

C. Beschaffungslogistik

Die Beschaffungslogistik steht von der Richtung her am Anfang der logistischen Kette und spielt bei dem Ziel der optimalen Kundenversorgung eine besonders wichtige Rolle.

„Die Beschaffungslogistik umfasst die komplexe Planung, Steuerung und physische Behandlung des Material- und Kaufteilflusses von den Lieferanten bis zur Bereitstellung für die Produktion einschließlich des dazu erforderlichen Informationsflusses zur zielgerechten Versorgung der Produktion“ (Sommerer).

Die Beschaffungslogistik startet nicht erst mit der Material- bzw. Warenannahme, wie gelegentlich zu hören ist, sondern beginnt bereits mit der Bedarfsermittlung und Lieferantenauswahl.

In dem Kapitel C. werden schwerpunktmäßig folgende Gebiete behandelt:

Beschaffungslogistik	<ul style="list-style-type: none">○ Beschaffungsstrategien○ Gestaltung der Beschaffungslogistik○ Bedarfs- und Bestandsermittlung○ Lieferanten○ Beschaffungsformen○ Beschaffungsmengen und -termine○ Beschaffungswege○ Materialeingang
-----------------------------	--

1. Beschaffungsstrategien

Strategien stellen Grundsatzentscheidungen dar, die sämtliche Unternehmensbereiche tangieren.

Beschaffungsstrategien betreffen

- die Organisation des Beschaffungsbereichs
- die Einkaufsorganisation
- die Lieferantenauswahl
- die Beschaffungsdurchführung
- die Materialbeurteilung u.Ä.

Auf einzelne Strategien wird im Laufe des Kapitels C. bei der Behandlung der Gestaltung der Beschaffungslogistik noch eingegangen.

2. Gestaltung der Beschaffungslogistik

Die Beschaffungslogistik trägt dazu bei, dass alle Bereiche, die der optimalen Kundenversorgung dienen, ihrerseits optimal mit Materialien und Informationen versorgt werden.

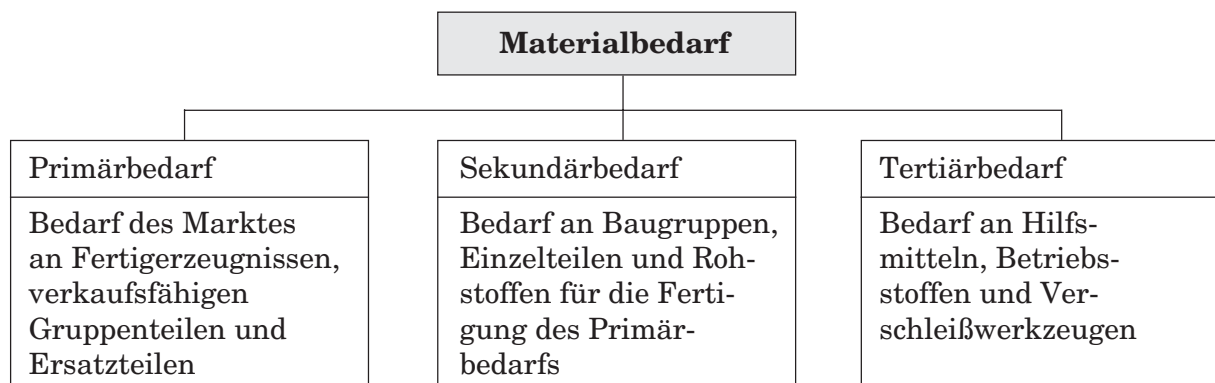
In den folgenden Abschnitten wird auf die Gestaltungs- und Entscheidungsfelder eingegangen, die beschaffungslogistische Relevanz haben.

2.1 Bedarfsermittlung

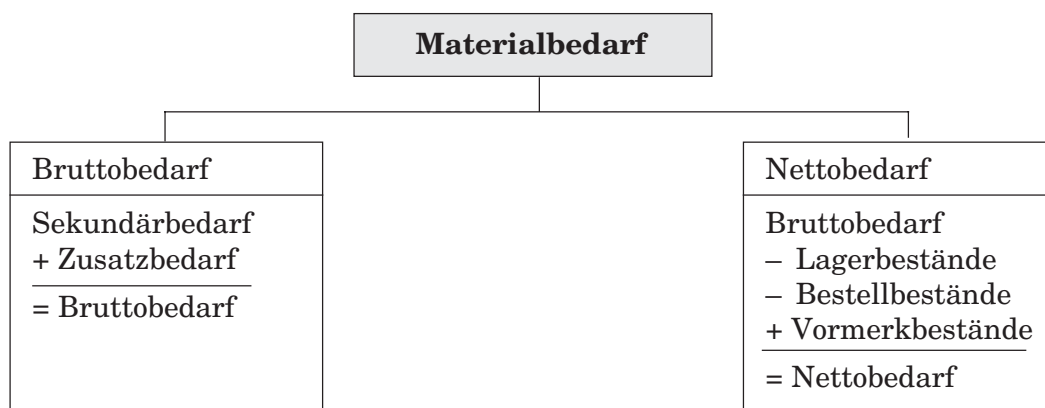
Der Ermittlung des Materialbedarfs eines Unternehmens muss größte Sorgfalt gewidmet werden. Wird ein zu hoher Bedarf ermittelt, ist dies mit erhöhten Kosten verbunden, wird der Bedarf zu niedrig angesetzt, ergeben sich Absatzstockungen, mangelnde Kapazitätsauslastungen und Gefährdung von Arbeitsplätzen.

Um den Materialbedarf möglichst genau ermitteln zu können, ist es erforderlich die Bedarfsarten und die Verfahren der Bedarfsermittlung zu kennen.

Die Bedarfsarten werden in den folgenden Übersichten dargestellt:



Eine andere Einteilung des Materialbedarfs geht vom Brutto- und Nettobedarf aus:



Zusatzbedarf ist der Mehrbedarf für Reparaturen und Wartungen.

Der Nettobedarf kann als der eigentliche Beschaffungsbedarf angesehen werden.

Als **Verfahren der Bedarfsermittlung** sind zu nennen:

Verfahren	Zu beschaffende Güter
Programmorientierte Bedarfsermittlung (deterministisch)	In der Regel Güter des Sekundärbedarfs (außer Ersatzteile) als A-Güter B-Güter (Rohstoffe, Einzelteile, Baugruppen)
Verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung (stochastisch)	In der Regel Güter des Tertiärbedarfs als C-Güter (Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, Verschleißwerkzeuge) Ersatzteile
Schätzung des Materialbedarfs	Bei geringwertigen Gütern

18

Es wurde in diesem Kapitel angedeutet, dass der Bedarf an Material möglichst genau zu ermitteln ist, um bestimmten Gefahren zu begegnen.

Versuchen Sie einige Risiken herauszuarbeiten, die
a) bei der Beschaffung einer zu geringen Materialmenge
b) bei der Beschaffung einer zu großen Materialmenge
entstehen.

Seite
210

2.1.1 Programmorientierte Bedarfsermittlung

Basis der programmorientierten Materialbedarfsermittlung ist die Fertigungsplanung mit ihren Grundlagen

- Fertigungsprogramm
- Produkt.

2.1.1.1 Fertigungsprogramm

Das Fertigungsprogramm legt

- die Reihenfolge der Fertigung der einzelnen Produkte
- die zu produzierende Menge
- die Fertigung als Kundenaufträge oder Lageraufträge

fest.

Die **Reihenfolge der Fertigung** ergibt sich aus den bereits vorhandenen und den noch zu erwartenden Bestellungen. Es ist in einer Reihenfolge zu fertigen, die möglichst niedrige Sortenwechselkosten gewährleistet.

Die **Produktionsmengenfestlegung** resultiert aus absatz-, produktions- und finanzpolitischen Überlegungen.

Eng verbunden mit der Festlegung der Produktionsmengen ist die **Kapazitätsplanung**. Die verfügbaren Kapazitäten werden den erforderlichen Kapazitäten gegenübergestellt, woraus sich in der Regel Anpassungsmaßnahmen ergeben (ausführlich *Steinbuch / Olfert*).

Die Kapazitätsplanung hängt sowohl von den zu produzierenden Mengen als auch von den Terminierungen ab, weshalb sie vielfach im Rahmen der Fristenplanung durchgeführt wird.

Bei der Festlegung der Produktionsmenge ist die Losgröße von Bedeutung. Es handelt sich dabei um die Fertigungsmenge einer Produktart, die ohne Sorten- oder Serienwechsel hintereinander auf einer Anlage gefertigt werden kann.

Fertigungswirtschaftlich betrachtet sind große Lose vorzuziehen, die keine oder nur geringe Umstellungskosten verursachen. Bedenken muss man dabei jedoch, dass große Lose eine Ausweitung der Lagerbestände bedeuten können, die hohe Lager- und Kapitalkosten verursachen.

Das Problem der **optimalen Losgröße** spielt seit einigen Jahren keine entscheidende Rolle mehr, da sich die Unternehmen häufig nicht am angestrebten Kostenoptimum orientieren können. Zahlreiche Kunden wollen immer öfter und immer schneller mit schwankenden, vor allem aber mit kleineren Auftragsgrößen beliefert werden, was bedeutet, dass die Hersteller bei der Festlegung der Lose große Flexibilität beweisen müssen.

Die Frage, ob **Kunden- oder Lageraufträge** gefertigt werden sollen, hängt von mehreren Faktoren ab, u.a.

- vom Lagerrisiko
- von der Kapitalbindung
- vom Absatzrisiko
- von der Kostendegression.

Kundenaufträge sind naturgemäß mit kleinen Lägern verbunden, verursachen keine hohe Kapitalbindung und kaum ein Absatzrisiko, dafür besteht aber in der Regel nicht die Möglichkeit Kostendegression so zu bewirken, wie das bei Lageraufträgen möglich ist.

Von besonderer Wichtigkeit ist, dass mit dem Kunden eine Lieferzeit vereinbart wird, die länger ist als

- die Zeit für die Beschaffung der benötigten Materialien
- die Produktionszeit.

Lageraufträge werden für einen anonymen Markt ausgeführt. Sie verursachen Lagerkosten, binden Kapital und haben ein Absatzrisiko, ermöglichen jedoch die Kostendegression.

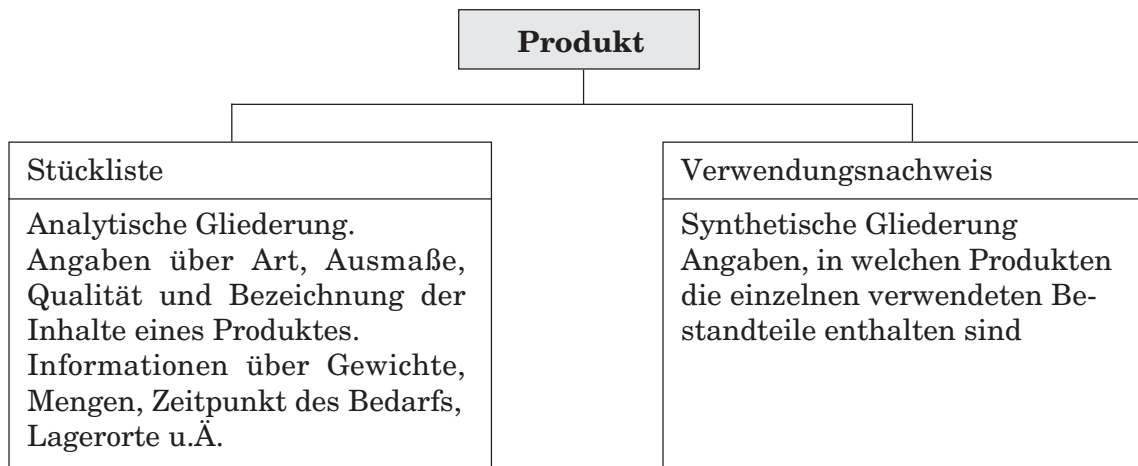
Die betriebliche Praxis schließt in der Regel einen Kompromiss und führt sowohl Kunden- als auch Lageraufträge aus.

Produkte mit hohen Produktionskosten und/oder einem größerem Absatzrisiko werden auf Bestellung gefertigt, alle übrigen Erzeugnisse werden auf Lager produziert.

2.1.1.2 Produkt

Die zweite Grundlage der Materialbedarfsermittlung ist das Produkt. Seine Zusammensetzung und damit sein Materialbedarf geht aus Stücklisten und Verwendungsnachweisen hervor.

Diese haben folgenden Inhalt:



Stücklisten gibt es in verschiedenen Ausgestaltungen. *Oeldorf/Olfert* unterscheiden folgende Stücklisten:

Gesamtstückliste	Zusammenstellung aller Bestandteile eines Erzeugnisses ohne Ordnung nach bestimmten Merkmalen.
Konstruktionsstückliste	Nach Konstruktionsgesichtspunkten erstellte Stückliste mit den relevanten technischen Daten. In der Regel eine Baukastenstückliste oder Strukturstückliste.
Dispositionsstückliste	Unterscheidung der Bestandteile nach Eigenfertigung und Fremdbezug. Es handelt sich um eine Mengenstückliste.
Einkaufsstückliste	Aus der Dispositionsliste abgeleitete Stückliste für die fremd zu beschaffenden Teile. Häufig enthält sie Angaben über Lieferanten, Preise und Liefertermine.
Bereitstellungstückliste	Sie wird für die Kommissionierung der Fertigungsaufträge erstellt, sie ist nach den Lagerorten sortiert.
Ersatzteilstückliste	Sie ist für die Wartung und Reparatur der Erzeugnisse bestimmt, ferner für die Bestellung von Ersatzteilen.
Kalkulationsstückliste	Ihr Aufbau hängt von den angewandten Kalkulationsverfahren ab und enthält Daten der Kalkulation wie Verrechnungswerte und Durchschnittspreise.

Stücklisten sind von ihrem Aufbau her unterschiedlich, d.h. die Struktur eines Erzeugnisses wird in verschiedenen Formen wiedergegeben. Danach lassen sich die folgenden Stücklisten unterscheiden:

- Mengenstücklisten.** Sie sind eine Zusammenstellung sämtlicher Bestandteile eines Produktes in unstrukturierter Form. Sie sind nur für die quantitative Dokumentation bestimmt.
- Strukturstücklisten.** Ihre Gliederung weist die fertigungstechnischen Strukturmerkmale aus. Bei der mehrstufigen Fertigung werden sie zur Information über den Bedarf an Einzelteilen und Baugruppen in den einzelnen Fertigungsstufen verwendet.
- Baukastenstücklisten.** Sie enthalten die Zusammenbauten einer Fertigungsstufe.
- Variantenstücklisten.** Sie beschreiben mehrere sich nur geringfügig unterscheidende Erzeugnisse listenmäßig auf wirtschaftliche Weise.

Sowohl die **Stücklisten** als auch die **Verwendungsnachweise** enthalten in der Regel folgende Daten (*Oeldorf/Olfert*):

Basisdaten: <ul style="list-style-type: none">○ Sachnummer des Materials○ Benennung des Materials○ Maßeinheit des Materials○ Charakterschlüssel des Materials○ Beschaffungsschlüssel des Materials○ Statusschlüssel des Materials
Technische Daten: <ul style="list-style-type: none">○ Teileklassifikation des Materials○ Gewicht je Einheit des Materials○ Konstruktionsabteilung○ Konstrukteur
Daten der Materialwirtschaft: <ul style="list-style-type: none">○ Lagerort des Materials○ ABC-Schlüssel des Materials○ Preiseinheit des Materials○ Lieferant des Materials
Daten des Rechnungswesens: <ul style="list-style-type: none">○ Verrechnungswert des Materials○ Materialkonto○ Kalkulationsschlüssel des Materials○ Kostenträger○ Durchschnittspreis des Materials

19

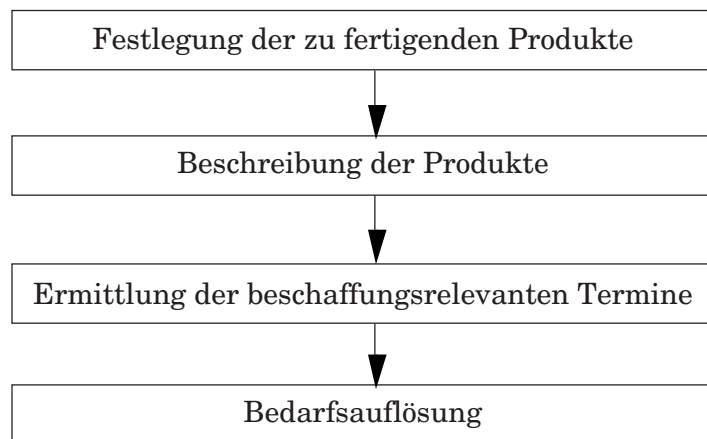
Die Bedarfsermittlung kann programmorientiert (deterministisch) und verbrauchsorientiert (stochastisch) durchgeführt werden. Stellen Sie heraus

- a) für welche Güterarten die programmorientierte Bedarfsermittlung infrage kommt
- b) auf welchen Grundlagen sie aufbaut.

Seite
210

2.1.1.3 Ablauf der programmorientierten Bedarfsermittlung

Der Ablauf der programmorientierten Bedarfsermittlung sieht wie folgt aus:



- Die **zu fertigenden Produkte** werden dem Erzeugnisplan als Teil der Produktionsplanung entnommen (vgl. *Ehrmann*, Unternehmensplanung). Der Erzeugnisplan gibt die Zusammensetzung des Produktionsprogramms an und basiert auf Marketingüberlegungen.
- Die **Beschreibung der Produkte** erfolgt durch
 - die Zeichnung
 - die Stückliste
 - die Nummerung (einheitliches Ordnungsprinzip sachlich zusammengehörender Gegenstände).
- Die **Ermittlung der beschaffungsrelevanten Zeiten** erstreckt sich auf die Feststellung der Beschaffungszeit und der Durchlaufzeit.

Die **Beschaffungszeit** wird durch

- die Einkaufsorganisation
- die Wiederbeschaffungszeiten
- das Lieferantenverhalten
- den innerbetrieblichen Transport

beeinflusst.

Die **Durchlaufzeit** ist die Zeit, die ein Produkt von der Bereitstellung über die einzelnen Bearbeitungsstellen bis zum letzten Arbeitsgang benötigt.

Die Durchlaufterminierung lässt sich folgendermaßen vornehmen:

- Vorwärtsterminierung
- Rückwärtsterminierung
- Kombinierte Terminierung.

- Die **Bedarfsauflösung** lässt sich mit folgenden deterministischen Verfahren durchführen:

- analytische Bedarfsauflösung
- synthetische Bedarfsauflösung
- Stücklistenprozessor.

Ausführlich vgl. *Ehrmann / Steinbuch / Olfert*.

2.1.2 Verbrauchsorientierte Materialbedarfsermittlung

Die verbrauchsorientierte Materialbedarfsermittlung kommt dann zum Zuge, wenn der Bedarf verbrauchsorientierten Schwankungen unterworfen ist, aber möglichst genau vorhergesagt werden soll. Die Bedarfsermittlung geht von Vergangenheitswerten aus, Erfahrungen und entsprechende Unterlagen müssen also vorhanden sein.

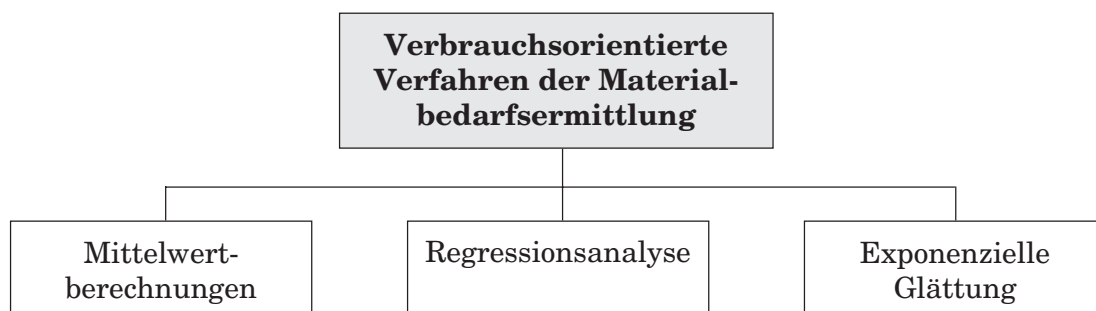
Die Verfahren der verbrauchsorientierten Materialbedarfsermittlung sind angebracht

- bei als C-Gütern angesehenen Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Verschleißwerkzeugen
- wenn deterministische Verfahren nicht infrage kommen (bei Ersatzteilbedarf, bei ungeplanten Entnahmen, hohem Ausschuss bei neuen Produkten und Techniken)
- wenn deterministische Verfahren unwirtschaftlich sind.

Welche Methoden eingesetzt werden, hängt u.a. ab

- von dem Prognosezeitraum (je länger der Zeitraum ist, umso schwerer lassen sich exakte Prognosen treffen)
- von der Prognosehäufigkeit, die sich am jeweiligen Informationsstand orientiert
- vom Bedarfsverlauf.

Folgende Methoden der verbrauchsorientierten Materialbedarfsermittlung werden eingesetzt:



Auf die Darstellung von Beispielen wird verzichtet, da angenommen wird, dass diese einfachen mathematischen Verfahren bekannt sind. Zum Nachschlagen wird auf die umfangreiche Literatur hingewiesen.

2.2 Materialbestandsermittlung

Eine Materialbedarfsermittlung ist nur sinnvoll, wenn der Materialbestand bekannt ist, weil sonst die Gefahr der Beschaffung oder Lagerung zu großer oder zu geringer Materialmengen besteht.

In den Unternehmen sind folgende Bestandsarten festzustellen:

Inventurbestand	Der Inventurbestand ist der tatsächliche Bestand, er wird ermittelt durch <ul style="list-style-type: none"> ○ Stichtagsinventur ○ vom Bilanzstichtag abweichende Inventur ○ permanente Inventur ○ Stichprobeninventur (s. <i>Bussiek / Ehrmann</i>).
Lagerbestand	Der Lagerbestand kann identisch mit dem Inventurbestand sein oder als Buchbestand infolge von Diebstahl, Schwund, Verderb, Erfassungsfehler von ihm abweichen.
Verfügbarer Bestand	Der verfügbare Bestand ist ein Teil des Lagerbestandes, er wird ermittelt: <ul style="list-style-type: none"> Lagerbestand + disponierter Bestand – Reservierungen für Kunden- oder Fertigungsaufträge – Rückstände <hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/> = verfügbarer Bestand
Reservierter Bestand	Ein Bestand wird für Kunden-/Fertigungsaufträge reserviert, die bereits vorliegen oder erst geplant sind. Pauschal-Reservierungen sind zu vermeiden.
Disponierter Bestand	Unter dem disponierten Bestand wird entweder der reservierte Bestand verstanden oder es handelt sich um bestellte Artikel und Teile, die sich noch nicht im Lager befinden.
Höchstbestand	Der Höchstbestand ist der Bestand, der maximal im Lager vorhanden sein darf, um hohe Kosten und eine hohe Kapitalbindung zu verhindern.
Durchschnittlicher Lagerbestand	Der durchschnittliche Lagerbestand wird für Vergleichs- und Planungszwecke ermittelt. Seine Berechnung kann auf mehrere Arten erfolgen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> (Anfangsbestand + Endbestand) : 2; (Anfangsbestand + 12 Monatsendbestände) : 13; (Sollbestellmenge : 2) + Sicherheitsbestand.

Sperrbestand	Der Sperrbestand ist der im Lager vorhandene Bestand, der nicht entnommen werden darf (z.B. wegen einer noch erforderlichen Überprüfung).
Meldebestand	Der Meldebestand muss so hoch sein, dass er in der Lage ist, den Beschaffungszeitraum zu überbrücken. Er kann ermittelt werden: $B_M = V_t \cdot t_B + R_e$ $B_M =$ Meldebestand $t_B =$ Beschaffungszeit $V_t =$ Verbrauch/Zeiteinheit $R_e =$ Sicherheitsbestand
Sicherheitsbestand	Der Sicherheitsbestand stellt die „eiserne Reserve“, den Mindestbestand dar, er soll möglichst nicht unterschritten werden, da er der Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft des Unternehmens dient.

20

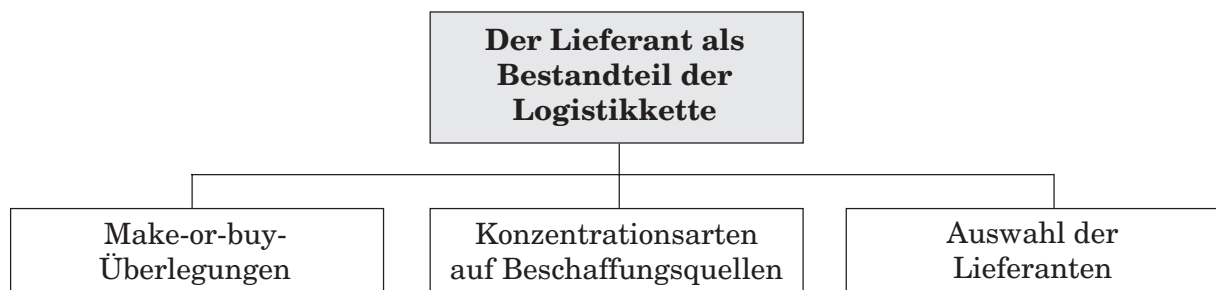
Die verbrauchsorientierte Materialbedarfsermittlung ist dann angebracht, wenn beim Verbrauch Schwankungen festgestellt werden und der Verbrauch möglichst exakt vorhergesagt werden soll.

Beantworten Sie die Frage, bei welchen Gütern und in welchen Situationen die verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung infrage kommt.

2.3 Der Lieferant als Bestandteil der Logistikkette

Wenn man sich die logistische Kette vergegenwärtigt, stellt man fest, dass der Lieferant materialflussbezogen am Anfang der logistischen Kette steht. Die Art der Kontakte zu Lieferanten beeinflusst die gesamte Logistik, die Gestaltung der Lieferantenbeziehungen ist eine zentrale logistische Aufgabe.

In diesem Kapitel werden folgende Bereiche dargestellt:



2.3.1 Make-or-buy-Überlegungen

Make-or-buy-Überlegungen sind in zweierlei Hinsicht anzustellen:

- Make-or-buy von Fertigprodukten und Teilen
- Ausführung von Logistikleistungen durch das eigene Unternehmen oder durch fremde Unternehmen.

Dieses Kapitel befasst sich mit der Eigenfertigung oder dem Fremdbezug von Fertigprodukten und Teilen.

Wird ein Fremdbezug ins Auge gefasst, muss das Unternehmen normalerweise erwarten, dass der Lieferant

- Produkte in gleicher Qualität bestellt wie die selbst gefertigten
- pünktlich liefert
- kostengünstig liefert.

2.3.1.1 Kostenüberlegungen

Stellt man bei der Frage Eigenfertigung/Fremdbezug Kostenüberlegungen an, muss man zwischen

- kurzfristigen Entscheidungen
- langfristigen Entscheidungen

unterscheiden.

Bei **kurzfristigen Entscheidungen** muss berücksichtigt werden, ob eine Situation der Unterbeschäftigung oder des Engpasses vorliegt.

Liegt **Unterbeschäftigung** vor, muss lediglich der Einstandspreis zuzüglich der im eigenen Unternehmen noch anfallenden Kosten mit den eigenen proportionalen Stückkosten verglichen werden.

Beispiel:

Einstandspreis als Fremdbezugskosten	600 €	
+ im eigenen Unternehmen noch anfallende Kosten	<u>60 €</u>	660 €
Proportionale Kosten der Eigenfertigung:		
Materialkosten	248 €	
Fertigungskosten	375 €	
Anteilige Verwaltungskosten	<u>17 €</u>	640 €
Vorteil der Eigenfertigung		<u>20 €</u>

Etwas komplizierter wird die Rechnung in der **Engpasssituation**, weil noch die Kapazitätsbelastung als Entscheidungskriterium herangezogen werden muss.

Beispiel: In einem Unternehmen werden die Produkte A - F auf mehreren Anlagen hergestellt; eine Maschine wird von sämtlichen Produkten beansprucht, sie stellt den Engpass dar. Folgende Angaben liegen vor:

Gestaltung der Beschaffungslogistik

Produkt	Absetzbare Stückzahl	Proportionale Kosten bei Eigenfertigung je Stück	Einstandspreis bei Fremdbezug je Stück
A	500	112,50	125,00
B	540	68,75	87,50
C	480	143,75	150,00
D	510	62,50	100,00
E	350	147,50	137,50
F	300	127,50	112,50

Produkt	Bearbeitungszeit in Zeiteinheiten je Stück	Bearbeitungszeit je Produktart
A	33	16.500
B	35	18.900
C	30	14.400
D	40	20.400
E	25	8.750
F	36	10.800
Erforderliche Kapazität		89.750 ZE
Vorhandene Kapazität		60.000 ZE
(ZE = Zeiteinheiten)		

Lösung:

Produkt	Kostenvorteil (p - kp) in €	Bearbeitungszeit je Stück in ZE	Engpassbezogener Eigenfertigungsvorteil $\frac{p - kp}{t}$	Rang
A	12,50	33	0,3788	3
B	18,75	35	0,5357	2
C	6,25	30	0,2083	4
D	37,50	40	0,9375	1
E	- 10,00	25	-	
F	- 15,00	36	-	
p = Preis/Stück; kp = proportionale Kosten/Stück; t = Engpasseinheit				

Der Tabelle kann entnommen werden, dass die Erzeugnisse E und F fremdzubeziehen sind, da ihre Einstandspreise unter den proportionalen Stückkosten liegen. Die letzte Spalte zeigt die Rangfolge für die Eigenfertigung.

Der Kapazitätsverbrauch für die Fertigung der vier Produkte ergibt sich aus der nächsten Tabelle, die auch die Basis für die Ermittlung der Fremdbezugsmengen darstellt.

Produkt	Eigenfertigung in Stück	Verbrauchte Kapazität in ZE	Verbleibende Kapazität in ZE
D	510	20.400	39.600
B	540	18.900	20.700
A	500	16.500	4.200
C	140	4.200	
		60.000	

Die Berechnungen ergeben folgende Eigenfertigungs- und Fremdbezugsmengen:

Produkt	Gesamte Produkt- menge in Stück	Eigenfertigung in Stück	Fremdbezug in Stück
A	500	500	–
B	540	540	–
C	480	140	340
D	510	510	–
E	350		350
F	300		300
	2.680	1.690	990

Quelle: *Ehrmann*, Unternehmensplanung

Liegen mehrere Engpässe vor, muss mit der Methode der linearen Optimierung gearbeitet werden.

Langfristige **Make-or-buy-Entscheidungen** sind in der Regel mit Investitionsentscheidungen verknüpft. Es muss festgestellt werden, ob man auf Fremdbezug abstellen soll, oder ob es lohnend ist Investitionen vorzunehmen und selbst zu produzieren.

2.3.1.2 Andere Kriterien

Make-or-buy-Entscheidungen werden kaum allein unter Kostenaspekten getroffen. Die anstehenden Überlegungen sind vielfältiger Art und erstrecken sich sowohl auf das eigene Unternehmen als auch auf potenzielle Lieferanten, wie die folgende Übersicht zeigt:

Eigenes Unternehmen	Potenzielle Lieferanten
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ist das erforderliche Know-how vorhanden? ○ Ist geeignetes Personal vorhanden? ○ Stehen alle benötigten Fertigungseinrichtungen zur Verfügung? ○ Wie wirkt sich ein Fremdbezug auf die vorhandenen Kapazitäten aus (Leerkosten)? ○ Wie ändern sich die Kalkulationssätze, wenn von Eigenfertigung auf Fremdbezug umgestellt wird? ○ Welche Auswirkungen hat ein Fremdbezug auf das eigene Image? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie ist die wirtschaftliche Lage des Lieferanten? ○ Wie verhält sich die Lieferzeit im Vergleich zur Fertigungsdurchlaufzeit? ○ Wie ist die Liefertreue einzuschätzen? ○ Wie ist die Qualität der zu liefernden Produkte? ○ Wie groß ist die Flexibilität des Lieferanten bei Änderungswünschen?

Zusätzliche Überlegungen erstrecken sich auf die Fragen, ob

- durch einen Fremdbezug Betriebsgeheimnisse gefährdet sind?
- durch die Einschaltung Fremdfertiger für Konkurrenten günstigere Bedingungen entstehen
- eine Abhängigkeit von der Modellpolitik des Fremdfertigers entstehen kann
- die Entwicklung der eigenen Technologie leidet.

21

Bei der Frage Make-or-buy spielen auch Kostenüberlegungen eine wichtige Rolle.

Stellen Sie dar

a) welche Situationen bei den Kostenüberlegungen zu berücksichtigen sind

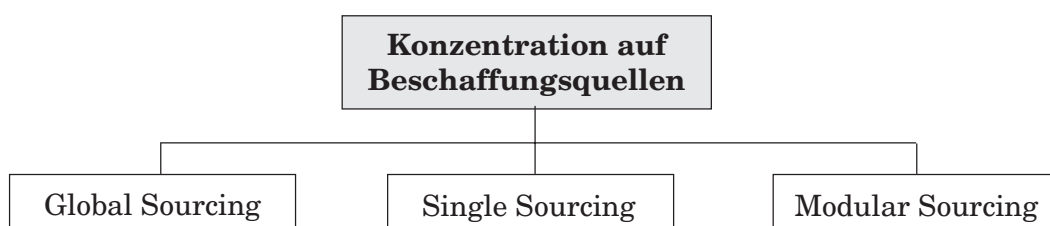
b) weshalb Kostenüberlegungen in der Regel bei der Entscheidung nicht den Ausschlag geben werden.

Seite 211

2.3.2 Konzentration auf Beschaffungsquellen

Die Beschaffungsstruktur wird wesentlich durch die Art der Konzentration auf die Beschaffungsquellen geprägt. Es geht in diesem Zusammenhang um den strategischen Aspekt der Lieferantenbeziehungen.

Drei Konzentrationsarten sind im Folgenden darzustellen:



Das **MiniLex** enthält die wichtigsten Begriffe, die in diesem Buch behandelt werden. Weitere Begriffe finden sich in:

Olfert/Rahn, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Kiehl Verlag

Ausgleichsfunktion	Es handelt sich um eine Lagerfunktion. Man versteht darunter die Beseitigung der Dissonanzen von Materialbedarf und Materialzufluss. Diese Dissonanzen treten sowohl zeitlich als auch mengenmäßig auf.
Automatische Läger	Bei automatischen Lägern erfolgt die Bedienung durch ferngesteuerte Anlagen. Dem Menschen fallen höchstens Überwachungs- und Steuerungsaufgaben zu.
Balanced Scorecard	„Die Balanced Scorecard übersetzt Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen und ist dabei in vier verschiedene Perspektiven unterteilt, die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive.“ (<i>Kaplan / Norton</i>). Balanced Scorecard kann als ein strategisches Managementsystem betrachtet werden, das die Unternehmensstrategien aus unterschiedlichen Blickwinkeln verfolgt.
Baustellenfertigung	Diese Fertigung entspricht dem Objektprinzip. Die Betriebsmittel werden bei den zu fertigenden Produkten zentralisiert. Dies ist im Hoch- und Tiefbau oder im Brücken- und Schiffbau der Fall.
Bedarfs-ermittlung	Der Begriff wird vor allem bei der Ermittlung des Materialbedarfs verwendet. Es handelt sich um den <ul style="list-style-type: none"> ○ Primärbedarf (Bedarf des Marktes an Fertigerzeugnissen, verkaufsfähigen Gruppenteilen sowie Ersatzteilen) ○ Sekundärbedarf (Bedarf an Baugruppen, Einzelteilen und Rohstoffen für die Fertigung des Primärbedarfs) ○ Tertiärbedarf (Bedarf an Hilfsmitteln, Betriebsstoffen und Verschleißwerkzeugen).
Beschaffungskosten	Es handelt sich um die <ul style="list-style-type: none"> ○ eigentlichen Beschaffungskosten ○ Lagerkosten ○ Finanzierungskosten ○ Fehlmengenkosten.
Beschaffungsmenge	Die Beschaffungsmenge wird mit dem Ziel geplant, die wirtschaftliche Losgröße zu ermitteln. Sie hängt ab von den Beschaffungskosten, den Lagerhaltungskosten, den Losgrößeneinheiten und dem Finanzvolumen.
Beschaffungsstrategien	Sie sind funktionsorientierte Strategien und sollen u.a. eine Verbesserung der Beschaffungsmethoden, eine günstige Lieferantenauswahl, eine Verbesserung der Logistik bewirken.
Beschaffungstermine	Die Ermittlung der Beschaffungstermine erfolgt <ul style="list-style-type: none"> ○ verbrauchsgesteuert ○ bedarfsgesteuert. Die verbrauchsgesteuerte Ermittlung bedient sich des Bestellpunkt- und Bestellrhythmus-Verfahrens (siehe dort). Die bedarfsgesteuerte Ermittlung arbeitet mit der Stücklistenauflösung.

Beschaffungswege	<p>Die Beschaffungswege sind so zu wählen, dass die Beschaffungszeiten kurz gehalten werden können und man die Transport-, Lager- und Dispositionskosten minimieren kann. Sie sind</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ direkte Beschaffungswege ○ indirekte Beschaffungswege.
Bestellpunkt-Verfahren	<p>Wenn der auf dem Lager befindliche Bestand eine vorgegebene Menge, den Bestellpunkt, erreicht hat, wird die Beschaffung ausgelöst.</p>
Bestellrhythmus-Verfahren	<p>Der Lagerbestand wird in konstanten Intervallen überprüft. Wird der Bestellpunkt unterschritten, wird die Beschaffung ausgelöst.</p>
Blocklager	<p>Es ist eine Lagerform, bei der die Lagergüter technisch unkompliziert in großen Blocks auf dem Boden gelagert werden.</p>
Bodenlager	<p>Das auch Flachlager genannte Bodenlager ist die einfachste Lagerform. Die Lagergüter werden verpackt oder unverpackt flach auf dem Boden gelagert.</p>
Bruttobedarf	<p>Der Bruttobedarf ergibt sich aus dem Sekundärbedarf (siehe dort) und dem Zusatzbedarf. Dieser ist der Mehrbedarf für Reparaturen und Wartungen, der Nebenbedarf für Sonderzwecke und der Bedarf an selten verlangten Erzeugnissen.</p>
CAD	<p>Computer Aided Design. Es handelt sich um die computergestützte Konstruktion.</p>
CIM	<p>Computer Integrated Manufacturing. Der Begriff bedeutet die computerintegrierte Fertigungsplanung, -steuerung und -durchführung.</p>
Controlling	<p>Controlling ist ein Führungsinstrument, ein Konzept der Unternehmenssteuerung mit den Hauptfunktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planung ○ Information ○ Analyse/Kontrolle ○ Steuerung.
Direktabsatz	<p>Von einem Direktabsatz spricht man, wenn der Hersteller seine Produkte ohne Einschaltung des Handels an die Bedarfsträger verkauft. Nach einer anderen Auffassung wird überhaupt kein Dritter eingeschaltet.</p>
Direktgeschäft	<p>Ein solches Geschäft liegt vor, wenn ein Vertragsabschluss unmittelbar zwischen dem Lieferanten und dem Abnehmer erfolgt. Die Ware gelangt auf direktem Weg zum Abnehmer, die Bezahlung erfolgt auch direkt an den Lieferanten.</p>
Durchlaufterminierung	<p>Sie ist neben der Beschaffungszeit eine für die Bedarfsfeststellung relevante Zeit. Sie ist die Zeit, die für ein Erzeugnis von der Bereitstellung über die einzelnen Bearbeitungsstellen bis zum letzten Arbeitsgang benötigt wird.</p>
EDI	<p>Electronic Data Interchange. Es handelt sich um ein System, das die Informationsversorgung durch Datenaustausch praktiziert.</p>
Eigenlager	<p>Es ist ein Lager, das von Unternehmen selbständig betrieben wird. Dieses trägt die volle Verantwortung und die vollen Kosten der Lagerung.</p>

Entsorgungslogistik	<p>Sie befasst sich mit</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kernleistungen (Lagerung, Transport, Umschlag) ○ Zusatzleistungen (Sammlung und Trennung, Verpackung) ○ Informationsleistungen (Auftragsabwicklung).
Erfolgsfaktoren, strategische	<p>Sie sind die Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens oder einer Strategischen Geschäftseinheit beeinflussen. Die Faktoren befinden sich sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens, sie müssen ständig erkannt und nutzbar gemacht werden.</p>
Erfolgspotenziale	<p>Sie stehen im Mittelpunkt der strategischen Planung und setzen sich aus den strategischen Erfolgsfaktoren zusammen. Es handelt sich also um die Quellen und Tätigkeiten des Unternehmens, die dessen Erfolg bewirken.</p>
Fertigungssegmentierung	<p>Ein Fertigungssegment ist die Zusammenfassung produktorientierter Organisationseinheiten der Produktion, die mehrere Stufen der logistischen Kette eines Produktes umfassen und mit denen eine spezielle Wettbewerbsstrategie verfolgt wird. Durch die Segmentierung wird ein modularer Aufbau der Fabrik erreicht.</p>
Fließfertigung	<p>Sie ist eine nach dem Objektprinzip ausgerichtete Fertigungsstruktur. Die Maschinen, maschinellen Anlagen und Arbeitsplätze werden räumlich entsprechend dem Fertigungsablauf angeordnet. Dadurch sind die Transportwege kurz. Der Kapitalbedarf ist sehr hoch, die Spezialisierung sehr groß. Die Fließfertigung zwingt wegen der hohen fixen Kosten zu einer hohen Kapazitätsauslastung.</p>
Flurförderzeuge	<p>Sie sind Förderzeuge aus der Gruppe der Unstetigförderer. Sie bewegen sich auf Fluren d.h. Wegen zwischen den gelagerten Gütern. Die Wege müssen ausreichend dimensioniert sein. Flurförderzeuge werden manuell oder maschinell betrieben und sind entweder frei fahrbar oder geführt fahrbar. Sie haben einen geringen bis mittleren oder einen hohen Automatisierungsgrad.</p>
Förderhilfsmittel	<p>Sie haben die Aufgabe, Ladeeinheiten zu bilden, also mehrere einzelne Güter zu größeren Transporteinheiten zu kombinieren. Sie werden auch Transporthilfsmittel, Ladehilfsmittel, Lagerhilfsmittel, Packmittel genannt.</p>
Fördermittel	<p>Sie sind die im innerbetrieblichen Transport eingesetzten Transportmittel. Man unterscheidet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Stetigförderer, die auf festen Transportstrecken verkehren ○ Unstetigförderer, die die Transportrichtung größtenteils bestimmen können.
Fortschrittszahlenkonzept	<p>Das Konzept wird in der montageorientierten Serienfertigung eingesetzt. Es ist ein Konzept zur Planung und Steuerung der Produktion.</p> <p>Es wird von der kumulierten Zahl der Kundenaufträge und den entsprechenden Lieferterminen ausgegangen. Entlang der logistischen Kette werden Planungsvorgaben als Soll-Fortschrittszahlen gemacht.</p>
Fraktale Strukturierung	<p>Sie wird von <i>Warnecke</i> beschrieben, der das Konzept der fraktalen Fabrik entwickelte. Fraktal bezeichnet eine selbständig agierende Unternehmens-einheit, deren Ziele eindeutig beschreibbar sind. Die Fraktale sind gekennzeichnet durch</p>

MiniLex

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Selbstähnlichkeit (jedes Fraktal ist eine kleine Fabrik in sich) ○ Selbstorganisation (auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene) ○ Dynamik/Vitalität (die Fraktale können sich selbstständig an sich ändernde Umweltbedingungen anpassen).
Fremdläger	Es sind im Gegensatz zu den Eigenlägern fremd betriebene Läger. Sie wurden aus dem eigenen Unternehmen ausgegliedert und fremden Unternehmen übertragen.
Funktelefon-system	Es handelt sich um ein erdgestütztes System der Telekommunikation. Ein Funktelefonssystem erlaubt die Kommunikation zwischen einer Mobilstation und einem mobilen oder stationären Gesprächspartner.
Global Sourcing	Unter diesem Begriff wird die internationale Marktbearbeitung in Form der systematischen Ausdehnung der Beschaffungspolitik auf internationale Beschaffungsquellen mit strategischer Ausrichtung verstanden (<i>Weber/Kummer</i>). Die Auffassung in der Literatur ist nicht einheitlich.
Güterkraft-verkehr	Beim Güterkraftverkehr handelt es sich nach GüKG um die geschäftsmäßige oder entgeltliche Beförderung von Gütern mit Kraftfahrzeugen, die einschließlich Anhänger ein höheres zulässiges Gesamtgewicht als 3,5 Tonnen haben.
Güterverkehrs-zentren (GVZ)	Sie stellen eine Konzentration von Verkehrs-, Logistik- und Dienstleistungsunternehmen an einem verkehrsmäßig günstigen Standort dar. Alle im GVZ tätigen Unternehmen sind gleichrangig und gleichberechtigt. Sie können sich im Zentrum niederlassen, Filialen errichten oder Grundstücke erwerben. Sämtliche beteiligten Unternehmen behalten ihre volle Selbstständigkeit.
Gütervertei-lzentren (GVtZ)	<p>Sie sind moderne Speditionsanlagen, in denen den Kunden ein umfassendes logistisches Dienstleistungs- und Serviceangebot gemacht wird. Außer dem Transport werden u.a. übernommen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Just-in-Time-Belieferungen ○ das Verpacken ○ die Warenauszeichnung ○ die Warenplatzierung ○ die Gerätebedienung.
Hauptziele	Bei Vorhandensein von Zielen mit Konkurrenzbeziehungen muss eine Gewichtung der Ziele vorgenommen werden. Die Leitungsinstanzen müssen entscheiden, welchem Ziel jeweils größere Bedeutung beizumessen ist, es muss also eine Rangordnung der Ziele hergestellt werden. Die stärker gewichteten Ziele erhalten einen höheren Rang, sie sind die Hauptziele.
Hebezeuge	<p>Hebezeuge sind Fördermittel bzw. Unstetigförderer (s. dort). Sie können</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ortsfest wie Aufzüge oder Hebebühnen ○ fahrbar in vertikaler Richtung wie Krane <p>sein.</p>
Indirekter Absatz	Es handelt sich um den Absatz unter Einschaltung des Handels. Er spielt vor allem bei einer flächenmäßig weit verteilten Nachfrage, bei Gebrauchs- und Verbrauchsgütern eine große Rolle. Auch Unternehmen, die kein effizientes Marketing haben, müssen den Handel frequentieren.