück) größer ist als der Bruttobedarf, entsteht kein Nettobedarf, der produziert bzw. gekauft werden müsste.

**Lösung für den vollständigen Arbeitstisch:**

Um den Nettobedarf für den Arbeitstisch (die vollständige Struktur) zu ermitteln, muss der Lagerbestand für alle Positionen gegeben sein.





Der **Nettobedarf** ist kein vorhandener Bestand, sondern im Grunde ein Fehlbestand, der durch Fertigungsaufträge oder Lieferantenbestellungen auszugleichen ist.

#### Hinweis:

- Die zuvor durchgeführte Nettobedarfsrechnung berücksichtigt nur effektive Lagerbestände. In einer verfeinerten Lagerbestandsführung werden zusätzlich zum **effektiven Lagerbestand**<sup>1</sup> noch **künftige Erwartungsbestände (Bestellbestand)** und **Verpflichtungsbestände (Reservierungen)** berücksichtigt. Damit ergeben sich für das Unternehmen massive Vorteile. Werden nämlich nur effektive Lagerbestände geführt, dann kann der Disponent bei einer Zusage an einen Kunden nur über jene Bestände verfügen, die tatsächlich vorhanden sind. Um dennoch einen hohen Servicegrad und Kundenfreundlichkeit zu erreichen, müssten erhebliche Bestände vorgehalten werden. Kann der Disponent jedoch Liefererbestellungen, die noch nicht am Lager sind, in seine Überlegungen einbeziehen, dann kann er bereits über jene Bestellbestände verfügen.
- Hat ein Betrieb durch entsprechende Rahmenvereinbarungen mit seinen Lieferanten sehr kurzfristige Lieferfristen ausgehandelt (kürzer jedenfalls als die Lieferfristen an die eigenen Kunden), führt dies im günstigsten Fall dazu, dass das Unternehmen nur noch effektive Bestände in Höhe der Sicherheitsbestände auf Lager haben muss. Für jede neue Kundenanforderung können die benötigten Fremtteile rechtzeitig zum Produktionsbeginn beschafft werden. Eine Unterdeckung im Bestand kann im Regelfall nicht auftreten.
- Eine schlechte Informationsbasis und die damit einhergehende Unsicherheit muss immer durch einen „See von Beständen“ ausgeglichen werden, was zwangsläufig zu einer höheren Kapitalbindung des Materials und zu höheren Investitionen in notwendige Lagerräume führt. Verbessert sich die Information und erlaubt sie gar einen Blick in die Zukunft, dann wird die Unsicherheit verringert. Der Unternehmer verfügt über ein präziseres Informationssystem und kann jene Bestände, die er zum Ausgleich der Unsicherheiten führte, einschränken.

<sup>1</sup> **Effektiver Lagerbestand:** Das ist jene Menge, die tatsächlich körperlich am Lager vorhanden ist.

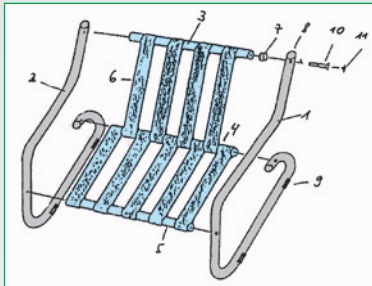
1 Bedarfsplanung durchführen, Einsatzgüter klassifizieren und diese den Bereitstellungsprinzipien zuordnen

## Kompetenztraining



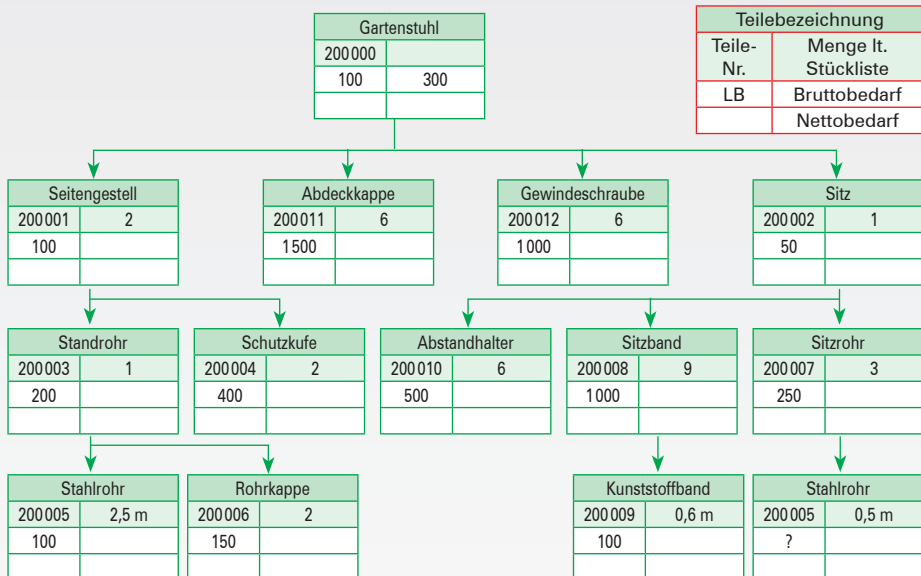
### 1 Bedarfsplanung

- Erläutern Sie kurz die Begriffe Primärbedarf, Sekundärbedarf, Tertiärbedarf, Bruttobedarf, Nettobedarf!
- Die Möbelwerke Delmenhorst GmbH stellen unter anderem folgenden Gartenstuhl her:



1, 2	Standrohre
3, 4, 5	Sitzrohre
6	Sitzband aus Kunststoff
7	Abstandhalter
8	Rohrkappe
9	Schutzkufe
10	Gewindeschraube
11	Abdeckkappe für Schraube

Ein Auftrag von Möbel Frida Ungerer e.Kfr. über 300 Gartenstühle liegt vor.



#### Aufgabe:

Führen Sie die Nettobedarfsrechnung unter Berücksichtigung der angegebenen Lagerbestände durch! (Zeiten sind nicht zu berücksichtigen.)

## 1.2 Klassifikation der Güter durch ABC-/XYZ-Analyse

### 1.2.1 ABC-Analyse

#### (1) Begriff ABC-Analyse



Die **ABC-Analyse** ist ein Verfahren zur Erkennung von Materialien, die aufgrund ihres **hohen wertmäßigen Anteils** am Gesamtbedarf von **besonderer Bedeutung** sind.

Die aus der Analyse gewonnenen Informationen helfen,

- die **Transparenz**<sup>1</sup> der Materialwirtschaft zu erhöhen,
- sich auf **wirtschaftlich bedeutende Materialien** zu **konzentrieren**,
- **hohen Arbeitsaufwand** bei Materialien untergeordneter Bedeutung (C-Güter) zu **vermeiden** und
- die **Wirtschaftlichkeit** der gesamten Materialwirtschaft zu **steigern**.

In vielen (größeren) Unternehmen wird meistens eine große Anzahl verschiedenartiger Fertigungsmaterialien (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Halbfabrikate) bzw. Handelswaren beschafft, die nur einen geringen Anteil (Prozentsatz) am gesamten Wert (Beschaffungswert) der eingekauften Materialien haben.

Die ABC-Analyse wurde entwickelt, um festzustellen, bei welchen eingekauften und/oder lagernden Materialien es wirtschaftlich sinnvoll ist,

#### ■ Beispiel (siehe S. 23):

Ein Industriebetrieb benötigt zehn verschiedene Materialarten. Statistisch erfasst werden die monatlichen Verbrauchsmengen in Stück und die Einstandspreise (Bezugspreise) je Stück.

- eine **intensive Beschaffungsmarktforschung** und **Einkaufsverhandlungen**,
- eine genaue **Mengen- und Zeitdisposition** sowie
- Überwachung der **Lagerbestände** durchzuführen.

Diese Maßnahmen verursachen den Unternehmen viel Zeit und Kosten.

#### (2) Bedeutung der ABC-Analyse

Die Auswertung der ABC-Analyse zeigt dem Unternehmen, bei welchen Gütern ein größerer Beschaffungsaufwand wirtschaftlich sinnvoll und größere Kostensenkungen (z. B. durch vereinbarte Rabatte bei größeren Bestellmengen, Einsatz billigerer Substitutionsgüter) erwartet werden können.

Die Festlegung der Schranken, mit deren Hilfe eine **Zuordnung zu den einzelnen Klassen** getroffen wird, liegt im **Ermessen der Unternehmen**. Erfahrungsgemäß liegt die Schranke für A-Güter bei den ersten 75 bis 80 % der kumulierten Verbrauchswerte in Prozent, die C-Güter bei den letzten 5 % der kumulierten Verbrauchswerte in Prozent. Dazwischen liegen die B-Güter.

<sup>1</sup> **Transparenz:** Durchscheinen, Durchsichtigkeit.

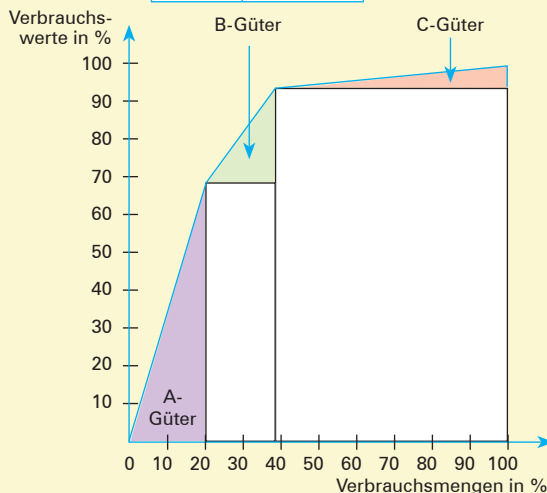
1 Bedarfsplanung durchführen, Einsatzgüter klassifizieren und diese den Bereitstellungsprinzipien zuordnen

Tabelle 1:

Materialart	Verbrauchsmenge in Stück	Verbrauchsmenge in % des Gesamtverbrauchs	Einstandspreis je Stück in EUR	Verbrauchswert in EUR	Verbrauchswerte in % des gesamten Verbrauchswertes	Rang nach Verbrauchswert
T <sub>1</sub>	4500	13,24	25,00	112500,00	15,85	2
T <sub>2</sub>	700	2,06	145,00	101500,00	14,30	3
T <sub>3</sub>	2700	7,94	15,00	40500,00	5,71	7
T <sub>4</sub>	600	1,76	300,00	180000,00	25,36	1
T <sub>5</sub>	450	1,32	150,00	67500,00	9,51	6
T <sub>6</sub>	3000	8,82	25,00	75000,00	10,57	5
T <sub>7</sub>	8200	24,12	2,00	16400,00	2,31	8
T <sub>8</sub>	1000	2,94	95,00	95000,00	13,38	4
T <sub>9</sub>	7150	21,03	1,00	7150,00	1,01	10
T <sub>10</sub>	5700	16,76	2,50	14250,00	2,01	9
	34000	100,00 <sup>1</sup>		709800,00	100,00 <sup>1</sup>	

Tabelle 2:

Rang nach Verbrauchswert	1 Materialart	Verbrauchsmenge in Stück	2 Verbrauchsmenge in % des Gesamtverbrauchs	3 Kumulierte Verbrauchsmenge in %	Einstandspreis je Stück in EUR	4 Verbrauchswert in EUR	5 Verbrauchswerte in % des gesamten Verbrauchswertes	6 Kumulierter Verbrauchswert in %	7 ABC-Klasse
1	T <sub>4</sub>	600	1,76	1,76	300,00	180000,00	25,36	25,36	A
2	T <sub>1</sub>	4500	13,24	15,00	25,00	112500,00	15,85	41,21	A
3	T <sub>2</sub>	700	2,06	17,06	145,00	101500,00	14,30	55,51	A
4	T <sub>8</sub>	1000	2,94	20,00	95,00	95000,00	13,38	68,89	A
5	T <sub>6</sub>	3000	8,82	28,82	25,00	75000,00	10,57	79,46	B
6	T <sub>5</sub>	450	1,32	30,15	150,00	67500,00	9,51	88,97	B
7	T <sub>3</sub>	2700	7,94	38,09	15,00	40500,00	5,71	94,68	B
8	T <sub>7</sub>	8200	24,12	62,21	2,00	16400,00	2,31	96,99	C
9	T <sub>10</sub>	5700	16,76	78,97	2,50	14250,00	2,01	98,99	C
10	T <sub>9</sub>	7150	21,03	100,00	1,00	7150,00	1,01	100,00	C
		34000	100,00 <sup>1</sup>			709800,00	100,00 <sup>1</sup>		



**Auswertung:**

**A-Güter:** 20 % des mengenmäßigen Materialverbrauchs haben einen Anteil von fast 70 % (genau: 68,9 %) am gesamten wertmäßigen Materialverbrauch (Beschaffungswert).

**B-Güter:** 18,1 % des mengenmäßigen Materialverbrauchs entsprechen einem Anteil von 25,8 % am gesamten wertmäßigen Materialverbrauch.

**C-Güter:** Die meisten Materialien (61,9 %) sind C-Güter. Auf sie entfällt nur ein Verbrauchswertanteil von 5,3 %.

<sup>1</sup> Bedingt durch die Beschränkung auf zwei Nachkommastellen können geringe Rundungsdifferenzen in der Summenzeile auftreten.

**Erläuterungen zu den Arbeitsschritten für eine ABC-Analyse (Tabelle 2):**

- 1 Materialien nach dem Rang ihres Verbrauchswertes ordnen.
- 2 Prozentanteil jedes Materials an der Gesamtverbrauchsmenge berechnen.
- 3 Errechnete Prozentanteile schrittweise aufaddieren (kumulieren).
- 4 Verbrauchswert berechnen.
- 5 Prozentanteil jedes Materials am Gesamtverbrauchswert berechnen.
- 6 Errechnete Prozentanteile schrittweise aufaddieren (kumulieren).
- 7 Nach den kumulierten Prozentanteilen Gruppen bilden.

**(3) Schlussfolgerungen aus der ABC-Analyse für die Materialwirtschaft**

Die Tätigkeiten (Aktivitäten) in der Materialwirtschaft konzentrieren sich in erster Linie auf die A-Güter. Sie bestehen zwar aus wenigen Lagerpositionen, verkörpern aber den überwiegenden Teil des Verbrauchswertes. Daher führen bereits geringe prozentuale Verbesserungen zu Einsparungen in hohen absoluten Euro-Beträgen.

Die Aktivitäten können sich z. B. auf folgende **Maßnahmen** richten:

- Intensive Bemühungen um Preis- und Kostensenkungen.
- Exakte Untersuchungsergebnisse darüber, ob Eigenproduktion oder Fremdbezug günstiger ist.
- Bedarfsgesteuerte (deterministische) Materialdisposition.
- Möglichst geringer Lagerbestand in Verbindung mit Sondervereinbarungen über Lieferzeiten.
- Beschaffung in bedarfsnahen, auftragsspezifischen kleinen Losen (Liefermengen).
- Verzicht auf Wareneingangskontrolle im eigenen Haus und Verlagerung der Qualitätsprüfung zum Lieferanten unter Vorgabe von Qualitätsstandards.
- Überlegungen, ob durch materialtechnische oder konstruktionstechnische Änderungen Kostenvorteile erzielt werden können.
- Strenge Kontrolle der Bestände, des Verbrauchs und gegebenenfalls der Lagerverluste.

Bei den **B-Gütern** darf der Berechnungsaufwand für eine optimale Bestellung nicht so hoch sein. Hier kann es sinnvoll sein, optimale Bestellmengen und Lagermengen für ganze **Materialgruppen** zu berechnen und Fehler in Kauf zu nehmen.

Die **C-Güter** bestehen aus vielen Lagerpositionen, verkörpern aber nur einen geringen Verbrauchswert. Zu hohe Lagerbestände beeinflussen daher die Wirtschaftlichkeit des Materialwesens in geringerem Umfang. Sie können daher großzügiger und mit einfacheren Verfahren disponiert werden durch:

- verbrauchsorientierte Materialdisposition,
- vereinfachtes Bestellverfahren (Bestellrhythmusverfahren),
- großzügigere Lagerhaltung,
- gelockerte Überwachung.

Die ABC-Analyse wird nicht nur in der Beschaffungswirtschaft, sondern (mit gleichen Berechnungsmethoden) auch in allen anderen Unternehmensbereichen zur Einsparung von Kosten angewendet (z. B. ABC-Bewertung der Kunden).

## 1.2.2 XYZ-Analyse

Die XYZ-Analyse unterteilt die Materialien nach der **Vorhersagegenauigkeit (dem Beschaffungsrisiko)** in

- **X-Materialien**, die eine im Zeitablauf konstante Bedarfsrate und damit eine hohe Vorhersagegenauigkeit haben,
- **Y-Materialien**, die stärkeren, aber regelmäßigen Verbrauchsschwankungen (z.B. saisonale Schwankungen) unterliegen und
- **Z-Materialien**, die völlig unregelmäßig verbraucht werden und folglich eine geringe Vorhersagegenauigkeit besitzen.

Die Gliederung der Materialien und ihrer Wertigkeit (ABC-Analyse) kann mit der Gliederung nach der Vorhersagegenauigkeit (XYZ-Analyse) kombiniert werden.

Kombinierte ABC-XYZ-Analyse im Materialbereich				
Vorhersagegenauigkeit		Verbrauchswert		
		A	B	C
		hoch	mittel	niedrig
X	hoch	hoher Wert Hohe Vorhersagegenauigkeit (konstanter Verbrauch)	mittlerer Wert Hohe Vorhersagegenauigkeit (konstanter Verbrauch)	niedriger Wert Hohe Vorhersagegenauigkeit (konstanter Verbrauch)
		hoher Wert Mittlere Vorhersagegenauigkeit (schwankender Verbrauch)	mittlerer Wert Mittlere Vorhersagegenauigkeit (schwankender Verbrauch)	niedriger Wert Mittlere Vorhersagegenauigkeit (schwankender Verbrauch)
Y	mittel	hoher Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)	mittlerer Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)	niedriger Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)
		hoher Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)	mittlerer Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)	niedriger Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)
Z	niedrig	hoher Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)	mittlerer Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)	niedriger Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)
		hoher Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)	mittlerer Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)	niedriger Wert Niedrige Vorhersagegenauigkeit (unregelmäßiger Verbrauch)

Bezogen auf die Beschaffungsplanung können aus der Tabelle in der Tendenz folgende Ergebnisse abgeleitet werden:

- Die **AX-AY- und BX-Materialien** besitzen einen hohen Verbrauchswert bei einer hohen bis mittleren Vorhersagegenauigkeit. Diese Materialien müssen ständig beachtet werden und ihre **Beschaffung** sollte möglichst **bedarfssynchron** erfolgen (**Just-in-time-Anlieferung**, vgl. S. S. 29f.).
- Die **CX-, BY und AZ-Materialien** besitzen zum einen Teil einen hohen Materialwert bei einem unregelmäßigen Verbrauch und zum anderen Teil ist der Wert einiger Materialien niedrig, der Verbrauch jedoch konstant. Als Materialbereitstellungsverfahren bietet sich hier die **Vorratshaltung** an (vgl. S. S. 28).
- Die **BZ-, CZ-, CY-Materialien** besitzen entweder einen mittleren oder niedrigen Wert und ihr Verbrauch ist schwankend bzw. unregelmäßig. Die Beschaffung dieser Materialien sollte daher im **Bedarfsfall** vorgenommen werden (**Delivery on demand**, vgl. S. 28f.).



## Kompetenztraining

### 2 ABC-/XYZ-Analyse

1. Charakterisieren Sie AX- und CZ-Materialien und erklären Sie jeweils ihre Bedeutung für die Beschaffung!
2. Ein Industriebetrieb ermittelt zur Durchführung einer ABC-Analyse für seine Artikelgruppen A01 bis A10 folgende Zahlenwerte:

Artikelgruppe	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR
A01	100	290,00
A02	9000	1,60
A03	5000	2,80
A04	5000	1,50
A05	700	5,50
A06	700	7,10
A07	100	22,00
A08	18000	0,05
A09	20000	0,08
A10	32500	0,07

#### Aufgaben:

- 2.1 Führen Sie – gegebenenfalls mithilfe einer Tabellenkalkulation – eine ABC-Analyse entsprechend der Vorgabe von S. 23 durch!

ABC-Analyse, Tabelle 1

Artikelgruppe	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR	Verbrauchsmenge in % des Gesamtverbrauchs	Verbrauchswert in EUR	Verbrauchswerte in % des gesamten Verbrauchswertes	Rang nach Verbrauchswert
A01	100	290,00				
A02	9000	1,60				
A03	5000	2,80				
A04	5000	1,50				
A05	700	5,50				
A06	700	7,10				
A07	100	22,00				
A08	18000	0,05				
A09	20000	0,08				
A10	32500	0,07				
Summe						



ABC-Analyse, Tabelle 2

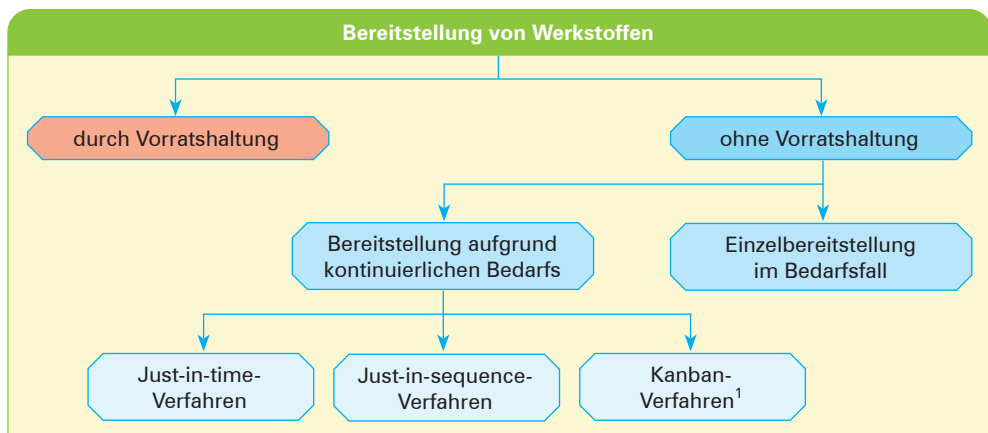
Artikelgruppe nach Rang	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR	Verbrauchsmenge in % des Gesamtverbrauchs	Verbrauchswert in EUR	Verbrauchswerte in % des gesamten Verbrauchswertes	Kumulierter Wertanteil in %	Kumulierter Mengenanteil in %
Summe							

- 2.2 Legen Sie fest, welche Artikelgruppen jeweils in die Klasse der A-, B- bzw. der C-Güter gehören und begründen Sie Ihre Entscheidung!
- 2.3 Setzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse in eine aussagefähige Grafik um!
- 2.4 Nach Durchführung der ABC-Analyse ergeben sich für den Betrieb zwangsläufig Schlussfolgerungen im Bereich der Materialwirtschaft, die geeignet sind, einen Beitrag zur Kostensenkung zu erbringen. Nennen Sie – getrennt für die A- und die C-Güter – jeweils solche Maßnahmen!

## 1.3 Bereitstellungsprinzipien

### 1.3.1 Überblick

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, das Problem der Bereitstellung von Werkstoffen zu lösen, nämlich die **Bedarfsdeckung durch Vorratshaltung** oder die **Bedarfsdeckung ohne Vorratshaltung**. Bei Letzterer wird weiter unterschieden, ob die Bereitstellung aufgrund eines **Einzelbedarfs** oder aufgrund eines **kontinuierlichen Bedarfs** erfolgt.



<sup>1</sup> Das **Kanban-Verfahren** wurde bereits in Band 2, Lerngebiet 4 behandelt.

## 1.3.2 Bereitstellung durch Vorratshaltung



- Die **Vorratshaltung** ist vor allem dann anzutreffen, wenn der **Beschaffungsmarkt Unsicherheiten unterliegt**. Dann ist dies ein geeignetes Bereitstellungsprinzip, um sich dagegen abzusichern.
- Es ist auch bei der Beschaffung **geringwertiger Güter** sinnvoll, wenn durch Lagerung unverhältnismäßig hohe Anschaffungsaufwendungen vermieden werden können.

Den Grad, mit dem die Produktion mit Werkstoffen aus dem Lagerbestand bedient werden kann, bezeichnet man als Servicegrad.

$$\text{Servicegrad} = \frac{\text{Anzahl der bedienten Lageranforderungen} \cdot 100}{\text{Anzahl aller Lageranforderungen}}$$

### Beispiel:

Von einem Lager werden im Laufe eines Vierteljahres 2700 Stück des Teils T 34 angefordert. Von diesen Anforderungen konnten 2592 Stück sofort aus dem Lagervorrat bedient werden. Der Servicegrad beträgt damit 96 %.

In der Praxis ist es kaum möglich, einen hundertprozentigen Servicegrad zu erreichen, wenn (zu) teure Sicherheitsbestände vermieden werden sollen. Welcher Servicegrad anzustreben ist, hängt vor allem von der Art der Produktion ab. Ist der Produktionsablauf z. B. starr, kann die Fertigung bereits beim Fehlen eines einzelnen Teils nicht weiterlaufen.

<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Günstigere Beschaffungs- und Frachtkosten beim Bezug größerer Materialmengen.</li> <li>■ Größere Sicherheit der Bedarfsdeckung bei Beschaffungsschwierigkeiten.</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Kapitalbindungskosten und Lagerrisiken.</li> <li>■ Ständiger Zielkonflikt zwischen dem Ziel, die Lagerkosten und Lagerrisiken möglichst niedrig zu halten und dem Ziel, den <b>Servicegrad</b> zu sichern oder zu verbessern.</li> </ul>

## 1.3.3 Bereitstellung ohne Vorratshaltung

### 1.3.3.1 Einzelbereitstellung im Bedarfsfall (Delivery on demand)



Bei der **Einzelbereitstellung** erfolgt die Beschaffung erst dann, nachdem aufgrund eines vorliegenden Kunden- oder Fertigungsauftrages ein Bereitstellungsbedarf ausgelöst wurde.

### Beispiel:

Ein Warenhaus bestellt bei der Möbelfabrik Rohrer GmbH Gartenmöbel aus Robinienholz. Die Möbelfabrik Rohrer GmbH bestellt das Holz erst nach Bestätigung des Auftrags.

1 Bedarfsplanung durchführen, Einsatzgüter klassifizieren und diese den Bereitstellungsprinzipien zuordnen

<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Kapitalbindungs- und Lagerkosten werden gesenkt oder entfallen ganz, weil die Materialien nach der Wareneingangs- und Qualitätsprüfung nur sehr kurze Zeit im Lager bleiben oder sofort in die Fertigung gehen.</li> <li>■ Verderb und Veralten sind ausgeschlossen (geringere Lagerrisiken).</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mit dem Bezug kleiner Mengen ist mit höheren Preisen, höheren Verpackungskosten und höheren Transportkosten (Bezugskosten) zu rechnen.</li> <li>■ Je nach Material kann es schwierig sein, die benötigten Mengen termingerecht und in der erforderlichen Qualität zu beschaffen.</li> </ul>

### 1.3.3.2 Bereitstellung aufgrund eines kontinuierlichen Bedarfs

#### (1) Just-in-time-Verfahren (fertigungssynchrone<sup>1</sup> Beschaffung)

##### ■ Begriff

Beim **Just-in-time-Verfahren** erfolgt die Materialbereitstellung genau zu dem von der Fertigungsplanung vorher bestimmten Zeitpunkt.



Dieses Prinzip wird vor allem von Industriebetrieben angewandt, die ihren Bedarf an Werkstoffen und Fremtteilen mengenmäßig und zeitlich genau vorausberechnen können (z. B. Automobilbau). Auf die **Zulieferbetriebe** werden

- die **Kosten und Risiken der Lagerhaltung** (Kapitalbindungskosten, Schwund, Verderb usw.),
- die **Kosten und Risiken der zeitlich präzisen Anlieferung** und
- die **Prüfung der Produktqualität**

übertragen.

##### ■ Voraussetzungen

- kontinuierlicher Bedarf für das betreffende Material aufseiten des beschaffenden Unternehmens,
- langfristige und genau abgestimmte Planung mit verläSSLicher Bestimmung der Bedarfsmenge und der Lieferzeitpunkte zwischen Lieferer, Spediteur und Abnehmer,
- digitaler Austausch dieser Planungsdaten,
- wirksame und nachgewiesene Qualitätskontrolle aufseiten des Lieferers,
- verläSSLiche Lieferer,
- langfristige Vertragsbindung unter den Beteiligten,
- Transportsystem, das jederzeit den kontinuierlichen Materialfluss gewährleistet.

<sup>1</sup> **Synchron**: gleichzeitig.

## ■ Vor- und Nachteile des Just-in-time-Verfahrens

<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die <b>Lagerkosten und -risiken entfallen</b>, weil das benötigte Material sofort zum Ort der Weiterverarbeitung bzw. -verwendung gebracht wird.</li> <li>■ Es wird <b>weniger Kapital gebunden</b>, das dann für andere Unternehmensaufgaben bereitsteht.</li> <li>■ Das Unternehmen kann sich rasch auf einen <b>Wechsel des Kundenbedarfs</b> einstellen und seine <b>Lieferbereitschaft erhöhen</b>.</li> <li>■ Die Gefahr, Produkte <b>nicht absetzen</b> zu können, <b>sinkt</b>.</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Unternehmen ist verwundbar gegenüber Störungen <b>in der Lieferkette</b> z.B. durch Streiks, Zugverspätungen, Staus (<b>Terminrisiko</b>) oder durch fehlende Schlüsselkomponenten (z.B. Mikrochips).</li> <li>■ Die Umweltbelastung bei der Belieferung durch Lastkraftwagen ist hoch z.B. durch Versiegelung der Landschaft durch Straßenbau, Belastung der Luft durch Reifenabrieb und Abgase (<b>Umweltrisiko</b>). Die Kosten für die Beseitigung der Umweltbelastung trägt jedoch nicht der Besteller der Werkstoffe (Kostenverursacher), sondern die Allgemeinheit. Man spricht dann von „<b>Social Costs</b>“.</li> <li>■ Es besteht die Gefahr, dass es zu Produktionsstörungen kommt, da schadhafte Teile nicht durch eine Lagerentnahme ausgewechselt werden können (<b>Qualitätsrisiko</b>).</li> <li>■ Die Bestell- und Transportkosten steigen wegen häufiger Bestellungen (<b>Kostenrisiko</b>).</li> <li>■ Bei zahlreichen Werkstoffen ist die fertigungssynchrone Beschaffung nicht oder wenigstens nicht in ihrer extremen Anwendung durchführbar, weil die Vorlieferer ihre Produktion nicht an dem schwankenden Bedarf der Abnehmer ausrichten können oder wollen. Sie streben aus <b>kosten- und beschäftigungspolitischen Gründen</b> selbst eine kontinuierliche Produktion an.</li> </ul>

Um die Abwicklung der Bestellungen möglichst rasch durchführen zu können, liegt es nahe, mit dem Lieferer einen **Rahmenvertrag** abzuschließen. Ein solcher legt in der Regel für eine bestimmte Periode den Gesamtbedarf für eine Werkstoffart oder eine Werkstoffgruppe fest. Für die geplante Abnahmemenge werden die Preise, die Liefer- und die Zahlungsbedingungen festgelegt. Die Einzelbestellungen verweisen dann jeweils auf den Rahmenvertrag und beinhalten nur noch nähere Festlegungen in Bezug auf Artikel, Menge und Termin.

Eine langfristige Bindung an einen Lieferer über einen Rahmenvertrag setzt voraus, dass die Nachfragemenge über diesen Zeitraum vorhersehbar und in etwa konstant ist. Der **Vorteil** von Rahmenvereinbarungen liegt insbesondere darin, dass die Kosten für wiederholte Verhandlungsführungen über Preise, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen entfallen. Der verbleibende Restprozess ist dann so weit reduziert, dass er sich relativ leicht automatisieren lässt.

1 Bedarfsplanung durchführen, Einsatzgüter klassifizieren und diese den Bereitstellungsprinzipien zuordnen

## (2) Just-in-sequence-Verfahren

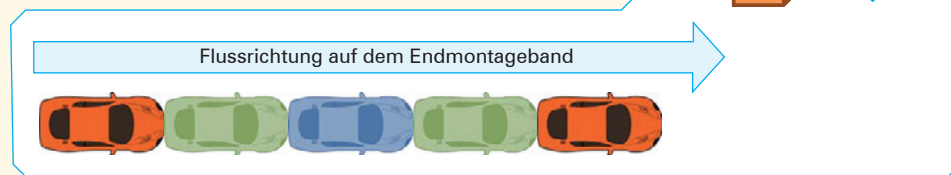
Das Just-in-sequence-Verfahren ist eine Weiterentwicklung des Just-in-time-Verfahrens. Während es bei Letzterem darauf ankommt, dass das

- richtige Produkt
- zur rechten Zeit
- am rechten Ort
- in der erforderlichen Menge

zur Verfügung steht (z.B. Radmuttern in der Pkw-Montage), ist es bei dem Just-in-sequence-Verfahren zusätzlich erforderlich, dass die **Einbauteile auch in derjenigen Reihenfolge angeliefert werden, wie sie tatsächlich eingebaut werden.**

### Beispiel:

Das Just-in-sequence-Verfahren findet sich vor allem in der Endmontage der Automobilherstellung. Eine im Rahmen der Produktionssteuerung festgelegte **stabile Auftragsfolge** bestimmt die Reihenfolge der Fahrzeuge mit unterschiedlicher Lackierung, Motorausstattung usw. auf dem Endmontageband (Perlenkette). Die Anlieferung der Armaturen muss dann genau der Reihenfolge gehorchen, sodass diese auch zur zugehörigen Karosserie passen. Jede Verzögerung, Montagefehler oder Verwirbelung in der Reihenfolge auf dem Nebenband hat zur Folge, dass die Abläufe im Hauptband gestört werden und die korrekte Parallelität der Sequenzen mit hohem Aufwand wiederhergestellt werden muss.





## Kompetenztraining

### 3 Bereitstellungsprinzipien

1. Ergänzen Sie die nachfolgende Tabelle!

	Vorratsbeschaffung	Auftragsbezogene Beschaffung	Just-in-time-Beschaffung
Begriff			
Vorteile			
Nachteile			
Beispiel			

2. Erläutern Sie, welche „Social Costs“ durch die Verwirklichung der Just-in-time-Beschaffung anfallen können! (Social Costs sind Kosten, die nicht der Verursacher trägt, sondern die Allgemeinheit.)
- 3.1 Nennen Sie zwei Güter, die besonders für den Einsatz des Just-in-time-Verfahrens geeignet sind!
- 3.2 Die Auto AG hat sich dazu entschlossen, mit dem Zulieferer der Bremsanlage eine Just-in-time-Lieferung zu vereinbaren.
 

**Aufgaben:**

  - 3.2.1 Erläutern Sie, warum es sinnvoll ist, für die Abwicklung der Bestellungen einen Rahmenvertrag abzuschließen!
  - 3.2.2 Nennen Sie vier Voraussetzungen, die die Auto AG von dem Zulieferer erwartet!
  - 3.2.3 Im Rahmen der Just-in-time-Lieferung können Umstände eintreten, die den Materialfluss empfindlich stören können. Stellen Sie anhand von zwei Beispielen solche Störmöglichkeiten dar!
4. Erläutern Sie die Vor- und Nachteile des Just-in-time-Verfahrens!
5. Beschreiben Sie den Unterschied zwischen dem Just-in-time-Verfahren und dem Kanban-Verfahren!
6. Erklären Sie, worin die Weiterentwicklung des Just-in-sequence-Verfahrens gegenüber dem Just-in-time-Verfahren liegt!

## 2 Beschaffungsstrategien vergleichen<sup>1</sup>

### 2.1 Festlegung der Beschaffungsstrategie

#### 2.1.1 Begriff

Angesichts weltweiter Arbeitsteilung und netzwerkartiger Verflechtungen der Unternehmen kann man nicht mehr von **einem** Beschaffungsmarkt, sondern muss von **vielen Beschaffungsmärkten** reden.

Je nach Machtverteilung auf diesen Märkten zwischen dem eigenen Unternehmen und den Lieferanten stehen dem Unternehmen unterschiedliche **Handlungsspielräume** offen.

Grundsätzlich wird unterschieden zwischen

der Möglichkeit zur aktiven Gestaltung	der Notwendigkeit zur passiven Anpassung
Das Unternehmen hat aufgrund seiner Marktmacht die Möglichkeit, die Rahmenbedingungen zu seinen Gunsten auszuschöpfen oder gar nach seinen Vorstellungen zu verändern.	Das Unternehmen muss in seinen beschaffungspolitischen Entscheidungen die vom Markt gegebenen Rahmenbedingungen akzeptieren.

Eine herausragende Aufgabe im Rahmen der Beschaffung ist es, sicherzustellen, dass das Unternehmen mit den erforderlichen Rohstoffen und Fremtteilen versorgt wird, und zwar

- zu günstigen Einkaufspreisen,
- zur rechten Zeit,
- am richtigen Ort,
- in der richtigen Menge,
- in der geforderten Qualität,
- mit hohem Maß an Versorgungssicherheit und
- zu geringen Beschaffungskosten.

Damit die hierfür notwendigen Prozesse effizient ablaufen, muss das Unternehmen Beschaffungsstrategien festlegen. Dabei gibt es nicht eine einzige Strategie für alle Fremdmaterialien. Je nachdem, welche Ziele für die verschiedenen Produkte im Fokus stehen, ist die passgenaue Beschaffungsstrategie zu bestimmen.

Unter **Beschaffungsstrategie** versteht man die grundlegende Festlegung, in welcher Weise die Beschaffung der Fremtteile auf die verschiedenen Lieferanten verteilt wird.



<sup>1</sup> Die Ausführungen dieses Kapitels lehnen sich an die folgende Literatur an:  
Christof Schulte, Logistik, 5. Auflage, München, 2008.  
Helmut Wannewetsch, Integrierte Materialwirtschaft, Logistik und Beschaffung, 5. Auflage, Berlin, 2014.

## 2.1.2 Herleitung einer passgenauen Beschaffungsstrategie

### 2.1.2.1 Ansatz zur Herleitung von Beschaffungsstrategien

Ein Ansatz, um die unternehmensspezifische Beschaffungsstrategie herzuleiten, besteht darin, für die Fremdbezugsteile ein Einkaufsportfolio<sup>1</sup> zu entwickeln und dieses zu analysieren. Damit gewinnt man einen Eindruck über die Verteilung der Marktmacht zwischen dem eigenen Unternehmen auf der Nachfrageseite und den Lieferanten auf der Angebotsseite.

Diese Herleitung vollzieht sich in zwei Schritten:

- Klassifikation der Beschaffungsartikel
- Entwicklung des Einkaufsportfolios

### 2.1.2.2 Klassifikation der Beschaffungsartikel

Zunächst sind die zu beschaffenden Materialien zu klassifizieren. Dies geschieht zum einen nach ihrer **Beschaffungskomplexität**. Diese wird beeinflusst durch

- die Verfügbarkeit des Artikels,
- die Genauigkeit der Bedarfsvorhersage,
- die Zahl der Nachfrager,
- die Möglichkeit, auf Eigenfertigung auszuweichen,
- das Lagerrisiko und
- die Möglichkeit, dieses Gut durch ein anderes zu ersetzen.

Das andere Klassifizierungsmerkmal, der **Einfluss auf das Unternehmensergebnis**, wird bestimmt durch

- die Beschaffungsmenge,
- den Anteil an den gesamten Beschaffungskosten sowie
- die Bedeutung für den Gewinn und damit auf das Unternehmenswachstum.

Ordnet man diese Merkmalsausprägungen in einer Tabelle, dann lassen sich vier Artikelklassen unterscheiden:

Artikel- klassen		Einfluss auf das Unternehmensergebnis	
		groß	niedrig
Beschaffungs- komplexität	hoch	strategische Artikel	Engpassartikel
	gering	Hebelartikel	unkritische Artikel

Die Zugehörigkeit der einzelnen Artikel in die jeweilige Klasse bestimmt, welche Ziele die festgelegte Beschaffungsstrategie im besonderen Maße in den Vordergrund rücken muss.

<sup>1</sup> **Portfolio:** Matrix; hier: eine 2-dimensionale Darstellung, in welcher zwei unterschiedliche Werte miteinander kombiniert werden.



2 Beschaffungsstrategien vergleichen

Artikelklasse	Fokus der Beschaffungsstrategie
<b>Strategische Artikel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Präzise Marktforschung ist notwendig, um genaue Informationen zu haben über die langfristige Entwicklung von Angebot und Nachfrage.</li> <li>■ Sorgfältige Beobachtung des Wettbewerbs.</li> <li>■ Langfristige und gefestigte Beziehungen zu den Lieferanten durch Allianzen<sup>1</sup> und Kooperationen<sup>2</sup> stabilisieren die Bezugssicherheit.</li> <li>■ Sorgfältige Prüfung, ob Eigenfertigung oder Fremdbezug die günstigere Alternative ist.</li> <li>■ Strenge Kontrolle der Bestände, des Verbrauchs, der Logistik und der Lieferanten.</li> <li>■ Bedarfsorientierte Beschaffung („Wie viel wird benötigt?“)</li> <li>■ Verteilung des Beschaffungsrisikos auf mehrere Lieferanten und Ausarbeitung von Notfallplänen.</li> </ul>
<b>Engpassartikel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mittelfristiger Prognosehorizont über die Entwicklung von Angebot und Nachfrage.</li> <li>■ Sicherung verlässlicher Bezugsmengen durch Verträge.</li> <li>■ Kontrolle der Bestände, des Verbrauchs, der Logistik und der Lieferanten.</li> <li>■ Prüfung, ob Beschaffungskomplexität verringert werden kann durch             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Übergang auf andere Lieferanten.</li> <li>– konstruktionstechnische oder materialtechnische Änderung der Artikel.</li> </ul> </li> <li>■ Ausarbeitung von Ausfallplänen.</li> </ul>
<b>Hebelartikel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigene Marktmacht kommt zum Tragen und wird voll ausgenutzt.</li> <li>■ Intensive Verhandlungen um Preis- und Kostensenkungen.</li> <li>■ Ausgefeilte Lieferantenauswahl.</li> <li>■ Versorgung nur teilweise über langfristige Verträge, Rest über Spotmarkt.<sup>3</sup></li> <li>■ Beschaffung in optimaler Losgröße.</li> </ul>
<b>Unkritische Artikel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbrauchsorientierte Beschaffung („Wie viel haben wir bisher gebraucht?“).</li> <li>■ Bestellrhythmusverfahren.<sup>4</sup></li> <li>■ Vereinfachung der Beschaffungslogistik durch effiziente Bestellprozesse.</li> <li>■ Großzügige Lagerhaltung.</li> </ul>

### 2.1.2.3 Entwicklung des Einkaufsportfolios

Im nächsten Schritt werden die Artikel in das Einkaufsportfolio eingeordnet. Diese Matrix macht durchschaubar, wo für die einzelnen Artikel die Chancen und Risiken liegen, und weist den Weg zu den richtigen Beschaffungsstrategien.

Im Einkaufsportfolio wird die Macht des eigenen Unternehmens auf der y-Achse jener des Lieferanten auf der x-Achse gegenübergestellt, wobei beide Achsen in die Bereiche gering, mittel und hoch unterteilt werden.

1 **Allianz:** Bündnis, Vereinigung.

2 **Kooperation:** Zusammenarbeit.

3 **Spotmarkt:** Ein Spotmarkt ist ein Markt, auf dem Geschäfte gegen sofortige Bezahlung durchgeführt werden. Die gegenseitige Erfüllungsfrist beträgt üblicherweise zwei Börsentage. Gehandelt werden z.B. kurzfristig lieferbare Strommengen, Frachten, Lkw-Kapazitäten.

4 **Bestellrhythmusverfahren:** Die Nachbestellung erfolgt in festgelegten Zeitintervallen.

Macht des eigenen Unternehmens	hoch	1	2	3
	mittel	4	5	6
	gering	7	8	9
		gering	mittel	hoch
		<b>Lieferantenmacht</b>		

### 2.1.2.4 Interpretation des Portfolios und Entwurf der Beschaffungsstrategie

Die neun Felder des Portfolios lassen sich jeweils einer der drei Grundrichtungen zuordnen, aus der sich die Stoßrichtung der alternativen Beschaffungsstrategien ableitet.

	Kennzeichen	Stoßrichtung	Anzustrebende Beschaffungsstrategie
<b>Grün</b> (Felder 1, 2 und 4)	Mittlere und starke Marktmacht des eigenen Unternehmens in Verbindung mit geringer oder mittlerer Marktmacht des Lieferanten.	abschöpfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das eigene Unternehmen ist in der Lage, aus einer Position der Stärke heraus am Markt aufzutreten und den Markt aktiv zu gestalten. Es kann den Lieferanten preislich unter Druck setzen und günstige Vertragsbedingungen aushandeln.</li> <li>■ Bestände niedrig halten.</li> <li>■ Gute Position zur Minimierung der Kosten.</li> </ul>
<b>Gelb</b> (Felder 3, 5 und 7)	Die Kräfteverhältnisse sind jeweils ausgeglichen. Bei Artikeln, bei denen die eigene Marktposition stark ist, ist es auch die des Lieferanten und umgekehrt.	abwägen	Es empfiehlt sich ein behutsamer Marktauftritt, da der Lieferant über die gleich starke Marktposition verfügt und somit bei aggressivem Verhalten unsererseits die Gefahr von Vergeltungsmaßnahmen bestünde.
<b>Blau</b> (Felder 6, 8 und 9)	Das eigene Unternehmen hat gegenüber den bestehenden Lieferanten nur eine untergeordnete Marktposition.	diversifizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Empfehlung lautet, die Beschaffungsmarktforschung zu intensivieren, um neue Lieferanten mit geringerer Marktmacht zu gewinnen.</li> <li>■ Vorsichtshalber werden Lagerbestände aufgebaut.</li> <li>■ Nach alternativen Produkten suchen.</li> </ul>

## 2.2 Sourcing-Konzepte ( Sourcing-Strukturen)<sup>1</sup> als Handlungsfelder für die Beschaffungsstrategie

### 2.2.1 Überblick

Die verschiedenen Stoßrichtungen der Beschaffungsstrategie – abschöpfen, abwägen, diversifizieren – lassen sich nicht mit ein- und demselben Sourcing-Konzept umsetzen. Ziele wie minimale Kapitalbindungskosten, geringe Transportkosten, hohe Versorgungssicherheit, hohes Maß an Anpassungsfähigkeit bei geänderten Marktbedingungen oder kurze Beschaffungszeit verlangen unterschiedliche Konzepte.

Die nachfolgende Tabelle

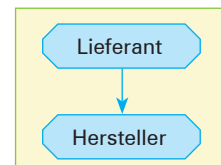
- gibt einen Überblick über die verschiedenen Sourcing-Konzepte,
- zeigt auf, worin der gemeinsame Nenner der jeweiligen Konzepte liegt und
- gibt an, welche Beschaffungsziele im Vordergrund stehen.

Sourcing-Konzept	Gemeinsamer Nenner	Beschaffungsziele			
		Kostenminimierung	Bessere Leistung	Höhere Versorgungssicherheit	Höhere Flexibilität
Single	Partnerschaft zwischen eigenem Unternehmen und Lieferant	X	X		
Dual		X		X	X
Multiple		X		X	X
Modular	Beschaffungsobjekt	X	X		
Local	Beschaffungsareal			X	X
Global		X	X	X	X

### 2.2.2 Beschreibung der Sourcing-Konzepte

#### (1) Single Sourcing

Beim **Single Sourcing** wird das Beschaffungsmaterial nur von **einem einzigen Lieferanten** besorgt, obgleich auf dem Beschaffungsmarkt noch weitere Lieferanten infrage kommen könnten.



<sup>1</sup> **Source:** engl. (Beschaffungs-)quelle, Lieferant. Sourcing-Struktur (Beschaffungsstruktur) meint daher die Gestaltungsmöglichkeit der Beschaffungslogistik.

**Voraussetzungen** für die erfolgreiche Anwendung des Single-Sourcing-Konzepts sind:

- Die partnerschaftliche Beziehung muss für das eigene Unternehmen (Hersteller) und den Lieferanten zu einer Win-win-Situation führen, indem für beide Seiten wirtschaftliche Vorteile erzielt werden.
- Der Lieferant wird bereits in die Produktentwicklung einbezogen. Damit wird Know-how außer Haus gegeben, das unter Umständen entscheidend ist für den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens in der Zukunft.
- Da sich das eigene Unternehmen in eine Abhängigkeit gegenüber dem einzigen Lieferanten begibt, ist eine verlässliche Vertrauensbeziehung in Bezug auf Logistik, Umgang mit den sensiblen Informationen und wirtschaftliche Stabilität erforderlich.
- Die Partner binden sich vertraglich über den gesamten Lebenszyklus des Beschaffungsmaterials.
- Der Lieferer verfügt über hohe Lieferbereitschaft und hält die Qualitätsvorgaben strikt ein.

Single Sourcing ist daher vorrangig bestimmt für **komplexe, unter Umständen sicherheitskritische Produkte** und für **Produkte mit hohem Entwicklungsaufwand**, bei dem das eigene Unternehmen in besonderem Maße auf die Kompetenz des Lieferers als Produktentwickler angewiesen ist.

<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Enge und vertrauensvolle Kooperation zwischen eigenem Unternehmen und Lieferer.</li> <li>■ Günstigere Preise, da höheres Bestellvolumen durch ausschließlichen Bezug bei diesem Lieferer.</li> <li>■ Konzentration auf jeweils einen Lieferer sorgt für ausgefeilte Bestellabwicklung, daher günstigere Beschaffungskosten.</li> <li>■ Reduzierung der Lieferantenzahl und damit der Kontakte verringert die logistische Komplexität und unterstützt effektiv deren Kontrolle.</li> <li>■ Die Materialströme werden beherrschbarer und die Prozesse der Beschaffungslogistik erreichen ein hohes Maß an Standardisierung.</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abhängigkeit vom Lieferanten in Bezug auf Entwicklungskompetenz, eingehaltene Qualität, Liefertreue, wirtschaftliche Stabilität.</li> <li>■ Eigenes, erfolgskritisches Know-how wird außer Haus gegeben.</li> <li>■ Fällt dieser ein Lieferant aus, ist die Lieferkette empfindlich gestört. Betriebe innerhalb dieser Lieferkette sind daher anfällig für Streiks, weil mit relativ geringem gewerkschaftlichem Aufwand ein sehr hoher Verhandlungsdruck auf die Arbeitgeber erzeugt werden kann.</li> <li>■ Kurzfristiger Wechsel des Lieferanten ist schwierig und teuer.</li> <li>■ Geringe Flexibilität.</li> </ul>

## (2) Dual Sourcing

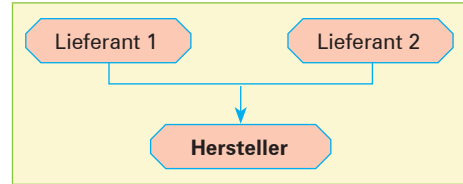


Beim **Dual Sourcing** wird das Beschaffungsmaterial nur **von zwei Lieferanten** besorgt, obgleich auf dem Beschaffungsmarkt noch weitere Lieferanten infrage kommen könnten.

Da die beiden Lieferanten im Wettbewerb zueinanderstehen, erhält der eine Lieferant oftmals einen größeren Anteil am Beschaffungsvolumen (z. B. 70 %) im Vergleich zum anderen (30 %).

2 Beschaffungsstrategien vergleichen

Das Dual-Sourcing-Konzept unterstützt das Bedürfnis nach Versorgungssicherheit des eigenen Unternehmens im Rahmen der Beschaffung, da der zweite Lieferant relativ rasch zumindest einen Teil der Versorgung übernehmen kann, falls die Lieferkette zum anderen Lieferanten unterbrochen wird. Daher ist Dual Sourcing insbesondere geeignet für Engpassartikel, für Rohstoffe und für Artikel mit langen Lieferzeiten.



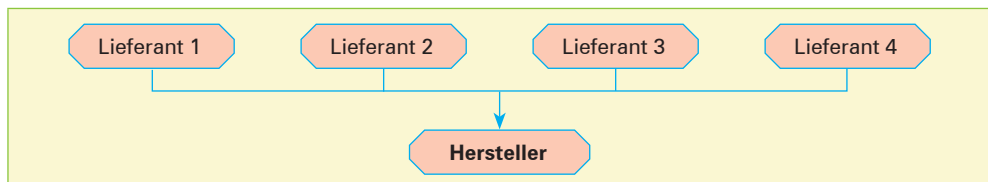
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen eigenem Unternehmen und den beiden Lieferanten.</li> <li>■ Günstige Preise, da auf jeden der beiden Lieferanten noch ein hohes Beschaffungsvolumen entfällt.</li> <li>■ Hohes Maß an Versorgungssicherheit.</li> <li>■ Günstige Bestellkosten, da Konzentration auf nur zwei Lieferanten.</li> <li>■ Reduzierung der Lieferantenzahl und damit der Kontakte. Dadurch verringert sich die logistische Komplexität und unterstützt effektiv deren Kontrolle.</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexibilität ist noch immer beschränkt (im Vergleich zum Single Sourcing).</li> <li>■ Noch immer erhebliche Abhängigkeit von den beiden Lieferanten in Bezug auf Entwicklungskompetenz, eingehaltene Qualität, Liefertreue und wirtschaftliche Stabilität.</li> <li>■ Eigenes, erfolgskritisches Know-how wird außer Haus gegeben.</li> </ul>

**(3) Multiple Sourcing**

Beim **Multiple Sourcing** wird das Beschaffungsmaterial von **mehreren Lieferanten** besorgt, obgleich gute Gründe dafürsprechen, sich auf einen oder zwei Lieferanten zu beschränken.



Multiple Sourcing ist vorwiegend geeignet für unkritische Artikel, also Standardprodukte und Produkte mit geringerem Qualitätsanspruch, wie z. B. Kleinteile, Hilfsstoffe usw.



<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringeres Risiko des Produktionsausfalls bei Störung in der Lieferkette.</li> <li>■ Zulieferer stehen untereinander im Wettbewerb in Bezug auf Qualität, Preis und Abwicklung.</li> <li>■ Durch Beschränkung der maximalen Bezugsmenge bei jeweils einem Lieferanten behält das eigene Unternehmen bei Preisverhandlungen mit ihm das Druckmittel in der Hand, diesen Lieferanten sofort zu wechseln.</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Da auf jeden Lieferanten nur eine Teilmenge entfällt, können Rabattstaffelungen nicht vollständig ausgeschöpft werden.</li> <li>■ Die hohe Anzahl der Lieferanten führt zu einer großen Anzahl an Kontakten und zu häufigen Bestellvorgängen mit der Folge hoher Beschaffungskosten.</li> </ul>

#### (4) Modular Sourcing

Trotz der beschaffungslogistischen Vorteile, die mit der Anwendung des Single Sourcing verbunden sind, ist häufig die Anzahl der Lieferanten immer noch zu hoch. Eine weitergehende Verringerung der Lieferantenzahl verlangt eine grundlegende Veränderung der betriebsübergreifenden Arbeitsteilung.

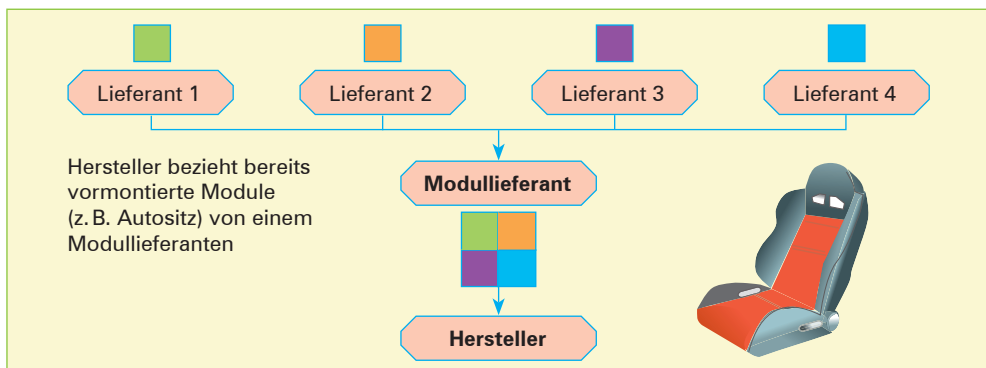
Beim **Modular Sourcing** werden keine Einzelteile, sondern **Module bzw. Baugruppen** von einem Modullieferanten bezogen.

Statt Einzelteile zu beschaffen, um die montage- und damit lohnintensive Wertschöpfung überwiegend im eigenen Unternehmen durchzuführen, wird ein Teil der Wertschöpfung auf den Vorlieferanten verlegt.

#### Folge:

- Nur noch wenige Vorlieferanten übernehmen
- die Disposition auf der Ebene der Rohstoffe bzw. Teile, den Wareneingang, die Fertigung und Montage bis hin zur Qualitätskontrolle und liefern
- komplexe Systeme einer höheren Wertschöpfungsstufe in Form ganzer Module (z. B. im Automobilbau Armaturen, Sitzgarnituren, Faltdächer, Abgasreinigungssysteme usw.)

Der unmittelbare Kontakt beschränkt sich also auf die Beziehungen zwischen dem eigenen Unternehmen und den Modullieferanten. Diese wiederum koordinieren die Beziehungen zu ihren jeweiligen Vorlieferanten.



**Voraussetzungen** für die erfolgreiche Anwendung des Modular-Sourcing-Konzepts sind:

- Langfristige und vertrauensvolle Kooperation zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Modullieferanten.
- Durch die Just-in-time- oder Just-in-sequence-Anlieferung der Module ist die räumliche Nähe der Modullieferanten im Rahmen von Lieferantenparks vorteilhaft.
- Die partnerschaftliche Beziehung muss für beide zu einer Win-win-Situation führen, indem für beide Seiten wirtschaftliche Vorteile erzielt werden.

<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sowohl die Anzahl der direkten Lieferanten als auch der zu beschaffenden Teilearten verringert sich.</li> <li>■ Da die Modulkomponenten in der Regel just in time geliefert werden, verringert sich auch die Lagerhaltung.</li> <li>■ Systemwissen der Lieferanten wird genutzt.</li> <li>■ Eigene Ressourcen zur Forschung und Entwicklung werden geschont und die Entwicklungszeiten verringert.</li> <li>■ Verringerung der logistischen Prozesse (Lkw-Transporte)</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wechsel des Lieferanten ist sehr schwierig.</li> <li>■ Erhebliche gegenseitige Abhängigkeit und besonders zum Lieferanten in Bezug auf Entwicklungskompetenz, eingehaltene Qualität, Liefertreue und wirtschaftliche Stabilität.</li> <li>■ Eigenes, unter Umständen erfolgskritisches Know-how wird außer Haus gegeben.</li> </ul>

### (5) Local Sourcing

Beim **Local Sourcing** ist das Beschaffungsgebiet (Beschaffungsareal) für die Fremtteile und Dienstleistungen auf die **Region** (räumliche Nachbarschaft bis zur Nation) bezogen.



<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die räumliche Nähe mit den kurzen Nachschubwegen unterstützt die Just-in-time- oder Just-in-sequence-Anlieferung ebenso wie die Verringerung der Umweltbelastung.</li> <li>■ Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft und Sicherung dieser Arbeitsplätze.</li> <li>■ Geringe Transport- und Lagerkosten.</li> <li>■ Beide Vertragspartner sind im gleichen Rechtsraum, in welchem dieselben Rechtsvorschriften gelten.</li> <li>■ Daher ein hohes Maß an Versorgungssicherheit.</li> <li>■ Störungen in der Logistikkette (z.B. durch Staus, Bahnstreik) werden auf ein Minimum verringert.</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Langfristige Geschäftsbeziehung lässt sich nicht mit harten Vertragsverhandlungen vereinbaren, daher tendenziell höhere Preise.</li> <li>■ Lieferantenauswahl ist beschränkt.</li> </ul>

(6) Global Sourcing



Beim **Global Sourcing** ist das Beschaffungsgebiet für die Fremtteile und Dienstleistungen auf den ganzen Globus bezogen.

**Vorteile**

- Beschaffungsmöglichkeiten werden enorm erweitert.
- Die weltweit leistungsfähigsten Lieferanten stehen zur Auswahl in Bezug auf
  - Preise,
  - Qualität,
  - Produktvielfalt und Flexibilität,
  - Versorgungssicherheit sowie
  - Unabhängigkeit.

**Nachteile**

- Beschaffungsrisiko wird erhöht.

**Beispiel:**

Unterbrechung der Lieferkette in der Automobilindustrie aufgrund des Tsunamis in Japan oder die Blockade des Suez-Kanals durch den Containerfrachter Ever Given im März 2021.

- Hoher Koordinierungs- und Kommunikationsaufwand, häufige Auslandsflüge (und weitere Reisekosten) des Managements und von Mitarbeitern zwecks Schulung, Abstimmung und Kontrolle.
- Hohe Transport- und Logistikkosten und damit höhere Umweltbelastung.
- Die Vertragspartner befinden sich in unterschiedlichen Rechtsräumen, daher gelten unterschiedliche Rechtsvorschriften. Dieser Umstand wird verschärft durch unterschiedliche Mentalität und Sprache der Vertragspartner. Um Vertragsstreitigkeiten zu verhindern, ist hohe Aufmerksamkeit bei der Vertragsgestaltung notwendig, u. U. Beiziehung von Spezialisten in internationalem Recht und Übersetzern.
- Die regionale Wirtschaftskraft wird geschwächt, ebenso die Sicherheit regionaler Arbeitsplätze.
- Risiko von Wechselkursschwankungen.
- Investoren, Kunden und die Politik stellen heute strengere Anforderungen an die Nachhaltigkeit der Lieferketten.

**Beispiel:**

Das **Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz** [LkSG], verlangt – unter Androhung von Maßnahmen – von deutschen Unternehmen, dass sie die Einhaltung von Menschenrechten in ihren internationalen Lieferketten einfordern.



## 2.3 Möglichkeiten der Prozessoptimierung

### 2.3.1 E-Procurement

Im Rahmen des E-Procurement werden die internen Netzwerke des beschaffenden Unternehmens und des Beschaffungsdienstleisters verbunden. Dies ermöglicht die Einsparung von Prozesskosten z. B. auf folgende Weise:

- Daten werden nicht mehr gedruckt, in Papierform verschickt und erneut eingetippt (Medienbruch). Dies spart Kosten und Zeit und vermeidet Tippfehler.
- Durch die Onlineverbindung und direkten Zugriff auf die Datenbestände stehen Informationen unmittelbar zur Verfügung. Entscheidungen können sofort gefällt werden (z. B. Wahl eines alternativen Lieferers oder Produktes).
- Statistische Auswertungen in vielfältiger Richtung sind möglich (ABC-Analyse der Lieferer) und schaffen die Basis für Vertragsverhandlungen.



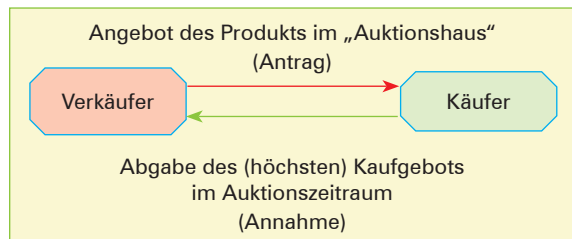
### 2.3.2 Internetauktionen

#### (1) Begriff Internetauktionen

Nach der aktuellen Rechtsprechung sind Internetauktionen (Onlineauktionen) keine Versteigerungen im Sinne des § 156 BGB, weil der Zuschlag **nicht zum absolut höchsten Gebot** erfolgt, sondern zu einem **festgelegten Zeitpunkt**. Es kommt bei Internetauktionen nicht darauf an, ob noch höhere Angebote gekommen wären, vielmehr entscheidet allein das höchste Angebot zum zuvor festgelegten **Verkaufszeitpunkt**. Damit gilt für Internetauktionen das **Kaufrecht**.

Das **Angebot in einer Onlineauktion** ist die rechtsverbindliche **erste Willenserklärung (Antrag)**, die **Abgabe des höchsten Kaufgebots** innerhalb des Auktionszeitraums die rechtsverbindliche **zweite Willenserklärung (Annahme)**.

Da auf Online-Auktionsplattformen (z. B. eBay) im Prinzip jeder seine Waren anbieten kann, ist jeweils die Frage zu klären, ob der Verkäufer Unternehmer oder Verbraucher ist. Hier gilt: Wer **planmäßig** und **regelmäßig** Waren bei Auktionsplattformen anbietet, gilt als **Unternehmer** nach § 14 BGB. Dies gilt auch dann, wenn der Verkäufer seine Waren nebenberuflich im Internet anbietet (sogenannte Powerseller).



#### Beispiel:

Eine Verkäuferin in einem Textilgeschäft, die privat Einkaufstaschen und Stofftiere näht und diese planmäßig und regelmäßig im Internet zum Kauf anbietet, gilt bei Onlineauktionen als Unternehmerin.

**(2) Pflichten des Unternehmers im elektronischen Geschäftsverkehr**  
[§ 312i I BGB]

Benutzt der Unternehmer zum Zweck des Vertragsabschlusses über die Lieferung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen **Teledienste (z. B. Internet)**, dann muss er dem Kunden u. a.

- angemessene, wirksame Mittel zur Verfügung stellen, damit der Kunde Eingabefehler vor Abgabe seiner Bestellung erkennen und berichtigen kann,
- die in der Rechtsverordnung nach Artikel 246 c EGBGB bestimmten Informationen (z. B. Identität des Unternehmers, seine Anschrift) rechtzeitig vor der Abgabe von dessen Bestellung klar und verständlich mitteilen,
- den Zugang von dessen Bestellung unverzüglich auf elektronischem Wege bestätigen<sup>1</sup> und
- die Möglichkeit verschaffen, die Vertragsbestimmungen einschließlich der allgemeinen Geschäftsbedingungen bei Vertragsabschluss abzurufen und in wiedergabefähiger Form zu speichern.

Bestellung und Empfangsbestätigung im Sinne von § 312i I Nr. 3 BGB gelten als zugegangen, wenn die Parteien, für die sie bestimmt sind, sie unter gewöhnlichen Umständen abrufen können.

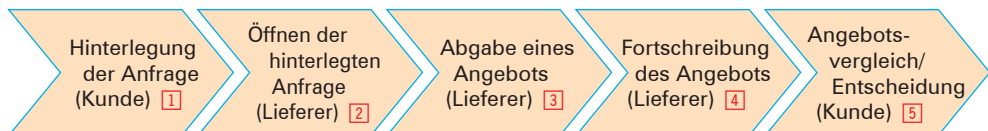
### 2.3.3 Elektronische Marktplätze

Auf elektronischen Marktplätzen treffen sich mehrere Anbieter und Nachfrager. Diese Marktplätze haben sich inzwischen zu einem wichtigen distributions- und beschaffungspolitischen Instrument besonders im **Business-to-Business-(B2B-)Bereich** entwickelt.<sup>2</sup>

Diese Situation lässt sich grafisch wie folgt darstellen:



Der Teilprozess einer **Angebotsbearbeitung** kann z. B. in folgenden Schritten ablaufen:



1 Bei der Bestellung durch einen Verbraucher muss der Unternehmer die Bestellsituation so gestalten, dass der Verbraucher mit der Bestellung ausdrücklich bestätigt, dass er sich zur Zahlung verpflichtet [§ 312j III BGB]. Erfolgt die Bestellung über eine Schaltfläche (Button), muss diese mit „zahlungspflichtig bestellen“ oder ähnlich eindeutig bezeichnet werden (**Button-Lösung**).

2 Neben den elektronischen Marktplätzen gibt es noch die Onlineshops. Onlineshops werden in der Regel von einem Anbieter betrieben.

2 Beschaffungsstrategien vergleichen

**Erläuterungen:**

- 1 Der Kunde hinterlegt eine Anfrage für ein Angebot am „Schwarzen Brett“ des Marktplatzes. Dieser Anfrage kann er weitere Informationen, wie z. B. Konstruktionszeichnungen, beifügen und sie um die Vorgabe bestimmter Qualitätsstandards ergänzen, die vom Lieferanten einzuhalten sind.
- 2 Alle Lieferanten können die Anfrage und die zugehörigen Dokumente öffnen und herunterladen.
- 3 Der Lieferant sichtet die Anfrage und die Dokumente, kalkuliert das Angebot und stellt dieses wieder in den Marktplatz ein.
- 4 Konkurrierende Lieferanten können die anonymisierten Angebote der Mitbewerber einsehen und gegebenenfalls ihr Angebot weiter verbessern.
- 5 Der Kunde vergleicht die Angebote und wählt einen Lieferanten aus.

Aus dieser äußerst offenen Marktplatzsituation ergeben sich sowohl für den Kunden als auch für den Lieferanten deutliche Vorteile.

Vorteile für den Lieferanten	Vorteile für den Kunden
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Er sieht seine Verhandlungsposition, da er die anonymisierten Angebote der Mitbewerber lesen kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rasche Preisfindung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verringerung der Papierflut,</li> <li>■ weniger manuelle Eingaben und damit weniger Übertragungsfehler,</li> <li>■ keine Systembrüche (unterschiedliche Software beim Anbieter und Nachfrager),</li> <li>■ Wegfall der Postlaufzeiten,</li> <li>■ erhebliche Verkürzung der Prozesse auf beiden Seiten.</li> </ul>	