

Unternehmen und Verwaltungen brauchen zur Erfüllung Ihrer Aufgaben (Leistungserstellung) **Produktionsfaktoren**. So benötigt das Ordnungsamt beispielsweise Büros, PCs, Schränke, Bürostühle, Fahrzeuge, Kopierer, Kopierpapier, und Toner, Schreibutensilien, Formulare und vor allem Mitarbeiter. Diese Produktionsfaktoren werden üblicherweise den Oberbegriffen ‚ausführende Arbeit‘, Betriebsmittel und Werkstoffe zugeordnet.

Das **Personalwesen** ist dabei mit der Einstellung, Entwicklung und Entlassung von **Mitarbeitern** betraut.

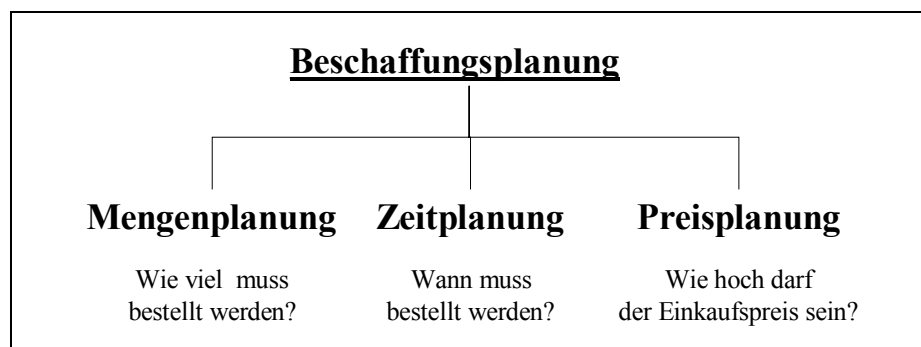
Beispiel: Der Leiter des Personalamtes stellt 3 neue Fachangestellte für Bürokommunikation für den Bereich Aus- und Weiterbildung ein.

Die **Investitionsplanung** beschäftigt sich mit dem Einsatz von langfristig dem Betrieb dienenden **Betriebsmitteln**.

Beispiel: Ein Mitarbeiter des Bereichs ‚Investitionsplanung‘ berechnet, ob ein neues Bürogebäude gebaut werden sollte oder ob zusätzliche Räume angemietet werden können.

Der Bereich **Beschaffung** bzw. Beschaffungsplanung hat dagegen die Aufgabe, die Bereitstellung der **Werkstoffe**, also Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie der erforderlichen Waren sicherzustellen. Die mit der Beschaffung betraute Abteilung heißt häufig Beschaffungswesen, Einkaufsabteilung, Abteilung für zentrale Dienste o. ä.

Versucht man das Problem der Beschaffung in Teilaufgaben zu zerlegen, so trifft man oft auf die folgende Einteilung.



Im Zusammenhang mit der Frage, **bei welchem Lieferanten** die notwendigen Sachen bestellt werden sollen, spricht man auch von der Ermittlung von **Bezugsquellen**.

Die Beschaffungsplanung als Mengenplanung

Fragestellung: Welche Menge soll bestellt werden?

Die Menge, die von einem bestimmten Gut beschafft werden soll, ist von verschiedenen Einflüssen abhängig, z. B.

1. Absatzmenge bzw. Absatzplan
2. Produktionsmenge bzw. Produktionsplan
3. Lagerbestand

Meldet der Absatz- oder Produktionsbereich eines Unternehmens Bedarf an, so wird dieser i. d. R. zuerst über den Lagerbestand abgedeckt. Die Lagerhaltung prüft dann, ob die angeforderte Menge vorrätig ist.

Für die anfordernden Stellen bieten sich zwei Verfahren der Bedarfsermittlung an.

1. Stücklistenverfahren

Die Stückliste ist eine Zusammenstellung sämtlicher Bestandteile des zu fertigenden Erzeugnisses. Die Mengenangaben beziehen sich dabei auf eine Erzeugniseinheit.

Beispiel:

Gesamtzeichnung: amerik. Wasserstopp

1	2	3	4	5	6
LM-Nr.	Stückzahl	Benennung	Sub-Nr.	Formst.	Bemerkungen
1	1	Hauptteil	6918-00.000.01	3	
2	3	Federnoppe	911-00.000.11	4	WT
3	1	Druckfeder	913-00.000.12	4	WT
4	1	Ring	913-00.000.13	3	WT
5	1	Ventilkolben	913-00.000.06	4	WT
6	1	Dichtteil	6918-00.000.11	4	
7	1	O-Ring	1123-00.000.00	4	WT
8	1	Flachdichtung	6918-00.000.17	4	

*) Teil wird gesondert gefertigt. (Nicht bestellen)

	71	Tag	Name		Liste besteht aus Blatt
	Bew.	10.9.		Amerik. Wasserstopp C	Blatt Nr.
	Geg.				Formst. Pass-Nr.
	Rev.				Arbeits-Nr.
f	Knd. lltg	7.7.		Konstruktions-	
e	neu	10.9.		Stückliste	
				6918-00.000.00 ST	3
Aut.	Änderung	Tag	Name	Gegen	Gegen
				Nr.	Best.

2. Schätzverfahren

Grundlage bei Schätzverfahren sind die durchschnittlichen Verbrauchszahlen vorausgegangener vergleichbarer Zeitabschnitte.

Beispiel:

Eine Papierfabrik brauchte in den vergangenen Monaten folgende Mengen an Holz:

Jan	Feb	Mrz
10,5 t	10,8 t	10,2 t

Berechnen Sie den durchschnittlichen Bedarf für den Monat April unter der Voraussetzung, dass Sie für besondere Fälle bereits eine hinreichende Lagerreserve vorgesehen haben.

Optimale Bestellmenge

Neben den Bedarfsmeldungen der anfordernden Stellen muss die Wirtschaftlichkeit der Beschaffung berücksichtigt werden. Hier stellt sich die Frage, ob im Bedarfsfall kleine oder große Bestellmengen geordert werden sollten.

Vorteile großer Bestellmengen	Nachteile großer Bestellmengen
Hohe Rabatte	Hohe Lagerkosten
Gute Liefer- u. Zahlungsbedingungen	Hohe Kapitalbindung
Wenige Bestellvorgänge	Risiko des Verderbs oder der Veralterung von Waren

Allgemein gilt die Tendenz, dass mit **steigender Bestellmenge** die Beschaffungskosten pro Stück **sinken** (geringere Anzahl von Bestell- und Liefervorgängen, Rabatt-Vorteile etc.) und die Lagerhaltungskosten pro Stück **steigen** (anwachsende Lagerkosten, höhere Kapitalbindung, zunehmender Aufwand bei der Lager-Organisation).

Eine Bestellmenge ist optimal, wenn die Summe aus Beschaffungskosten und Lagerhaltungskosten pro Stück möglichst gering wird.

Aufgabe: Welche Bestellmenge ist im folgenden Beispiel die **optimale Bestellmenge**?

Bestellmenge	Beschaffungskosten pro Stück in €	Lagerhaltungskosten pro Stück in €	Gesamtkosten pro Stück in €
100	135,00	25,00	
200	90,00	37,50	
300	67,50	50,00	
400	58,07	58,13	
500	54,00	62,50	
600	45,00	75,00	

Die Beschaffungsplanung als Zeitplanung

Fragestellung: Zu welchem Zeitpunkt soll bestellt werden?

Man unterscheidet das Bestellrhythmusverfahren und das Bestellpunktverfahren.

1. Bestellrhythmusverfahren

Beim Bestellrhythmusverfahren wird zu festen vorgegebenen Bestellterminen (z. B. 01.01./01.04./01.07./01.10.) eine Nachbestellung vorgenommen. Da sich bei diesem Verfahren die Bestelltermine **unabhängig vom Bedarf** ergeben, muss eine entsprechend höhere Lagermenge vorgehalten werden.

Aufgabe: Sie bestellen auf der Basis eines Tagesverbrauchs von 2 500 Blatt Kopierpapier am Quartalsbeginn jeweils 225 000 Blatt. Der eiserne Bestand beträgt 10 000 Blatt. Nun erhöht sich der Tagesbedarf zunächst unbemerkt auf 2 700 Blatt. Berechnen Sie den Tag, an dem Sie kein Papier mehr am Lager haben. (Anm. Gehen Sie davon aus, dass der Lieferant sofort liefert und dass jeder Monat 30 Tage hat)

2. Bestellpunktverfahren

Es wird immer dann nachbestellt, wenn der Meldebestand (Bestellpunkt, Richtbestand) erreicht ist. Der Meldebestand errechnet sich aus dem Mindestbestand (eiserne Reserve) zuzüglich des Bedarfs während der Beschaffungszeit.

Aufgabe: Sie haben die Aufgabe für das Kopierpapier im Büro den Meldebestand

auszurechnen. Als Mindestbestand sollen 10 000 Blatt vorgehalten werden. Der Papierverbrauch je Tag beträgt 2 500 Blatt und die Beschaffungszeit 14 Tage.

- a) Wie hoch ist der Meldebestand, also der Lagerbestand, bei dem eine Nachbestellung ausgelöst werden soll?
- b) Zeige Sie, wie sich der Meldebestand verändert, wenn der Tagesbedarf und/oder die Beschaffungszeit steigt!

Lösung zu b)

Der Meldebestand muss heraufgesetzt werden,	Der Meldebestand muss herabgesetzt werden,
wenn	wenn
wenn	wenn

Beschaffungsplanung als Preisplanung

Fragestellung: Zu welchem Einkaufspreis darf höchstens bestellt werden?

Häufig ist der am Absatzmarkt erzielbare Verkaufspreis einem Unternehmen vorgegeben. So kann es z. B. sein, dass sich eine Tafel Schokolade im Supermarkt kaum für mehr als 0,99 € verkaufen lässt. In einem solchen Fall stellt sich die Frage, wie hoch der Beschaffungspreis bzw. Einkaufspreis höchstens sein darf. Statt eine Vorwärtskalkulation (Bezugspreis + Handlungskosten + Gewinnaufschlag = Verkaufspreis) muss in diesem Fall eine Rückwärtskalkulation angewendet werden.

Aufgabe: Wie teuer darf eine Tafel Schokolade im Einkauf höchstens sein, wenn der Handlungkostensatz 20 %, der Gewinnzuschlagsatz 10 % und der Verkaufspreis 0,99 € beträgt?

Welcher Beschaffungspreis letztlich durchsetzbar ist, hängt von der Verhandlungsstärke / Machtstellung der Lieferanten ab.

Aufgabe: Welche alternativen Handlungsmöglichkeiten haben Sie als Einzelhändler, wenn der Endverbraucherpreis für eine Tafel Schokolade höchstens 0,99 € beträgt und Ihr günstigster Lieferant für eine Tafel Schokolade wenigstens 0,90 € haben möchte?

Die Bezugsquellen

Bezugsquellen sind alle aktuellen und potentiellen (möglichen) Lieferanten, die für einen bestimmten Artikel in Frage kommen. Es ist empfehlenswert, über mögliche Bezugsquellen Informationen zu sammeln und abzulegen. Man unterscheidet vor allem (betriebs-)interne Bezugsquelleninformationen und (betriebs-)externe Bezugsquelleninformationen.

- Aufgabe:
- a) Welche Daten über einen Lieferanten sollte man möglicherweise sammeln?
 - b) Stellen Sie sich vor, Sie wollen einen Fernseher kaufen. Nach welchen Kriterien gehen Sie vor und wann werden bei Ihren Überlegungen Bezugsquelleninformationen interessant?

Bezugsquellen-Verzeichnisse im Internet (Auszug)

<http://www.wlwoonline.de/wlwoonline/start/de/DE/start.html>

<http://www.gelbeseiten.de/>

<http://www.abconline.de/>

<http://www.bundestelefonbuch.de/>

Ausschreibungen

Aufträge öffentlicher Stellen über Lieferungen und Leistungen, die bestimmte EUR-Beträge überschreiten, müssen im Regelfall öffentlich ausgeschrieben werden.

Beispiele: Die Stadt Duisburg plant die Errichtung einer neuen Sporthalle.
Die Stadt Essen möchte eine neue Telefonanlage erwerben.
Die Stadt Oberhausen plant, die Bebelstrasse neu zu asphaltieren.

Die **öffentliche Ausschreibung** enthält eine Aufforderung an die Unternehmen, ihr Angebot bei der ausschreibenden Stelle einzureichen. In den Ausschreibungen müssen die Lieferungen und Leistungen so eindeutig beschrieben werden, dass alle Bewerber die Beschreibung in gleichem Sinne verstehen müssen und die Angebote verglichen werden können.

Umfangreiche Leistungsbeschreibungen werden Interessenten auf Anforderung, in der Regel gegen ein Entgelt, überlassen. Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass die allgemeinen Vertragsbedingungen der Verdingungsordnung Bestandteil des Vertrags werden.

Für Bauleistungen sind die VOB (Verdingungsordnung für Bauleistungen), für andere Leistungen die VOL (Verdingungsordnung für Leistungen, ausgenommen Bauleistungen) und zusätzlich die Richtlinien des Bundes und des Landes bei der Vergabe von Aufträgen anzuwenden. Verdingungsordnungen bezwecken eine einheitliche Handhabung des öffentlichen Vergabe- und Auftragswesens.

Die VOL besteht aus zwei Teilen:

VOL/A: Allgemeine Bestimmungen für die **Vergabe** von Leistungen.

VOL/B: Allgemeine Bestimmungen für die **Ausführung** von Leistungen

Die VOB besteht aus drei Teilen:

VOB/A: Allgemeine Bestimmungen für die **Vergabe** von Bauleistungen.

VOB/B: Allgemeine Bestimmungen für die **Ausführung** von Bauleistungen

VOB/C: Allg. technische Vorschriften für Bauleistungen

Unter bestimmten Bedingungen kann eine **beschränkte Ausschreibung** in Betracht kommen, wenn

- die Leistungen nur von wenigen Unternehmen erbracht werden können
- die öffentliche Ausschreibung einen Aufwand erfordert, der im Missverhältnis zur Leistung steht

- die öffentliche Ausschreibung kein wirtschaftliches Ergebnis erbracht hat oder wegen Dringlichkeit unzweckmäßig ist.

Bei einer beschränkten Ausschreibung sollen mindestens drei Bewerber zur Abgabe von Angeboten aufgefordert werden.

Die **freihändige Vergabe von Aufträgen** (ohne Ausschreibung) ist nur dann zulässig, wenn von einer öffentlichen Ausschreibung abgesehen werden darf, eine beschränkte Ausschreibung unzweckmäßig ist und einer der in den Verdingungsordnungem erwähnten Fälle vorliegt, so etwa

- Die Leistung nach Art und Umfang nicht eindeutig beschrieben werden kann (z. B. Reparaturen)
- Ersatzteile oder Zubehör vom ursprünglichen Lieferanten beschafft werden sollen und von anderen Lieferanten nicht beschafft werden können
- Nachbestellungen im Anschluss an eine Lieferung erfolgen sollen und kein höherer Preis gefordert wird
- Leistungen besonders dringend sind (z. B. Verkehrssicherung)

Für Ausschreibungen gelten folgende Merkmale:

- Offerten bleiben bis zum Ablauf der Angebotsfrist geheim,
- Nachverhandlungen finden nicht statt und
- Das günstigste Angebot erhält in der Regel den Zuschlag.

Fragen:

1. Welche Arten der Auftragsvergabe von Verwaltungen kann man unterscheiden?
2. Warum müssen öffentliche Aufträge größeren Umfangs öffentlich ausgeschrieben werden?
3. Welchen Zweck haben VOL und VOB und welche Vorteile bieten Sie dem Auftragnehmer?
4. Welche Inhalte könnten die Richtlinien des Bundes und des Landes bei der Vergabe von Aufträgen haben? Denken Sie vor allem an die Verwirklichung politischer Ziele bei der Auftragsvergabe.
5. Beschreiben Sie in groben Zügen die Inhalte von VOL und VOB.
6. Unter welchen Bedingungen kann auf eine öffentliche Ausschreibung verzichtet werden?
7. Erläutern Sie drei Merkmale von Ausschreibungen!
8. Nach welchen Kriterien kann man die verschiedenen Angebote vergleichen?

Übungen

1. Im Rahmen der Beschaffungsplanung unterscheidet man die Mengenplanung, die Zeitplanung und die Preisplanung.

- a) Erläutern Sie die beiden Verfahren der Mengenplanung?
- b) Was versteht man unter der optimalen Bestellmenge und wie hoch ist diese im folgenden Zahlenbeispiel?

Bestellmenge	Beschaffungskosten pro Stück	Lagerhaltungskosten pro Stück
100	150,00	35,00
200	130,00	40,00
300	110,00	45,00
400	90,00	60,00
500	70,00	85,00
600	50,00	110,00

- c) Beschreiben Sie das Bestellpunktverfahren und das Bestellrhythmusverfahren.
- d) Sie haben die Aufgabe für die Druckerpatronen im Büro den Meldebestand auszurechnen. Als Mindestbestand sollen 150 Patronen vorgehalten werden. Der Verbrauch je Tag beträgt 50 Patronen und die Beschaffungszeit 5 Tage.
Wie hoch ist der Meldebestand, d. h. der Lagerbestand, bei dem eine Nachbestellung ausgelöst werden soll?
- e) Welche Wirkung hat eine längere Lieferzeit bzw. Beschaffungszeit auf den Meldebestand? Begründen Sie Ihre Erklärungen!
- f) Was ist das Ziel der Preisplanung im Rahmen der Beschaffung?

2. Bei der Beschaffung von Gütern und Leistungen durch öffentliche Einrichtungen sind in der Regel Ausschreibungen vorgeschrieben.

- a) Was versteht man unter Ausschreibungen und welche Merkmale sind für Ausschreibungen typisch.
- b) In bestimmten Situationen kommt für eine Beschaffung nur eine beschränkte Ausschreibung in Frage. In diesem Fall sind wenigstens drei Bewerber zur Abgabe von Angeboten aufzufordern. Unter welchen Bedingungen darf so eine beschränkte Ausschreibung durchgeführt werden.
- c) Unter welchen Bedingungen kann auf eine Ausschreibung verzichtet werden. Nennen Sie zwei Gründe und entsprechende Beispiele.

3. Weshalb ist auch im Großbetrieb möglichst zentrale Beschaffung anzustreben?