

Peter Kürble  
Marc Helmold  
Olaf H. Bode  
Ulrich Scholz



LEHRBUCH

# Beschaffung Produktion Marketing

Peter Kürble  
Marc Helmold  
Olaf H. Bode  
Ulrich Scholz

Beschaffung, Produktion,  
Marketing



Peter Kürble  
Marc Helmold  
Olaf H. Bode  
Ulrich Scholz

## Beschaffung, Produktion, Marketing

Tectum Verlag

Peter Kürble, Marc Helmold, Olaf H. Bode, Ulrich Scholz

Beschaffung, Produktion, Marketing.

© Tectum Verlag Marburg, 2016

ISBN: 978-3-8288-6349-1

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter  
der ISBN 978-3-8288-3627-3 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: istockphoto.com © Jamie Farrant

Umschlaggestaltung und Satz: Norman Rinkenberger | Tectum Verlag

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## VORWORT

Dieses Lehrbuch *Beschaffung, Produktion und Marketing* ist entstanden aus der Zusammenarbeit von Akademikern und Praktikern in den jeweiligen Bereichen. Anlass des Lehrbuches war der Bedarf von Studierenden und Praktikern ein integriertes Gesamtwerk aus praktischen und theoretischen Elementen innerhalb der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) anzubieten. Das Buch verfolgt die grundsätzliche Idee der unternehmensinternen Wertschöpfungskette nach Porter und ist damit in dieser Kombination einzigartig im deutschen Markt. Die Einflüsse, welche die ökonomischen Teilbereiche aufeinander ausüben, sind insbesondere vor dem Hintergrund einer marktorientierten Unternehmensführung allgegenwärtig. Auch wenn den betriebswirtschaftlichen Bereichen der besseren Orientierung wegen jeweils einzelne Kapitel zugeordnet sind, so wird an vielen Stellen des Buches die Verzahnung der verschiedenen Disziplinen immer wieder deutlich. In Übergangskapiteln wird zusätzlich explizit auf die Verknüpfung eingegangen.

Die Herausgeber, Prof. Dr. Dr. Peter Kürble, Dr. Marc Helmold (M.B.A.), Olaf H. Bode und Dr. Ulrich Scholz, haben ihre Erfahrungen aus der Industrie und Wirtschaft mit theoretischen Aspekten aus den Bereichen Beschaffung, Produktion und Marketing verknüpft und dabei der realen Entwicklung Rechnung getragen, die eine getrennte Betrachtung der drei wirtschaftlichen Fachbereiche nicht mehr als sinnvoll erscheinen lässt. So fokussiert dieses Buch eher auf die praktische Relevanz denn auf die theoretische Tiefe. Manche Aspekte müssen deswegen aus akademischer Sicht zu kurz kommen oder ganz entfallen, die Konzentration auf die herausgearbeiteten Punkte ist sicherlich sub-

ektiv und kann mitunter kritisiert werden. Sie verfolgt aber das Ziel eines Übersichtswerkes, die für alle Bereiche aus Sicht der Autoren entscheidenden Elemente herauszugreifen und so darzustellen, dass der Leser in der Lage ist, die Zusammenhänge zu verstehen und in der realen Umgebung umzusetzen.

Die Autoren danken all den Personen, die weder Zeit noch Mühe gescheut haben indirekt an der Erstellung des Buches beteiligt zu sein. Alle Fehler gehen natürlich zu Lasten der Autoren und Kritik ist an dieser Stelle explizit erwünscht.

Zielgruppen sind Studierende der unteren Semester sowie Praxiseinsteiger, die in den Bereichen Beschaffung, Produktion oder Marketing tätig sind und einen ersten fundierten Einstieg zur Orientierung benötigen. Das umfassende Literaturverzeichnis dient somit bei stärkerem Interesse der weiteren akademischen Befassung mit den einzelnen Bereichen.

# INHALT

## Vorwort 1

*Olaf H. Bode und Ulrich Scholz*

<b>Teil 1: Beschaffung</b>	<b>9</b>
1.1 Klassische Funktionen der Beschaffung	16
1.1.1 Sourcing-Strategien	16
1.1.1.1 Make-or-Buy-Entscheidung	17
1.1.1.2 Outsourcing-Strategien	21
1.1.2 Bedarfsermittlung	31
1.1.2.1 Bedarfs assortimentsplanung und Bedarfsrationalisierung	33
1.1.2.2 Laufende Bedarfsplanung	54
1.1.3 Bestellung	72
1.2 Unterstützende Aspekte der Beschaffung	79
1.2.1 Beschaffungsmarktforschung	79
1.2.1.1 Objekte und Methoden der Beschaffungsmarktforschung	83
1.2.1.2 Beschaffungsmarktanalyse	86
1.2.1.3 Lieferantenanalyse und -bewertung	92
1.2.2 Beschaffungslogistik	96
1.3 Neue Aspekte in der Beschaffung	105
1.3.1 Supply-Chain-Management (SCM)	105
1.3.1.1 Ziele des SCMs	106
1.3.1.2 Kernbestandteile des SCMs	115
1.3.1.3 Kanban-System	119
1.3.1.4 Konfliktmanagement im SCM	120
1.3.1.5 Perspektiven des SCMs	123
1.3.2 Supplier Relationship Management (SRM)	127
1.3.2.1 Lieferantenportfolio, -politik und -entwicklung im SRM	135
1.3.2.2 Strategieimplementierung des SRMs	141
1.3.2.3 Strategischer und operativer Beschaffungsprozess im SRM	146
1.3.2.4 Varianten des Ausschreibungsprozesses	152
1.4 Qualität in der Beschaffung	156
1.4.1 Bedeutung der Qualität – Normen in der Beschaffung	159
1.4.2 Entsorgungsstrategien und Beschaffung	166
Literatur	169
<b>Beschaffung und Produktion</b>	<b>177</b>

*Marc Helmold*

<b>Teil 2: Produktion</b>	<b>179</b>
1. Produktion als wertschöpfender Faktor	179
1.1 Aufbauorganisation der Produktion	195
1.2 Produktionsplanung und Produktionssteuerung	206

1.2.1 Strategische Produktionsplanung und Steuerung	206
1.2.2 Operative Produktionsplanung und -steuerung	210
1.3 Ablauforganisation der Produktion	214
1.4 Produktionslayoutplanung	226
2. Die schlanken Prinzipien der Produktion	234
2.1 Chronik des Erfolgs von Toyota	240
2.1.1 Die 1950er-Jahre: Das Geheimnis des Erfolges – Kaizen	240
2.1.2 Die 1960er- bis 80er-Jahre: Die Modellpalette wächst und wächst	241
2.1.3 1980er-Jahre bis heute: Globalisierung – der Weg zum Weltmarktführer	242
2.2 Fließprinzip	247
2.3 Taktprinzip	253
2.4 Ziehprinzip	255
2.5 Einführung des Kanban-Systems	261
2.6 Kanban-Karten	263
2.6.1 Produktions-Kanban	263
2.6.2 Transport-Kanban	263
2.6.3 Kanban-Behälter	264
2.6.4 Kanban-Tafeln	264
2.6.5 Kanban-Tafeln mit Barcode	265
2.6.6 Signal-Kanban für Pufferbestände	265
2.6.7 Elektronischer Kanban	266
2.7 Supermärkte	267
2.8 Milkrun-Prinzip	270
2.9 Null-Fehler-Prinzip	271
3. Produktion der Zukunft: virtuelle Produktionssysteme	278
4. Produktion in Japan: Erfolgsfaktoren aus dem Toyota- Produktionssystem	286
5. Produktion in China: Wie gehe ich mit chinesischen Lieferanten um?	290
6. Übertragung von Produktion und Wertschöpfungsanteilen auf die Lieferantenkette	297
6.1 Gezielte und systematische Umsetzung als Schlüssel für die Zukunft	298
Literatur	304
<b>Produktion und Marketing</b>	<b>309</b>
<i>Peter Kürble</i>	
<b>Teil 3: Marketing</b>	<b>313</b>
1. Einführung	313
2. Marketingforschung	316
2.1 Methoden	316
2.2 Der relevante Markt	318
2.3 Instrumente	324

2.3.1 Bedrohung durch neue Konkurrenten	327
2.3.2 Verhandlungsmacht der Anbieter/Nachfrager	330
2.3.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte	330
2.3.4 Rivalität zwischen den bestehenden Unternehmen	332
3. Marketingmix	335
3.1 Produktpolitik	337
3.1.1 Einleitende Betrachtungen	337
3.1.2 Produktprogramm	341
3.1.3 Zeitliche und sachliche Struktur	343
3.1.3.1 Zeitliche Produktstruktur	344
3.1.3.2 Sachliche Produktstruktur	354
3.2 Kontrahierungspolitik	377
3.2.1 Grundsätzliche Überlegungen	377
3.2.2 Formen der Preisfindung	381
3.2.2.1 Preiswahrnehmung	385
3.2.2.2 Preislernen und Preiswissen	386
3.2.2.3 Preisbeurteilung	387
3.2.2.4 Preiserlebnis	387
3.2.2.5 Preismotivation	388
3.2.2.6 Preiseinstellung	388
3.3 Vertriebspolitik	389
3.3.1 Definition und Abgrenzung	389
3.3.2 Vertriebssystem	392
3.3.3 Verkaufspolitik	394
3.3.4 Vertriebskanalpolitik	400
3.4 Kommunikationspolitik	408
3.4.1 Grundlegende Betrachtungen	408
3.4.2 Werbung	410
3.4.2.1 Werbeziele	411
3.4.2.2 Budgetierung	413
3.4.2.3 Copy-Strategie	414
3.4.3 Verkaufsförderung	419
3.4.4 Öffentlichkeitsarbeit	421
4. Zusammenfassende Betrachtung	423
Literatur	424
<b>Index</b>	<b>429</b>

## ABBILDUNGEN

<b>Abbildung 1.1</b> Beschaffung als Teilfunktion im Betriebsprozess	9
<b>Abbildung 1.2</b> Internationale Arbeitsteilung	11
<b>Abbildung 1.3</b> Wertkette nach Porter	12
<b>Abbildung 1.4</b> Beschaffungsfunktion im Unternehmensumfeld	14
<b>Abbildung 1.5</b> Sourcing-Strategien	17
<b>Abbildung 1.6</b> Strategieempfehlungen für fremdbezogene Leistungen	21
<b>Abbildung 1.7</b> Einordnung des Outsourcings in das Markt-Hierarchie-Kontinuum	22
<b>Abbildung 1.8</b> Outsourcing-Formen	23
<b>Abbildung 1.9</b> Zulieferer unterschiedlicher Ränge	29
<b>Abbildung 1.10</b> Struktur von Lieferantennetzwerken	30
<b>Abbildung 1.11</b> Kombinierte Outsourcing-Strategien	31
<b>Abbildung 1.12</b> Bedarfsermittlung und -planung	33
<b>Abbildung 1.13</b> Bedarfssortimentsplanung	34
<b>Abbildung 1.14</b> Ausprägungen der Standardisierung	35
<b>Abbildung 1.15</b> Verschiedene Geltungsbereiche von Normen	35
<b>Abbildung 1.16</b> Internationale und nationale Normen	37
<b>Abbildung 1.17</b> Unterschiedliche und kombinierte Normen	38
<b>Abbildung 1.18</b> Beispiel einer klassifizierenden Nummerung	43
<b>Abbildung 1.19</b> Vergabe einer zehnstelligen ISBN	44
<b>Abbildung 1.20</b> Beispiel einer Parallelverschlüsselung	45
<b>Abbildung 1.21</b> Lorenzkurve einer ABC-Analyse mit idealtypischer Verteilung	48
<b>Abbildung 1.22</b> ABC-XYZ-Diagramm	51
<b>Abbildung 1.23</b> Bruttobedarfsrechnung	58
<b>Abbildung 1.24</b> Gozintograph nach Dispositionsstufen und nach Fertigungsstufen	59

<b>Abbildung 1.25</b> Primärbedarf und abgeleiteter Bedarf im Gozinto-Verfahren	60
<b>Abbildung 1.26</b> Direktbedarfsmatrix	61
<b>Abbildung 1.27</b> Gesamtbedarfsmatrix	62
<b>Abbildung 1.28</b> Gesamtbedarfsmatrix, Primärbedarfsvektor und Gesamtbedarfsvektor	63
<b>Abbildung 1.29</b> Input-Output-Matrix	63
<b>Abbildung 1.30</b> Exponentielle Glättung erster Ordnung	67
<b>Abbildung 1.31</b> Beispiel einer Trendextrapolation	69
<b>Abbildung 1.32</b> Bedarfsschätzung und Eintrittswahrscheinlichkeiten	70
<b>Abbildung 1.33</b> Kostenoptimale Bestellmenge	74
<b>Abbildung 1.34</b> Kostenoptimaler Servicegrad	75
<b>Abbildung 1.35</b> Bestellpunktverfahren ohne Sicherheitsbestand	76
<b>Abbildung 1.36</b> Bestellpunktverfahren mit Sicherheitsbestand	77
<b>Abbildung 1.37</b> Bestellpunktverfahren bei Verbrauchsschwankungen	77
<b>Abbildung 1.38</b> Bestellrhythmusverfahren bei Verbrauchsschwankungen	78
<b>Abbildung 1.39</b> Zusammenhang der Beschaffungsmarktforschung mit anderen Beschaffungsprozessen	80
<b>Abbildung 1.40</b> Ziele der Beschaffungsmarktforschung	82
<b>Abbildung 1.41</b> Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung	83
<b>Abbildung 1.42</b> Methoden der Beschaffungsmarktforschung	85
<b>Abbildung 1.43</b> Branchenstrukturanalyse nach Porter	87
<b>Abbildung 1.44</b> Marktabgrenzung nach Abell	90
<b>Abbildung 1.45</b> Trichtermodell nach Brodersen	92
<b>Abbildung 1.46</b> Lieferantenbewertung	94
<b>Abbildung 1.47</b> Lieferantenbeurteilung und -auswahl	95
<b>Abbildung 1.48</b> Bestandteile der Unternehmenslogistik	98
<b>Abbildung 1.49</b> Prozess der Unternehmenslogistik	99

<b>Abbildung 1.50</b> Lagermotive und Lagerfunktionen	101	<b>Abbildung 2.7</b> Wertschöpfung und Verschwendung	191
<b>Abbildung 1.51</b> Beispielhafter Barcode	111	<b>Abbildung 2.8</b> Wertschöpfung, Verschwendung und Ersatz	192
<b>Abbildung 1.52</b> Projektorientierter Aufbau des SCOR-Modells	113	<b>Abbildung 2.9</b> Die sieben Verschwendungsarten	193
<b>Abbildung 1.53</b> Funktion des beschaffenden Unternehmens in der gesamten Supply Chain	117	<b>Abbildung 2.10</b> Aufbauorganisation und Ablauforganisation der Produktion	196
<b>Abbildung 1.54</b> Beschaffungslogistik versus Produktionslogistik	118	<b>Abbildung 2.11</b> Komplexität der Aufbauorganisation in der Produktion	197
<b>Abbildung 1.55</b> Funktionsweise des Kanban-Systems	120	<b>Abbildung 2.12</b> Produktion in Verbindung mit externen Wertschöpfungsnetzwerken	199
<b>Abbildung 1.56</b> SCM – Entwicklungs- und Führungsaufgaben	121	<b>Abbildung 2.13</b> Einteilung der Aufbauorganisation von Werkstattfertigung zur Massenfertigung	200
<b>Abbildung 1.57</b> Globale Trends im Wettbewerb	124	<b>Abbildung 2.14</b> Beispiel einer Hierarchieebene	206
<b>Abbildung 1.58</b> Bullwhip-Effekt	129	<b>Abbildung 2.15</b> Aspekte der strategischen Planung und Steuerung	207
<b>Abbildung 1.59</b> Einflussfaktoren der Kooperationskultur	131	<b>Abbildung 2.16</b> PPS-Ansatz in der Produktion	208
<b>Abbildung 1.60</b> Kooperationszielsetzungen	133	<b>Abbildung 2.17</b> Probleme bei der PPS-Anwendung	210
<b>Abbildung 1.61</b> Beschaffungsgüter/ Beschaffungsquellenportfolio	136	<b>Abbildung 2.18</b> Teilaufgaben der Produktionsplanung und -steuerung	213
<b>Abbildung 1.62</b> Merkmale von Supplier Relations beim operativen Beschaffungsprozess	147	<b>Abbildung 2.19</b> Y-CIM-Modell nach Scheer.	214
<b>Abbildung 1.63</b> Entwicklung des SRM-Prozesses von der Strategie zur operativen Umsetzung	151	<b>Abbildung 2.20</b> Teilaufgaben der Ablaufplanung	215
<b>Abbildung 1.64</b> Kommunikation im Rahmen der Reverse Auktion	155	<b>Abbildung 2.21</b> Andler-Formel	217
<b>Abbildung 1.65</b> Kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP	158	<b>Abbildung 2.22</b> Kostenbestandteile der Andler-Formel	218
<b>Abbildung 1.66</b> Die acht Grundkonzepte des neuen EFQM-Modells	164	<b>Abbildung 2.23</b> Durchlaufterminierung in der Produktion	220
<b>Abbildung 1.67</b> Die acht Grundkonzepte des neuen EFQM-Modells	165	<b>Abbildung 2.24</b> Kapazitätsterminierung in der Produktion	223
<b>Abbildung 2.1</b> Begriff der Produktionsleistungserstellung	180	<b>Abbildung 2.25</b> Layoutoptimierung in der Produktion	227
<b>Abbildung 2.2</b> Produktion als Prozess der betrieblichen Leistungserstellung	182	<b>Abbildung 2.26</b> Layoutoptimierung: Trennung von Produktion und Logistik	229
<b>Abbildung 2.3</b> Aufbau- und Ablauforganisation der Produktion	183	<b>Abbildung 2.27</b> Prinzipien des Just-in-time-Prinzips	235
<b>Abbildung 2.4</b> Hohe Reaktionsfähigkeit durch den Einsatz schlanker Methoden	185	<b>Abbildung 2.28</b> Jede Krise bedeutet auch eine Chance	238
<b>Abbildung 2.5</b> Die vier Prinzipien der schlanken Produktion	187	<b>Abbildung 2.29</b> Fünf bzw. Sechsr-Prinzip in der Produktion	239
<b>Abbildung 2.6</b> Verlagerung von Produktionsanteilen an Zulieferer: Studie FAST 2015	188	<b>Abbildung 2.30</b> Kaizen und Entwicklungen des Just-in-time-Prinzips	243

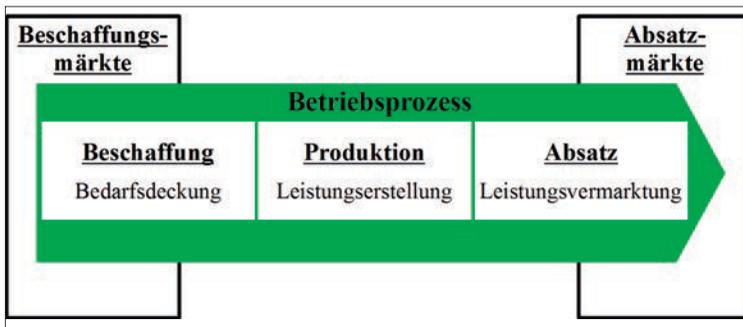
<b>Abbildung 2.31</b> Just-in-time-Konzept in der Produktion	244	<b>Abbildung 3.7</b> Der Adoptionsprozess	350
<b>Abbildung 2.32</b> Fließfertigung in der Produktion	249	<b>Abbildung 3.8</b> Top-Flop-Handy	352
<b>Abbildung 2.33</b> Fließfertigung mit Unterdienstleistungen	251	<b>Abbildung 3.9</b> Produktkern	355
<b>Abbildung 2.34</b> Chaku-Chaku-Prinzip	252	<b>Abbildung 3.10</b> Produktdesign	358
<b>Abbildung 2.35</b> Kundentakt und Zykluszeiten	254	<b>Abbildung 3.11</b> Die sieben Ps	368
<b>Abbildung 2.36</b> Externes und internes Ziehprinzip	257	<b>Abbildung 3.12</b> Wertschöpfungskette bei kontinuierlichen Dienstleistungen	369
<b>Abbildung 2.37</b> Ziehprinzip und Prozesse	258	<b>Abbildung 3.13</b> Preispolitische Struktur	380
<b>Abbildung 2.38</b> Supermärkte als Teil der schlanken Produktion	268	<b>Abbildung 3.14</b> Monetäre und nichtmonetäre Kosten	383
<b>Abbildung 2.39</b> Supermärkte und Kommissionierung	269	<b>Abbildung 3.15</b> Das SOR-System der psychischen Variablen des Preisverhaltens	385
<b>Abbildung 2.40</b> Milkrun-Prinzip	271	<b>Abbildung 3.16</b> Elemente der Vertriebspolitik	391
<b>Abbildung 2.41</b> 5S-Konzept	273	<b>Abbildung 3.17</b> Determinanten der Kundenzufriedenheit	397
<b>Abbildung 2.42</b> Ishikawa-Diagramm	277	<b>Abbildung 3.18</b> Kundenzufriedenheitsmodell nach Homburg	398
<b>Abbildung 2.43</b> Beziehungen zwischen Elementen und Umwelt	280	<b>Abbildung 3.19</b> Kennziffern zur Messung der Kundenbindung	399
<b>Abbildung 2.44</b> Beziehungsmatrix von Produktionssystemen	281	<b>Abbildung 3.20</b> Bruttowerbevolumen in den Above-the-Line-Medien 2014 (Angaben in 1.000 Euro)	410
<b>Abbildung 2.45</b> Konventionelles vs. effizientes Vorgehen	283	<b>Abbildung 3.21</b> Aufbau einer Werbekonzeption	411
<b>Abbildung 2.46</b> Entwicklung der Produktentstehung und Produktionsplanung	284	<b>Abbildung 3.22</b> Profile der Fernsehsender: Beurteilung anhand ausgewählter Aussagen zur Informationsleistung	417
<b>Abbildung 2.47</b> Anwendungsbeispiele in der Industrie	286	<b>Abbildung 3.23</b> Verkaufsförderung	419
<b>Abbildung 2.48</b> Muri, Muda und Mura	289		
<b>Abbildung 2.49</b> Maturitätsstufen	298		
<b>Abbildung 2.50</b> Kategorien der Standortbestimmung	299		
<b>Abbildung 2.51</b> Lieferantenpyramide unter Berücksichtigung von externer Produktion	303		
<b>Abbildung 3.1</b> Marketingplan	315		
<b>Abbildung 3.2</b> Der relevante Markt nach Abell	323		
<b>Abbildung 3.3</b> Umfeld- und Marktanalyse	324		
<b>Abbildung 3.4</b> Die 4 Ps und ihre Zusammenhänge	336		
<b>Abbildung 3.5</b> Sachliche und zeitliche Struktur von Produkten	343		
<b>Abbildung 3.6</b> Klassischer Innovationsprozess	346		

Olaf H. Bode und Ulrich Scholz

## TEIL 1: BESCHAFFUNG

Die Beschaffung ist die erste Funktion im Betriebsprozess. Sie bildet somit die Schnittstelle des Unternehmens zu seinen Beschaffungsmärkten (s. **Abbildung 1.1**). Zudem verbindet sie die Produktion des eigenen Unternehmens mit der Absatzfunktion der Lieferanten, denn letztlich ist jeder Gütertausch sowohl Gegenstand der Absatzwirtschaft als auch der Beschaffungswirtschaft.

**Abbildung 1.1** Beschaffung als Teilfunktion im Betriebsprozess



Aufgabe der Beschaffung ist es, den Bedarf des Unternehmens unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Hinblick auf Quantität und Qualität zum richtigen Zeitpunkt zu sichern. Dabei gibt es unterschiedlich weit gefasste Begriffe des Unternehmensbedarfs. Im weitesten Sinn wird hierunter jeglicher Bedarf des Unternehmens verstanden, dies bedeutet, dass neben dem Bedarf an originären Gütern auch der Finanzbedarf und der Personalbedarf Teil der Beschaffungsfunktion eines Unternehmens sind. Eine engere Begriffsverwendung beschränkt sich auf den Bedarf an originären Gütern, also den Bedarf an Einsatz-

gütern, an fremden Dienstleistungen und an Handelswaren. Eine noch enger gefasste Bedarfsdefinition beschränkt sich auf den Unternehmensbedarf von originären Einsatzgütern. Hierzu zählen Betriebsmittel und Werkstoffe. Die engste Begriffsverwendung ist die rein materialwirtschaftliche. Hier beschränkt sich der Bedarfsbegriff lediglich auf die Werkstoffe, d. h. auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie auf Zulieferteile. Die Deckung des materialwirtschaftlichen Unternehmensbedarfs liegt auch im Fokus dieses Kapitels.

Wie schon erwähnt, bildet die Beschaffungsfunktion die Schnittstelle des Unternehmens zu seinen vorgelagerten Märkten. Dabei nimmt das Unternehmen die Rolle eines Nachfragers ein, während die Zulieferer ihre Leistung vermarkten bzw. anbieten. Das Unternehmen steht somit mit den anderen Nachfragern auf einem Beschaffungsmarkt in einem nachfrageseitigen Wettbewerb. In der wettbewerbstheoretischen Literatur steht der angebotsseitige Wettbewerb auf Endkundenmärkten im Vordergrund. Zu berücksichtigen gilt, dass nicht alle Erkenntnisse eins zu eins auf einen nachfrageseitigen Wettbewerb übertragen werden können.

Ferner kann das Unternehmen auf den Beschaffungsmärkten auf andere Konkurrenten als auf den Absatzmärkten treffen. So tritt ein Fahrradhersteller, der verstärkt Karbonteile in seinen Fahrrädern verbauen möchte, nicht alleine in Konkurrenz zu anderen Fahrradherstellern, die das gleiche Vorhaben verfolgen. Konkurrenten auf den Beschaffungsmärkten sind auch Unternehmen anderer Branchen, die ebenfalls Karbon oder Karbonteile verbauen möchten. Dies können bspw. Hersteller von Badmintonschlägern, aber auch Systemlieferanten von Automobilherstellern sein. Somit ergeben sich auf den Beschaffungsmärkten zum Teil völlig abweichende Wettbewerbskonstellationen als auf den Absatzmärkten.

Auch die Erkenntnisse des Marketings, das in der Regel Absatzmarketing ist, können nicht uneingeschränkt übernommen werden. Absatzmarketing ist in der Regel auf den Bereich Business-to-Consumer (B2C) fokussiert. Beschaffungsmarketing wird aber von der Nachfrageseite her betrieben und findet im Bereich Business-to-Business (B2B) statt. Beschaffungsmarketing ist daher weniger emotional als Absatz-