

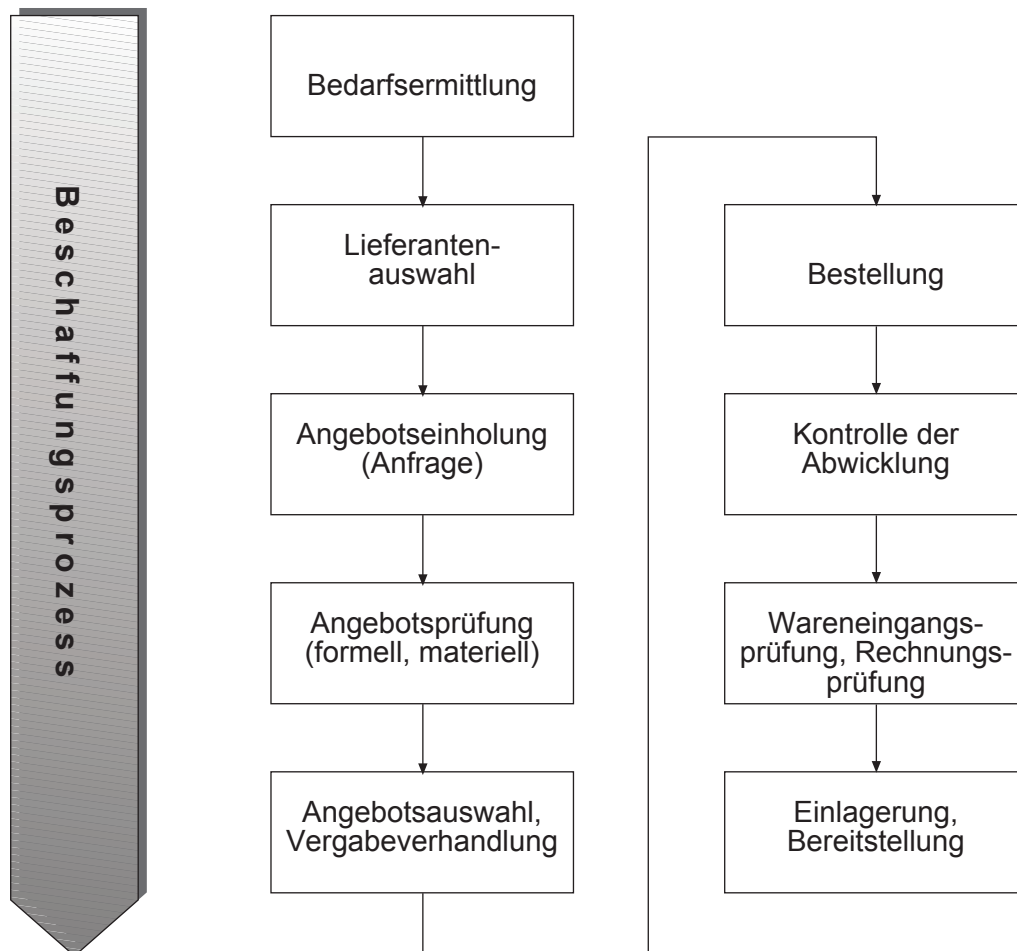
1. Welche Regelungen sollten in den Organisationsanweisungen für den Einkauf enthalten sein?

In jedem Fall muss in den Organisationsanweisungen geregelt sein, wer für den *Einkauf* bestimmter Produkte oder die Einkaufshöhe verantwortlich ist, wer den *Bestelltermin* festzulegen hat, wer für die *Lieferantenauswahl* verantwortlich ist, welche *Einkaufsbedingungen* zu beachten sind, welche *Preise* akzeptiert werden können, wer die Zusammensetzung der *Sortimente* bestimmt, welche *Informationen*, z. B. über Lieferschwierigkeiten oder verstärkt auftretende Mängel, die die Einkäufer veranlassen könnten, anders als bisher zu disponieren, an welche Stellen weiterzugeben sind.

Organisationsanweisungen sollen in jedem Fall *schriftlich* niedergelegt sein. Sie müssen von Zeit zu Zeit überarbeitet und jedem Mitarbeiter *ausgehändigt* werden.

1 Beschaffungsprozess

01. Wie ist der generelle Ablauf bei der Beschaffung (Beschaffungsprozess)?



02. Was ist die Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung?

→ 2.3

Die Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung ist die systematische und methodische Ermittlung von Beschaffungsmöglichkeiten. Ihr Ziel ist es, die relevanten Märkte für die zuständigen Einkaufsstellen transparent zu gestalten. Weiterhin sollen frühzeitig Beschaffungsengpässe erkannt und neue Beschaffungsquellen eröffnet werden (z. B. bei instabilen politischen Verhältnissen sowie instabilen Märkten und Lieferanten).

03. Welche Methoden werden innerhalb der Beschaffungsmarktforschung angewandt?

| | |
|--------------------------------|---|
| Markterkundung | liegt vor, wenn sich das Unternehmen mit einfachen, nicht systematischen Methoden einen Überblick über die Marktsituation verschaffen will. Dies geschieht durch Kontaktaufnahme mit Kunden und Lieferanten und durch Auswertung von Mitteilungen von Vertretern und Geschäftsfreunden. |
| Marktforschung (i.e.S.) | Marktforschung im eigentlichen Sinne ist die systematische, auf wissenschaftlicher und methodischer Analyse beruhende Untersuchung des Marktes. |
| Marktanalyse | Wird zu einem bestimmten Zeitpunkt oder für eine ganz bestimmte Zeitspanne ein bestimmter, regional und nach Warengattungen abgegrenzter Teilmarkt untersucht, so spricht man von Marktanalyse (statisch). |
| Marktbeobachtung | ist eine laufende Betrachtung der Entwicklung des Marktes über einen längeren Zeitraum (dynamisch). |
| Marktprognose | ist die Abschätzung und Berechnung der künftigen Marktentwicklung. |

Vgl. zum Themenkreis „Marktforschung“ ausführlich unter 2.3.

04. Was versteht man unter primärer und was unter sekundärer Beschaffungsmarktforschung?

- Bei der *Primärforschung* (auch: direkte Forschung) müssen alle notwendigen Informationen erst gewonnen werden durch z. B.:
 - Anfrage,
 - Vertreterbesuche,
 - Firmenbesuche, Betriebsbesichtigungen.
- Bei der *Sekundärforschung* (auch: indirekte Forschung) wird auf vorhandene Daten und Unterlagen zurückgegriffen, z. B.:
 - Preislisten, Kataloge, Prospekte,
 - Bezugsquellenverzeichnisse,
 - IHK-Verzeichnisse,
 - Markt- und Börsenberichte,
 - Information der Wirtschaftsverbände, der Außenhandelsbanken,
 - öffentlich zugängliche Datenbanken.

05. Welches sind die geläufigsten Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung?

- Bezugsquellenverzeichnisse
- Industrie- und Handelskammern
- Messekataloge
- Kataloge
- Fachzeitschriften
- Innungen
- Auskunfteien
- Banken
- Mailboxen
- Betriebsbesichtigungen
- Hausmessen
- Werbung
- Gewerkschaften
- Marktberichte
- Wirtschaftsministerien
- Probelieferungen
- alte Einkaufsvorgänge
- Botschaften
- Branchenfernsprechbuch
- Handwerkskammern
- Erfahrung des Einkäufers
- Tageszeitungen
- Verbände
- Vertreterbesuche
- Geschäftsberichte
- Datenbanken
- Messebesuche
- Quality Audits
- Preislisten
- Stellenanzeigen
- Marktforschungsinstitute
- Börsennotierungen
- Handelsmissionen
- Referenzen
- Konsulate
- Anfragen

06. Wie ist der generelle Ablauf bei der Beschaffungsmarktforschung?

- Informationssammlung
- Verarbeitung der gesammelten Informationen
- Weiterleitung der Ergebnisse
- Archivierung der gewonnenen Ergebnisse

07. Welche Objekte werden bei der Beschaffungsmarktforschung untersucht?

| | |
|----------------------------|---|
| Markt-veränderungen | Konjunktur, politische/wirtschaftliche Veränderungen, Wechselkurse, Marktstrukturen (Käufer-/Verkäufermarkt), Rohstoffentwicklung, Ersatzgüter (Substitution) |
| Produkte | Qualität, Eigenschaften, Entsorgung, Umweltverträglichkeit, Fertigungsverfahren |
| Preise | Preispolitik/-strategie, Konditionenpolitik, Marktform |
| Lieferanten | Unternehmensgröße, Dauer am Markt, Finanzlage, Kapazität, Termintreue, Vorlieferanten, Kulanz, Unternehmens-/Kundenpolitik |
| Transport/Logistik | direkte/indirekte Wege, Mengenrabatte, Transport- und Währungsrisiken, Versicherungen |

08. Welche Aufgabengebiete umfasst die Bezugspolitik?

1. Festlegung der *Beschaffungswege*:
 - Direktbezug
 - Beschaffung über Beschaffungshelfer
 - Beschaffung über den Großhandel
2. Wahl des *Ortes* und der *Anzahl der Lieferanten*:
 - geografische Anordnung
 - geringere Anzahl → geringer Logistikaufwand
 - höhere Anzahl → hoher Logistikaufwand
3. *Globalisierung der Beschaffungsvorgänge (Global sourcing)*
4. *Einkauf ganzer Funktionsgruppen* statt einzelner Teile (*Modular Sourcing*)

Die Bezugspolitik wird von Unternehmenszielen, wie z. B. der *Versorgungssicherheit*, beeinflusst.

Dabei unterscheidet man u. a. folgende *Beschaffungskonzepte*:

| | |
|--------------------------|---|
| Modular Sourcing | auch: Modul-Einkauf; Begriff aus der Beschaffungswirtschaft der Industrie: Es werden überwiegend vorgefertigte Baugruppen eingekauft. Meist übernimmt ein Hauptlieferant die Vormontage und die Koordination der Unterlieferanten. |
| Single Sourcing | Ein Artikel wird nur bei einem Lieferanten eingekauft. Vorteile: Mengenrabatt, gleichbleibende Qualität, Verringerung der Transportkosten; Nachteile: Abhängigkeit vom Lieferanten, hohe Mindestbestände erforderlich, keine Anreize bei Lieferanten zur Produktinnovation. |
| Multiple Sourcing | Ein Artikel/eine Artikelgruppe wird von mehreren Lieferanten bezogen. Vorteile: mehr Flexibilität bei der Beschaffung, gute Verhandlungsposition. |
| Local Sourcing | Der/die Lieferant/en sind in der Nähe des beschaffenden Unternehmens (vgl. das Einkaufsprinzip bei Netto: Bezug von Waren der Region). |
| Global Sourcing | Die Beschaffung erfolgt international. Vorteile: keine inlandsbedingten Engpässe, Nutzung der international unterschiedlichen Einkaufspreise (z. B. Indien, Tschechien, Türkei, China). Global Sourcing gewinnt auch für KMU an Bedeutung aufgrund der länderübergreifenden Standardisierung, der Verminderung der Handelsbarrieren und der modernen Kommunikationstechnologie. |

09. Welche Merkmale sind für die Wahl der Beschaffungsart relevant?

- Relative Wertigkeit einer Materialart → ABC-Analyse
- Verbrauchsstruktur → XYZ-Analyse

- Lagerfähigkeit, z. B. Sperrigkeit, Verderblichkeit
- verfügbare Lagerkapazität
- Position auf dem Beschaffungsmarkt → Nachfragemacht
- Autonomieansprüche → Grad der Lieferantenunabhängigkeit
- erfolgs- und finanzwirtschaftliche Restriktionen, z. B. Liquiditätsabhängigkeit, Kreditlimits, Umsatzrückgang

10. Welche Beschaffungswege können gewählt werden?

| | |
|------------------------------|--|
| Direkte Beschaffung | Beschaffung beim Hersteller; kommt vorrangig für große Handelsunternehmen infrage; KMU können kooperieren über Einkaufsgemeinschaften. |
| Indirekte Beschaffung | Zwischen dem Hersteller und dem beschaffenden Unternehmen ist mindestens ein Absatzorgan geschaltet; Großhandel, Kommissionäre, Importeure, Handelsvertreter |

11. Was ist Category Management?

→ 2.2.1

Category Management (CM; auch: Warengruppenmanagement) ist die Abstimmung von Planungsprozessen zwischen Händler und Hersteller, um das Warensortiment optimal auf die Bedürfnisse der Kunden abzustellen. Dazu werden eine Fülle interner und externer Daten ausgewertet. Ziel von CM ist die Absatz- und Ertragssteigerung.

12. Was ist bei der Lieferantenauswahl zu beachten?

Für einen Handelsbetrieb ist die Auswahl der Lieferanten eine der schwierigsten und folgenreichsten Aufgaben. Werden Erwartungen enttäuscht, so kann der ganze geschäftliche Erfolg ausbleiben, finden die Waren keinen Anklang, so bleiben die Kunden weg. Hat man die falschen Lieferanten ausgewählt, so dürfte es in vielen Fällen nicht einfach sein, zur Konkurrenz überzuwechseln. Es ist daher entscheidend, die Wahl der Lieferanten sorgfältig vorzubereiten und sich von vornherein über einige wesentliche Probleme im Klaren zu sein:

- Welche Preisklassen und Qualitäten sollen geführt werden?
- In welcher Breite und Tiefe soll das Sortiment beschaffen sein?
- Welche Waren sind notwendig, um das notwendige Grundsortiment führen zu können?
- Auf welche Hersteller soll man sich konzentrieren?
- Welche Hersteller oder Marken müssen nicht geführt werden?
- Welches Randsortiment muss zusätzlich geführt werden?
- Welche Artikel müssen in Saisonsortimente aufgenommen werden?

Außerdem stellt sich die Frage, welche Waren bzw. Hersteller von der Konkurrenz geführt werden und ob man die gleichen Marken bzw. Artikel wie die Konkurrenz führen will oder muss bzw. wie man sich von der Konkurrenz unterscheiden kann.

13. Welche Gesichtspunkte sind für die Wahl der Lieferanten entscheidend?

Solche Faktoren können sein:

- Qualität,
- Einhaltung von Lieferterminen,
- kurzfristige Bestell- und Liefermöglichkeiten,
- Einräumung von Mengenrabatten,
- Kundendienst Erfahrungen,
- Großzügigkeit bei Mängelrügen,
- gute Form bei technischen Geräten usw.

14. Welche Bedeutung hat die Anfrage?

Die Anfrage ist eine Aufforderung zur Abgabe eines verbindlichen Angebots, mit dem Ziel, durch einfache Annahme den Vertragsschluss zu bewirken.

Die Anfrage ist für den Einkäufer eine Befragung von potenziellen Lieferanten, ob sie bestimmte Lieferungen und/oder Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen und Bedingungen erbringen können.

15. Was sollte eine Anfrage beinhalten?

Eine ordnungsgemäße Anfrage sollte folgende Punkte beinhalten:

- präzise Bedarfs- bzw. Problembeschreibung,
- genaue Mengen (ggf. Toleranzen angeben),
- Materialart (möglichst präzise Beschreibung),
- gewünschter Liefertermin,
- Angebotstermin,
- Richtlinie für verspätete Angebote,
- alle preisbeeinflussenden Bedingungen,
- ggf. Hinweis auf Zeichnungen und Muster,
- allgemeine Einkaufsbedingungen beifügen,
- Vertreterbesuche erwünscht (Ja/Nein),
- Hinweis auf Verbindlichkeit und Kostenneutralität des Angebotes.

Der Angebotseingang ist zu überwachen.

16. Was ist bei der formellen Prüfung von Angeboten zu beachten?

Die formelle Angebotsprüfung ist eine Prüfung auf Übereinstimmung mit der Anfrage. Zu prüfende Kriterien sind im Einzelnen:

- Qualität,
- Menge,
- Lieferzeit,
- Lieferungs- und Zahlungsbedingungen.

Muster und Proben sind sofort zu prüfen. Weiterhin ist festzulegen, wie mit abweichenden Angeboten, z. B. Alternativen oder Substitutionsgütern, zu verfahren ist.

- Lagerfähigkeit, z. B. Sperrigkeit, Verderblichkeit
- verfügbare Lagerkapazität
- Position auf dem Beschaffungsmarkt → Nachfragemacht
- Autonomieansprüche → Grad der Lieferantenunabhängigkeit
- erfolgs- und finanzwirtschaftliche Restriktionen, z. B. Liquiditätsabhängigkeit, Kreditlimits, Umsatzrückgang

10. Welche Beschaffungswege können gewählt werden?

| | |
|------------------------------|--|
| Direkte Beschaffung | Beschaffung beim Hersteller; kommt vorrangig für große Handelsunternehmen infrage; KMU können kooperieren über Einkaufsgemeinschaften. |
| Indirekte Beschaffung | Zwischen dem Hersteller und dem beschaffenden Unternehmen ist mindestens ein Absatzorgan geschaltet; Großhandel, Kommissionäre, Importeure, Handelsvertreter |

11. Was ist Category Management?

→ 2.2.1

Category Management (CM; auch: Warengruppenmanagement) ist die Abstimmung von Planungsprozessen zwischen Händler und Hersteller, um das Warensortiment optimal auf die Bedürfnisse der Kunden abzustellen. Dazu werden eine Fülle interner und externer Daten ausgewertet. Ziel von CM ist die Absatz- und Ertragssteigerung.

12. Was ist bei der Lieferantenauswahl zu beachten?

Für einen Handelsbetrieb ist die Auswahl der Lieferanten eine der schwierigsten und folgenreichsten Aufgaben. Werden Erwartungen enttäuscht, so kann der ganze geschäftliche Erfolg ausbleiben, finden die Waren keinen Anklang, so bleiben die Kunden weg. Hat man die falschen Lieferanten ausgewählt, so dürfte es in vielen Fällen nicht einfach sein, zur Konkurrenz überzuwechseln. Es ist daher entscheidend, die Wahl der Lieferanten sorgfältig vorzubereiten und sich von vornherein über einige wesentliche Probleme im Klaren zu sein:

- Welche Preisklassen und Qualitäten sollen geführt werden?
- In welcher Breite und Tiefe soll das Sortiment beschaffen sein?
- Welche Waren sind notwendig, um das notwendige Grundsortiment führen zu können?
- Auf welche Hersteller soll man sich konzentrieren?
- Welche Hersteller oder Marken müssen nicht geführt werden?
- Welches Randsortiment muss zusätzlich geführt werden?
- Welche Artikel müssen in Saisonsortimente aufgenommen werden?

Außerdem stellt sich die Frage, welche Waren bzw. Hersteller von der Konkurrenz geführt werden und ob man die gleichen Marken bzw. Artikel wie die Konkurrenz führen will oder muss bzw. wie man sich von der Konkurrenz unterscheiden kann.

- erforderliche Ergänzungen zum Angebot einholen
- neue Lieferanten kennen lernen

19. Was ist das Ziel von allgemeinen Einkaufsbedingungen?

- sie geben höhere Sicherheit bei Vertragsabschluss
- sie dienen der Rationalisierung von Beschaffungsabläufen
- sie verhindern bereits im Vorfeld Einigungsmängel

20. Was ist unabdingbarer Bestandteil einer Bestellung?

- Hinweis „Bestellung“
- Vertragsgegenstand
- Preise (Festpreise, Gleitpreise)
- Auftragswert
- Hinweis „allgemeine Geschäftsbedingungen“
- Lieferbedingungen
- Gewährleistung
- allgemeine Daten
- Mengen
- Zu-/Abschläge
- Liefertermin
- Zahlungsbedingungen
- Vorauszahlungen
- rechtsverbindliche Unterschrift
- allgemeine Hinweise (Lieferadresse etc.)

21. Welche besonderen Einkaufsverträge gibt es?

- Abrufvertrag
- Rahmenvertrag
- Kauf auf Probe
- Kauf nach Probe
- Bevorratungsvertrag
- Sukzessivliefervertrag
- Spezifikationskauf
- Kauf zur Probe
- Bedarfsdeckungsvertrag

22. Welche Ziele, Aufgaben und Funktionen hat die Materialdisposition?

| Materialdisposition | |
|---------------------|---|
| Begriff | Die Materialdisposition umfasst alle Tätigkeiten, die erforderlich sind, um ein Unternehmen mit den Objekten der Materialwirtschaft nach Art, Menge und Qualität termingerecht zu versorgen. |
| Aufgaben | Optimale Kombination der Zielsetzungen der Materialwirtschaft: „Hohe Lieferbereitschaft \Leftrightarrow niedrige Lagerhaltungskosten“, Art, Menge und Zeitpunkt der Lagerbestände in Bestellmengen und -termine umsetzen. |
| Ziele | Gewährleistung einer hohen Lieferbereitschaft Minimierung der Lagerhaltungskosten |
| Funktionen | <ul style="list-style-type: none">- Bedarfsermittlung- Bestandsrechnung- Bestellmengenrechnung |

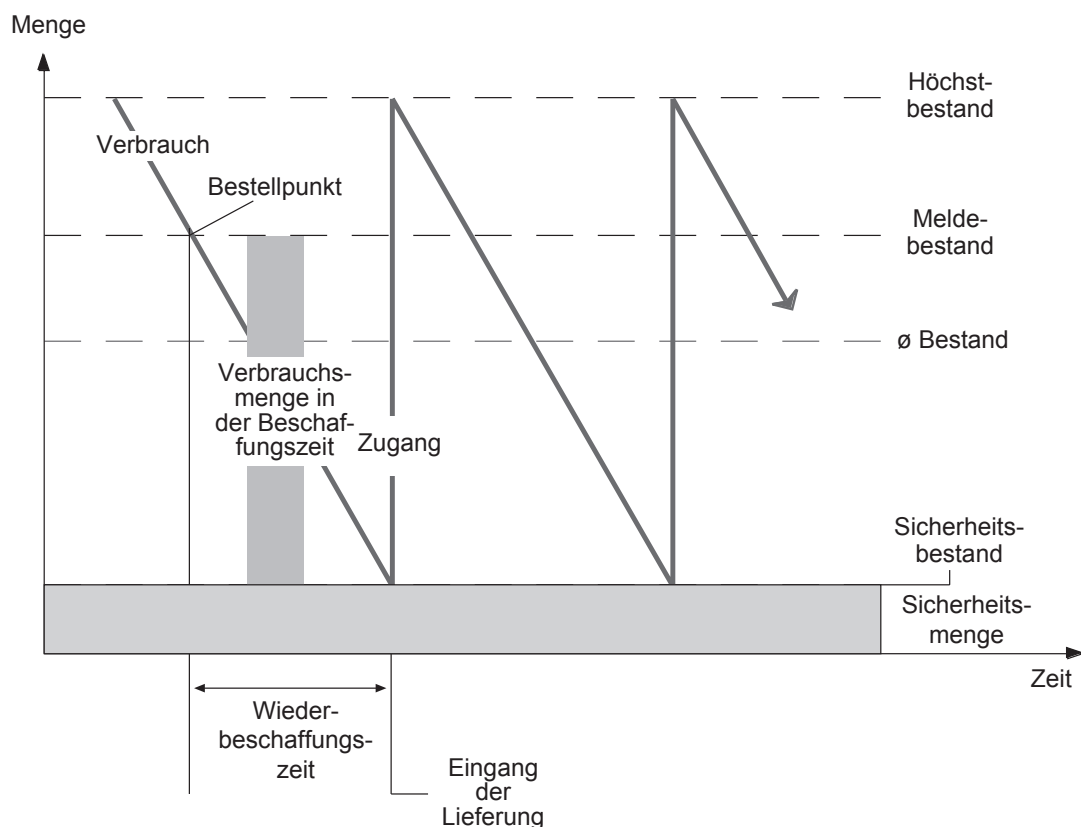
23. Mit welchen grundlegenden Entscheidungen befasst sich die Beschaffungsplanung?

Die Beschaffungsplanung bildet die Ausgangsbasis für die konkrete Durchführung der Beschaffung; es sind vor allem folgende Entscheidungen zu treffen:

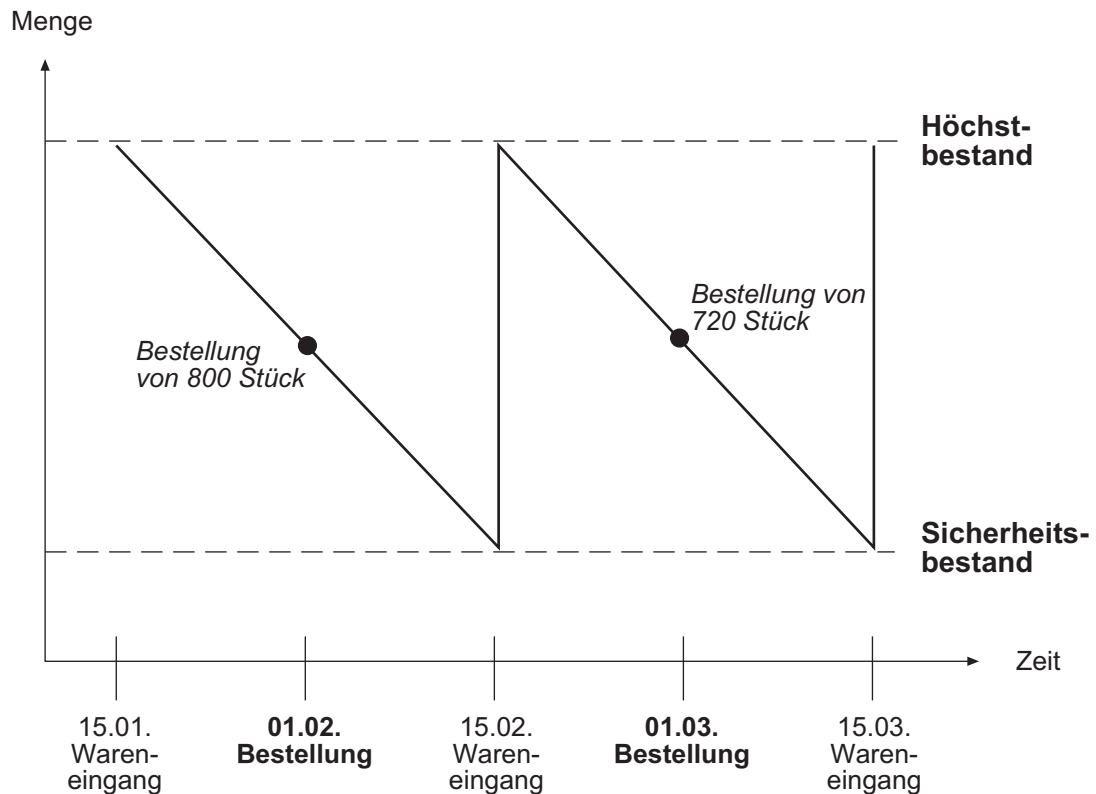
| Beschaffungsplanung • Entscheidungsfelder | | |
|---|--|---|
| Beschaffungsprinzipien | Vorratsbeschaffung Einzelbeschaffung | Just in time (JiT) |
| Beschaffungswege | direkte Beschaffungswege | indirekte Beschaffungswege |
| Beschaffungstermine/ Bestellzeitpunkt (Dispositionsverfahren) | Verkaufsorientierte Beschaffung: - Saison - Trend - konstanter Absatz | Verbrauchsorientierte Beschaffung: - Bestellpunktverfahren - Bestellrhythmusverfahren |
| Bestellmenge | z. B. optimale Bestellmenge nach Andler | |

24. Welche Verfahren der verbrauchsgesteuerten Disposition gibt es?

| Bestellpunktverfahren | |
|--|---|
| Hierbei wird bei jedem Lagerabgang geprüft, ob ein bestimmter Bestand (Meldebestand oder Bestellpunkt) erreicht oder unterschritten ist. | |
| Merkmale: | - feste Bestellmengen - variable Bestelltermine |
| Meldebestand | $= \emptyset \text{ Tagesabsatz} \cdot \text{Beschaffungszeit} + \text{Sicherheitsbestand}$ |



| Bestellrhythmusverfahren | |
|---|---|
| Hierbei wird der Bestand in festen zeitlichen Intervallen überprüft. Er wird dann auf einen vorher fixierten <i>Höchstbestand</i> aufgefüllt. | |
| Merkmale: | - feste Bestelltermine - variable Bestellmengen |
| Höchstbestand | \emptyset Verbrauch/Zeiteinheit · (Beschaffungszeit + Überprüfungszeit) + Sicherheitsbestand |



25. Von welchen Faktoren ist die Wiederbeschaffungszeit abhängig?

Die Wiederbeschaffungszeit ist von folgenden Faktoren abhängig:

- **Bedarfsrechnungszeit**
= Zeit, die benötigt wird, den Bedarf unter Zuhilfenahme der jeweiligen Bedarfsrechnungsverfahren zu bestimmen.
- **Bestellabwicklungszeit**
= Zeit, die der Einkauf benötigt, um eine rechtsverbindliche Bestellung an den Lieferanten zu übermitteln.
- **Übermittlungszeit zum Lieferanten**
= Zeit, die benötigt wird, um die Bestellung dem Lieferanten zu übermitteln.
- **Lieferzeit**
= Zeit, die der Lieferant benötigt, um die Ware vom Eintreffen der Bestellung zum Versand zu bringen.

- *Ein-, Ab- und Auslagerungszeit*
= Zeit, die benötigt wird, um die angelieferte Ware der weiteren Verarbeitung/Manipulation zuzuführen.

26. Welchen Einflussfaktoren unterliegt die Bestellmenge?

- Beschaffungskosten
- Bestellkosten
- Fehlmengenkosten
- Lagerhaltungskosten
- Finanzvolumen

27. Was sind Bestell(abwicklungs)kosten?

- Bestellkosten sind Kosten, die innerhalb eines Unternehmens für die Materialbeschaffung anfallen.
- Sie sind von der Anzahl der Bestellungen abhängig und nicht von der Beschaffungsmenge.

Bei größeren Bestellmengen x sinken die Bestellkosten je Stück; es erhöhen sich aber die Lagerkosten und umgekehrt. Bestellkosten und Lagerkosten entwickeln sich also gegenläufig. Die optimale Bestellmenge x_{opt} ist grafisch dort, wo die Gesamtkostenkurve aus Bestellkosten und Lagerkosten ihr Minimum hat:

