

# Beschaffungsprozesse

## Projektleiter

Prof. Dr. Bernd Eichler

## Zeitraum

2001–2003

## Kontakt

Prof. Dr. Bernd Eichler,  
Fachbereich Wirtschaft,  
Fachhochschule  
Dortmund,  
Emil-Figge-Straße 42/44,  
44227 Dortmund  
Telefon:  
(0231) 755-4948  
E-Mail:  
bernd.eichler@  
fh-dortmund.de

## Problemstellung

Die wettbewerbsbedingte Konzentration unternehmerischer Tätigkeiten auf Kernkompetenzen und die damit verbundene Reduzierung der Fertigungstiefe, die zunehmende Globalisierung der Geschäfte und die weltweite elektronische Vernetzung haben in den letzten Jahrzehnten eine starke Veränderung der betrieblichen Beschaffungsprozesse bewirkt und das strategische Interesse der Unternehmensleitungen auf sie gelenkt.

Daher hat Beschaffung auch in der betriebswirtschaftlichen Lehre an Bedeutung gewonnen. An der FH Dortmund besitzt „Beschaffungsmarketing und -logistik“ schon seit 1990 einen wichtigen Stellenwert als eine von drei Säulen des Schwerpunktes SCM/Logistik im Hauptstudium des Wirtschaftsstudiums und ist in den letzten Jahren auch im Grundstudium verstärkt worden („Beschaffung, Logistik und Produktion“). Dabei wurde von Anfang an ein eigener Weg beschritten, der von praktischen Erfahrungen geprägt war. Nach dem Jahrtausendwechsel war eine umfassende Erneuerung fällig, die die Lehrinhalte stärker auf Beschaffungsprozesse und neuere strategische und technologische Tendenzen ausrichtete. Ziel war also, einen prozessorientierten Ansatz des Beschaffungsmanagements zu beschreiben.

## Ergebniszusammenfassung

Nach einer Bestandsaufnahme der in der Literatur beschriebenen und mit Studierenden untersuchten Beschaffungsprozesse wurde ein komplexer Beschaffungsprozess entwickelt und erläutert und anschließend auf den fünfphasigen **Beschaffungsmanagementprozess** reduziert. Dieser bildet ebenso einen Bezugsrahmen für die detaillierte Betrachtung der Aufgaben und Instrumente des Beschaffungsmanagements wie die strategischen Tendenzen Lean Production, Sourcing-Konzepte, Moderne Logistik und SCM, Globalisierung, E-Business und kooperative Netzwerke, die in den letzten 15 Jahren starken Einfluss auf die Unternehmungspolitik und das Beschaffungsmanagement gewonnen haben (siehe auch Forschungsbericht 2002, S.236ff).

Schwerpunktmäßig sind die fünf Phasen des Beschaffungsmanagementprozesses detailliert und umfassend beschrieben. Dabei wurden weitere Ebenen differenziert, wobei speziell Beschaffungsmarketing, Beschaffungsabwicklung und Beschaffungslogistik unterschieden werden. Ergänzend lassen sich in den einzelnen

Phasen auch die betriebswirtschaftlichen Optimierungsparameter Qualität und Kosten sowie die Auswirkungen durch die Entwicklung der IuK-Technologie („E-Procurement“) und die Globalisierung („global sourcing“) analysieren („Querschnittbereiche). Diese mehrstufig gliedernde Unterteilung widerspricht zwar eigentlich dem Prozessgedanken, war aber bei dem resultierenden Umfang nicht zu vermeiden.

## Prozessphasen und Methoden der Beschaffung Bedarfsmanagement

Im Bedarfsmanagement wird der Objektbereich der Beschaffung – nach Art und Menge – abgegrenzt. So stehen hier die Bedarfsdefinition (Art) und die Bedarfsermittlung (Menge) im Mittelpunkt der Betrachtung, wobei im E-Procurement eine Tendenz zur Zentralisierung der Bedarfsdefinition und zur Dezentralisierung der Bedarfsermittlung zu beobachten ist. Daneben werden hier auch Bedarfsklassifizierungen, abwicklungstechnische Fragen wie Beschaffungsanforderung und Kataloge, die ja im E-Procurement eine wichtige Rolle spielen, sowie die Logistik der Mengen und Termine (Disposition und Lagerhaltung) behandelt.

## Lieferantenmanagement

Das Lieferantenmanagement widmet sich der Lieferbeziehung und dem Umgang mit dem Geschäftspartner „Lieferant“: Im Einzelnen sind dabei Suche (auch im Internet und auf elektronischen Marktplätzen), Bewertung, Auswahl und Betreuung von Lieferanten zu betrachten sowie die Kommunikation, Logistikintegration und sonstigen Projekte mit ihnen. E-Procurement und Globalisierung wirken hier vor allem auf die Kommunikation mit Lieferanten in ihrer gesamten Bandbreite!

## Verhandlungsmanagement

Im Verhandlungsmanagement werden die eher formalen Aspekte der Lieferverhältnisse, die Bestellprozesse und Verhandlungsmöglichkeiten behandelt. Die Abwägung der verursachten Kosten gegen die Beeinflussung der Entgelte führt zur Frage nach der Vorteilhaftigkeit von Verhandlungen und der Gestaltung von Entgelt- und Konditionenvereinbarungen. Die Bestellprozesse werden durch E-Procurement mit Hilfe von Auktions-, Katalog- und Marktplatzsystemen zunehmend automatisiert, was den Austausch „elektronischer Erklärungen“ bedeutet. Dabei können Probleme auftreten die durchaus mit den bei globaler Beschaffung typischen Rechts- und Sprachproblemen vergleichbar sind.

### **Liefer- und Versorgungsmanagement**

Das Liefer- und Versorgungsmanagement beschäftigt sich vor allem mit Beschaffungslogistik (Transportieren und Lagern), die aber auch schon in den vorstehenden Phasen aufgetreten ist. Optimierende Gestaltung und Steuerung der Lieferungen bzw. Lieferrelationen sowie die Wahl der Lieferkonditionen und Transportmittel als Kostenkriterien bilden hier Schwerpunkte. Da sich nur virtuelle Produkte online liefern lassen; bleiben die Lieferungen selbst bei E-Procurement weitgehend unverändert. Aber die Lieferabwicklung lässt sich durch elektronische Transportmittelaufträge, Erledigung von „Formalitäten“ (Frachtpapiere, Zollabwicklung etc.) und Überwachung („tracking&tracing“) stark vereinfachen und verkürzen. Dies gilt besonders auch für die „transkontinentalen“ Lieferrelationen.

### **Abrechnungsmanagement**

Das Abrechnungsmanagement schließt den Beschaffungsprozess ab und umfasst neben den Rechnungs- und Zahlungsabläufen auch alle Beziehungen nach der Lieferung. So werden neben Abwicklung, Gestaltung, Bewertung und Prüfung der Rechnungen und Zahlungen auch die Reklamationen, evtl. Leistungen nach Lieferung so wie die Retrologistik betrachtet. E-Procurement fördert die

Automatisierung der Rechnungsabwicklung, des Zahlungsverkehrs und der Reklamationsbearbeitung.

### **Ausblick**

Die Aktualisierung und Vertiefung der Analyse und Beschreibung von Beschaffungsprozessen wird permanent fortgesetzt und durch studentische Arbeiten in den Beschaffungsübungen unterstützt. Dabei verfolgen wir vor allem die die Entwicklungen des E-Business/E-Procurement, des Qualitätsmanagements sowie der internationalen Beschaffung, aber auch aktuelle Fragen der Logistik, der relevanten Prozesskosten sowie der Beschaffungsorganisation und des Beschaffungscontrolling.

### **Veröffentlichungen**

Eichler, B.:

- **Beschaffungsmarketing und –logistik, Herne/Berlin (NWB) 2003**
- Beschaffungslogistik, in: Häberle, S.G.(Hrsg.): Lexikon der BWL, München (Oldenbourg) 2005 (im Druck)
- Beschaffungsmanagement, in: Krüger/Klippstein/Merk/Wittberg(Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands, Wiesbaden (Gabler) 2006 (in Vorbereitung)