

# Beschaffungswesen

Unternehmen, die Sachgüter oder Dienstleistungen dauerhaft und erfolgreich am Markt absetzen wollen, müssen insbesondere dafür sorgen, dass kontinuierlich alle Beschaffungsobjekte verfügbar sind, die für den betrieblichen Leistungserstellungsprozess erforderlich sind. Probleme in der Beschaffung können rasch gravierende Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Die folgende Fallstudie soll dies verdeutlichen.

## Fallstudie: Ein Großauftrag für die Obermüller GmbH in Unterbach

Wenn man seinen Blick in seinem Büro oder zuhause auf dem Schreibtisch kreisen lässt, kann man u. U. auf Obermüller Produkte treffen. Immerhin gehört die Deutsche Bahn AG zu den Geschäftspartnern des kleinen Betriebes in Unterbach. Die Unternehmensdaten können wie folgt skizziert werden:

**Jahresumsatz:** drei Millionen Euro

**Belegschaft:** 15 Mitarbeiter, davon acht Frauen

**Produktionsprofil:** Haushalts- und Körperpflegemittel; Handel mit Reinigungszubehör

**Produktionsstandort:** Aschersleben, auf einer Fläche von zirka 10 000 Quadratmetern

**Produktionsumfang:** zirka 1,5 Millionen Verpackungseinheiten jährlich

**Kunden:** rund 1 000 bundesweit und in mehreren europäischen Ländern

„Das Unternehmen ist weiter auf dem Weg nach oben“, schätzt Geschäftsführerin Heike Obermüller. „Nach schlechten Erfahrungen setzen wir nicht mehr auf Masse und große Handelsketten, sondern auf kleine Stückzahlen und hohe Flexibilität“, erläutert Frau O. das Unternehmenskonzept. Eine breite Kundenstreuung halte das Geschäftsrisiko relativ gering und könne langfristig eine stabile Position am Markt sichern.

Und so gehören heute Krankenhäuser, Pflegeheime und Kindertagesstätten ebenso zu den Abnehmern von Produkten aus Unterbach wie Justizvollzugsanstalten. Zunehmend gehen Produkte auch ins Ausland. Adressen in Österreich, der Slowakei, Dänemark, Frankreich und der Ukraine stehen auf der Exportliste. Die Palette der Produkte reicht vom Laptop und der Büromöbel über das Zubehör bis zum Büropapier. Angeboten wird ebenso die Belieferung mit Tonerkartuschen. 450 verschiedene Produkte werden in den unterschiedlichsten Packgrößen versandt rund 200 verschiedene Rohstoffe verarbeitet.

„Wir produzieren nur geringe Mengen auf Vorrat und haben aus Kostengründen auch nur geringe Vorräte für unsere Produktion“, versichert Ralf Ebert, der Vertriebsleiter der Firma. Produktion nach Kundenwunsch stehe im Vordergrund. Natürlich sei eine ausgefeilte Logistik notwendig, um eine solch große Zahl von Geschäftspartnern zu deren Zufriedenheit betreuen zu können. Vier Außendienstmitarbeiter sorgen sich deshalb um den direkten Kundenkontakt.

Es liegt nahe, dass das Unternehmen auf eine Vielzahl von Zulieferern zurückgreifen muss. Bei der Auswahl von Lieferanten stehen rasche Lieferfähigkeit der benötigten Rohstoffe

oder Halbfertigprodukte, Flexibilität hinsichtlich der Bestellungen, Qualität sowie günstige Preise und Konditionen im Vordergrund. Insgesamt steht das Unternehmen mit etwa 150 Zulieferunternehmen in Kontakt. Viele dieser Lieferanten bieten gleichwertige Produkte an, so dass der für die Beschaffung zuständige Mitarbeiter Cetin Tuncer flexibel bestellen kann. Ein Problem stellt lediglich die Grundsatzsubstanz für die Spezial-Spender-Seifenlauge des Ascherslebener Unternehmens dar. Hier stehen gegenwärtig lediglich zwei Anbieter in Sachsen-Anhalt zur Verfügung, die nur über begrenzte Produktkapazitäten verfügen.

### Arbeitsauftrag:

1. Nachdem die Deutsche Bahn AG die Onboard-PC's der Obermüller GmbH in Nahverkehrszügen in Sachsen-Anhalt und Thüringen erfolgreich getestet hat, bietet sie dem kleinen Unternehmen an, ihr Produkt in allen Personenzügen der Bahn AG einzusetzen. Dies würde ein siebenmal höheres Auftragsvolumen pro Jahr bedeuten. Der Vertrag hätte eine Laufzeit von fünf Jahren. Die Obermüller GmbH will sich dieses Angebot nicht entgehen lassen.
  - a) Vor welche Probleme würde das Unternehmen gestellt?
  - b) Machen Sie Lösungsvorschläge.

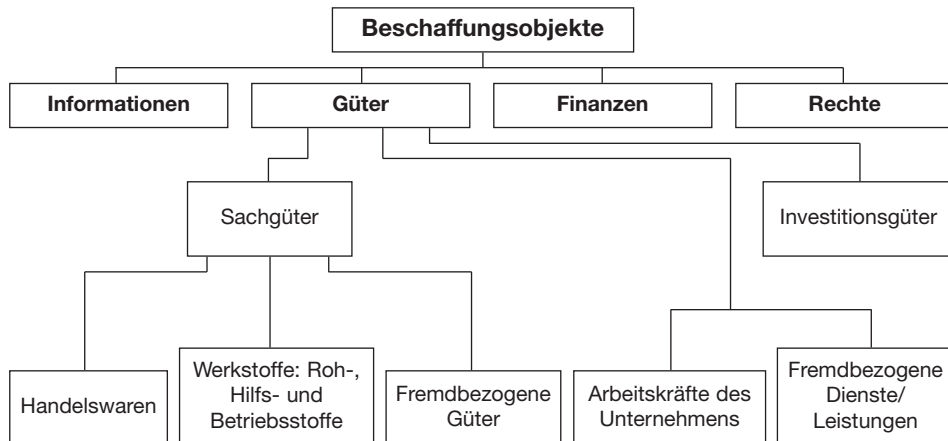
## Grundbegriffe und Aufgaben des Beschaffungswesens

Die Bereitstellung aller **Beschaffungsobjekte** steht am Anfang des betrieblichen Leistungsprozesses. Zunächst ist jedes Unternehmen auf die kontinuierliche **Beschaffung von Informationen** über die Marktsituation, insbesondere auf den Zuliefermärkten und den Absatzmärkten, angewiesen.

Die Beschaffungsobjekte unterscheiden sich in Handels- und Industrieunternehmen folgendermaßen: In **Handelsunternehmen** müssen die erforderlichen **Handelswaren** in der Regel kontinuierlich beschafft werden, damit der Kunde stets das komplette Warenangebot wahrnehmen kann. In **Industrieunternehmen** gilt es, kontinuierlich die erforderlichen **Werkstoffe**, d. h. **Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe** zu beschaffen. **Rohstoffe** sind Hauptbestandteile des künftigen Produkts, z. B. Holz beim Fertigungsprodukt Stuhl. **Hilfsstoffe** gehen als Nebenprodukt in das Produkt ein, z. B. Leim und Lack beim Fertigungsprodukt Stuhl. **Betriebsstoffe** gehen nicht in das Produkt ein, sind aber unmittelbar für die Fertigung des Produkts notwendig, z. B. die Energie, welche die Biegemaschine der Fertigung etwa des Thonet-Stuhls antreibt.

Zu beschaffen sind aber auch **fremdbezogene Güter** (Halb- und Fertigprodukte), die im Produktionsprozess weiterverarbeitet werden, z. B. Motoren, die eingebaut werden. Darüber hinaus benötigt jedes Unternehmen sporadisch **Investitionsgüter**, wie etwa Maschinen, Gebäude und gegebenenfalls auch Grundstücke. In einer weiteren Fassung des Beschaffungsbegriffs werden darunter auch die Personal-, Finanz- (Geld-), Informations- und Rechtsbeschaffung (z. B. Patentrechte, Aufführungsrechte, Nutzungsrechte) gefasst. Hinsichtlich der Personalbeschaffung gilt es zu unterscheiden zwischen der Beschaffung des Personals, das zum Unternehmen gehören soll, und fremdbezogenen Diensten und Leistungen (z. B. Wartung und Installation).

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die Vielzahl der in Frage kommenden Notwendigkeiten für zu beschaffende Objekte.



Für die genannten Beschaffungsobjekte gilt es zunächst, eine Vorentscheidung darüber zu treffen, ob eine **Eigenproduktion/-leistung** oder Fremdbezug günstiger ist. Die Beschaffungsaufgabe betrifft nur den Fremdbezug auf Beschaffungsmärkten. Die **Aufgabe der Beschaffung** ist es, den betrieblichen Leistungsträgern die benötigten Beschaffungsobjekte zu einem günstigen Preis und am richtigen Ort bereitzustellen.

Die betriebliche Beschaffung wird auch mit dem Begriff **Beschaffungslogistik** gekennzeichnet. Sie ist als solche Teil der **betrieblichen Logistik**, die den gesamten **Güterfluss** von der Beschaffung über die Leistungserstellung bis hin zur Distribution steuert.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Beschaffung sind ausreichende Kenntnisse der Beschaffungsmärkte. Hierbei gilt es in erster Linie, Informationen über mögliche Lieferanten, z. B. ihre Preise, Zahlungs- und Lieferbedingungen, die Qualität der Waren, aber auch die Liefertreue zusammenzutragen.

Der Erfolg der Beschaffung ist wie alle betriebswirtschaftlichen Aufgaben im Unternehmen von einer guten Planung abhängig. Im Rahmen der Beschaffungsplanung müssen sich die Unternehmen im Wesentlichen über folgende Fragen (**Checkliste Beschaffung**) Klarheit verschaffen und die damit verbunden Probleme lösen:

Was soll eingekauft werden?	→ Beschaffungsplanung
Wie soll eingekauft werden?	→ Mengenplanung
Wann soll eingekauft werden?	→ Zeitplanung
Zu welchem Preis soll eingekauft werden?	→ Preisplanung
Wo soll eingekauft werden?	→ Bezugsquellenermittlung
Ist die Überprüfung der Lieferung sowie der Rechnung gewährleistet und wann und wie erfolgt die Zahlung?	→ Warenprüfung, Rechnungsprüfung und Zahlung
Ist die Möglichkeit der Lagerung gewährleistet?	→ Lagerung
Werden die benötigten Beschaffungsobjekte umweltgerecht produziert/geliefert?	→ Umweltverträglichkeit

## Aufgaben:

1. Erläutern Sie die Aufgaben der betrieblichen Beschaffung.
2. Nennen Sie die Fragen, denen sich jedes betriebliche Beschaffungswesen zuwenden muss?
3. Welche wesentlichen Beschaffungsobjekte werden durch Unternehmen nachgefragt?
4. Stellen Sie an einem selbstständigen Praxisbeispiel das Zusammenwirken von Rohstoffen, Hilfsstoffen und Betriebsstoffen dar.

## Beschaffungsplanung

In der Obermüller GmbH ist zwischen den Auszubildenden Vanessa und Christina ein Streit ausgebrochen. Christina regt sich über die – ihrer Meinung nach falsche – Verwendung von Finanzmitteln auf. Sie weist darauf hin, dass für die Produktion zwei Paletten-Kunststoff angeliefert wurden, die in der Produktion erst in zwei Wochen benötigt würden. Die sofort fällige Rechnung des Lieferanten zieht ihrer Meinung nach Geld aus dem Unternehmen. Vanessa hält dagegen: ...

### Arbeitsaufträge:

1. Welche Argumente könnte Vanessa der Meinung Christinas entgegenhalten?
2. Was spricht unter Umständen für die vorzeitige Materialanlieferung?

Die ständige Aufgabe jedes Unternehmens ist es, den Bedarf an notwendigen Beschaffungsobjekten zu ermitteln und ihre Beschaffung zu planen. Der Bedarf wird durch die Aufträge der Kunden, den vorhandenen Lagerbestand, aber auch durch erwartete Aufträge bestimmt. Grundsätzlich gilt, dass der Geschäftszweig und die Art des Betriebes die Sortimentplanung bestimmen.

Zu berücksichtigen sind:

- Erfahrungen der Vergangenheit (Verkaufserfolge, Kundenwünsche usw.),
- Zukunftserwartungen (Marktforschung, Vertreterberichte usw.).

Für die Unternehmen kann es bei der Beschaffung rasch zu einem Dilemma kommen. Es gilt nämlich zum einen, hohe Lagerbestände zu vermeiden, da diese Kapitalbindung bedeuten. Zum anderen gilt es jedoch auch, möglichst rasch auf die Wünsche von Kunden eingehen zu können, damit diese nicht zur Konkurrenz abwandern.

Die folgende Übersicht zeigt mögliche Nachteile **fehlgeplanter Lagerbestände** auf:

<b>Zu geringer Lagerbestand:</b>	<b>Zu hoher Lagerbestand:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine günstigen Mengenrabatte,</li><li>• Abhängigkeit von Preisschwankungen auf den Beschaffungsmärkten,</li><li>• Produktionsstockungen,</li><li>• Maschinen- und Personalauslastung nicht rentabel,</li><li>• Kundenverluste, bei fehlender Lieferfähigkeit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Höhere Lagerkosten,</li><li>• Totes Kapital, da Zahlungen an Lieferanten in der Regel früher fällig, als der Abverkauf möglich,</li><li>• Risikozunahme, z. B. durch Diebstahl und Feuer-/Wasserschäden,</li><li>• Wertminderung des Lagerbestandes, z. B. aufgrund von Überalterung und Modewechsel.</li></ul>

# Bezugsquellenermittlung

Frau Quast, Mitarbeiterin im Einkauf der **Obermüller GmbH** wird gebeten nach einem neuen Lieferanten für Pa- zu suchen.

Frau Quast tendiert sofort in Richtung des jungen, sympathischen Vertreters Moser, der vor einiger Zeit das Unternehmen besuchte. Die Leitung ist gar nicht begeistert. „Sie sollen sich nicht von ihren Gefühlen leiten lassen“, sagt er. Viel zu teuer sei Mosers Angebot. Frau Quast soll gefälligst nach kaufmännischen Kriterien eine oder mehrere neue Bezugsquellen suchen.

## Arbeitsaufträge:

1. Formulieren Sie Kriterien, nach denen ein an ökonomischen Vorgaben orientiertes Unternehmen Bezugsquellen auswählen sollte.
2. Informieren Sie sich z. B. beim Verband deutscher Papierfabrikanten nach potentiellen Bezugsquellen.

Die Ermittlung der besten Bezugsquellen gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Beschaffungsplanung. **Hauptauswahlkriterien für Lieferanten** sind stets:

- Zuverlässigkeit und Garantieleistungen/Service,
- gute Qualität der Ware,
- günstige Einkaufspreisen,
- hohe Rabattgewährung,
- vorteilhafte Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Besitzt ein Unternehmen über den potentiellen Lieferanten noch keine Kenntnisse, z. B. in der Gründungsphase, so gilt es, genauere Informationen über dessen Angebot und Konditionen einzuholen. Nach Prüfung der angeforderten Informationen kann der neue Lieferant in die Lieferantenkartei aufgenommen und bei Bestellungen berücksichtigt werden.

Jedes Unternehmen ist bestrebt, sich selbst eine **Bezugsquellendatei oder -kartei** aufzubauen, in der – z. B. nach Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und Fertigteilen sortiert – die möglichen Lieferanten vermerkt sind.

Für alle Unternehmen ist es eine ständige Aufgabe, sich darüber zu informieren, welche potentiellen Lieferanten zur Deckung des Bedarfs an Beschaffungsobjekten in Frage kommen. Hierzu stehen sowohl interne als auch externe Quellen nachweise zur Verfügung:

<b>Interne Bezugsquellen-nachweise:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferantenkartei,</li> <li>• Artikelkartei,</li> <li>• vorliegende Angebote,</li> <li>• vorliegende Kataloge,</li> <li>• vorliegende Preislisten,</li> <li>• vorliegende Unterlagen von Vertreterbesuchen.</li> </ul>	<b>Externe Bezugsquellennachweise:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelbe Seiten,</li> <li>• Kataloge, Preislisten, Prospekte,</li> <li>• Fachzeitschriften/Zeitungen,</li> <li>• Messen, Ausstellungen, Warenbörsen,</li> <li>• Branchen- und Fernsprechverzeichnisse,</li> <li>• Nachschlageverzeichnisse wie „ABC der Deutschen Wirtschaft“, „Wer liefert was?“,</li> <li>• Verbände.</li> </ul>
---	---

Folgenden Fragen kommen bei der Beurteilung der potentiellen Lieferanten bzw. bei der **Lieferantenauswahl** besondere Bedeutung zu:

- Zu welchen Preisen bietet der Lieferant an?
- Welche Zahlungs- und Lieferbedingungen hat er?
- Ist eine fristgemäße Lieferung sichergestellt?
- Welchen Ruf genießt der Lieferant in der Branche?
- Kann der qualitativ und quantitativ benötigte Bedarf des Betriebes von diesem Unternehmen befriedigt werden?
- Produziert bzw. liefert das Unternehmen umweltbewusst?
- Welchen Kundendienst bietet der Lieferant?
- Wie verhält sich der Lieferant bei Reklamationen?
- Steht das Unternehmen als langfristiger Partner zur Verfügung?

### Aufgaben:

1. Nennen Sie mindestens fünf Beispiele für interne Bezugsquellen.
2. Nennen sie mindestens fünf Beispiele für externe Bezugsquellen.
3. Nennen Sie die Hauptauswahlkriterien für Lieferanten.

### Arbeitsaufträge:

1. Versetzen Sie sich in die Lage der Obermüller GmbH. Recherchieren Sie insbesondere im Internet nach möglichen Lieferanten für Papier.
2. Informieren Sie sich in Ihren regionalen Gelben Seiten über Papierhersteller und begründen Sie, ob sich in diesem Kreis ggf. ein potentieller Lieferant für Obermüller befindet.