

Vorbereitungslehrgang

Einkaufsfachmann Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

Modul: Beschaffungsmarktforschung

Version: Frühling 2019

© procure.ch

Autor / Dozent:
Thomas Binz
Leiter Einkauf, Kantonsspital Aarau AG
thomas.binz@gmx.ch

Dozent:
Giuseppe Terlizzi
Leiter SCM, Carrosserie Hess AG
giuseppe.terlizzi@hess-ag.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	5
2	Handlungskompetenzen	6
3	Eine Einführung in das Thema	7
3.1	Gründe für den Wandel in den Unternehmungen	8
3.1.1	Beschaffungsobjekte	8
3.1.2	Von Märkten abgeleitete Erfordernisse, Entwicklungen für Unternehmen	8
3.1.3	Die Beschaffung im Wandel der Unternehmens- und Marktanforderungen	8
4	Gründe, Ziele und Aufgaben der BMF verstehen	12
4.1	Einleitung	12
4.1.1	Beschaffungspolitik Definition	12
4.1.2	Beschaffungsstrategie Definition	12
4.1.3	Grundsätzliches einer Beschaffungsstrategie	12
4.1.4	Bestandteile möglicher Beschaffungsstrategien	12
4.1.5	Link von der Beschaffungsstrategie in die BMF	13
4.2	Definition Beschaffungsmarktforschung	14
4.3	Gründe & Auslöser für eine Beschaffungsmarktforschung	15
4.3.1	Externe Gründe für eine bedarfsabhängige BMF	15
4.3.2	Interne Gründe für eine bedarfsabhängige BMF	16
4.4	Ziele und Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung	17
4.4.1	Informationsversorgung	17
4.4.2	Verbesserung der Markttransparenz	17
4.4.3	Neue Beschaffungsquellen	17
4.4.4	SRM Daten	17
4.5	Definition Beschaffungsmarketing	18
4.5.1	Was macht Beschaffungsmarketing	18
4.5.2	Lieferantenorientierung	18
4.5.3	Kreativität	19
4.5.4	Treffen systematischer Entscheidungen	19
4.5.5	Betriebliche Koordination	19
4.6	BMF im Zusammenspiel mit Beschaffungsmarketing	19
5	Bedarf für die BMF gezielt ermitteln	22
5.1	Einleitung	22
5.1.1	Ermittlung von Beschaffungsobjekten	22
5.2	Beschaffungsobjekte der BMF	24
5.2.1	Ermittlung von verschiedenen Beschaffungs- bzw. Untersuchungsobjekten	24
5.3	Untersuchungssegmente der BMF	29
5.4	Einleitung zur nachhaltigen Beschaffung oder auch «sustainable procurement»	31
5.5	Ausgangslage erfassen	31
5.5.1	Lieferantenkettenanalyse	31
5.5.2	Länder- und Branchenanalyse	32
5.6	Strategiefindung (Nachhaltige Beschaffungsstrategie definieren)	33
5.6.1	Ziel der Beschaffungsstrategie	33
5.6.2	Verhaltenskodex	33
5.7	Massnahmen definieren	34
5.7.1	Produktbewertung	34
5.7.2	Bewertung der Zulieferer	35

5.8	Umsetzung sicherstellen.....	36
5.8.1	Lieferantenverpflichtung	36
5.9	Messen & Berichten.....	36
5.9.1	Indikatoren	37
5.10	Kosten-Nutzen-Analyse	38
5.10.1	Gesamtheitliche Kosten-Nutzen-Betrachtung	38
5.10.2	Kosten-Nutzen-Analyse der Informationsquellen	39
6	Arten und Methoden der BMF anwenden.....	42
6.1	Arten.....	42
6.1.1	Fallweise BMF (Analyse)	42
6.1.2	Kontinuierliche BMF (Beobachtung, Prognose)	42
6.2	Methoden	43
6.2.1	Primärforschung (direkte Informationsgewinnung).....	43
6.2.2	Sekundärforschung (indirekte Informationsgewinnung)	43
6.3	Primäre Informationsquellen.....	44
6.3.1	Befragung	44
6.3.2	Beobachtung.....	44
6.3.3	Experiment.....	44
6.4	Sekundäre (interne) Informationsquellen.....	45
6.5	Sekundäre (externe) Informationsquellen.....	45
6.5.1	Übersicht externe Informationsquellen	46
6.6	Networking.....	46
6.7	Anforderungen an Informationsquellen.....	47
7	Märkte und ihre Entwicklungen verstehen	48
7.1	Marktformen.....	49
7.1.1	Polypol (vollständiges Konkurrenz)	49
7.1.2	Oligopol.....	49
7.1.3	Nachfrageoligopol.....	49
7.1.4	Monopol	49
7.1.5	Nachfragemonopol.....	50
7.2	Zeitliche Dimensionen der BMF.....	51
7.2.1	Marktanalyse (Fallweise)	51
7.2.2	Marktbeobachtung (Kontinuierlich	51
7.2.3	Marktprognose (Kontinuierlich).....	51
7.3	Marktpreisbildung.....	52
7.3.1	Nachfrage (Konsument).....	52
7.3.2	Angebot (Unternehmer)	52
7.3.3	Gleichgewichtspreis	52
7.3.4	Nachfrageüberhang	52
7.3.5	Angebotsüberhang.....	52
7.3.6	Eine Marktanalyse	53
7.4	Magisches Sechseck	54
8	BMF als ganzheitlichen Prozess in Projekten anwenden.....	56
8.1	Einleitung	56
8.2	Beschaffungsobjektauswahl	56
8.3	Methodenauswahl.....	57
8.4	Informationsbedarfsanalyse.....	58
8.5	Informationsquellenwahl	59
8.6	Informationsgewinnung.....	61

8.7	Informationsaufbereitung	62
9	Abkürzungen und Begriffe in der BMF	65
10	Literaturhinweis	67
10.1	Internet Quellen:	68
11	Anhang	69
11.1	Bewertung Online Recherchen, Websuche (DOC)	69
11.2	Bewertung Infoquellen BMF (XLS)	69
11.3	ROI Modelling (XLS)	69
11.4	Bewertung Indizes (XLS)	69
11.5	Nutzwertanalyse (XLS)	69

1 Vorwort

Warum benötigen wir eigentlich die Beschaffungsmarktforschung (BMF)? Was genau ist BMF? Und ist BMF heute in der klassischen Form überhaupt noch notwendig?

Fragen über Fragen, dieses Skript und der dazugehörige Foliensatz wie auch der Unterricht sollen Ihnen helfen Antworten auf diese offenen Fragen zu finden.

Die Beschaffung, heute in der Regel Bestandteil eines Supply Chain Managements oder direkt SCM betitelt, hat seit den 80er-Jahren stetig an Bedeutung gewonnen, Tendenz stark steigend. Mit dem heutigen Materialkostenanteil ist der Erfolgsfaktor Beschaffung nicht mehr wegzudenken. Ob Beschaffung (meist in kleineren Firmen) oder SCM (oft in grösseren Firmen) die Tatsache bleibt bestehen, Beschaffungsmarktforschung ist ein der Beschaffung und seinem Beschaffungsmarketing vorgelagerter Prozess und ein Schlüsselement der modernen Beschaffung.

Aber auch die Anforderungen an die Beschaffung steigen, wie auch die Anforderungen an die Mitarbeiter der Beschaffung steigen stetig. Eventuell einer der Gründe weshalb Sie sich mit dieser Materie vertieft auseinandersetzen.

BMF ist keine Wissenschaft, es lässt sich aber eine daraus machen, was nicht Ziel dieses Skripts und des Unterrichts ist. Vielmehr wollen wir anhand des Unterrichts resp. von Beispielen erörtern, was sich alles mit der BMF machen lässt. Die diesem Skript und auch Folien zu Grunde liegenden Bücher wie Fallbeispiele sind im Anhang für die interessierten Kursteilnehmer aufgeführt. Ebenfalls fliessen hier die Erfahrung des Autors und seine eigenen Analysetools mit ein.

Steigen Sie nun ein, in die Welt der BMF und ihrer Möglichkeiten, erkennen Sie den Nutzen für Ihr tägliches Arbeiten. Denn mit steigenden wirtschaftlichen Herausforderungen nimmt die Bedeutung der BMF unabhängig der Branche stetig zu.

BMF ist mehr als nur eine systematisch-methodische Tätigkeit der Informationssuche, Gewinnung -und Aufbereitung zur Versorgung eines Unternehmens mit Informationen. BMF verbessert die Markttransparenz, erleichtert das Erkennen des künftigen Marktgeschehens und schafft durch die Informationsvermittlung eine fundierte Basis für eine nach Gesamtkosten betrachtete Beschaffung!

In einer sich stetig wandelnden wie vernetzten Welt wird eine Disziplin wie diejenige der Beschaffungsmarktforschung notwendiger denn je. Strukturierte Abläufe und auch klare Prozesse unterstützen und helfen, einen Mehrwert für Unternehmen und Kunden zu generieren.

Gewidmet all jenen Menschen, die mich über diese Zeit darin unterstützt haben, meine Tätigkeit auszuüben, welche bis heute Freude bereitet.

Endingen im Mai 2018

Herzlich, Thomas Binz

2 Handlungskompetenzen

- Gründe, Ziele und Aufgaben der BMF verstehen
- Bedarf für die BMF gezielt ermitteln
- Arten und Methoden der BMF anwenden
- Märkte und ihre Entwicklungen verstehen
- BMF als ganzheitlichen Prozess in Projekten anwenden

Ansonsten gelten die jeweils zugeordneten Arbeitssituationen mit den dazugehörigen Leistungskriterien, die Sie zum Lehrgang Einkaufsfachmann / Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis speziell zum Fach BMF erhalten haben.

Es ist wichtig BMF zu verstehen noch wichtiger sie zu leben, BMF gilt es nicht auswendig zu lernen, dies ist nicht möglich. Nur das Verständnis für dieses Fach und die mit ihm verbundene Tätigkeit wie die Affinität hierzu vermögen den Einkäufer in seinem Tun zu unterstützen und sind die optimale Vorbereitung für die Prüfung.

Es gibt die Möglichkeit, verschiedenste Fächer mit der BMF zu kombinieren, auch sind die Leistungskriterien nach der neuen NQR Fassung nicht exakt auf ein Kapitel eingeschränkt, es kann Querverweise und auch verschiedene Kapitel zu einem Leitungskriterium geben!

3 Eine Einführung in das Thema

Beschaffungsmarktforschung ist wie eingangs erwähnt keine Wissenschaft, es ist vielmehr ein Prozess, welcher die Aufgabe hat Informationen zu beschaffen. All diese Informationen werden im Beschaffungsmarketing benötigt um gezielt Massnahmen einzuleiten und im Rahmen der gesamtheitlichen Beschaffung das Unternehmen mit allen benötigten Beschaffungsobjekten zu beliefern. Der Beschaffungsträger – Kunde steht hierbei mit seinen Bedürfnissen im Vordergrund.

Wir müssen wegkommen von der rein bedarfsbezogenen BMF und vielmehr auf eine proaktive, aus dem Beschaffungsmarketing herkommenden BMF setzen. Wirtschaft und Politik haben uns gelehrt, dass der Wandel immer schneller vorangeht. Globale Inputs lassen uns kaum mehr die Zeit zu agieren sind wir nicht proaktiv am Markt und besorgen uns die Informationen frühzeitig! Agilität ist unser Motto und soll uns durch unsere Tätigkeiten führen.

Japan und die Tragödie rund um das grosse Erdbeben des 11. März 2011 mit seinen Folgen, dem Tsunami wie auch der Nuklearen Katastrophe haben Industriezweige wie die der Elektronik binnen Wochen an den Rand der Lieferunfähigkeit gebracht. Unsicherheit, Unwissenheit, sowie unerträglich schlechtes Management sind schuld an einer noch nie dagewesenen unterbrochenen Lieferkette! Über Jahre wurden Grundmechanismen der modernen Beschaffung missachtet. Risk Management gibt es nicht «for free». Dies rächte sich mit Beginn der Tragödie in Japan. Mitunter dank gezielter BMF lässt sich vieles in einer Supply-Chain im Vorfeld schützen und verhindern.

Die BMF liefert Informationen über Beschaffungsquellen, Materialien, Beschaffungsobjekte und Technologien und trägt somit zur langfristigen Sicherstellung der optimalen Versorgung, dem rechtzeitigen Erkennen künftiger Entwicklungen und zur Stärkung der Marktstellung bei. Die hohe Bedeutung der Beschaffungsmarktforschung für das Beschaffungsmarketing ergibt sich daraus, dass Markttransparenz und aussagekräftige Informationen Voraussetzung für ein aktives Beschaffungsmarketing sind. Nebst der Untersuchung bestehender und neuer Beschaffungsmärkte hinsichtlich Preisen, Konditionen, Liefermengen, Lieferbedingungen etc. gewinnt vor allem die vorausschauende Beschaffungsmarktforschung zunehmend an Bedeutung. Grund dafür sind schwer voraussagbare Entwicklungen der Märkte, Rohstoffengpässe und die Internationalisierung der Beschaffungsmärkte.

Die kontinuierliche BMF welche eine Grundvoraussetzung zur Marktprognose darstellt ist eine der zentralen Möglichkeiten die Unternehmungen nicht nur mit benötigten Informationen zu versorgen, sondern mit gewonnener Voraussicht einen wirklichen Vorsprung vor der Konkurrenz zu haben.

Die Beschaffungsmarktforschung ist für die strategische Planung, die Beschaffungslogistik und die Finanzplanung von wesentlicher Bedeutung. Sie unterstützt das Risk Management und somit die Unternehmung vor unliebsamen Überraschungen, der Einkäufer ist hier in der Pflicht seine Arbeit korrekt und gut zu erledigen.

Ziel dieses Kurses und aller Unterlagen ist es, eine Einführung in die BMF sowie die verschiedenen Elemente dieses Prozesses zu vermitteln, dabei wird versucht «über den Tellerrand» auch in andere Bereiche zu schauen und einen Link vor allem bei der Auswahl von Beschaffungsobjekten zu geben. BMF ist ein Prozess welcher zentral und entscheidungsvorbereitend ist, die Betonung liegt auf vorbereitend. Entscheidungen werden im Beschaffungsmarketing und nicht in der BMF getroffen.

3.1 Gründe für den Wandel in den Unternehmungen

3.1.1 Beschaffungsobjekte

Schnelle Änderung der Beschaffungsmärkte und weltweite Bezugsquellen
Veränderungen in der Lieferantenstruktur (Vorzugslieferanten)
Zunahme langfristiger und partnerschaftlicher Bindung (Vorzugslieferanten)

3.1.2 Von Märkten abgeleitete Erfordernisse, Entwicklungen für Unternehmen

Internationale Arbeitsteilung
Verstärktes «Make or Buy» Denken der Firmen
Hohe Termin- und Mengenflexibilität
Gesamtkostenbetrachtung TCO (Total Cost of Ownership)
Prozessoptimierung in der gesamten Kette (Supply Chain Management)
In vielen Branchen hohe Dynamik in Forschung & Entwicklung / Konstruktion
Kurze Innovationszyklen und somit hohe Entwicklungskosten
Lebenszykluscurve (Life Cycle Management) beherrschen

3.1.3 Die Beschaffung im Wandel der Unternehmens- und Marktanforderungen

Die traditionelle Beschaffung hat sich zu einem Mix aus strategischer und operativer Beschaffung gewandelt. Man spricht heute auch nicht mehr nur über Beschaffung, sondern Beschaffungsmarketing, welches aus verschiedenen Kriterien besteht.

Die Beschaffung früher (rund bis Mitte 1980):

- Operativer «Erfüllungsgehilfe» auf zumeist niedrigem Qualitätsniveau
- Operativer Dienstleister für andere Unternehmensbereiche
- Ausführendes Organ für die Produktionsabteilungen

Die Beschaffung heute (rund ab Mitte 1980):

- Kundenorientiert, sowohl intern wie extern
- Qualität (Total Quality)
- Gesamtkosten (Total Cost), die Beschaffung beeinflusst bis zu 80% Gesamtkosten
- Zeit / Flexibilität (Time Based)
- Service (Total Service)

Reserve

Reserve

Reserve

4 Gründe, Ziele und Aufgaben der BMF verstehen

4.1 Einleitung

Aus der Erfahrung kann ich Ihnen folgendes mit auf den Sourcing Weg geben. Jedes Unternehmen, ob klein oder gross muss abgeleitet aus der Unternehmenspolitik und der damit verbundenen Beschaffungspolitik eine Beschaffungsstrategie haben und diese auch leben! Es kann nicht angehen, dass ein Unternehmen ohne Beschaffungspolitik resp. daraus abgeleiteten Beschaffungsstrategie dasteht. Dies ist nicht nur unprofessionell, es ist auch klar gegen jede Grundlage eines wirtschaftlich sauber funktionierenden sowie wertschöpfenden Denken. Es spielt hierbei nicht eine zentrale Rolle, dass Sie eine grosse Strategie entwickeln oft liegt es im «Weniger ist Mehr» aber Tun.

Haben Sie als Mitglied einer grossen Firma eventuell «on top» eine Beschaffungspolitik aus der «Vogelperspektive» daraus die Beschaffungsstrategie abgeleitet so muss diese in einem Beschaffungsmarketing operativ angewandt werden.

4.1.1 Beschaffungspolitik Definition

Die Beschaffungspolitik befasst sich mit den Zielsetzungen im Einkauf und mit der Auswahl der zur Zielverwirklichung einzusetzenden Instrumente. Die in der Beschaffung zu realisierenden Ziele leiten sich aus den obersten Zielen der Gesamtunternehmung ab. Auf diese Weise ist die Beschaffungspolitik in die Unternehmenspolitik eingeordnet. (Erwin Grochla)

4.1.2 Beschaffungsstrategie Definition

Die Beschaffungsstrategie soll sicherstellen, dass das Unternehmen gezielt, kostenoptimiert und unter Einhaltung der gesetzten Werte und der Prozesse, Güter und Dienstleistungen zur optimalen Versorgung der Unternehmung beschafft. Dies unter Einhaltung aus Vorgaben der Beschaffungspolitik. (Thomas Binz)

4.1.3 Grundsätzliches einer Beschaffungsstrategie

- Qualität die gefordert wird von den verschiedenen Stakeholdern
- Risikovermeidung und Gesamtkostenbilanz berücksichtigen
- Lagerhaltung
- make or buy

4.1.4 Bestandteile möglicher Beschaffungsstrategien

Lieferantenanzahl:

- Einzelquellenbeschaffung (Single Sourcing)
- Monopolbeschaffung (Sole Sourcing)
- Doppelquellenbeschaffung (Dual Sourcing)
- Vorzugslieferanten (Preferential Sourcing)
- Mehrquellenbeschaffung (Multiple Sourcing; auch: Multisourcing)

Ort der Lieferanten:

- Globalbeschaffung (Global Sourcing)
- Lokalbeschaffung (Local Sourcing)
- National Sourcing

Komplexität des Beschaffungsobjekts:

- Entwicklungseinbindung (Forward Sourcing)
- Modulbeschaffung / Systembeschaffung (Modular Sourcing / System Sourcing)
- System Sourcing

4.1.5 Link von der Beschaffungsstrategie in die BMF

Sie haben im Rahmen dieses Lehrgangs vieles zum Thema Beschaffungslogistik wie Beschaffungsstrategien etc. gehört. Wichtig ist die Kombination zwischen BMF, Strategie und auch der Umsetzung! Hierzu gibt es so viele Ansätze und Lösungen wie es Problemstellungen gibt.

Es ist zentral zu verstehen, dass es eine hierarchische Kette bildet diese lautet wie folgt:

Hierarchie	Ausprägungen
Unternehmenspolitik	<ul style="list-style-type: none">– Gibt eine Identität– Gibt Werte– Gibt oberste Eckdaten– Steuert alles Weitere aus der Firma– Etc.
Beschaffungspolitik	<ul style="list-style-type: none">– Gibt dem Einkauf eine Identität– Gibt dem Einkauf Werte– Gibt dem Einkauf oberste Eckdaten– Setzt die Vorgaben für die Beschaffungsstrategie– Etc.
Beschaffungsstrategie	<ul style="list-style-type: none">– Umsetzung aus dem Handbuch Lieferantenmanagement– Sourcingstrategien– Risikovermeidung– Etc.

4.2 Definition Beschaffungsmarktforschung

Unter Beschaffungsmarktforschung (BMF) versteht man die systematische, methodische Tätigkeit der Informationssuche, Gewinnung und Aufbereitung zur Versorgung einer Unternehmung mit bedarfsbezogenen Informationen.

In Anlehnung an Horst Strache.

BMF ist ein entscheidungsvorbereitendes und unterstützendes Instrument des Beschaffungsmarketings. Somit bildet die Beschaffungsmarktforschung die Grundlage optimaler Beschaffungsentscheidungen zu erreichen. Dies mit dem Ziel, Beschaffungsrisiken zu minimieren und Kosten unter Berücksichtigung der Gesamtkostenbilanz zu optimieren.

4.3 Gründe & Auslöser für eine Beschaffungsmarktforschung

BMF kann sowohl aus einer bestimmten Problemstellung bzw. Anlass heraus, d.h. bedarfsabhängig, aber auch ständig, d.h. kontinuierlich betrieben werden. Bedarfsabhängige BMF kommt dann zur Anwendung, wenn eine spezielle Abklärung auf dem Beschaffungsmarkt erforderlich ist.

Die Gründe für eine BMF können sowohl von extern, wie auch intern ausgelöst werden.

4.3.1 Externe Gründe für eine bedarfsabhängige BMF

Ökologisches Umfeld

- Neue Gesetze welche von Ländern oder Regionen in Kraft gesetzt werden

Soziokulturelles Umfeld

- Änderung der Angebotsmenge auf dem Markt durch sehr hohe Nachfrage oder im umgekehrten Fall wenn die Nachfrage einbricht

Politisches und rechtliches Umfeld

- Nachlassender Lieferantenwettbewerb durch Fusion, Allianzen, Konkurse

Ökonomisches Umfeld

- Allgemeine Marktbeobachtung in der Beschaffung
- Mangelnde Lieferantenzuverlässigkeit
- Preissteigerungstendenzen starke Schwankungen von Rohwarenkursen an den Börsen
- Verknappung durch Drosseln der Angebotsmenge wie bei ÖL (Kapazitäten)
- Wettbewerbsgründe wie hoher Kostendruck
- Risikomanagement

Technologie

- Neue Fertigungsverfahren
- Kostengünstigere Verfahren in der Produktion

Force majeure

- Naturereignisse wie Erdbeben und Überschwemmungen
- Krieg
- Terrorakt (je nach Region)

4.3.2 Interne Gründe für eine bedarfsabhängige BMF

Ökologisches Umfeld

- Neue firmeninterne Weisungen oder beispielsweise ein ISO14000 Umweltaudit

Soziokulturelles Umfeld

- Veränderung innerhalb der Firma im Bereich der Beschaffung (neue Vorgesetzte)

Politisches und rechtliches Umfeld

- Neue Firmenpolitik oder neue Rahmenbedingungen

Ökonomisches Umfeld

- «make or buy» Überlegungen (hohe Produktionskosten, Produktionsengpass)
- Investitionsvorhaben der Firma
- geänderte Beschaffungsstrategien aufgrund neuer Unternehmensziele (z.B. weltweite Beschaffung, Global Sourcing, wird stärker forciert)
- Minimieren des Versorgungsrisikos, Qualitätsprobleme

Technologie

- Produktinnovationen der eigenen Entwicklung mit Verwendung neuer Teile
- Diversifikationsabsichten im Verkaufsbereich (neue Produkte)

Force majeure

- Naturereignisse wie Erdbeben und Überschwemmungen
- Krieg
- Terrorakt (je nach Region)

4.4 Ziele und Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung

Ziel der Beschaffungsmarktforschung ist es, der Beschaffung alle wichtigen Beschaffungsmarktinformationen für deren beschaffungspolitischen Ziele und Massnahmen im Beschaffungsmarketing bereit zu stellen.

Im Speziellen sind dies:

4.4.1 Informationsversorgung

Transparenz auf den Beschaffungsmärkten verbessern

(Analyse der Markt- und Branchensituation)

Nutzung internationaler Gegebenheiten (Wechselkursvorteile, Preisgefälle), optimale Versorgung durch Früherkennung von Beschaffungsengpässen und erschliessen neuer Quellen

4.4.2 Verbesserung der Markttransparenz

Wissen über Wettbewerber in den Beschaffungsmärkten und deren Aktivitäten

Versorgung anderer betrieblicher Funktionen mit Informationen wie die beispielsweise Finanzen, Produktion, Marketing und Vertrieb.

4.4.3 Neue Beschaffungsquellen

Erschliessen neuer Märkte sowie neuer Beschaffungsquellen beispielsweise Outsourcing Projekte oder die Neuvergabe der internen Reinigung.

4.4.4 SRM Daten

SRM – Supplier Relationship Management Daten sind zentral für ein korrektes Lieferantenmanagement d. h. Lieferantenbeurteilung wie Lieferantenbewertung hängen davon ab.

4.5 Definition Beschaffungsmarketing

Beschaffungsmarketing hat Managementcharakter und setzt eine systematische und konsequente Untersuchung der Märkte im Einklang von Unternehmens- und Beschaffungspolitik sowie der Beschaffungsmarktforschung und des Beschaffungsmarketings voraus.

Die Massnahmen werden aufbauend auf die Beschaffungsziele geplant, kontrolliert und im Rahmen eines effizienten Controllings (Kennzahlen orientiert) gesteuert.

In Anlehnung an G. Hirschsteiner

4.5.1 Was macht Beschaffungsmarketing

Beschaffungsmarketing ist ein strategisches Instrument der Unternehmensführung und wird aus der Beschaffungspolitik abgeleitet. Ziel ist es nicht, kurzfristige Preissenkungen zu realisieren, sondern in Hinblick auf die Entwicklung langfristiger, partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen innovative und wirtschaftlich rentable Strukturen zu entwickeln. Anders als das Absatzmarketing, welches das Marketing bzw. die marktorientierten Aktivitäten eines Verkäufers bezeichnet, konzentriert sich das Beschaffungsmarketing auf den Beschaffungsmarkt. Mit dieser gezielten Ausrichtung der Beschaffungspolitik auf Beschaffungsmärkte sollen Lieferanten und Märkte gezielt und aktiv zur Erschliessung von Erfolgspotenzialen genutzt werden. Beschaffungsmarketing wird demnach aus der Beschaffungspolitik abgeleitet, diese wird von der Unternehmenspolitik abgeleitet und bildet die Rahmenbedingungen für das Beschaffungsmarketing.

Das Beschaffungsmarketing umfasst dabei alle Massnahmen, welche auf die Beschaffung von Objekten gerichtet sind und proaktiv auf die Gestaltung der Wertschöpfungskette wirken und geht damit weit über die reine Beschaffungslogistik und Materialwirtschaft hinaus.

Im Rahmen des Beschaffungsmarketings werden Beschaffungskonzepte erarbeitet, die aus Beschaffungszielen, -strategien und dem Beschaffungsmarketingmix bestehen.

Im Wesentlichen besteht ein Beschaffungsmarketing aus den weiter unten folgenden vier Kriterien:

4.5.2 Lieferantenorientierung

Lieferantenorientierung bedeutet, dass die Stellung des Unternehmens zum Lieferanten immer wieder neu überdacht werden muss. Bevor ein neues Produkt auf den Markt lanciert wird, muss bereits überlegt werden, welche Produkte welcher Lieferantenkreis vorteilhaft (Qualität, Menge, Preis, Technologie) anzubieten hat.

4.5.3 Kreativität

Hat sich ein Unternehmen über die Situation und Potenzial des Beschaffungsmarktes systematisch informiert, sind bis zur Verwirklichung eines aktiven Beschaffungsmarketings abteilungsübergreifende Überlegungen notwendig. Aus den von den Märkten gewonnenen Erkenntnissen müssen Beschaffung, Produktion und Verkauf gemeinsam Produktlösungen suchen, die den Ideen und Vorstellungen aller in einem Gesamtoptimum gerecht werden sollten.

4.5.4 Treffen systematischer Entscheidungen

bedeutet, dass in der Beschaffung keine Entscheidung mehr fallen darf, bei der nicht ein Abwägen zwischen mehreren Alternativen auf der Basis umfangreicher Informationen voraus geht. Darüber hinaus müssen wichtige Vorhaben sorgfältig Ziel gerichtet geplant, konsequent durchgeführt und erfolgsgerichtet kontrolliert werden. Somit sollten auch allfällige «Single Source» Probleme vermieden werden!

4.5.5 Betriebliche Koordination

der geplanten und Beschaffungsobjekt-bezogenen Massnahmen der Beschaffung. Dazu gehören einerseits eine gleichberechtigte Stellung der Beschaffungsabteilung zu anderen Bereichen des Unternehmens und eine Beteiligung an der unternehmerischen Entscheidungsfindung. Andererseits ist ein integriertes Beschaffungsmarketing-Konzept notwendig. Dies ist jedoch nur bei entsprechender Qualifikation des Verantwortlichen des Beschaffungsteams und seinen Mitarbeitenden in einem entsprechenden Organisationsrahmen möglich (z.B. Unterstellung der Beschaffung direkt der Geschäftsleitung).

Die oben erwähnten Kriterien werden mit den Beschaffungsinstrumenten wie:

- Lieferantenpolitik
- Bezugsquellenpolitik
- Qualitätspolitik
- Quantitätspolitik
- Preis- und Vertragspolitik
- Entsorgungspolitik
- Terminpolitik

... angewandt und mittels Beschaffungsmix umgesetzt.

Ein Beschaffungsmarketing muss gemessen werden, dies kann auf vielfältige Art geschehen. In der Regel werden sogenannte «Cockpits» verwendet welche basierend auf Kennzahlen die Resultate wiedergeben. Im weitesten Sinne wird die ganze Steuerung über ein Beschaffungscontrolling geleitet. Das Beschaffungscontrolling befasst sich mit der Planung, Steuerung und Kontrolle der Beschaffung.

Die Speicherung der Informationen erlaubt eine schnelle und qualitativ gute weitere Nutzung der Informationen entweder für weitere Beschaffungsentscheidungen oder andere interne Zwecke.

4.6 BMF im Zusammenspiel mit Beschaffungsmarketing

Beschaffungsmarktforschung ist ein dem Beschaffungsmarketing vorgelagerter Prozess, der für die Beschaffung aller relevanten Informationen verantwortlich ist. Aktionen aus den gewonnenen Erkenntnissen zu tätigen ist Sache des Beschaffungsmarketings!

Reserve

Reserve

5 Bedarf für die BMF gezielt ermitteln

5.1 Einleitung

Die Beschaffungsabteilung leistet durch den hohen direkten Kostenanteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Gesamterfolg. Je nach Branche ist die Nachfrage grösser als das Angebot → siehe auch Marktformen. Besonders in den Rohstoffmärkten ist die Beschaffung während der letzten zwanzig Jahre alles andere als einfacher geworden. Die Unternehmen reagieren teilweise geschickter resp. ungeschickter auf die Situation, in dem sie ein aktives «Global Sourcing» betreiben und auf den Beschaffungsmärkten permanent präsent sind. Aktuelle Geschehnisse wie sie ab Mitte 2008 Global eintraten zeigen aber auch überdeutlich wie anfällig die Weltwirtschaft ist und wie schnell der Beschaffungsmarkt sich drehen kann! Um auf aktuelle Bedürfnisse angepasst und schnell reagieren zu können ist die BMF als eigenständiger Prozess innerhalb der Beschaffung von grösster Bedeutung. Gilt es doch die Märkte konsequent zu beobachten und auch Vorschläge für den Fall unvorhersehbarer Ereignisse bereit zu halten.

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit muss ein Unternehmen daher ein wirkungsvolles Beschaffungsmarketing betreiben. Wir wissen, dass das Beschaffungsmarketing innerhalb der Beschaffung die Prozesse wie auch die notwendigen Eingriffe aufgrund der BMF Erhebungen einleitet.

5.1.1 Ermittlung von Beschaffungsobjekten

Beschaffungsobjekte teilen sich in die klassischen Gruppen auf:

BESCHAFFUNGSOBJEKT	Inhalt
Rohstoffe	Rohstoffe gehören zu dem Hauptbestandteil des Produkts, sie gehen unmittelbar in das Produkt ein. Sie können sowohl fremdbezogen als auch selbst erstellt sein (z.B. Holz)
Hilfsstoffe	Hilfsstoffe zählen zu einem Nebenbestandteil des Produktes (z.B. Leim für die Holzverbindungen)
Betriebsstoffe	Betriebsstoffe werden für die Herstellung der Produkte benötigt, sie werden verbraucht und sind nicht mehr im Endprodukt enthalten (z.B. Schmierstoffe für Holzverarbeitende Maschinen)
Die Grenzen zwischen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sind fließend. Güter, die in einem Unternehmen Rohstoffe sind, können in einem anderen Betrieb Hilfsstoffe sein.	
<ul style="list-style-type: none"> – Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sind Bilanzposten, die in den Produktionsvorgang eingehen – Rohstoffe gehören zu dem Hauptbestandteil des Produkts – Hilfsstoffe gehören zu dem Nebenbestandteil des Produktes – Betriebsstoffe werden für die Herstellung der Produkte benötigt 	
BESCHAFFUNGSOBJEKT	Inhalt
Teile / Module / Systeme	
Handelswaren	
BESCHAFFUNGSOBJEKT	Inhalt
Dienstleistungen	
Investitionsgüter	
Energien	

Reserve

5.2 Beschaffungsobjekte der BMF

Beschaffungs- bzw. Untersuchungsobjekte einer Beschaffungsmarktforschung können sowohl **Güter wie Roh- und Hilfsmaterial, Betriebsstoffe, Teile, Baugruppen, Systeme, Handelswaren und Investitionsgüter als auch Dienstleistungen oder Energien** in den einzelnen Untersuchungssegmenten sein. Siehe auch Folie Beschaffungsobjekte.

5.2.1 Ermittlung von verschiedenen Beschaffungs- bzw. Untersuchungsobjekten

Die richtige Auswahl der zu untersuchenden Beschaffungsobjekte ist entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg einer Beschaffungsmarktforschungsstudie. In den wenigsten Unternehmen stehen jedoch genügend Zeit und Geld zur Verfügung, um das gesamte Beschaffungsspektrum zu analysieren. Wichtig ist, sich auf die wesentlichen Beschaffungsobjekte zu konzentrieren, bei denen ein grösstmöglicher Nutzen der BMF wie Kostensenkung und Risikominimierung erzielt werden kann.

Um Beschaffungsobjekte aus dem Beschaffungsportfolio zu filtern ist es wichtig einen übergeordneten gesamtheitlichen Blick zu behalten. Betrachtet werden dürfen die Beschaffungsobjekte nicht nur nach ihrer wertmässigen Verteilung, sondern und insbesondere nach dem Risikopotential, welches sie besitzen. Wer also rein wertmässige Massstäbe zur Selektion von Beschaffungsobjekten wählt hat bereits den ersten gravierenden Fehler begangen! Nachfolgend eine mögliche Reihenfolge zur Beschaffungsobjektauswahl für eine BMF.

Verschiedene Tools sollen zeigen was für Möglichkeiten bestehen um Untersuchungsobjekte zu selektieren. Es soll keinesfalls aufzeigen, dass für alle Objekte alle Tools notwendig sind, sondern vielmehr das es von grossem Vorteil ist, die wenige Zeit, die zur Selektion zur Verfügung steht in die Selektion zu investieren!

Wir haben wenig Zeit also investieren wir lieber zu Beginn viel Zeit (Thomas Binz).

Tool 1	Tool 2	Tool 3
Produktlebenszyklus	Risikoabschätzung	ABC/XYZ-Analyse
Bestimmung des Produktlebenszyklus	Sol-source	Wertmässige Betrachtung ABC, Prognosegenauigkeit XYZ

Tool 4	Weitere Tools		
Nutzwertanalyse	Portfolioanalysen (Kreativitätstechniken)		
Scoring nach eigenen Bemessungsmaßstäben	Beschaffungsobjektanalysen	SWOT Analyse	Lieferantenanalysen

Tool I (Produktlebenszyklus)

Unter Lebenszyklus resp. «Life-Cycle-Management» verstehen wir den aktuellen «Altersstand» innerhalb des Lebenszyklus der zu beschaffenden Objekte. Ein Beschaffungsobjekt wird also vorgängig, d.h. noch vor ABC/XYZ-Analyse oder anderen Bewertungsmaßstäben wie auch Risikobewertungen in Bezug auf den Standort in ihrem «persönlichen» Lebenszyklus überprüft. Wichtig ist hierbei zu beachten, dass auch die spätere Verwendung am Ende eines Lebenszyklus (end of life) überprüft wird. Eine BMF soll auch immer unter dem Aspekt des Lebenszyklus gesehen werden, eine richtige Untersuchungsobjektauswahl bringt nur etwas, wenn sie dem zum Zeitpunkt der BMF gewählten Zyklus entspricht. Ist ein Beschaffungsobjekt am Beginn eines Lebenszyklus, in der Mitte oder bereits am Ende eines Lebenszyklus kann dies die Art und Methode der BMF massgeblich beeinflussen!

«Den Profi in der Beschaffung erkennen wir sofort anhand einer fundierten Beschaffungsobjekt Analyse und einer guten Gesamtbeurteilung basierend auf den Gesamtkosten seines zu beschaffenden Portfolios»
(Thomas Binz)

Wichtig beim Lebenszyklus ist zu wissen, dass die Lebenszyklen immer kürzer werden und es in unserer Gesellschaft mit Bestimmtheit keine langen Lebenszyklen für Konsumgüter mehr geben wird.

Davon ausgenommen sind teure und technisch wie qualitativ hochstehende Produkte die ganz bewusst über einen langen Zeitraum bewirtschaftet und auch genutzt werden! Bei solchen Beschaffungsobjekten ist es sehr wichtig sich auch auf das letzte Drittel der zu nutzenden Lebenszeit vorzubereiten. Vorwiegend in der Industrie hochwertiger Objekte die in Transportwesen oder Energiesektor wie Kraftwerke, Luftfahrt oder Bahntransport etc. benötigt werden sind lange Lebenszyklen noch Usus. Auch im Dienstleistungswesen wie Spitälern wird Qualität grossgeschrieben, auch hier müssen Lebenszyklen für Reparaturen und den «end of life» Status berücksichtigt werden.

Somit ist der Lebenszyklus immer am Beginn einer BMF, entscheidend als erste grobe Übersicht bei der Beschaffungsobjektauswahl für eine BMF!

Tool 2 (Risikoabschätzung)

Wie viele Hersteller sind für ein Beschaffungsobjekt verfügbar? Wie sind die Politischen und Wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den Beschaffungsländern? Sind die Anbieter vertrauenswürdig? Spätestens seit 2008 wissen wir, dass es auch unerlässlich ist, die Bonität eines Anbieters zu prüfen! Und die Geschehnisse nach dem folgenschweren Erdbeben in Japan führten eine ganze Industrie in eine sehr ernste Lage. Beispielsweise die er Elektronik welche Jahrelang unter dem Kostendruck jegliche Mechanismen der Risikominimierung negierte.

Tool 3 (ABC/XYZ)

Das meist genutzte Verfahren, welches zur Segmentierung der Beschaffungsobjekte verwendet wird, ist die ABC-Analyse nach dem wertmässigen Beschaffungsvolumen. Das Vorgehen der ABC-Analyse beruht auf der Erfahrung, dass ein relativer kleiner Teil der gesamten Beschaffungsobjekte einen sehr hohen wertmässigen Anteil am Gesamtwert der Beschaffungsobjekte hat. Deshalb ordnet man die verschiedenen Beschaffungsobjekte nach ihrem relativ kumulierten Anteil in A, B und C-Güter ein.

Davon ausgehend, dass dabei als A-Artikel jene Beschaffungsobjekte klassifiziert sind, die einen Anteil von ca. 80% am Gesamtwert haben. Jene Beschaffungsobjekte, welche die nächsten 15% Wertanteil verzeichnen, sind die B-Teile mit den restlichen 5% Wertanteil bilden die sogenannten C-Artikel. Somit ist wie bereits in den Beschaffungsstrategien veranschaulicht, ein relativ kleiner Anteil an A-Komponenten für beinahe 80% Wert verantwortlich. Dies erleichtert dem Beschaffer wertmässig betrachtet die Auswahl sehr. Allerdings ist dies eine ausschliesslich wertmässige Betrachtung und nicht mehr!

Unter der XYZ-Analyse wird die Prognosegenauigkeit verstanden d.h. wie genau sind Beschaffungsobjekte planbar resp. prognostizierbar und wie ist der Bedarf, kontinuierlich oder sporadisch. Siehe auch Folien «ABC Analyse» und «Kombinierte ABC/XYZ-Technik in der BMF».

Tool 4 (Nutzwertanalyse)

Eine Möglichkeit der Auswertung ist die Nutzwertanalyse oder auch «Scoring Model» genannt. Es hilft, die Bedeutung und Rangfolge der einzelnen Beschaffungsobjekte genauer festzulegen. Bei dieser Art der Analyse versteht man das Aufteilen einer Gesamtbeurteilung eines Beschaffungsobjektes in einzelne Beschaffungsobjekte (Teilsegmente) mit der anschliessenden Bewertung der einzelnen Segmente für jedes der einzelnen Beschaffungsobjekte. In überschaubaren wirtschaftlichen Fragestellungen genügt oft eine einfache Tabelle. Dazu müssen die verschiedenen Kriterien auf der Y-Achse in einer Kolonne untereinandergestellt und die Beschaffungsobjekte auf der X-Achse in den Zeilen gestellt werden. Eine weitere Spalte enthält den individuellen Gewichtungsfaktor (GW) für das jeweilige Kriterium. Die Frage, wie hoch der Erfüllungsgrad (EG) einer Möglichkeit in der Gesamtpriorität steht kann nun für jedes Beschaffungsobjekt eingetragen werden. Es werden also die einzelnen Lösungs- oder Angebotsmöglichkeiten Zeile für Zeile abgearbeitet. Jedem Kriterium wird seine Erfüllung und die jeweilige Gewichtung mit Punktwerten zugewiesen und am Ende ausmultipliziert ($NW = GW \times EG$). Das Ergebnis pro Zeile ergibt direkt den ermittelten Nutzwert (NW). So ist es möglich, die Nutzwerte beliebig vieler Varianten Tabelle für Tabelle zu analysieren. Die Rangordnung sagt aus, welches Beschaffungsobjekt (Teilsegment) aufgrund der bewerteten Gewichtung mit welcher Priorität bearbeitet resp. allenfalls in eine BMF mit umgesetzt werden muss. Siehe auch Folien «Beschaffungsobjekte Auswahl» und «Nutzwertanalyse».

Beispiel einer Nutzwertanalyse (Scoring-Model):

Kriterium	Gewichtung	Beschaffungsobjekte (Teilsegmente)							
		Korb		Erdnüsse		Ananas		Kiwis	
	GW	EG	NW	EG	NW	EG	NW	EG	NW
Anteil am Beschaffungsumsatz (hoch)	3	2	6	4	12	1	3	2	6
Preisänderung (sensitiv)	2	2	4	3	6	2	4	3	6
Wiederbeschaffung (schwierig)	4	3	12	2	8	2	8	4	16
Qualität (hoch)	5	2	10	4	20	2	10	3	15
Auswirkung auf die Produktion (hoch)	1	2	2	3	3	3	3	2	2
Gesamtnutzwert Σ			34		49		28		45
Rangordnung		3		1		4		2	

Gewichtung (GW)		
1	Klein	Es ist sinnvoll die einzelnen Kriterien zu gewichten (Spalte Kriterium) und somit die einzelnen Prioritäten übergeordnet richtig zu setzen.
5	Gross	

Erfüllungsgrad (EG)		
1	Klein	Die Zahl des Erfüllungsgrades gibt an in welchem Umfang trifft ein Kriterium auf ein Beschaffungsobjekt zu.
4	Gross	

Nutzwert (NW = GW*EG)		
1	Klein	Der Nutzwert ist der ausmultiplizierte Wert welcher aus Gewichtung (GW) x dem Erfüllungsgrad (EG) gerechnet wird. Er gibt an wie hoch der Nutzen des Beschaffungsobjektes am Ganzen ist.
4	Gross	

Rangordnung		
1	Hoch	Nach addieren aller Nutzwerte (NW) Werten pro Beschaffungsobjekt ergibt sich eine Summe, der Gesamtnutzwert aus welchem je nach Höhe die Rangordnung 1 bis 4 resp. Anzahl Beschaffungsobjekten besteht.
4	Tief	

Diverse Tools (Portfolioanalysen resp. Kreativitätstechniken)

Eine in der Praxis ebenfalls zur Segmentierung des Beschaffungsvolumens angewandte ergänzende Methode ist die der Beschaffungsportfolios, in der die zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen in vier Quadranten eingeteilt werden können. Diese Methode ist differenzierter, als die Nutzwertanalyse und dient ebenfalls als Entscheidungsgrundlage für eine wirkungsvolle BMF. Der grosse Vorteil von Portfoliotechnik ist die sehr hohe Übersicht und Verständlichkeit, sie wirkt für Präsentationen sehr gut und ist für Aussenstehende relativ einfach interpretierbar. Sie kann autonom oder im Verbund der erwähnten Massnahmen angewendet werden.

Wir unterscheiden die verschiedensten Formen der Kreativitätstechnik. Tabellarisch aufgeführt die wohl gängigsten Kreativitätstechniken:

Beschaffungsobjektanalyse	
	Unter Beschaffungsobjektanalysen können die verschiedensten Techniken fallen. Am naheliegenden sind die Analysen, welche aus der Beschaffungsportfoliotechnik stammen.
	Bei dieser Technik werden vier Quadranten gebildet und diese Quadranten werden in die Segmente: <ul style="list-style-type: none"> - Hebelprodukte - Strategische Produkte - Standardprodukte - Engpassprodukte <p>Aufgeteilt. Siehe auch Folie «Portfolio Technik in der BMF»</p>

Lieferantenanalyse	
	Grundsätzlich lässt sich zu jedem der vier Quadranten innerhalb der Beschaffungsobjektanalyse auch ein Lieferant zuordnen. Je nach Risikoklassifizierung resp. auch Art und Methode der BMF kann nicht jeder Lieferant gewählt werden. Im Rahmen eines aktiven Lieferantenmanagements im Beschaffungsmarketing müssen unter Umständen auch sogenannte Vorzugslieferanten gewählt werden. Dies würde je nach Resultat eine BMF dann eine Aktion innerhalb des Beschaffungsmarketings auslösen!

SWOT Analyse	
	Strength-Weaknesses-Opportunities & Threats Stärken-Schwächen-Chancen und Gefahren
	Bei dieser Analyse werden vier Quadranten gebildet bei welchen in jedem Quadranten den vier Kriterien folgend die Stärken, Schwächen, Chancen wie Gefahren sauber analysiert eingetragen werden und daraus Aktionen abgeleitet werden können. Wobei anzumerken gilt S und W sind interne Faktoren und O & T sind externe Faktoren somit können die einen nur intern und die anderen nur extern beeinflusst werden.

5.3 Untersuchungssegmente der BMF

Güter und Dienstleistungen

Unter Güter und Dienstleistungen versteht man die Untersuchung des Angebotes oder der Nachfrage von Waren und Dienstleistungen, Rechten / Lizenzen und Technologien

Lieferanten (Anbieter) und Nachfrager

Bei der Untersuchung der Lieferanten (Anbieter), aber auch der nachfragenden Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt werden deren Fähigkeiten und Verhaltensweisen untersucht, Güter anzubieten bzw. nachzufragen. Es werden deren Strategien und Absichten analysiert, welche die Marktsituationen (Preise, Mengen, Technologien) beeinflussen.

Beispiele:

- Lieferprogramm (Produkte, Dienstleistungen)
- Service
- Qualität
- Preise, Zahlungskonditionen sowie Incoterms
- Innovationen und Know-how

Markt

Dabei wird der Markt selbst beziehungsweise das relevante Marktsegment, seine Infrastrukturen, seine Eigenschaften, seine Wirkungen, Angebote und Nachfragen zu erzeugen, aufzuzeigen und auszugleichen.

Beispiele:

- Angebot und Nachfrage
- Markt Elastizität
(wie reagiert der Markt auf Nachfrage bzw. eine Angebotsänderung)
- Wettbewerbssituation (aktuell oder künftig)

Marktinfrastuktur (Logistik, Ausbildung, IT)

Unter der Infrastruktur eines Marktes versteht man die Menschen und Einrichtungen, die zur Erzeugung von Gütern zur Verfügung stehen.

Beispiele:

- Qualifikation der Mitarbeiter sowie Aus- und Weiterbildung (Humankapital)
- Produktionsbedingungen (Umweltaspekte, Zertifizierungen)
- Informations- und Kommunikationssysteme
- Logistik- und Transportsysteme
- Rechts-, Sozial- und Wirtschaftsordnung

Gesamtwirtschaftliche Gegebenheiten

Die gesamtwirtschaftlichen Gegebenheiten können in der Regel nicht von den einzelnen Marktteilnehmern beeinflusst werden. Sie zeigen auf, was für politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den zu untersuchenden Märkten herrschen.

Beispiele:

- Konjunkturentwicklung, Krisenanfälligkeit und demographische Entwicklung
- Rohstoff- und Energievorkommen
- Steuern, Zölle, Subventionen

Reserve

5.4 Einleitung zur nachhaltigen Beschaffung oder auch «sustainable procurement»

Sag mir wo Du einkaufst und ich sage Dir wer Du bist, ein Zitat, welches nicht von der Hand zu weisen ist. Es zeigt doch schön ob Beschaffer nachhaltig, weitsichtig, Ressourcenschonend und somit nach dem Motto, wir haben die Erde nicht von unseren Eltern geerbt, sondern von unseren Kindern geliehen beschaffen.

Zugegeben ein Stück weit Wunschdenken aber mit Bestimmtheit ist dies in einem gewissen Rahmen machbar und wenn es nur im ganz Kleinen startet.

Was macht diese Art der Beschaffung zunichte? Gewinnmaximierung und Gewinnsucht einzelner in Firmen welche ausser Rendite und Profit nichts kennen! Und dennoch gibt es heute eine klare Tendenz zu Nachhaltigkeit, dazu zähle ich auch schon Bio...

5.5 Ausgangslage erfassen

Die Analyse der eigenen Beschaffungspraxis und -struktur bildet die Grundlage, um eine nachhaltige Beschaffung im Unternehmen umzusetzen. Eine solche Überprüfung der Ausgangslage hilft Ihnen zu verstehen, wo es Verbesserungspotentiale auf dem Weg zu einem nachhaltigen Management der Lieferkette gibt.

5.5.1 Lieferantketteanalyse

Ziel der Lieferkettenanalyse:

Die Lieferkettenanalyse verschafft Ihnen als Unternehmen einen Überblick über die Akteure entlang Ihrer Lieferkette. Diese Information benötigen Sie u.a. im nächsten Schritt, wenn es darum geht zu beurteilen, ob ein Zulieferer in einem «Risikoland» verortet ist oder einer «Risikobranche» angehört (vgl. Länder- und Branchenanalyse).

Wesentliche Aspekte der Lieferkettenanalyse:

Es empfiehlt sich, mindestens folgende Informationen von jedem Akteur der Lieferkette eines einzelnen Produktes (Produktgruppe) in einem zentralen Dokument zu erfassen:

- Name der Firma
- Rechtsform
- Kontaktperson
- Land
- Branche
- Stufe in der Lieferkette (Verarbeitung, Transport, etc.)
- Anzahl Mitarbeitende
- Umsatz
- Beschaffungsvolumen (z.B. Ausgaben pro Jahr)
- Vorliegende Zertifikate, Audits und Mitgliedschaften (z.B. ISO 9001, ISO 14001, SA8000, Global Compact)
- Wenn möglich Unterlieferantenstruktur sowie Angaben über Produktionsstandorte und Subunternehmer
- Wenn möglich weitere Kunden der Firma

5.5.2 Länder- und Branchenanalyse

Ziel der Länder- und Branchenrisikoanalyse:

Insbesondere bei KMU sind die verfügbaren Ressourcen für Kontroll- und Korrekturmaßnahmen in der Lieferkette oft begrenzt. Es ist deshalb empfehlenswert, Massnahmen in Abhängigkeit vom Risiko festzulegen, d.h. die ressourcenintensiveren Massnahmen auf die risikoreichsten Zulieferer zu konzentrieren. Die Länder- und die Branchenrisikoanalyse helfen Ihnen zu identifizieren, welche Ihrer Zulieferer in Ländern und Branchen mit besonders hohen sozialen und ökologischen Risiken tätig sind. Sie liefern die Grundlage für die Produktbeurteilung.

Wesentliche Aspekte der Länderrisikoanalyse:

Bei der Länderrisikoanalyse geht es darum herauszufinden, ob Ihre Produkte in einem Land hergestellt werden, in dem die Einhaltung von sozialen und ökologischen Mindeststandards nicht oder nur teilweise gegeben ist. Für die Beurteilung von Länderrisiken können Sie auf bestehende Indizes zurückgreifen, welche Länder je nach Thema in unterschiedliche Risikostufen einteilen. Eine Auswahl an solchen Indizes finden Sie in der Box rechts bei den weiterführenden Informationen. Um die für Sie relevanten Produktions- und Zulieferländer zu bestimmen, können Sie auf die Resultate der Lieferkettenanalyse zurückgreifen.

Wesentliche Aspekte der Branchenrisikoanalyse:

Neben Länderrisiken lassen sich auch Branchen mit besonders hohen sozialen und ökologischen Risiken identifizieren. So sind beispielsweise Branchen mit arbeitskräfteintensiven Produktionsprozessen (z.B. Textilbranche) stärker von Risiken im Bereich Arbeitsstandards betroffen als andere Bereiche. Hierzu existieren Analysen von unterschiedlichen Quellen, die Sie bei der Identifikation von Risikobranchen unterstützen können.

5.6 Strategiefindung (Nachhaltige Beschaffungsstrategie definieren)

Im Anschluss an die Analyse der Ausgangslage gilt es zu definieren, wie sich Ihr Unternehmen zum Thema nachhaltige Beschaffung positionieren möchte. Dazu ist die Erarbeitung einer Beschaffungsstrategie notwendig. Damit diese auch umgesetzt werden kann, muss die Strategie anhand spezifischer Vorgaben konkretisiert werden. Zu diesem Zweck wird ein Verhaltenskodex (Engl. «Code of Conduct») erstellt.

5.6.1 Ziel der Beschaffungsstrategie

Basierend auf den Analyse-Ergebnissen legen Sie in diesem Schritt die strategischen Vorgaben für ein nachhaltiges Management der Lieferkette fest. Die Beschaffungsstrategie soll u.a. beschreiben, wie ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement das eigene Unternehmen stärken kann, welche Ziele verfolgt und welche sozialen und ökologischen Anforderungen in Zukunft an die Zulieferer gestellt werden.

Wesentliche Aspekte der Beschaffungsstrategie

Eine nachhaltige Beschaffungsstrategie sollte folgende zentrale Aspekte beinhalten:

- Bezug zu den Nachhaltigkeitszielen im Unternehmensleitbild
- Bekenntnis der obersten Führungsebene, dass das Unternehmen in Zukunft Nachhaltigkeitskriterien bei der Beschaffung berücksichtigen wird
- Klare Zuordnung der Verantwortung für die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffungsstrategie innerhalb der obersten Führungsebene
- Geltende Dokumente (z.B. Verhaltenskodex für Zulieferer und akzeptierte Standards bzw. Zertifizierungen für die Beschaffung)
- Reichweite der Beschaffungsstrategie (Gültigkeit für Produktkategorien, Beschaffungsmärkte, Tiefe in der Beschaffungskette)
- Klarer Bezug von strategischen Zielen zu den operativen Tätigkeiten in der Beschaffung. Insbesondere sollen Hinweise zur Gewichtung und zu Interdependenzen der unterschiedlichen Beschaffungskriterien wie Preis, Qualität, Verfügbarkeit, ökologische und soziale Kriterien gegeben werden

Die Umsetzung der Beschaffungsstrategie betrifft verschiedene Stakeholder. Es ist deshalb empfehlenswert, die Erwartungen dieser Stakeholder in die Erarbeitung der Strategie einzubinden. Dies kann entscheidend zur Akzeptanz der Strategie beitragen. Eine Übersicht zu weiteren möglichen Stakeholdern eines Unternehmens finden Sie hier. Für weitere Informationen beachten Sie bitte die weiterführenden Links in der Box rechts.

5.6.2 Verhaltenskodex

Ziel des Verhaltenskodex

Die in der Beschaffungsstrategie formulierten Prinzipien sollen in konkrete Vorgaben für Lieferanten umgesetzt werden. Dies geschieht meist in Form eines Verhaltenskodex (Engl. «[Code of Conduct](#)»). Der Verhaltenskodex soll später den Zulieferern vorgelegt und von diesen unterzeichnet werden, um sie zur Einhaltung der festgelegten sozialen und ökologischen Anforderungen zu verpflichten (vgl. Verpflichtung von Zulieferern).

Wesentliche Aspekte des Verhaltenskodex

Ein Verhaltenskodex kann wirtschaftliche, ökologische und soziale Themen beinhalten. Bei der Erstellung eines eigenen Verhaltenskodex sollten Sie sich auf bestehende internationale Normen beziehen, wie z.B.:

- UN-Menschenrechtserklärung
- Arbeitsnormen der [ILO](#), insbesondere die 8 Kernarbeitsnormen
- [UN Global Compact](#)
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
- UN-Konvention gegen Korruption
- [ISO 14001](#)
- [OHSAS 18001](#)

Bei sozialen Themen ist es ratsam, sich mindestens auf die UN-Menschenrechtserklärung und die ILO-Kernarbeitsnormen zu stützen. Die ökologischen Themen variieren stark von Branche zu Branche. Deshalb kommt hier der Berücksichtigung von Stakeholder-Erwartungen eine wichtige Rolle zu, um die für Sie relevanten Themen zu identifizieren. Auch freiwillige, private Standards bieten wertvolle Inputs für die Formulierung von Anforderungen

5.7 Massnahmen definieren

Um die erarbeitete Beschaffungsstrategie sowie den Verhaltenskodex in die Tat umzusetzen, müssen konkrete Massnahmen definiert werden. Je nachdem wie hoch das Risiko eingeschätzt wird, das sich bei bestimmten Zulieferern ergibt, sollten unterschiedliche Massnahmen festgelegt werden. So kann ein KMU seine Ressourcen möglichst effizient einsetzen.

Ziel dieser Phase ist

- Definition von Massnahmen zur Umsetzung der nachhaltigen Beschaffungsstrategie bei den Zulieferern. Welche Massnahmen für welche Zulieferer bestimmt werden hängt von der Beurteilung des Produktrisikos und der Bedeutung der Zulieferer ab.
- Definition von Massnahmen zur internen Verankerung und Schulung der Mitarbeitenden im eigenen Unternehmen zum Thema nachhaltige Beschaffung

Instrumente / Methoden:

- Produktbewertung
- Bewertung der Zulieferer
- Risikobasierte Massnahmendefinition
- Interne Verankerung

5.7.1 Produktbewertung

Ziel der Produktbewertung

Zusammen mit der Bewertung von Zulieferern dient die Bewertung des Produktrisikos als Grundlage für die risikobasierte Massnahmendefinition. Sie benötigen zur Produktbeurteilung die Resultate der Länder- und Branchenrisikoanalyse sowie die Lieferkettenanalyse.

Wesentliche Aspekte der Produktbewertung

Die Risiken bezogen auf ein bestimmtes Produkt können Sie anhand von folgenden drei Kriterien beurteilen:

- **Länderrisiko:** Wird das Produkt in einem Land hergestellt, in dem die Einhaltung von sozialen und ökologischen Mindeststandards gefährdet ist? Um dies zu beurteilen, nehmen Sie die Lieferkettenanalyse zur Hilfe und überprüfen, welche Produktionsschritte der jeweiligen Produkte gemäss Ihrer Länderrisikoanalyse in einem Risikoland erfolgen.
- **Branchenrisiko:** Ist die produktspezifische Branche dafür bekannt, dass soziale und ökologische Mindeststandards nicht eingehalten werden? Um dies zu beurteilen, nehmen Sie die Resultate der Branchenrisikoanalyse zur Hilfe und definieren, welche Produkte einer Risikobranche angehören.
- **Bedeutung des Produkts:** Wird das Produkt vom Endkunden mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht (beispielsweise durch eine Marke)? Beurteilen Sie, ob die Reputation Ihres Unternehmens durch negative Schlagzeilen über das jeweilige Produkt Schaden nehmen kann.

5.7.2 Bewertung der Zulieferer

Ziel der Bewertung der Zulieferer

Zusammen mit der Produktbeurteilung dient die Beurteilung der Lieferanten als Grundlage für die risikobasierte Massnahmendefinition. Sie benötigen zur Lieferantenbeurteilung die Resultate Lieferkettenanalyse.

Wesentliche Aspekte der Bewertung der Zulieferer

Die verschiedenen Zulieferer haben meist eine unterschiedlich hohe Bedeutung für Ihr Unternehmen. Bei der Bewertung der Zulieferer geht es darum, diese Bedeutung der einzelnen Zulieferer für Ihr Unternehmen zu definieren.

Folgende Kriterien helfen Ihnen dabei:

- Beschaffungsvolumen bei diesem Lieferanten und Anteil am Gesamtbeschaffungsvolumen Ihres Unternehmens
- Bedeutung der gelieferten Produkte für das eigene Unternehmen
- Gibt es Alternativzulieferer? Wer sind diese Alternativzulieferer?
- Substitutionsmöglichkeiten

5.8 Umsetzung sicherstellen

Die definierten Massnahmen sollen umgesetzt und die Zulieferer kontinuierlich in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken überprüft werden («Monitoring»). Im Sinne einer ständigen Verbesserung ist es wichtig, dass Zulieferer nicht nur kontrolliert, sondern auch bei der Umsetzung von sozialen und ökologischen Standards unterstützt werden. Resultate einzelner Massnahmen können zu einer Neubeurteilung der Zulieferbetriebe führen und als Konsequenz zusätzliche Massnahmen oder eine Anpassung von Einkaufsentscheidungen nach sich ziehen.

5.8.1 Lieferantenverpflichtung

Ziel der Verpflichtung von Lieferanten

Mit der Verpflichtung der Zulieferer soll erreicht werden, dass sich möglichst alle Akteure in der Lieferkette, auf die vom Unternehmen definierten sozialen und ökologischen Vorgaben verpflichten.

Wesentliche Aspekte der Verpflichtung von Lieferanten

Für die Umsetzung von zentraler Bedeutung ist es, den Verhaltenskodex gegenüber der Managementebene in den Zulieferbetrieben sowie den dort tätigen Mitarbeitenden zu kommunizieren und diese damit vertraut zu machen. Um Verbindlichkeit zu erreichen ist es ratsam, den Verhaltenskodex von den Zulieferern unterschreiben zu lassen. Sie können dazu das Dokument zusammen mit einem Begleitschreiben den Zulieferern zusenden. Oft wird der Verhaltenskodex auch direkt in den Liefervertrag integriert. Zudem sollte gewährleistet werden, dass der Verhaltenskodex den Mitarbeitenden in den Zulieferbetrieben zugänglich gemacht wird. Dabei sind lokale Sprachen zu berücksichtigen.

Die Bedeutung des Verhaltenskodex kann zusätzlich in Meetings und Telefongesprächen mit den Zulieferern hervorgehoben werden. Wenn Ihr Unternehmen Waren über Importeure und Händler bezieht, sollten Sie sicherstellen, dass diese die Verantwortung für ihre Zulieferer übernehmen.

5.9 Messen & Berichten

Das Messen der Leistung und die Berichterstattung dienen dazu die Fortschritte beim nachhaltigen Management Ihrer Lieferkette zu dokumentieren. Die Kommunikation der Fortschritte – aber auch der Herausforderungen – schafft Transparenz und dadurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern.

In dieser Phase sollen:

- relevante und aussagekräftige Indikatoren identifiziert, erhoben und mit Zielwerten verglichen werden
- über die Fortschritte & Herausforderungen berichtet werden

5.9.1 Indikatoren

Ziel von Indikatoren

Um die Leistung zur nachhaltigen Beschaffung zu messen gilt es Indikatoren zu bestimmen. Diese sollen systematisch über die Zeit erhoben werden. Indikatoren sind wichtige Instrumente zur Prüfung der Zielerreichung und zur Identifikation von Korrekturbedarf. Zudem sind sie die Grundlage für die Berichterstattung.

Wesentliche Aspekte von Indikatoren

Mit Hilfe der Indikatoren sollen sowohl Daten zu Lieferanten als auch zur internen Leistung erfasst werden.

Einige Beispiele für Indikatoren sind:

- Prozentsatz der Zulieferbetriebe der ersten Zulieferstufe, bei denen die Produktionsstätte/n bekannt ist/sind
- Prozentsatz der Zulieferer, welche die Beschaffungsrichtlinien unterzeichnet haben
- Prozentsatz der Zulieferer, welche die Selbstbeurteilung ausgefüllt haben
- Summe der Stunden für die Schulung der eigenen Mitarbeitenden zur nachhaltigen Beschaffung
- Anzahl durchgeführter Audits
- Anzahl der Beendigung der Zusammenarbeit mit Zulieferern aufgrund von Verstößen gegen die Richtlinie
- Umsatz der Waren, die nach den Beschaffungsrichtlinien hergestellt worden sind
- Zusammenarbeit mit externen Partner, z.B. Multi-Stakeholder-Initiativen (MSI)

5.10 Kosten-Nutzen-Analyse

5.10.1 Gesamtheitliche Kosten-Nutzen-Betrachtung

Versäumte und vernachlässigte Beschaffungsmarktforschung spart unmittelbar zwar administrative Kosten, verzichtet aber auf langfristige und **nachhaltige** Verbesserungen und gute Chancen bei der Optimierung von Wirtschaftlichkeit, Qualität, Verfügbarkeit und anderen Erfolgsaspekten.

Diese Aussage zeigt klar auf, dass es nicht die wirtschaftlichste Lösung ist, keine BMF zu betreiben. Um die beschränkten Möglichkeiten, Beschaffungsmarktforschung zu betreiben, am effektivsten zu nutzen, ist unter anderem eine vorgängige Kosten-Nutzen-Analyse unumgänglich.

Der Aufwand der Analyse muss sich an folgenden Punkten orientieren:

- Was sind die potentiellen Möglichkeiten?
- Was für ein Nutzen kann erwartet werden?
- Wie ist der Einfluss auf die Versorgungslage?
- Welche Mittel stehen zur Verfügung?
- Kann die Preis –Leistungssituation optimiert werden?
- Lässt sich der Beschaffungsaufwand reduzieren?
- Können potentielle Chancen realisiert werden?
- Können Gefahren minimiert oder eliminiert werden?

Wie aus den Analysepunkten ersichtlich ist, lässt sich eine Kosten-Nutzen-Relation nicht nur unter einer rein wirtschaftlichen Betrachtungsweise ermitteln. Es sind weitere Faktoren wie Produktlebenszyklus, Versorgungssicherheit, Zuverlässigkeit, Flexibilität und andere Risiken zu prüfen und gegebenenfalls mit in Betracht zu ziehen.

Die rein finanziell betrachtete ABC-Analyse für eine gesamtheitliche Kosten-Nutzen-Betrachtung reicht längst nicht mehr aus! Vielmehr zeigt sie einen hilflosen Einkäufer, der nicht unter dem Gesichtspunkt der Gesamtkostenoptimierung handelt!

Hier sind wir am Punkt bei welchem auf das vorgängige Kapitel **«Ermittlung von verschiedenen Beschaffungs- bzw. Untersuchungsobjekten»** verwiesen wird. Kosten und Nutzen haben viel mit dem Selektieren von Beschaffungsobjekten zu tun. Je besser diese abgegrenzt sind und je genauer nach dem Gesamtkostenprinzip selektiert wurde umso besser ist eine allfällige Gesamtkostenbilanz einer BMF resp. deren Nutzen- und Kostenerfolg.

Vergessen Sie bitte nie, die Beschaffung beeinflusst den grössten Kostenblock und ist in vielen Fällen ausschlaggebend über «Sieg oder Niederlage» wenn es um das akquirieren neuer Kunden geht. Seien Sie sich der Verantwortung gegenüber dem Unternehmen stets bewusst und betrachten Sie immer die «Gesamtkostenbilanz» und lassen Sie sich keinesfalls von «snapshots» oder «cherry-picking» Strategien zu kurzfristigen «Gewinnen» verleiten denn diese Gewinne halten nicht lange an!

Eine Möglichkeit der «Renditebestimmung» einer BMF ist die sogenannte ROI (Return on Investment) Berechnung, bei welcher das eingesetzte Kapital im Verhältnis zum Gewinn betrachtet und in Prozent als «Rendite» dann angegeben wird. Eine zwar einfache Methode aber sie gibt mindestens Auskunft über den rein finanziellen Erfolg oder Misserfolg einer BMF.

5.10.2 **Kosten-Nutzen-Analyse der Informationsquellen**

Die Kosten zur Benutzung der einzelnen Informationsquellen variieren sehr stark. Deshalb ist es wichtig, im Vorfeld zu selektionieren, wo welche Informationen beschafft werden können. Die kostengünstigste und umfangreichste Datenbank ist das Internet. Allerdings bietet vor allem das Internet grosse Gefahren bewusster wie unbewusster Falschinformationen. Das Internet besteht auch nicht nur aus Google! Es gibt auch noch mehr wissenswertes und auch lohnendes im World Wide Web zu finden.

Kostenlose Informationsquellen:

- Networking
- Interne Informationen
- Internet
- Lieferanten-Informationen
- Börseninformationen

Kostenpflichtige Informationen:

- Marktforschungsinstitute
- Datenbanken
- Fachliteratur
- Branchenführer
- Datenbanken

Bei den kostenpflichtigen Datenbanken gibt es eine Vielfalt von Abrechnungsmodellen. In dem «Dschungel» von Verrechnungsmodellen von Basis und Zusatzleistungen muss die Übersicht gewahrt werden.

Folgende, nicht abschliessende Aufzählung ermöglicht einen Einblick in mögliche Verrechnungsmodelle:

- Zugangsgebühr
- Aufschaltzeit
- Anzahl der eingesehenen Dokumente
- Genutzte Datenmenge
- Laufzeit des Vertrages
- Grösse der Datenbank

Reserve

Reserve

6 Arten und Methoden der BMF anwenden

6.1 Arten

Es kann unter folgenden zwei Arten der Beschaffungsmarktforschung unterschieden werden:

6.1.1 Fallweise BMF (Analyse)

Beim Fallweisen Verfahren werden die Informationen spezifisch für einen Einzelfall (diskontinuierlich) erhoben. Diese Daten liefern zeitpunktbezogene Einblicke für eine momentane Marktsituation. Diese Momentaufnahme kann sowohl vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsbezogen erfolgen. Die Studie erfolgt in der Regel aus besonderem Anlass, z.B. im Rahmen eines Projektes (Investition, Ausschreibung).

6.1.2 Kontinuierliche BMF (Beobachtung, Prognose)

Kontinuierliche BMF ist eine systematische und permanente Datengewinnung und kann auch als eine generelle, fortlaufende Marktbeobachtung bezeichnet werden. Sie ist über einen Zeitraum bezogen und ermöglicht einen Überblick über den aktuellen Situationen und künftige Entwicklungstendenzen. Mit der kontinuierlichen BMF werden somit Informationen über Veränderungen, Verschiebungen oder Schwankungen auf den Märkten ermittelt.

Diese Art der Informationsgewinnung ist sehr zeit- und arbeitsintensiv und birgt oftmals das Risiko einer ungünstigen Kosten-Nutzen-Relation. Dies bedeutet, dass die Gefahr besteht, der hohe Zeit- und Kostenaufwand rechtfertigt die betreffende BMF-Massnahme nicht.

Für eine kontinuierliche BMF ist daher eine Selektion, sprich ein Filtern, der betreffenden Beschaffungsgüter erforderlich, für die eine ständige Beschaffungsmarktforschung wirtschaftlich sinnvoll ist. So kann der Aufwand für BMF verhältnismässig gehalten werden.

In den beiden Arten der BMF finden wir die zeitliche Dimension der BMF wieder und halten nochmals fest, es gibt die Fallweise BMF was einer Momentaufnahme gleichkommt und die Kontinuierliche BMF, was einer Beobachtung oder Prognose gleichkommt.

6.2 Methoden

Die Methoden in der Informationsgewinnung innerhalb der Beschaffungsmarktforschung kann in zwei verschiedene Hauptgruppen unterteilt werden:

6.2.1 Primärforschung (direkte Informationsgewinnung)

Bei «field research» werden im Rahmen der BMF die Daten jeweils neu erhoben, es wird also nicht auf bestehende Daten zugegriffen. Der Informationsbedarf wird somit auf das Problem individuell «zugeschnitten». Mit dieser Erhebung können bzw. **müssen Daten erhoben und Informationen gewonnen werden**, die bisher noch unbekannt waren.

Die eigentliche Informationsbeschaffung wird mit den unten aufgeführten drei «Werkzeugen» mittels Eigensuche wie die Fremdsuche durchgeführt.

Werkzeuge der Primärforschung:

- Befragung
- Beobachtung
- Experiment

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none">– Hohe Qualität der Daten– Aktueller Zeitbezug– Einfachere Auswertung– Neue Erkenntnisse	<ul style="list-style-type: none">– Kostenintensiv– Zeitaufwand

6.2.2 Sekundärforschung (indirekte Informationsgewinnung)

Sekundärforschung wird auch «desk research» genannt, da die benötigten Informationen «vom Schreibtisch aus» erhoben werden können. Die **Daten sind bereits vorhanden**, da sie bereits für einen anderen Zweck erhoben wurden.

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none">– Daten bereits vorhanden– Schneller Zugriff (Internet)– Geringer Kostenaufwand– Hohe Verfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none">– Daten ev. nicht aktuell– Starke Vereinheitlichung– Vermischung mit anderen Aussagen– Interpretation verfügbarer Daten

6.3 Primäre Informationsquellen

Unter primären Informationsquellen werden Informationsquellen verstanden, welche noch nicht erhoben und mittels BMF aufbereitet wurden. Es wird in drei Gruppen unterschieden:

6.3.1 Befragung

Eigensuche	Fremdsuche
Anfragen Ausschreibungen Lieferantenbefragungen – mündlich – schriftlich Audits bei Lieferanten Erfahrungsaustausch	Auskunfteien Marktforschungsinstitute

6.3.2 Beobachtung

Eigensuche	Fremdsuche
Konkurrenzverhalten Lieferantenbesuche Lieferantenbewertungen Messebesuche Fachtagungen	Angebotsverhalten auf Marktveränderungen

6.3.3 Experiment

Eigensuche	Fremdsuche
Probekäufe Wareneingangsprüfung	Materialprüfungsinstitute (EMPA)

Innerhalb der drei Gruppen lässt sich weiter in zwei Kategorien unterscheiden in die Eigensuche und in die Fremdsuche.

6.4 Sekundäre (interne) Informationsquellen

Produkte

In Forschung und Entwicklung (F&E) oder Konstruktion können Informationen betreffend Leistungsanforderungen (Spezifikation) eingeholt werden. Im Verkauf oder beim Produktmanager können zukünftige Marktanforderungen (Produktqualität, Zielpreise) oder Informationen über die Möglichkeiten der Mitbewerber in Erfahrung gebracht werden.

Kosten und Kalkulationen

Werden Angaben über Kalkulationen eines zu analysierenden Produktes benötigt, können diese in der Kalkulationsabteilung bzw. über eine betriebswirtschaftliche Standardsoftware in Erfahrung gebracht werden. Über die Information der Kostenstruktur können rasch die «Kostentreiber» aufgezeigt werden und es wird deutlich, wo der «Hebel» angesetzt werden muss.

Lieferantendateien

Eine moderne Standardsoftware ermöglicht aktuelle Lieferantendaten mit einem schnellen Zugriff. Qualitätsdaten bestehender Lieferanten, Informationen aus Lieferantenbesuchen und Audits oder Recherchen dienen dazu, Entscheidungen aufzubereiten. Weitere Daten aus der Verkaufsabteilung oder der Entwicklung (Innovationsfähigkeit) sind ergänzende interne Quellen, die Informationen über bestehende Lieferanten bereithalten.

Markt- und Wirtschaftsdaten

Benötigen wir Daten vom Absatzmarkt (z.B. spezielle länderspezifische Informationen oder Eigenheiten, Kontaktadressen) so kann hierzu ebenfalls die Verkaufsabteilung kontaktiert werden. Sehr oft gibt es Branchen, wo die Aussage gilt: «Unsere Beschaffungsmärkte sind auch unsere Absatzmärkte und umgekehrt!» Dies gilt auch für allgemeine Wirtschaftsdaten.

Vorteil des internen Wissens

Diese Daten wurden bereits betriebsbezogen erhoben und aufbereitet. Sie sind leicht zugänglich, kostenlos und können, da sie bereits bestehen, mit wenig Aufwand aktiviert und «umgenutzt» werden. Mit ihnen können aber auch externe Informationen ergänzt und überprüft, d.h. plausibilisiert werden.

6.5 Sekundäre (externe) Informationsquellen

Externe Informationsquellen ergänzen interne Informationen und erschliessen im Zeitalter des Internets mit stets aktuellen Daten in grosser Menge eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie nachstehende Tabelle zeigt.

6.5.1 Übersicht externe Informationsquellen

Behörden & Institutionen	Branchenführer
<ul style="list-style-type: none"> - Bundesamt für Statistik - Seco 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompass - WLW / Europages - Gelbe Seiten etc.
Verbände	
<ul style="list-style-type: none"> - Branchenverbände - Fachverbände 	Indizes
	<ul style="list-style-type: none"> - PMI (procure.ch, CS) - Rohstoffe - Börsen
Institutionen	
<ul style="list-style-type: none"> - Hochschulen / Banken - Eidgenössische Institute etc. - Marktforschungsinstitute 	Börsen
	<ul style="list-style-type: none"> - Aktienbörsen - Warenbörsen - Devisenbörsen
Unternehmen	
<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsberichte / Kataloge - Werbung / Vertreter / Angebote / Besuche 	Kommerzielle online Datenbanken
	<ul style="list-style-type: none"> - D&B (Dun & Bradstreet) für die Bonitätsprüfung
Verlage	Unterlagen von Lieferanten
<ul style="list-style-type: none"> - Fachzeitschriften - Wirtschaftszeitungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Berichte / Kataloge - Vorbereitungen im Haus
	Internet
	Botschaften und Vertretungen

6.6 Networking

Ein sehr wichtiger und wertvoller «Informationsquellen-Pool» ist vielfach das persönliche Beziehungsnetz. Diese Informationen stehen in der Regel schnell zur Verfügung, sind genau und qualitativ sehr gut.

Es empfiehlt sich daher, an Seminaren, Tagungen, Vorlesungen, Kongressen und Weiterbildungen ein eigenes Beziehungsnetz aufzubauen und zu pflegen. Selbstverständlich müssen auch eigene Informationen zur Verfügung gestellt werden, damit das System funktioniert. Diese Networking-Quellen können sowohl intern wie auch extern sein.

Heute gibt es grosse Internetportale, welche diese Beziehungsnetze fördern wie www.xing.com.

6.7 Anforderungen an Informationsquellen

Um die richtige Informationsquelle zu bestimmen, müssen zuerst deren Anforderungen definiert werden, da die Qualität der Informationsquelle massgebend das Ergebnis der Informationsbeschaffung bestimmt.

Die Quellen können nachfolgenden Gesichtspunkten beurteilt werden:

Indirekte Anforderungen (bestimmen wir)	
Aktualität	Inhaltliche Kriterien
Alter	– Wie alt sind die Daten
Rechtzeitigkeit	– Wie sind die Daten verfügbar
Wirkungsdauer	– Wie lange sind die Daten gültig
Güte	Inhaltliche Kriterien
Exklusivität	– Wem stehen die Daten noch zur Verfügung
Objektivität	– Objektivität
Präzision	– Präzision der Daten

Indirekte Anforderungen (bestimmen wir)	
Kosten	Formale Kriterien
Informationskosten	– Kosten der Quelle und/oder Kosten daraus
Prozesskosten	– Aktivitätenkosten der Verarbeitung
Quantität	Formale Kriterien
	– Quellengebunden Informationsmenge reicht

Direkte Anforderungen (bestimmt die Quelle)	
Glaubwürdigkeit	
	– Sachverständnis
	– Vertrauenswürdigkeit

7 Märkte und ihre Entwicklungen verstehen

Unter dem Marktpotenzial werden der gesamte Markt und alle Teilmärkte verstanden. Um Märkte sinnvoll in verschiedene Segmente einzuteilen wird nun in folgende Segmente aufgeteilt:

Unmittelbarer Markt:

sind Märkte, in denen die Unternehmung grundsätzlich bislang ihre Bedarfsdeckung vornimmt. Der unmittelbare Markt teilt sich nun in drei Teilmärkte auf:

Bisheriger (alter bestehender) Markt:

- Dieser wird zur Deckung des aktuell, bestehenden Bedarfs beansprucht resp. hier beschafft das Unternehmen aktuell.

Neuer Markt:

- Dieser Markt wird zur Deckung eines qualitativ neuen Bedarfes beansprucht oder durch quantitative Ergänzung des bisherigen unmittelbaren Marktes.
- Beispiel eines qualitativ neuen Bedarfs: wenn eine Firma ihre Reinigung neu auswärts vergibt.
- Beispiel eines quantitativ neuen Bedarfs: wenn eine Firma aufgrund der Angebots bzw. der Nachfrage-Veränderung einen höheren Bedarf decken muss welcher durch den bestehenden «alten» Markt nicht gedeckt werden kann.

Substitutionsmarkt:

Dieser Markt, dient zum partiellen oder totalen Ersatz der bisherigen Märkte, wenn beispielsweise ein Beschaffungsobjekt aus Stahl durch Kunststoff oder Benzin durch Gastreibstoff ersetzt werden muss.

Mittelbarer Markt:

Ist auch als Vormarkt des Lieferanten zu sehen resp. zu verstehen (Lieferanten der unmittelbaren Lieferanten).

7.1 Marktformen

		NACHFRAGER		
		Viele Nachfrager (Poly)	Wenige Nachfrager (Oli)	Ein Nachfrager (Mono)
ANBIETER	Viele Anbieter (Poly)	Polypol (Angebot=Nachfrage)	Nachfrageoligopol (Angebot>Nachfrage)	Nachfragemonopol
	Wenige Anbieter (Oli)	Angebotsoligopol (Nachfrage>Angebot)	zweiseitiges Oligopol (Angebot=Nachfrage)	beschränktes Nachfragemonopol (Angebot>Nachfrage)
	Ein Anbieter (Mono)	Angebotsmonopol	Beschränktes Angebotsmonopol (Angebot<Nachfrage)	Zweiseitiges Monopol (Angebot=Nachfrage)

Marktformenschema nach Heinrich von Stackelberg

Märkte lassen sich je nach der Zahl der Anbieter und Nachfrager in verschiedene Marktformen unterteilen. Diese teilen sich in einem (morphologischen) Marktformenschema die Märkte nach der Anzahl an Anbietern und Nachfragern, im Sinne des Wettbewerbs, in die oben aufgezeigten Themen ein. Dabei gilt das **Polypol** als die vollständige Konkurrenz!

7.1.1 Polypol (vollständiges Konkurrenz)

Auf dem Markt treffen viele Nachfrager und viele Anbieter aufeinander. Keiner der Marktteilnehmer ist groß genug, um den Marktpreis zu beeinflussen.

7.1.2 Oligopol

Angebotsoligopol

Auf dem Markt treffen wenige Anbieter und viele Nachfrager aufeinander.

Beispiel:

- Automarkt, Benzinmarkt

7.1.3 Nachfrageoligopol

Auf dem Markt treffen wenige Nachfrager und viele Anbieter aufeinander.

Beispiel:

- viele Landwirte und wenige Molkereien

7.1.4 Monopol

Angebotsmonopol

Auf dem Markt treffen ein Anbieter und viele Nachfrager aufeinander.

Beispiel:

- Wasser- und Elektrizitätswerke oder die Post im Briefverkehr

7.1.5 **Nachfragemonopol**

Auf dem Markt treffen ein Nachfrager und viele Anbieter aufeinander.

Beispiel:

- Militär als Nachfrager für Panzer

7.2 Zeitliche Dimensionen der BMF

Der Beschaffungsmarktforschung, als Teil der gesamten betrieblichen Marktforschung, stehen mit der:

- Fallweisen BMF (Marktanalyse),
 - Kontinuierlichen BMF (Marktbeobachtung und Marktprognose),
- zwei geeignete **Arten** der Informationsgewinnung zur Verfügung.

7.2.1 Marktanalyse (Fallweise)

Mit Hilfe der Marktanalyse können zeitpunktbezogene Informationen über Tatbestände bei einzelnen Marktfaktoren erfasst werden. Analysedaten sind Momentaufnahmen von Vergangenheits- oder Gegenwartsdaten.

Zum Beispiel: Eine Kapazitätsauslastung von Lieferanten an einem bestimmten Tag.

7.2.2 Marktbeobachtung (Kontinuierlich)

Die Marktanalyse erhält eine verbesserte Aussagekraft für künftige Beschaffungsentscheidungen, wenn sie durch Informationen von der Marktbeobachtung ergänzt wird. Hier geht es um die Entwicklung von Ursachen. Zum Beispiel sollen einmalig oder fortlaufend Informationen über Veränderungen wie Schwankungen bei der Entwicklung von Marktfaktoren in der Vergangenheit oder Gegenwart gewonnen werden

Zum Beispiel: Die Kapazitätsentwicklung eines bestimmten Marktes über eine bestimmte Zeit.

7.2.3 Marktprognose (Kontinuierlich)

Die Marktbeobachtung ist die Voraussetzung für den Erfolg der Marktprognose. Hier wird aufgrund der Marktbeobachtung resp. deren Grundlage und vorgängigen Marktanalyse, künftige Entwicklungen prognostiziert.

Zum Beispiel: Wie werden sich die Kapazität oder Preise auf einem bestimmten Beschaffungsmarkt für den Zeitraum der nächsten zwölf Monate entwickeln.

7.3 Marktpreisbildung

Hier spricht man auch von der sogenannten unsichtbaren Hand nach der Metapher des schottischen Ökonomen Adam Smith. Smith war der Meinung, dass das Prinzip der Marktpreisregulierung auf der Selbstregulierung erfolgt. Als Marktpreis bezeichnet man in der Wirtschaftswissenschaft den Preis eines Gutes, der sich auf einem Markt, das heißt durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage, bildet. Im Modell des vollkommenen Marktes entsteht genau ein Marktgleichgewicht in-dem eine Gleichgewichtsmenge gehandelt wird, sodass man den Marktpreis dort analog auch Gleichgewichtspreis nennt. In einem Marktdiagramm liegt der Gleichgewichtspreis im Schnittpunkt der Angebots- und der Nachfragekurve.

7.3.1 Nachfrage (Konsument)

Nachfrage ist, wenn Güter zur Befriedigung von Bedürfnissen gekauft werden. Goldene Regel, sinkt der Preis steigt die Nachfrage.

Was steuert die Nachfrage?

- Preis
- Einkommen
- Preise anderer Güter
- Zukunftserwartungen

7.3.2 Angebot (Unternehmer)

Werden Güter zur Befriedigung von Bedürfnissen auf dem Markt angeboten ist es das Angebot. Goldene Regel: steigt der Marktpreis steigt die Angebotsmenge.

Was steuert das Angebot?

- Preis
- Kosten
- Konkurrenz
- Zukunftserwartungen

7.3.3 Gleichgewichtspreis

Es handelt sich hier um den Marktpreis bei welchem Angebot und Nachfrage gleich sind. Die verkaufte Anzahl an Gütern ist beim Gleichgewichtspreis am höchsten.

7.3.4 Nachfrageüberhang

Beim Nachfrageüberhang hat es mehr Nachfrage als Angebot auf dem Markt. Wenn beispielsweise ein Angebot von 50 Stück gefragt aber nur 10 Stück auf den Markt kommen fehlen 40 Stück für die Nachfrager. Grund der Marktpreis war zu tief und die Anbieter wollten nicht mehr produzieren.

7.3.5 Angebotsüberhang

Beim Angebotsüberhang hat es mehr Angebot als Nachfrage auf dem Markt. Wenn beispielsweise ein Angebot bei 5 Franken pro Stück liegt, gefragt sind aber nur Güter zu einem Franken kann es sein dass nur 10 Stück nachgefragt werden. Es sind demnach 40 Stück zu viel für die Nachfrager.

7.3.6 Eine Marktanalyse

Marktanalyse heisst eine Zerlegung abgeleitet aus Analyse. Wer liefert beispielsweise was zu welchen Preisen wer liefert denn nun was? Eine erste gute Frage um den Markt nun «peu à peu» zu zerlegen. Transportwege spielen hier ebenso eine Rolle wie eine Reputation des Lieferanten, Lieferantenbewertung es ist eine Durchmischung verschiedener Elemente wobei die Lieferantenbeurteilung ein wichtiger Teil davon ist.

Checkliste:

Globale Märkte

Lokale Märkte

Marktform & Nachfrage

Risiken (SWOT)

Informationsquellen und Anforderungen

In der heute multimedialen digitalen und auch vernetzten Welt steht eine Vielzahl von Informationen und Informationsquellen zur Verfügung. War es früher ein Problem, überhaupt geeignete Informationen zu erhalten, so konzentriert sich heute die Aufgabe eher darauf, die Auswahl der richtigen Informationen und Informationsquellen aus der Vielzahl der Angebote zu treffen.

7.4 Magisches Sechseck

Das Magische Sechseck stellt eine Erweiterung des Magischen Vierecks dar. Zu den Punkten des Magischen Vierecks kommen hier lediglich noch zwei weitere Punkte hinzu. Das Magische Sechseck stellt sich so dar:

- Hoher Beschäftigungsgrad
- Stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum
- Stabiles Niveau der Preise
- Gleichgewicht der Außenwirtschaft
- Qualität der Umwelt
- Sozialer Ausgleich durch gerechte Verteilung bei Einkommen und Vermögen

Zusammenwirken und Kontrawirkung der Ziele

Wie bereits bei den nur vier Punkten beim Magischen Viereck kommt es auch bei der Erweiterung auf das Magische Sechseck unweigerlich zu einer oft gegeneinander gerichteten Wirkung der einzelnen Ziele. Die Erreichung aller der Ziele zur gleichen Zeit, die im Idealfall ein vollkommenes Gleichgewicht darstellen könnte, ist in der Praxis auf Dauer nicht vorstellbar. Sie kann in der Realität der Wirtschaft nicht einmal für kurze Dauer erreicht werden. Die beste zu erreichende Ausgeglichenheit lässt sich höchstens zeitweilig im Zusammenspiel von zwei der Ziele erreichen. So können zeitweilig **wirtschaftliches Wachstum und Vollbeschäftigung** Hand in Hand gehen. Ein zeitweilig **stabiles Niveau der Preise** könnte eine zeitweilige Ausgeglichenheit bei der Betrachtung der **Einkommen** bedeuten. Die **Qualität der Umwelt** ist in der jüngsten Zeit in die Ziele aufgenommen worden, angesichts der Notwendigkeit des Strebens nach dem Schutz einer lebensgerechten Umwelt infolge der Gefahren durch Klimawandel und Umweltverschmutzung. Das größte **Problem** wird die **gerechte Verteilung von Einkommen** und Vermögen bereiten. Eine solche Verteilung ist der Marktwirtschaft nicht wirklich angedacht. **Einkommen und Vermögen entwickeln sich nach den gültigen Gesetzen der Marktwirtschaft, Angebot, Nachfrage, Gewinnmaximierung, Einflussnahme auf dem Markt.** Da Einkommen und Vermögen nicht beliebig geschaffen und verteilt werden können, werden sie sich immer an den Gegebenheiten des Marktes orientieren, als am Grad der Beschäftigung, der Spezialisierung, der Nachfrage nach Arbeitskraft, sowie bezüglich der Vermögensbildung an der Entwicklung auf den Finanzmärkten und den Möglichkeiten, verhältnismäßig gesicherte Rücklagen zu bilden.

Reserve

8 BMF als ganzheitlichen Prozess in Projekten anwenden

8.1 Einleitung

Bevor mit der Informationsgewinnung begonnen werden kann, müssen die Problemstellung bzw. das Ziel, welches erreicht werden soll, genau beschrieben werden z.B. «Wir brauchen ein neues Hochregallager, einen neuen C-Teil-Lieferanten, einen zweiten Lieferanten für ein wichtiges strategisches Rohmaterial, einen neuen Lieferanten aus Qualitätsgründen, einen Baugruppenlieferanten für ein System etc. Es ist von Bedeutung, ob die Anforderungen an die BMF kurzfristig, mittel- oder langfristig (strategisch) ausgerichtet sind. Darüber hinaus ist zu unterscheiden, ob die BMF einmalig (z.B. bei einer Investition), sprich fallweise oder kontinuierlich, das heisst ständig, permanent ausgerichtet sein soll.

Der Prozess der Informationsgewinnung wird in folgende sechs Phasen unterteilt.

8.2 Beschaffungsobjektauswahl

Die Wahl der zu untersuchenden (marktforschungswürdiger) Beschaffungsobjekten gehört zum Wichtigsten bevor eine BMF starten kann.

In der Praxis durchgesetzt und als rein wertbezogenes Instrument hat sich die ABC Analyse. Diese Analyse berücksichtigt jedoch nur die wertmässige Verteilung und sagt grundsätzlich nichts über Risiken aus.

Wir unterscheiden zwischen verschiedenen Kriterien zur Selektion der Beschaffungsobjektauswahl.

- Quantitative Kriterien
- Qualitative Kriterien
- Kombinationsverfahren

In der Regel greift eine Kombination der zwei Möglichkeiten resp. der Kombination, s. Folien und Unterricht.

8.3 Methodenauswahl

Nach der Objektwahl schliessen sich Entscheidungen über einzusetzende Methoden an. Die Methoden der Informationsgewinnung (Kapitel hier) beeinflussen die fünfte Prozessphase der Methode (Verfahren) der Informationsverarbeitung.

Das einzige Merkmal bei der Auswahl geeigneter Methoden ist die Kontinuität, diese ist als einzige direkt mit dem Beschaffungsobjekt verbunden und deshalb wichtig direkt mit dem Beschaffungsobjekt und dessen Kritikalität zu verbinden. Es ist bekannt, dass kritische Güter, also Güter, welche einen andauernden Zustand hinsichtlich Kritikalität beschreiben auch kontinuierlich erforscht werden müssen.

Während Güter welche dynamische Zustände hinsichtlich Kritikalität aufweisen mittels einer Fallweisen BMF resp. Marktanalyse (zeitlich begrenzt erforscht werden können.

8.4 Informationsbedarfsanalyse

Von Entscheidern benötigte Informationen sind speziell für marktliche Problemstellungen oft nur vage bestimmbar und lassen viel Raum für «Spekulationen» was Güte und Methode der Informationen anbelangt. Die vorwiegend für unternehmensexterne Informationen welche erhoben werden müssen. Hier hat sich auch der Einsatz von Portfoliotechnik wie Vier-Quadranten etabliert zur grafischen Darstellung der Informationen.

Unabdingbar ist die Erfordernis weitreichender Beschaffungsmarktkennntnissen.

Der Informationsbedarfsanalyse liegt der Informationsbedarf zugrunde, als diejenigen Informationen, welche der Markt hergibt (IA Informationsangebot) der Nachfrager (IN) benötigt und also zur Lösung effektiv benötigter Informationen (OI) nötig sind. Die Teilmenge IS beziffert dann als Schnittmenge die Daten welche nun wirklich als Informationsstand genutzt werden.

Der Informationsbedarf kann also als Art, Menge und Beschaffenheit der Informationen verstanden werden die ein Beschaffer zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt.

In der Informationsbedarfsanalyse können Aussagen zu folgenden Fragestellungen gemacht werden:

- Handelt es sich um eine allgemeine Marktübersicht oder um spezifische Informationen?
- Welcher Zeitbezug wird gefordert (von wann bis wann?)
- Wird ein aktuelles oder zu erwartendes Preisniveau untersucht?
- Wer ist der Empfänger der Informationen und in welcher Form sind sie aufzubereiten?
- In welchem Umfang und in welcher Qualität müssen die Ergebnisse vorliegen?
- Ist der Auslöser der Beschaffungsmarktforschung strategischen oder operativen Ursprungs?
- Wurde sie vom eigenen Unternehmen oder vom Markt indiziert?

Diese Fragen helfen, die geeignete BMF Methode sowie die Informationsquellen auszuwählen, und den zeitlichen wie finanziellen Aufwand zu bestimmen. Da die Art der BMF, also der Zeitfaktor bereits bestimmt wurde und mit dem Beschaffungsobjekt verbunden ist, ist dieser Schritt bereits erledigt.

8.5 Informationsquellenwahl

Wesentliche Phase innerhalb des Informationsprozesses ist die Verknüpfung der Informationsbedarfe mit den zur Verfügung stehenden Quellen. Die Informationsquellen dienen der Überführung in Informationsressourcen zur Deckung des Informationsbedarfs. Es hängt auch stark davon ab, ob für die vorhandene Problemstellung zur Verfügung stehende eigene, d.h. unternehmensinterne oder fremde (externe) Informationsquellen angezogen werden. Auch die Eigenschaften der Informationsquellen spielen eine grosse Rolle hinsichtlich Qualität und Verfügbarkeiten.

Quellenpluralismus:

Wir suchen ein Maximum an sinnvollen Quellen für Informationen, so reduziert sich die Gefahr Quellen ausser Acht zu lassen. Der Nutzen auch sich konkurrenzierender Quellen ist um ein Vielfaches höher.

Quellenselektion:

Diese richtet sich an die Kriterien, welche wir zuvor bestimmen wie Qualität der einzelnen Quellen.

Inhaltliche Kriterien	Anforderungen
Aktualität	- Alter von Informationen
	- Rechtzeitigkeit von Informationen
	- Wirkungsdauer von Informationen
Güte	- Exklusivität von Informationen
	- Objektivität von Informationen
	- Präzision von Informationen

Formale Kriterien	Anforderungen
Kosten	- Informationskosten
	- Prozesskosten
Quantität	- Quelle gebundene Menge an Informationen

Direkte Anforderungen	Anforderungen
Glaubwürdigkeit	- Sachverständnis (Expertness)
	- Glaubwürdigkeit (Trustworthiness)

Reserve

8.6 Informationsgewinnung

Unter Informationsgewinnung versteht man die tatsächliche Gewinnung bzw. Beschaffung der erforderlichen Informationen für die Beschaffungsmarktforschung.

Nach Festlegung der Informationsquellen kann die eigentliche Informationsquellenbeschaffung durch Lokalisierung der Quelle gestartet werden. Dies ist eine Holschuld der Auftragnehmer resp. derjenigen welche die BMF ausführen.

Es stehen Primär -oder Sekundärquellen zur Verfügung, synonym dazu stehen auch die Begriffe wie Field-Research sowie Desk-Research. Dies sind also Informationen, die entweder bereits vorhanden und lediglich ausgewertet werden müssen oder aber zu Marktforschungszwecken noch erhoben werden müssen.

Bei den Primärquellen teilt sich die Möglichkeit noch in Eigen -bzw. Fremdsuche sowie die Sekundärquellen in interne bzw. externe Quellen auf.

Die Qualität der gewonnenen Daten wird wesentlich durch die Rahmenbedingungen des Erhebers beeinflusst. Es stellen sich folgende Fragen:

- Fallweise oder kontinuierliche BMF
- Primäre oder sekundäre Daten
- Wie sind seine Marktkenntnisse, Erfahrung, Sprachkenntnisse?
- Besitzt er Sucherfahrung mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln?
- Hat er Erfahrung, wie er mit den neuen Informationen umgehen soll?
- Besteht eine zeitliche Limite? > ist unbedingt zu setzen

Von der Effizienz und Qualität der Datengewinnung hängen die Qualität, sowie die Kosten der BMF ab.

Selbstverständlich ist es wichtig zu beachten, wenn aufgrund der Analyse die zeitliche Dimension wie auch die Informationsquellen bestimmt wurden sich die Gewinnung der Informationen an diese Vorgaben zu halten hat.

Es wäre also nicht korrekt, sollte bei der Informationsbedarfsanalyse resultieren, auf primäre Daten zurückzugreifen nun bei der effektiven Gewinnung auf sekundäre Daten zu setzen etc. Es ist wie beschrieben ein Prozess, welcher abläuft und jeder Prozessschritt muss sich genau in den nachfolgenden Prozessschritt anfügen.

8.7 Informationsaufbereitung

Die gewonnenen Daten müssen nun für den gedachten Bedarf entsprechend aufbereitet, die Informationen entsprechend verdichtet und dargestellt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass Informationen das aussagen, was in der ursprünglichen Problemstellung gefordert wurde.

Beispiel:

Wir suchen für eine wichtige Warengruppe weltweit drei mögliche Anbieter für die engere Auswahl.

Der wichtigste Schritt ist nun das Interpretieren der aufbereiteten Daten sowie das Ableiten von möglichen Verhaltensweisen im Beschaffungsmarketing.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen können nun z.B. Vorschläge bzw. das weitere Vorgehen für den Einsatz von strategischen, beschaffungspolitischen Instrumenten abgeleitet werden.

Beispiel:

Nach einer Lieferantenanalyse dreier Anbieter wollen wir langfristig nur mit einem einzigen Lieferanten eng zusammenarbeiten.

Zudem lassen sich wichtige Chancen und Risiken für die Unternehmung aufzeigen.

Beispiel:

Welches Potenzial für die Zukunft bzw. welche möglichen Risiken könnte so eine «Single Source» Beziehung für uns haben?

Je besser die Daten erhoben bzw. verdichtet und aufbereitet werden, desto grösser ist auch der Nutzen für den Informationsempfänger.

Reserve

Reserve

9 Abkürzungen und Begriffe in der BMF

BSC	<p>Balanced Scorecard</p> <p>Die 1992 von Robert S. Kaplan und David P. Norton eingeführte Balanced Scorecard (BSC) ist ein Konzept zur Dokumentation der Ergebnisse aus Messungen der Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf seine Vision und Strategien, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Organisation zu bieten.</p>
Force majeure	<p>Unter «Force majeure» wird höhere Gewalt verstanden, wenn also ein Ereignis so unter normalem Zustand nicht voraussehbar war resp. ist.</p>
Marktformen	<p>Märkte lassen sich je nach der Zahl der Anbieter und Nachfrager in verschiedene Marktformen unterteilen. Die gebräuchlichste Einteilung des Marktes geht dabei auf Heinrich Freiherr von Stackelberg zurück. Dieser teilte in seinem (morphologischen) Marktformenschema den Markt nach der Anzahl an Anbietern und Nachfragern, im Sinne des Wettbewerbs, in verschiedene Themen ein wie z.B. Monopol etc.</p>
Marktsegment	<p>Als Marktsegment wird ein Ausschnitt eines Ökonomischen Marktes bezeichnet, welcher sich durch eine bestimmte Angebots-Nachfrage-Konstellation auszeichnet. Beispiele für eine Marktsegmentierung sind die Aufteilung nach geografischen Kriterien mit dem jeweiligen Bezug zum potenziellen Lieferanten und Kunden.</p> <p>oder:</p> <p>Die Aufteilung des Gesamtmarktes in abgrenzbare und möglichst homogene Zielgruppen (Einstellungen / Kauf- und Verbrauchsverhalten / Bedürfnisse etc.).</p>
Maverick-Buying	<p>Am offiziellen Lieferantenmanagement vorbei einkaufen.</p>
Performance Measurement	<p>Die Leistungsmessung eines Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit ist eine der Bedeutungen des Begriffes «Performance Measurement» aus dem im deutschen Geschäftsleben häufig üblichen englischsprachigen Jargon.</p>
RFQ	Request for Quotation
RFP	Request for Proposal
RFI	Request for Information
Scoring model	<p>Punktwertverfahren (oder auch Nutzwertanalyse)</p>
TCO	<p>Total Cost of Ownership (Gesamtkostenbetrachtung)</p>
Time Based Management	<p>In der Logistik stellt das Performance Measurement auf die Bewertung logistischer Strukturen und Prozesse ab. Die Optimierung und Beherrschung des</p>

Zeitverbrauchs wird durch ein Time Based Performance Measurement unterstützt und wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

TQM

Total Quality Management (Umfassendes Qualitätsmanagement)

Total Service

Das generelle Ziel besteht darin, bestehende Defizite bei der Gestaltung eines zeitbasierten Performance Measurements in der Logistik abzubauen. Hierbei gilt es insbesondere, die wesentlichen «Zeittreiber» in unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Logistiksystemen aufzudecken.

10 Literaturhinweis

Öffentliches Beschaffungsmarketing
Constantin Blome
ISBN 978-3-8350-0625-6

Integriertes Beschaffungsmarketing
Günter Hofbauer / Christian Bauer
ISBN 3-8006-3105-9
Juli 2004

Beschaffungsmarketing und Materialwirtschaft
Norbert Harlander / Gerhard Platz
ISBN 3-88508-702-2 expert Verlag
4., durchgesehene Auflage 1989

Beschaffungsmarketing und Marktrecherchen
Günter Hirschsteiner
ISBN 3-446-22251-0 Hanser Verlag
2003

Beschaffungsmarktforschung in der digitalen vernetzten Welt
Dirk Holbach
ISBN 3-932246-34-9 DVS Verlag
2002

Beschaffungsmarktforschung
Horst Strache
ISBN 3-409-96420-7; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
1982

Einkaufsmarketing: der Aufstieg zum Einkaufsmanagement, Beschaffungsmarketing
Ferdinand Kern
ISBN 3-448-03068-6 Haufe Verlag
1995

Ganzheitliches Management
Ulrich Gonschorrek
ISBN 10: 3-8305-1180-9 BWV Berliner Wissenschafts-Verlag Band 4
2006

Das Einkaufsschachbrett
Christian Schuh u.a.
ISBN 978-3-8349-1179-8 Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
2008

E-Procurement
Patrick P. Stoll
ISBN 978-3-8348-0269-9
2007

10.1 Internet Quellen:

e-Commerce

http://de.wikibooks.org/wiki/Internationaler_E-Commerce_in_B2B-M%C3%A4rkten

Reverse-auctions

<http://www.itbid.org/en>

<http://www.scanmarket.com/en-us/solutions/eauction.aspx>

<http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch>

<http://de.wikipedia.org>

11 Anhang

11.1 Bewertung Online Recherchen, Websuche (DOC)

11.2 Bewertung Infoquellen BMF (XLS)

11.3 ROI Modelling (XLS)

11.4 Bewertung Indizes (XLS)

11.5 Nutzwertanalyse (XLS)