



BWL1: Grundlagen und Unternehmens- software

Beschaffung

- Sie kennen die wichtigsten Begriffe zur Beschaffung (dem Einkauf) in einem Unternehmen und können diese unterscheiden
- Sie verfügen über Grundwissen der strategischen und operativen Beschaffung
- Sie können grundlegende Analysen zur Bedarfsermittlung und Materialauswahl selbst durchführen



„Aufgrund der hohen Abhängigkeit vieler Unternehmen von Lieferanten ist die Beschaffung ein Kerngebiet dieser Unternehmen“

Abbildungsquelle: <https://www.handicapverbessern.com/wp-content/uploads/2017/08/Ziel-im-golf-visualisieren.jpg>

Grundlagen

Strategische
Beschaffung

Operative
Beschaffung

Lieferanten-
Politik

Grundlagen

Gegenstand der **Beschaffung** ist ...

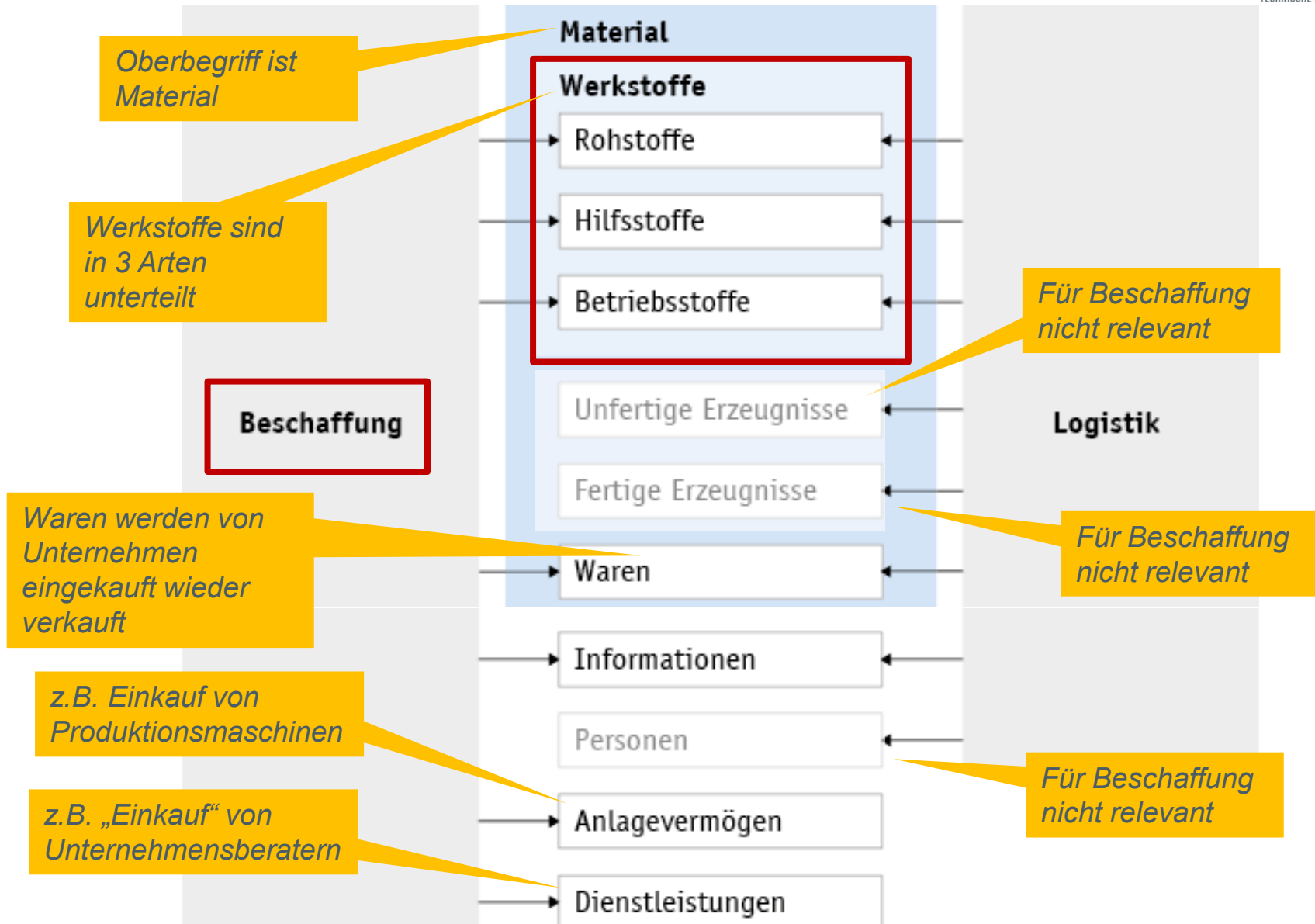
- **bedarfsgerechte Versorgung**
- mit denjenigen **Gütern** sicherstellen,
- die in die **betriebliche Leistungserstellung** eingehen



Produktion

- Synonym für Beschaffung: **Einkauf**

Objekte der Beschaffung



Vahs, D.(2015). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Unterscheidung von Werkstoffen

„In Erzeugnis
drin, Menge
vorbestimmt“

„In Erzeugnis
drin, Menge nicht
vorbestimmt“

„nicht in Erzeugnis
drin, werden
verbraucht“

Rohstoffe

noch nicht in die
Produktion eingegangene
Sachgüter

die in **Erzeugnisse**
eingehen werden

Menge je Erzeugnis
genau vorbestimmt ist.

z.B. Elektromotor
eines E-Bikes
den Hersteller
zukauf

Hilfsstoffe

Wie Rohstoffe **aber**

Menge je Erzeugnis
nicht genau vorbestimmt

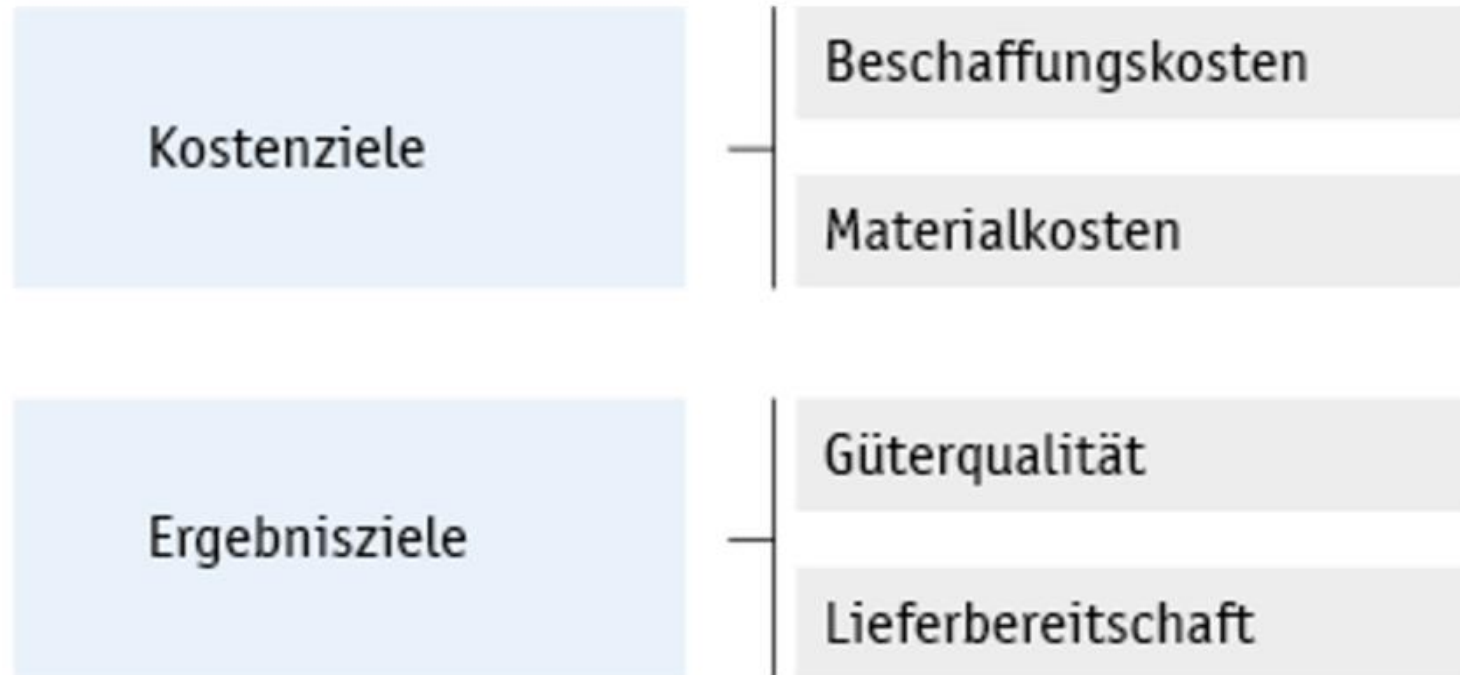
z.B. Lack zur
Rahmenlackierung
des E-Bikes

Betriebsstoffe

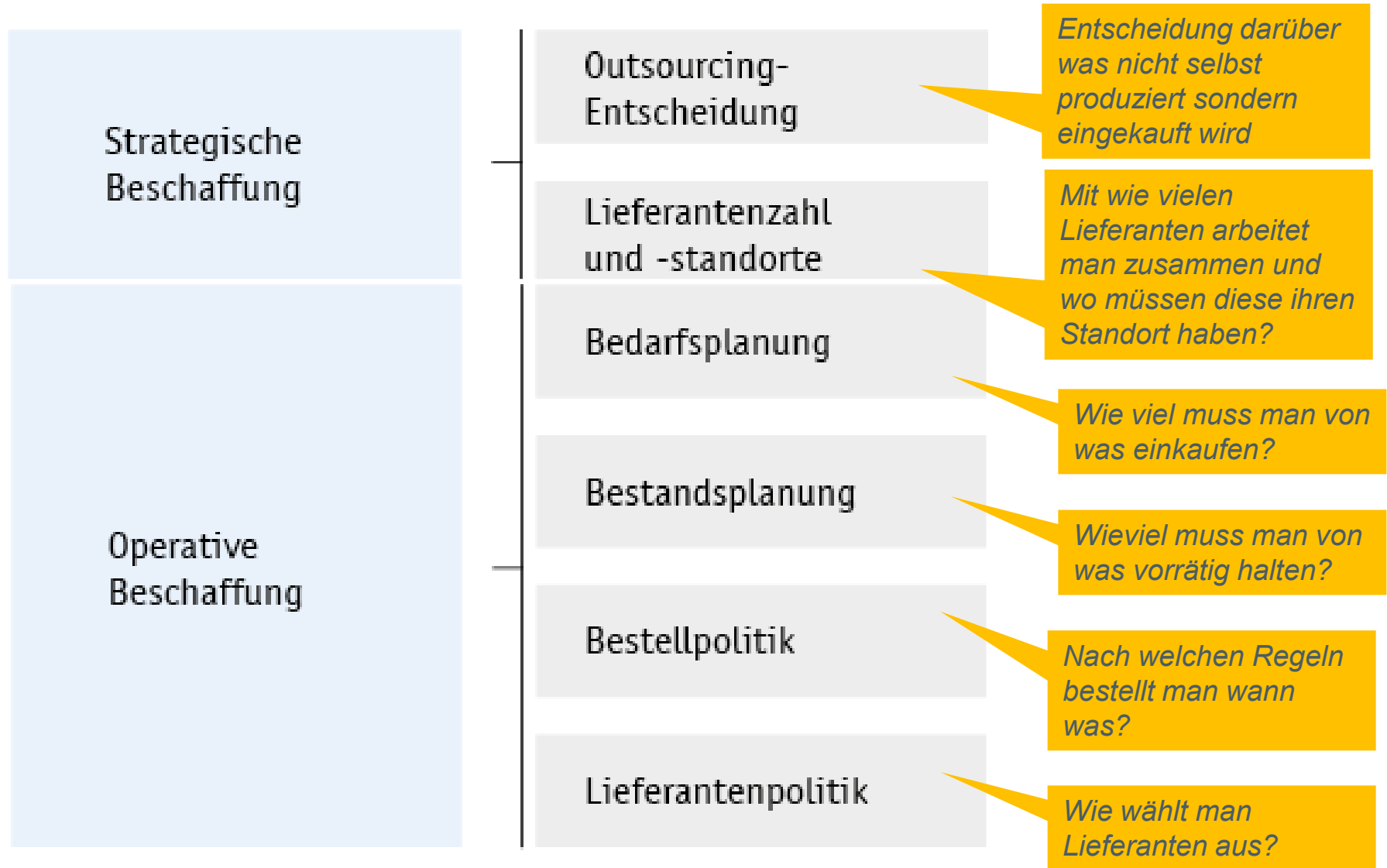
Sachgüter, die nicht in
Erzeugnisse eingehen
werden

Verbrauch unmittelbar
oder mittelbar bei
Produktion oder Absatz

z.B. Wegwerffilter für
Schutzmaske der
Lackierer

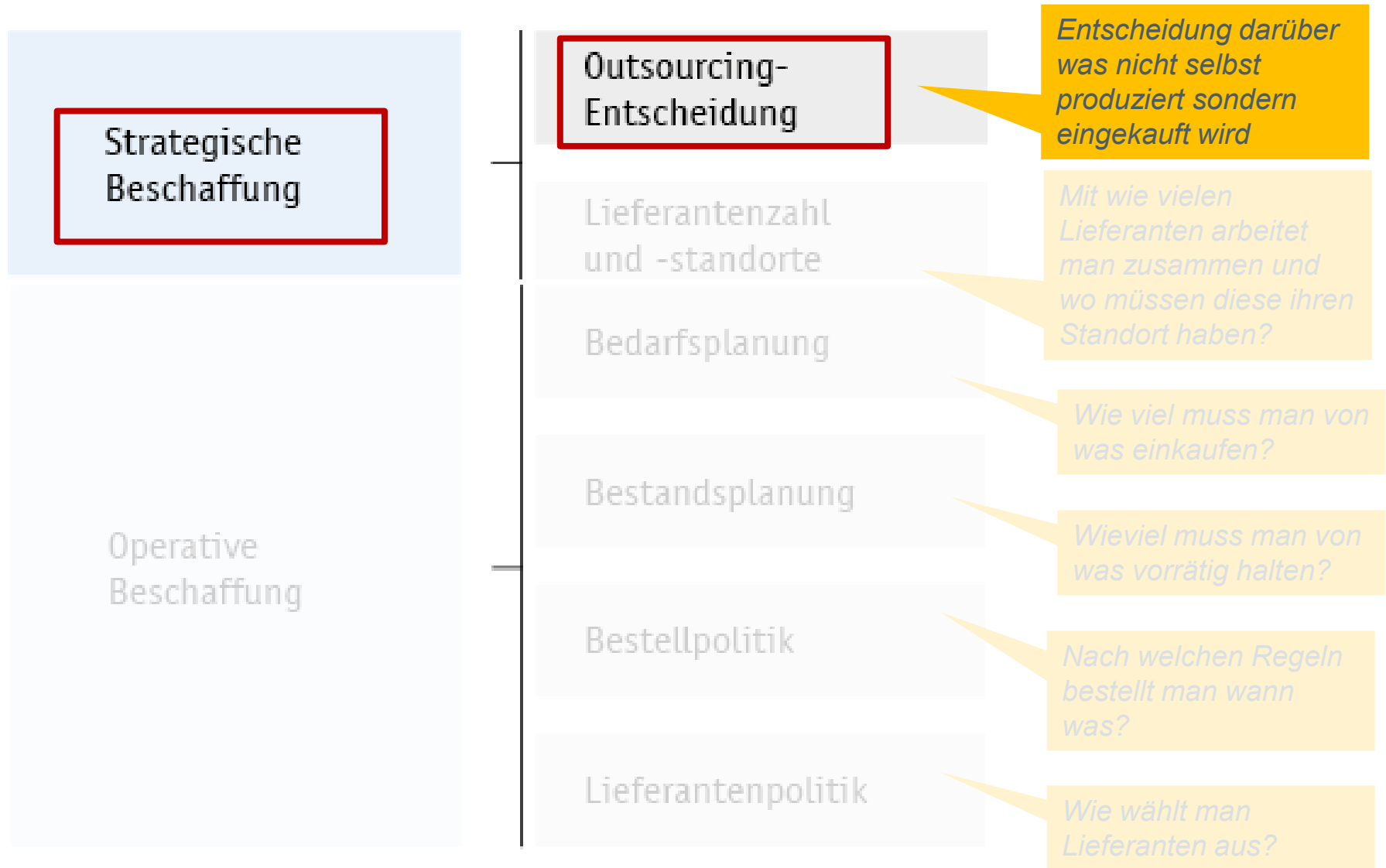


*Sofort oder innerhalb
bestimmter Frist liefern
zu können*



Grundlagen

Strategische
Beschaffung



© Schäffer-Poeschel

Make-or-Buy-Entscheidungen

Entscheidung darüber ob selbst produziert wird (Insourcing) oder eingekauft (Outsourcing)

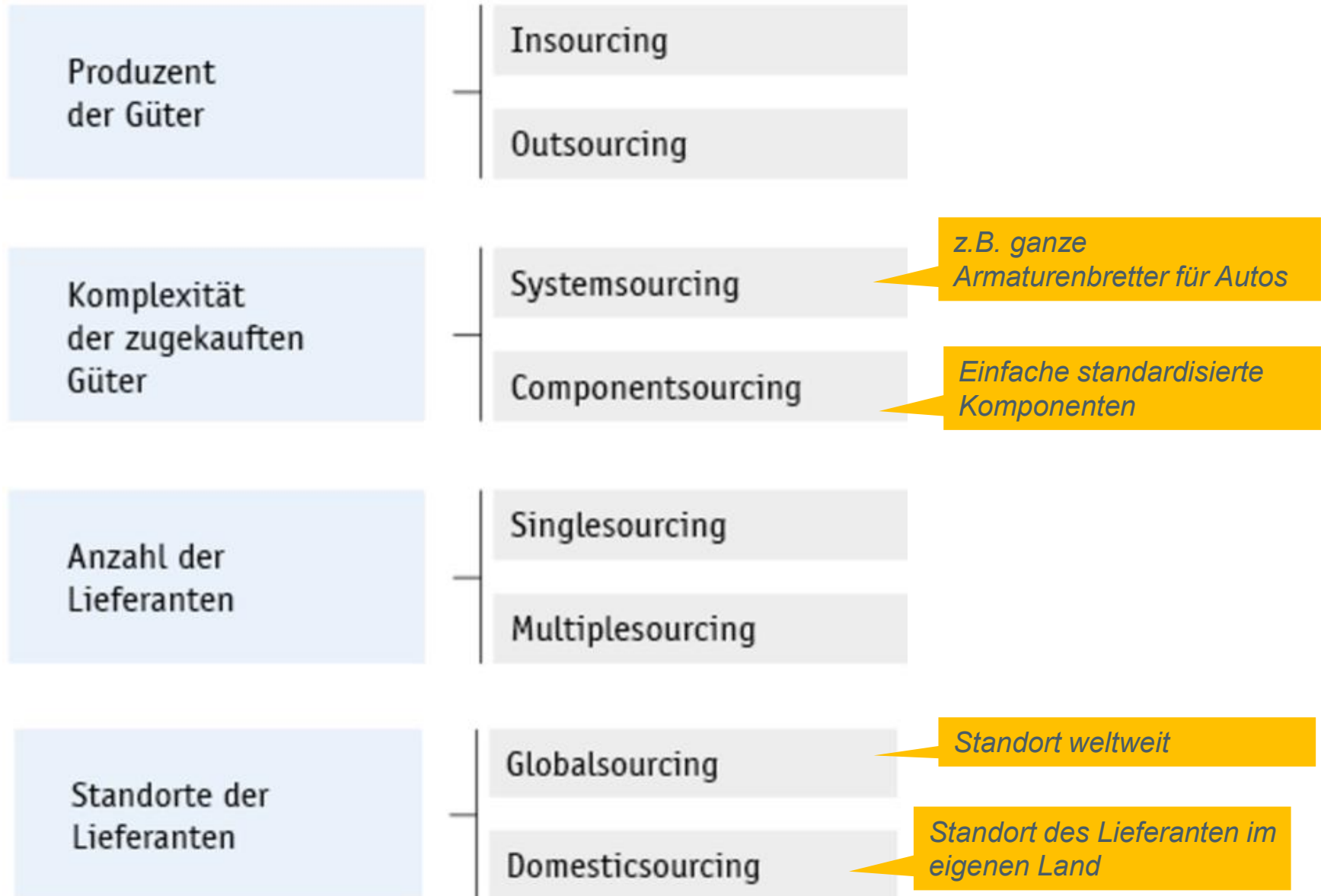
- Ist abhängig von der **strategischen Dimension**

- Eigene Kompetenzen *des eigenen Unternehmens*
- Die Unterscheidung vom Wettbewerber *Abhängigkeit vom Lieferanten*

- Ist abhängig von der **Kostendimension**

- Qualität der Güter
- Kapazitätsmäßige Aspekte
- Risikowirtschaftliche Aspekte *z.B.
Nachfrageschwankungen*

Strategische Handlungsoptionen



Vahs, D.(2015). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Beschaffungsstrukturen

6 Automobilhersteller

(OEM Original Equipment Manufacturer)

BMW, Daimler Ford, Opel, Porsche, VW

Etwa 40 Systemlieferanten

**(1st-Tier-Supplier) mit mehr als
5 000 Mitarbeitern auf der 1. Stufe**

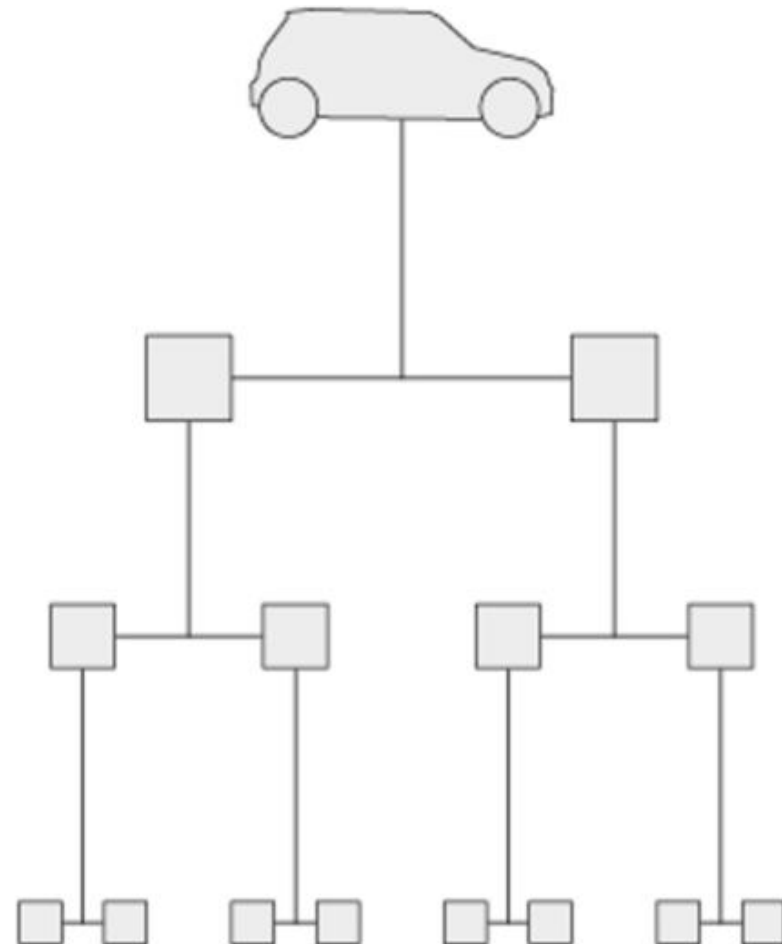
Bosch, Continental, Eberspächer,
INA, Mahle, Siemens, Valeo, ZF, ...

Etwa 250 Teilsystemlieferanten

**(2nd-Tier-Supplier) mit mehr als
500 Mitarbeitern auf der 2. Stufe**

Etwa 1 400 Komponentenslieferanten

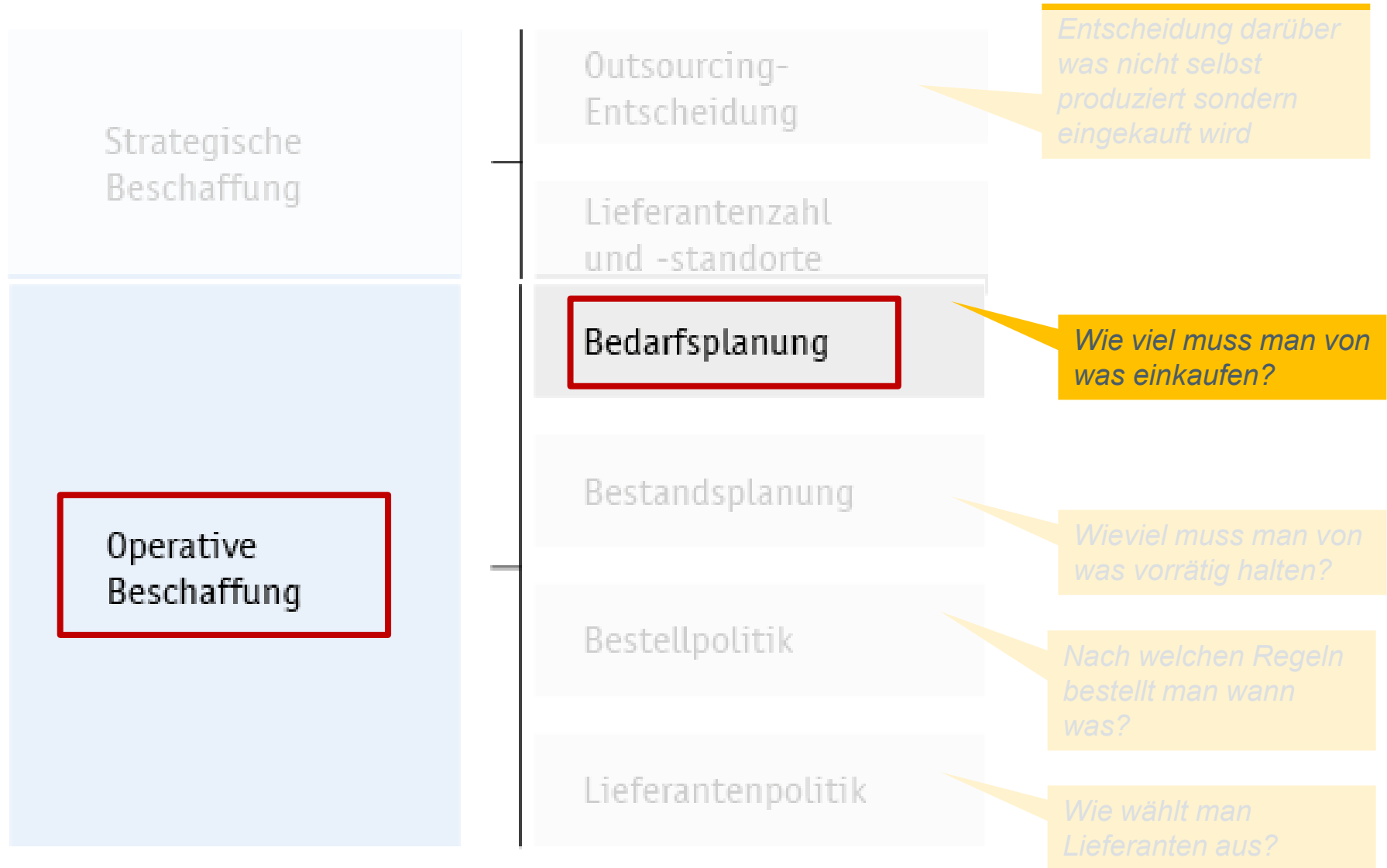
**(n-Tier-Supplier) mit weniger als
500 Mitarbeitern auf den weiteren
Stufen**



Grundlagen

Strategische
Beschaffung

Operative
Beschaffung



© Schäffer-Poeschel

Für alle **zu beschaffenden Güter** wird ermittelt,

- welche **Mengen**



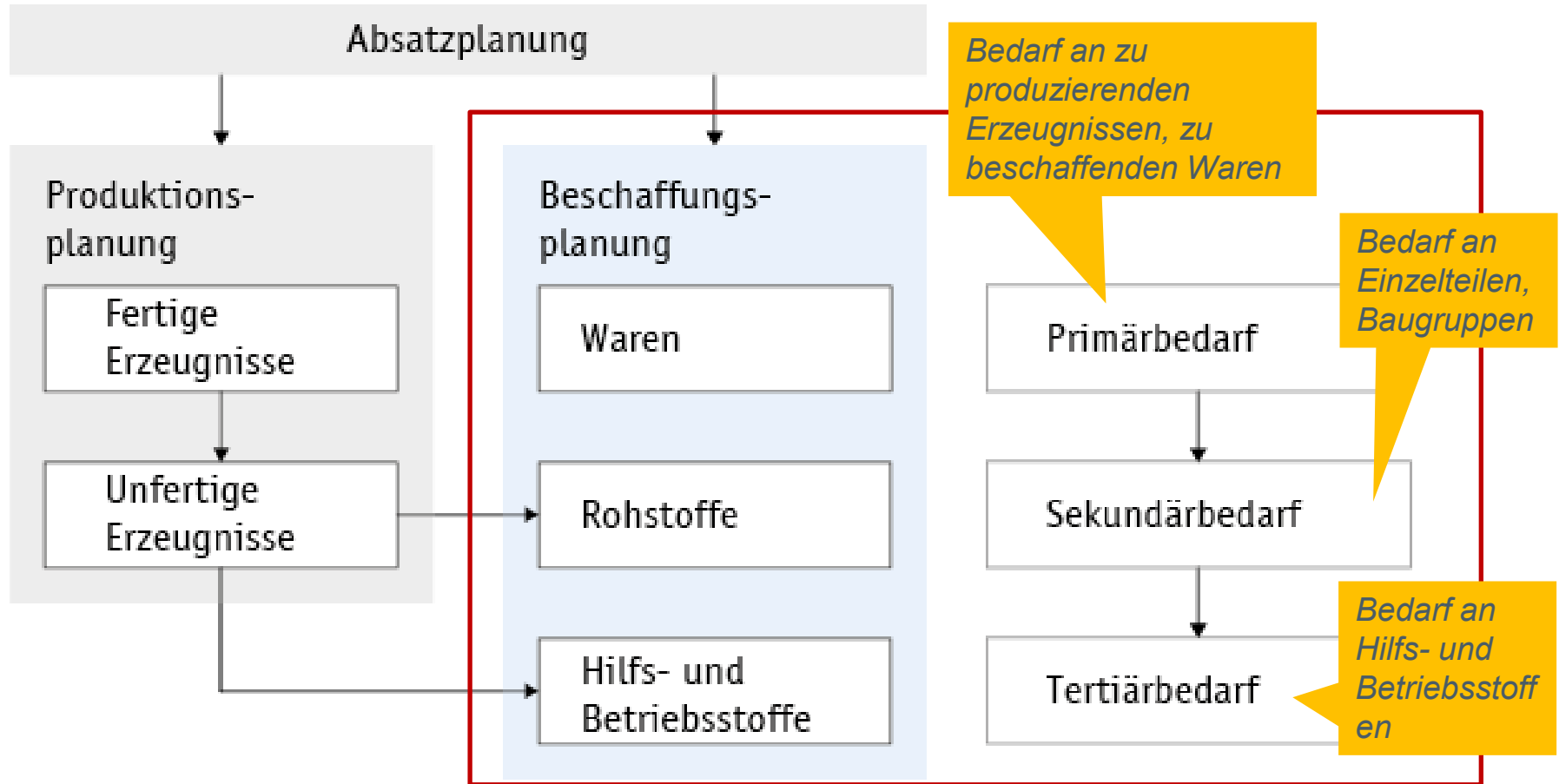
- zu welchen **Zeitpunkten**



benötigt werden

*Komplexe Aufgabe.
Industriegüter bestehen
teilweise aus tausenden
von Einzelteilen*

Unterscheidung nach Bedarfsarten in der Planung



- **Bruttobedarf**: Ohne Berücksichtigung von Lagerbeständen
- **Nettobedarf**: Bruttobedarf – Lagerbestände

Wird auch in
anderen Bereichen
eingesetzt z.B. im
Marketing

ABC-Analyse

- ABC-Analyse als **Priorisierungsmethode** bei der Beschaffung
- Ziel der Analyse ist die **Klassifikation von Gütern** nach
 - der **Höhe des Bedarfs** oder
 - des **Wertes**
- **ABC-Klassifikation**
 - **A-Güter:** 10–20% Menge, 70–80% Wert
 - **B-Güter:** 30–40% Menge, 10–20% Wert
 - **C-Güter:** 40–60% Menge, 5–10% Wert

Im nachfolgenden
Rechenbeispiel
Klassifikation nach
Wert

Hilfreich für die Planung,
um sich in der Beschaffung
fokussieren zu können.

„A-Güter“ sind wichtiger als
B-Güter“ z.B. bei der
Kostenoptimierung

Ausgangssituation: *Beschaffungsgüter*, die benötigten *Mengen* und die *Preise* sind gegeben. Auf dieser Basis soll ABC-Analyse durchgeführt werden.

Beschaffungsgut	Beschaffungsmenge [tausend Stück]	Beschaffungspreis [EUR]
Bleche	12,00	6,00
Getriebe	13,00	5,00
Klebstoff	6,00	3,00
Motorbaugruppe	2,00	190,00
Schrauben	28,00	1,00
Spiegel	2,00	4,50
Steuergeräte	4,00	105,00
Stossdämpfer	4,00	19,50
U-Profile	4,00	5,50
Zahnräder	8,00	3,50

1. Schritt: Errechnung des wertmäßigen Beschaffungsvolumens (Wertverbrauch) für jedes Gut

$$\text{Volumen [TEUR]} = \text{Menge [Tausend Stück]} \times \text{Preis [EUR]}$$

Beschaffungsgut	Beschaffungsmenge [tausend Stück]	Beschaffungspreis [EUR]	Beschaffungsvolumen [TEUR]
Bleche	12,00	6,00	72,00
Getriebe	13,00	5,00	65,00
Klebstoff	6,00	3,00	18,00
Motorbaugruppe	2,00	190,00	380,00
Schrauben	28,00	1,00	28,00
Spiegel	2,00	4,50	9,00
Steuergeräte	4,00	105,00	420,00
Stossdämpfer	4,00	19,50	78,00
U-Profile	4,00	5,50	22,00
Zahnräder	8,00	3,50	28,00

8.000 Stück * 3,5 EUR
= 28 TEUR

2. Schritt: Sortieren der Güter nach Beschaffungsvolumen (Wertverbrauch) in absteigender Reihenfolge

Sortiert nach
absteigendem Wert

Beschaffungsgut	Beschaffungsmenge [tausend Stück]	Beschaffungspreis [EUR]	Beschaffungsvolumen [TEUR]
Steuergeräte	4,00	105,00	420,00
Motorbaugruppe	2,00	190,00	380,00
Stossdämpfer	4,00	19,50	78,00
Bleche	12,00	6,00	72,00
Getriebe	13,00	5,00	65,00
Schrauben	28,00	1,00	28,00
Zahnräder	8,00	3,50	28,00
U-Profile	4,00	5,50	22,00
Klebstoff	6,00	3,00	18,00
Spiegel	2,00	4,50	9,00

aufaddiert

3. Schritt: Errechnung des *kumulierten* Beschaffungsvolumen nach Wert [TEUR] und prozentual [%]

Beschaffungsgut	Beschaffungsvolumen	Kumuliertes Beschaffungsvolumen [TEUR]	Kumulierter Anteil am Gesamtbeschaffungsvolumen [%]
Steuergeräte	420,0	420	37,5%
Motorbaugruppe	380,0	800	71,4%
Stossdämpfer	78,0	878	78,4%
Bleche	72,0	950	84,8%
Getriebe	65,0	1.015	90,6%
Schrauben	28,0	1.043	93,1%
Zahnräder	28,0	1.071	95,6%
U-Profile	22,0	1.093	97,6%
Klebstoff	18,0	1.111	99,2%
Spiegel	9,0	1.120	100,0%

Summe
Beschaffungsvolumen =
1.120

$420/1.120 * 100$

$420+380$

$800+78$

$1.015/1.120 * 100$

$1.111+9$

4. Schritt: Klassifikation nach A, B und C-Gütern

Grenzen in folgenden Bereichen frei festlegbar:

A-Güter: 70–80% Wert **B-Güter:** 10–20% Wert **C-Güter:** 5–10% Wert

Klassifikation	Beschaffungsgut	Beschaffungsvolumen	Kumuliertes Beschaffungsvolumen [TEUR]	Kumulierter Anteil am Gesamtbeschaffungsvolumen [%]
A-Güter	Steuergeräte	420,0	420	37,5%
2 Güter <i>hier</i> 71,4% Volumen	Motorbaugruppe	380,0	800	71,4%
B-Güter	Stossdämpfer	78,0	878	78,4%
3 Güter <i>hier</i> 19,2% Volumen	Bleche	72,0	950	84,8%
	Getriebe	65,0	1.015	90,6%
C-Güter	Schrauben	28,0	1.043	93,1%
5 Güter <i>hier</i> 9,4% Volumen	Zahnräder	28,0	1.071	95,6%
	U-Profile	22,0	1.093	97,6%
	Klebstoff	18,0	1.111	99,2%
	Spiegel	9,0	1.120	100,0%

Summe %-Volumen A-Güter: 71,4% - 0% = **71,4 %** (> 70%; < 80%)

Summe %-Volumen B-Güter: 90,6% - 71,4% = **19,2 %** (> 10%; < 20%)

Summe %-Volumen C-Güter: 100,0% - 90,6% = **9,4 %** (> 5%; < 10%)

Es gibt zwei Bereitstellungsarten für Material

Bedarfsgesteuerte Materialbereitstellung

Verbrauchsgesteuerte Materialbereitstellung

Es gibt zwei Bereitstellungsarten für Material

Bedarfsgesteuerte Materialbereitstellung

Verbrauchsgesteuerte Materialbereitstellung

- **Synonyme:** *Auftragsgetriebene* Materialbereitstellung, *Programmgebundene* Materialbereitstellung
- Ableitung von *Menge* und *Zeitpunkt* der Bereitstellung aus dem **Bedarf übergeordneter Materialien**
- Im **Idealfall keine Lager** erforderlich

Anwendung: Insbesondere für

- **A-Güter** und
- selektiv für **B-Güter mit hohem Wert** geeignet
- **Ermittlung Sekundärbedarf** meist **deterministisch**

*Unterteile, Komponenten,
Einzelteile des Produkts*

Sekundärbedarfe werden aus

- vorhandenen **Kundenaufträgen** und/oder dem
- prognostizierten **Absätzen** abgeleitet

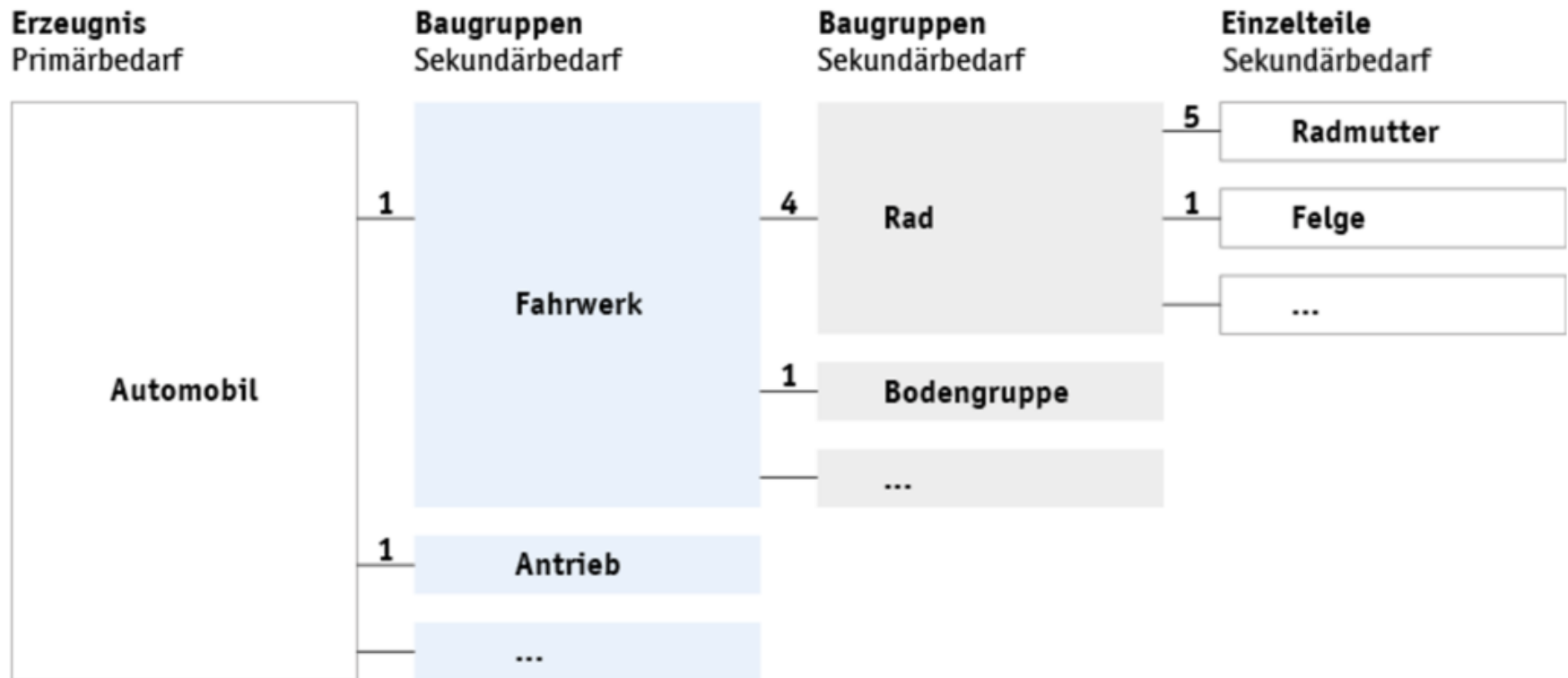
Erfassungsformen von Sekundärbedarfen:

Stücklisten für Stückgüter

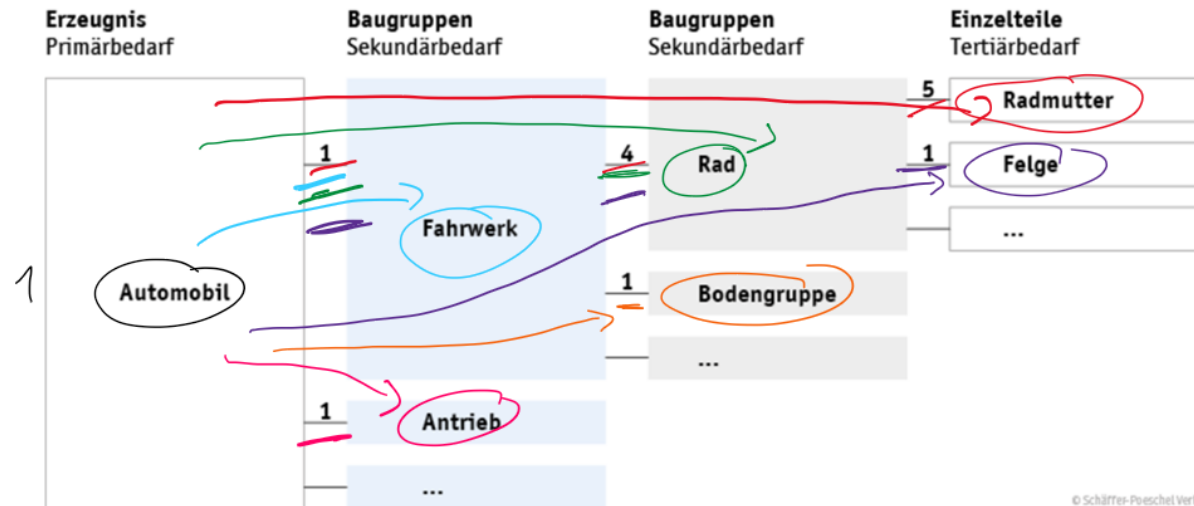
Rezepte für Flüssigkeiten, Gase, Schüttgüter

→ **Bedarfsermittlung** durch **Stücklisten-** oder **Rezeptauflösung**

Erzeugnisgliederung eines Automobils



Was benötigt man in **welcher Menge** zur Erzeugung eines Autos?



Auto: 1 Stück

Fahrwerk: 1 Auto $\times$ 1 Fahrwerk = 1 Stück

Rad: 1 Auto $\times$ 1 Fahrwerk $\times$ 4 Räder = 4 Stück

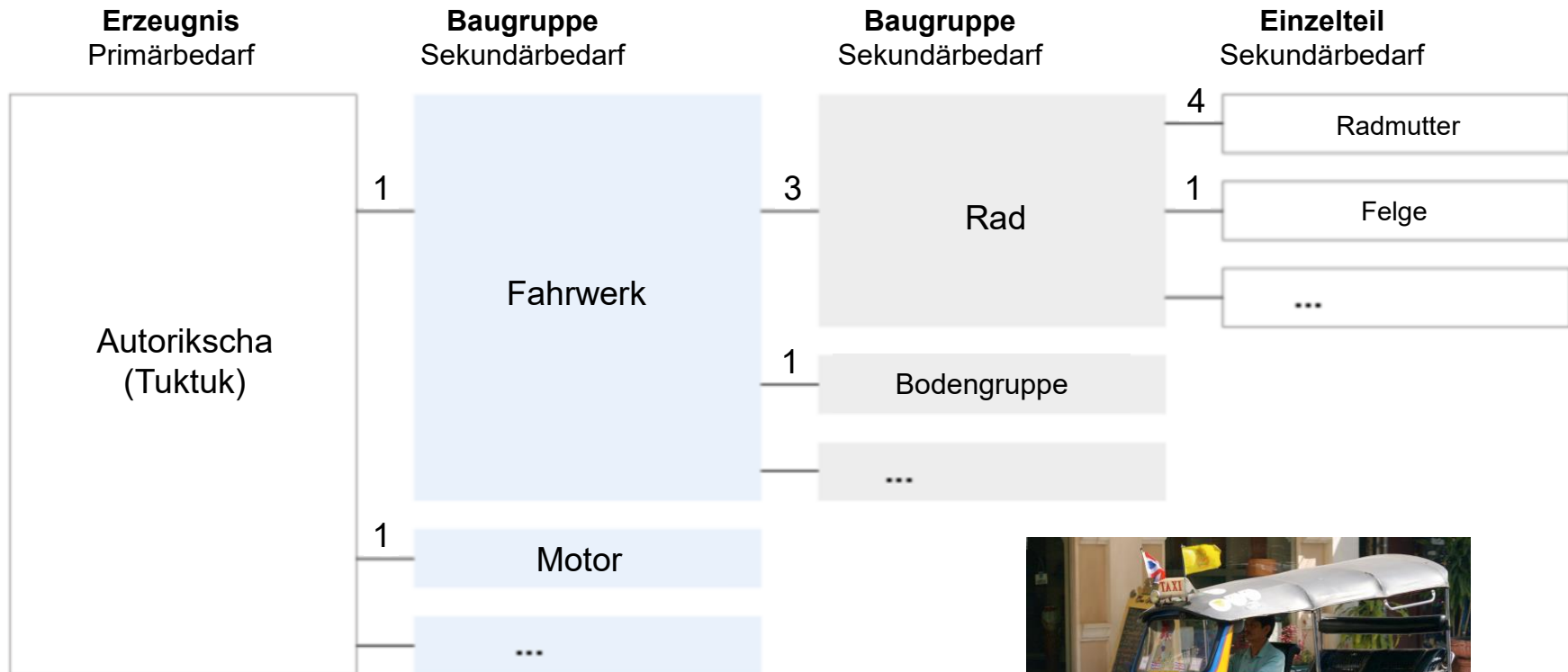
Mutter: 1 Auto $\times$ 1 Fahrwerk $\times$ 4 Räder $\times$ 5 Muttern = 20 Stück

Felge: 1 Auto $\times$ 1 Fahrwerk $\times$ 4 Räder $\times$ 1 Felge = 4 Stück

Bodengruppe: 1 Auto $\times$ 1 Fahrwerk $\times$ 1 Bodengruppe = 1 Stück

Antrieb: 1 Auto $\times$ 1 Antrieb = 1 Stück

Was benötigt man in **welcher Menge** zur Erzeugung eines Tuktuk?



Ein Automobilhersteller hat für den folgenden Monat Bestellungen über 500 Autos eines bestimmten Typs, von denen bereits 40 Autos inklusive Felgen und Radmuttern produziert wurden und auf die Abholung warten. In seinem Lager hat er noch 600 Felgen ohne zugehörige Radmuttern und 4.000 Radmuttern. Je Auto werden 4 Felgen benötigt. Zur Montage einer Felge werden 5 Radmuttern benötigt.

Leiten Sie aus diesen Angaben die Brutto- und Nettobedarfe ab.

	Bruttobedarf	Nettobedarf
Autos		
Felgen		
Radmuttern		

- **Bruttobedarf: Ohne Berücksichtigung von Lagerbeständen**
- **Nettobedarf: Bruttobedarf – Lagerbestände**

Ein Automobilhersteller hat für den folgenden Monat Bestellungen über 500 Autos eines bestimmten Typs, von denen bereits 40 Autos inklusive Felgen und Radmuttern produziert wurden und auf die Abholung warten. In seinem Lager hat er noch 600 Felgen ohne zugehörige Radmuttern und 4.000 Radmuttern. Je Auto werden 4 Felgen benötigt. Zur Montage einer Felge werden 5 Radmuttern benötigt.

Leiten Sie aus diesen Angaben die Brutto- und Nettobedarfe ab.

	Bruttobedarf	Nettobedarf
Autos (A)	$500 A$	$500 A - 40 A = 460$
Felgen (F)	$500 A * 4 = 2000$	$460 A * 4 - 600 F = 1240$
Radmuttern (R)	$2000 F * 5 = 10000$	$(460 A * 4 F * 5) - 4000 R = 5200$

- ▶ **Bruttobedarf: Ohne Berücksichtigung von Lagerbeständen**
- ▶ **Nettobedarf: Bruttobedarf – Lagerbestände**

Es gibt zwei Bereitstellungsarten für Material

Bedarfsgesteuerte Materialbereitstellung

Verbrauchsgesteuerte Materialbereitstellung

Synonym: Prognosegetriebene Materialbereitstellung

- **Prognose** von **Mengen** und **Zeitpunkten** ihrer Bereitstellung auf der **Basis von Vergangenheitswerten**
- Ohne Berücksichtigung der Bedarfe übergeordneter Materialien
- **Lager als Puffer** erforderlich

Da durch Prognose nie exakte Materialmenge

Anwendung:

- Insbesondere für **C-Güter**
- *selektiv* für **B-Güter** geeignet, da diese **keinen hohen Wert** haben

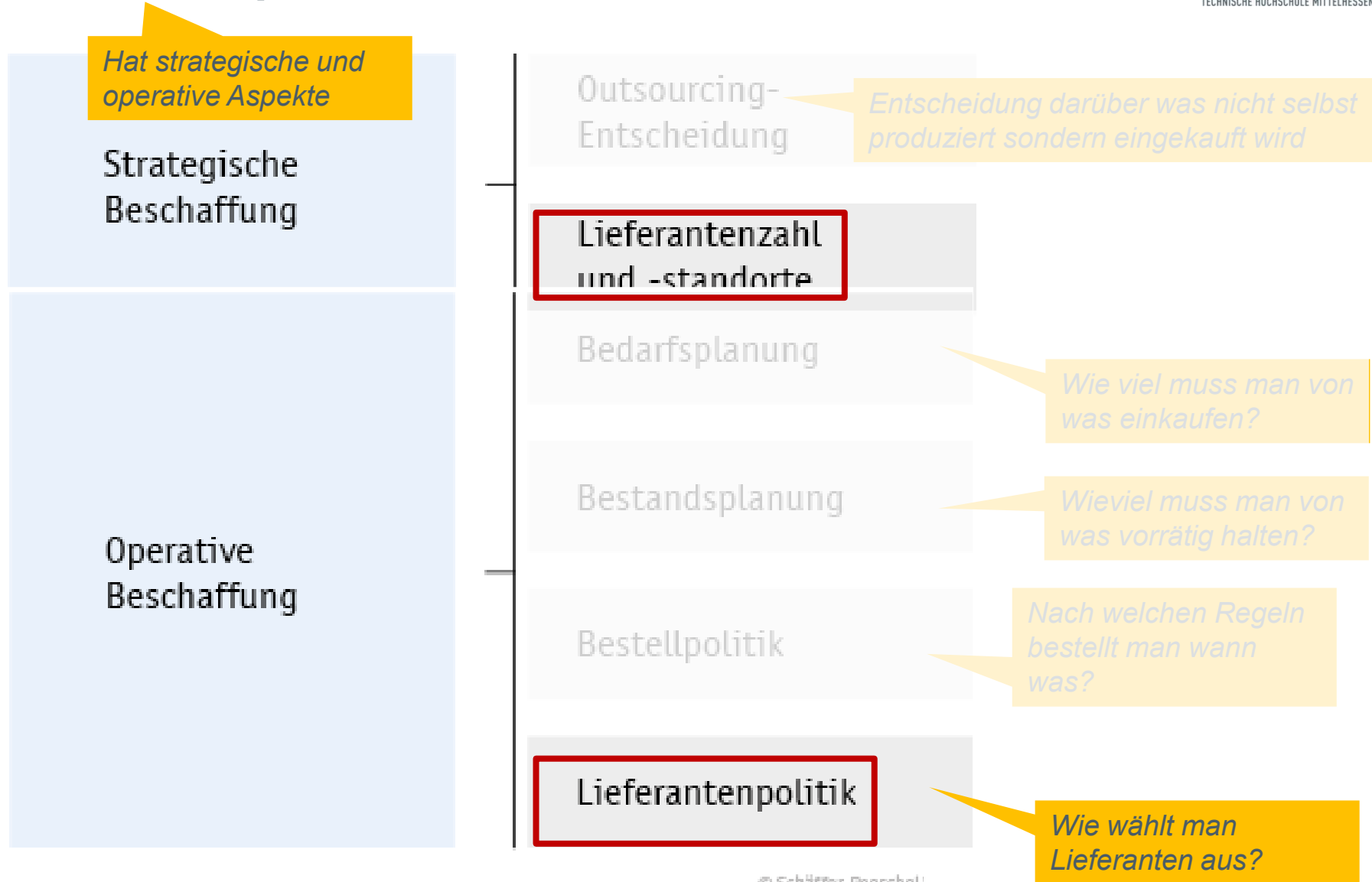
Grund: gelagerte Güter binden Kapital und erhöhen Lagerkosten

Grundlagen

Strategische
Beschaffung

Operative
Beschaffung

Lieferanten-
Politik



Lieferantenstruktur = Anzahl und räumliche Verteilung der Lieferanten

- Struktur hat Einfluss auf **Machtverhältnisse** Lieferant $\leftrightarrow$ Einkäufer
- **Faustformel 60/30/10:**
 - 60% Hauptlieferant
 - 30% zweiter Hauptlieferant
 - 10% Reservelieferant

*Zur Begrenzung der
Marktmacht von
Lieferanten*

*Portfolio gibt Hinweis
für Strategie in
unterschiedlichen
Marktsituationen*

**Marktmacht
Lieferant**

Hoch

**Emanzipations-
strategie**
Abhängigkeit
reduzieren

**Geschäftsfreunde-
strategie**
Partnerschaftlich
zusammenarbeiten

Niedrig

**Anpassungs-
strategie**
Marktverhältnisse
annehmen

**Chancenrealisie-
rungsstrategie**
Marktmacht
ausnutzen

Niedrig

Hoch

Marktmacht Abnehmer

© Schäffer-Poeschel Verlag

Nachhaltigkeitsbericht der REWE Group 2018

GRI 204: Beschaffung

- Ausbau nachhaltigerer Sortimente ein strategisches Hauptziel
- Angebotene Produkte und Dienstleistungen in sozialer und ökologischer Hinsicht verbessern und Wertschöpfungsketten insgesamt positiv zu beeinflussen.
- **Nachhaltigkeit** ist ein neben Frische, Qualität und dem Preis ein zunehmend wichtiges **Entscheidungskriterium im Einkaufsprozess.**
- Gestaltung nachhaltiger Sortimente durch Definition von Leitlinien und nachhaltigere Beschaffung von Rohstoffen

ökologische und soziale Lieferantenbewertung

- **GRI 308: Ökologische Lieferantenbewertung**
- **GRI 414: Soziale Lieferantenbewertung**



Leitlinie für Mikroplastik in Kosmetikprodukten



Leitlinie für Teerzeugnisse

Praxisfall: Soziale und ökologische Lieferantenbewertung

- Leitlinie für nachhaltiges Wirtschaften
- Nachhaltigkeitsstrategie in 4 Säulen: Grüne Produkte, Energie, Klima und Umwelt; Mitarbeiter; Gesellschaftliches Engagement
- **Richtlinien zu Lieferketten (GRI 308, 414..):**
u.a. Lieferkettenmanagement mit Leitlinien für Lieferanten zu Teerzeugung, Prävention Kinderarbeit ...



Leitlinie für Mikroplastik in Kosmetikprodukten



Leitlinie für Teerzeugnisse



Leitlinie für Fisch und Meeresfrüchte



Leitlinie für Kaffee

http://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2018/sites/default/files/pdfs/rewe_group-nachhaltigkeitsbericht_nach_gri-standards_2018.pdf (zugriff 17.6.20)

Ingredient Branding Sachgüter



Qualitätskontrolle

Dienstleistung

Services Ingredient Branding



Bezahlung

„Ingredient Branding umfasst die **marktübergreifende Markenpolitik** für **eine Produktkomponente**, die zumindest **wesentlicher Bestandteil des Endprodukts** wird, im letzteren aber *[eingeht]* und für die Abnehmer auf nachfolgenden Stufen unsichtbar bleibt“.

(Kleinalten-Kamp/Rudolph 1999)

Nicht mehr offen erkennbar

Bewertung eines Unternehmens als Geschäftspartner zur Lieferung von Leistungen

Zweck:

- Entwicklung einer Lieferantenstruktur
- Angebotsvergleich

Beurteilungszeitpunkte:

- Routineintervall
- Produktänderungen
- Lieferantenwechsel
- Einführung neuer Produkte



Bildquelle: https://www.dgbrechtsschutz.de/fileadmin/media/0_2015_Media_Neu/Themen/Bewertung/Fotolia_109214148_M_zugeschn.jpg

Kriterien zur Lieferantenbeurteilung (1)

Produkte

Sortiment

Qualität

Kundendienst

F&E-Kompetenz

Preise und Konditionen

Preisniveau

Zahlungsbedingungen

Garantiebedingungen

Kriterien zur Lieferantenbeurteilung (2)



Vahs, D.(2015). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel

