



Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Annette Grinôt


Kapitel 4_Betriebliche Leistungserstellung
Teil 1 Beschaffung



DHBW - Duale Hochschule Baden-Württemberg
Schloss 2, 97980 Bad Mergentheim, Tel.: +49 7931 530-600



1



4.1 Beschaffung

- 4.1.1 Grundlagen
(Begriffe, Einordnung, Aufgaben, Ziele)
- 4.1.2 Strategische Aspekte der Beschaffung
- 4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinôt

2

2

4.1.1 Grundlagen - Begriffe und Einordnung



Gegenstand der **Beschaffung** ist es, die bedarfsgerechte Versorgung mit denjenigen Gütern sicherzustellen, die in die betriebliche Leistungserstellung eingehen.

Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage 2015.

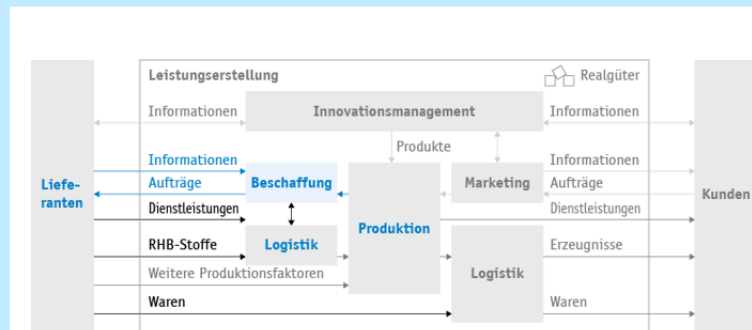
Synonym
Einkauf

3

4.1.1 Grundlagen – Einordnung der Beschaffung



Einordnung der Beschaffung



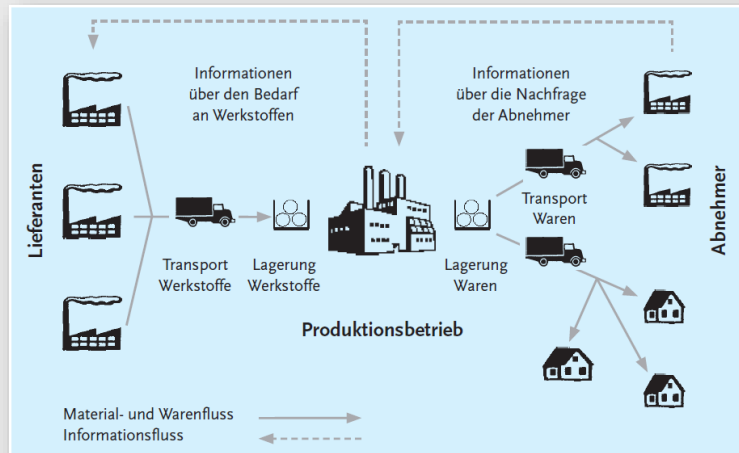
Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage 2015.

4

4.1.1 Grundlagen



Prozess der betrieblichen Leistungserstellung

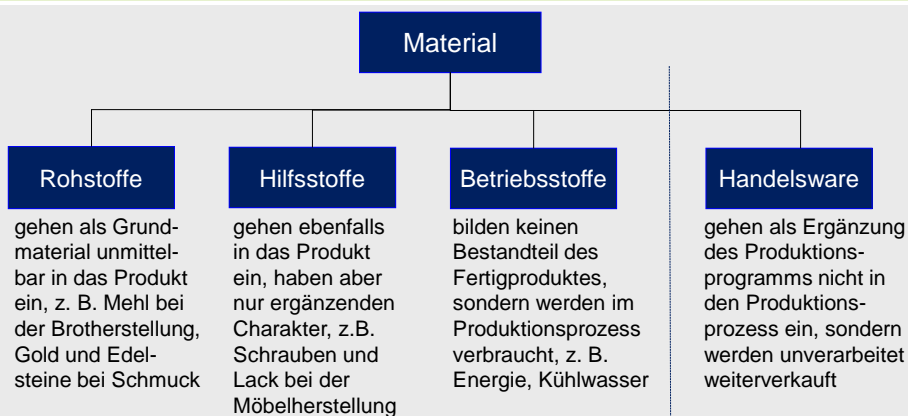


DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

5

5

4.1.1 Grundlagen – Objekt Material



Das **Material** umfasst die Werkstoffe, die unfertigen und die fertigen Erzeugnisse sowie die Waren eines Betriebes

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

6

6

Übung

Markieren Sie bei den folgenden **Werkstoffen** die zutreffenden Klassifikationen mit einem Kreuz und die nicht zutreffenden mit einem horizontalen Strich:

Zu klassifizierende Werkstoffe	Rohstoff	Hilfsstoff	Betriebsstoff
Ein Automobilhersteller kauft Schmieröl* , das zur Schmierung seiner Maschinen in der Produktion eingesetzt werden soll			
Ein Automobilhersteller kauft Schmieröl* , das zur Erstbefüllung der von ihm gebauten Motoren verwendet werden soll			
Ein Automobilhersteller kauft fertig montierte Sitze* , die in die Automobile eingebaut werden sollen			
Ein Automobilhersteller kauft eine Fräsmaschine* , die in der Produktion eingesetzt werden soll			
Ein Automobilhersteller kauft für die Fräsmaschine Wendeschneidplatten* , die beim Fräsen aufgebraucht werden			
Ein Automobilhersteller kauft Strom* für die elektrischen Geräte im Unternehmen			
Ein Automobilhersteller kauft Lacke* für die Lackierung der Automobile			

7

4.1.1 Grundlagen - Ziele der Beschaffung

Formalziel

► Langfristige Gewinnoptimierung

Sachziel

► Erreichung des materialwirtschaftlichen Optimums (= kostenoptimale Bereitstellung der erforderlichen Menge in der erforderlichen Art und Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort)

Sie sind verantwortlich für die Beschaffung in Ihrem Unternehmen. Welche Kriterien haben Einfluss auf die Erreichung des Sachziels.

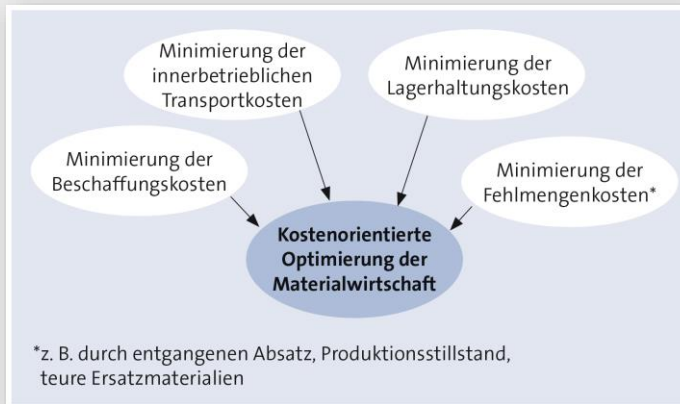
Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, NBW Verlag, Herne 2015.
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

8

4.1.1 Grundlagen: Ziele der Beschaffung



Kostenkomponenten der Materialwirtschaft



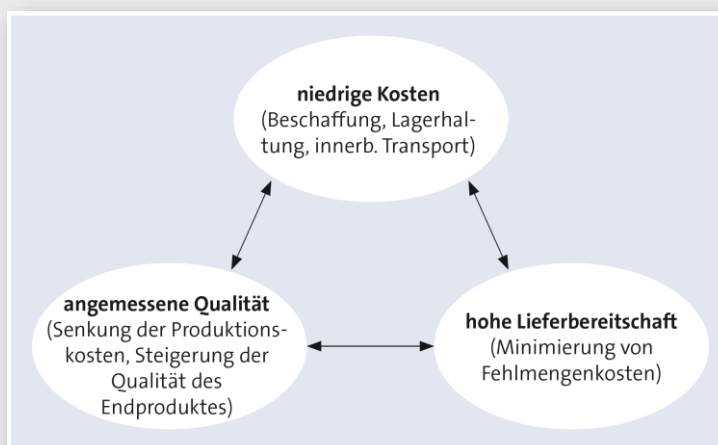
Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, NBW Verlag, Herne 2015.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

9

9

4.1.1 Grundlagen – Zielkonflikte in der Beschaffung



(Weber/Kabst, 2009, S. 84)

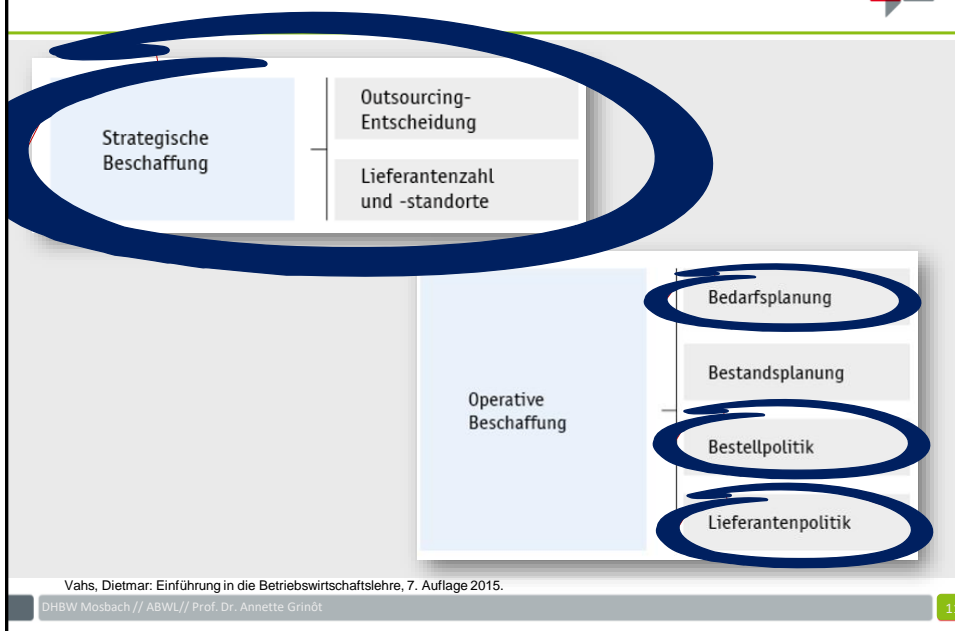
Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, NBW Verlag, Herne 2015.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

10

10

4.1.1 Grundlagen – Aufgaben der Beschaffung



11

4.1.2 Strategische Aspekte der Beschaffung Insourcing versus Outsourcing

- **Synonym** Make-or-buy-Entscheidungen
- **Dimensionen von Make-or-buy-Entscheidungen**
 - Strategische Dimension**
 - Eigene Kompetenzen
 - Unterscheidung von Wettbewerbern
 - Kostendimension**
 - Qualitative Dimension**
 - Qualität der Güter
 - Kapazitätsmäßige Aspekte
 - Risikowirtschaftliche Aspekte

Erläutern Sie die „Dimensionen von Make-or-buy-Entscheidungen anhand des Beispiels: „Make or Buy Kekse“

12

4.1.2 Strategische Aspekte der Beschaffung

Trends in der Beschaffung



- **Erhöhung des Zukaufanteils (Outsourcing)**
 - von „Made by Firma X“ zu „Engineered by Firma X“
 - steigende Bedeutung des Dienstleistungseinkaufs
- **Single Sourcing, Global Sourcing**
 - große Beschaffungsvolumina bei wenigen Lieferanten
 - diese jedoch weltweit ausgewählt
- **Aufbau partnerschaftlicher Lieferantenbeziehungen**
 - Schlüssel-Lieferanten (Tier 1)
 - Entwicklungsaufgaben, langfristige Vereinbarungen
- **E-Procurement (elektronischer Einkauf)**
 - Internet-Plattformen
- **Verkleinerung des Materialsortiments**
 - Baukastenprinzip/Modularisierung, Komponenteneinkauf



<https://www.youtube.com/watch?v=aGPABEnTG0g&pbjreload=10>

© Pearson Studium 2013

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

13

13

4.1.2 Strategische Aspekte der Beschaffung

Beispiel



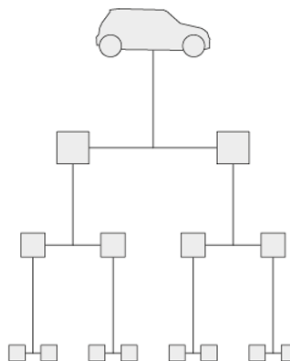
Sourcingstrukturen der deutschen Automobilindustrie

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
Behr, 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



© Schäffer-Poeschel Verlag

Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage 2015.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

14

14

4.1.2 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs Bereitstellungsstrategien



Einzelbeschaffung im Bedarfsfall

Beschaffung beginnt
mit Meldung eines
konkreten Bedarfs.

- ⊖ Hohe Beschaffungs-
kosten
- ⊕ Niedrige Lager- und
Transportkosten

Produktionssynchrone Beschaffung

Produktion wird mit
geringen Pufferlagern
aus der Anlieferung
versorgt.

- ⊖ Enge Lieferanten-
bindung
- ⊖ Hohe Preise
- ⊕ Geringe Lagerkosten

Vorratshaltung

Produktion und
Beschaffung sind
unabhängig.

- ⊕ Entlastung der
Produktion durch
Lagerhaltung
- ⊖ Hohe Lagerkosten

Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, NBW Verlag, Herne 2015.
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

15

15

4.1.2 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs ABC-Analyse



Die ABC-Analyse ist ein Verfahren zur Bestimmung von Schwerpunkten bei Planungen und Untersuchungen (zum Beispiel Bestimmung von Schwerpunkten im Einkaufsvolumen).
Sie ermöglicht es, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen.

A-, B- und C-Güter

A-Güter	B-Güter	C-Güter
Haben einen großen Wertanteil, jedoch geringen Mengenanteil.	Weisen ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Wert- und Mengenanteil auf.	Haben einen relativ großen Mengenanteil, jedoch einen geringen Wertanteil.
Circa 20 % der Güter haben ca. 80 % Anteil am Gesamtwert.	Circa 30 % der Güter haben ca. 10 % Anteil am Gesamtwert.	Circa 50 % der Güter haben ca. 10 % Anteil am Gesamtwert.

Die Festlegung der Grenzen für die Bestimmung der A-, B-, und C-Güter liegt im Ermessen des jeweiligen Unternehmens.

Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, NBW Verlag, Herne 2015.
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

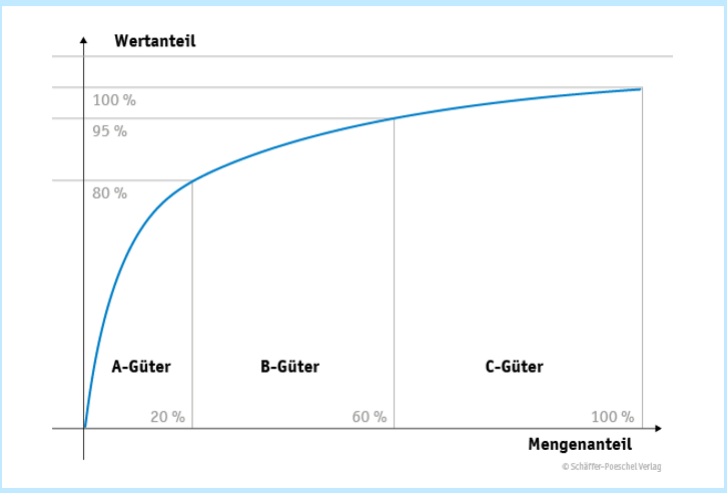
16

16

4.1.2 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs
ABC-Analyse – Graphische Darstellung



Lorenzkurve



17

4.1.2 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs
Vorgehensweise bei der Durchführung einer ABC-Analyse



1. Erfassen der Preise und der Einkaufsmengen je Artikel
2. Ermittlung des Einkaufswertes je Artikel (Bezugspreis je Einheit x Menge)
3. Ermittlung des prozentualen Wertes am gesamten Einkaufswert
4. Sortieren der Artikel vom höchsten zum niedrigsten prozentualen Wert
5. Kumulieren der Werte und eine Wertklassenzuordnung A, B oder C vornehmen.

	A	B	C	D	E	F	G
1	ABC-Analyse bei Beschaffungsgütern						
2	Artikel-Nr.	Bezugspreis je Einheit (in EUR)	Menge (in Stück)	Wert (in EUR)	Wert (in %)	kumulierter Wert (in %)	Wertklassenzuordnung: A, B oder C
3	1	20,00	9.000,00	180.000,00	36,00	36,00	A
4	6	22,50	6.000,00	135.000,00	27,00	63,00	A
5	9	8,50	10.000,00	85.000,00	17,00	80,00	A
6	7	9,00	5.000,00	45.000,00	9,00	89,00	B
7	2	3,00	10.000,00	30.000,00	6,00	95,00	B
8	5	7,00	1.000,00	7.000,00	1,40	96,40	C
9	3	1,00	5.000,00	5.000,00	1,00	97,40	C
10	8	2,50	2.000,00	5.000,00	1,00	98,40	C
11	10	2,00	2.500,00	5.000,00	1,00	99,40	C
12	4	1,50	2.000,00	3.000,00	0,60	100,00	C
13	Summe		52.500,00	500.000,00	100,00		

Wertklassenzuordnung

Kumulierter Anteil am Gesamtwert	Wertklasse
80%	A-Güter
15 %	B-Güter
5 %	C-Güter

Die Festlegung der Wertklassen liegt im Ermessen des Unternehmens!

18

4.1.2 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs

Vorgehensweise bei der Durchführung einer ABC-Analyse

Übungsaufgabe



Die Metallwerke GmbH in Esslingen hat für eine Bedarfsanalyse folgende Werte:

ABC-Analyse bei Beschaffungsgütern

Artikel-Nr.	Bezugspreis je Einheit (in EUR)	Menge (in Stück)	Wert (in EUR)	Wert (in %)	kumulierter Wert (in %)	Wertklassen-Zuordnung A, B oder C
1	90,00	2.000				
2	33,00	10.000				
3	10,50	5.000				
4	11,20	2.000				
5	777,00	100				
6	24,00	1.500				
Summe						

Führen Sie eine ABC-Analyse durch. Gehen Sie bei der Kategorisierung von folgenden Wertgrenzen aus: A-Güter 85 %, B-Güter 10 %, C-Güter 5 %. Beurteilen Sie Ihr Ergebnis.

19

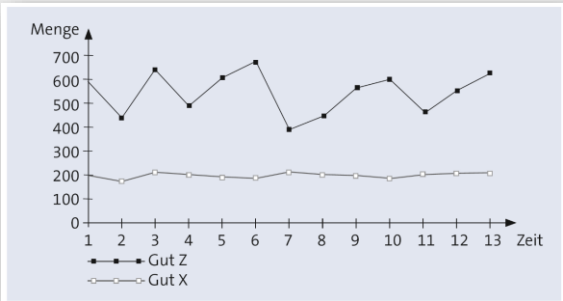
4.1.2 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs

XYZ-Analyse



- **X-Güter:** konstanter Verbrauch & hohe Vorhersagegenauigkeit
- **Y-Güter:** schwankender Verbrauch & mittlere Vorhersagegenauigkeit
- **Z-Güter:** unregelmäßiger Verbrauch & niedrige Vorhersagegenauigkeit

Schwankungen des Bedarfs



(Thommen/Achleitner, 2009, S. 332)

20

4.1.2 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs

Einordnung von Gütern nach ABC- und XYZ-Analyse

Wertigkeit	A	B	C
Vorhersagegenauigkeit			
X (hoch)	hoher Verbrauchswert hoher Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert hoher Vorhersagewert	niedriger Verbrauchswert hoher Vorhersagewert
Y (mittel)	hoher Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert	niedriger Verbrauchswert mittlerer Vorhersagewert
Z (niedrig)	hoher Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert	mittlerer Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert	niedriger Verbrauchswert niedriger Vorhersagewert

Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, NBW Verlag, Herne 2015.

Verbrauchswert		A	B	C
Prognosegenauigkeit		hoher Verbrauchswert	mittlerer Verbrauchswert	tiefer Verbrauchswert
X	gute Prognosegenauigkeit	Just-in-Time-Beschaffung		
Y	mittlere Prognosegenauigkeit			
Z	niedrige Prognosegenauigkeit	fallweise Beschaffung		

(Thommen/Achleitner, 2017, S. 159)

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

21

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung

Bereitstellungsprinzipien

Just-in-time-/Einsatzsynchrone Bereitstellung

- X- und selektiv Y-Güter
- Ergänzend: Just-in-Sequence-Bereitstellung

Einzelbereitstellung im Bedarfsfall

- Z-Güter
- Hand-to-mouth-buying

DHBW Mosbach // ABWL// Prof. Dr. Annette Grinöt

22

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung

Bestellpolitik C-Teile Management von Würth



CPS® KANBAN. INNOVATION



iBin®WP – INDUSTRIE 4.0
Der Mensch im Mittelpunkt einer vernetzten Systemwelt



iBin®WP – W-KLT® 2.0, W-KLT® CLIP, iBin® MODUL

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

23

23

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung

Bestellpolitik C-Teile Management von Würth





Der erste intelligente Kanban- Behälter, der mitdenkt ...

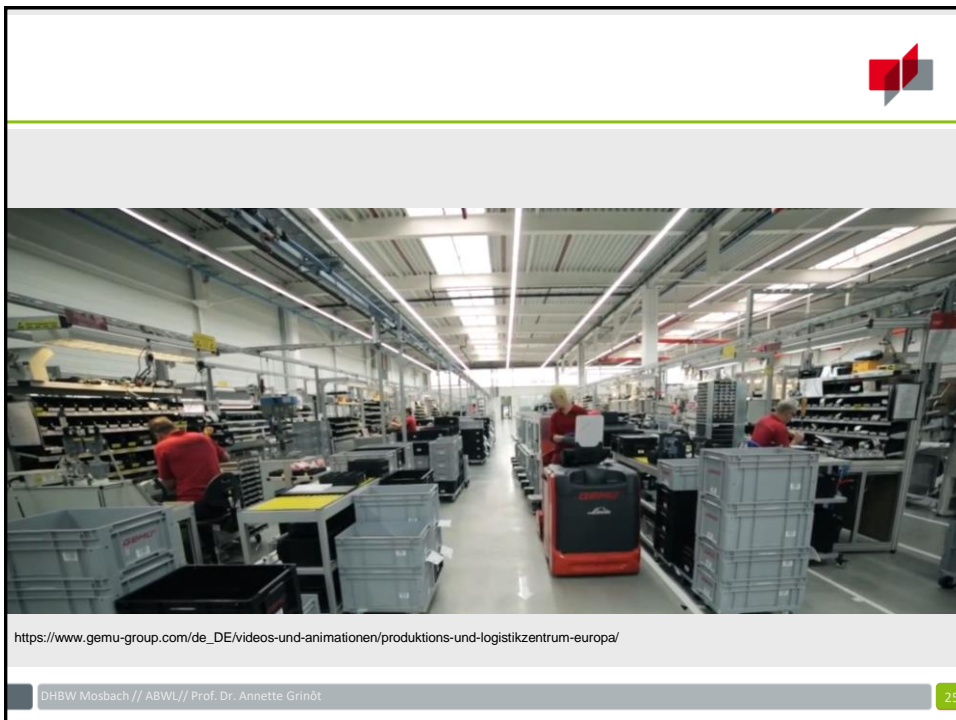
iBin – BESTÄNDE IM BLICK!
EIN NEUES ZEITALTER BEGINNT



DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

24

24



25

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung

Bedarfsarten



Zur Bedarfsplanung werden folgende drei Arten von Bedarfen unterschieden:

- **Primärbedarf** = alle Endprodukte bzw. fertigen Erzeugnisse, die in einer Planungsperiode zur Verfügung stehen müssen.
- **Sekundärbedarf** = Bedarf an zu produzierenden oder zu beschaffenden Baugruppen und Einzelteilen
- **Tertiärbedarf** = alle Hilfs- und Betriebsstoffe, die benötigt werden, um die Bauteile und Baugruppen zu fertigen

Für die o. g. Bedarfe werden im Rahmen der Bedarfsplanung zwei Bedarfe ermittelt:

- **Bruttobedarf** = Bedarf ohne Berücksichtigung von vorhandenen Lagerbeständen
- **Nettobedarf** = Bruttobedarf abzüglich vorhandener Lagerbestände

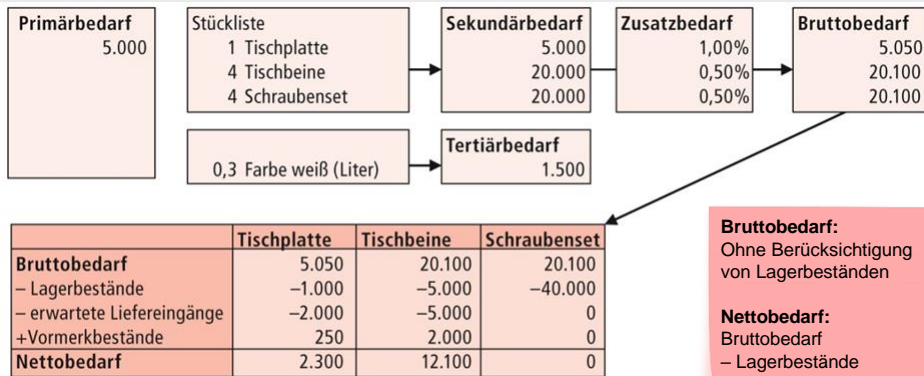
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

26

26

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung

Bedarfsarten – Beispiel: Vom Primär- zum Nettobedarf



Vom Primär- zum Nettobedarf (Angaben in Stück, soweit nicht anders erwähnt)

© Pearson Studium 2013

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

27

27

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung

Ziele der Beschaffungsmarktforschung

Nur informativ
Bestandteil der
weiterführenden Vorlesung



(Jung, 2010, S. 342 f.)

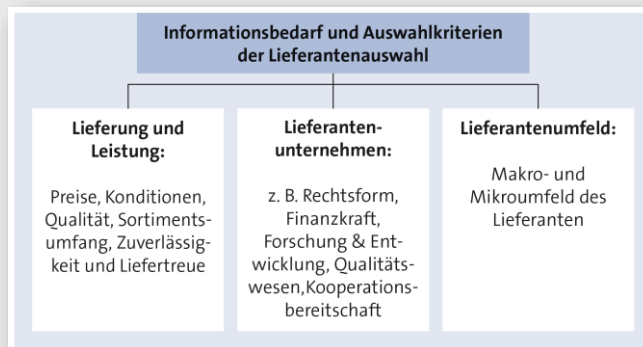
DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

28

28

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung Lieferantenauswahl

*Nur informativ
Bestandteil der
weiterführenden Vorlesung*



(Jung, 2010, S. 252)

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

29

29

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung Lieferantenpolitik

*Nur informativ
Bestandteil der
weiterführenden Vorlesung*



- Die Lieferantenpolitik umfasst insbesondere die Gestaltung der Lieferantenstruktur, die Beurteilung von Lieferanten und darauf aufbauend den Vergleich verschiedener Angebote für die zu beschaffenden Güter.

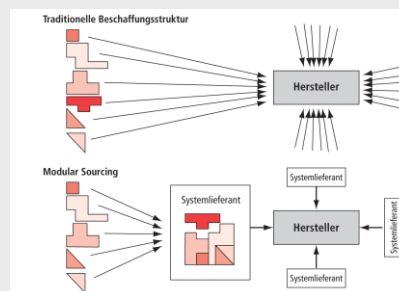
(vgl. Arnold, U: Beschaffungsmanagement, Stuttgart, 1995, S. 164 ff.)

Lieferantenstruktur

Anzahl und räumliche Verteilung der Lieferanten

60/30/10-Formel

- 60% Hauptlieferant
- 30% zweiter Hauptlieferant
- 10% Reservelieferant



© Pearson Studium 2013

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

30

30

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung Angebotsvergleich

*Nur informativ
Bestandteil der
weiterführenden Vorlesung*



Kriterien für Angebotsvergleiche

- ▶ Einkaufspreis
- ▶ Folgekosten, z. B. durch Lizenzen
- ▶ Lieferkonditionen, z. B. Zahlungsziel, Rückvergütung, Zeitpunkt der Rechnungsstellung, Vertragsstrafen
- ▶ Qualität der angebotenen Güter
- ▶ Lieferantenbeurteilung

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

31

31

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung Bestellpolitik

*Nur informativ
Bestandteil der
weiterführenden Vorlesung*



Im Rahmen der Bestellpolitik werden

- Bestellzeitpunkte
- Bestellmengen festgelegt.

Hinsichtlich der Bestellzeitpunkte gibt es folgende Alternativen:

- **Bestellrhythmusverfahren:** Bestellung in gleich bleibenden Zeitintervallen
- **Bestellpunktverfahren:** Bestellung bei Unterschreitung eines Bestellpunktbestandes

Hinsichtlich der Bestellmengen gibt es folgende Alternativen:

- **Gleich bleibende Bestellmengen**
- **Variable Bestellmengen:** Auffüllung bis Sollniveau

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinöt

32

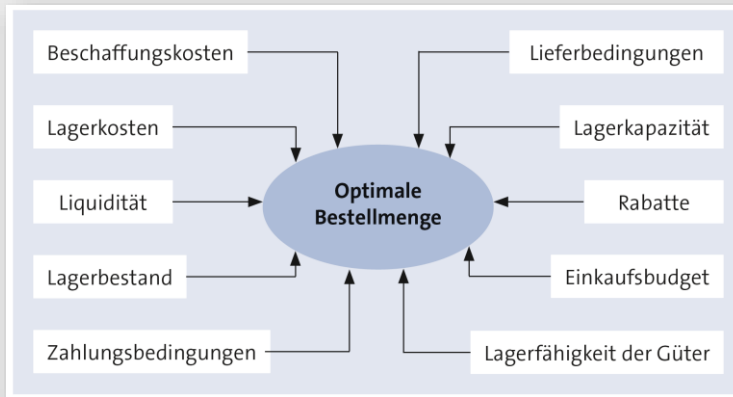
32

4.1.3 Operative Aspekte der Beschaffung Bestellpolitik

*Nur informativ
Bestandteil der
weiterführenden Vorlesung*



Einflussgrößen bei optimaler Bestellmenge



Mülder/Lorberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, NBW Verlag, Herne 2015.

DHBW Mosbach // ABWL // Prof. Dr. Annette Grinot

33