

Stella Jäger

Instrumente des Beschaffungscontrollings

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2008 Diplom.de
ISBN: 9783836629850

Instrumente des Beschaffungscontrollings

Stella Jäger

Instrumente des Beschaffungscontrollings

Stella Jäger

Instrumente des Beschaffungscontrollings

ISBN: 978-3-8366-2985-0

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. Universität Kassel, Kassel, Deutschland, Diplomarbeit, 2008

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Beschaffungscontrolling.....	3
2.1.	Charakterisierung des strategischen Controllings	3
2.1.1.	Entwicklungen des Controllings und aktuelle Kontextbedingungen	3
2.1.2.	Aufgaben und Ziele des Controllings.....	4
2.1.3.	Aufgabe der Informationsversorgung.....	6
2.1.4.	Aufgabe der Planung	6
2.1.5.	Aufgabe der Kontrolle	6
2.2.	Strategisches Beschaffungsmanagement.....	7
2.2.1.	Tendenzen in der Unternehmensumwelt	7
2.2.2.	Umfeldanalyse des Beschaffungsmanagements.....	8
2.2.3.	Tendenzen im Beschaffungsbereich.....	10
2.2.4.	Aufgaben und Ziele des strategischen Beschaffungsmanagements	14
2.2.4.1.	Integrationsfunktion	15
2.2.4.2.	Innovationsfunktion.....	15
2.2.4.3.	Vertikale Kooperationseffekte.....	16
2.2.4.4.	Horizontale Kooperationseffekte.....	16
2.3.	Notwendigkeit eines Beschaffungscontrollings	17
2.3.1.	Fazit.....	19
2.4.	Ziele und Aufgaben des strategischen Beschaffungscontrollings	20
2.4.1.	Elemente eines Beschaffungscontrolling-Portfolios	21
2.5.	Instrumente des Beschaffungscontrollings.....	23
2.5.1.	ABC Analyse.....	25
2.5.1.1.	Anwendung im Beschaffungsbereich:.....	25
2.5.1.2.	Analyse und Klassifizierung der Beschaffungsobjekte	25
2.5.1.3.	Gegenstand der XYZ Analyse.....	27
2.5.1.4.	ABC-XYZ- Analyse und Konsequenzen für die Beschaffung.....	27
2.5.1.5.	Bedeutung der ABC-/XYZ- Analyse im Beschaffungscontrolling.....	28
2.5.2.	Prozesskostenrechnung.....	29
2.5.2.1.	Vergleich traditionelle Kostenrechnung und Prozesskostenrechnung	29
2.5.2.2.	Ziele der Prozesskostenrechnung	31
2.5.2.3.	Prozesskostenrechnung als Controllinginstrument im Beschaffungsbereich.....	31

2.5.3.	Benchmarking.....	33
2.5.3.1.	Bedeutung des Benchmarking.....	33
2.5.3.2.	Arten des Benchmarking	34
2.5.3.3.	Benchmarking im Beschaffungsbereich.....	34
2.5.4.	Kennzahlensysteme	36
2.5.4.1.	Funktionen von Kennzahlen.....	36
2.5.4.2.	Funktion der Kennzahlen im Beschaffungscontrolling.....	37
2.5.5.	Portfolioanalysen.....	40
2.5.5.1.	Portfolioanalysen im Beschaffungsbereich	40
2.5.5.2.	Portfolioanalyse als Instrument des Beschaffungscontrollings.....	45
3.	Balanced Scorecard als Instrument des Beschaffungscontrollings	46
3.1.	Die „klassische“ Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	46
3.1.1.	Bedeutung der Unternehmensstrategie.....	47
3.1.2.	Konzept der Balanced Scorecard.....	47
3.1.3.	Grundidee der Balanced Scorecard	48
3.1.4.	Die Balanced Scorecard als Managementsystem	49
3.1.5.	Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard	50
3.1.5.1.	Finanzperspektive.....	50
3.1.5.2.	Kundenperspektive	51
3.1.5.3.	Prozessperspektive	53
3.1.5.4.	Lern- und Entwicklungsperspektive.....	54
3.1.6.	Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen.....	54
3.1.7.	Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Balanced Scorecard.....	55
3.2.	Von der traditionellen Balanced Scorecard zur Procurement-Balanced Scorecard (P-BSC)	57
3.2.1.	Ziele und Notwendigkeit einer Procurement-Balanced Scorecard.....	57
3.2.2.	Perspektiven der P-BSC	57
3.3.	Von der Procurement-Balanced Scorecard zur Cross-Balanced Scorecard (X-BSC).....	60
3.3.1.	Ziele und Notwendigkeit einer Cross-Balanced Scorecard (X-BSC)	60
3.3.2.	Verwendung der traditionellen Perspektiven	62
3.3.3.	Umstrukturierung der traditionellen Balanced Scorecard	64
4.	Lieferantenmanagement	66
4.1.	Notwendigkeit eines Lieferantenmanagements.....	66
4.2.	Ziele eines Lieferantenmanagements	69

4.3.	Lieferantenmanagement als Instrument des Beschaffungscontrollings	70
4.4.	Elemente des Lieferantenmanagements	71
4.4.1.	Lieferantenanalyse und Präqualifizierung von Lieferanten.....	71
4.4.1.1.	D-U-N-S Nummer	72
4.4.1.2.	Präqualifizierungsfragebogen.....	73
4.4.1.3.	Lieferantenportal	74
4.4.2.	Lieferantenbewertung.....	75
4.4.3.	Lieferantenentwicklung	84
4.4.4.	Lieferantenscorecard	86
5.	Zusammenfassung und Ausblick.....	89
	Literaturverzeichnis	91

Abbildungsverzeichnis

1. Five Forces nach Porter für den Beschaffungsmarkt	9
2. Beschaffungscontrolling-Portfolio	21
3. Beschaffungsseitig ausgerichtete Controllinginstrumente	23
4. Lieferantenseitig ausgerichtete Controllinginstrumente	24
5. ABC-Analyse	26
6. ABC/XYZ-Analyse	27
7. Beispiel einer Tätigkeitsanalyse im Einkauf	30
8. Marktmacht-Portfolio	41
9. Versorgungsrisiko-Portfolio	42
10. Balanced Scorecard als Managementsystem	49
11. Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Balanced Scorecard	55
12. Closed Loop nach Wallenburg/Weber	56
13. Procurement-Balanced Scorecard	59
14. Cross-Balanced Scorecard	63
15. Cross-Balanced Scorecard nach Bacher	65
16. Schlüsselrolle der Lieferanten in der Wertschöpfungskette	67
17. Zulieferpyramide	68
18. Elemente des Lieferantenmanagements	71
19. Präqualifizierungsfragebogen	73
20. Lieferantenportfolio	77
21. Supplier Lifetime Value	79
22. Bewertungsbogen	81
23. Klassifizierung der Lieferanten	82
24. Konsequenzen aus der Lieferantenbewertung	83
25. Lieferantenscorecard nach Ferreras	86

1. Einleitung

Die strategische Bedeutung der Beschaffung hat sich in der Unternehmenspraxis¹ in den vergangenen Jahren radikal gewandelt. Während jedoch andere Unternehmensbereiche, beispielsweise das Marketing, bereits seit längerem im Fokus der Unternehmensführung stehen und daher sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis die Notwendigkeit und Chance des Einsatzes einer Controllingfunktion erkannt wurde, ist im Beschaffungsbereich hier noch ein Manko zu verzeichnen. Ziel dieser Arbeit ist es, die Funktion und die Notwendigkeit des Beschaffungscontrollings zu analysieren und Instrumente zur Umsetzung der Aufgaben und Ziele vorzustellen.

Um sich der Thematik des Beschaffungscontrollings inhaltlich zu nähern, werden in den ersten beiden Kapiteln zunächst die Elemente Controlling und Beschaffung getrennt betrachtet. So gibt Kapitel 2.1. einen Überblick über die verschiedenen Controllingkonzeptionen und stellt die Ziele und Aufgaben des Controllings vor. Das nachfolgende Kapitel 2.2. zeigt zu Beginn die besonderen Herausforderungen des Beschaffungsbereichs auf, um dann im Anschluss die strategischen Aufgaben und Ziele zu beschreiben.

Kapitel 2.3. zieht aus den beiden voran gegangenen Kapiteln die Konsequenz und beschreibt die Notwendigkeit einer Beschaffungscontrolling Funktion. Hierbei geht es zum einen darum, den Wertbeitrag der Beschaffung zu erkennen, aber auch deren Kostenanteil im Blick zu behalten. Basierend auf dieser Erkenntnis stellt sich die Frage, wie das Beschaffungscontrolling seinen in Kapitel 2.4. beschriebenen Aufgaben und Zielen erfolgreich nachkommen kann. Kapitel 2.5. stellt daher exemplarisch einige Instrumente des Beschaffungscontrollings hinsichtlich ihrer Funktion und Bedeutung vor.

Zwei Instrumente sollen in den folgenden beiden Kapiteln aufgrund ihrer Aktualität und vergleichsweise geringen Verbreitung in der Unternehmenspraxis herausgegriffen und im Detail beleuchtet werden. Die Balanced Scorecard, die in Kapitel 3 vorgestellt wird, zählt zu den internen Instrumenten des Beschaffungscontrollings. Zunächst wird die traditionelle Form der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton beschrieben, die prinzipiell in jedem Unternehmensbereich eingesetzt werden kann. Auf Basis dieser Ausführungen stellt sich nun die Frage, welche strukturellen und inhaltlichen Veränderungen vorgenommen werden müssen, um eine Anwendung im Beschaffungsbereich erfolgreich umzusetzen. Dieser Thematik widmet sich Kapitel 3.2., indem es den Weg von der klassischen Balanced Scorecard zur Procurement-Balanced Scorecard aufzeigt und damit die Frage beantwortet,

¹ Unternehmen werden im Kontext dieser Arbeit verstanden als Industrieunternehmen.

wie der Blick auf den Lieferanten integriert werden kann. Trotz dieser vorgenommenen Anpassung sind der Procurement-Balanced Scorecard Grenzen gesetzt. Sie bezieht zwar den Blick auf den Lieferanten mit ein, dessen aktive Mitgestaltung fehlt jedoch. Die Procurement-Balanced Scorecard endet somit an den Unternehmensgrenzen. Dies ist jedoch, aufgrund moderner unternehmensübergreifender Konzepte wie beispielsweise des Supply Chain Managements, nicht mehr zeitgemäß. Dieser Problematik wendet sich Kapitel 3.3. in Form der Cross-Balanced Scorecard zu und zeigt, wie die traditionelle Balanced Scorecard über die Unternehmensgrenzen hinaus wirken kann.

Ein weiteres modernes Instrument des Beschaffungscontrollings, das sich explizit dem externen Umfeld des Beschaffungsmanagements zuwendet, ist das Lieferantenmanagement, das in Kapitel 4 dieser Arbeit thematisiert wird. Nach einer allgemeinen Beschreibung des Konzepts wird die aus strategischer Sicht bestehende Notwendigkeit eines Lieferantenmanagements analysiert, um daraus in Kapitel 4.4. die Begründung abzuleiten, warum das Lieferantenmanagement zu den Instrumenten des Beschaffungscontrollings zu zählen ist. Nachfolgend werden die einzelnen Elemente des Lieferantenmanagements, die Lieferantenanalyse- und -präqualifizierung, die Lieferantenbewertung und -entwicklung beschrieben. Kapitel 4.6. verbindet in Form der Lieferanten Scorecard das in Kapitel 3 vorgestellte Konzept der Balanced Scorecard mit den Ausführungen zum Lieferantenmanagement.

Den Abschluss der vorliegenden Arbeit bildet Kapitel 5. Hier wird ein Fazit aus den Erkenntnissen der voran gegangenen Kapitel gezogen und die Frage behandelt, welche Eigenschaften moderne Beschaffungscontrollinginstrumente aufweisen müssen, um das Beschaffungsmanagement wirksam zu unterstützen.