
BESCHAFFUNGSMARKETING

1. Zum Problemfeld

12.11.99

1.1. Worüber reden wir?

Unternehmen decken durch Transformationsprozesse (Input-/Outputprozesse) Fremdbedarfe, um damit eigene Ziele zu verwirklichen. Bezogen auf die materialen Prozesse ist die Reihenfolge der Prozeßkettenglieder wie folgt:

Input -> Transformation -> Output

Die hier zu erörternden Prozesse beziehen sich auf den Inputbereich der Versorgung. Dabei stellt sich die Frage, ob alle Inputfaktoren (d.h. beispielsweise auch Personal, Finanzmittel) behandelt werden sollen. Koppelman schränkt nun die Inputfaktoren auf folgende Produkte (=Faktorkombinationen) ein (4):

- Sachprodukte (Verarbeitungsprodukte, Verbrauchsprodukte, Gebrauchsprodukte)
- Dienstleistungsprodukte
- Energieprodukte
- Rechte

Diese Inputfaktoren sind umfassender, als z.B. in der klassischen Materialwirtschaft, die sich nur mit der Beschaffung von Sachprodukten auseinandersetzt.

Frage 2: Sollen alle Versorgungsprozesse behandelt werden? Nein, weil Logistik zu komplex ist, beschränken wir uns auf die Prozesse *bis zum Vertragsabschluß*.

Die Beschaffungsaufgabe ist nun als ein auf den Versorgungsmarkt gerichtetes Führungskonzept des Unternehmens anzusehen -> Beschaffungsmarketing. Die Hauptaufgabe der Beschaffung ist „die zielgerichtete Planung und Realisation von Vertragsabschlüssen mit Lieferanten.“

1.2 Einige Unternehmensprobleme als Hintergrund

1.21 Kostenprobleme

Siehe Hebeläquivalent auf Seite 6 -> 1% Beschaffungskostensenkung hat die gleiche Gewinnwirkung wie x% Umsatzsteigerung.

1.22 Erlösprobleme

Durch Pflege leistungsstarker und flexibler Lieferanten kann die Beschaffung einen wesentlichen Beitrag zur Erlösstabilisierung trotz häufig notwendiger Produktaktualisierungen (-> Konkurrenzsituation am Absatzmarkt) leisten.

1.23 Zeitprobleme

Wegen steigenden Zeitdrucks (->Time to Market) muß vernetzendes, teamorientiertes Denken unter Integration der Beschaffungsabteilung stattfinden.

1.24 Ideenprobleme

Aufbauorganisation und Kultur eines Unternehmens beeinflussen den Ideengenerierungs- und realisationsprozess (->Ideenmanagement).

1.25 Akzeptanzprobleme

...

1.3 Einige Beschaffungsprobleme

1.31 Beschaffungsprobleme in der Praxis (6)

- (1) Auftragsorientierung: Häufig ist die Beschaffung nur Erfüllungsgehilfe, Bedarfsanalyse findet in anderen Bereichen statt (Produktion, Konstruktion etc.). Dies verhindert vernetzendes Denken, der Beschaffer ist nicht Teammitglied.
- (2) Kostenorientierung: Reine Kostendruckorientierung bringt langfristig nicht immer gewünschte Erfolge (->Anreiz-Beitrags-Theorie). Besser ist, Win-Win-Situation durch Ausgleich von Anreizen und Leistungen zu erreichen.
- (3) Die Sicht: Der Lieferant als Gegner: Wieder Argument des Beziehungs-/Lieferantenmanagements.
- (4) Strategielücke: Hängt eng mit der Auftragsorientierung zusammen: überwiegend operativ-taktisches Handeln im Beschaffungsbereich. Nur wenige Unternehmen haben Mehrjahresplanung im Beschaffungsbereich.
- (5) Methodenlücke: Gering differenzierte Beschaffungsmethoden in der Praxis (S.15).
- (6) Isoliertes Denken und Handeln: Vernetzung des Funktions(bereichs)wissens im Unternehmen nötig, um Probleme, die auf Absatzmärkten entstehen, optimal zu lösen.

1.32 Beschaffungsprobleme in der Theorie

Blah, blah, blah.

1.4 Wegmarken der Problembewältigung

1.41 Verhaltensorientierung

Modelle des organisationalen Beschaffungsverhaltens im Mittelpunkt.

1.411 Modelle des Beschaffungsverhaltens

Bekanntestes Totalmodell stammt von Webster/Wind: Strukturmodell, in dem die Einflußfaktoren des organisationalen Kaufverhaltens in einem systematischen Zusammenhang dargestellt werden (Seite 21).

Bei Webster/Wind gibt es fünf Entscheidungsphasen innerhalb des Beschaffungs-/Einkaufsprozesses, die für die unterschiedlichen Rolleninhaber bei der Einkaufsentscheidung jeweils unterschiedlich relevant sind (siehe Seite 22).

Ein weiteres Modell zum Kaufverhalten in Organisationen stammt von Sheth (Seite 23).

Anhand von Verhaltensschwerpunkten bei Berufsrollen können Aussagen über das zu erwartende Verhalten einzelner Teilnehmer in Abhängigkeit von ihrer Rolle getroffen werden. Darüber hinaus kann die Ausprägung von Sach-, Gegenstands- und Vermarktungsansprüchen bei der Einkaufsentscheidung auch in Abhängigkeit von Berufsrollen dargestellt werden. (S. 26).

Johnston/Lewin haben die beiden bisherigen Modelle integriert (S. 26).

1.412 Bausteine einer realitätsnahen Modellvorstellung

Der Beschaffer agiert als Agent des Unternehmens auf dem Beschaffungsmarkt.

1. Intern muß geklärt werden, welche *Leistungen* dem Lieferanten über den Preis hinaus angeboten werden und zu welchen *Kosten* diese zu erbringen sind. Die *Interessenlage* der Teammitglieder im Unternehmen hat auch Einfluß auf die Beschaffungsentscheidungen; auch die *Organisationsstruktur* hat Einfluß auf die Entscheidungsgeschwindigkeit und –inhalte. Die Wahl des *Beschaffungsprozesses* beeinflusst ebenfalls den Verhaltensspielraum.
2. Extern: Verhandlungen zwischen Beschaffer und Lieferant sind in der Praxis häufig von *egozentrischem* Zielerfüllungsbemühen geprägt. *Vertrauen* spielt auch bei der externen Agentenrolle des Beschaffers eine Rolle; *Relationship-Marketing* auch im Beschaffungsbereich. Der *Nutzen* für den anderen (Lieferanten) prägt die Beziehung; Voraussetzung ist die *Kompetenz*, diesen Nutzen zu liefern. *Verlässlichkeit*. Verhaltensgrenzen werden auch durch *Ziele und Potentiale* bestimmt.

→ siehe Übersicht Seite 36.

1.42 Prozeßorientierung

1.421 Ein Beschaffungsprozeßmodell

Ganz generell sind Planung, Steuerung und Kontrolle die wesentlichen Führungstätigkeiten in der Unternehmung. Ein Phasenmodell zur betriebswirtschaftlichen Entscheidung ist auf Seite 38 dargestellt.

Im Rahmen der Problemanalyse muß das identifizierte Problem zunächst an den *Zielen* und *Potentiale* „gespiegelt“ werden; dies gibt dem Blick auf das Problem eine „funktions-

spezifische Richtung“. Die *Konstellationsanalyse* spielt im Beschaffungsbereich eine Rolle und ist – ebenso wie die *Bedarfsanalyse* - Bestandteil der Problemanalyse.

Damit hat die Problemanalyse im Beschaffungsbereich vier Facetten (4):

1. Zielanalyse
2. Potentialanalyse
3. Konstellationsanalyse (Konstellation=besondere unternehmensinterne und –externe Umstände, die das Beschaffungsverhalten wesentlich beeinflussen)
4. Bedarfsanalyse

➔ siehe Übersicht S. 40

Die zweite Phase des Beschaffungsprozesses heißt Problemlösungsphase. Hier geht es um die Suche nach geeigneten Lösungsinstrumenten. Auf die *Marktanalyse* folgt die *Lieferantenanalyse*. Dann folgt die *Lieferantenverhandlung*. Dann folgt der realisationsorientierte Tätigkeitsbereich der *Abwicklung*.

Damit hat die Problemlösungsphase (umfaßt die Such-, Beurteilungs- und Entscheidungsphase) im Beschaffungsbereich vier Facetten (4):

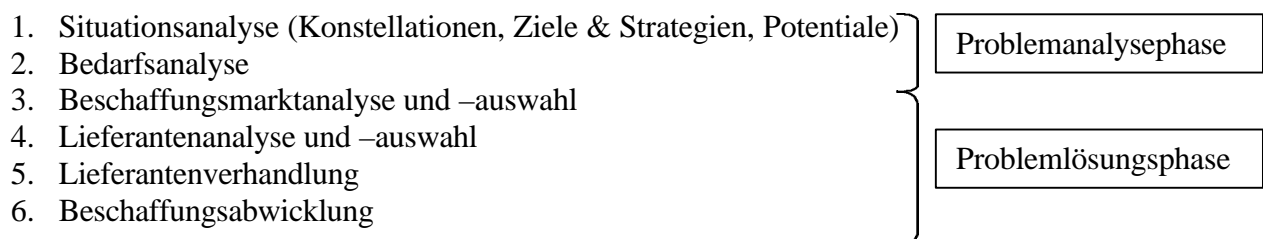
1. Marktanalyse
2. Lieferantenanalyse
3. Lieferantenverhandlung
4. Abwicklung

➔ siehe Übersicht auf S. 42.

Die dritte Phase heißt Supportphase und hat im Gegensatz zu den bisherigen Phasen Querschnittscharakter. Diese Phase umfaßt (4):

1. Marktforschung
2. Früherkennung
3. Kontrolle
4. Benchmarking

Damit ergibt sich folgendes Beschaffungsprozeßmodell (6):



Die Supportphase (Informieren/Kontrollieren) überlagert dieses Prozeßmodell in allen Stufen.

1.422 Zur Prozeßvernetzung

Interne und externe Prozeßvernetzung (siehe S. 45/46).

1.43 Entscheidungsorientierung

1.431 Allgemeine Aspekte

Charakteristika von Entscheidungen: Es müssen *Alternativen* vorliegen, zwischen denen *Wahlfreiheit* existiert. Für die Auswahl von Alternativen benötigt man *Maßstäbe*. Probleme bereitet die *Ungewißheit*, die teilweise aus der *Subjektivität* und *Selektivität* der Wahrnehmung resultiert. Darüber hinaus erschwert das *Komplexitätsproblem* das Finden guter Entscheidungen. Durch Prozeßorientierung soll eine Komplexitätsreduktion erfolgen. Letztere soll auch durch die Einteilung in Kaufklassen (z.B. Neukauf, Modifizierter Wiederkauf, Identischer Wiederkauf) erreicht werden.

Koppelman findet das alles sch*#-; und hat seine eigene Entscheidungsmatrix, die eine Bedingungskomponente (Wenn-Komponente) und eine Handlungskomponente hat (Dann-Komponente). Letztere wird durch den Alternativenraum gebildet (s.o.).

1.432 Entscheidungsmerkmale

Durch einen facettenreichen Merkmalskatalog, der situative Teilaspekte erfaßt, können Entscheidungen strukturiert werden -> Erfassung der Wenn-Bedingung. Koppelman strukturiert Merkmale von Produkten nun anhand der Produktausstrahlungseffekte.

Entscheidungsbezogene Produkt- bzw. Objektmerkmale sind nun (3):

1. Zielinduziert (Billigprodukt, Spitzenprodukt, Normprodukt etc.)
2. Bedarfsinduziert (Leistungs-, Preis-, Mengenbedeutsamkeit etc.)
3. Marktinduziert (Angebotsstruktur, -distanz, -leistungswandel etc.)

Merkmalsbildende Kriterien der zielinduzierten Objektmerkmale sind *Preisniveau*, *Leistungsniveau*, der *Neuigkeits-* und der *Standardisierungsgrad*.

Zu diesen zielinduzierten Merkmalen treten (akzessorische) bedarfsinduzierte hinzu, die da wären (6):

1. Leistungsbedeutung (für die Endleistung des Produkts)
2. Preisbedeutung (für den Endpreis des Produktes)
3. Mengenbedeutung (insgesamt)
4. Bedarfsstetigkeit
5. Bedarfsdringlichkeit
6. Nachfragestruktur (konzentriert, konkurrent)

Die marktinduzierten Objektmerkmale sind (6):

1. Angebotsstruktur (konzentriert, konkurrent)
2. Angebotsdistanz
3. Angebotsleistungswandel
4. Leistungsverfügbarkeit
5. Mengenverfügbarkeit
6. Preisstabilität

Dann gibt es noch die objektbezogenen Merkmale, die zwischen bedarfs- und marktinduzierten stehen (3):

1. Objektersetzbarkeit
2. Objektgefährdung
3. Objektkomplexität

Siehe zu den Entscheidungszusammenhängen (Wenn-Dann-Komponente) die Übersicht auf Seite 56.

1.44 Methodenorientierung

Methoden dienen generell dazu, Probleme systematisch zu lösen. Zum Zusammenhang von Problemen materieller bzw. formaler Art und den Methoden, siehe S. 60.

2 Theoretische Bezüge (Grundlagen einer Besch.theorie)

2.1 Koalitionstheorie

Die Unternehmung wird hier als offenes, soziales System verstanden, deren Systemmitglieder nicht nur die Mitarbeiter des Unternehmens, sondern auch die *Inputlieferanten*, die *Outputabnehmer* und sog. *regulatorische Gruppen* sind. Die Koalitionsteilnehmer bleiben natürlich nur dann erhalten, wenn ihnen ausreichende Anreize/Leistungen geboten werden.

Unternehmensinterne Koalition kann z.B. durch CI gefördert werden oder durch sog. Beschaffungsleitlinien (S. 63). Eine Koalition mit externen Partnern (Lieferanten, Kunden) muß auf einer Vertrauensbasis, bzw. fairen Partnerschaft basieren (blah).

2.1 Anreiz-Beitrags-Theorie

„Eine Unternehmung ist nur solange „solvent“ – und damit überlebensfähig – wie die Beiträge in genügendem Maße ausreichen, genügend große Anreize zu gewähren, um diese Beiträge weiter zu beziehen“.

In Analogie zur Polarität Ansprüche/Leistungen im P´marketing gibt es hier Anforderungen/Leistungen: Die Leistungen sind die Anreize (beim Beschaffer) bzw. Beiträge (beim Anbieter/Lieferant), die Anforderungen die jeweiligen Äquivalente.

Die Gestaltung von Leistungen (d.h. Anreizen) orientiert sich am ökonomischen Prinzip.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie hat als Basis die „vertrauensorientierte Handlungsmaxime“ der Koalitionstheorie und ist eine Richtlinie für praktisches Handeln nach dem ökonomischen Prinzip.

2.3 Netzwerktheorie

Als Netzwerke sind als Zwischenform von preisdeterminierten (Markt) und hierarchischen Austauschbeziehungen zu verstehen – es werden Elemente der marktlichen und hierarchischen Koordination im Netzwerk zwischen selbständigen Unternehmen koordiniert. Teilweise sollen Transaktionskosten des Marktes (Anbahnungs-, Verhandlungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten) vermieden werden, zudem sollen komplementäre Stärken genutzt werden.

Netzwerke werden anhand einiger Merkmale auf S. 71 charakterisiert.

2.4 Theorien der Informationsasymmetrie

Klassifikation von Info´asymmetrien:

1. Vorvertraglich -> Qualitätsunsicherheit (hidden information)
2. Vor- und nachvertraglich; hold-up (hidden intention)
3. Nachvertraglich (hidden action)

→ Übersicht S.72

Die Arten von Info´asymmetrien werden nun auf den Beschaffungsbereich bezogen:

- (1) Qualitätsunsicherheit: Unsicherheit seitens des Beschaffers über die Einhaltung aller Beschafferanforderungen durch den Lieferanten (*Anforderungserfüllungsunsicherheit*). Die Informationsökonomik hat die Begriffe *Suchgüter* (Leistungen vor Vertragsabschluß bekannt und definierbar -> Billigprodukte, Normprodukte, bewährte Produkte, Katalogprodukte) *Erfahrungsgüter* (Beurteilung der Objektcharakteristika vor Kauf schwierig -> Spitzenprodukte, innovative Produkte, Spezialprodukte) *Vertrauensgüter* (vorrangig Dienstleistungen, die auch nach Erbringung nicht vollständig beurteilt werden können -> hier keine weitere Behandlung). Bei Suchgütern kann Info´defizit durch B´marktforschung, bei Erfahrungsgütern durch signalling, self selection erfolgen.
- (2) Bei der hold-up Situation (hidden intention) gibt es drei Fälle: Unvollständige Verträge, spezifische Investitionen und opportunistisches Verhalten. Typisch für die Hold-Up Situation ist, dass beide Partner jeweils in der schwächeren Position sein können.
- (3) Principal-Agent-Beziehung: Innerhalb des Unternehmens ist der Beschaffer mit seinem Informationsvorteil über Beschaffungsmärkte, Lieferanten, Technologien etc. der Agent. Die Gefahr der hidden action liegt für den Prinzipal (Management) nun in der schwierigen Beobachtbarkeit des Agenten(Beschaffer-)handelns. Anreizsysteme können hier eine Lösung sein. In externer Hinsicht tritt der Beschaffer als Principal, der Lieferant als Agent auf. Umgekehrter Fall auch möglich, z.B. wenn Beschaffer fertige Entwicklung in Auftrag gibt -> Lösung: faire Partnerschaft.

Auf Seite 76 findet sich nun noch eine Übersicht über die vier Theorien (Koalitions-, Anreiz-Beitrags-, Netzwerktheorie und Info´asymmetrien) und ihre Bedeutung für verschiedene Produktziele.

3. Beschaffung und Marketing?

Zur Übertragbarkeit generischer Marketinggrundsätze auf den Beschaffungsbereich siehe S. 80. Bei Beschaffungs- und Absatzaktivitäten gibt es eine Reihe ähnlicher Problemstellungen, daher kann der Marketinggedanke auch auf die Transaktionen in den jeweiligen Beschaffungsmärkten ausgedehnt werden.

Entwicklungsgeschichte der Marketingphilosophie:

- Distributionsorientierung
- Konsumentenorientierung (Bedürfnisse)
- Wettbewerbsorientierung (W.vorteil)
- Marketing als Management von Austauschbeziehungen
- Marketing als Management von Beziehungen (Anreiz/Beitragsgleichgewicht)

Der Beschaffer hat eine sehr komplexe Agentenfunktion, weil er sowohl mit Forderungen aus dem eigenen Unternehmen (-> internes Marketing) als auch mit denen des Lieferanten konfrontiert ist (Abb. S. 81). In der Verhandlung mit dem Lieferanten muß nun ein Anforderungs- und Anreizbündel – in Abstimmung mit den Beteiligten des Buying Center im eigenen Unternehmen – entwickelt werden, das zu einer Win-Win Situation führt.

Beschaffungsmarketing wird – neben dem Industriegütermarketing als separater „Disziplin“ – als Teil des Business-to-Business-Marketing verstanden (S. 82).

4. Der Beschaffungsmarketingprozeß

19.11.99

Das Prozeßmodell gilt für Handel und Industrie, trotzdem sollen einige differenzierende Merkmale beim Beschaffungshandeln dieser beiden Branchen aufgezeigt werden.

4.1 Zur Integration des Phasenmodells

Für den Handel sieht die Einbindung des Beschaffungsprozesses in den Gesamtplanungsprozeß etwas anders aus (siehe Übersicht S. 83):

- den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet auch beim Handel der Absatzmarkt. Der Einkauf wird beeinflusst von den Kundenwünschen und der Konkurrenzsituation, dem Geschäftstyp (Warenhaus, Spezialgeschäft), dem Geschäftsimage usw.
- vor dem Hintergrund dieser Faktoren plant der Einkäufer das Sortimentsniveau (Preis, Leistung), Sortimentsbreite, Sortimentstiefe.
- Dann werden Lieferanten gesucht, ausgewählt, Mengen bestimmt.
- Weil im Handel keine Transformationsprozesse stattfinden, gibt es eine sehr enge Verzahnung von Verkauf und Einkauf.
- Die Sortimentsbestimmung im Handel entspricht der Bedarfsanalyse.
- Die Lieferantenverhandlung kommt in der Industrie meist vor dem Prototyp zum Abschluß, im Handel wird zunächst begutachtet.

Nach Abschluß der Verhandlung geht die Ware in beiden Systemen (Handel, Industrie) in die Verfügungsgewalt der Logistik über.

Für die Industrie wird das bereits erwähnte Prozeßmodell in ein umfassenderes Modell integriert, das den Prozeß der Entwicklung und Vermarktung eines neuen Produktes zeigt (-> Orientierung am Absatzmarkt als Engpaß -> Ausgleichsgesetz der Planung (Gutenberg)).

1. Situationsanalyse (Konstellationen, Ziele & Strategien, Potentiale)
2. Bedarfsanalyse
3. Beschaffungsmarktanalyse- und Auswahl
4. Lieferantenanalyse- und Auswahl
5. Lieferantenverhandlung
6. Beschaffungsabwicklung.

Die Beschaffung ist vorrangig in den Phasen Markt-, Gestaltungs-, und Anpassungsanalyse gefordert (im Produktmarketingprozess).

4.2 Situationsanalyse

Der Entscheidungshintergrund hat interne und externe Bezüge:

4.21 Beschaffungskonstellationen bestimmen den Handlungsrahmen

Beschaffungskonstellationen sind Gegebenheiten, Zustände, die das Beschaffungshandeln beeinflussen. Den meisten Zuständen kann man sich nur anpassen (-> reaktive Anpassungs-

pläne), die interessanteren Zustände sind allerdings die, die man selbst schaffen oder verhindern kann.

Die Störgröße Beschaffungskonstellation kann durch den Regler Beschaffer durch den Einsatz beschaffungspolitischer Instrumente in eine neue Stabilität überführt werden.

4.211 Zur Struktur der Beschaffungskonstellationen (BK)

BKs können exogener oder endogener Natur sein.

Exogen:

- gesellschaftspolitische Umwelt
- rechtliche
- geographische
- ökologische
- technische
- ökonomische

Im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen die Beschaffungsmarktkonstellationen -> sie sollen günstig beeinflusst werden. Die BKs sind nun wie folgt gegliedert (Übersicht S. 88)

1. durch den Beschaffungsmarkt bedingt (Lieferunwilligkeit, Qualitäts-/Quantitätsprobleme)
2. durch den Absatzmarkt bedingt (Anspruchsänderung, Nachfrageexplosion...)
3. durch das eigene Unternehmen bedingt (Liquiditätsengpaß, Konstruktionsfehler...)
4. durch das Umfeld bedingt (politische oder rechtliche Instabilität...)

Zu 1.: für Probleme im Beschaffungsmarkt ist das Beschaffungsmarketing verantwortlich. Lieferunwilligkeit kann durch eigenes Verhalten (->Preisdruck) provoziert worden sein etc. Fehlerbeobachtung und Fehlerprophylaxe sind dann notwendig. Ein durch Überangebot verursachter Preisverfall bei Rohstoffen kann z.B. nur genutzt werden, wenn man vorher finanzielle Ressourcen zurückgestellt hatte, um jetzt zuzuschlagen.

Zu 2.: Nachfrageschwankungen am Absatzmarkt (->Nachfragezyklen) haben erhebliche Auswirkungen auf das Beschaffungshandeln. Anspruchswandel/-änderung ist ebenso bedeutsam.

Zu 3.: Im eigenen Unternehmen können Fehler unerwünschte Konstellationen verursachen. Durch die systematische Entscheidungsheuristik von Dr. K. sollen solche Fehler natürlich vermieden werden...

Zu 4.: Bei umfeldbedingten Konstellationen kann man sich nur anpassend verhalten. In geschlossenen und intransparenten politischen Systemen sind politische Instabilitäten nur schwer zu entdecken. In die Beschaffungsobjekt(BO)preise sollte eigentlich ein Beschaffungsmarktrisikoaufschlag eingerechnet werden. Auch die wirtschaftliche Situation (->Konjunktur, Wechselkurse, Krisen) gehört zu den umfeldbedingten Konstellationen, genauso die rechtliche Stabilität. Auch technische Entwicklungen prägen die Konstellation und fordern eine Reaktion.

→ hier war nun eine isolierte Konstellationsstrukturdarstellung gewählt, natürlich muß man in der Realität von Konstellationskonfigurationen ausgehen, die eine Verbindung verschiedener Konstellationen bedeuten.

4.212 Konstellationsauswirkungen

Nun muß nach dem Handlungszusammenhang von Konstellationen gesucht werden. Zur Strukturierung der Auswirkungen wird ein höheres Abstraktionsniveau gewählt. Zu den Konstellationsauswirkungen (KA) zählen:

1. Leistungsänderung
2. Mengenänderung
3. Preisänderung
4. Zeitänderung
5. Ortsänderung

Zu 1.: mehr, weniger, anders (d.h. neue Leistungen). Wer Leistungssteigerungen bei Bos nutzt, kann temporäre Pioniergewinne erzielen.

Zu 2.: mehr, weniger. Das mehr ist besonders bei Einbrüchen am Absatzmarkt des Beschaffers relevant: was geschieht mit den überflüssigen Bos?

Zu 3.: höher, niedriger. Höher muß nicht unbedingt negativ sein, z.B. wenn die höheren Kosten ohne Nachfragerückgang weitergegeben werden können. Sinkende Preise müssen nicht unbedingt durch Preissenkungen beim Endprodukt weitergegeben werden – das hängt von der Konkurrenzintensität am Absatzmarkt ab.

Zu 4.: beide Richtungen. Besonders bei JIT, d.h. verkaufs- oder produktionssynchroner Beschaffung stören schon geringste Abweichungen.

Zu 5.: eher eine Randerscheinung. Märkte können z.B. durch politische Veränderungen geschlossen werden. Bei international tätigen Lieferanten können die Bos von verschiedenen Produktionsstätten kommen, was zu Qualitätsdifferenzen führt.

In der Übersicht S.95 sind nun den Beschaffungsmarktkonstellationen (.z.B. Lieferunwilligkeit) bestimmten KA zugeordnet (z.B. Leistungs-, Mengen-, und Zeitänderung).

4.213 Handlungskonsequenzen

Es geht nun um den Entscheidungsbezug. Auf S. 96 ist ein Modell zum Umgang mit BKs dargestellt:

1. Identifikation der BKs
2. Prüfung der KAs (z.B. Lieferunwilligkeit -> Leistungs-, Mengenänderung etc.)
3. Filterung der KAs (Leistungsänderung -> Billigprodukt, Spitzenprodukt etc.)
4. Bewältigung der relevanten Auswirkungen (für z.B. ein Spitzenprodukt)

-
- Ziel- und Strategieänderung
 - Bedarfsanpassung
 - Märkte- und Lieferantenwechsel
 - Anpassung der beschaffungspolitischen Instrumente (Produkt-, Service-, Bezugs-, Entgelt-, Kommunikationspolitik)

Im Rahmen des 3. Schrittes (Filterung der Kas) geht es darum, merkmalspezifische Konstellationsauswirkungen herauszustellen. Entscheidungsmerkmale sind hier die 7 Produktziele im Beschaffungsbereich:

1. Normprodukt
2. Bewährtes Produkt
3. Billigprodukt
4. Spitzenprodukt
5. Innovatives Produkt
6. Spezialprodukt
7. Katalogprodukt

Die Auswirkung von Kas auf die einzelnen Produktziele kann nun auf das Endprodukt beschränkt bleiben (z.B. Leistungsänderung -> Spitzenprodukt), sie kann aber auch auf den Produktionsprozeß bezogen werden, hier ist dann eine Leistungsänderung auch für das Billigprodukt relevant.

Mengenänderungen sind eigentlich immer problematisch -> je nach Wertigkeit, Bedarfsdringlichkeit und der Möglichkeit, unerwünschte Mengenänderungen schnell zu beseitigen, ist die Mengenänderung unterschiedlich schwerwiegend. Spezialprodukte verhindern z.B. den kurzfristigen Lieferantenwechsel, bei Normprodukten kann man z.B. meist schnell ausweichen.

Preisänderungen sind natürlich besonders bei mengenbedeutsamen Produkten relevant. Bei Spitzenprodukten liegt der Fokus eher auf der Leistung, bei Normprodukten kann man im Falle von Preiserhöhungen z.B. auf andere Lieferanten ausweichen.

Generell gilt, daß die Störintensität bei Normprodukten wegen der einfachen Störungsbeseitigung am geringsten ist.

Auf alle diese Kas kann man nun unterschiedlich reagieren (-> siehe Punkt 4 oben: Bewältigung der relevanten Auswirkungen).

4.214 Methoden in der Konstellationsanalyse

Auf S. 99 findet sich eine traumhafte „Übersicht“ über die anwendbaren Methoden im Rahmen der Konstellationen. Ein Anwendungsfeld, die Konstellationsprognose soll hier dargestellt werden:

- um Konstellationen in ihrer Entwicklung zu erkennen, muß eine konsequente Indizienbeobachtung erfolgen.
- Aktuelle Absatzprognosen müssen dem Beschaffungsbereich immer vorliegen.
- Wichtigstes Gebiet ist die Prognose des eigenen Marktgeschehens: wie sieht es mit der jetzigen und zukünftigen Kapazitätsauslastung beim Lieferanten aus, wie stehen die

-
- Beschaffungskonkurrenten da, wie steht es um die Lieferbereitschaft, um Liquiditätsengpässe, um die Finanzsituation eventueller Systemlieferanten etc.
- Marktprognosen beziehen sich auch auf Marktverengungen -> diese haben immer eine Angebots- und eine Nachfrageseite. (Angebotseinbruch, Nachfrageboom -> Preisexplosion).
 - Marktüberangebote gibt es nicht nur auf Commodity-Märkten.
 - Auch für umfeldbedingte Konstellationen gibt es Prognoseindikatoren: Erfahrene und hochsensible Landesbeobachter können Indizien für Veränderungen geben.
 - Schwankende Wechselkurse sind ein ebenso ernstes Problem...

4.22 Ziele leiten das Beschaffungshandeln

4.221 Allgemeine Zielaspekte

Mit Zielen werden zukünftige Realitätszustände beschrieben, die man durch Aktionen erreichen, erhalten oder verhindern möchte. Ziele haben mehrere Funktionen (4)

1. Identifikationsfunktion -> Erkennen von Soll-Ist-Abweichungen
2. Selektionsfunktion -> Begrenzung des Alternativenraums
3. Deskriptionsfunktion -> an Zielen lassen sich Kriterien ableiten, die die Auswirkungen von Maßnahmen beschreiben
4. Bewertungsfunktion -> Ziele dienen dazu, Maßnahmen anhand ihrer Wirkung zu kontrollieren

Um diese vier Aufgaben erfüllen zu können, müssen Ziele so formuliert sein, daß sie den Kriterien der

1. Zieldimensionalität
 - Zielinhalt (Was? – Sachzielkomponente, Formalzielkomponente)
 - Zielausmaß (Wieviel? – 50% Kostenreduktion)
 - Der zeitliche Bezug (Das was und wieviel innerhalb welcher Zeitspanne)
2. Zieloperationalität
 - Meßbarkeit (Quantitative, qualitative Vorgaben)
 - Entscheidungsbereichsadäquanz (Ziele müssen so formuliert sein, dass die, denen die Ziele „auferlegt“ wurden auch Einfluß auf die Erreichung dieser Ziele haben)
 - Kompatibilität (welche Ziele im System der Unternehmung sind kompatibel, neutral, konfliktär?)
 - Hierarchisierbarkeit (kann aus mehreren Zielen eine Zielhierarchie – Ober-, Unterziele – geschaffen werden?)

Der Zusammenhang von Zielen, Strategien und Maßnahmen:

- Ausgangspunkt ist eine spezifische Situation S1 (beschrieben durch Konstellation, Potentiale), von der aus ein Ziel Z1 erreicht werden soll. Strategien als „grundsätzlicher Tätigkeitsschwerpunkt, der das Handeln als Klammer, als verbindendes Glied bestimmen soll“, dienen der Zielerreichung. Sie müssen inhaltlich mit strategieadäquaten Maßnahmen gefüllt werden; mit einem spezifischen Maßnahmenbündel.

Ziele -> Strategien -> Maßnahmen

Die Corporate Identity kann dazu dienen, Beschaffungsleitlinien, Beschaffungsgrundsätze zu formulieren, die dann das Grundverständnis für das Beschaffungshandeln darstellen.

Gegenstand dieser Beschaffungsgrundsätze kann sein:

- Wie wird mit Lieferanten umgegangen?
- Wie verhält man sich als Wettbewerber auf dem Beschaffungsmarkt?
- Wie werden Beschaffungsfragen unternehmensintern geklärt?

4.222 Ziele in der Beschaffungsliteratur

Im Rahmen der Literaturanalyse und Praxisbeobachtung haben sich vier Gruppierungen von Beschaffungszielen „herausgeschält“ ;-)

- Kostensenkungsziele
- Leistungssteigerungsziele/Qualitätsziele
- Sicherheitsziele
- Flexibilitäts-/Unabhängigkeitsziele

In der Literatur sind Kosten- und Sicherheitsziele fast immer zu finden, Flexibilitäts- und Qualitätsziele werden deutlich seltener genannt.

In der Praxis sind besonders Sicherheitsziele relevant: Sicherung der Beschaffungsmarktposition, Qualitätssicherung, Versorgungssicherung etc.

4.223 Ein operationales Zielinhaltssystem

Prof. K. geht im folgenden von einem dreistufigen Zielinhaltssystem aus:

Basisziele -> Funktionsbereichsziele -> Instrumentalziele

4.223.1 Basisziele

Die Basisziele umfassen die Unternehmensziele, die die Gesamtheit unternehmerischen Handelns bestimmen sollen. Grundsätzliche Bedeutung dieser Basisziele, langfristige Gültigkeit. Basisziele teilen sich auf in:

- Erwerbswirtschaftliche Ziele (Gewinn, Umsatz)
- Sicherungs- und Einflußziele (Potentialerhaltung, Selbständigkeit/Unabhängigkeit, Machtziele, Prestigeziele)
- Gemeinwohlorientierte Ziele (Sozialethische Ziele, Gesamtwirtschaftliche Ziele)

Bei den Sicherungs- und Einflußzielen geht es zusammenfassend um die Erhaltung der Vermögenswerte und der Leistungskraft des Unternehmens. Dazu zählt die Potentialerhaltung, z.B. die Erhaltung von Know-How, technischer Fähigkeit usw.

Die gesamtwirtschaftlichen Ziele findet man vorrangig bei Unternehmen des öffentlichen Sektors:

- bedarfsdeckende Ziele (flächendeckende Versorgung=
- Beschäftigungsziele
- Strukturerhaltungsziele
- Preisniveaueziele

4.223.2 Beschaffungsfunktionsziele

Die Basisziele dienen nun als Ziele, die sich daraus in den jeweiligen Funktionsbereichen ergeben. Es gibt nun verschiedene Funktionsbereichsziele (Übersicht S.115), hier interessieren nur die Beschaffungsfunktionsziele (5):

1. B.kosten senken
2. B.qualität erhöhen
3. B.risiko senken
4. B.flexibilität/-autonomie erhöhen
5. Gemeinwohlorientierte B.ziele verfolgen

Zu 1.: Beim Ziel der Kostensenkung für ein BO muß immer die Interdependenz mit anderen Zielen beachtet werden: eine Kostensenkung kann nämlich zu einer Risikosteigerung, Qualitätsminderung etc. führen.

Kostensenkung kann sich erstrecken auf (3):

1. BO-kosten
2. B.prozeßkosten
3. Andere Prozeßkosten

Die B.prozeßkosten erfassen jene, die im Beschaffungsbereich im Rahmen der Prozeßstufen (Situationsanalyse, Bedarfsanalyse ... s.o.) entstehen.

Mit anderen Prozeßkosten ist gemeint, in welchem anderen Funktionsbereichen durch Entscheidungen in der Beschaffung zusätzliche Kosten entstehen: z.B. sind bei der Beschaffung von Katalogprodukten die Entwicklungskosten niedriger, bei der verarbeitungsgerechten Anlieferung entstehen geringere Kosten in der Produktion etc.

Zu 2.: Qualität heißt hier die vergleichende Beurteilung von Anforderungen und Leistungen: inwieweit entsprechen die erbrachten Leistungen den gestellten Anforderungen. Qualitätssteigerungen können sich nun auf zwei Aspekte beziehen:

- höhere Leistungskonstanz in der Zeit (Null-Fehler-Qualität)
- Leistungssteigerung: Steigerung der Intensität einer Leistung, bessere Leistung

Im Beschaffungsbereich erstrecken sich Qualitätssteigerungsbemühungen auf zwei Qualitätskomponenten:

1. Objektkomponente
 - Gestaltungsmittelleistungskomponente
 - Mengenkomponekte
2. Modalitätskomponente
 - Lieferzeit
 - Lieferort
 - Lieferservice
 - Lieferkommunikation
 - Lieferentgelt

Zu 3.: Im Zusammenhang mit dem B.risiko geht es eher um den extremen Fall der Nichterhältlichkeit der vereinbarten Leistungen, dh. Gestaltungsmittelleistungsausfall oder Mengenausfall als BO-risiken. Das Modalitätsrisiko umfasst das Lieferortrisiko (Import-/Exportbeschränkung), Lieferzeitrisiko, Risiko des Serviceausfalls, Kommunikationsausfall und Entgeltrisiko (Verknappungserscheinungen).

All diese Risiken können partiell (Lieferzeit) oder total (keine Lieferung nach Deutschland) wirken.

Zu 4.: Je weniger zukünftige Ereignisse sicher voraussehbar sind, desto flexibler muß die Planung sein. Flexible Alternativen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen möglichst großen Handlungsspielraum zur Anpassung an veränderte Datenkonstellationen belassen.

Bei der Prüfung von Flexibilität wendet man sich zwei Fragekreisen zu:

1. Welche Flexibilität wird gewünscht?
2. Wodurch wird Flexibilität erreicht?

Zu 1.: Hier wird nach zwei Flexibilitätskomponenten unterschieden:

1. Objektkomponente
 - Leistungsflexibilität
 - Mengenflexibilität
2. Modalitätskomponente
 - Zeit-, Ort-, Service-, Entgelt-, Kommunikationsflexibilität

Zu 2.: Das Flexibilitätspotential hängt ab vom Marktumfeld, von der Konkurrenzsituation und vom einzelnen Lieferanten.

Zu 5.: Die gemeinwohlorientierten Beschaffungsziele lassen sich unterteilen in

- gesamtwirtschaftliche Beschaffungsziele (konjunktur-, struktur-, heimatbezogen)
- sozial-ethische B.ziele (politische, weltanschauliche, Interaktions-, karitative Ziele)

4.223.3 Beschaffungsinstrumentalziele

Die funktionsspezifischen Vorgaben müssen nun auf einzelne Handlungsvorgaben „heruntergebrochen“ werden. Die Instrumentalziele für den Beschaffungsbereich sind:

1. Produktziele (Billigprodukt, Spitzenprodukt, Normprodukt etc.)
2. Bezugsziele (Exklusivbezug erhöhen etc.)
3. Kommunikationsziele (Know-How-Transfer beschleunigen)
4. Serviceziele (Erhöhung des Lieferbereitschaftsgrades)
5. Entgeltziele (Festpreisanteil steigern)

4.223.4 Beschaffungsstrategien

Beschaffungsstrategien verstehen wir hier als ein durch eine inhaltliche Klammer zusammengehaltenes Bündel von Beschaffungsmaßnahmen. Diese inhaltliche Klammer soll synergetische Wirkung haben und Denk- und Handlungsvorgänge rationalisieren.

Beschaffungsstrategien kann man sich nun unterschiedlich nähern. Arnold differenziert nach sieben Merkmalsdimensionen, die ein Sourcingkonzept als Kern einer Beschaffungsstrategie haben. (S. 124).

Koppelman macht aber alles anders (und viiiel besser). An den Maßnahmen orientiert entsteht folgende Gliederung der Beschaffungsstrategien:

1. Produktstrategien
2. Bezugsstrategien
3. Kommunikationsstrategien
4. Servicestrategien
5. Preisstrategien

Zu 1.:Entwicklungskooperationen, simultaneous engineering, unit sourcing – modular sourcing; großes Strategiefeld -> Vereinheitlichung (Handelsüblichkeit, Baukastensysteme, Plattformstrategie...)

Zu 2.: Marktfeldstrategien (local, international, global sourcing -> internationale Lieferanten versorgen verschiedene, internationale Produktionsstätten des beschaffenden Unternehmens). Märkttemischung – Märktekonzentration. Lieferantenzahlentscheidung (single,-dual-,multiple sourcing). Zur Abgrenzung von single/multiple sourcing siehe S. 129! Billig- und Normprodukte eignen sich eher für single sourcing, die restlichen Produktziele für multiple sourcing. Siehe auch S. 130 für Hypothesen zu single/multiple sourcing.

Die Auswahl einer Lieferantenzahlstrategie hängt ab von (3)

1. Kosten-
2. Leistungs-
3. Risikoeinflüssen

Die Konzentration der Gesamtmenge eines Bos auf einen Lieferanten führt zur Kostendegression bei TAK und Produktion. Auch Leistungsvorteile können bei der Konzentration auf einen Lieferanten entstehen, weil die eigene Bedeutung für den Lieferanten wächst. Problem: kein Wettbewerb mehr ->Leistungs-/Effizienzdruck; der Vertrauensaspekt gewinnt dann an Bedeutung. Risiken des single sourcing: Lieferausfall.

Versorgungsart ist weiterer Strategieschwerpunkt bei den Bezugsstrategien: Vorratshaltung oder jit-Versorgung. Jit-Beschaffung: Senkung der Kapitalbindungs- und Lagerkosten – hohe Abhängigkeit des Lieferanten vom Beschaffer und umgekehrt. Vorratshaltung bildet den Gegenpol: Rahmenverträge, Bestellrhythmusverfahren.

Letzter Strategieschwerpunkt: Versorgung allein (alone-sourcing) oder Beschaffungs-kooperation -> hier entstehen TAK, die geringer sein müssen als die Ersparnis. Kooperationsstrategie besonders sinnvoll bei hohen Kosten und niedriger Profilierungsleistung von Bos.

Weniger wichtige Strategien:

Zu 3.: Informationsbeschleunigungsstrategie, Know-How-Transferstrategie.

Zu 4.: Leistungsdelegation, Delegation der Entsorgungsarbeiten, Kontrollintensivierung.

Zu 5.: Minimalpreisstrategie – Fairpreisstrategie.

4.224Ziel- und Strategiekompatibilitäten

Wenn-Dann-Überprüfungen von Ziel- und Strategieüberlegungen.

1. Kompatibilitätsüberlegungen zu Beschaffungsfunktions- und –produktzielen
Die Funktionsbereichsziele als Wenn-Komponente werden den Instrumentalzielen in der Beschaffung (Produktziele) als Dann-Komponente zugeordnet (siehe Übersicht S. 135).
2. Kompatibilitätsüberlegungen zu Beschaffungsfunktionszielen und Beschaffungsstrategien
Die Beschaffungsfunktionsziele sind hier Wenn-Komponente, die Strategien Dann-Komponente (S. 137).
3. Kompatibilitätsüberlegungen zu Beschaffungsobjektzielen und Beschaffungsstrategien
Hier werden den BO-Zielen Beschaffungsstrategien zugeordnet (S. 139)
4. Kompatibilitätsüberlegungen zu Produktabsatz- und -beschaffungszielen
Ausgehend von den engpaßbetonten Absatzzielen wird ein Absatzprodukt in seine Bestandteile zerlegt und dann dem passenden Beschaffungsobjektziel zugeordnet. S. 140.

4. Strategievernetzungen

Während es bisher um vertikale Kompatibilitätsüberlegungen ging, sind auch horizontale möglich: Bildung von Strategieketten -> Modular sourcing erfordert zumeist simultaneous engineering, Nullfehlerkonzeption usw. Neben diesen inhaltlichen Kompatibilitäten müssen auch Entscheidungsaspekte beachtet werden.

1. Festlegung der dominanten Strategie
2. Hinzufügung weiterer geeigneter (akzessorischer) Strategien
3. Zuordnung von strategiegeeigneten Maßnahmen -> beschaffungspolitische Instrumente

Die Sach sieht dann so aus (S.142):

1. dominante Strategie (z.B. simultaneous engineering)
2. akzessorische Strategie (single sourcing, Leistungsdelegation etc.)
3. Maßnahmen

Hier wird nun so vorgegangen, dass zuerst nach Maßnahmen geordnet wird, die sich für das simultaneous engineering eignen und dann geprüft wird, welche weiteren Maßnahmen sich aus den nachfolgenden Strategien ableiten und den erstgenannten harmonisch zuordnen lassen (siehe S. 143).

4.23 Potentiale begrenzen das Beschaffungshandeln

Potentialaufbau – Potentialabbau (Lean Management). Potentialumbau (z.B. Personalumbau in der Beschaffung). Die Potentialanalyse liefert nun Informationen über Stärken und Schwächen des Unternehmens, um strategische Entscheidungsprozesse zu fundieren. Eine solche Stärken-Schwächen-Analyse ist natürlich tendenziell subjektiv.

4.231 Potentialanalyseprozeß

Die Unternehmenspotentiale im allgemeinen lassen sich aufteilen in (S.145)

1. Funktionsbereichspotentiale
2. Managementpotentiale

Hier konzentrieren wir uns auf den Funktionsbereich Beschaffung: es muß jedoch beachtet werden, daß isolierte Funktionsbetrachtungen wegen der Interdependenz von Entscheidungen wenig Sinn machen.

Der Potentialanalyseprozeß in der Beschaffung besteht aus fünf Phasen:

1. Beschreibung der Ausgangssituation – Maßstab für die Stärken/Schwächen Analyse vor dem Hintergrund der Ausgangslage
2. Feststellung des Potential-IST – Personal-,Organisations-,Sach-,Finanz-,Imagepotential
3. Feststellung des Potential-SOLL – Zielbedingte Solls, d.h. aus Zielen resultierende Qualitäts-/Quantitätsänderungen bei Potentialen

-
4. Wirkungsprognose der Potentialänderung – Was kostet die Pot.änderung (Input-Prognose)? Was bewirkt die Pot.veränderung (Qualität, Flexibilität, Risiko, Kosten – Output-Prognose)?
 5. Maßnahmenplan der Potentialveränderung – z.B. neue, besser qualifizierte Mitarbeiter

4.232 Methoden der Potentialanalyse

Siehe Übersicht S. 149.

1. Numerische Bewertungsmethoden
 - ➔ Checklisten (S. 150), Benotungs- und Punktbewertungsverfahren (S. 151). Bei Scoring-Modellen gibt es das Problem der Scheingenauigkeit: die Multiplikation und Addition subjektiver Bewertungen führt nicht zu einem objektiven Urteil.
2. Graphische Bewertungsmethoden
 - ➔ Polaritätsprofil (S. 152) und Polarprofil (S.153).

4.233 Potentialabhängigkeiten

Wann sind nun welche Potentiale bedeutsam? Als Wenn-Komponente dienen hier wieder die BO-Ziele: Das Personalpotential ist immer bedeutsam, Rest siehe Übersicht S. 153.

In der konkreten Situation ist es nun möglich, ein produktzielspezifisches Normprofil zu erstellen, z.B. für ein Spezialprodukt. Dieses Soll- bzw. Normprofil wird dann dem Ist-Profil gegenübergestellt. Hieraus lassen sich Defizite/Überschüsse in den verschiedenen Potentialbereichen, bezogen auf ein bestimmtes BO-ziel, erkennen (S. 154-155).

4.3 Bedarfsanalyse

4.31 Einige allgemeine Überlegungen

Organisatorisch muß die Beschaffung so in der Unternehmung verankert sein, daß sie nicht ausschließlich Bestellungen schreibt, z.B. nachdem die Konstruktion ohne Absprache BO-Spezifikationen festgelegt hat und bestimmte Produkte beschaffen läßt. Beschaffung sollte eher die Funktion des Konkretisierers haben, der grobe Vorgaben umsetzt. Optimal ist allerdings die teamorientierte Bedarfsgenerierung, weil hier auch das Fachwissen des Konstrukteurs, Produktionsleiters etc. genutzt werden kann.

Die Bedarfsanalyse nimmt im BM-prozeß eine zentrale Stellung ein und beeinflußt alle weiteren Prozeßstufen maßgeblich -> deshalb intensive Behandlung. Im Beschaffungs-prozeß ist die Bedarfsfeststellung die Inputgröße, die dann über die Märkte- und Lieferantenanalyse zu der Lieferantenverhandlung und Bestellabwicklung zu einer Outputgröße führt.

Grundsätzliche Fragen im Rahmen der Bedarfsanalyse sind:

1. die Notwendigkeitsfrage: ist das nötig, ist weniger möglich, ganz verzichten?
2. Die Alternativenfrage: was kann man anders machen, welche (gewünschten?) Auswirkungen hat das?
3. Die Kundenfrage: nimmt der Kunde die Erfüllung der Bedarfsanforderungen überhaupt wahr, ist sie wichtig, honoriert er sie?

4.32 Bedarfszusammenhänge

Bedarfsmanagement ist wieder eine Agententätigkeit für den Beschaffer (S. 158). Aus dem funktionsspezifischen Optimierungskalkül entstehen innerhalb des Unternehmens Konflikte. Folgende Konfliktkette ist hier denkbar:

1. K.entstehung
2. K.wahrnehmung
3. K.analyse
4. K.reaktion
5. K.wirkung

Für den „Bedarfsagenten“ ist es wichtig, daß lieferantenbedingte Chancen und Risiken der Realisation in die Diskussion eingebracht werden.

Es geht in der Verhandlung mit dem Lieferanten einerseits um die Anforderungs-Leistungsbetrachtung (d.h. was fordert der Beschaffer, was leistet der Lieferant) und andererseits um die Leistungs-Anforderungsbetrachtung (analog). Das was man leisten kann hängt von den Potentialen (B.potentiale und Unternehmenspotentiale) ab:

- was kann man, was will man anbieten?
- Was Kosten die Leistungen?
- Welche Wirkung haben sie?
- Ausgleich von „Leistungsanspruchnahme“ und „Lieferantenzurverfügungstellung“

4.33 Bedarfsanforderungen

Zur komplizierten Bedarfsfindung gibt es natürlich wieder eine Prozeßstruktur:

Prozeß zur Gewinnung von Bedarfsanforderungen

1. Schaffung eines möglichen Bedarfsanforderungspools
2. Auswahl der unternehmensindividuellen Bedarfsanforderungen
3. Spezifizierung dieser Bedarfsanforderungen mit unternehmens-funktionsbezogenen Fensterfragen
4. Auswahl der Bedarfsanforderungen anhand von unternehmens-individuellen Beschaffungsmerkmalen
5. Hierarchisierung der merkmalspezifischen Bedarfsanforderungen nach dem Notwendigkeitsaspekt -> KO-Kriterium
6. Entwicklung von Heilungsfragen
7. Prüfen, ob Heilungen noch nicht erfüllter, aber für dringend notwendig erachteter Bedarfsanforderungen möglich sind

Interner Bedarfs-generierungsprozeß

Beginn des externen Bedarfs-realierungsprozesses -> Lieferanten-analyse

Der interne Bedarfsgenerierungsprozess klärt, was man im Unternehmen eigentlich benötigt, während die zweite Phase (externer Bedarfsrealisierungsprozess) unmittelbar in die Lieferantenanalyse überleitet und sich schon mit der externen Konfliktlösung befasst.

4.331 Ein Bedarfsanforderungspool

Die Bedarfsanforderungen werden unterteilt in

- (1) Objktanforderungen
 - Leistungsanforderungen
 - Mengenanforderungen
- (2) Modalitätsanforderungen
 - Zeit-
 - Orts-
 - Lieferungs-
 - Service-
 - Entgelt-
 - Informationsanforderungen

Die Fixierung der Bedarfsanforderungen bildet für das Beschaffungshandeln den zentralen Ausgangspunkt.

Zu den Begriffen:

- (1) Mengenanforderungen: Menge kann in Stück, Gewicht, Fläche, Volumen etc. ausgedrückt werden. Anforderungen erstrecken sich auf den *Mengenumfang* und die *Mengenveränderbarkeit*.

Mengenumfang: Gewünscht werden kann eine große Menge (kontinuierlich, diskontinuierlich, einmalig) etc.

Die *Mengenveränderbarkeit* kann bedeuten: hohe Mengen-flexibilität (mehr, weniger) und hohe Mengenkonstanz

- (2) Leistungsanforderungen: könnte man auch Qualitätsanforderungen nennen – was muss das BO können? Leistungsanforderungen werden unterteilt in solche mit Endproduktbezug und isolierte Eigenleistungen (z.B. Maschinen). Folgende Leistungsanforderungen gibt es (11):

- *Gestaltungsmittelakzeptanz*: Maße, Materialien, Konstruktionsprinzipien etc., die von der Konstruktion vorgegeben werden und im *Pflichtenheft* festgehalten werden.

- Werden dem Lieferanten Leistungen genannt, ohne eine konkrete Lösung vorzugeben, spricht man von *Gestaltungsleistungsakzeptanz* – festgehalten im *Lastenheft*.

- *Gestaltungsmittelveränderbarkeit*: Veränderung der Gestaltungsmittel zulassen.

- *Leistungsveränderbarkeit*: Veränderung des Leistungsoutputs. Sonderfall:

- *Einsatzvariabilität*, d.h. Eignung für verschiedene Endprodukte.

- *Langlebigkeit*: BO soll lange, ohne störenden L.verlust die geforderten L. erbringen.

- *Leistungskonstanz*: immer gleich bleibende Leistungshöhe.

- *Leistungsichtbarkeit*: Leistungskraft soll im Endprodukt sichtbar sein.

- Forderung eines *hohen Technologiestandes* für zukünftige Entwicklungen.

- *Werkzeugherstellungs- und instandhaltungsfähigkeit*; bzw. der Lieferant akzeptiert Materialien oder Werkzeuge des beschaffenden UN:

- *Werkzeug- und Materialbeistellungsakzeptanz*

-
- (3) Zeitanforderungen: Hier gibt es folgenden Anforderungen (6):
- *kurze Entwicklungszeit*
 - *Produktionszeit (Durchlaufzeit)*
 - *Lieferzeit*
 - Forderung eines konkreten *Bereitstellungszeitpunktes* (ex Werk) oder *Lieferzeitpunktes*.
 - *flexible Termingestaltung*, z.B. wenn verkaufsorientiert bestellt/produziert wird.
- (4) Ortsanforderungen: Hier gibt es (4):
- *leichte Lagerzugänglichkeit* (-> Konsignationslager)
 - *gute Transportmittelanbindung*
 - *Lieferortakzeptanz*
 - *Lieferortvariabilität*
- (5) Informationsanforderung: Forderungen hier (7)
- *Informationskompetenz*
 - *Informationsbereitschaft* (aus diesen beiden Punkten ergibt sich der Know-How-Transfer)
 - *Problemlösungsbereitschaft*
 - *Geheimhaltungswunsch*
 - *Aktuelle und vollständige Marktinformationen*
 - *Anwendungsberatung* beim Einsatz neuer Maschinen, Systeme etc.
 - *Marketingzusammenarbeitbereitschaft* (-> Werbemaßnahmen seitens des Lieferanten)
- (6) Lieferungsanforderungen: (6)
- *Lieferzuverlässigkeit*
 - *Verpackungs- und Transportschutz*
 - Forderung nach einer *verarbeitungsgerechten Anlieferung*
 - *Vorrangbelieferung* (-> in Engpaßsituationen)
 - *Exklusivbelieferung*
 - *Lieferantensicherheit* (finanzielle Ressourcen, Management etc.)
- (7) Entgeltanforderungen: (7)
- *fixierter Preis*
 - *Bereitschaft zur Kostenanalyse* (target costing -> was darf das BO maximal kosten?)
 - *Preissicherheit* (Lieferant akzeptiert z.B. andere Währungen)
 - *lange Zahlungsziele*
 - *Leasingmöglichkeiten*
 - *leistungsbezogene Rabattstaffelungen*
 - *Verzicht auf Mindermengenzuschläge*
- (8) Serviceanforderungen: (5)
- *Kundendienstbereitschaft*
 - *Recyclingbereitschaft*
 - *erweiterte Objektgarantie*
 - *Nachkaufsicherheit*
 - *Servicekapazität* (generell, z.B. Entwicklungskap., Lagerkap. Etc.)
-

4.332 Spezifizierung der generellen Anforderungen

Aus den Funktionsbereichen des beschaffenden Unternehmens werden jetzt wahrscheinlich konkretere Anforderungen geäußert; diese können mittels Fenster- und Heilungsfragen generiert, analysiert und handhabbar gemacht werden.

Fensterfragen: heutige Bedarfsanforderungen und Erfüllungsmöglichkeiten.

Heilungsfragen: morgige Erfüllungsmöglichkeiten.

Fensterfragen haben im wesentlichen drei Funktionen:

- (1) Die Spezifizierungsfunktion: Die einzelnen Bedarfsträger (Funktionsbereiche) haben spezifische Wünsche hinsichtlich der BO und Modalitäten. Diese werden mit den Fensterfragen spezifiziert (Mikrofacettierung der Anforderungen) -> siehe S. 174/175.
- (2) Die Konfliktvermeidungsfunktion: Zwei Konflikte sollen durch die Berücksichtigung der spezifischen Bedarfsanforderungen der Funktionsbereiche (FB) vermieden werden: Der Bedarfsdominanzkonflikt zwischen FB und der Kompetenzkonflikt zwischen Bedarfsträgern und der Beschaffungsabteilung. -> Innenmarketing der Beschaffungsabteilung, Agentenfunktion (Teamorientierung)
- (3) Anwendungsfunktion: Die Fensterfragen sind eine lieferantenbezogene Ausdrucksweise, die dazu dienen, den Lieferanten konkret nach dessen Bedarfserfüllungsmöglichkeiten zu befragen. „Die Fensterfragen sind ein Gesprächsleitfaden, bzw. eine Checkliste zur Lieferantenbewertung“. Werden wichtige Fensterfragen (X1) z.B. von einem Lieferanten nicht erfüllt, dann gilt dies als KO-Kriterium. Es kann aber auch sein, daß es eine morgige Erfüllungsmöglichkeit gibt, bzw. inhaltliche Alternativlösungen -> Heilungsfragen. Die Heilungsfragen geben dem Beschaffer zeitliche (morgen) und inhaltliche Alternativlösungen bezüglich aller Detailanforderungen an die Hand.

Siehe S. 174/175 für beispielhafte Fenster-/Heilungsfragen. Die Fenster- und Heilungsfragen sind immer einer spezifischen Bedarfsanforderung zugeordnet (z.B. große Menge).

4.333 Auswahlentscheidungen

Hier werden nun die Objektmerkmale als Wenn-Bedingung den Bedarfsanforderungsarten zugeordnet. Diese Auswahlentscheidungen sind in Expertengesprächen entstanden und damit personen- und situationsabhängig. In der spezifischen Situation des Unternehmens sollten diese neu bewertet werden (-> Orientierungsfunktion). Alle Anforderungen sind nun in Abhängigkeit von den Objektmerkmalen hierarchisiert, d.h. nach ihrer Wichtigkeit geordnet.

Siehe Tabelle S. 177 und Beispiel S. 178-179!!

4.34 Beschafferleistungen

Hier geht es um das Pendant zu den Anforderungen in der Bedarfsanalyse, nämlich den Anreizen des Beschaffers.

4.341 Ein Leistungspool

Aus der Potentialanalyse können wir Leistungen entnehmen, über die das Unternehmen verfügt oder verfügen wird. Für den Lieferanten sind solche Leistungen nur interessant, wenn (4):

1. die Leistungen verfügbar sind.
2. ... den Anforderungen des Lieferanten entsprechen.
3. ... besser als die des Lieferanten sind.
4. ... billiger als beim Lieferunternehmen sein.

Die Beschafferleistungen müssen nicht besser bzw. billiger als auf dem Markt erhältliche Leistungen sein, weil auf dem Markt immer Transaktionskosten hinzukommen.

Alle Funktionsbereiche sollten nun auf ihre anbietbaren Leistungen überprüft werden. Diese Analyse ist gleichzeitig die Grundlage für Outsourcingentscheidung -> besonders starken Funktionsbereichen können durch Ausgründung neue Marktchancen erschlossen werden.

Die Beschaffungsleistungen sind nun in fünf, funktionsbereichsbezogene Kategorien unterteilt.

- Absatzleistungen
- Gestaltungs- und Entwicklungsleistungen
- Produktionsleistungen
- Beschaffungswirkungen
- Finanzleistungen

Für Beispiele siehe S. 181-182!!!!

4.342 Auswahlentscheidungen

Hier geht es wieder darum, in Abhängigkeit von den BO-Zielen bestimmte, entscheidungsrelevante Beschafferleistungen (16) zu erfassen. Siehe Übersicht S. 183. Es ist nun geklärt, welche Leistungen man anbieten kann.

Welche Leistungen man anbieten will oder soll, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Wenn die Gefahr besteht, mit bestimmten Leistungen an den Lieferanten den eigenen Beschaffungskonkurrenten querzusubventionieren, sollte man's besser lassen!

4.35 Methoden in der Bedarfsanalyse

Die meisten Methoden in der Literatur beziehen sich auf die Mengenbestimmung, hinsichtlich den Objektleistungsanforderungen werden nur sehr wenige Methoden diskutiert.

Die verschiedenen Methodengruppen:

- (1) Prioritätsbestimmungsmethoden: Zunächst die ABC-Analyse, die den Wertanteil im Gesamtverbrauch eines Produktes in Beziehung setzt zum Mengenanteil an der gesamten

Beschaffung. (S.186). Hiervon gibt es Variationen, z.B. kann der Wertanteil auch durch die Leistungsbedeutsamkeit ersetzt werden (S.187).

Die ABC-Produkte können dann noch nach der Vorhersagegenauigkeit des Bedarfes gruppieren. Man erhält die XYZ/ABC-Analyse (S.187), aus der sich Handlungskonsequenzen für die Beschaffung ergeben. Sog. XA-Produkten (hohe Prognosegenauigkeit bei hohem Verbrauchswert) sollte z.B. eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden (...sie eignen sich zudem besonders gut für den BM-Prozeß), das andere Extrem, die ZC-Produkte sollten u.U. outgesourct werden.

Dann gibt es noch die Kosten-Leistung-Matrix auf S.188. Bei hohen Kosten und hoher Leistung sind natürlich umfangreiche bedarfsanalytische Überlegungen anzustellen.

- (2) Methoden der Leistungsanalyse: Weit verbreitet ist die Methode der Wertanalyse, bei der es um das „systematische analytische Durchdringen von Leistungsstrukturen (eines BO) mit dem Ziel einer abgestimmten Beeinflussung von deren Elementen (Kosten, Nutzen) in Richtung einer Wertsteigerung...“
Im Rahmen der Wertanalyse wird zwischen der Wertgestaltung (->neue Produkte) und der Wertverbesserung (-> bestehende Produkte) unterschieden. Bei der Wertanalyse werden zumeist quantifizierbare Zielvorgaben gefordert.
Auf S. 190 sind die 6 Grundschrirte der Wertanalyse aufgeführt. In der Phase 4 geht es um das Ermitteln von Lösungen – hier können eine Reihe von Kreativitätstechniken eingesetzt werden. Den logisch-diskursiven Techniken (bewußte und systematische Vorgehensweise) stehen die intuitiv-kreativen Techniken gegenüber (siehe S. 191).
- (3) Methoden der Mengenanalyse: Bezugsgröße ist meist der *Primärbedarf*, der dann in den *Sekundärbedarf* heruntergebrochen wird (Teile, Werkstoffe etc.). Der *Tertiärbedarf* umfasst dann die Hilfs- und Betriebsstoffe. Das ist dann der *Bruttobedarf* – nach Abzug des Lagerbestandes ergibt sich der *Nettobedarf*.
Der Sekundärbedarf wird zumeist mit Methoden der deterministischen, der Tertiärbedarf mit stochastischen Methoden ermittelt. Zu diesen Methoden der Bedarfsmengenbestimmung siehe S. 192.

Übersicht 108 auf S. 193 zeigt die verschiedenen Stücklistenarten, die im Rahmen der deterministischen Bedarfsmengenermittlung für den Sekundärbedarf als Hilfsmittel zum Einsatz kommen (Struktur der Erzeugnisse, Mengenstückliste, Baukastenstückliste, Strukturstückliste).

Methoden in der det. Bedarfsmengenermittlung sind die *analytische Stücklistenauflösung* und die *synthetische Bedarfsermittlung*.

Es gibt zwei analytische Methoden:

- Fertigungsstufenverfahren
- Dispositionsstufenverfahren (siehe S. 194)

Die synthetische Bedarfsermittlung erfolgt genau umgekehrt vom einzelnen Teil ausgehend.

Bei den stochastischen Methoden ist anzumerken, daß die auf Vergangenheitswerten beruhende Planung bei Verbrauchsmaterialien vom Ansatz her falsch ist. Auch bei diesen

Materialien muß vom Absatz als Engpaß ausgegangen werden.

- (4) Methoden der Zeitanalyse: Das *Bestellrhythmusverfahren* legt neben den Mengen vor allem Zeiträume und Zeitpunkte fest. Die Abb. auf S. 195 zeigt dieses Verfahren, der Bestand wird in festen zeitlichen Intervallen festgestellt und jeweils bis zur Bestellgrenze bestellt.
- (5) Methoden der Preisanalyse/Kostenanalyse: Die Ergebnisse aus der Kostenanalyse liefern einen wichtigen Beitrag zur Entscheidung über „make or buy“. Die kooperative Kostenanalyse von Beschaffer und Lieferant ist sowohl Anforderungsumsetzung (-> Bereitschaft zur Kostenanalyse [Entgeltanforderungen]) als auch Leistungsinstrument im Sinne einer Lieferantenschulung.

Ein Verfahren der Einkaufskostenanalyse ist auf S. 198 dargestellt.

4.36 Einige rechtliche Aspekte

Welche rechtlichen Restriktionen spielen bei Beschaffungsstrategien heute und morgen eine Rolle?

- (1) Know-how-Schutz
- (2) Produkthaftung: Rechtsquellen sind hier das BGB, das Produkthaftungsgesetz, und das Produktsicherheitsgesetz.
- (3) Umwelthaftungen
- (4) Abfallregelungen

4.37 Outsourcing – ein aktuelles Problem

4.371 Die Problemlage

Im Rahmen der Bedarfsanalyse stellt sich die Frage des make or buy – in diesem Zusammenhang fällt also auch die Entscheidung über das Outsourcing. Bei vielen Unternehmen werden eigene Produktionskapazitäten bei wachsendem Umsatz reduziert, zudem stehen heute Produktionsentscheidungen nicht mehr im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Entscheidungen.

Die Eigenständigkeit des Begriffs outsourcing erklärt sich daraus, daß

- hier Änderungsentscheidungen vorliegen
- diese Änderungen sich auf fast alle Unternehmensbereiche (nicht nur Produktion!) erstrecken können.

Man unterscheidet zwei Formen von Outsourcingentscheidungen:

- Auslagerungsentscheidungen: die Funktionserfüllung wird dem Lieferanten übertragen, das eigene Personal wird anders beschäftigt/entlassen
- Ausgründungsentscheidungen: Ein Bereich (Funktionsbereich, Werk etc.) wird verselbständigt. Neben die Funktions- tritt auch die Potentialverlagerung.

Dem Outsourcing steht das Insourcing gegenüber.

4.372 Outsourcing – warum?

Auf Seite 203 sind die Gründe für die Entscheidung für den Fremdbezug dargestellt. Anhand von fünf Kriterien:

1. Qualität (-> hohe Qualität wegen Spezialisierung des Lieferanten)
2. Kapazitäten (-> Abbau von Kapazitätsengpässen, Vermeidung von Unterauslastung im eigenen Unternehmen)
3. Investitionen (-> keine Kapitalbindung, Konzentration der Finanzmittel auf wichtige Eigenfertigungsteile)
4. Kosten (-> geringe Stückkosten durch hohe Spezialisierung/Auslastung)
5. Risiko (-> Risikostreuung durch Verteilung auf mehrere Lieferanten)

Etwas allgemeiner sind die Zielüberlegungen: wie trägt das Outsourcing zur Erfüllung der Funktionsbereichsziele bei?

1. Kostensenkungsziel
2. Leistungssteigerungsziel
3. Flexibilitätssteigerungsziel
4. Risikoreduktionsziel -> steht der marktlichen Lösung (Outsourcing) eher entgegen.

Zu 1. Inwieweit trägt die marktliche Lösung trotz TAK zu günstigeren BO- und Beschaffungsprozeßkosten bei. Zu hinterfragen ist auch, ob das Outsourcing auch vor geänderten Rahmenbedingungen langfristig eine bessere Lösung ermöglicht. Ausgelagerte oder ausgegründete Funktionserfüllung kann nicht jederzeit problemlos zurückgeholt werden, der Abhängigkeitsgrad steigt – faire Partnerschaft.

Zu 2.: Bei Bos mit Profilbildung des eigenen Produkten muß insbesondere bei leistungsstarken Lieferanten intensiv die Outsourcinglösung geprüft werden. Bei Bos mit geringer Leistungsbedeutung kann es sogar sinnvoll sein, die einfachere marktliche Lösung der eigenen besseren vorzuziehen.

Zu 3.: Besonders bei hohem Konkurrenzdruck am Absatzmarkt und dem daraus resultierenden Zwang, nahe an der Vollauslastung zu produzieren und abzusetzen kann eine – vertrauensbasierte – marktliche Lösung höheres Flexibilitätspotential haben, als die interne Funktionsrealisierung.

Neben den Zielüberlegungen spielen bei Auslagerungs- und Ausgründungsentscheidungen immer Kompetenzüberprüfungen eine wichtige Rolle:

- Was kann man besser als andere?
- Was können andere besser?
- Ist mit der Verlagerung ein Kompetenzverlust verbunden?
- Kann die Verlagerung problemlos rückgängig gemacht werden ...

4.373 Outsourcingprobleme (5)

- (1) Das Know-How Verlustproblem: wird mit hohem Aufwand entwickeltes Problemlösungspotential abgegeben? Welche Arbeitsfelder gelten als strategisch erhaltenswert?
- (2) Das Steuerungsproblem: Prozesse im eigenen Unternehmen teilweise besser steuerbar; Abstimmungsprozesse mit dem Dienstleister belasten die eigene Flexibilität. Das Steuerungsproblem erfordert neue Formen der Kommunikation: Unternehmens-grenzen sprengende Problemlösungsbereitschaft, virtuelles Unternehmen.
- (3) Das Kontrollproblem: Nicht nur Informationsaustausch (siehe 3.), sondern auch Kontrolle, z.B. durch eine vorgeschriebene Ablaufdokumentation, notwendig.
- (4) Das Wahlproblem: Es muß am Markt ja bessere Spezialisten geben. Bei der Entwicklung neuer Produkte kann man über Standardisierung nachdenken, um Outsourcing-möglichkeiten zu schaffen.
- (5) Das Synergieproblem: Wie können Leistungen, die man outsourct sinnvoll mit den im eigenen Unternehmen verbleibenden Teilen abgrenzen bzw. verbinden?

4.374 Outsourcingbereiche

Die Aufbauorganisation des Unternehmens wird hier als strukturbildendes Gerüst verwendet:

1. Bereiche der ersten Leitungsebene: Beratung der Unternehmensleitung, hier können Stabsstellen nach außen verlagert werden -> externe Unternehmensberatung.
2. Bereiche der zweiten Leitungsebene: Prinzipiell kann die Leistung aller Funktionsbereiche outgesourct werden.
 - im Beschaffungsbereich können Aktivitäten (C-Produkte) auf Einkaufsdienstleister verlagert werden.
 - im Produktionsbereich erstrecken sich Outsourcingstrategien auf die gesamte oder Teile der Produktion. Einige bekannte Markenhersteller verstehen sich vorrangig als Marketing-unternehmen.
 - Logistikbereich
 - im Absatzbereich, Finanz- und Personalbereich bleibt Outsourcing wahrscheinlich eher die Ausnahme.
 - im Entwicklungsbereich werden oft Entwicklungsaufträge vergeben.
3. Bereiche der dritten Leitungsebene: In der Beschaffung kann die B.marktforschung, im Finanzbereich das Factoring, die Vermögensverwaltung, im Personalbereich die Rekrutierung von Führungspersonal etc.

Durch die vermehrte Arbeitsteilung, die das Outsourcing nach sich zieht, kommt es zu vermehrten Beschaffungsaktivitäten

4.4 Marktanalyse und –auswahl

Wo wird nun nach geeigneten Lieferanten gesucht? Es ist wenig sinnvoll, sog. Marktgurus hinterherzulaufen, es müssen schon selbst Anstrengungen unternommen werden, den bestmöglichen Interaktionspartner zu finden.

4.41 B.märkte in der Literatur

Zur Analyse von Märkten eignen sich mehrere Dimensionen:

- die Subjektdimension (Marktteilnehmer)
- die Objektdimension (nach dem Interaktionsgegenstand – BO)
- die Marktweitendimension (Umfang, Größe des Marktgebietes)

Auf die erste Dimension greift die aus der VWL bekannte Marktformenlehre zurück (S. 210).

➔ durch Beschafferkonkurrenten kann sich ein Markt vergrößern und Wettbewerb auch auf der Anbieterseite initiiert werden.

Anbieter-Nachfrager-Beziehungen (wieder Subjektdimension) können in drei Gruppen zusammengefasst werden (S. 211):

- Kollektive Betrachtung der Nachfrager durch die Anbieter
- Genau umgekehrt
- Gegenseitig singuläre Betrachtung der Marktpartner – Märkte des Verhandeln

Diese Perspektive eignet sich nicht als Handlungsanweisung...

Der Portfoliogedanke (S. 212) mit der sog. Ressourcenmatrix kann als Versuch der BM-analyse betrachtet werden. Das sog. Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio ordnet Absatzprodukte und die zugehörigen Ressourcen in eine Matrix mit den Feldern kritisch, mittel, nicht kritisch ein. Daraus ergibt sich dann, ob einzelne Geschäftsbereiche gefährdet sind oder nicht.

Eine weitere Typologie zur Beschreibung von BMs ist die Produkte-Märkte-Matrix auf S. 213: hier gibt es z.B. die Beschaffungsmarktvariation oder die Beschaffungsvariation (neues Bedarfsobjekt bei alten Lieferanten/Märkten).

Alle bisherigen Typologien haben allerdings keinen realitätsnahen Entscheidungsbezug.

Ein Verfahren zur Klassifizierung von Lieferantenmärkten ist auf S. 214 dargestellt:

Der Lieferantenmarkt wird anhand der Kriterien:

- Marktgröße, -kapazität
- Marktwachstum/Kapazitätsausbau
- Kapazitätsauslastung/Engpaßrisiko
- Wettbewerbsposition/-struktur
- Rentabilität der Lieferanten
- ...

charakterisiert. Ergänzend wird die eigene Unternehmensstärke im Hinblick auf diesen Beschaffungsmarkt ermittelt. Aus diesen Ausprägungen/Konstellationen ergeben sich dann bestimmte Handlungsanweisungen, z.B. Gleichgewicht halten, Alternativen suchen etc. All das reicht Herrn K. nicht, weil dies kein facettenreicher Merkmalskatalog ist.

Die Meßhinweise beim Analyseverfahren auf S. 214 sind eher beispielhaft.

4.42 Ein Analyse- und Auswahlprozeß

Jetzt küßt et: „Entscheidungskomplexität soll durch prozessuale Strukturierung reduziert werden.“ Auf S. 216 findet sich dann ein Trichtermodell zur Beschaffungsmarktwahl, dessen Ausgangspunkt der Weltmarkt ist und dann über die Vor-, Makro- und Mikroauswahl zu sogenannten „objektspezifischen sicheren Märkten“ führt. Welche Kriterien gibt es nun zur Auswahl dieser Märkte?!

4.421 Kriterien der Marktanalyse

- (1) Vorauswahlkriterien: hier geht es um grundsätzliche Eignungsüberlegungen, z.B. ist die Beschaffung aus diesen Ländern überhaupt möglich? Es werden nun die Länder aussortiert, die keine beschaffungsobjektspezifische Perspektive aufweisen. Hinzu treten Kriterien wie Weltanschauung, politische oder religiöse Überzeugungen (-> CI) etc.
- (2) Bei den Makroauswahlkriterien wird es schon spezifischer. Es gibt hier zwei Kriteriengruppen:
 - entscheidungssituationsunabhängige (d.h. unabhängig vom jeweiligen BO)
 - entscheidungssituationsabhängige KriterienZu ersteren gehören beispielsweise:
 - Importabhängigkeit
 - Politische Instabilität
 - Streikgefahr
 - Keine Substitutionsmöglichkeiten etc.Es geht in bei den entscheidungssituationsunabhängigen Kriterien also um Risikoaspekte.

Bei den entscheidungssituationsabhängigen Kriterien ist die spezifische Entscheidungssituation (z.B. Billigprodukt vs. Spezialprodukt) relevant. Die Kriterien sind entweder kosten- oder leistungsgeprägt:

Kosten:

- Arbeitskosten
- Managementkosten
- Produktionsmittel
- Logistik
- Kommunikation
- ...

Leistungen:

- Arbeitsleistung
- Bildungsniveau
- Technologiestand
- Logistikleistung
- Kapitalverfügbarkeit
- Wirtschaftsfreundlichkeit (Förderung durch den Staat)
- etc.

All diese Marktbewertungskriterien sind auf den Seiten 218 und 219 nochmals kurz erläutert.

- (3) Als Mikrokriterien werden nun Machtaspekte herangezogen. Macht ergibt sich aus dem Spannungsfeld der Angebots- und Nachfragekonkurrenz (siehe S. 220). Hier entscheidet man sich natürlich – unter Beachtung der Anreiz-Beitrags-Theorie – für die Märkte, auf denen man über eine bedeutsame Machtposition verfügt.

Über all diese Auswahlkriterien gelangt man dann zu „objektspezifisch sicheren Märkten mit Beschaffermacht“!

4.422 Zum Prozeß der Auswahlentscheidung

Der gesamte Prozeß mit den Stufen der Vorauswahl, Makro- und Mikroauswahl ist nochmal auf S. 221 dargestellt.

Bei der Vorauswahl können verschiedene Fragen in Form einer Checkliste benutzt werden:

- Ist die Herstellung im Land überhaupt möglich?
- Wird ein Export aus Land X zugelassen?
- Ist ein Import aus dem Land X möglich?
- Toleriert das eigene Management das politische System des Landes X?

Bei der Makroauswahl geht es dann um eine Einteilung in sichere und unsichere Länder. Man unterscheidet nun zwischen qualitativen und quantitativen Länderrisiko-Beurteilungskonzepten: Übersichten hierzu gibt es auf den S. 222-223. Es existieren quantitative (eindimensionale und mehrdimensionale Indikatormodelle) und qualitative Länderbeurteilungskonzepte hinsichtlich des:

- politischen Länderrisikos
- ökonomischen Länderrisikos
- Branchen- und firmenspezifischen Risiken

Wie geht man nun mit den Aussagen der verschiedenen Konzepte um? Sowohl die subjektive (entscheider-, unternehmensbezogen) Risikoaversion als auch die Ziele (z.B. Sicherheitsziel) spielen bei der Interpretation eine Rolle. Instrumente der Risikoreduktion sollten beachtet werden, genauso Branchenaspekte des Beschaffers.

Bei der Auswahl von entscheidungssituationsabhängigen Makrokriterien geht es um die Berücksichtigung von Kosten und Leistungen. Als Wenn-Bedingungen dienen hier wieder die BO-Ziele (siehe S. 225).

In der Mikroauswahl werden dann – falls noch mehrere Märkte zur Auswahl stehen – Märkte mit hoher Beschaffermacht (->hohe Angebotskonkurrenz, niedrige Beschafferkonkurrenz) ausgewählt.

4.43 Probleme globaler Marktbearbeitung

Marktreionalität ist weniger komplex als Marktglobalität und damit besser beherrschbar. Auf Weltmärkten unterscheidet man zwischen zwei großen Problemgruppen:

- Angebotsprobleme
- Interaktionsprobleme

Bei den Angebotsproblemen geht es um Risiko-, Leistungs- und Kosteneinflüsse. Die Objekt- und Modalitätskomponente (s.o.) stehen dabei im Mittelpunkt der Betrachtung.

Hier sind die Interaktionsprobleme relevanter: menschliches Verhalten, das natürlich stark von Kulturen geprägt ist sowie affektive und soziale Faktoren im Allgemeinen prägen das Interaktionsproblem. Wer zum ersten Mal in einem Land nach Lieferanten sucht, sollte einen Landeskundigen konsultieren, dem dann später auch die Gesprächsführung anvertraut wird. Der Lieferantenmanager, derjenige, der später die Beziehungen zum Lieferanten pflegt, sollte sich spezifische Kenntnisse der Landeskultur aneignen.

Im Rahmen der Kulturanalyse sind kulturvergleichende Studien besonders interessant, weil sie Unterschiede besonders klar herausstellen. Bekannt ist das Modell von Hofstede / Trompenars, die nach fünf Kulturdimensionen differenzieren:

1. Individualismus/Kollektivismus: inwieweit sind Individuen in Gruppen integriert. Kollektivistische Gesellschaften zeichnen sich durch eher geschlossene Gruppen aus, zu denen man von Geburt an gehört, Meinungen werden von Gruppen bestimmt, Harmonie und Konsens haben einen hohen Stellenwert. Eigene Meinungen, Identität und Selbstverwirklichung kennzeichnen individualistische Gesellschaften.
2. Machtdistanz: hohe Machtdistanz bedeutet die Zustimmung zu einer starken Machtkonzentration.
3. Maskulinität/Feminität: Maskulinität bedeutet die starke Abgrenzung der Geschlechterrollen – Männer sollen wettbewerbs, leistungsorientiert sein, Frauen bescheiden.
4. Langfristige/kurzfristige Orientierung: Langfristige Orientierung zeigt sich an Werten wie Sparsamkeit, Beharrlichkeit etc.
5. Unsicherheitsvermeidung: zeigt den Grad, in dem sich Kulturmitglieder durch ungewisse Situationen bedroht fühlen. Niedrige U. bedeutet höhere Toleranz gegenüber Neuem, Innovativen.

Siehe Beispiel zur Länderbewertung auf S. 228.

4.44 Marktbegrenzungen

Leistungsnormierungen (-> Commodities) und Modalitätsnormierungen (-> WTO) können als Reglementierungen die Realisierbarkeit von Entscheidungen beeinflussen.

4.45 Methoden in der Marktanalyse

Auf S. 230 ist wieder eine dieser grandiosen „Übersichten“ von Dr. Dr. h.c. Ernst aus Bergheim. In allen diesen Übersichten gibt es die folgenden 8 Methodengruppen:

1. Informationsgewinnungsmethoden
2. Analysemethoden
3. Prognosemethoden
4. Problemerkennungsmethoden
5. Alternativengenerierungsmethoden
6. Bewertungsmethoden
7. Auswahlmethoden
8. Kontrollmethoden

Eine „nicht-statistische analysierende Ordnungsmethode“, nämlich eine Märktematrix mit den Dimensionen Kosten / Leistung ist auf S. 231 dargestellt. Es geht in der Praxis um die Identifikation eines Leistungs- oder Billigmarktes.

Auf S. 232 findet sich dann eine Marktanforderungspolarität: hier werden BO-abhängige Soll-Profile für Märkte anhand der Kosten- und Leistungskriterien erstellt. Solche Soll-Profile sind dann auf S. 233 für ein Billig- und ein Spitzenprodukt abgeleitet – sie leiten sich teilweise aus der Abbildung auf S. 225 ab.

4.5 Lieferantanalyse und –auswahl

Nach der Marktanalyse wissen wir, wo wir nach Lieferanten suchen können. Wie finden wir jetzt aber interessante Lieferanten? Zur Lieferantanalyse gehört natürlich auch die Lieferantbewertung. Die Lieferantenauswahl ist nicht die endgültige Entscheidung für einen Lieferanten, sondern die Konzentration auf die Lieferanten, mit denen dann in die entscheidende Lieferantenverhandlung (siehe 4.6) gegangen wird.

4.51 Lieferantanalyse in der Literatur

Von den Objekt- und modalitätsbezogenen Aspekten (s.o.) werden in der Literatur Leistungs- und Preisaspekte am häufigsten genannt, Marktdaten tauchen meistens auf, der Rest eher oberflächlich behandelt (zu diesen unwichtigen Infos siehe S. 236-237).

4.52 Der Lieferantenauswahlprozeß

Am Ende dieses Prozesses steht eine geringe Anzahl von Lieferanten, mit denen der Verhandlungsprozeß erfolgsversprechend erscheint. Dabei geht K. von folgenden Prozeßstufen aus (in Klammern stehen die jeweiligen „Filtergrößen“):

1. Lieferantenidentifikation (Produkt/Branche/Verfahren)
2. Lieferanteneingrenzung (Selbstauskunft)
3. Lieferantenauswahl (Anforderungen an den Lieferer -> Lieferleistung)
4. Lieferantenverhandlung (Anforderungen an den Beschaffer -> Lieferanforderung)
5. Lieferantenvertrag

Dabei werden die Prozeßstufen 1-3 im Rahmen der Lieferantanalyse und –auswahl behandelt, die Punkte 4 und 5 in der Lieferantenverhandlung.

4.521 Lieferantenidentifikation

Nach welchen Kriterien werden nun Lieferanten überhaupt identifiziert? Koppelman hat da drei Vorschläge:

- (1) Die Orientierung nach dem Beschaffungsobjekt, z.B. Wasserpumpe. Dies ist allerdings vergangenheitsorientiert, es kann ja sein, daß ein Pumpenhersteller der Leistungsklasse A auch besseres produzieren kann, bisher wollte es nur keiner!
- (2) Daher kann es Sinn machen, die weitere Branche zu betrachten, hier z.B. prinzipiell alle Pumpenhersteller. Auch hier bewegt man sich noch auf „markierten Pfaden“.
- (3) Wenn ein neues Teil (Spezialprodukt) beschafft werden soll, kann nach der Ähnlichkeit zu bereits Vorhandenem gesucht werden, entweder hinsichtlich des Produktes/Objektes oder nach der Verfahrenswahl (Produktion).

4.522 Lieferanteneingrenzung

Mit den identifizierten und für interessant befundenen Lieferanten aus Schritt 1 tritt man nun in Kontakt – offene und nicht-standardisierte Befragungen (Telefon) können dann nur schlecht verglichen werden. Daher bieten sich standardisierte Selbstauskunftsfragebögen an, aus denen sich dann die prinzipielle Eignung des Lieferanten ergibt. Die Bewertung erfolgt anhand der eigenen Zielsetzung.

4.5221 Zur Struktur der Selbstauskunft

Die Struktur orientiert sich hier an den Funktionen des Unternehmens:

1. Institution (Anschrift, Ansprechpartner, Konzernstruktur, Organisationsstruktur ...)
2. Absatz (Produktprogramm, -beschreibungen, Handel, Anwendungsgebiete ...)
3. Gestaltung (Materialerfahrung, Formerfahrung, Verfahrenserfahrung ...)
4. Finanzen (Umsatz, Gewinn, EK, Marktanteile ...)
5. Produktion (Anlagenkapazität, Mitarbeiterkapazität, Kapazitätsauslastung ...)
6. Beschaffung (Beschaffungsanteil am Umsatz ...)

Die Auswahl einzelner Komponenten dieses Selbstauskunftsbogens hängt natürlich stark von der Zielsetzung des beschaffenden Unternehmens ab:

- verfolgt man selbst ein Leistungssteigerungsziel im Rahmen der Produktgruppenstrategie, scheidet ein Lieferant mit erklärtem Kostensenkungsziel wahrscheinlich aus
- will man die Lieferantenzahl senken, scheidet Lieferanten ohne Systemfähigkeit (->modular sourcing) auch aus etc.

Siehe S. 241-243 für weitere Details zum Inhalt der Selbstauskunftsbögen.

4.552.2 Lieferanteneingrenzung durch Selbstauskunft

Es wird wieder gefragt, unter welchen Bedingungen (Wenn-Komponente) die lieferantenmerkmalsbezogenen Antworten (Dann-Komponente) auswahlentscheidend wirkt. Als Wenn-Komponente dienen hier wieder die BO-Ziele. Siehe Übersicht auf S. 244.

Einige Kommentare hierzu: Angaben zum Produktprogramm, zur Produktbeschreibung werden natürlich immer benötigt. Bei Normprodukten sind nur sehr wenige Merkmale relevant (man kann ggf. auf andere Lieferanten ausweichen!), bei Spitzen-, Spezial- und innovativen Produkten fast alle Merkmale.

Die Interpretation einiger Merkmale, z.B. von Angaben aus dem Finanzbereich, kann mit Hilfe des Benchmarking erfolgen. Der Beschaffer sollte hier – gemeinsam mit dem jeweils anderen Funktionsverantwortlichen – den für wünschenswert erachteten Grenzwert ermitteln. Als Leitlinie können hier Bestwerte der Branche fungieren.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Entscheidungsmerkmal (BO-merkmal) können die als besonders bedeutsam (X1) gekennzeichneten Lieferantenmerkmale als K.O. Kriterien gelten.

Dann folgt der dritte Schritt im Lieferantenanalyseprozeß, die Lieferantenauswahl:

4.523 Lieferantenauswahlentscheidungen

4.523.1 Lieferantenpositionierung

Lieferanten spezifischer BO-zieltypen können nun anhand der Kriterien Kosten, Leistungsfähigkeit und Risiko in einem „Lieferantenpositionierungswürfel“ dargestellt werden (S. 246). Lieferanten für Spitzen-, Spezial- und innovative Produkte sollten natürlich bei hoher Leistungsfähigkeit und geringem Risiko arbeiten können, die Kosten sind natürlich entsprechend hoch. Lieferanten von Normprodukten dürfen relativ riskant sein, weil ja immer Alternativen bestehen. Mit Hilfe eines Scoring-Modells können Lieferanten anhand dieser Kriterien bewertet werden – bei großen Differenzen zum Soll-Profil (siehe Abb.) scheidet der Lieferant wahrscheinlich aus.

4.523.2 Prüfung der Leistungseignung

Nach diesem ersten Siebprozeß geht es um die Ermittlung weiterer Anforderungen, die der Lieferant in Abhängigkeit von eigenen Zielen erfüllen muß. Hier spielen die Bedarfsanforderungen aus der Bedarfsanalyse (s.o.) eine Rolle – man kann sie nun als erwartete Lieferantenleistung interpretieren.

Auf S. 248 ist wieder die zentrale Abbildung dargestellt: alle Lieferantenleistungen in Abhängigkeit von den BO-Zielen -> merkmalspezifische Lieferantenleistungen Diese Übersicht gibt allerdings nur das wieder, was der Lieferant selbst beeinflussen kann. Darüber hinaus muß noch das Marktumfeld auf Kosten und Leistungen geprüft werden (siehe Abschnitt 4.4), weil es die Handlungsweisen des Lieferanten hemmt oder fördert. Aus der Kombination dieser internen (-> Lieferantenanforderungen) und externen Anforderungen (->Marktumfeld) ergibt sich dann die Lieferantenanforderung, die auf S. 250 beispielhaft für ein Spitzenprodukt dargestellt ist.

Hier gilt wieder, dass die Nicht-Erfüllung eines mit x1 gewichteten Kriteriums als vorläufiges KO-Kriterium gilt -> vorläufig deshalb, weil man ja noch nach Heilungsmöglichkeiten suchen kann. Wird diese Suche nach Heilungsmöglichkeiten in den Prozeß integriert, ergibt sich ein dynamischer Lieferantenauswahlprozeß (S. 251) – hierzu gehört auch, dass durch den Einsatz des beschaffungspolitischen Instrumentariums Bedarfsanforderungen durch den Lieferanten realisiert werden.

Diese Vorgehensweise (->Heilungsfragen) ist in den Stufen 6 und 7 des „Prozesses zur Gewinnung von Bedarfsanforderungen“ dargestellt.

Tja, jetzt gibt's noch ein Problem: bisher orientierte sich der gesamte Auswahlprozeß immer nur an einem Beschaffungsobjekt mit einem oder mehreren Merkmalen. Wie verfährt man aber, wenn man von einem Lieferanten mehrere Beschaffungsobjekte (mit unterschiedlichen, konfliktären Merkmalen -> Billig- und Spitzenprodukt) beziehen will? Prof. K. sagt nun, dass es in der Realität eher Lieferanten mit einem spezifischen Leistungsprofil gibt, die also entweder niedrige Kosten oder hohe Leistung bringen können, aber nicht alles auf einmal. Das heißt, dass man Beschaffungsobjekte eher der einen oder der anderen Klasse (mit den Polen Billigprodukt – Spitzenprodukt) zuordnet und sich bei der Lieferantenauswahl dann am Prototyp der Gruppe orientiert.

4.523.3 Prüfung und Gewichtung der Liefereranforderungen

Bevor man nun in die Lieferantenverhandlung einsteigt, muss klar sein, was der Lieferant an Anforderungen an uns hat. Lieferanten mit für uns unerfüllbaren Wünschen lohnen „die Verhandlungsmühe nicht“. Die Ermittlung dieser Liefereranforderungen ist Aufgabe der Marktforschung (bei neuen Lieferanten), bei bereits bestehenden Lieferantenbeziehungen kann der Beschaffungsmanager befragt werden.

Aus der Sicht der Funktionsbereiche des Lieferanten wird nun gefragt, welche Anforderungen von dort an uns gestellt werden. Siehe Seite 254:

Folgende Anforderungen sind denkbar:

1. Absatzanforderungen (Wachstum, Qualifizierung mit Beschaffer; Erschließung neuer Märkte)
2. Produktionsanforderungen (große Produktionsmengen; langfristige, stetige Auslastung)
3. F+E, Konstruktionsanforderungen (Know-How-Zunahme, Nutzung des Entwicklungspotentials, Verwendung neuer Techniken)
4. Beschafferanforderungen (Erschließung neuer B.märkte, Hilfe beim Finden von Lieferanten)
5. Finanzanforderungen (Krediteinräumung, schnelle Zahlung, hohe Zahlungssicherheit)
6. Logistikanforderungen (Lieferung an wenige Orte, Abnahmebereitschaft und –toleranz)
7. Entsorgungsanforderungen (gemeinsame Entsorgung)

Auf Seite 255 werden den einzelnen BO-Zielen diese Lieferantenanforderungen zugeordnet. Dabei gibt es folgende Schwerpunkte:

1. Beim Billigprodukt spielen besonders Anforderungen aus dem Bereich der Produktion (hohe, stetige Auslastung und große Produktionsmengen) sowie aus dem Logistikbereich (Abnahmebereitschaft und –toleranz, Lieferung an wenige Orte) eine Rolle.
2. Beim Spitzen- als auch beim Spezialprodukt sind alle Anforderungen aus dem F+E und Konstruktionsbereich relevant. Daneben stellt der Lieferant hier natürlich sehr hohe Finanzanforderungen (faire Preise, schnelle Zahlung etc.).
3. Eine stetige Auslastung fordern Lieferanten wahrscheinlich bei allen BO-Zielen.

4.524 Lieferantenbeziehungen

Die Pflege von Lieferantenbeziehungen ist besonders bei geringer eigener Wertschöpfung von hoher Bedeutung, weil die Beseitigung von Lieferstörungen (Kiekert-Fall) durch Aufbau eines neuen Lieferanten erheblich teurer ist, als das Management bestehender Beziehungen.

4.524.1 Anhaltspunkte zur Pflegenotwendigkeit

In welchen Fällen sollte man sich besonders der Pflege von Lieferantenbeziehungen widmen. Im folgenden wird von den Alternativen Stammlieferant – Wechsellieferant aus. Natürlich sollte sich die Lieferantenmanagement vorrangig auf Stammlieferanten konzentrieren, dennoch sollte auch den Wechsellieferanten ein wenig Aufmerksamkeit geschenkt werden :)

Koppelman greift wieder auf die Kosten-Leistungsmatrix zurück (S. 257). Natürlich sind Lieferanten in Feld 1 (hohe Leistungen, hohe Kosten) besonders pflegebedürftig (-> Spitzenprodukte, innovative Produkte). Im Feld 3 (niedrige Kosten, hohe Leistung) lohnt es sich auch, sich um Lieferanten zu kümmern (-> Katalogprodukte). Im Feld 2 (hohe Kosten, niedrige Leistung) kann es sich um Lieferanten mengenbedeutsamer Billigprodukte drehen. Hier können gemeinsame Anstrengungen zur Kostenreduktion sinnvoll sein, d.h. auch hier lohnt sich die Lieferantenpflege. Bei niedriger Leistung und niedrigen Kosten lohnt sich das Lieferantenmanagement nicht.

Auf Seite 258 ist eine Matrix mit den Achsenbezeichnungen „Ergebniswirkung – Komplexität“ dargestellt. Die Aussagen hinsichtlich der Relevanz des Lieferantenmanagements gleichen hier denen aus der Kosten-Leistungs-Matrix.

Eine andere Darstellung (S. 258) klassifiziert den Status von Lieferanten nach den Lieferalternativen und den Kosten. Bei hohen Kosten und wenigen Lieferalternativen ist die Lieferantenbeziehung ja zwangsweise notwendig.

4.524.2 Pflegemaßnahmen

Kann das Konzept des Relationship-Marketing (Beziehungsmarketing) auch auf die Beschaffung übertragen werden?

Die Beziehungsstruktur in Beschaffungsprozessen ist von zwei Beziehungsfeldern geprägt:

- Beschaffung -> interne Kunden
- Beschaffung -> Lieferanten

Dabei soll auch die interne Kundenbeziehung mit in die Überlegung einbezogen werden.

Neben der Struktur interessiert auch die Grundposition des Relationship-Marketing. Diese entspricht der „hier verfolgten strategischen Position des anreiz-beitragsfundierten Win-Win-Spiels.“ Einige wichtige Charakteristika:

Die strategische Stoßrichtung geht in Richtung Pflege des Kundenstamms, der Kunde wird als langfristiger Partner verstanden, mit dem eine hohe Kontaktintensität aufgebaut wird. Der Anbieter tätigt hohe Investitionen in die Beziehung und führt einen wechselseitigen Dialog mit dem Kunden über Medien, die auf den einzelnen Abnehmer abgestimmt sind (Internet).

Dann geht es um die Ziele von Relationship-Marketing-Geschäftsbeziehungen (S. 261). Dabei spielen die Ziele des In-Suppliers (->Umsatz, Gewinn, Bindung des Kunden etc.), gemeinsame Ziele (Informationspotential-, Kooperationspotential-, Innovationspotentialaufbau etc.) als auch Kundenziele, d.h. Beschafferziele (Sicherung dauerhafter B.potentiale, Verringerung der Fertigungstiefe, Bevorzugte Behandlung durch den Lieferanten etc.) eine Rolle. Diese Zielbasis ist Ausgangspunkt der Maßnahmenentwicklung.

Eine Hypothese lautet in diesem Zusammenhang (Helfert 1998): „Mit einer verbesserten Beziehungsatmosphäre steigt die Effektivität der Geschäftsbeziehung“. Diese Geschäftsbeziehung wird durch das Schaffen, Erhalten von Vertrauen und die Demonstration geeigneter Austausch-, Koordinations- und Anpassungsaktivitäten positiv beeinflusst.

Auf S. 262 sind zwei Determinanten der Beziehungsatmosphäre dargestellt:

1. Vertrauen
 - wahrgenommene Ehrlichkeit
 - wahrgenommenes Wohlwollen
 - wahrgenommene Kompetenz
2. Commitment
 - Loyalität
 - kurzfristige Opferbereitschaft
 - langfristige Orientierung
 - Investitionsbereitschaft

In diesem Zusammenhang lautet eine weitere These von Helfert: „Mit zunehmender Erfüllung der Aufgaben im Bereich Austausch, Koordination und Anpassung durch das Kundenbeziehungsteam verbessert sich die Atmosphäre in der Geschäftsbeziehung.“

Diese drei Aufgaben der Gestaltung und Pflege von Kundengeschäftsbeziehungen sind auf S. 262 dargestellt. Ihnen sind einige Maßnahmen zugeordnet:

1. Austausch (leistungs-, problem-, personenbezogen)
2. Koordination (Festlegen und Kontrolle von Leistungen, informelle Einflußnahme, konstruktive Konfliktlösung)
3. Anpassung (des Leistungsangebotes; der Verfahren der Leistungserstellung; der qualifikatorischen Voraussetzungen; der Liefer- und Nutzungsbedingungen).

Eine andere Maßnahmenstruktur (S. 263) teilt die Beziehungsschwerpunkte auf in Austauschinhalt (BO, B.modalität) und Interaktionen (Zuverlässigkeit, Geschwindigkeit, Problemlösungswille).

Ein Gebiet, das in der Beschaffung relativ neu ist, ist das Beschwerdemanagement. Der routinisierte, entemotionalisierte Umgang mit Beschwerden kann wesentlich die Effizienz von Beziehungen steigern. Dabei kann der Beschaffer aus externen wie internen Quellen (Koalitionspartner) Beschwerdeinformationen erhalten:

Extern:

- Informationen über Mängel in der Beschafferleistung
- Informationen über Änderungen der Anforderungen der Lieferanten an den Beschaffer

Intern:

- Informationen über Mängel in der Beschafferleistung
- Informationen über Änderungen der Erwartungen der Funktionsbereiche an den Beschaffer
- Informationen über Mängel in der Realisierung des Beschaffungsmarketingprozesses

4.525 Methoden in der Lieferantenanalyse

Siehe „Übersicht“ auf S. 265. Neben den merkmalsgeleiteten, an den Bedarfsanforderungen orientierten Lieferantenbewertungsverfahren sind auch andere bekannt.

Koppelman stellt fünf *quantitative* Verfahren vor:

1. Bilanzanalyse: grobe Anhaltspunkte beim mehrperiodigen Vergleich. Aufschluß über Wirtschaftlichkeit, Liquidität, Kostenstruktur etc.
2. Preisentscheidungsanalyse: kann als Preisstrukturanalyse (Angemessenheitsbetrachtung für spätere Verhandlung), als Preisbeobachtung (im Zeitablauf) und als Preisvergleich (Preise – Leistungen) durchgeführt werden.
3. Kostenentscheidungsanalyse: hier werden die einzelnen Kostenbestandteile des Lieferanten analysiert, inkl. der Folgekosten.
4. Lineare Optimierung: baut auf 4. Auf. Günstigstes Preisangebot als Zielfunktion, andere Ziele als Nebenbedingung -> Optimierung.
5. Kennzahlenverfahren: Qualität des Lieferanten soll hier in einer Verhältniszahl ausgedrückt werden. Mehrkomponenten- und Einkomponentenbewertung (z.B. Terminzuverlässigkeit)

Qualitative Verfahren beziehen subjektive Meinungen mit ein. Dabei gibt es die graphischen Darstellungen des *Polaritätsprofils* (S. 268). Hier sind insgesamt 10 Kriterien aufgeführt, darunter die Lieferzeit, Termintreue, Qualitätsstandards, Reklamationen, Preise, Nachfragemacht etc.

Neben den *graphischen* gibt es die *verbalen Darstellungsverfahren*:

1. Checklisten: eine möglichst systematische Gedächtnisstütze ohne Auswahlregel.
2. Lieferantentypologien
3. Portfolio-Methode

Eine Verbindung aus 2 und 3 stellt der Lieferantenpositionierungswürfel auf S. 246 dar.

Als dritte Gruppe bei den qualitativen Verfahren gibt es die Punktbewertungssysteme: Notensysteme, Scoring-Modelle (siehe S. 269 unten). Scoring-Modelle haben den Nachteil, dass sie subjektive Einschätzungen als (nicht vorhandene) quantitative Genauigkeit verkaufen.

Eine andere Methode ist die sogenannte *Fuzzy Logic*, mit der eine Lieferantenkennzahl ermittelt wird, die dann den Grad der Erfüllung der Lieferantenkriterien angibt. Auf S. 271 sind wieder die Anforderungen in Abhängigkeit von den Objektmerkmalen angegeben. In insgesamt 6 Schritten wird nun die Lieferantenkennzahl ermittelt:

- (1) Bestimmung der Auswahlkriterien in Abh. vom jeweiligen BO (Übersicht S. 271)
- (2) Bewertung des Grades der Erfüllung dieser Kriterien durch die verschiedenen Lieferanten (von 1 bis 5).
- (3) Gewichtung der Auswahlkriterien innerhalb der einzelnen Lieferantenkriterien.
- (4) Berechnung der Lieferantenkriterienkennzahlen durch Addition der gewichteten Kennzahlen (S. 272)

-
- (5) Gewichtung der Lieferantenkriterien zur Ermittlung der Lieferantenkennzahl (.z.B. Mengenanforderungen 15%, Leistungsanforderungen 22% etc.)
 - (6) Berechnung der Lieferantenkennzahl durch Addition der gewichteten Lieferantenkriterienkennzahlen (S. 273).

Im *Matrix-Approach* wird versucht, die Subjektivität des Scoringmodells abzubauen, indem die Beschaffurteile hinsichtlich der Kriterien „Proposal Responsiveness, Technical, Quality/Reliability, Cost“ von allen Funktionsbereichen nochmals bewertet werden. Zwar liegt der Fortschritt dieses Verfahrens in der gemeinsamen Bewertung, dennoch bleiben es subjektive Urteile und eine Gesamtunternehmensbewertung. Der letzte Punkt spielt darauf an, dass einzelne Kriterien in Abhängigkeit vom BO-Ziel nicht unbedingt relevant sein müssen.

Die *Geldwertmethode* baut auf der Wertanalyse auf. Es werden für das Beschaffungsobjekt die gewünschten Methoden festgelegt und Angebote eingeholt. Es wird bei den Angeboten geprüft, ob alle unerläßlichen Funktionen erfüllt sind und welche zusätzlichen Funktionen auch noch erfüllt sind. Diesen zusätzlichen Funktionen werden – entsprechend der Zielvorstellungen – Geldwerte zugeordnet. Die Geldsumme der Zusatzleistungen wird vom Einstandspreis subtrahiert. Der Lieferant mit der größten positiven Differenz wird ausgewählt.

Die *Nutzwertanalyse* ist „eine Planungsmethode zur systematischen Entscheidungsvorbereitung bei der Auswahl komplexer Entscheidungsalternativen.“ Ausgehend von der Präferenzstruktur des Entscheidungsträgers werden die Zielerträge und Bezugswerte fixiert, um dann festzustellen, wie groß der Beitrag der jeweiligen Alternative zur Erreichung des Beschaffungsziels sein könnte (Beispiel S. 276).

4.6 Lieferantenverhandlung

In der Lieferantenverhandlung werden die eigenen Bedarfsanforderungen mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz (-> Beschaffungspolitische Instrumente) beim Lieferanten durchgesetzt. Fragen:

- welche Bedarfsanforderungen sind notwendig, modifizierbar, verzichtbar?
- Welche Anreize stehen zur Verfügung, was kosten sie?
- Welcher kostenminimale Anreizmix ermöglicht gerade noch die unbedingt notwendigen Bedarfsanforderungen?

4.61 B. politische Instrumente in der Literatur

Beschaffungspolitische Instrumente = Beschaffungsmarktbeeinflussungsinstrumente
Siehe Tabelle S. 278

4.62 Zur Instrumentalentwicklung

4.621 Anforderungen an die Instrumentalentwicklung

- Beschränkung auf die Beeinflussungsinstrumente der Marktpartner
- Entwicklung einer einsichtigen und übersichtlichen Beeinflussungsstruktur, mit Ähnlichkeit zum Absatzbereich.
- Instrumente sollen auf unterschiedlichen Abstraktionsstufen angesiedelt werden: Instrumente, Instrumentalvariablen und Variablenausprägungen
- Entwicklung einer möglichst großen Instrumentaltoolbox zur Schaffung eines möglichst großen Alternativenraums.
- Der hier theoretisch unterstellte Anreiz-Beitrags-Charakter muß gewahrt bleiben, d.h. einzelne Instrumente sind vorrangig Forderungsinstrumente, andere eher Anreizinstrumente.

4.622 Zum Entwicklungsprozeß

Ansatzpunkt ist hier, dass zwischen dem Absatz- und dem Beschaffungsmarketingkonzept eine gewisse Strukturähnlichkeit vorliegen muss. In Analogie zum Absatzmarketing sind hier also die folgenden Variablen relevant:

- produktpolitische
- kommunikationspolitische
- Bezugspolitik
- Entgeltpolitik
- Servicepolitik

Auf S. 282 ist diese, dem Absatzmarketingbereich sehr ähnliche Instrumentalstruktur dargestellt. Von den Absatzinstrumentalvariablen und –ausprägungen kann nun teilweise direkt oder in Analogie auf gleiche oder ähnliche Beschaffungsinstrumentalvariablen und –ausprägungen geschlossen werden (siehe S. 283).

4.623 Die Instrumente und ihre Ausprägungen

Im folgenden wird nun dargestellt, wie wahrscheinlich eher der Forderungs- oder Anreizcharakter einzelner Instrumentalvariablenausprägungen ist. Wichtig ist, daß alle Instrumentalvariablen sowohl Forderungs- wie auch Anreizcharakter haben können.

Häufig argumentiert Koppelman bei Variablenausprägungen, die eigentlich eher Forderungscharakter haben, hinsichtlich der Anreizwirkung so: Wenn ein Lieferant über entsprechende Ressourcen/Kompetenzen verfügt, die er gerne nutzen will, um Forderungen zu entsprechen, haben diese Variablenausprägungen eben auch Anreizcharakter (s.u.).

4.623.1 Produktpolitik

Im Rahmen der Produktpolitik gibt es die folgenden Instrumentalvariablen und ihre entsprechenden Ausprägungen.

1. **Produktentwicklungspolitik [6]** -> wer führt die Entwicklung durch, wie ist der Neuigkeitsgrad
 - *Eigenentwicklung* (Forderung, wenn man über freie Entwicklungskapazität verfügt; Anreiz, wenn die Entwicklungskapazität des Lieferanten nicht ausreicht etc.)
 - *Lieferantenentwicklung* (Anreiz, weil der Lieferant seine Kapazitäten nutzt und auf seine Produktionsbedingungen hin entwickelt; Forderung, wenn der Beschaffer selbst keine Kapazitäten hat.)
 - *Drittentwicklung* (Forderung, wenn beide keine Entwicklungskapazität haben; Anreiz, wenn der Lieferant entlastet wird)
 - *Partnerentwicklung* (simultaneous engineering) (Forderungs- und Anreizcharakter)
 - *Neuentwicklung* (primär Forderungscharakter, aber auch Anreiz, wenn der Lieferant mit dem neuen Produkt selbst wächst).
 - *Weiterentwicklung* (des BO während der laufenden Produktion) (eher Forderungscharakter, Anreiz wegen der Bindungswirkung für den Kunden)

2. **Produktgestaltungspolitik [7]** -> erfaßt die Freiheitsgrade und Markierungsaspekte
 - *Gestaltungsvorschriften* (eher Forderungscharakter; geringe Anreizwirkung, weil der Beschaffer für Gestaltungsmängel haftet)
 - *Leistungsvorschriften* (wieder Forderung; geringer Anreiz, zu wissen, was der Beschaffer genau will)
 - *Geringe Gestaltungstoleranzen* (eher Forderung)
 - *Beschaffermarkierung* (hoher Forderungscharakter)
 - *Lieferantenmarkierung* (hoher Anreizcharakter)
 - *Produkteinpassung*, d.h. Lieferant muß BO an Spezifikationen des Beschaffers ausrichten (Forderungscharakter)
 - *Produktanpassung* (Anreizcharakter)

3. Produktherstellungspolitik [3]

- *Geringe Realisationstoleranzen*
 - *Materialbeistellung* (der Lieferant verwendet das vom Beschaffer zur Verfügung gestellte Material)
 - *Werkzeugbeistellung*
- > Starker Forderungscharakter dieser Variablenausprägungen

4. Produktmodifikationspolitik [5]

- *Produktvereinheitlichung* (Plattformstrategie) (Auch Anreiz, weil Lieferant u.U. Kostendegressionseffekte nutzen kann)
- *Produktdifferenzierung* (mit der Differenzierung sind Ertragsanreize verbunden)
- *Produktveränderung* (eher Forderung, weil der Lieferant neue Abläufe etc. benötigt)
- *Produktleistungskonstanz* (eindeutige Forderung)
- *Produktleistungsveränderbarkeit* (Forderung und Anreiz)

5. Produktprogrammpolitik [4]

- *Produktselektionspolitik* (aus dem Lieferprogramm werden nur einzelne, besonders interessante Produkte ausgewählt -> Forderungscharakter)
- *Produktmixpolitik* (Anreizcharakter)
- *Programmbreitenpolitik* (Systemfähigkeit des Lieferanten) (Forderung, aber auch Anreiz, wenn der Lieferant entsprechende Fähigkeiten auch nutzen will)
- *Programmtiefenpolitik* (Forderung eines hohen Spezialisierungsgrades) (Anreiz, wenn ein spezialisierter Lieferant dadurch seine Marktmacht stärkt)

6. Produktverwendungspolitik [2]

- *Produktgestaltungszusagen* (dem Lieferanten werden Zusagen über die weitere Verarbeitung des BO gemacht) (eher Anreizcharakter)
- *Produktverwendungszusagen* (Zusagen über den Einsatz des BO in nur bestimmten Endprodukten (eher Anreizcharakter)

4.623.2 Servicepolitik

Folgende Instrumentalvariablen der Servicepolitik und ihre Ausprägungen:

1. Lieferantenunterstützungspolitik [6]

- Forschungs- und Entwicklungshilfen
- Gestaltungs-
- Fertigungs-
- Beschaffungs-
- Absatz-
- Finanz-

-
- Etc. –hilfen

Alle diese Hilfen haben starken Anreizcharakter.

2. Lieferungsolitik [8] -> wie gelangt das BO zum Beschaffer

- *Zustellen* (Forderung)
- *Abholen* (Anreiz)
- *Lieferbereitschaft*
- *Lieferzuverlässigkeit* (beides Forderungen des Beschaffers)
- *Abnahmebereitschaft*
- *Abnahmezufverlässigkeit* (beides Anreize)
- *Lieferqualitätseinholung* (Forderung)
- *Abnahmetoleranz* (Anreiz)

3. Kundendienstpolitik [9]

- *Produktionsgerechte Anpassung* (eher Forderung, allerdings auch Anreiz, wenn Lieferant über Ressourcen zu ihrer Durchführung verfügt, die er nutzen will)
- *Absatzgerechte Anpassung* (das BO wird so geliefert, dass es direkt weiterverkauft werden kann) (analog zu prod.gerechter A.)
- *Montage/Entwicklung/Probelauf* (eher Forderungen)
- *Wartung/Reparatur/Instandhaltung* (natürlich Forderung, aber auch Anreiz, weil sich damit Geld verdienen lässt).
- *Ersatzteilversorgung* (Forderung, allerdings auch wieder Möglichkeit des Geldverdienens für Lieferanten)
- *Personalhilfen* (der Lieferant stellt dem Beschaffer Fachpersonal bei auftretenden Problemen zur Verfügung) (nur Forderung)
- *Sachhilfen* (der Lieferant stellt im Bedarfsfall Sachhilfen zur Verfügung) (nur Forderung)
- *Kundendienstübernahme* (Beschaffer übernimmt Kundendienst für den Lieferanten) (eher Anreiz)
- *Recyclinghilfen* (durch Lieferanten) (eher Forderung)

4. Garantiepolitik [4]

- *Garantieumfang*
- *Garantiedauer*
- *Garantieleistung*
- *Kulanz*

-> alle Forderungscharakter, wenn der Lieferant die jeweiligen Vorgaben akzeptieren muss.

5. Leistungssicherungsolitik [4] -> gewinnt im Rahmen von TQM (Total Quality Management und jit an Bedeutung

- *Qualitätsauditierung* (konkrete Qualitätssicherungsmaßnahmen)
- *Qualitätsdokumentation*
- *TQM* (der Lieferant hat ein Nullfehlerkonzept realisiert)

-
- *Zeitkontrolle* (der Lieferant sorgt für die Minimierung von Zeitfehlern)
 - ➔ alle diese Variablenausprägungen haben Forderungscharakter, allerdings wieder Anreiz, wenn der Lieferant über entsprechende Fähigkeiten verfügt, die er nutzen will.

4.623.3 Bezugspolitik

Zur Terminologie:

- Bedarfsmenge ist die Gesamtmenge eines BO pro Planperiode.
- Bestellmenge ist der Teil der Bedarfsmenge, die man bei einem Lieferanten zu einem bestimmten Zeitpunkt in Auftrag gibt.
- Diese Bestellmenge verteilt sich auf Bezugsmengen, die beim Beschaffer ankommen.

1. Bezugsmengenpolitik [4]

- *Kleine Bezugsmengen* (eher Forderung, weil tendenziell unpraktisch für Lieferanten)
- *Große Bezugsmengen* (Kostendegressionseffekte für Lieferant möglich)
- *Variable Bezugsmengen* (eher Forderung an den Lieferanten)
- *Bestellmengeneinhaltung* (klare Forderung)

2. Bezugsorganpolitik [8]

Von wem werden nun die Kontakte geknüpft?

- *Zentraleinkauf* (zentrale Stelle im beschaffenden Unternehmen) (Forderung und Anreiz)
- *Werkseinkauf* (Beschaffung durch die Stellen des Bedarfs -> Werke) (beides)
- *Mandatseinkauf* (ein Einkäufer ist unabhängig von der organisatorischen Einbindung (zentral/dezentral) mit einer Produktgruppe betraut) (wegen Preissenkung eher Forderung, da aber Prozeßkosten gesenkt werden, auch Anreiz)
- *Einkaufsniederlassung* (Tochterunternehmen, die im Beschaffungsmarkt aktiv sind) (in Reichweite des Lieferanten, d.h. Anreizcharakter)
- *Einkaufsreisende*
- *Einkaufsvertreter/-makler/-kommissionäre* (selbständige Personen, die sich in einem Land, einer Region, einer Branche auskennen und für den Beschaffer nach Auftrag aktiv werden) (erleichtern u.U. auch das Geschäft der Lieferanten, d.h. Anreizkomponente)
- *Einkaufskooperation* (Zusammenschluß mehrerer Beschaffer) (Forderungscharakter wegen erhöhter Nachfragemacht)
- *Werkstoffverkaufskooperation* (mit dem Lieferanten bemüht man sich um den Wertstoffverkauf) (beides)

3. Bezugsmodalitätspolitik [11] -> Vertragsgestaltung

- *Rahmenauftrag* (Festlegung des BO und der Konditionen, d.h. Mengen und Termine, z.B. über ein Bestellrhythmusverfahren) (eher Anreiz, wegen hoher Planungssicherheit für den Lieferanten)
- *Subcontracting* (Festlegung des Vorlieferanten des Lieferanten durch den Beschaffer) (starker Forderungscharakter, aber Anreiz für „beschaffungsungeübte“ Lieferanten)
- *Exklusivbezug* (Lieferausschluß) (Forderung; Anreiz weil sich die Gefahr des Lieferantenwechsels für den jeweiligen Lieferanten reduziert)
- *Kapazitätsreservierung* (Forderung, falls keine Sicherheit besteht, dass die Kapazität ausgelastet wird. Anreiz, wenn Kap. Sowieso frei und Beschaffer die Reservierungskosten zahlt)
- *Fixhandelsbezug* (Lieferant akzeptiert Fixtermin, bei dessen Nichteinhaltung der Beschaffer vom Vertrag zurücktreten kann.) (Eindeutige Forderung)
- *Ab-Werk-Erfüllungsort* (Beschaffer übernimmt das BO beim Lieferanten und trägt von da ab die Gefahr) (eher Anreiz)
- *Frachtführerübergabebestimmung* (der Lieferant gibt BO an Frachtführer, Beschaffer zahlt den Haupttransport) (auch eher Anreiz)
- *Kostenübernahmebestimmung* (eher Forderung)
- *Ankunftsartbestimmung* (eher Forderung)
- *Wertstoff-/Abfallrücknahme* (Lieferant nimmt die beim Beschaffer anfallenden Wertstoffe/Abfälle zurück).

4. Bezugslogistikpolitik [7]

- *Zentrallagerbezug* (Lieferant liefert an zentrales Lager des Beschaffers) (kostengünstiger, als an viele Läger, deshalb auch Anreiz)
- *Niederlassungsbezug* (Lieferung an die Verwendungsstätten -> Werke) (eher Forderung, siehe oben)
- *Fremdlagerbezug* (Lieferung an ein vorgegebenes Drittlager) (beides)
- *Transportmittelvorschrift* (Beschaffer legt Transportmittel fest) (Forderung)
- *Transportwegvorschrift* (...)(Forderung)
- *Transportführervorschrift* (...)(Forderung)
- *Kommunikationstechnikfixierung* (auch Anreiz)

4.623.4 Entgeltpolitik

1. Preispolitik [8]

- *Preisdruckpolitik* (Forderung)
- *Preissogpolitik* (Anreiz)
- *Preissetzungspolitik* (eher Forderung)
- *Preisbewilligungspolitik* (Anreiz)
- *Leistungspreispolitik* (bei Änderung der Leistung soll der Preis proportional angepasst werden) (Anreiz)
- *Konkurrenzpreispolitik* (Lieferant soll auf Konkurrenzpreise eingehen) (eher Forderung; Anreiz falls der Lieferant selbst die günstigsten Preise hat)
- *Festpreispolitik* (für einen fixierten Zeitraum) (Anreiz und Forderung, weil sie die Preisplanung bei Lieferant und Beschaffer verstetigt).

-
- *Preisanpassungspolitik* (vereinbarer Modus, mit dem Preise an veränderte Marktbedingungen angepasst werden) (analog zur Festpreispolitik)

2. Rabatpolitik [5]

- *Mengenrabatt*
- *Aufnahme-/Treuerabatt*
- *Sonderleistungsrabatt*
- *Skonto*
- *Mindermengenzuschlagsverzicht*

All diese Instrumentalvariablenausprägungen haben mehr oder weniger starken Forderungscharakter.

3. Prämienpolitik [4] -> zusätzliche Zahlungen des Beschaffers

- *Belieferungsprämie* (für die vorrangige Belieferung des Beschaffers)
- *Mengenprämie* (weil Lieferant ungeplante Mengenänderung realisiert)
- *Zeitprämie* (weil Lieferant ungeplante Zeitänderung realisiert)
- *Sonderleistungsprämie* (für zusätzliche, nicht vereinbarte, aber vom Beschaffer gewünschte Leistungen)

Alle natürlich Anreizcharakter.

4. Pönalpolitik [1] -> Strafen

- *Objekt-/Modalitätspönalie*

➔ natürlich kein Anreiz!

5. Zahlungsmodalitätspolitik [5]

- *Zahlungsorganpolitik* (Beschaffer legt Zahlungsorgane (Banken) fest)
- *Zahlungswegepolitik*
- *Zahlungsterminpolitik*
- *Zahlungsmittelpolitik* (Festlegen der Währung)
- *Zahlungssicherungspolitik* (Lieferant erhält Sicherungen vom Beschaffer)

Mit Ausnahme des letzten Punktes alles eher Forderungen; kommt man dem Lieferanten entgegen, ist dies auch ein Anreiz.

6. Kreditpolitik [3]

- *Lieferantenkreditgewährung*
- *Lieferantenkreditforderung*
- *Kapitalbeteiligung*

4.623.5 Kommunikationspolitik

1. Kontaktmodalitätspolitik [5]

- *Kontaktbereitschaft*
- *Personenadäquanz* (Lieferant und Beschaffer stellen geeignete Personen zur Verfügung)
- *Medienadäquanz* (Lieferant/Beschaffer stellen dialogfähige Medien zur Verfügung)
- *Einkaufsmesse/Musterschau* (der Beschaffer zeigt auf zentralen Veranstaltungen, z.B. im Einkaufsland, was er beschaffen möchte)
- *Lieferantentag* (Einladen der Lieferanten, um Probleme zu besprechen)

Kontaktbereitschaft, Personen- und Medienadäquanz sowie der Lieferantentag haben sowohl Anreiz-, als auch Forderungscharakter. Die Einkaufsmesse ist eher Anreiz, weil sie für den Lieferanten eine günstige Marktforschung vor Ort ist.

2. Einkaufsabwicklungsmodalitäten [5]

- *Angebotsmodus* (Beschaffer hat ein präzises Raster der Angebotsabgabe für den Lieferanten entwickelt) (Forderung)
- *Offertenresonanz* (der Beschaffer begründet jedes abgelehnte Angebot, so dass der Lieferant daraus lernen kann) (Anreiz)

Beschaffer und Lieferant können sich einigen auf:

- *Bestell-/Stornierungsmodus*
- *Berechnungsmodus*
- *Reklamations-/Streitmodus*

Diese vereinbarten Modi haben sowohl Anreiz- als auch Forderungscharakter.

3. Know-How-Transferpolitik [5]

- *Problemaustausch*
- *Geheimhaltung*
- *Marktinformationen* (wechselseitig)

Diese drei Ausprägungen haben alle sowohl Forderungs- als auch Anreizcharakter.

- *Produktanwendungsberatung*
- *Unternehmensberatung*

Hier fordert der Beschaffer vom Lieferanten Beratung, d.h. es liegt natürlich ein starker Forderungscharakter zugrunde.

4. Referenzpolitik [3]

- *Lieferantenreferenz* (Der Beschaffer verlangt vom Lieferanten Referenzen anderer Kunden in vergleichbarer Situation) (Forderung)
- *Beschafferreferenz* (Lieferant erhält Infos zu anderen Lieferanten in ähnlicher Situation) (Anreiz)
- *Drittreferenz* (eine Bank gibt z.B. Auskunft über Lieferant/Beschaffer) (beides)

5. Werbepolitik [3]

- *Lieferantenwettbewerbe* (die besten Lieferanten werden ausgezeichnet, diese Auszeichnung kann zu Werbezwecken gebraucht werden) (Anreize)
- *Bedarfswerbung* (werbliche BO-suche zur Identifikation potentieller Lieferanten) (Anreize)
- *Sprungwerbung* (der Beschaffer fordert vom Lieferanten Werbemaßnahmen, die sich an den Kunden des Beschaffers richten) (Forderung)

4.624 Die Instrumentalkombination

Der Beschaffungsmarketingmix, d.h. das Problem der Instrumentalkombination, wird in der Literatur wenig behandelt. Kraljic schlägt ausgehend von den BO-Merkmalen „Gewinneinfluss“ und „Risiko“ sowie Kriterien des Beschaffungsmarktes (Lieferantenmacht, eigene Stärke) sogenannte Grundstrategien:

- aktiv, vernünftig ausschöpfen
- Gleichgewicht halten, selektiv vorgehen
- Diversifizieren, Alternativen suchen

Diesen Grundstrategien werden dann Standardstrategien abgeleitet (S. 309). Diese Grundstrategien sind natürlich nicht facettenreich genug, Koppelman ist heiß auf eine produktspezifische, merkmalsbezogene Kombinatorik für das Vermarktungsmix.

Dabei spielen folgende Grundprobleme des Beschaffungsmix eine Rolle [5]:

- (1) *Vielfältigkeitsproblem*: in Industriebetrieben hat man sehr viel mehr BO als Absatzprodukte zu betreuen, deshalb muss im Beschaffungsbereich auf einer sehr viel höheren Aggregationsebene operiert werden.
- (2) *Komplexitätsproblem*: resultiert aus der Agentenfunktion des Beschaffers, weil interne und externe Anforderungen und Lösungsmöglichkeiten abgestimmt und gelöst werden müssen. Die hohe Komplexität soll durch die merkmalsgestützte Vorgehensweise reduziert werden.
- (3) *Interdependenzproblem*: Variablen und Variablenausprägungen können in einem Verhältnis der Wirkungsreduktion, Wirkungsneutralität und Wirkungssteigerung stehen. Problem der Meßbarkeit, auch ceteris paribus Analyse hilft in der Praxis nicht.
- (4) *Ungewißheitsproblem*: reflektiert Verhandlungssituationen. Die eigene Absatzentwicklung ist schwer voraussehbar, die Reaktionen des Lieferanten auf eigene Verhandlungsvorschläge auch.

(5) Dynamikproblem: Wirkungen einzelner Instrumentalvariablen und ihrer Ausprägungen können sich ändern, die Forderungs- bzw. Anreizwirkung kann sich verschieben.

4.624.1 Struktur und Prozeß des Mixentscheidungsproblems

Auf S. 312 ist die Struktur der Mixentscheidungen dargestellt: der Einsatz der forderungs- und anreizpolitischen Variablenausprägungen hängt von den Bedarfsanforderungen ab, die man realisieren möchte. Da wir ja bereits eine Zuordnung von Anforderungen zu BO-merkmalen vorgenommen haben (siehe Übersicht S. 177), können wir jetzt wieder von den Beschaffungsobjektmerkmalen ausgehen, um Variablenausprägungen im Rahmen der Beschaffungsinstrumente merkmalspezifisch auszuwählen.

In die Überlegungen muß noch die Verhandlungsmachtposition einbezogen werden: wie schwer oder wie leicht wird es sein, unsere Forderungen mit wieviel Anreizen durchzusetzen.

Auf S. 313 ist der Prozeß zur Kombination der Beschaffungsinstrumente dargestellt.

Bei der Auswahl der jeweiligen Variablenausprägung muß jeweils der Anreiz und Forderungscharakter geprüft werden – dieser ergibt sich aus

- der spezifischen, jeweils unternehmensinternen Liefer- und Beschafferposition und
- aus der externen Machtposition.

Die verschiedenen externen Machtpositionen sind auf S. 312 dargestellt. Anzustreben ist Feld II, um die beliebte Win-Win-Situation herbeiführen zu können. Selbst in Feld IV sollte man eine „Als-Ob-Entscheidungssituation“ herstellen, die der „Gefahr der Korruption durch Macht“ vorbeugt.

Im folgenden werden die Situationen II und III in der Übersicht auf S. 312 unterstellt, d.h. es wird von einem Machtgleichgewicht ausgegangen.

4.624.2 Auswahl und Gewichtung der Variablenausprägungen

(1) Produktpolitische Variableneignungen

Siehe Seite 315! Einige Tendenzen:

- Die Produktleistungskonstanz ist bei allen BO-zielen besonders wichtig (x1)
- Beim Billigprodukt ist Lieferantenentwicklung wegen der Kosten eher zu empfehlen, die Produktvereinheitlichung (->Plattformstrategie) macht auch Sinn.
- Beim Normprodukt spielt außer der Produktleistungskonstanz (-> Variablenausprägung der Produktmodifikationspolitik) keine Instrumentalvariable eine Rolle, weil im Prinzip alle Produktspezifikationen genormt und damit gegeben sind!
- Beim Spitzen-, innovativen und beim Spezialprodukt sind fast alle Variablenausprägungen relevant.

(2) Servicepolitische Variableneignungen (Seite 317)

- Lieferbereitschaft und –zuverlässigkeit, die Lieferqualitätseinhaltung als auch die Recyclinghilfen und die Kulanz sind bei allen Bos relevant.
- Beim Spezialprodukt sind im Rahmen der Lieferantenunterstützungspolitik besonders die F+E-Hilfen und die Gestaltungshilfen relevant.
- Beim Spitzen- und beim innovativen Produkt sind besonders die Gestaltungshilfen relevant.
- Das Abholen kann besonders bei leistungsintensiven Bos ein Anreiz sein.

(3) Bezugspolitische Variableneignungen (S. 318)

- Die Bestellmengeneinhaltung ist überall relevant.
- Kleine Bezugsmengen eher bei innovativen und bei Spezialprodukten.
- Große Bezugsmengen (->Rabatte!) bei Billig- und Normprodukten
- Die Variablenausprägungen, die eher für den internationalen Einkauf typisch sind (Niederlassungen, Reisende, Vertreter, Kooperationen) findet man bei den durch größere Mengen gekennzeichneten Wenn-Bedingungen.
- Der Rahmenauftrag eignet sich besonders gut für leistungsintensive Produkte.
- Der Fixhandelsbezug kommt im Handel, seltener in der Industrie vor, deshalb die geringere Gewichtung.

(4) Entgeltpolitische Variablenignungen (S. 320)

- Die Preisdruckpolitik als auch die Konkurrenzpreispolitik finden wir bei großer Menge und niedrigen Preisen, die Sogpolitik, Preisbewilligungspolitik und Leistungspreispolitik bei leistungsstarken Produkten.
- Die Zahlungsorgan-, -wege, -termin, -mittel und –sicherungspolitik ist bei allen BO-Zielen ein X2-Kriterium.
- Die Prämien- und die Kreditpolitik sind eher bei den leistungsbezogenen Merkmalen einzusetzen.

(5) Kommunikationspolitische Variableneignungen (S. 321)

- Besonders bei den leistungsbezogenen Produkten sind die kommunikationspolitischen Instrumentalvariablen besonders relevant: hier bei allen Produkten die Kontaktbereitschaft, die Personen- und Medienadäquanz, die Offertenresonanz, der Problemaustausch, die Geheimhaltung und die Produkthanwendungsberatung.

4.624.3 Zuordnung an einem Beispiel

Die Zuordnungen von Instrumentalvariablenausprägungen zu den BO-Zielen wird auf den Seiten 321 bis 324 am Beispiel des Spitzenproduktes gezeigt. Es lohnt sich nicht, dieses zusammenfassen – eine solche Lektüre reißt ja eh nicht von den Stühlen.

4.625 Beschaffungspolitische Instrumente und Machtkonstellation

Im Rahmen von Verhandlungen kommt man um die Erörterung des Machtproblems nicht herum...

4.625.1 Zur Machtidentifikation

Anhand welcher Merkmale wird nun hohe oder niedrige Macht festgestellt? Zunächst werden Marktdaten zur Operationalisierung verwendet, dann folgen die Akteursdaten. Als Marktdaten dienen folgende Kriterien [6]:

- Anzahl der Anbieter
- Anzahl der Nachfrager
- Konjunkturlage/Kapazitätsauslastung
- Substitutive Problemlösungen
- Durchschnittliches jährliches Wachstum
- Markteintrittsbarrieren

Siehe S. 325. Was für den Beschaffer eine günstige Machtposition bewirkt, ist für den Lieferanten natürlich von Nachteil – et vice versa.

Folgende Akteursdaten können zur Operationalisierung der Macht herangezogen werden:

Lieferantendaten:

- Marktanteil
- Leistungsfähigkeit
- Auslastung der Kapazität
- Break-even-Punkt

Beschafferdaten:

- Marktanteil des eigenen Bedarfs
- Jährliche Bedarfserhöhung
- Anteil des Beschaffers am Umsatz des Lieferanten
- Möglichkeit zur Eigenfertigung
- Höhe der Umstellkosten bei Lieferantenwechsel

Je nach Ausprägung der Kriterien kann die Beschaffer-Lieferantenposition in einem der 4 Felder in Übersicht 173 eingeordnet werden.

4.625.2 Maßnahmen

Weil wir von einer Win-Win-Zielsetzung ausgehen, macht es Sinn, die eigene schwache Position durch Machtausbau zu verbessern. Man kann auch die Lieferantenmacht beeinflussen, z.B. durch:

- Abbau von Lieferantenmacht
- Verhinderung des Aufbaus von Lieferantenmacht durch
 - Vermeidung lieferantenmachtstärkendem Beschaffungshandeln
 - Ablehnung von machtstärkendem Lieferantenhandeln

Nun gibt es strategische Grundpositionen der Machtbeeinflussung und eher konkrete Handlungspositionen auf der Instrumentalebene.

(1) Strategische Maßnahmen:

Zum Aufbau von Beschaffermacht, Abbau von Lieferantenmacht, Verhinderung des Entstehens von Lieferantenmacht.

Dem eigenen Machtaufbau dient u.a. die Strategie der

- Standardisierung (Menge der Gleichteile wächst) -> als A-Kunde wird man als Beschaffer besonders interessant.
- Konzentration der gesamten Menge auf einen Lieferanten (single-sourcing) hebt das eigene Gewicht.
- Auch durch Know-How-Vorsprung (simultaneous engineering) kann die eigene Position gegenüber dem Lieferanten gestärkt werden.

Zum Machtabbau des Lieferanten geeignet scheinen:

- weil Weltmarktanteile eben kleiner sind als nationale Marktanteile, kann die Strategie des Global Sourcing die Lieferantenmacht begrenzen.
- Analoges gilt für die Märktemischung.
- Das dual oder multiple sourcing macht es möglich auf andere Lieferanten auszuweichen, falls sich der machthabende Lieferant opportunistisch verhält.

Machtverhinderung:

- Einbeziehung von Auswahllieferanten (dual sourcing)

(2) Instrumentenbezogene Maßnahmen

Zum Aufbau eigener Macht:

- die Stellung des beschaffenden Unternehmens, z.B. im Hinblick auf Marktgröße und Wachstum, macht es leichter oder schwerer, sich in Bezug auf die eigenen Anforderungen Gehör zu verschaffen.
- Produktionsgünstige Eigenentwicklungen mit hoher Marktledensdauer interessieren den Lieferanten aus Kosten- und Kapazitätsnutzungsgründen.
- Beschaffermarkierung als Forderung bedeutet Macht.
- Alle Maßnahmen der Lieferantenunterstützungspolitik stärken die Macht des Beschaffers.
- Auch Leistungssicherungspolitik ist machtsteigernd.
- Große Bezugsmengen.
- Absicherung (Geheimhaltung) des Know-How-Transfers, verbunden mit Pönalien bei Mißbrauch

Lieferantenmachtabbau:

- Durch Verbindung von Eigen- und Neuentwicklung.
- Werkzeugbeistellung erleichtert Lieferantenwechsel bei single sourcing.
- Beschaffungszentralisierung und mehr Gleichteile bzw. BO führt über erhöhtes Beschaffungsvolumen zu Relativierung der Lieferantenmacht durch Aufbau von Gegenmacht.
- Drohpotential durch Pönalien.

-
- Lieferantenwettbewerbe auf Lieferantentagen können kleinen Anbietern die Chance geben, den Großen (mächtigen) wirksame „Nadelstiche zu versetzen“.
 - Dem Mächtigen zu signalisieren, daß er ersetzbar ist, daß man als Beschaffer aktiv versucht, den Alternativenraum zu vergrößern, kann zu machtreduzierendem Verhalten führen.

Verhinderung des Entstehens von Lieferantenmacht:

- wenn sich eine Branche auf einen „tüchtigen“ Lieferanten konzentriert, kann ein Monopolist entstehen. Die Vermeidung von Lieferantenentwicklung heisst in diesem Fall, das Entstehen von Lieferantenmacht zu verhindern.
- Auch Produktstandardisierung verringert die Gefahr von „Spezialistenmacht“.
- Das frühzeitige Aufteilen der Bezugsmenge auf mehrere Lieferanten begrenzt ebenfalls die Macht.

4.63 Der Verhandlungsprozeß

Im Verhandlungsprozeß agiert auf der einen Seite ein selling- und auf der anderen Seite ein buying team. Für den Verhandlungsprozeß werden acht Stufen vorgeschlagen:

- (1) *Festlegung der Beschaffungsanforderung*: Die Bedarfsanforderungen sind ja bereits ermittelt, jetzt geht es darum, dass das Buying Team nochmals prüft, was unverzichtbar, wichtig und wünschenswert ist.
- (2) *Ermittlung der Preisverhandlungsbreite (Preisunter-/Preisobergrenze)*: Im Rahmen der Einkaufskostenanalyse kann der minimale Preis ermittelt worden sein, der sich – in Abhängigkeit von den gebotenen Anreizen – in der Nähe der Preisuntergrenze befindet. Zur Ermittlung der Preisbandbreite muß auch der obere Preisbereich ermittelt werden:
 - vom Zielpreis (target price) des Absatzproduktes subtrahiert man den gewünschten Gewinn. Der nun zur Verfügung stehende Kostenblock wird im target-costing bis auf die einzelnen BO und ihre Gesamtkostenobergrenze (Objekt- und Prozeßkosten) heruntergebrochen.
- (3) *Zusammenstellung des Beschaffungsmixes und des adäquaten Beschaffungsergebnisses*: Aus dem Bedarfsanforderungskatalog des jeweiligen BO ergibt sich ein passendes Beschaffungsmix. Der Katalog als auch der Mix werden dem Lieferanten zur Verfügung gestellt – meist konkreter als hier dargestellt (siehe auch Fenster- und Heilungsfragen).
- (4) *Übermittlung des Vertragsangebotes an das Selling-Team und dessen erste Prüfung (Ermittlung Problemkatalog)*: Das Selling Team prüft das eigene Angebotsinteresse. Dann prüft das Selling Team, welche Anforderungen problemlos, unter Schwierigkeiten oder garnicht erfüllt werden können. Zur Vorbereitung der gemeinsamen Verhandlung wird ein Problemkatalog in hierarchischer Gewichtung entwickelt.
- (5) *Selling-Team übermittelt Problemkatalog an das Buying-Team, das Lösung vorbereitet*: Vor der ersten Gesprächsrunde bereitet sich das Buying-Team anhand des Problemkatalogs auf die Verhandlung vor.
- (6) *Selling- und Buying Team treffen sich, um mit Verbesserungsvorschlägen Lieferanten- und Beschaffungsprobleme zu lösen*: Durch Veränderung der Bedarfsanforderungen und des Beschaffungsmix (-> Lösen der Lieferantenprobleme) soll man nun möglichst nahe an die Preisuntergrenze herankommen. Dies geschieht, indem der vom Selling-Team in (4) ermittelte Problemkatalog abgearbeitet wird.
- (7) *Überprüfen der Verhandlungsergebnisse durch jedes Team.*
- (8) *Vertragsabschluß*

-
- ➔ Im Rahmen der Verhandlung wird die ursprüngliche Bedarfsanforderung zugunsten einer gemeinsamen Optimierung wahrscheinlich wesentlich modifiziert.
 - ➔ der Verkäufer und sein Team können anhand unserer Anforderungen nachvollziehen, warum wir für dieses BO diesen Beschaffungsmix vorschlagen...

Was kann man gegen Industriespionage tun?

- gute, aufgabenangemessene Bezahlung, gutes Arbeitsklima, transparente Personalplanung etc.
- hohe zivil- und strafrechtliche Sanktionsmechanismen
- Vertrauen besser als Mißtrauen.
- Laufende Kontrolle

4.7 Beschaffungsabwicklung

Die bisherigen Überlegungen hatten eher strategischen Charakter. Die jetzige Prozeßstufe hat dagegen einen erkennbar „tagespolitischen“ Schwerpunkt, bei dem Routinierungen geplant werden können. Dabei geht es um die Tätigkeitsaspekte:

- Bestellung
- Beschaffungsüberwachung
- Entsorgung

Der Begriff Disposition taucht hier nicht auf, weil die Beschaffung hier klar von der Logistik getrennt wird.

4.71 Bestellung

Die Bestellung kann sich auf einen bereits existierenden Vertrag stützen (Abrufvertrag), sie kann die Annahme eines Angebotes ausdrücken oder selbst der Antrag zur Schließung eines Vertrages sein.

4.711 Vertragsarten

Grob kann zwischen Norm-(Standard-) und Sonder-(Einzel-)verträgen unterschieden werden. Bei BO mit geringer Menge oder Normprodukten wird eher mit Standardverträgen gearbeitet. Umgekehrt, bei hohem Leistungsniveau, strategischer Bedeutung wird man sich um eine „fallspezifische Vertragsgestaltung“ bemühen müssen.

Vertragsarten können nach juristischen oder versorgungstechnischen Aspekten gruppiert werden:

- Kaufvertrag
- Werkvertrag
- Mietvertrag

Etc. sind alle juristische Vertragsarten.

Versorgungstechnische Vertragsarten (z.B. Rahmenauftrag) wurden bei der Bezugsmodalitätspolitik behandelt.

4.712 Vertragsinhalte

Die Grundstruktur der Vertragsinhalte ergibt sich aus dem Zusammentreffen von Bedarfsanforderungen und geeigneten besch.pol. Instrumenten (z.B. für das Spitzenprodukt auf S. 322). Die eigentlichen Vertragsinhalte ergeben sich aber aus dem Verhandlungsergebnis, welches von

- der Machtstellung der Vertragsparteien
- deren Zielvorstellungen
- ihren anreiz-beitrags-orientierten Realisierungskalkülen abhängt.

In der Bestellung, d.h. im Vertrag müssen folgende Angaben enthalten sein:

- zur Menge
- zu den BO-leistungen
- zur Zeit
- Ort
- Lieferung
- Entgelt
- Service
- Informationen

4.72 Beschaffungsüberwachung

Nach Vertragsabschluß muß nun für die Einhaltung des Vertrages gesorgt werden -> eine sogenannte die Vertragserfüllung begleitende Überwachung. Folgende Formen der Beschaffungsüberwachung sind denkbar [4]:

- (1) Im Mittelpunkt der Leistungsüberwachung steht das TQM. Konstante Sicherung der vereinbarten BO-leistungen.
- (2) Die intensivste Form der Mengenüberwachung gibt es bei der verbrauchsgesteuerten Versorgung (-> jit). Lösung z.B. über integrierte Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme.
- (3) Über die Wareneingangsbestätigung und die damit verbundenen Daten erfolgt der größte Teil der Modalitätsüberwachung. Hier ist Software erforderlich, die einen simultanen Informationsaustausch ermöglichen.
- (4) Ein weiterer wichtiger Kontrollbaustein ist die Lieferantenpflege, auf die ja bereits eingegangen wurde (4.524.2).

4.73 Entsorgung

Nach Meinung K.s muß die Entsorgung Bestandteil der Beschaffungstätigkeit sein. Obwohl das Recycling eine prozeßorientierte Aufgabe ist, bleibt aber die Aufgabe der Resteverwertung bei der Beschaffung. Ein Teil dessen, was entsorgt werden muß, kann in neue Versorgungsprozesse eingehen (-> Recycling, siehe S. 337). Ein anderer Teil wird vernichtet oder beseitigt -> betriebliches Abfallmanagement. Zu den Teilbereichen des Abfallmanagements gehören [3]:

-
- Abfallvermeidung (Veränderung der Produktgestaltung, des Produktionsprogramms)
 - Abfallverminderung (Verringerung des Materialeinsatzes, Mehrfachnutzung des Materials etc.)
 - Abfallbehandlung (Recycling, Abfallvernichtung, -beseitigung etc.)

Die Abfallbehandlung kann ergebnisbelastend, -verbessernd, -neutral wirken – besonders die Abfallvernichtung wirkt ergebnismindernd. Daher sollte besonders den Bereichen der Abfallvermeidung und -verminderung zusätzliche Aufmerksamkeit geschenkt werden.

4.8 Support

Diese begleitenden, unterstützenden Aktivitäten dienen der Entscheidungsverbesserung.

4.81 Beschaffungsmarktforschung

Häufig wird nicht zwischen Marktforschung und Markterkundung differenziert. Beides sind Methoden externer Informationsgewinnung, die sich wie folgt charakterisieren lassen:

Marktforschung:

- geplant, reproduzierbar, wissenschaftlichen Standards genügend

Markterkundung:

- zufällig, nicht reproduzierbar, unsystematisch

4.811 Zur Struktur der BM-forschung

Die Aufgabe der BM-forschung ist es, auf Basis der Bedarfsanforderungen (-> Fenster- und Heilungsfragen) Informationen über die Möglichkeiten der Inputversorgung bereitzustellen:

Worauf richten sich nun die Beobachtungen [2]?

- (1) Zunächst wird bedarfsobjektunspezifisch die Marktsituation vor dem Hintergrund des eigenen Bedarfes geprüft. Hierbei werden marktequalifizierende Informationen gesammelt, ohne fixiert zu haben, für welches BO man dies genau wissen will. Der BM-Forscher sollte allerdings in konkrete Projekte einbezogen sein, sonst besteht die Gefahr „intelligenter Datensammlung, die keiner braucht“.
- (2) Mehr Sinn macht es also, konkret von einem Beschaffungsobjekt auszugehen. Dabei können aus gewonnenen Informationen auch Analogien zu ähnlichen Situationen gezogen werden. Die „Struktur des zu Untersuchenden“ ist auf S. 342 dargestellt.
 - eigene Lieferanten im bekannten Markt
 - deren Vorlieferanten -> diese Informationen sollten in einem partnerschaftlichen Verhältnis vom Lieferanten zur Verfügung gestellt werden.
 - Informationen über Beschaffungskonkurrenten (-> Intensität der Beschaffungskonkurrenz)
 - auch unbekannte Märkte sollten untersucht werden.-> d.h. es werden Informationen über Lieferanten, Märkte und Beschafferkonkurrenten gesammelt!

Auch für die BM-forschung soll eine prozessuale Struktur entwickelt werden. Eine mögliche Struktur wäre die folgende:

- (1) *Ermittlung des Informationsbedarfs* -> für die an der Kaufentscheidung beteiligten Personen
- (2) *Informationsbeschaffung* -> mögliche interne und externe Infoquellen
- (3) *Informationsverarbeitung und -speicherung*
- (4) *Informationsweitergabe*

Aufbauend auf dieser prozessualen Struktur wählt Koppelmann folgende Vorgehensweise, bei der es sich in allen Stufen um Auswahlentscheidungen handelt:

- (1) Auswahl der BO für die MaFo betrieben werden soll
- (2) Auswahl der für die ausgewählten BO benötigten Informationen
- (3) Auswahl der Quellen und Methoden zur Gewinnung der benötigten Infos
- (4) Festlegung der Verarbeitungs- und Darstellungsverfahren der gewonnen Infos

Im folgenden werden diese einzelnen Stufen im Detail beschrieben:

4.812 Marktforschungswürdige BO

Der zulässige Informationsaufwand hängt prinzipiell von der spezifischen Beschaffungssituation, d.h. von Konstellationen, Zielen, Potentialen ab. Man wird nun soviel Aufwand betreiben, wie es aufgrund des eigenen Wissensstandes bezüglich des fixierten Zieles erforderlich scheint.

Welche Auswahlkriterien gibt es nun in Schritt (1) des Beschaffungsmarktforschungsprozesses?

- Wertbedeutung des BO -> Ermittlung durch ABC-Analyse, z.B. für A-Produkte
- Dies ist zu undifferenziert, daher sollten auch folgende Aspekte beachtet werden:
 - *Kostenbedeutsamkeit* -> das BO geht in starkem Maße in die Gesamtkosten des Primärobjektes ein.
 - *Leistungsbedeutsamkeit* -> Einfluß des BO auf die Endleistung des Primärproduktes
- Aus diesen beiden Aspekten ergibt sich dann wieder die aus Funk- und Fernsehen bekannte Kosten-Leistungsmatrix (S. 346).
- *Sicherheitsbedeutsamkeit* -> hiermit ist die Mengen- und Terminalsicherheit gemeint, z.B. bei Absatzprodukten mit starken Saisoneinflüssen, bei denen die Termine und Planmengen noch exakter eingehalten werden müssen.
- *Flexibilitätsbedeutsamkeit* -> erfaßt BO, die als Ausstattungsvariante eines fertig geplanten Absatzproduktes dienen sollen. Die Zeitreduktion (-> zwischen Bestellung und Auslieferung) kann hier bedeutsam werden, d.h. die Flexibilität.

Auf S. 347 ist nun dargestellt, welche Beschaffungsbedeutsamkeiten bei den einzelnen BO-Zielen vorherrschen:

- Kostenbedeutsamkeit beim Billigprodukt, Normprodukt, bewährten Produkt.
- Leistungsbedeutsamkeit beim Spitzen-, innovativen und Spezialprodukt.

Leider sind Text und Tabelle erneut widersprüchlich, deshalb hier kein weiterer Kommentar.

4.813 Zur Auswahl geeigneter BM-Informationen

Hier dreht es sich um Stufe (2) des Prozesses.

4.813.1 Informationsgehalte

Auf S. 348 sind die Beschaffungsinformationen dargestellt:

- Aufgabe der MaFo ist es, Infos über mögliche *Leistungen des Lieferanten* zu gewinnen. Dabei interessieren auch zukünftig mögliche Leistungen, d.h. auch Informationen über Ziele und Potentiale des Lieferanten sind relevant -> Selbstauskunft!!
- Auch benötigt werden Informationen über die *Anforderungen des Lieferanten*
- *Konkurrenzinformationen* (Beschaffer-/Lieferant) sind ebenso wichtig.
- *Allgemeine Märkteinformationen* (siehe Abschnitt 4.42)

(1) *Lieferantenleistungsinformationen*: Die Leistungsinformationen ergeben sich natürlich aus den Bedarfsanforderungen (siehe S. 349).

(2) *Anforderungsinformationen*: diese ergeben sich aus den Liefereranforderungen, die ja bereits in Abschnitt 4.523.3 diskutiert wurden (S. 350)

(3) *Liefererkonkurrenzinformationen*

Hierbei sind zwei Bereiche relevant:

- Was können die Liefererkonkurrenten?
- Was tun sie?

Was Liefererkonkurrenten können ergibt sich aus der Potentialanalyse. In den einzelnen Funktionsbereichen existieren Mittel (-> Maschinen, Geräte), Verfahren (-> Planung), Mitarbeiter (-> Zahl, Motivation, Qualifikation, Flexibilität) sowie eine bestimmte Organisation/Kooperation.

Was Liefererkonkurrenten tun, klärt sich z.B. durch die Frage, an wen sie liefern. Welche Qualität haben diese Kunden, d.h. wie „wählerisch“ sind sie? Auch die belieferte Branche ist interessant -> wachsend/stagnierend/schrumpfend. Marktanteile sind relevant.

Wichtig ist, daß man hier nur einen groben Überblick über Lieferanten gewinnt, man befindet sich hier noch nicht in einem Analyse- und Auswahlprozeß -> der Selbstauskunftsfragebogen ist ja bereits Komponente der Lieferantenauswahl.

(4) *Beschafferkonkurrenzinformation*: Besonders bei Marktverknappungen o.ä. können Beschafferkonkurrenten erhebliche Probleme bereiten. Deshalb sind Informationen über die Mengenplanung der Konkurrenz wichtig. Beschafferkonkurrenten lassen sich anhand des Input als auch des Output klassifizieren (siehe S. 352). Besonders heikel sind dabei die Felder 2 und 4 -> wenn das gleiche BO in mehrere, verschiedene Endprodukte eingebaut wird, müssen jeweils andere Konjunkturzyklen bedacht werden. Mittels sog. Verwendungsbereichsbilanzen (S. 353) kann ermittelt werden, welche Materialien wann in verschiedenen Branchen benötigt werden.

Auch das Verhalten von Beschafferkonkurrenten, das sich auf die folgenden Entscheidungsaspekte erstreckt, ist interessant:

- Wahl der beschaffungspolitischen Instrumente
- Märkte- und Lieferantwahl
- Ziel- und Strategiewahl
- Methodenwahl

Zusätzlich ist die Marktbedeutsamkeit des jeweiligen Beschafferkonkurrenten relevant, d.h. worauf konzentrieren sich beim Konkurrenten die Beschaffungsvolumina?

Es wird deutlich, dass es sich hier im wesentlichen um die Gewinnung von Mengeninformatoren dreht -> Leistungs- und Modalitätsinformationen können schwer mit legalen Methoden ermittelt werden. Zudem sollte eher ein auf den eigenen Anforderungen basierendes Forderungs- und Anreizmix entwickelt werden.

- (5) *Allgemeine Marktinformationen*: Auf Seite 355 sind nochmals die Facetten der Risiko-, Leistungs- und Kosteninformationen aufgezeigt, die Märkte charakterisieren.

4.813.2 Informationsfilter

Zur Konzentration auf die entscheidungsrelevanten Informationen wird nun anhand der BO-Ziele ausgewählt.

- (1) Auswahl der *Leistungsinformationen* -> S. 356
Diese Übersicht entspricht wieder der zentralen Übersicht auf S. 177, nämlich der Zuordnung von Bedarfsanforderungen zu Beschaffungsobjektzielen.
- (2) Auswahl der Informationen über die *Liefereranforderungen* -> S.358
Auch diese Übersicht ist schonmal aufgetaucht, als es um die Anforderungen des Lieferanten an den Beschaffer ging. Diese Anforderungsinformationen benutzen wir bei den Lieferantenverhandlungen.
- (3) Die *Konkurrenzinformationen* sind weniger spezifisch, daher sind Filterungen in Abhängigkeit von den BO-merkmalen nicht möglich.
- (4) Die *Märkteinformationen* sind hingegen wieder spezifischer: S. 359.

4.814 Gewinnung benötigter BM-Informationen

4.814.1 Methoden und Quellen

Im Rahmen der Marktforschung unterscheidet man zwischen der Primärforschung, die sich auf neue, auf die spezifische Beschaffungssituation zugeschnittene Informationen konzentriert und der Sekundärforschung, die auf bereits vorhandene Datenbestände zugreift (S. 360). Die Informationserhebung kann einmalig (-> Markt-/Lieferantenanalyse) oder wiederholt erfolgen.

Bei der Marktanalyse als Methode der Primärforschung gibt es:

- Befragung
- Beobachtung
- Experiment

Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung können sowohl aus der Datenauswertung (sekundär) als auch aus der Datensuche (primär) stammen.

Bei der Datenauswertung gibt es unter anderem folgende Quellen [5]:

- Lieferantenwerbung/Internet
- Lieferantengeschäftsberichte
- Amtliche Statistiken
- Firmenverzeichnisse/Datenbanken
- Fachzeitschriften

Die Datensuche kann durch folgende Methoden durchgeführt werden [10]:

- Betriebsbesichtigung
- Lieferantenbefragung
- Messebesuche
- Angebotseinholungen
- Fachtagungen
- Erfahrungsaustausch
- Probekäufe
- Auskunfteien/Mafo-institute
- Kammerauskünfte
- Makler/Vertreterauskünfte

4.814.2 Informationsgehalte und Datenquellen

Nun wird geprüft, inwieweit die obigen Quellen sich für

- Liefererleistungsinformationen
- Liefereranforderungsinformationen
- Märkteinformationen

Eignen.

(1) Liefererleistungsinformationen

Einige wichtige Highlights:

- im Bereich der Liefererleistungsinformationen sind natürlich die Lieferantenbefragung, der Messebesuch und die Fachtagung besonders ergiebig, weil hier entweder direkt vom Lieferanten oder über Dritte (->Referenz) Informationen eingeholt werden können.
- die Lieferantenbefragung eignet sich von allen Methoden am besten zur Ermittlung der Lieferantenleistungen in allen Bereichen.
- Die Angebotseinholung dient der Ermittlung von Entgeltinformationen in erster Linie, aber auch Service- und Lieferungsinformationen sind hier ermittelbar.
- Amtliche Statistiken eignen sich nicht zur Ermittlung von Liefererleistungsinformationen.
- Bei Probekäufen erhält man natürlich keine Entgeltinformationen.
- Bei Fachtagungen werden wahrscheinlich von anderen Partnern des Lieferanten wertvolle Zeitinformationen erhältlich sein (-> alle X1)

-
- Die Lieferantenwerbung/Internetauftritt gibt bedingt Hinweise (X2 bis X3) auf die Informationsleistungen des Lieferanten (Informationskompetenz und –bereitschaft)

(2) *Liefereranforderungsinformationen:*

Hier wird deutlich, dass sich nur wenige, im Regelfall nur die personengebundenen Quellen für die Informationsgewinnung über die Anforderungen des Lieferanten eignen.

- am besten eignet sich die Lieferantenbefragung (alle X1).
- Auch die Betriebsbesichtigung kann Aufschluß über die Anforderungen des Lieferanten gewähren, besonders im Bereich der Produktionsanforderungen (weil dies am besten sichtbar ist).
- Messebesuche sind bei allen Aspekten mit X3 gewichtet.
- Die Fachtagung erhält ein X2 für alle Punkte.

(3) *Märkteinformationen:*

Hier kristallisieren sich andere Quellen als besonders gut geeignet heraus:

- Auskunfteien/Mafo-Institute
- Makler und Vertreterauskünfte
- Sowie Kammerauskünfte

Dienen als Quellen. Hinsichtlich des Kostenkriteriums können jedoch auch amtliche Statistiken und Lieferverzeichnisse hilfreich sein.

4.814.3 Eignungsaspekte

Verschiedene Eignungsaspekte bezüglich einzelner Quellen in der BM-Forschung:

- Problemrelevanz
- Wahrscheinlichkeit
- Bestätigungsgrad
- Überprüfbarkeit
- Genauigkeit
- Aktualität

An folgenden Kriterien orientiert sich Koppelman:

- (1) Datenumfang
- (2) Datenverläßlichkeit (Sicherheit/Genauigkeit)
- (3) Datenaktualität (statisch/dynamisch)
- (4) Datenkosten

Da der Datenumfang bereits in der Diskussion über Informationsgehalte der einzelnen Quellen enthalten war, fällt dieser Punkt nun raus. Auf Seite 368 sind die einzelnen Informationsquellen anhand der obigen Kriterien charakterisiert.

- Insgesamt eignen sich Fachzeitschriften sehr gut, obwohl die Sicherheit der Information als auch die dynamische Aktualität nur eingeschränkt positiv sind.
- Besonders sicher und genau (->Verläßlichkeit) sind die Ausschreibungen/Angebots-einholung, die Betriebsbesichtigung, die Fachtagung sowie der Probekauf.
- Makler und Vertreter sind in statischer als auch dynamischer Hinsicht besonders aktuell. Amtliche Statistiken und Lieferverzeichnisse hingegen nicht (-).
- Besonders teuer sind Auskunfteien, Makler, Fachtagungen und Probekäufe.

4.815 Verarbeitungs- und Darstellungsverfahren

(1) *Verarbeitungsverfahren (Übersicht auf S. 370)*

Hier gibt es sog. Strukturverfahren (zeitpunktbezogen) und Bewegungsverfahren (zeitraumbezogen). Bei den Strukturverfahren gibt es:

- Einzeldatum
- Datenreihung
- Datenreihenanalyse
- Datenreihenvergleich

Bei den Bewegungsverfahren unterscheidet man:

- Zeitreihenvergleich
- Zeitreihenanalyse

(2) *Informationsdarstellungsmöglichkeiten (Übersicht auf S. 371)*

Schriftliche und mündliche Datendarstellung möglich. Im Bereich der schriftlichen Datendarstellung unterscheidet man nach elementarer Darstellung, d.h.

- Berichten
 - und Karteien/Dateien
- sowie komplexen Darstellungen, d.h.
- verbal/numerischen (Beispiel: Lieferantentypologien)
 - graphisch (Strukturdiagramm)

4.82 Früherkennung

Zum Beispiel bei der Ermittlung des eigenen Bedarfs handelt es sich bereits um ein dynamisches Problem – hier geht es dann um Früherkennung.

4.821 Zur Charakterisierung

Wandel hat prinzipiell eine inhaltliche, eine quantitative und eine intensitätsmäßige Ausprägung. Wichtig sind das frühzeitige Erkennen von Trends und Änderungen, um nicht nur noch reagieren zu müssen.

Indizien eines sich anbahnenden Entwicklungsbruchs werden als schwache Signale bezeichnet. In der Früherkennung geht es nun darum, durch Informationen, die eine bessere Zukunftsplanung ermöglichen, die *Ungewißheit zu reduzieren*. Und zum anderen sollen Zeitreserven geschaffen werden, um hektische Anpassungsreaktionen zu vermeiden.

In alle Phasen des BM-Prozesses müssen nun diese zukunftsrelevanten Informationen eingebracht werden. Daher gleicht die Früherkennung der BM-forschung (-> Querschnittscharakter, siehe dazu auch S. 43). Man unterscheidet grob vier verschiedene Arten der Früherkennungsinformation:

- Kennzahlen
- Planungshochrechnungen
- Frühindikatoren
- Schwache Signale

Auf S. 374 sind die Charakteristika dieser Früherkennungsmethoden dargestellt. Hier die wichtigsten „Facts“:

- (1) Kennzahlenorientierte Früherkennung: Arbeitet auf Basis von Kennzahlen, die dem Rechnungswesen, bzw. dem Jahresabschluß entstammen. Das Grundprinzip ist ein Soll-Ist-Vergleich bei sehr analytischer Vorgehensweise. Ziel ist das Erkennen bereits eingetretener Risiken (Insolvenz) o.ä., d.h. der Zukunftshorizont ist nicht vorhanden bis kurzfristig. Nachteil ist der Ex-Post-Analysecharakter sowie die mangelnde Betrachtung von Chancen und des Umfeldes.
- (2) Hochrechnungsorientierte Früherkennung: Hier wird auf Basis der Unternehmensplanung ein Soll-Wird-Vergleich vorgenommen, um rechtzeitig Planungsinformationen zu aktualisieren. Die Vorgehensweise ist analytisch, der Zukunftshorizont kurzfristig. Nachteil ist die „Extrapolationsfalle“ sowie die mangelnde Betrachtung von Chancen und des Umfeldes.
- (3) Indikatororientierte Früherkennung: Hier ist das Ziel die frühzeitige Vorhersage der Veränderung von Prognosevariablen durch Analyse des Zusammenhangs von phasenverschobenen Zeitreihen. Dabei wird auf interne als auch externe Quellen zurückgegriffen. Analytische Vorgehensweise und kurz- bis langfristiger Zukunftshorizont. Nachteil: Indikatoren beruhen auf Vergangenheitswerten.
- (4) Schwachsignalorientierte Früherkennung: Auf der Basis schwacher Signale sollen frühzeitig Entwicklungsbrüche identifiziert werden. Dabei wird primär auf unternehmens-externe Quellen zurückgegriffen, der Horizont ist langfristig. Problem ist die mangelnde Operationalisierbarkeit.

4.822 Zum Prozeß der Früherkennung

Dreistufige Vorgehensweise:

- (1) Informationsgewinnung
- (2) Analyse
- (3) Prognose

Zu (1): Ausgehend von einer „wissensbasierten“ Ahnung soll nun nach Veränderungsinformationen gesucht werden. Dabei wird ein Suchfeld definiert, z.B. „Leistungsfähigkeit aktueller Lieferanten“ und hier nach entscheidungsrelevanten Veränderungsinformationen gesucht. Eine auf die Funktionsbereiche bezogene Gliederung gibts auf S. 375.

Die gewonnen Informationen müssen natürlich im jeweiligen Kontext interpretiert werden.

Der Prozeß des Informationsmanagements der Früherkennung ist auf S. 376 dargestellt: Zwischen Sender und Empfänger befinden sich diejenigen, die die Information gewinnen und verarbeiten (Transformatoren). Dazu zählen:

- die Scouts (nehmen als teilnehmende Beobachter im Suchfeld Informationen auf)
- die Scanner (nehmen diese Infos sowie jene der Medien auf)
- die Monitorer

Das Scanning (->Aufklären/Abtasten) und Monitoring (->Überwachen) sind auf S. 377 charakterisiert:

Während das Scanning ein „360-Grad-Radar“ ist und nach schwachen Signalen sucht, dreht es sich beim Monitoring schon um spezifische Entwicklungen, die vertiefend beobachtet werden. Es geht beim Scanning also um das Aufspüren neuer Phänomene durch intuitive Wahrnehmung. Beim Monitoring hingegen dominiert das analytische, konvergente Denken

Zu (2) Analyse: Welche Ursachen und Wirkungszusammenhänge liegen den in Stufe (1) ermittelten „Auffälligkeiten“ zugrunde? Die Analysephase kann dabei als Workshop organisiert werden, um die zuvor gewonnen Einzelhinweise als Chance oder Risiko zu identifizieren.

Zu (3) Prognose: Auf diesen gewichteten Informationen baut nun die Vorausschau auf. In den ersten beiden Schritten werden die Prognoseverfahren also mit den notwendigen Daten zu ihrer Durchführung versorgt.

4.823 Methoden und Quellen in der Früherkennung

- (1) *Informationsquellen*: Man unterscheidet hier zwischen Primärquellen (field research) und Sekundärquellen (desktop research). Siehe hierzu Übersicht auf S. 379. Dort gibt es jeweils Quellen der Eigen- und der Fremdsuche.
- (2) *Prognosemethoden*: Diese werden nach quantitativen und qualitativen Techniken differenziert. Hier werden nur die qualitativen Methoden diskutiert:
 - Primärforschung, d.h. field research, Gewinnung von Informationen
 - Sekundärforschung, d.h. desk research, Auswertung bereits vorliegender Infos
 - intuitive Verfahren (Brainstorming, -writing)
 - systematisch-analytische Verfahren (Prinzipien der Abwandlung)
 - Indikatorverfahren (Vorhersage der Veränderung der Prognosevariable bei Veränderung eines Indikators)
 - Analogieverfahren (ähnlich strukturierte Situationen werden verglichen, um aus der Entwicklung der einen Situation eine Prognose für eine analoge Veränderung der anderen Situation abzuleiten).
 - Delphi-Verfahren (besondere Methoden der Expertenbefragung)
 - Szenario-Technik (Strukturierung des Suchfeldes, Identifikation der Haupteinflussfaktoren und Ableitung von Entwicklungstendenzen)

4.82 Beschaffungskontrolle

Kontrolle wird als Vergleich von Soll und Ist verstanden, d.h. Kontrolle verlangt Maßstäbe.

- (1) **Terminologische Abgrenzungen**: Abgegrenzt werden die Begriffe Revision – Kontrolle
 - Controlling. Die Abgrenzung von Kontrolle und Revision ist noch einfach:
 - Revision: hier handelt es sich um eine Überwachung abgeschlossener Vorgänge (rückschauende Betrachtungsweise) durch funktionsbereichsunabhängige, - externe Personen. Die Revision ist eher auf die Gesamtheit gerichtet.
 - Kontrolle: Hier geht es eher um die auf Einzelvorgänge gerichtete Überwachung laufender aktueller Vorgänge (Ergebnisfeststellung) durch funktionsbereichsunabhängige, interne Unternehmensangehörige.

Schwieriger ist die Abgrenzung zum Controlling: dieses umfaßt neben dem Rechnungswesen auch die Unterstützung der Unternehmensführung durch Information -> das Controlling bereitet Informationen zur Unternehmenssteuerung auf. Vorrangig werden internen Quellen verwendet.

Koppelman verwendet nicht den Terminus Beschaffungscontrolling, weil das theoretische Niveau diesen Begriff noch nicht rechtfertigen würde. Außerdem erfolgt die Kontrolle hier prozeßorientiert jeweils am Schluß des Beschaffungshandelns in der jeweiligen Stufe durch die jeweilige Person. Die Kontrolle ist also integrierender Bestandteil des einzelnen Handlungsaspektes.

Von Controlling im Beschaffungsbereich könnte man z.B. sprechen, wenn Kennzahlen handlungssteuernd genutzt würden – dies kann dann auch deutlich über den Beschaffungsbereich hinausgehen.

(2) Kontrollfunktionen: K. grenzt vier Funktionen ab:

- *Ergebnisfeststellungsfunktion:* ergibt sich aus der Dreiteilung betriebswirtsch. Handelns in Planung, Realisation, Kontrolle.
- *Führungsfunktion:* Kontrolle als Aspekt der „Willenssicherung“.
- *Regelungsfunktion:* was hat eine Abweichung von Soll und Ist für Konsequenzen, d.h. welche Anpassungsmaßnahmen werden hinsichtlich des Ist (Maßnahmen) oder des Soll (Zielsetzungen) ergriffen? Diese Funktion steht im weiteren im Mittelpunkt!
- *Lern- und Motivationsfunktion:* Maßnahmen, die zur Zielerreichung führten, werden fortgesetzt und umgekehrt.

4.832 Der Kontrollprozeß

Auf S. 385 ist der Prozeß der Beschaffungskontrolle dargestellt. Aus dem Vergleich von Vorgaben (Soll) mit den Handlungsergebnissen folgt, falls das Ergebnis innerhalb gewisser Toleranzgrenzen bleibt, daß das bisherige Beschaffungshandeln als Ausgangspunkt des Kontrollprozesses beibehalten wird.

Liegt das Ergebnis außerhalb der Toleranzgrenzen, folgt eine in drei Schritte gegliederte Maßnahmenanalyse:

1. Identifikation der Ursachen, bzw. eines Ursachenkomplexes
2. Beherrschbarkeitsanalyse
3. Gegenmaßnahmen

Aus dieser Analyse folgen Gegenmaßnahmen. Hier muß gemäß des ökonomischen Prinzips geprüft werden, wie die Forderungs-Anreiz-Wirkung der Maßnahmen ist, die das Ist näher an das Soll bringen. Lohnt sich der Einsatz des Maßnahmenbündels nicht, sollte u.U. das eigene Soll geändert werden.

4.833 Kontrollinhalte

Was wird nun kontrolliert? Da im Mittelpunkt die Regelungsfunktion der Kontrolle steht, d.h. die Frage der Effizienzsteigerung, bezieht sich die Kontrolle nur auf solche Tatbestände, die bemerkbar effizienzsteigernd wirken.

Grundlegende Leitgrößen sind die B.funktionsziele:

- Beschaffungskosten senken
- Beschaffungsrisiko senken
- Beschaffungsflexibilität steigern
- Beschaffungsqualität steigern
- Gemeinwohlsteigerung

Auch Instrumentalziele können wegen ihres höheren Konkretisierungsgrades ergänzend als Solls herangezogen werden.

Die Sachzielkomponente wird mit den ermittelten Bedarfsanforderungen erfaßt – hier geht es wirklich um das *was*. Natürlich widmet sich die Kontrolle in erster Linie den mit x1 eingestuften Bedarfsanforderungen.

4.834 Kontrollmethoden

Die Solls und Ists der Bedarfsanforderungen müssen nun nach den Kriterien Objektivität, Validität (-> die Werte müssen den Kontrollinhalt angemessen abbilden) und Reliabilität (-> keine Meßfehler) abgebildet werden.

Kontrollmethoden sind Skalierungsverfahren und Kennzahlenverfahren:

(1) **Skalierungsverfahren** erlauben die Abbildung der Kontrollgrößen in einheitlicher Form nach exakt definierten Vorschriften. Skalierungsarten sind nominal, ordinal, kardinal. Auf S. 388 sind die verschiedenen Skalierungsarten charakterisiert. Bei der Kontrolle der Bedarfsanforderungen ist zumeist die (qualitative) *Nominalskalierung* angebracht, weil es sich häufig um eine Ja/Nein-Aussage handelt. Auf S. 388 sind einige Bedarfsanforderungen angeführt, die sich mit Hilfe der Nominalskalierung kontrollieren lassen.

Ordinalskalen wurden z.B. bei der Potentialanalyse und der Machtpositionierung benutzt, bei der Kontrolle der Bedarfsanforderungen eignen sie sich – wie die Kardinalskalen – weniger. Die Kardinalskalen sind zudem den Kennzahlen unterlegen, weil letztere keiner subjektiven Interpretation bedürfen.

(2) **Kennzahlen** können ein aussagefähiges Zahlensystem darstellen. Sie sind Kernbestandteil des Benchmarking. Kennzahlen können unterteilt werden in absolute Zahlen (Summen, Differenzen, Mittelwerte) und Verhältniszahlen (Gliederungs-, Beziehungszahlen, Indices).

Beispiele für absolute Zahlen sind das Jahreseinkaufsvolumen (-> Summe), Budgetdifferenzen oder durchschn. Einstandspreise eines BO (-> Mittelwert). Begrenzter Aussagewert!

Interessanter sind die Verhältniszahlen: *Gliederungszahlen* setzen eine Teilmenge zur Gesamtmenge in Beziehung innerhalb des gleichen Zeitraums. *Beziehungszahlen* setzen

wesensverschiedene Größen, die in einem sinnvollen Zusammenhang stehen, pro Zeitraum zueinander in Beziehung. *Indices* halten Veränderungen im Zeitablauf fest.

4.835 Kontrollkennzahlen

Im folgenden werden einige bedarfs- und zielbezogene Kennzahlen vorgestellt.

- (1) Auf S. 391 sind einige *bedarfsbezogenen Kontrollkennzahlen* vorgestellt. Auch hier gilt wieder, daß die Kontrollkennzahlen den BO-Zielen als Merkmalen zugeordnet werden können. Ein Beispiel (Spitzenprodukt) findet sich auf S. 391. Hinzu treten dann die nominal skalierten Bardarfsanforderungen für das Spitzenprodukt. Ein Mangel der Kontrollkennzahlen ist, daß ohne Gewichtung operiert wird – dies könnte durch eine ordinale Gewichtung behoben werden. Neben dieser Bedarfserfüllungskontrolle gibt es noch die Bedarfsfixierungskontrolle: es wird geprüft, ob man bei der Fixierung der Bed.anforderungen gemessen an den Besch.zielen richtig vorgegangen ist.
- (2) *Beschaffungsfunktionszielbezogene Kontrollkennzahlen*: Hier geht es sowohl um Lern- und Motivations- als auch um die Führungsfunktion. Die funktionszielbezogenen Kennzahlen sind auf den Seiten 393 bis 395 dargestellt.
- (3) *Instrumentalzielbezogene Kontrollkennzahlen*: Darstellung auf S. 396.

4.84 Benchmarking

Während es bei der Kontrolle um den Soll-Ist-Vergleich ging, beschäftigt sich das Benchmarking mit dem Ist-Ist-Vergleich.

Man unterscheidet zwischen drei Methoden des Benchmarking (Übersicht auf S. 397).

1. *Internes Benchmarking*: der Vergleichsmaßstab stammt hier aus dem eigenen Unternehmen, d.h. die Datenermittlung ist einfach durchzuführen. Allerdings ist der Blickwinkel sehr begrenzt. Kein Potential für „Best-In-Class“-Lösungen.
2. *Externes Benchmarking*: Der Vergleichsmaßstab ist hier der Wettbewerb, Vorteil ist die eindeutige Positionierung des eigenen Unternehmens im Wettbewerb. Gefahr ist, daß branchenorientierte Kopien als Resultat herauskommen.
3. *Funktionales / Generisches Benchmarking*: Hier werden branchenfremde Unternehmen untersucht, d.h. die Datenermittlung ist tendenziell einfacher und das Potential für Best-Practice-Lösungen ist höher. Allerdings ist die Vergleichbarkeit der Daten schwieriger.

4.841 Der Benchmarkingprozeß

Auch hier gibt es ein Phasenmodell (S. 398), das sich in vier Schritte unterteilt:

- (1) Rahmenplanung
- (2) Projektdurchführungsplanung
- (3) Benchmarkanalyse
- (4) Implementierungsplanung

Zur **Rahmenplanung** (1): Die Ziele des Benchmarkingprozesses können

- *externe* Dimension haben und sich auf die Verbesserung der eigenen Marktposition, die Steigerung der Zufriedenheit von Kunden und Lieferanten etc.
- oder *internen* Charakter haben und die Akzeptanz definierter Zielvorgaben im eigenen Unternehmen steigern, wenn bereits realisierte Ansätze (bei anderen Unternehmen) identifiziert und präsentiert werden.

Beim Organisationsaspekt ist zu klären, wer mitwirken soll. Der Benchmarkinggegenstand ist teilweise schwer festzulegen: welche BO und B.prozesse werden ausgewählt. Die Auswahl hängt zum einen von der Bedeutsamkeit des jeweiligen Aspektes als auch von der Referenzmöglichkeit bzw. Analogiefähigkeit ab, d.h. inwiefern können Ähnlichkeiten in den Objekten und Prozessen verschiedener Unternehmen / Branchen entdeckt werden können.

Zur **Durchführungsplanung** (2): Zunächst werden die Benchmarkingzielgrößen fixiert. Dazu eignen sich die Beschaffungsfunktionsziele. Nach Festlegung dieses Maßstabes werden die Maßgrößen festgelegt, d.h. die Benchmarkingkennzahlen. Auf S. 400 sind solche Benchmarkingkennzahlen für die Bedarfsanalyse dargestellt. Jede einzelne Kennzahl muß dabei als Teil eines Systems verstanden werden, weil sich Kennzahlen ergänzen und voneinander abhängen. Um diese gegenseitige Abhängigkeit darzustellen, wird eine sog. Interdependenzmatrix verwendet. Dieses Verfahren klassifiziert einzelne Kennzahlen wie folgt:

- *aktiv*: starker Einfluß auf andere Kennzahlen, selbst nur schwach von diesen beeinflusst.
- *passiv*: schwacher Einfluß auf andere Kennzahlen, selbst stark von diesen beeinflusst.
- *kritisch*: starker Einfluß auf andere Kennzahlen, selbst stark von diesen beeinflusst.
- *Träge*: schwacher Einfluß auf andere Kennzahlen, selbst auch nur schwach von diesen beeinflusst.

Auf S. 401 ist das Verfahren der „Vernetzungsmatrix“ und des „System Grid“ dargestellt. Die Aktivsumme gibt an, wie die Zeilenkennzahl die anderen Kennzahlen beeinflusst, die Passivsumme zeigt, wie stark diese Kennzahl von jeder anderen beeinflusst wird. Ein Beispiel findet sich auf S. 403.

Nun müssen die Informationsquellen ermittelt werden, um die potentiellen Benchmarkingpartner zu ermitteln.

Jetzt folgt die Auswahl der Benchmarkingpartner – wichtig ist hier, daß entsprechend dem „best-practice“-Gedanken der richtige Partner ausgewählt wird. Zur Grobauswahl kann zunächst ein Vergleichsprofil herangezogen werden (siehe S. 404). Nach Rahmendaten, Prozeß- und Produktkriterien (-> unter Produktkriterien fallen hier die bedarfs- und marktinduzierten Objektmerkmale) werden solche Benchmarkingpartner ausgewählt, die sich in einer ähnlichen Entscheidungssituation befinden.

Zur **Benchmarkinganalyse** (3): Beim Benchmarkingpartner müssen nun die Kennzahlen für denselben Zeitpunkt, Zeitraum und in derselben Dimension erhoben werden (Leistungs-ermittlung.) Es schließt sich die Feststellung der Leistungsdifferenzen an (-> Gap-Analyse). Eine Darstellungsform der Gap-Analyse ist auf S. 405 dargestellt. Dabei wird deutlich, daß man sich für eine Ausprägung einer Darstellungsform entscheiden muß. Eine hohe Ausprägung muß nicht unbedingt für alle Beschaffungsobjekte vorteilhaft, bzw. positiv sein

(Beispiel: Bedarfsanalyseedetaillierungsquote für das Normprodukt oder Standardisierungsquote und Planungsschnelligkeit für das innovative Produkt.

Nun folgt die Ursachenanalyse, die sich auf die in der Gap-Analyse ermittelten Abweichungen bezieht. Die Leistungslücke des eigenen Unternehmens muß nun anhand sog. Analysefelder erläutert werden. Folgende Aspekte, an denen sich die Leistungsfähigkeit fixieren läßt, sind z.B. im Rahmen der Bedarfsanalyse sinnvoll:

- Generierung der Bedarfsanforderung
- Prioritätsbestimmungsmethoden
- Informationsweitergabe
- Informationstechnik
- Rolle der Beschaffung
- Verfahrensunterstützung

Die Ausprägungen dieser Analysefelder (siehe S. 407) sagen dann etwas über die Leistungsfähigkeit aus. Beispiel: die Generierung von Bedarfsanforderungen kann entweder durch eine unstrukturierte, von der Mengenermittlung geprägte Vorgehensweise charakterisiert sein, oder durch die Berücksichtigung von Objekt- und Modalitätsanforderungen, unternehmensindividueller Bedarfsanforderungen, prozeßorientiertem Vorgehen etc...

Zu den **Implementierungsplanungen** (4): Für die einzelnen Analysefelder werden nun geeignete Benchmarkingkennzahlen ermittelt (siehe S. 408). Diese Benchmarkingkennzahlen können auch wiederum bezüglich ihrer Eignung für die Erfüllung der zuvor ermittelten Benchmarkingzielgrößen (-> hier die Beschaffungsfunktionsziele) ausgewählt werden.

Auf der Basis dieser Kennzahlen werden nun Aktionspläne ermittelt, um den Abstand zur best-practice Lösung zu verringern. Den Abschluß bildet die Ergebniskontrolle.

4.842 Zur Entwicklung

Mit einem kontinuierlichen Benchmarking erhält man frühzeitig Signale für einen ständigen Verbesserungsprozeß, wie ihn der Wettbewerb erzwingt. Dabei gilt selten, daß der Benchmarkingpartner in allen Bereichen überlegen ist, zumeist erstreckt sich die Überlegenheit auf bestimmte Bereiche, so daß beide profitieren können. Wissensmonopolisierung ist vor dem Hintergrund globaler Märkte nicht zukunftsweisend – mehr Sinn macht die gegenseitige Wissensaufnahme zur Optimierung eigener Prozesse und Strukturen.