

# **Integriertes Beschaffungsmarketing**

**Der systematische Ansatz  
im Wertschöpfungsprozess**

von

Prof. Dr. Günter Hofbauer

und

Dipl.-Betriebswirt (FH) Christian Bauer

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XIII

## A. Einführung

1. Einkauf und Beschaffung - Allgemeine Betrachtung . . . . .	1
1.1. Begriffe und Abgrenzungen . . . . .	1
1.2. Bedeutung und Ziele der Beschaffung . . . . .	2
2. Strategisches Beschaffungsmanagement und Beschaffungsstrategien . . . . .	4
2.1. Begriffsdefinition und Aufgaben . . . . .	4
2.2. Bestimmungsfaktoren der strategischen Entscheidung in der Beschaffung . . . . .	5
2.3. Strategische Funktionen im Integrierten Beschaffungsmarketing . . . . .	7
3. Prozessorientierung . . . . .	9
3.1. Ausgangslage . . . . .	9
3.2. Prozessdefinition . . . . .	9
3.3. Zerlegung der Teilprozesse . . . . .	10
3.4. Verdichtungsgrad . . . . .	11
3.5. Zusammenfassung der Unternehmensprozesse . . . . .	12

## B. Integriertes Beschaffungsmarketing . . . . . 13

1. Organisation . . . . .	14
1.1. Aufbauorganisation, Ablauf Organisation und Beschaffungs- struktur . . . . .	15
1.1.1. Aufbauorganisation . . . . .	16
1.1.2. Ablauforganisation . . . . .	18
1.1.3. Beschaffungsstruktur . . . . .	19
1.2. Beschaffungsobjekte . . . . .	20
•1.2.1. Produktionsmaterial . . . . .	20
1.2.2. Gemeinkostenmaterial (Nicht-Produktionsmaterial) . . . . .	21
1.2.3. Investitionen . . . . .	22
1.3. Sourcing-Strategien - Klassifizierung . . . . .	22
1.3.1. Unterscheidung nach geographischer Reichweite . . . . .	23
1.3.2. Unterscheidung nach Anzahl der Lieferanten . . . . .	24
1.3.3. Unterscheidung nach Umfang der gelieferten Leistung . . . . .	26
1.4. IT-Systeme . . . . .	28
1.4.1. Hardware/Software . . . . .	28
1.4.2. Schnittstellenmanagement . . . . .	30
1.5. Supply Chain Management . . . . .	32
1.5.1. Elemente . . . . .	33

1.5.2	Koordination der Supply Chain . . . . .	34
1.6.	Personal . . . . .	34
1.6.1	Anforderungsprofil . . . . .	35
1.6.2	Identifizierung geeigneter Mitarbeiter . . . . .	36
1.6.3.	Personalentwicklung . . . . .	36
1.7.	Phasencontrolling: Organisation . . . . .	37
2.	Bedarfserkennung . . . . .	38
2.1.	Absatzseitige Bedarfsanalyse . . . . .	40
2.1.1.	Initialphase . . . . .	40
2.1.2.	Marktanalyse . . . . .	42
2.1.3.	Produktanalyse . . . . .	43
2.2.	Produktentwicklung . . . . .	44
2.2.1.	Konzeption . . . . .	45
2.2.2.	Entwurf . . . . .	46
2.2.3.	Ausarbeitung . . . . .	47
2.3.	Einteilung der zu verwendenden Bauteile . . . . .	47
2.4.	Definition des Bedarfs . . . . .	48
2.5.	Lastenheft . . . . .	49
2.6.	Phasencontrolling: Bedarfserkennung . . . . .	50
3.	Marktanalyse . . . . .	52
3.1.	Beschaffungsgüter . . . . .	53
3.1.1.	Beschaffungsseitige Daten . . . . .	54
3.1.2.	Verwendungsseitige Daten . . . . .	54
3.2.	Marktstrukturen . . . . .	55
3.2.1.	Anbieterunterscheidung . . . . .	55
3.2.2.	Nachfragerunterscheidung . . . . .	57
3.3.	Marktentwicklungen . . . . .	58
3.3.1.	Saisonale Marktschwankungen . . . . .	58
3.3.2.	Konjunkturelle Marktschwankungen . . . . .	58
3.3.3.	Trendbedingte Marktveränderungen . . . . .	60
3.4.	Lieferanten . . . . .	60
3.4.1.	Allgemeine Unternehmensdaten . . . . .	60
3.4.2.	Spezielle produktbezogene Daten . . . . .	61
3.4.3	Konditionen und Service . . . . .	62
3.4.4.	Lieferanten- und Abnehmerbeziehungen . . . . .	63
3.5.	Preise . . . . .	64
3.6.	Instrumente . . . . .	66
3.6.1.	Target Costing . . . . .	66
3.6.2	Make-or-Buy-Entscheidung . . . . .	69
3.7.	Phasencontrolling: Marktanalyse . . . . .	73
4.	Qualifizierung . . . . .	74
4.1.	Lieferantenzulassung . . . . .	74
4.1.1.	Produktqualifikation . . . . .	76
4.1.2.	Kommerzielle Überprüfung des Lieferanten . . . . .	77
4.1.3	Managementsystem-Überprüfung . . . . .	78
4.2.	Beurteilungsmethoden . . . . .	79
4.2.1.	Selbsteinschätzung durch die Lieferanten . . . . .	80

4.2.2.	Auditierung	82
4.2.3.	Assessment	83
4.3.	Lieferanteneinstufung	84
4.4.	Dokumentation	85
4.5.	Phasencontrolling: Qualifizierung	85
5.	Angebotsbearbeitung	86
5.1.	Anfragengestaltung	87
5.2.	Angebotseinholung	89
5.3.	Angebotsprüfung	90
5.3.1.	Formelle Angebotsprüfung	90
5.3.2.	Materielle Angebotsprüfung	91
5.4.	Angebotsvergleich	91
5.4.1.	Einfaktorenvergleich	92
5.4.2.	Mehrfaktorenvergleich	93
5.5.	Instrumente zum Angebotsvergleich	94
5.5.1.	Scoring-Modelle	95
5.5.2.	Preisanalysen	97
5.6.	Auswahl	100
5.7.	Phasencontrolling: Angebotsbearbeitung	101
6.	Vorklärung	102
6.1.	Vorbereitung	103
6.1.1.	Mentale Voraussetzungen	103
6.1.2.	Mentale Vorbereitung	104
6.1.3.	Sachliche Vorbereitung	105
6.1.4.	Planung der Strategien	106
6.1.5.	Organisatorische Vorbereitung	106
6.2.	Gesprächsdurchführung	108
6.2.1.	Einstimmungsphase	109
6.2.2.	Begrüßung und Vorstellung	109
6.2.3.	Überleitung zur Sache	110
6.2.4.	Sachvortrag und Gegebenheiten	111
6.3.	Typologien von Einkäufern und Verkäufern	113
6.3.1.	Kundengitter und Verkaufsgitter	114
6.3.2.	Zuordnung von Verkäufer- und Einkäuferprofilen	115
6.4.	Analyse und Nachbereitung	116
6.5.	Entscheidung	116
6.6.	Pflichtenheft	117
6.7.	Phasencontrolling: Vorklärung	118
7.	Verhandlung	120
7.1.	Vertragsgestaltung	121
7.1.1.	Vertragsarten	121
7.1.2.	Grundbestandteile eines Vertrags	122
7.1.3.	Weitergehende Bestandteile und Detaillierung	123
7.2.	Fixierung wichtiger Vertragsbestandteile	125
7.2.1.	Erfüllungsort	125
7.2.2.	Verpackung und Transport	126
7.2.3.	Abnahme	128

7.2.4.	Kosten	129
7.3.	Abwehrmuster gegen unfaire Verhandlungsführung	131
7.3.1	Unfaire Taktiken des Blockierens	133
7.3.2	Unfaire Taktiken des Angriffs und der Diskriminierung	134
7.3.3	Taktiken mit Finten	135
7.3.4.	Nachteilige Situation	136
7.4.	Phasencontrolling: Verhandlung	137
8.	Bestell-Management	138
8.1.	Bestellauslösung	139
8.1.1.	Bestellmengen und -termine	139
8.1.2.	Formen der Bestellung	141
8.1.3.	Inhalt der Bestellung	142
8.2.	Lieferüberwachung	142
8.2.1.	Auftragsbestätigung	143
8.2.2.	Order Tracking	143
8.3.	Wareneingang	145
8.3.1.	Qualitäts- und Quantitätskontrolle	145
8.3.2.	Reklamationsverfahren	147
8.4.	Zahlungsmanagement	148
8.5.	Exkurs: Unterscheidung von Geschäftstypen	150
8.5.1.	Produktgeschäft	150
8.5.2.	Systemgeschäft	151
8.5.3.	Anlagengeschäft	152
8.5.4.	Zuliefergeschäft	153
8.6.	Phasencontrolling: Bestell-Management	153
9.	Nutzung	155
9.1.	Kriterienkatalog	156
9.1.1.	Auswahl der Bewertungskriterien	157
9.1.2.	Auswahl der Entscheidungsträger	158
9.1.3.	Selektionsprinzipien	158
9.2.	Messung der Lieferantenleistung	162
9.2.1.	Bewertungsteam	162
9.2.2.	Bewertungsverfahren	164
9.2.3.	Durchführung der Leistungsmessung	164
9.3.	Darstellung der Bewertungen	167
9.3.1.	Lieferantenportfolio	167
9.3.2.	Polaritätenprofil	169
9.3.3.	Fieberkurven	169
9.4.	Auswertung	170
9.5.	Phasencontrolling: Nutzung	172
10.	Lieferantenentwicklung	174
10.1	Lieferantenstrategien	175
10.1.1.	Anforderungsprofile	175
10.1.2.	Ableitung des Handlungsbedarfs	176
10.2.	Maßnahmen	179
10.2.1.	Schließung von Leistungslücken	180
10.2.2.	Aufbau von System- und Modullieferanten	181

10.3. Lieferanten-Monitoring . . . . .	183
10.4. Phasencontrolling: Lieferantenentwicklung . . . . .	187
11. Beschaffungs-Controlling . . . . .	188
11.1. Kontrollinhalte . . . . .	189
11.2. Bestimmung der Erfolgskennziffern . . . . .	191
11.3. Vorgabe der Soll-Größen . . . . .	193
11.3.1. Interne Vorgaben . . . . .	193
11.3.2. Externe Vorgaben . . . . .	194
11.4. Messung, Analyse und Steuerung . . . . .	195
11.4.1. Steuerungssystem . . . . .	197
11.4.2. Berücksichtigung der Interdependenzen . . . . .	197
11.5. Phasencontrolling: Beschaffungs-Controlling . . . . .	200

### **C. Zusammenfassung**

Glossar . . . . .	205
Literaturverzeichnis . . . . .	209
Sachverzeichnis . . . . .	213