



Beschaffung und Logistik im Handel

aus

Lothar Müller-Hagedorn,
Waldemar Toporowski, Stephan Zielke

Der Handel

Grundlagen – Management – Strategien

2., vollständig überarbeitete Auflage

Kohlhammer

Beschaffung und Logistik

aus

Lothar Müller-Hagedorn,
Waldemar Toporowski,
Stephan Zielke

Der Handel

Grundlagen – Management – Strategien

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Prof. em. Dr. Lothar Müller-Hagedorn
Mail: lmh@wiso.uni-koeln.de

Prof. Dr. Waldemar Toporowski
Universität Göttingen
Professur für Handelsbetriebslehre
Platz der Göttinger Sieben 3
37073 Göttingen
Germany
Mail: wtoporo@uni-goettingen.de

Associate Professor Dr. Stephan Zielke
Aarhus University
Department of Business Administration
MAPP - Centre for Research on Customer Relations in the Food Sector
Haslegaardsvej 10
8210 Aarhus V Denmark
Mail: zielke@asb.dk

Für Dozenten gibt es zusätzliche Materialien zum Download unter www.derhandel-dasbuch.de .
--

2., vollständig überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten
© 2012 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart
Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher
Umschlagfoto: © istockphoto.com/craftvision, © Tripod – Fotolia.com, © Anton Gvozdikov – Fotolia.com
Gesamtherstellung:
W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart
Printed in Germany
Print ISBN 978-3-17-019282-9

ISBN 978-3-17-024924-0

Vorwort

„Der Handel“ liegt jetzt in zweiter Auflage vor. Gegenüber der ersten Auflage sind zwei neue Autoren hinzugekommen, Waldemar Toporowski (Universität Göttingen) und Stephan Zielke (Universität Aarhus).

Das Buch verfolgt ein großes Ziel: Die Ausführungen sollen helfen, die oft komplexen Probleme bei der Steuerung von Handelsunternehmungen zu strukturieren und einer Lösung zuzuführen. Weiterhin erweist sich der Handel als dynamischer Wirtschaftsbereich. Es entstehen neue Betriebsformen, Vertikalisten konkurrieren mit klassischen Handelsorganisationen, elektronische und stationäre Kanäle werden in Mehrkanalsystemen zusammengeführt, Internationalisierungskonzepte stehen auf dem Prüfstand, das Angebot von Handelsmarken wird differenzierter und neue Technologien werden eingesetzt. Das vorliegende Werk bildet die methodischen Fortschritte im Handelsmanagement ab und stellt moderne Theorien zur Problemlösung vor. Es soll deutlich werden, welchen Beitrag diese zur Bewältigung der in der Praxis anstehenden Probleme leisten können. Die Autoren verfolgen das Ziel, dem Leser einen Überblick über Ergebnisse der internationalen Forschung zu vermitteln. Sie haben aber außerdem an vielen Stellen ihre eigenen Untersuchungen eingebracht. Ein besonderes Merkmal des Buchs besteht darin, dass der entscheidungsorientierte Ansatz konsequent als Denkrahmen für die Behandlung der einzelnen Managementbereiche genutzt wird, so für das strategische Handelsmanagement, das Handelsmarketing, Beschaffung und Logistik, die Gestaltung der Bereiche Personal und Organisation sowie Finanzierung und Controlling. Personal, Organisation und Finanzierung wurden jedoch nur insoweit behandelt, wie hier handelspezifische Probleme gesehen wurden.

Wegen seines modularen Charakters, seiner Praxisorientierung bei gleichzeitiger Theoriefundierung und seiner dennoch guten Lesbarkeit ist das Buch für Manager, Forscher und Studenten gleichermaßen geeignet.

Das Autorenteam wurde dieses Mal von den wissenschaftlichen Mitarbeitern und studentischen Hilfskräften an der Universität Göttingen unterstützt. Der Dank gilt John-Patrick Collins, Tammy Joy Friedrich, Janin Gödecke, Johann Heinrich, Corinna Holz, Julian Kellner, Björn Kniza, Marten Meschkat, Petra Montag, Wiebke Möhle, Friederike Nagels, Raphaela Piechota, Birgit Proll, Anne-Kathrin Rieh, Nadine Schoor, Philipp Spreer, Sonja Vogler und Anne Wiese.

Außerdem gilt ein besonderer Dank dem Kohlhammer Verlag, insbesondere Herrn Dr. Uwe Fliegau, für die gute Betreuung und sein großes Engagement bei der Verwirklichung des Werks. Ebenso sei den Sponsoren für ihre finanzielle Unterstützung gedankt.

Köln, Göttingen und Aarhus, im August 2012

Lothar Müller-Hagedorn Waldemar Toporowski Stephan Zielke

E **Beschaffung und Logistik**

Kapitel 22–24

Mit Entscheidungen in den Bereichen Beschaffung und Logistik werden vor allem die Beziehungen einer Handelsunternehmung zu ihren Lieferanten gestaltet. Die Handelsunternehmung ist Teil zahlreicher Supply Chains, in denen verschiedene Sachverhalte mit den Partnern abgestimmt werden müssen.

22 Beschaffung	755
22.1 Zur Strukturierung der Beschaffungspolitik	756
22.2 Aktuelle Problemfelder	766
22.3 Theoretische Ansätze	771
23 Logistik und Supply Chain Management	776
23.1 Merkmale der Logistik und des Supply Chain Managements	776
23.2 Besonderheiten logistischer Entscheidungen im Handel	785
23.3 Strukturierung von Supply Chain Problemen einer Handelsunternehmung	786
23.4 Kooperative Managementkonzepte zwischen Industrie und Handel	796
23.4.1 Theoretische Grundlagen der kooperativen Managementkonzepte	797
23.4.2 Ausgewählte Kooperationsansätze	798
23.4.2.1 Efficient Consumer Response	798
23.4.2.2 Vendor Managed Inventory	800
23.4.2.3 Quick Response	802
23.4.2.4 Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR)	803
23.4.2.5 Cross Docking	804
23.4.3 Technologische Voraussetzungen	805
23.4.3.1 Informations- und Kommunikationstechnologien	805
23.4.3.2 Standards für den Informationsfluss	806
23.4.3.3 Standards für den Warenfluss	808
23.4.3.4 RFID	809

24 Methoden der Logistik	813
24.1 Optimierung der Lagerstruktur	813
24.2 Optimierung der Bestell- und Bestandspolitik	819
24.2.1 Verfahren zur Prognose des Bedarfs	823
24.2.2 Optimierung der Bestellpolitik	841

22 Beschaffung

Die zentrale Aufgabe eines Handelsbetriebs besteht darin, von Dritten produzierte Sachgüter in Kombination mit Dienstleistungen an Abnehmer abzusetzen. Dies setzt voraus, dass diese Sachgüter (und gegebenenfalls auch Dienstleistungen) beschafft und mit Hilfe der Logistik physisch verfügbar gemacht werden. Dabei kann sich der Begriff Beschaffung auf unterschiedliche wirtschaftliche Güter beziehen. Während zum Teil auch Personal, finanzielle Mittel, Informationen und Anlagegüter als zu beschaffende Objekte in Analysen zur Beschaffung einbezogen werden, soll die Betrachtung im vorliegenden Zusammenhang auf Waren, d. h. Güter, die wieder veräußert werden, beschränkt bleiben. Des Weiteren werden unter dem Begriff Beschaffung manchmal alle akquisitorischen und physischen Funktionen von der Bedarfsermittlung über die Lieferantensuche bis hin zum Wareneingang subsumiert (vgl. für einen Überblick über das Begriffsverständnis in der Literatur Brettschneider 2000, S. 23). Im Folgenden werden zur Beschaffung nur jene Prozesse gezählt, die zu einer Vereinbarung mit Lieferanten führen, während für die physische Übertragung der Waren in den Verfügungsbereich der Unternehmung der Begriff Logistik gebraucht wird. Häufig wird auch der Begriff Einkauf verwendet, wenn es um die Versorgung eines Unternehmens mit erforderlichen Ressourcen geht. Auch die Interpretationen dieses Begriffs variieren hinsichtlich der Frage, inwieweit zum einen operative bzw. strategische, zum anderen akquisitorische bzw. logistische Sachverhalte mit einbezogen werden sollen. In der englischsprachigen Literatur werden vor allem die Begriffe *purchasing*, *procurement* und *sourcing* verwendet, um die Versorgungsaufgaben in einem Unternehmen zu charakterisieren.

Die Bedeutung der Beschaffung im Handel hat sich sehr stark gewandelt (vgl. Rudolph/Loos 2003, S. 14). Wesentliches Merkmal des Wandels ist die geänderte Rolle des Handels im Distributionskanal (vgl. Toporowski/Zielke 2007). Wie bereits in Kapitel 1 angesprochen, entspricht die Vorstellung von der Einschaltung des Handels durch die Industrie heute meist nicht mehr den realen Verhältnissen. Infolge der Konzentration und der Entstehung großer internationaler Handelskonzerne steuert häufig der Handel die gesamte Distributionskette. In vielen Fällen ist nicht der Hersteller in der Position, seine Distributionskanäle zu bestimmen, sondern der Händler wählt seine Beschaffungskanäle aktiv aus. Dies führt dazu, dass der Handel zunehmend mit dem Vorwurf konfrontiert wird, Nachfragemacht auszuüben. Die veränderte Machtposition versetzt ein Handelsunternehmen in die Lage, die Beschaffung als strategisches Instrument gegenüber der Industrie einzusetzen. Nachfrage- bzw. Angebotsmacht werden zwar vor allem im Rahmen der Wettbewerbspolitik erörtert, sind jedoch auch von betriebswirtschaftlicher Bedeutung (für einen Literaturüberblick vgl. Janz 2004, S. 160–169; Ahlert/Kenning/Olbrich et al. 2011). Die im Rahmen der Beschaffung zu treffenden Entscheidungen werden im folgenden Abschnitt näher vorgestellt.

In weiten Teilen gibt es im Handel Verhältnisse, die durch Ausführungen zur Beschaffungspolitik im Rahmen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gut abgedeckt werden (vgl. Hansen 1990; Koppelman 2004). Die folgenden Ausführungen sollen sich deshalb vor allem auf Spezifika der Beschaffung im Handel konzentrieren. Die Beschaffungssituation eines Handelsunternehmens wird

dabei durch folgende Unterschiede gegenüber einem Industrieunternehmen charakterisiert (vgl. Hansen/Skytte 1998, S. 278):

- ein Handelsunternehmen beschafft Fertigprodukte und kombiniert sie mit bestimmten Serviceleistungen,
- die Beschaffungsentscheidungen beeinflussen nicht nur die Kostenseite, sondern in einem hohen Maße auch die Erlösseite,
- die Beschaffungsentscheidungen werden nicht unter Produktions-, sondern unter Marketing- und Logistikgesichtspunkten getroffen,
- mit einer Zunahme von Handelsmarken im Sortiment verschiebt sich das Aufgabengebiet der Beschaffung in Richtung Marktanalyse und Produktentwicklung,
- mit der Entwicklung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verfügt der Handel über ausgefeilte Analyse- und Entscheidungsinstrumente, mit denen Beschaffungsentscheidungen optimiert werden können.

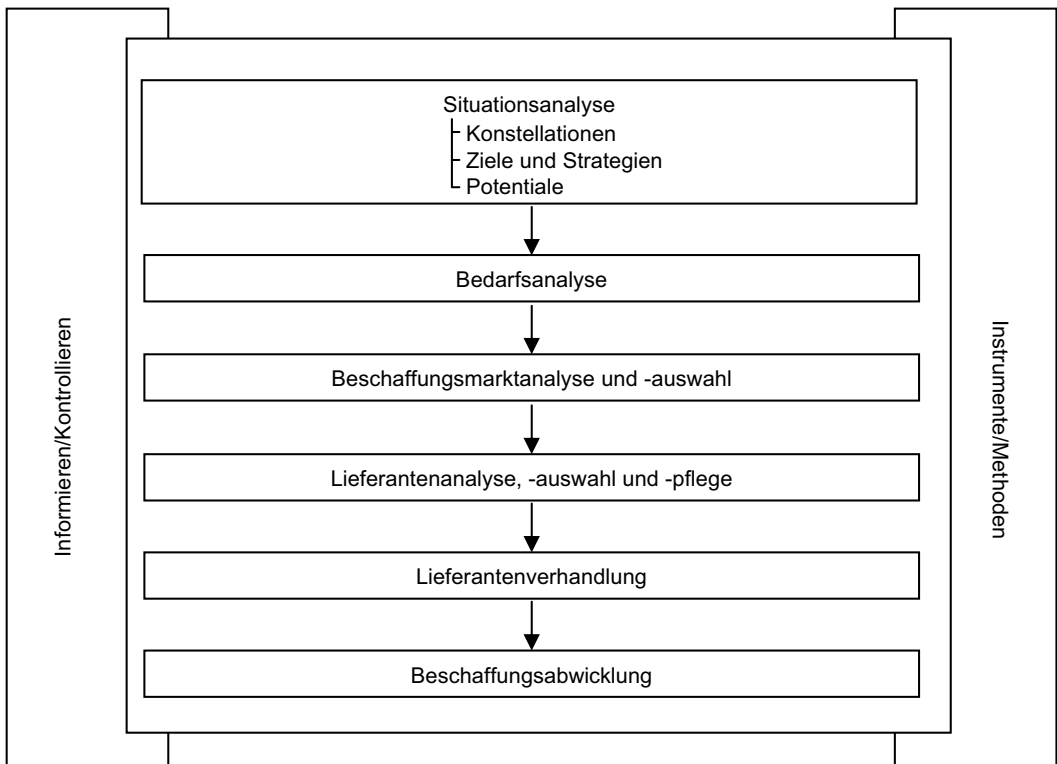
22.1 Zur Strukturierung der Beschaffungspolitik

Die beschaffungspolitischen Sachverhalte lassen sich unterschiedlich strukturieren. So kann zum einen auf einzelne Phasen des Beschaffungsprozesses Bezug genommen werden. Koppelman (2004) differenziert dabei zwischen folgenden Phasen:

- Situationsanalyse,
- Bedarfsanalyse,
- Marktanalyse und -auswahl,
- Lieferantenanalyse und -auswahl,
- Lieferantenverhandlung,
- Beschaffungsabwicklung und
- Support (Marktforschung, Früherkennung, Kontrolle, Benchmarking).

Die Abbildung 22.1 veranschaulicht den Prozessablauf. Es wird deutlich, dass die Methoden, die dem Support zugeordnet werden, dazu dienen, eine Rückkopplung zwischen den verschiedenen Phasen zu ermöglichen.

Die Phasen geben Hinweise auf die zu gestaltenden Bereiche. Die hier zu treffenden Entscheidungen können näher strukturiert werden, indem zum anderen auf die zentralen Begriffe des entscheidungsorientierten Ansatzes (vgl. Kapitel 4) zurückgegriffen wird, so dass Zielgrößen, Handlungsmöglichkeiten und Einflussgrößen analysiert werden. Hierauf wird im Folgenden näher eingegangen.



Quelle: Koppelman 2004, S. 42

Abb. 22.1: Phasen des Beschaffungsprozesses

22.1.1 Beschaffungsziele

Es gibt in der Literatur zahlreiche Ansätze zur Systematisierung von Beschaffungszielen (vgl. Janz 2004, S. 142). Bezug nehmend auf Meyer (1986) differenziert Janz (2004) zwischen den folgenden vier Zieldimensionen:

- Beschaffungskosten,
- Beschaffungsqualität,
- Beschaffungssicherheit und
- Beschaffungsflexibilität.

Angesichts der Bedeutung der Preispolitik im Rahmen des Handelsmarketings überrascht es nicht, dass den **Beschaffungskosten** eine hohe Aufmerksamkeit bei der Optimierung der Beschaffung zukommt. Bei der Betrachtung der Beschaffungskosten muss zwischen den Einstandspreisen der beschafften Waren und den Kosten des Beschaffungsprozesses differenziert werden. So können niedrige Produktionskosten in Fernost günstige Einstandspreise nach sich ziehen, zugleich verursacht die

Entfernung jedoch hohe Transport-, Lagerungs- und Koordinationskosten. Der Begriff **Beschaffungsqualität** kann unterschiedlich breit interpretiert werden. Er kann sich primär auf stoffliche Eigenschaften der beschafften Produkte beziehen oder aber auch die Qualität des Beschaffungsvorgangs umfassen, wobei im zweiten Fall eine Abgrenzung zu weiteren Zieldimensionen der Beschaffung schwierig sein kann. Die **Beschaffungssicherheit** umfasst ebenfalls mehrere Teildimensionen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Sicherheit der Versorgung und zwar hinsichtlich quantitativer, zeitlicher und räumlicher Anforderungen. Darüber hinaus können Aspekte der preislichen und qualitativen Stabilität zu den Sicherheitszielen gezählt werden. Im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Formen der Sicherheit sind die engen Beziehungen zum Informationsverhalten der Lieferanten zu betonen. Umfassende Informationen können den Grad der Sicherheit erhöhen. Als vierte Zielgröße wird die **Beschaffungsflexibilität** genannt. Angesichts der Dynamik bei vielen Umweltparametern gehört es zu den elementaren Interessen eines Handelsunternehmens, auf ungeplante und unerwartete Entwicklungen reagieren zu können. Um die jeweilige Zielerreichung messen zu können, sind zahlreiche Kennzahlen entwickelt worden. Um Beziehungen zwischen einzelnen Teilzielen erfassen zu können und um die Beschaffungspolitik in den Dienst der strategischen Gesamtplanung der Unternehmung zu stellen, haben Müller-Hagedorn/Wierich (2003) das Instrument der Balanced Scorecard auf den Einkauf angewendet (vgl. hierzu Kapitel 32). Dabei konnten für die Beurteilung des Bereichs „Einkauf“ Kennzahlen zu den Ressourcen dieses Bereichs, den durchzuführenden Prozessen und den finanziellen und kundenbezogenen Ergebnissen abgeleitet werden.

Die genannten Zielgrößen sind nicht unabhängig voneinander. Bereits die zu Beginn angesprochenen Kosten- und Qualitätsziele lassen Interdependenzen erwarten. Auch die Sicherheits- und Flexibilitätsziele sind im Regelfall abhängig von den Kostenzielen. Eine weitere Herausforderung bilden die Messung und die Darstellung von Beschaffungsleistungen (vgl. Buchholz 2002).

22.1.2 Handlungsmöglichkeiten der Beschaffung

In Analogie zu den absatzpolitischen Instrumenten werden die Handlungsmöglichkeiten der Beschaffung als beschaffungspolitische Instrumente systematisiert (ein solcher Katalog beschaffungspolitischer Instrumente findet sich in Abbildung 22.2).

Hansen geht dabei von einem Verständnis der Beschaffung aus, das auch logistische Aspekte mit einbezieht. Sie unterscheidet insgesamt sieben beschaffungspolitische Instrumente (in Abbildung 22.2 sind Sortiments- und Produktpolitik zusammengefasst), wobei die Analogie zu den absatzpolitischen Instrumenten augenfällig ist.

Als eines der beschaffungspolitischen Instrumente ist zunächst die Produktpolitik zu nennen. Traditionell gehört diese in den Gestaltungsbereich der Industrie. Dennoch besitzt auch der Handel eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten. Dies gilt zunächst für den wachsenden Anteil der selbst erstellten Produkte (Eigenmarken, Handelsmarken), des Weiteren auch für kooperative Maßnahmen zwischen Industrie und Handel, die sich auf Qualitätseigenschaften der Produkte und der Verpackung erstrecken können. In den letzten Jahren haben solche Abstimmungen unter dem Stichwort Efficient Consumer Response (ECR) besondere Bedeutung erlangt (vgl. Kurt Salmon Associates, Inc. Management Consultants 1993; Coca-Cola Retailing Research Group 1994; Seifert

Beschaffungspolitische Instrumente	Aktionsparameter
Beschaffungsseitige Sortiments- und Produktpolitik	- Auswahl der Produkte/Produktgruppen (Hier ist die Interdependenz zur absatzseitigen Sortimentspolitik so stark, dass ausschließlich beschaffungsseitig ausgerichtete Aktionsparameter kaum zu isolieren sind.)
Einkaufsgestaltung	- Auswahl der Lieferanten - Kontaktabbau mit dem Lieferanten - Vertragliche Gestaltung des Beschaffungsweges - Auswahl personeller Einkaufsorgane • Selbsterfüllung • Delegation an Beschaffungshelfer - Ggf. Auswahl von Kooperationspartnern
Preis- und Bestellmengenpolitik	Preisbezogene Aktionsparameter - Einflussnahme auf Preisforderungen/Verhandlungsstrategien - Wahl zwischen verschiedenen Preisen (starke Interdependenz zu Lieferantenwahl und Sortimentsplanung) - Rabattvereinbarungen Bestellmengenbezogene Aktionsparameter - Bestellhäufigkeit - Bestelltermine - Sicherheitsbestand
Beschaffungsseitige Finanzierungspolitik	- Kredithöhe - Kassa-/Kreditfristen - Rückzahlungsmodalitäten - Kreditentgelte - Besicherung
Beschaffungswerbung	- Auswahl der Werbeobjekte und -subjekte - Gestaltung der Werbeaussage - Einsatz von Werbemitteln und -trägern
Lieferantenservice	- Angebot von Nebenleistungen, z. B. Wartung von Produkten - Versorgung der Lieferanten mit Informationen über die Marktentwicklung

Quelle: zusammengestellt nach Hansen 1990, S. 464–546

Abb. 22.2: Beschaffungspolitische Instrumente

2002; Schmickler/Rudolph 2002; Glavanovits/Kotzab 2002). Die Überlegungen erstrecken sich auf gemeinsame Aktivitäten bei der Entwicklung von Produkten, verkaufsfördernden Maßnahmen, Werbeaktionen und der Gestaltung logistischer Prozesse. Die Einhaltung von Qualitätsnormen kann entweder unter der alleinigen Verantwortung des Lieferanten stehen oder arbeitsteilig geregelt werden. Zu den besonderen Herausforderungen der beschaffungsseitigen Sortimentspolitik im Handel gehört die große Zahl von Artikeln, die viele Handelsunternehmungen führen. Daraus resultieren nahezu permanente Ein- und Auslistungsentscheidungen, ein hoher Steuerungs- und Kontrollaufwand bei den gelisteten Artikeln und eine aufmerksame Beobachtung des Absatzmarkts, um auf wichtige Trends zeitnah mit adäquaten beschaffungspolitischen Maßnahmen zu reagieren.

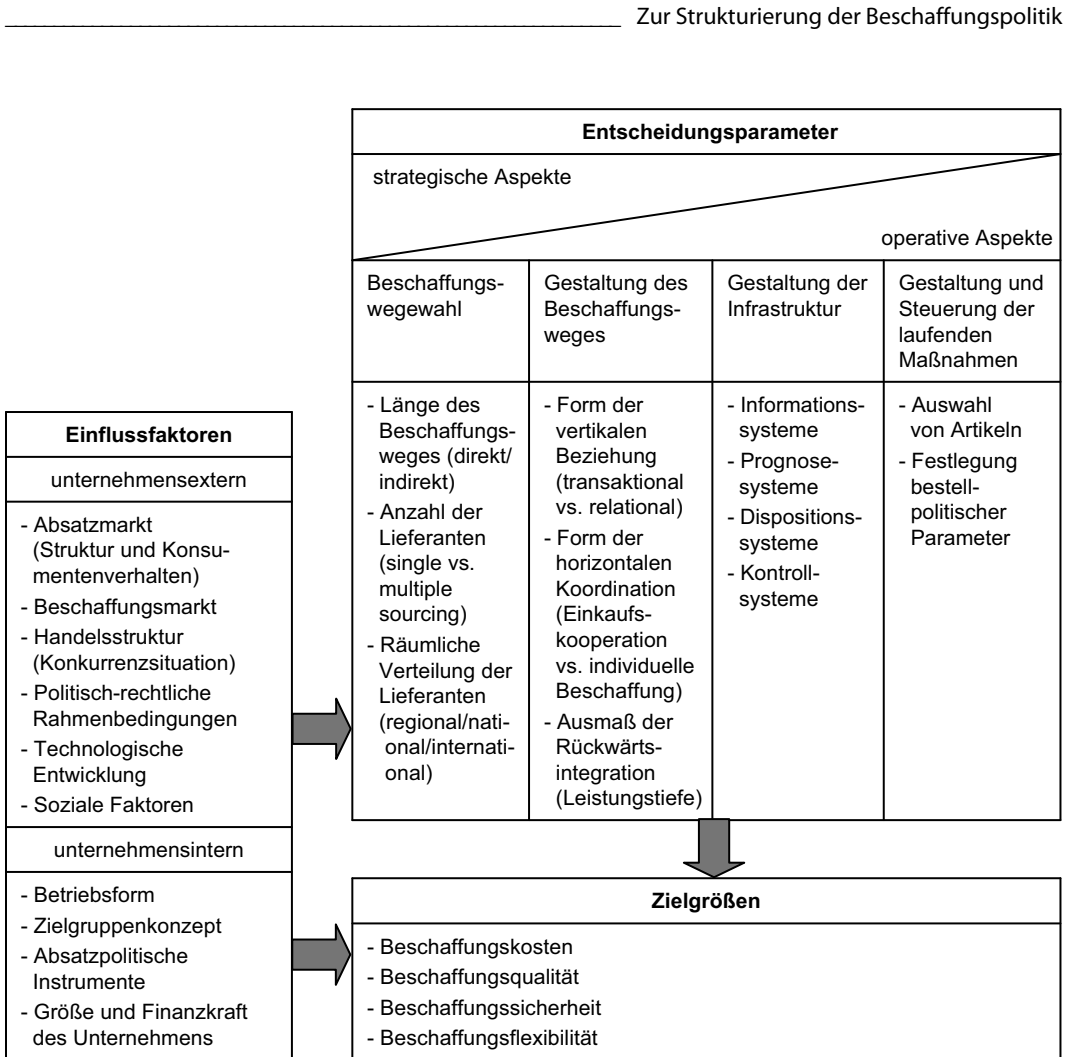
Im Zentrum der Verhandlungen der Handelsunternehmungen mit den Lieferanten stehen die Konditionen. Sie erstrecken sich nicht nur auf die Preise der Waren, sondern betreffen häufig zahlreiche Rabatte (z. B. Mengenrabatt, Frühdispositionsrabatt, Treuerabatt, Einführungsrabatt). Darüber hinaus werden in den Verträgen zahlreiche Lieferungsbedingungen geregelt (z. B. zum Gefahrenübergang, zu den Zahlungs- und Anlieferungsbedingungen, zu Vertragsstrafen, zu Maßnahmen, die den Abverkauf der Ware unterstützen). Dabei gilt es, das Konditionensystem so auszugestalten, dass die jeweiligen Ziele erreicht werden (zur Gestaltung von Konditionensystemen vgl. Steffenhagen 1995). In sog. Jahresgesprächen werden Vereinbarungen getroffen, die den Rahmen für die innerhalb eines Jahres stattfindenden Transaktionen abstecken. Die Höhe der vereinbarten Konditionen wird durch eine Vielzahl von Bestimmungsfaktoren beeinflusst, vor allem durch die objektiven Marktverhältnisse, durch singuläre Bedingungen beim Lieferanten und beim Abnehmer (z. B. Liquiditätslage), gegebenenfalls aber auch durch subjektive Faktoren (z. B. Sympathie gegenüber dem Verhandlungspartner oder Verhandlungsgeschick).

Von besonderer Bedeutung ist die Frage, ob die Ware direkt beim Hersteller beschafft oder ob ein Intermediär eingeschaltet werden sollte. In Verbundgruppen beteiligen sich die Zentralen in unterschiedlicher Form an der Beschaffung, entweder nur vermittelnd oder im Eigengeschäft. Die Bezugsquote gibt an, welchen Anteil ihrer Beschaffung die Mitglieder der Verbundgruppe über ihre Zentrale beziehen. Diese Größe steht in enger Beziehung zu dem Problem der Lieferantenauswahl. Der Kauf einzelner Waren wird oft eingebettet in ein System von dauerhaft angelegten Geschäftsbeziehungen. Es entstehen Bindungen zwischen Lieferanten und einkaufendem Handelsbetrieb. Weitere beschaffungspolitische Instrumente sind der Abbildung 22.2 zu entnehmen.

Für den Einkauf – dieser Begriff wird ebenfalls verwendet, wenn die Beschaffung von Waren gemeint ist – wird ein finanzieller Rahmen festgelegt, der als Limit (*Open-to-Buy*) bezeichnet wird. Der Limitplan enthält Angaben, in welchem Umfang innerhalb der einzelnen Dispositionszeiträume (z. B. Monate oder Haupt- und Nebensaison) eines meist unterjährigen Planungszeitraums (z. B. Saison) Waren in einzelnen Sortimentsgruppen eingekauft werden können. Der Limitplan erweist sich so als wichtiges Koordinationsinstrument zur Steuerung der Liquidität und des Warenflusses der Unternehmung. Wichtigste Bestimmungsfaktoren für die Limitplanung sind die Umsatzprognose und Vorstellungen über das Ausmaß an Warenverfügbarkeit im Verkaufsraum (vgl. zu einer ausführlichen Darstellung der Limitplanung Ebert 1986, S. 222–231).

Über die inhaltliche Ausgestaltung der Transaktionsbeziehung zu den Lieferanten hinaus ist auch die Frage von Bedeutung, wer in einer Handelsunternehmung für die Einkaufsaktivitäten verantwortlich sein sollte. Dies betrifft zum einen die Frage, ob Einkaufsentscheidungen zentral oder dezentral getroffen werden sollten (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 26), zum anderen die Frage, wie die Entscheidungen innerhalb der Organisation abgestimmt werden. Insbesondere bei der Entscheidung über die Aufnahme neuer Produkte werden häufig Einkaufsgremien eingeschaltet (vgl. die verhaltenswissenschaftlichen Darlegungen von Bauer 1980, insb. S. 341–394).

In Abbildung 22.3 findet sich eine weitere Zusammenstellung von beschaffungspolitischen Entscheidungsparametern, in der ergänzend zu der Auflistung in Abbildung 22.2 auf strategische und operative Aspekte hingewiesen wird. Die beschaffungspolitischen Entscheidungsparameter sind so angeordnet, dass erkennbar ist, in welchem Maße strategische bzw. operative Aspekte dominieren.



Quelle: in Anlehnung an Müller-Hagedorn/Wierich 2003, S. 228

Abb. 22.3: Entscheidungsfelder der Beschaffungspolitik

Die Beschaffungswegewahl hat eine ausgeprägte strategische Bedeutung. Sie nimmt Bezug auf die Stufigkeit sowie die Anzahl und räumliche Verteilung der Lieferanten. Die Gestaltung des Beschaffungsweges wirft vor allem Fragen nach der Form und Intensität der Kooperation im Rahmen der Beschaffung auf. Die Gestaltung der Infrastruktur schafft entsprechende Voraussetzungen für einen Informationsaustausch mit den Lieferanten und die Festlegung der operativen Parameter.

Die strategische Dimension der Beschaffung hat an Bedeutung gewonnen (vgl. hierzu Arnold 1995; Cox 2003; Large 2009). Die Analyse der strategischen Unternehmensführung in Kapitel 5 hat deutlich gemacht, dass zu den zentralen Aufgaben einer Strategie der Aufbau von Erfolgspotenzialen gehört, aus denen Wettbewerbsvorteile abgeleitet werden können. Betrachtet man erfolgreiche Handelsunternehmungen und stellt die Frage nach dem Einfluss der Beschaffung auf den Unterneh-

menserfolg, so deuten eine Reihe von Anhaltspunkten auf die Möglichkeit hin, mit der Beschaffung Erfolgspotenziale aufzubauen. So ist die erfolgreiche Expansion der sog. Vertikalisten in der Textilbranche (z. B. Zara und H&M) unter anderem auf die effiziente Ausgestaltung der Beschaffung zurückzuführen. Neben logistischen Aspekten wirken sich Entscheidungen über den Grad der Integration von Beschaffungs- und Produktionsprozessen maßgeblich auf die Flexibilität und Reagibilität des Unternehmens auf Marktentwicklungen aus. In einer Branche mit starken modischen Schwankungen ist dies ein zentraler Erfolgsfaktor. Die hohen, in der Vergangenheit stark gewachsenen Marktanteile von Lebensmitteldiscountern haben zwar eine Vielzahl von Gründen, dennoch ist davon auszugehen, dass die Fähigkeit, kostengünstige Lieferanten zu finden und sie zu steuern, einen maßgeblichen Einfluss auf die Generierung des Kostenvorteils ausübt. Die den preiswerten Produkten häufig bescheinigte hohe Qualität spiegelt unter anderem die beschaffungspolitische Effizienz der Händler wider. Insbesondere im Fachhandel, der im Regelfall auf eine Differenzierungsstrategie setzt, ist die Belieferung mit entsprechenden Markenprodukten von hoher Relevanz für die Positionierung des Unternehmens und damit für eine positive Abhebung von der Konkurrenz wichtig. Die Sicherung der relevanten Beschaffungsquellen wird in diesem Fall zum zentralen Erfolgsfaktor des Unternehmens. Die Beispiele machen deutlich, dass der Beschaffung im Handel auch eine strategische Bedeutung zukommt.

In den Kapiteln 23 und 24 werden einzelne beschaffungspolitische und die sich anschließenden logistischen Entscheidungen vertieft, wobei in Kapitel 23 insbesondere auf die Gestaltung der Verhältnisse zwischen Industrie und Handel und in Kapitel 24 auf die Bestellpolitik eingegangen wird.

22.1.3 Einflussgrößen

Die Ausgestaltung der beschaffungspolitischen Instrumente und der Einsatz der oben angesprochenen Beschaffungskonzepte hängen von einer Reihe von Einflussfaktoren ab (vgl. dazu den linken Teil der Abbildung 22.3). Ihre Bedeutung und ihre Wirkung unterscheiden sich zwischen verschiedenen Bereichen des Einzelhandels. Die Rahmenbedingungen in der Lebensmittelbranche, im Bekleidungshandel oder in der Unterhaltungselektronik sind zu unterschiedlich, als dass erwartet werden könnte, dass die Wirkungsmechanismen und die Konsequenzen für die Beschaffungskonzepte gleich wären. Folglich sind im konkreten Fall für jeden Bereich eigene Analysen erforderlich. Die folgenden Punkte gehen deshalb nur allgemein auf die Wirkungen bestimmter Faktoren ein:

Einflüsse der Absatzpolitik

Der Einfluss absatzpolitischer Maßnahmen auf Beschaffungsentscheidungen ist im Handel besonders stark, da die beschafften Produkte ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung wieder veräußert werden. Da die Absatzpolitik in starkem Maße von den Wünschen, Zielen und Verhaltensmustern des Endverbrauchers beeinflusst wird, sind zuerst diese zu analysieren. Die in vielen Bereichen dominierende Rolle des Preises bei Kaufentscheidungen des Endverbrauchers führt dazu, dass der Handel nach kostengünstigen Beschaffungsquellen suchen muss. Darüber hinaus sind viele weitere Entwicklungen im Konsumentenverhalten zu berücksichtigen. So wirkt sich beispielsweise die zunehmende Bedeutung von Umwelt- und Gesundheitsaspekten sowie sozialen Gesichtspunkten

für das Kauf- und Konsumverhalten von Endverbrauchern auf das Beschaffungsverhalten von Handelsunternehmungen aus.

Entwicklungen im politischen und gesellschaftlichen Bereich

Insbesondere das starke weltweite Gefälle zwischen den Produktionskosten forciert die internationale Beschaffung. Die große Bedeutung der asiatischen Beschaffungsmärkte lässt sich weitestgehend mit Kostenvorteilen erklären. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die Veränderung der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in diesen Ländern. Das Ergebnis ist das Aufkommen neuer Beschaffungsmärkte für eine breite Palette von Produkten. Die Liberalisierung und Deregulierung von Märkten haben zudem dazu geführt, dass internationale Warenbewegungen erleichtert werden. Der Wegfall von Zöllen und die Reduktion von Transport- und Informationskosten unterstützen diese Entwicklung zusätzlich. Wie bereits bei der Diskussion der Internationalisierung auf der Absatzseite festgestellt (vgl. Kapitel 11), haben die Entstehung größerer Wirtschaftsräume und die Deregulierung (im Textil- und Bekleidungshandel z. B. das Ende des Welttextilabkommens der Welthandelsorganisation WTO) wesentlich dazu beigetragen, dass grenzüberschreitende Warenströme stark zugenommen haben. Auf der Beschaffungsseite kommt diese Entwicklung im Global Sourcing zum Ausdruck.

Die Marktstrukturen im Handel haben auch sog. Nichtregierungsorganisationen (*non-governmental organisations*) dazu veranlasst, Forderungen an den Handel zu richten, die sich insbesondere auf die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards in der gesamten Lieferkette beziehen (vgl. z. B. die Supermarkt-Initiative, unter: www.supermarktmacht.de). Sie beklagen die zunehmende Einkaufsmacht einer kleinen Zahl von großen Händlern, die dazu führe, dass den Lieferanten häufig nichts anderes übrig bleibe, als die Preis-, Qualitäts- und Liefervorgaben des Einzelhandels zu akzeptieren. Kleinbauern in Entwicklungsländern seien aufgrund dieser Vorgaben kaum mehr in der Lage, ihre Produkte zu auskömmlichen Bedingungen abzusetzen. Aber auch andere Anbieter seien der Gefahr ausgesetzt, mit unfairen Konditionen konfrontiert zu werden, z. B. rückwirkend geltenden Vertragsänderungen oder verspäteten Zahlungen.

Machtverhältnisse zwischen Industrie und Handel

Eine große Bedeutung für die Beschaffungsprozesse kommt der jeweiligen Macht von Anbietern und Händlern zu, was zu Konflikten führen kann. Zur Regelung von Konflikten zwischen Industrie und Handel kann zunächst auf das Zivilrecht zurückgegriffen werden. Dabei ist an das BGB und das Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB-Gesetz) sowie die umfangreiche Rechtsprechung zu denken (vgl. hierzu die Ausführungen bei Schulze 1998, S. 101–170). Schulze kommt zu dem Ergebnis, dass das AGB-Gesetz die eigentlichen Probleme aus den Beziehungen zwischen den von ihm betrachteten Lebensmittelherstellern und Händlern nicht erfasst. Die Höhe der Rabatte und die Preisfestsetzung gehörten zur Hauptleistung und fielen deshalb nicht unter das AGB-Gesetz. Die meisten Lieferkonditionen werden individuell in den Jahresgesprächen ausgehandelt, so dass die Bestimmungen des AGB-Gesetzes auf diese Verträge nicht anzuwenden sind. Zudem stellten sich ex-post-Verhaltensweisen als zentrale Konflikte dar, das AGB-Gesetz erfasse jedoch nur Ex-ante-Klauseln (vgl. Schulze 1998, S. 168). Im Hinblick auf die Gestaltung des Wettbewerbs ist deshalb im nationalen Rahmen vorrangig hinzuweisen auf:

- das für die Fusionskontrolle und die Missbrauchsaufsicht maßgebende Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen,
- Regelungen der Zusammenarbeit von Industrie und Handel, die in Vereinbarungen zwischen den Wirtschaftsbeteiligten einmünden (freiwillige Selbstverpflichtungen, Code of Conduct), und
- betriebliche Maßnahmen, die der zwischenbetrieblichen Effizienzsteigerung auf den Gebieten Logistik, Marketing und Verwaltung dienen und die etwa ab 1995 unter dem Stichwort Efficient Consumer Response entwickelt wurden.

Von besonderer Bedeutung für das Verhältnis von Industrie und Handel in Deutschland ist das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). Das GWB bietet eine vorwiegend ex ante vorgesehene Marktstrukturkontrolle und eine ex post orientierte Verhaltenskontrolle. Nach § 19 Abs. 1 GWB (in früheren Fassungen § 22 GWB a. F.) ist die missbräuchliche Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung verboten. Ein Unternehmen ist nach § 19 Abs. 2 marktbeherrschend, soweit es als Anbieter oder Nachfrager einer bestimmten Art von Waren oder gewerblichen Leistungen auf dem sachlich und räumlich relevanten Markt ohne Wettbewerber ist oder keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist oder eine im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern überragende Marktstellung hat. Nach § 19 Abs. 3 wird vermutet, dass ein einzelnes Unternehmen marktbeherrschend ist, wenn es einen Marktanteil von mindestens einem Drittel hat. Auch für eine Gruppe von Unternehmen benennt das Gesetz entsprechende Werte. Nach § 36 GWB ist ein Zusammenschluss, von dem zu erwarten ist, dass er eine marktbeherrschende Stellung begründet oder verstärkt, vom Bundeskartellamt zu untersagen, es sei denn, die beteiligten Unternehmen weisen nach, dass durch den Zusammenschluss auch Verbesserungen der Wettbewerbsbedingungen eintreten und dass diese Verbesserungen die Nachteile der Marktbeherrschung überwiegen (vgl. zum Stand der aktuellen Diskussion Bundeskartellamt 2008). Das Urteil „Coop-Wandmaker“ hat deutlich gemacht, dass Nachfragemacht einzelner Handelsunternehmen oder eines Handelsoligopols auf den Beschaffungsmärkten des Handels bei der Fusionskontrolle nur dann als Argument angeführt werden kann, wenn eine marktbeherrschende Stellung vorliegt (vgl. Deutscher Bundestag 1987, S. 8–9; Kirschner 1987). Für 2007 wird von der METRO AG (2008, S. 19) angegeben, dass die fünf führenden Unternehmungen des Lebensmittelhandels 69,2 % des (Absatz-)Markts auf sich vereinen. Nach § 20 GWB (in früheren Fassungen § 26 GWB a. F.) dürfen marktbeherrschende Unternehmen ein anderes Unternehmen in einem Geschäftsverkehr, der gleichartigen Unternehmen üblicherweise zugänglich ist, weder mittelbar noch unmittelbar unbillig behindern oder gegenüber gleichartigen Unternehmen ohne sachlich gerechtfertigten Grund unmittelbar oder mittelbar unterschiedlich behandeln.

In Deutschland gibt es seit Jahrzehnten Versuche der Industrie, das Einkaufsverhalten des Handels als wettbewerbswidrig darzustellen. Die Diskussionen führten dazu, dass das Bundeswirtschaftsministerium bereits im Jahr 1974 einen Katalog von Verhaltensweisen veröffentlicht hat, der in der Folge als „Sündenregister“ bezeichnet wurde (vgl. Abbildung 22.4).

Die Diskussion um die in Abbildung 22.4 genannten Verhaltensweisen besteht weiterhin, wobei heute davon gesprochen wird, es sei ein „Code of Conduct“ notwendig, um wettbewerbswidriges Verhalten zu vermeiden. Einige der in Abbildung 22.4 aufgeführten Punkte (z. B. Werbekostenzuschüsse) werden inzwischen als übliche Konditionenbestandteile angesehen, was zeigt, dass ihre Beurteilung nicht immer offensichtlich ist und einer eingehenden Analyse bedarf. So hat sich auch

1 Eintrittsgelder für Erstaufträge	10 Darlehen zu nicht marktgerechten Preisen	19 Besonders lange Zahlungsziele
2 Regalmieten	11 Investitionszuschüsse	20 Abwälzung von Kosten org. Betriebsumstellungen auf Lieferanten
3 Werbekostenzuschüsse	12 Beteiligung an Geschäftseinrichtungen	21 Lieferverpflichtungen in ungewisser Höhe
4 Sonderleistungen bei Neueröffnungen	13 Buß- und Strafgebühren	22 Ausschuss der Kreditsicherung durch Forderungsabtretung
5 Verlagerung der Regalpflege	14 Fordern eines „Bündels“ von Sonderleistungen mittels Fragebögen	23 Gespaltener Abonnementpreis
6 Verlagerung der Preisauszeichnung	15 Preisfallklausel	24 Gespaltener Anzeigenpreis
7 Inventurhilfe	16 Jederzeitige Kontrolle des Abnehmers im Betrieb des Herstellers	25 Kostenlose Werbeexemplare über längeren Zeitraum
8 Listungsgebühren	17 Rabattkumulierung	
9 Deckungsbeiträge für Umsatzausfälle	18 Nachträgliche Erhöhung der vereinbarten Rückvergütungsumsätze für die Umsatzprämie	

Quelle: in Anlehnung an o. V. 1975, S. 24

Abb. 22.4: Das „Sündenregister“ von 1974

die Monopolkommission (1977) anlässlich ihres Sondergutachtens 7 mit den in Abbildung 22.4 aufgelisteten und als missbräuchlich bezeichneten Verhaltensweisen beschäftigt. Die Diskussion führte zu der „Gemeinsamen Erklärung von Organisationen der gewerblichen Wirtschaft“ zur Sicherung des Leistungswettbewerbs (vom 7.10.1975 und ihrer Fortschreibung von 1984; vgl. o. V. 1976a, S. 17–18; Hinz 1976, S. 9–10) und den seinerzeit nach § 28 GWB beim Bundeskartellamt eingetragenen Wettbewerbsregeln des Markenverbands (vgl. o. V. 1976b, S. 576–580). In letzteren wurde ein „Gegenleistungsprinzip“ eingeführt, das sich auf das unmittelbare Warengeschäft bezog (zur Kritik vgl. Lademann 1986). Schließlich ist noch an die Berliner Erklärungen (Gelöbnisse) von 1983 und 1984 zu erinnern, mit denen sich führende Hersteller- und Handelsunternehmen der Lebensmittelbranche bereit erklärten, auf den missbräuchlichen Verkauf von Waren unter Einstandspreis zu verzichten und keine Rabatte zu gewähren, die nicht leistungsgerecht seien (vgl. o. V. 1984, S. 852). Lademann (1986) hat die verschiedenen Tatbestände in eine strukturierte Tabelle übertragen und bereits 1986 zahlreiche Einwände gegen diese Festlegungen vorgetragen. Bei der Beurteilung dieser Verhaltensweisen wird aus heutiger Sicht vermehrt auf ökonomische Aspekte abgestellt, indem (auch modelltheoretisch) analysiert wird, inwieweit einzelne Konditionenbestandteile geeignet sind, das Verhalten der Partner im Distributionskanal zu steuern und somit zu einer Absatzkanalkoordi-

nation beizutragen (zur Gestaltung von anreizkompatiblen Konditionensystemen vgl. Spork 2006, insbesondere S. 40–58). Auch das Problem der Aufteilung des Risikos zwischen Handel und Industrie wird dabei näher analysiert.

Technologische Entwicklungen

Eine bedeutende Rolle bei den zu beobachtenden Veränderungen spielen technologische Entwicklungen (vgl. Johansson 2001). Sie erleichtern die Kommunikation mit potenziellen Lieferanten und erhöhen die Flexibilität der beschaffenden Unternehmungen. Insbesondere das Internet hat die Möglichkeiten bei der Suche und der Auswahl von Lieferanten erweitert. Darüber hinaus tragen neue Technologien dazu bei, dass zahlreiche Vorgänge automatisiert werden können, was eine Reduktion von Prozesskosten nach sich zieht. Basierend auf einer verbesserten Datengrundlage können komplexe Modelle und Verfahren der Lieferantenbewertung und -auswahl eingesetzt werden (vgl. Janker 2004; Irlinger 2012).

Veränderungen auf der Handelsebene

Für eine Reihe von Entwicklungen im Beschaffungsbereich sind Veränderungen auf der Handelsebene selbst verantwortlich. So hat die zunehmende Konzentration im Handel die Machtverhältnisse zwischen Industrie und Einzelhandel in einigen Bereichen verschoben. Auf Märkten mit einer geringen Handelskonzentration wird häufig über Kooperationen eine ähnliche Wirkung auf die Machtverhältnisse erzielt. Die wachsenden Beschaffungsvolumina der Einzelhändler führen häufig unter anderem dazu, dass auf die Einschaltung der Großhandelsstufe verzichtet wird. Infolgedessen kommt es zu einer Verkürzung der Beschaffungswege. Handelsunternehmungen verfügen außerdem zunehmend über Know-how in der Markenführung, was sich in einem wachsenden Anteil von Handelsmarken am Gesamtsortiment und damit der Integration von Aufgaben, die früher von der Industrie durchgeführt wurden, widerspiegelt.

Neben Veränderungen, die das Verhältnis zwischen Industrie und Handel betreffen, üben auch innerbetriebliche Entwicklungen im Handel Einfluss auf das Beschaffungsverhalten von Händlern aus. Die Verfügbarkeit umfangreicher Daten, mit denen die Kosten und Leistungen einzelner Unternehmensprozesse erfasst werden können, sowie der zunehmende Einsatz von modernen Entscheidungs- und Steuerungsinstrumenten (vgl. Bevilacqua/Petroni 2002) versetzen den Handel in die Lage, Beschaffungsprozesse zu optimieren. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang die wachsende Bedeutung des Category Managements.

22.2 Aktuelle Problemfelder

Die Beschaffung von Waren (oder Dienstleistungen) erfordert die Suche von Lieferanten, die Kontaktaufnahme, Verhandlungen und schließlich den Abschluss von Verträgen sowie deren Abwicklung. Seit einigen Jahren gibt es allerdings eine Reihe von Entwicklungen, die diese Aufgaben in einem neuen Licht erscheinen lassen und den Handel vor neue Herausforderungen stellen. Die

zunehmende Konzentration auf der Handelsebene hat Unternehmungen entstehen lassen, deren Beschaffungsvolumina es erlaubt, auf die Einschaltung von Intermediären zu verzichten. Die Frage nach effizienten Beschaffungswegen oder -kanälen hat folglich stark an Bedeutung gewonnen. Dabei ist auch die Frage nach der optimalen Koordination zwischen Industrie und Handel neu zu beantworten. Der Wandel von transaktionalen zu relationalen Beziehungen, der in Ansätzen des Supplier Relationship Managements sichtbar ist, macht darauf aufmerksam. Eine ähnliche Wirkung geht von dem zunehmenden Anteil von Handelsmarken am Gesamtsortiment aus. Handelsunternehmungen müssen Entscheidungen über das Ausmaß der Integration von vorgelagerten Funktionen treffen. Im Kontext der Konzentration sind zwei weitere Fragen zu nennen – die Entscheidungen über das Ausmaß und die Form der Beschaffung auf Auslandsmärkten sowie über horizontale Kooperationsformen im Einkauf. Die Entwicklung neuer Technologien, insbesondere die Präsenz vieler Anbieter auf Internetplattformen, wirft für den Handel die Frage nach der Bedeutung der Elektronischen Beschaffung (E-Procurement) auf. Dabei ist zu beachten, dass sich auch dort neue Formen der Koordination zwischen Industrie und Handel, z. B. bestimmte Typen von Auktionen, entwickelt haben (vgl. Kaufmann 2003; Bichler/Pikovskiy/Setzer 2005; Eichstädt 2008). Auf die genannten Aspekte der Beschaffung soll im Folgenden ansatzweise eingegangen werden.

Elektronische Beschaffung

Bedingt durch die technologische Entwicklung der letzten Jahre hat die Elektronische Beschaffung eine große Bedeutung für den Handel erlangt. Unter dem Begriff Elektronische Beschaffung werden zahlreiche Instrumente und Verfahren diskutiert, u. a. Electronic-Sourcing, Electronic-Catalogs, Electronic-Collaboration oder auch Lieferantenbewertungssysteme (vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik 2009). Unter E-Sourcing selbst wird eine Reihe von EDV-gestützten Verfahren subsumiert, die die Suche und Auswahl von Lieferanten erleichtern. Hierzu zählen Ausschreibungen, die in einer strukturierten Form die potenziellen Lieferanten über den Bedarf des Händlers informieren und zur Abgabe eines Angebots auffordern (*request for quotation*). Zu nennen sind auch Einkaufsauktionen, bei denen die Angebote der interessierten Unternehmungen für alle Beteiligten sichtbar sind und somit der einzelne Anbieter auf das Verhalten seiner Konkurrenten reagieren kann (*reverse auctions*). Elektronische Kataloge bieten die Möglichkeit, die angebotenen Produkte mit Hilfe von Multimedia-Instrumenten zu präsentieren, sie können aber auch Bestellprozesse unterstützen. Die genannten Instrumente dienen dem Tausch von Gütern und Dienstleistungen, so dass im Ergebnis häufig Handelsplattformen entstehen, die auch als Elektronische Marktplätze bezeichnet werden (vgl. zu den unterschiedlichen Varianten Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 80–81). Die Bedeutung und die Akzeptanz der einzelnen Instrumente der Elektronischen Beschaffung sind unterschiedlich stark ausgeprägt (vgl. zu empirischen Ergebnissen Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik 2009). Erhebliche Anteile befragter Dienstleister und Händler prognostizieren einen weiteren Anstieg, teils sogar einen starken Anstieg, des mit Instrumenten wie Elektronischen Katalogsystemen, Ausschreibungen und Auktionen realisierten Beschaffungsvolumens (vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik 2009, S. 6). Die Nutzung der Instrumente hängt auch von der Größe der Unternehmungen ab. Zu den zentralen Motiven für den Einsatz der genannten Instrumente gehört die Reduktion von Prozesskosten und Einstandspreisen (vgl. Hütter 2007). Zugleich sollen die Beschaffungszeiten ver-

ringert, die Transparenz der Abläufe erhöht und die Qualität der beschafften Produkte verbessert werden. Für Handelsunternehmungen stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen der Einsatz elektronischer Beschaffungsinstrumente besonders vorteilhaft sein kann. Hudetz und van Baal (2005) haben empirisch erhoben, inwieweit mit Electronic-Procurement die für die Beschaffung wichtigen Ziele erreicht werden. Sie stellten fest, dass nach Ansicht der befragten Unternehmen Einkaufsprozesse beschleunigt und die Produkt- und Lieferantenauswahl erhöht werden, jedoch die Ziele Prozesskostenreduktion, Produktkostenreduktion, Reduktion eines unkoordinierten Einkaufs und Bündelung von Nachfragemacht nur zu einem geringeren Teil erreicht werden (vgl. Hudetz/van Baal 2005, S. 83).

Internationale Beschaffung und Multichannel Sourcing

Die Globalisierung der Wirtschaft hat nicht nur auf den Absatzmärkten zu einer verstärkten Präsenz von Handelsunternehmungen geführt (siehe Kapitel 11), sondern ebenso auf der Beschaffungsseite (vgl. PricewaterhouseCoopers 2008). Obwohl die internationale Beschaffung eine jahrtausendelange Geschichte hat, hat sie in den letzten Jahrzehnten zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Die ökonomische Entwicklung von Ländern wie China und Indien hat diese zu wichtigen Beschaffungsmärkten für den Handel werden lassen. Häufiges Motiv für die wachsende Nutzung ausländischer Beschaffungsquellen ist ihr Kostenvorteil. Produzenten in Ländern mit niedrigen Produktionskosten werden deshalb als Lieferanten bevorzugt. Allerdings ist zu beachten, dass neben den Einstandskosten weitere Kosten, insbesondere Logistikkosten, anfallen, die in die Kalkulation einbezogen werden müssen. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass neben den Kosten auch die Lieferzeit einen wichtigen Indikator für die Vorteilhaftigkeit eines Lieferanten darstellt. Für Handelsunternehmungen ist es wichtig zu erkennen, für welche Sortimentsteile die Kostenvorteile der globalen Beschaffung besonders bedeutsam sind (vgl. Zentes/Hilt/Domma 2007). Die Internationalisierung der Beschaffung, die häufig unter dem Begriff Global Sourcing diskutiert wird, bringt eine Reihe von Herausforderungen mit sich. Dabei wird vor allem das Fehlen eines ganzheitlichen Konzepts kritisiert. Diese Lücke zu schließen ist die Aufgabe des Multichannel Sourcing Konzepts (vgl. Rudolph/Loos 2006). Eng verknüpft mit dem darin enthaltenen Aspekt der Internationalisierung ist die Frage nach dem Ausmaß der Konzentration bei der Auswahl von Lieferanten (vgl. Chatterjee/Hyvönen/Anderson 1995). Bei dieser Entscheidung spielen strategische Erwägungen eine Rolle, die sich vor allem auf Abhängigkeits- und Risikoaspekte beziehen.

Supplier-Relationship-Management (SRM)

In den letzten Jahren haben vertikale Kooperationen, die das Ziel verfolgen, die gesamte Supply Chain zu optimieren, eine große Bedeutung erlangt (vgl. Magnus 2007). Sie haben sich in der Praxis unter verschiedenen Namen etabliert, wobei dem Efficient Consumer Response Konzept (ECR) eine herausgehobene Rolle zu bescheinigen ist. Es sind vor allem einzelne Funktionsbereiche, z. B. Marketing oder Logistik, die im Rahmen solcher Konzepte koordiniert werden. Darüber hinaus ist aber auch die Frage nach dem Management der Beziehungen zwischen den beteiligten Wirtschaftssubjekten zu beantworten. In Anlehnung an den Begriff Customer-Relationship-Management (CRM), der die strategische Bedeutung der Beziehungen auf der Kundenseite zum Ausdruck bringt, wird ein strategisches Lieferantenmanagement auch als Supplier-Relationship-Management (SRM)

bezeichnet (vgl. zu einem umfassenden Überblick über die unterschiedlichen Aspekte von SRM Appelfeller/Buchholz 2011). Charakteristisch für das SRM ist ein selektives, partnerschaftliches, häufig EDV-unterstütztes Lieferantenmanagement. Es erstreckt sich auf den Aufbau, die Ausgestaltung und die Kontrolle von Lieferantenbeziehungen im Sinne einer langfristigen Geschäftsbeziehung (vgl. zu einer Diskussion der Merkmale Toporowski/Zielke 2006). Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei zwei Aspekte – zum einen, die Frage, wie bestimmte Aufgaben zwischen Händler und Lieferant aufgeteilt werden, zum anderen, welche Form der vertraglichen Steuerung gewählt wird. Für ein Handelsunternehmen ist vor allem die Frage zu beantworten, mit welchen Lieferanten eher eine transaktionale und mit welchen eine partnerschaftliche Beziehung anzustreben ist (vgl. Lusch/Brown 1996). Zu den Gründen für letztere kann der Zugang zu bestimmten Produkten zählen, die die Sortimentskompetenz des Händlers erhöhen. So könnte es beispielsweise für ein Warenhaus wichtig sein, Uhren renommierter Schweizer Hersteller zu führen. Für Textilkaufhäuser kann die Belieferung mit Designermarken eine besondere Relevanz haben. Mit Hilfe des SRM können solche strategisch wichtigen Lieferanten an das Unternehmen gebunden werden. Zielsetzung des Konzepts kann aber auch die Optimierung logistischer Prozesse oder die Entwicklung und Führung von Handelsmarken sein.

Einkaufskooperationen

Ein bedeutender Grund für die zunehmende Konzentration im Handel ist in der Verbesserung der Einkaufskonditionen zu sehen. Ein ähnlicher Effekt lässt sich erzielen, wenn unternehmensübergreifend Beschaffungsvolumina gebündelt und Beschaffungsprozesse koordiniert werden. Dieses Bestreben wird in Form von Einkaufskooperationen sichtbar. Zu den klassischen Formen des kooperativen Einkaufs gehören Verbundgruppen, wobei das Aufgabenspektrum der meisten Verbundgruppen heute deutlich über die Beschaffungsfunktion hinausgeht. Es sind vor allem mittelständische Unternehmen, die die Vorteile der Verbundgruppen nutzen. Davon zu differenzieren sind Einkaufsallianzen großer, meist international tätiger Filialisten. Zu den bedeutendsten europäischen Einkaufsverbänden in diesem Bereich zählen der Associated Marketing Service (AMS), die European Marketing Distribution (EMD), Coopernic und Alidis/Agenor. Für ein Handelsunternehmen stellt sich die Frage, welche Einkaufsvorteile auf der einen und welche Koordinationsprobleme auf der anderen Seite mit der Mitgliedschaft in einer Einkaufsallianz verbunden sind (vgl. Zentes/Hilt/Domma 2007, S. 24). Eine wichtige Rolle bei der Entstehung von unternehmensübergreifenden Netzwerkstrukturen spielt die Entwicklung entsprechender Technologien, die die Kommunikation zwischen den beteiligten Partnern unterstützt (vgl. Zentes/Swoboda 2000).

Direktbezug

Das wachsende Beschaffungsvolumen von einzelnen Handelsunternehmungen führt zunehmend dazu, dass auf Intermediäre in der Beschaffung verzichtet wird. Es findet eine Disintermediation statt. So wird zum Beispiel die Großhandelsstufe ausgeschaltet und die Ware direkt beim Hersteller bezogen. Das gilt sowohl für den Bezug von Waren, die im Inland hergestellt wurden, als auch für ausländische Produkte. Während man im zweiten Fall früher häufig auf Importeure zurückgegriff, wird heute zunehmend direkt bei ausländischen Herstellern eingekauft, was eine entsprechende Organisation der Beschaffung erforderlich macht.