

Beschaffungsstrategien

Prof. Dr. Andreas Jonen, Mannheim

Die Beschaffung hat schon vor längerem stark an Bedeutung gewonnen. Bei der Wahl der Beschaffungsstrategien ist es notwendig, sich an den Beschaffungszielen und am Beschaffungsobjekt zu orientieren.

1. Bedeutung

Relevanz
stetig gestiegen

Die Beschaffung gewann bereits vor über zwei Jahrzehnten wegen der immer **geringeren Fertigungstiefe** im Unternehmen und der damit einhergehenden Produktionsauslagerung an Lieferanten sowie wegen des im Vergleich zu den Personalkosten immer **höheren Materialkostenanteils** an Bedeutung (vgl. Kaluza, S. 140). Der Materialkostenanteil macht durchschnittlich etwa 50 Prozent (vgl. Grochla, S. 20) bis 80 Prozent (vgl. Kaluza, S. 69) der Herstellungskosten aus. Hinzu kommt der **steigende F&E-Anteil von Zulieferern**, der teilweise über 50 Prozent liegt. Die Beschaffung spielt also auch bei der Forschung und Entwicklung eine wesentliche Rolle.

Hebelwirkung

Damit erhöht sich auch die Hebelwirkung der Beschaffung deutlich, wenn es um die Ziele des Unternehmens geht (vgl. Grochla, S. 19). Senkt beispielsweise ein Unternehmen mit 50 Prozent Materialkostenanteil die Materialkosten um zwei Prozent, ergibt sich derselbe Gewinneffekt wie bei einer Umsatzsteigerung von 20 Prozent (vgl. Wildemann, S. 2). Abb. 1 zeigt dies für zwei unterschiedliche Materialkostensenkungen (zwei und fünf Prozent) und variierende Materialkostenanteile. Dabei zeigt sich auch, dass sich die Bedeutung der Beschaffung bei steigendem Materialkostenanteil deutlich erhöht, da der Umsatz, soll ein vergleichbarer Effekt erzielt werden, stark steigen muss.

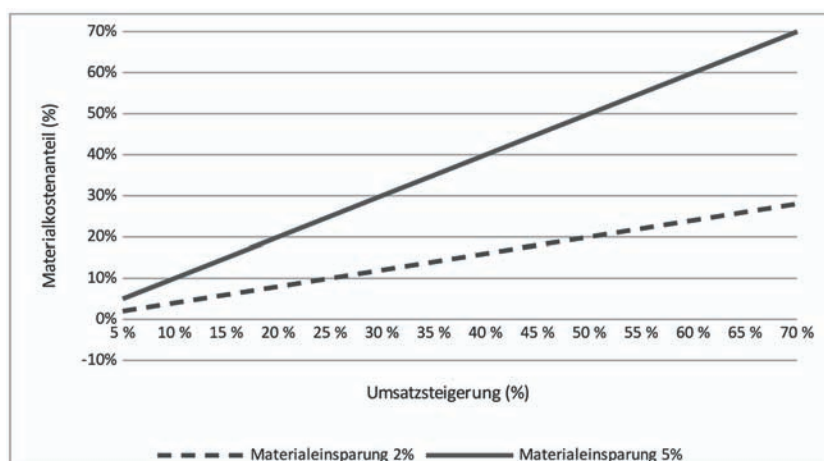


Abb. 1: Materialkostenreduzierung vs. Umsatzsteigerung (bei 5-prozentiger Umsatzrentabilität)

Rohstoffverknappung und Internationalisierung

Die Beschaffung wird heute nicht nur von der Verknappung der Rohstoffe bestimmt, sondern auch von der Internationalisierung. Damit hat sich nicht nur das Spektrum der Lieferanten erweitert, auch die **Marktmacht der Lieferanten** ist gestiegen.

Bei einer Befragung von Private-Equity-Investoren im Jahr 2012 wurden Einkauf und Supply Chains als wirksamster Hebel genannt. Mehr als die Hälfte der Befragten erklärte, durch den Einkauf könnten bis zu fünf Prozent eingespart werden, 21 Prozent nannten sogar über 7,5 Prozent. Damit gelten Kostensenkungen im Einkauf bei 71 Prozent der Befragten als Quick Wins (vgl. Beschaffung Aktuell).

Frage 1: Was sind die Hauptgründe, warum die Beschaffung in den vergangenen Jahrzehnten deutlich an Bedeutung gewonnen hat?

Es geht nicht nur um Kostensenkungen

2. Ziele

Bei den Beschaffungszielen kommt es auch auf die anderen Ziele des Unternehmens an. So unterscheidet man bei der Beschaffung zwischen Kostensenkung, Qualität, Sicherheit und Flexibilität. Anders als häufig angenommen, geht es also nicht nur um Kostensenkungen, sondern auch um weitere, nicht-monetäre Vorgaben.

Zielsystem

Das führt zu einem, vom jeweiligen Beschaffungsobjekt abhängigen Zielsystem mit mehreren — teilweise konkurrierenden — Zielen (vgl. Kaluza, S. 1, 23):

Ziel	Beschreibung
Kosten	Sowohl die Beschaffungsobjekt- als auch die Beschaffungsfunktionskosten sollen gesenkt werden (vgl. Grochla, S. 36). Beschaffungsobjektkosten umfassen die Estandskosten, die Kosten für Verpackung, Transport, Lagerung inkl. Kapitalbindung, Entsorgung und Versicherung. Die Funktionskosten sind diejenigen Kosten, die durch die Beschaffung als solche entstehen (vgl. Janker, S. 17).
Qualität	Die Qualität des Beschaffungsobjekts muss den internen Bedarfsanforderungen entsprechen. Ziel ist nicht nur die Erhaltung der Qualität, sondern darüber hinaus auch ihre Verbesserung (vgl. Grochla, S. 36).
Sicherheit	Es muss eine optimale Versorgungssicherheit gewährleistet sein (vgl. Kaluza, S. 26). Insbesondere bei den Beschaffungsobjekten, bei denen es zu erheblichen Engpässen kommen kann. Dies erfordert eine umfassende Beobachtung des Beschaffungsmarktes (vgl. Janker, S. 17).
Flexibilität	Abhängigkeiten, die das Unternehmen extrem einengen können, sollen vermieden werden. Dabei helfen Substitutionsmöglichkeiten und die Flexibilität der Zulieferer, womit sie eine wichtige Komponente der internen und externen Lieferbereitschaft ist (vgl. Grochla, S. 36).

Abb. 2: Beschaffungsziele

Originäre und derivative Ziele

Die Ziele lassen sich nach originären Zielen, d.h. nach der rechtzeitigen Bereitstellung der Güter am vereinbarten Ort bei Beachtung von Qualität und Quantität, sowie dem derivativen Ziel, d.h. geringen Kosten, unterscheiden.

Hierarchisierung

Ebenso wie bei den Gesamtunternehmenszielen lässt sich die Beschaffung nach **Ober-, Zwischen- und Unterzielen** hierarchisieren. So können dem Ziel der Beschaffungssicherheit die Unterziele Flexibilität, Risikoreduzierung und beschaffungsseitige Diversifikation zugeordnet werden (vgl. Kaluza, S. 27).

Umwelt und soziale Ziele

Teilweise gilt die Optimierung der Umweltleistung als weiteres derivatives Ziel. Dabei werden Umweltschutzkriterien in die Leistungsbeschreibung (z.B. Produktspezifikationen, Herstellungsverfahren) aufgenommen, weiterhin werden Eignungskriterien aufgestellt, wonach etwa ein Bieter ausgeschlossen wird, wenn er wegen Umweltstraftaten verurteilt wurde, oder die Angebote werden nach ökologischen Kriterien bewertet. Dazu zählen auch soziale Ziele, etwa indem auf Lieferanten verzichtet wird, bei denen menschenunwürdige Arbeitsbedingungen oder Korruption herrschen (vgl. Holschbach/Thiemann, S. 449).

Zielkonflikte

Abb. 3 gibt eine Übersicht über die Beschaffungsziele, wobei vom übergeordneten Ziel des Unternehmens, d.h. der Erhaltung bzw. Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit und der Sicherstellung der Rentabilität ausgegangen wird. Dabei können sich Zielkonflikte ergeben. So steigern höhere Bestände die Sicherheit, erhöhen aber auch die Lagerkosten. Das Gleiche gilt für Qualität und Kosten des Materials (vgl. Grochla, S. 40).

Wie eine Befragung von Einkaufsleitern ergab, sind die **Beschaffungskosten** mit deut-

lichem Abstand das **wichtigste Ziel**. 100 Prozent der Befragten gaben es als Hauptziel an (vgl. Wildemann). Danach folgen die Versorgungs- und Qualitätssicherung (vgl. Wildemann, S. 60). Bei einer Untersuchung (vgl. Bundesverband) im Jahr 2017 stuften Einkaufsmanager, die für ein durchschnittliches Einkaufsvolumen von 545 Mio. Euro zuständig waren, branchenübergreifend die Qualität als wichtigstes Ziel ein, darauf folgten „Total Cost of Ownership“ und dann der Preis. Ziele wie Effizienz, Risiko oder Innovation wurden nicht besonders betont und machten zusammen nur sechs Prozent der Nennungen aus (vgl. Bundesverband, S. 8).

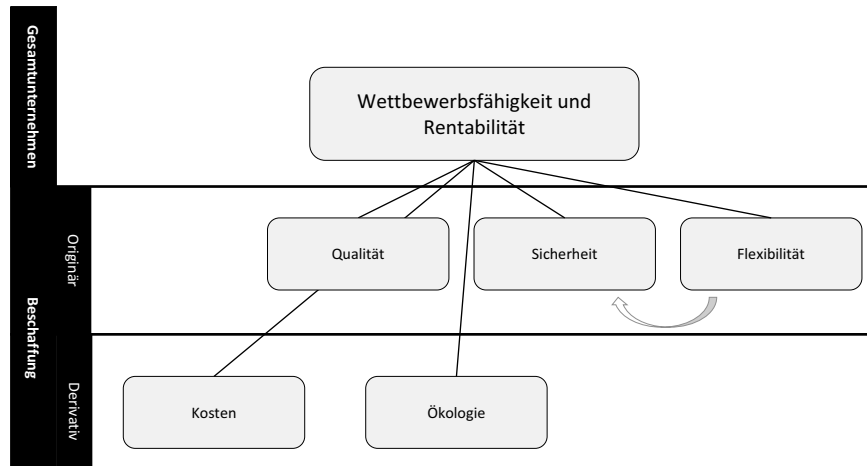


Abb. 3: Beschaffungsziele (in Anlehnung an Grochla, S. 37)

Frage 2: Welche Konflikte bestehen bei den verschiedenen Zielsetzungen? Nennen Sie zwei Beispiele.

3. Strategien

Voraussetzung für den Erfolg

Die genannten Beschaffungsziele und die allgemeinen Unternehmensziele sind der angestrebte Zustand, der mithilfe bestimmter Maßnahmen erreicht werden soll. Die Strategie ist das Bindeglied zwischen den Zielen und den operativen Maßnahmen. Es sind mittel-, meist jedoch langfristig geltende Grundregeln, die einer laufenden Überprüfung unterzogen werden müssen (vgl. Nagl, S. 15). Die Strategien sind die Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens. Bei der Beschaffung kann ein Ziel der kostengünstige Materialeinkauf sein, wobei das Global Sourcing, also der weltweite Einkauf, hilft. Eine Maßnahme könnte in diesem Zusammenhang die Suche nach einem neuen Lieferanten für das Produkt x in einem Land mit günstigeren Lohnstrukturen sein.

Ebenso wie die Produktions- oder Vertriebsstrategie im Gesamtsystem der Unternehmensstrategien eingebettet sind, wird auch die Beschaffungsstrategie als **Funktionsstrategie** aus den übergeordneten Geschäftsfeld- bzw. Wettbewerbsstrategien abgeleitet. Beschaffungsstrategien befassen sich mit dem Aufbau und der Nutzung von Erfolgspotenzialen sowie mit den Risiken. Zur Umsetzung der Beschaffungsziele gibt es zahlreiche Strategien (vgl. Hurcks, S. 16 f.), die parallel und komplementär angewandt werden können.

Beschaffungsareal	Local (Regional)		Domestic (National)		Global (International)
Bezugsquellen	Sole	Single	Dual		Multiple
Leistungsumfang	Unit		Modular		System
Bereitstellungsart	Vorratshaltung	Vertragslager	Demand Tailored	Just in Time	Konsignationslager
Wertschöpfungsort	Extern			Intern	
Beschaffungssubjekt	Individual (Individuell)			Cooperative (Kooperativ)	
Konditionsstrategie	Minimalpreis	fairer Preis	Marktdurchschnittspreis		kostenorientierter Preis

Abb. 4: Beschaffungsstrategien (in Anlehnung an Eßig/Wagner, S. 285)

Strategiebündel

Strukturiert werden die Beschaffungsstrategien anhand des Ortes der Bezugsquelle (Beschaffungsareal), der Anzahl der Bezugsquellen, dem Leistungsumfang, der geliefert

werden soll (Beschaffungsobjekt), der Art der Bereitstellung der Materialien, dem Ort, an dem die Wertschöpfung des Lieferanten stattfindet, und dem Beschaffungssubjekt, d.h. inwieweit der Einkäufer individuell oder in einem Verbund auftritt. Einen komprimierten Überblick über Beschaffungsstrategien gibt Abb. 4.

Beschaffungsareal

Beim Beschaffungsareal lassen sich unterscheiden:

- **Local Sourcing:** Beschränkung auf eine Region,
- **Domestic Sourcing:** Beschränkung auf ein Land,
- **Global Sourcing:** weltweite Suche.

Anzahl der Bezugsquellen

Bei der Anzahl der Bezugsquellen lassen sich unterscheiden:

- **Single Sourcing:** Man konzentriert sich auf einen Lieferanten, um durch höhere Absatzmengen entsprechende Preisvorteile zu erzielen oder um bei Neuentwicklungen zu kooperieren (z.B. in der Automobilindustrie).
- **Multiple Sourcing:** Durch das Heranziehen mehrerer Lieferanten lassen sich ebenfalls Preisvorteile erzielen, da diese miteinander in Konkurrenz treten. Zudem lassen sich so die Lieferrisiken reduzieren (vgl. Homburg, S. 183).
- **Dual Sourcing:** Dabei handelt es sich um einen Mittelweg zwischen Single und Multiple Sourcing, der die Vorteile beider vereint. Es werden zwei Bezugsquellen herangezogen, auf die das Auftragsvolumen aufgeteilt wird. Damit erhöht sich die Beschaffungssicherheit, und durch die relativ hohen Mengen je Lieferant besteht die Chance, die Kosten zu reduzieren.
- **Sole Sourcing:** Hier hat der Lieferant eine Monopolstellung inne, weshalb keine Wahlmöglichkeiten bestehen.

Art der Güter

Die Beschaffungsobjekte können unterschiedliche Komplexitätsgrade aufweisen:

- **Unit Sourcing:** Hier wird ein einfacher und isolierter Input-Faktor gekauft.
- **Modular Sourcing:** Es wird eine zusammengesetzte Einheit gekauft, was die Schnittstellenprobleme im Vergleich zum Kauf einzelner Input-Faktoren bei unterschiedlichen Lieferanten reduziert.
- **System Sourcing:** Hier werden Entwicklungsaufgaben vom Lieferanten übernommen. Die Systeme können auch aus mehreren Modulen zusammengesetzt sein (vgl. Eßig/Wagner, S. 284).

Lager

Bei der **Bereitstellungsart** geht es darum, ob und inwieweit ein Lager als Puffer angelegt werden soll:

- **Traditionelle Lagerhaltung:** Es wird ein gewisser Gütervorrat angelegt (Stock Sourcing).
- **Vertragslager:** In diesem Fall wird die Lagerhaltung von einem Transportdienstleister erledigt.
- **Demand Tailored Sourcing:** Es wird versucht, die Nachteile der traditionellen Lagerhaltung zu reduzieren, indem objektabhängig die Lieferung lediglich bei Bedarf erfolgt oder für häufig benötigte Teile ein Lager angelegt wird.
- **Just-in-Time-Sourcing:** Hier wird konsequent auf ein Lager verzichtet. Stattdessen wird der Lieferant verpflichtet, die benötigten Güter genau dann zu liefern, wenn es der Produktionsprozess erfordert. Voraussetzung sind relativ konstante bzw. genau prognostizierbare Mengen.
- **Konsignationslager:** Das Lager unterliegt der Verfügungsgewalt des Abnehmers. Der Lieferant muss dafür Sorge tragen, dass stets ein bestimmter Mindestbestand vorhanden ist (vgl. Hurcks, S. 160, 167, 198).

Wertschöpfungsort

Der Wertschöpfungsort besagt, wo der Lieferant seine Leistung erbringt:

- **External Sourcing:** Hier erfolgt die Fertigung des Gutes durch den Lieferanten getrennt von dessen Verbauung durch den Abnehmer.
- **Internal Sourcing:** Hier fertigt oder montiert der Lieferant das Gut in räumlicher Nähe zum Abnehmer, etwa auf seinem Werksgelände. Dies erfolgt beispielsweise in einem Industriepark oder in einem Shop-in-the-Shop-System (vgl. Eßig/Wagner, S. 284).

Einkaufsgemeinschaften

Die Beschaffung kann allein durch das Unternehmen erfolgen oder zusammen mit anderen:

- **Individual Sourcing:** Dies ist in der Industrie der Regelfall, d.h. die Beschaffung wird vom jeweiligen Unternehmen selbst organisiert.

- **Cooperative Sourcing:** Hier treten mehrere Unternehmen gemeinsam gegenüber den Zulieferern auf, um eine stärkere Verhandlungsposition zu erlangen und damit bessere Konditionen zu erzielen. Beispiele sind Einkaufsgenossenschaften (vgl. Eßig/Wagner, S. 285).

Konditionen

Bei den Preisvereinbarungen gibt es verschiedene Vorgehensweisen:

- **Minimalpreis:** Dies ist der günstigste verfügbare Preis, der sich auf dem Markt erzielen lässt.
- **Fairpreis:** Hier wird versucht, einen gerechten Preis zu vereinbaren, der einen Ausgleich zwischen Käufer- und Verkäuferinteressen schafft.
- **Marktdurchschnittspreis:** Hier ist die Preis-Benchmark der durchschnittliche Preis über eine bestimmte Periode hinweg.
- **Kostenorientierter Preis:** Der Preis beruht auf der Teil- und Vollkostenkalkulation des jeweiligen Beschaffungsobjektes.

Die optimalen Beschaffungsstrategien werden auf der Ebene des **einzelnen Beschaffungsobjekts** oder einer **Warengruppe** getroffen. Dazu werden die Chancen und Risiken (vgl. Lingnau/Jonen, S. 323) der einzelnen Strategien und ihre Auswirkungen auf die Ziele abgewogen, um eine effektive Auswahl zu gewährleisten.

Frage 3: Welches sind die Hauptrisiken und -chancen von Local Sourcing und Modular Sourcing?

4. Beschaffungsziele und ihre Umsetzung

Vielschichtige Analyse

Bei der Wahl der Beschaffungsstrategie sind viele Faktoren zu beachten:

- **Bedarf** (Menge, Periodizität),
- **Beschaffenheit der Ware** (Komplexität des Produkts, Gewicht, Prognostizierbarkeit des Bedarfs, Lagerfähigkeit),
- **Lieferantensituation** (Zahl der Anbieter, Entfernung der Zulieferer, vgl. Hurcks, S. 178),
- **Lagersituation** (vorhandene Lager, Höhe des Zinssatzes).

Unternehmens- und Beschaffungsziele

In Abb. 5 ist die **Bildung von Beschaffungsstrategien** zusammengefasst. Ausgangspunkt sind die aus der Vision des Unternehmens abgeleiteten Unternehmensziele und -strategien. Aus diesen werden entsprechende Funktionsbereichsziele abgeleitet. Durch eine genaue Analyse der einzelnen Materialgruppen bzw. einzelner Beschaffungsobjekte werden für diese im Rahmen der vorgegebenen Beschaffungsziele individuelle Materialfeldbeschaffungsstrategien aufgestellt. Die Zusammenfassung dieser Einzelstrategien mündet in der **Gesamtbeschaffungsstrategie** des Unternehmens, die nach der Festsetzung in die **Umsetzungsphase** übergeht. Die Wahl der Strategien für die einzelnen Objekte bzw. Materialgruppen kann durch unterschiedliche Beschaffungsportfolios unterstützt werden, die je nach Ausprägung zu generellen Empfehlungen (Normstrategien) führen.

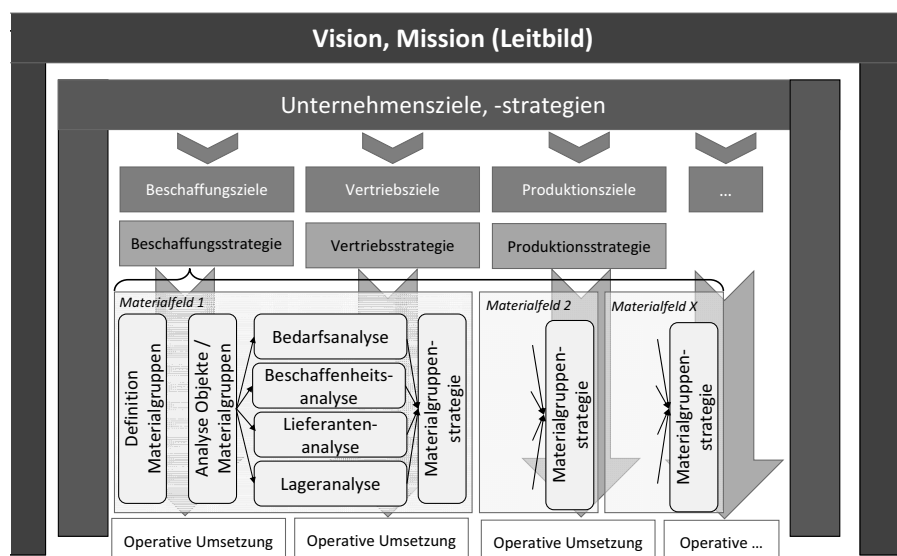


Abb. 5: Bildung von Beschaffungsstrategien

**Zusammenhänge
zwischen Strategie
und Zielen**

Abb. 6 zeigt, wie sich die Strategien auf die vier Hauptziele der Beschaffung auswirken. Damit kann der Kritik begegnet werden, dass die Gestaltungselemente durch ein an den Charakteristika der Materialfelder orientiertes Vorgehen zu isoliert gesehen werden. Je nach Gewichtung der Ziele können so die passenden Strategiekombinationen gewählt werden. Die Pfeile zeigen, ob die Auswirkungen auf das jeweilige Ziel stark positiv (↑), abgeschwächt positiv (↗), neutral (↔), abgeschwächt negativ (↘) oder stark negativ (↓) sind.

Kategorie	Sourcing-Strategie	Kosten	Qualität	Sicherheit	Flexibilität
Beschaffungsareal	Local Sourcing	↓	↔	↗	↓
	Domestic Sourcing	↘	↔	↗	↘
	Marktmischung	↔	↔	↔	↔
	Global Sourcing	↑	↗	↔	↑
Anzahl der Bezugsquellen	Single Sourcing	↓	↔	↔	↓
	Dual Sourcing	↘	↗	↗	↘
	Multiple Sourcing	↑	↗	↑	↑
Beschaffungsobjekt: Leistungsumfang	Modular Sourcing	↘	↗	↗	↘
	System Sourcing	↓	↗	↗	↓
Bereitstellung Materialien	Stock Sourcing: Vorratshaltung	↔	↗	↑	↔
	Demand Tailored Sourcing	↗	↔	↗	↔
	Just in Time	↗	↘	↘	↔
Wertschöpfungsort	Extern	↗	↘	↘	↗
	Intern	↘	↗	↗	↘
Beschaffungs-subjekt	Individuell	↔	↗	↔	↗
	Kooperativ	↗	↔	↔	↘
Konditionen	Minimalpreis	↑	↘	↘	↘
	Fairpreis	↘	↗	↗	↗
	Marktdurchschnittspreis	↔	↔	↔	↔
	Kostenorientierter Preis	↗	↘	↔	↔

Abb. 6: Beschaffungsziele und Beschaffungsstrategien

Bei einer Befragung im Jahr 2017 stand die Bedeutung des Vertragsmanagements (Rahmenverträge, Abrufkontrakte, Lieferverträge für einzelne Rohstoffe oder Teile) ganz oben. Unter den Top Ten fanden sich in dieser Reihenfolge auch: Dual Sourcing, Multiple Sourcing, Local/Domestic Sourcing und Global Sourcing (vgl. Bundesverband, S. 9).

Frage 4: Nennen Sie zwei Paare von Beschaffungsstrategien, die komplementär sind, und zwei Paare, die miteinander konkurrieren.

Literatur:

- Beschaffung Aktuell: Umfrage bei Private-Equity-Investoren: Einkauf und SCM die wirksamsten Hebel. Mai 2012. <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/allgemein/einkauf-und-scm-die-wirksamsten-hebel/>, Abruf am 5.7.2019.
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V./Entero AG: Einkaufscontrolling in Deutschland 2019. <https://go.entero.de/download/studie-einkaufscontrolling-2019>, Abruf am 5.7.2019.
- Eßig, M./Wagner, S.M.: Strategien in der Beschaffung. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 14. Jg. (2003), S. 279 - 296.
- Grochla, E.: Erfolgsorientierte Materialwirtschaft durch Kennzahlen: Leitfaden zur Steuerung und Analyse der Materialwirtschaft. Baden-Baden 1983.
- Holschbach, E./Thiemann, J.: Beschaffung. In: WISU, 46. Jg. (2017), S. 448 - 450.
- Homburg, C.: Bestimmung der optimalen Lieferantenzahl für Beschaffungsobjekte: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. In: Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement – Internationale Konzepte – Innovative Instrumente – Aktuelle Praxisbeispiele, Wiesbaden 2002, S. 181 - 199.
- Hurcks, K.: Internationale Beschaffungsstrategien in der Textil- und Bekleidungsindustrie: Eine theoretische und empirische Untersuchung. Bergisch Gladbach 1994.
- Janker, C.: Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsge-rechten Bewertungssystems. 2. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Kaluza, C.: Konzeption eines erfolgsorientierten Beschaffungscontrolling: Theoretische Betrachtungen und empirische Untersuchungen. 2. Aufl., München 2010.

- Lingnau, V./Jonen, A.: Kognitionsorientiertes Risikocontrolling in der Supply Chain: Balanced Supply Chain Risk Map. In: Siepermann, C./Vahrenkamp, R./Siepermann, M. (Hrsg.): Risikomanagement in Supply Chains — Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren, Berlin 2015, S. 323 - 339.
- Nagl, A.: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. 9. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Wildemann, H.: Einkaufscontrolling: Leitfaden zur Messung von Einkaufserfolgen. 7. Aufl., München 2010.